

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ  
Завідувач кафедри економіки  
д.е.н., професор  
Гусєва О. Ю. \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» червня 2021 року

**Пояснювальна записка**

**ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕПД-41

Спеціальність 051 «Економіка»

Грачов Богдан Олександрович \_\_\_\_\_

Керівник: к.е.н. Голобородько А. Ю. \_\_\_\_\_

Рецензент д.е.н. Легомінова С. В. \_\_\_\_\_

КИЇВ – 2021

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**  
Навчально-науковий інститут телекомунікацій  
Кафедра економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-БІЗНЕСУ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»  
Спеціальність 051 «Економіка»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки

Гусєва О. Ю. \_\_\_\_\_

«22» лютого 2021 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Грачову Богдану Олександровичу

---

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Підвищення ефективності діяльності ІТ-підприємства в умовах кризи»

керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., Голобородько А. Ю.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» грудня 2021 року № 258

---

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «01» червня 2021 р.

---

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

---

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

---

1. Теоретико-методологічне обґрунтування основ ефективності діяльності підприємства

---

2. Аналіз ефективності діяльності ІТ підприємств

---

3. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах кризи

---

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 28

Рисунків - 8

---

6. Дата видачі завдання 22.02.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02.21 - 21.02.2021	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02.2021 - 15.04.2021	виконано
3.	Підготовка другого розділу	16.04.2021 - 30.04.2021	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.05.2021 - 20.05.2021	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	21.05.2021 - 30.05.2021	виконано
8.	Написання відгуку науковим керівником	31.05.2021	виконано
9.	Зовнішня рецензія	31.05.2021	виконано
10.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	31.05.2020 - 01.06.2021	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	31.05.2021 - 14.06.2021	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2021-17.06.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_

Грачов Б. О.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Голобородько А. Ю.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність економічної ефективності підприємства	8
1.2 Показники визначення економічної ефективності діяльності підприємства	14
1.3 Економічна автоматизація процесів оцінки ефективності ІТ підприємств	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ ПІДПРИЄМСТВ	
2.1 Оцінка ринкової позиції підприємства	41
2.2 Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства	59
2.3 Аналіз прибутку та рентабельності господарсько-фінансової діяльності підприємства	66
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	
3.1 Розробка стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства	73
3.2 Планування підвищення ефективності діяльності підприємства	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	103

## ВСТУП

Сучасний розвиток економічних відносин вимагає особливого ставлення до організації та введення бізнесу. Глобалізація економічних процесів і швидкий розвиток цифровізації в Україні і світі обумовлює впровадження нових технологій у розвиток діяльності. Підвищується рівень непевності, ризику, посилюється конкуренція, стає необхідністю вміння пристосовуватися до економічної ситуації, що постійно змінюється. Для успішного ведення бізнесу необхідно систематично аналізувати ефективність здійснюваної господарсько-фінансової діяльності, досліджувати альтернативні напрямки діяльності і здійснювати постійний пошук резервів підвищення економічної ефективності і конкурентоздатності підприємства в цілому.

В умовах, коли цифровізація економіки впровадилася у всі аспекти життєдіяльності суспільства та фінансово-господарської діяльності, особливої уваги потребує інформаційно-телекомунікаційна галузь економіки. Підприємства даної галузі є найбільш прибутковими і перспективними. Отже, зацікавлені в зростанні обсягів реалізації товарів та надання послуг, підвищенні конкурентних переваг на ринку, істотно зростає роль оцінки економічної ефективності господарсько-фінансової діяльності не тільки для самого підприємства, але й для його партнерів, конкурентів, фінансових органів. Збільшується зацікавленість в якості фінансового стану підприємства з боку постачальників, банкірів, акціонерів, податкових органів.

У сучасних умовах господарювання тема дипломної роботи набуває особливої актуальності, тому що стрімкий розвиток ІТ-технологій вимагає обґрунтованого підходу до оцінки економічних можливостей підприємства, а вчасне корегування стратегії розвитку та задач з управління діяльністю надають можливість зміцнити своє положення на ринку, а в окремих випадках

виправити скрутне становище.

Тема оцінки економічної ефективності діяльності в умовах ринкової економіки та цифровізації бізнес процесів і суспільства в цілому є предметом вивчення багатьох відомих вчених, таких як Бланк І.А., Шеремет О. Д., Сайфулін Р. С, Білик М.Д., Андрійчук В.Г., Сурміном Ю.П., Рибін В.С., Долан Е Дж. і Ліндсей Д., Богущкий О.А., Орлов П.А. та ін.

Мета проведеної роботи полягала в дослідженні процесів ефективності діяльності ІТ-підприємства ТОВ «EPAM SYSTEMS».

Для розкриття поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- виявити сутність і особливості оцінки економічної ефективності діяльності підприємства;
- навести характеристику систем показників оцінки економічної ефективності діяльності підприємства;
- провести оцінки ринкової позиції об'єкту дослідження;
- провести аналіз показників економічної ефективності діяльності підприємства;
- розробити стратегію та пропозиції щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.
- Провести планування діяльності досліджуваного підприємства

Об'єкт дослідження - інформаційно-телекомунікаційне підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «EPAM SYSTEMS».

Предмет дослідження склали теоретичні та практичні аспекти механізму підвищення ефективності діяльності підприємства.

Практичне значення мають:

1. Розроблена Економічна автоматизація процесів оцінки ефективності ІТ підприємств.
2. Оцінка ринкової позиції підприємства та проведений аналіз ефективності діяльності підприємства .
3. Розроблена стратегії підвищення ефективності діяльності підпри-

ємства

В якості інформаційної бази дослідження також були використані законодавчі акти державних органів управління, матеріали офіційної державної статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, аналітичні матеріали підприємства.

В роботі були використані методи наукового дослідження як загальнонаукові (аналізу та синтезу, дедукції та індукції, гіпотези), так і конкретно-наукові методи (економіко-статистичного та економіко-математичного аналізу, в тому числі методи динамічного та порівняльного аналізу, методи оптимізації, методи стратегічного аналізу та планування).

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновку й бібліографічного списку. Робота містить 109 сторінок тексту, теоретичні й методичні положення ілюструються 8 рисунками, 28 таблицями й додатками. Бібліографічний список містить 52 джерела.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, АНАЛІЗ, ПІДПРИЄМСТВО, ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РЕСУРСОВІДДАЧА, ПРИБУТОК, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ПЛАНУВАННЯ.

# РОЗДІЛ 1

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність економічної ефективності підприємства

Під поняття «ефективність» в економічній науці потрапляють найрізноманітніші сфери, в тому числі і такі, як загальні системи, а також більш вузькі напрямки, в зв'язку з чим існує різна точка зору на визначення цього поняття.

Що таке ефективність? Це слово походить від латинського слова «effectus», що означає дію якоїсь причини і результат.

Ефект - результат, наслідок яких-небудь причин або сил, дій, заходів, а також ефективність - характеристика будь-якого об'єкта (пристрої / процесу, заходу, виду діяльності), характеризує його суспільну користь, продуктивність і т.д.

За Шереметом О. Д. і Сайфулін Р. С., ефективність є однією з найскладніших категорій економічної науки. Вона виступає основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, використовується для формування матеріально-структурної, функціональної і системної характеристик господарської діяльності. [1]

Прийнято розрізняти поняття економічний ефект і економічна ефективність. економічний ефект – корисний результат економічної діяльності, зиск від неї, а економічна ефективність – це категорія, що оцінюється співвідношенням отриманого ефекту та всієї суми витрат.[1]

За працею Ковальова А.П. і Кочалоса М.К., економічний ефект – це абсолютна економія у вигляді зниження собівартості або приросту прибутку, яку отримують від впровадження певного виду конструкції машини або міроприємства за певний період, а економічна ефективність являє собою відношення економічного ефекту до капітальних вкладень [2, с.30].



Поняття ефективності за умов ринку частіше за все взаємопов'язане з використанням ресурсів/фінансів суб'єктів господарювання з метою отримання найвищого результату за умов найбільш ефективного/оптимального їх використання, саме це є відправної точкою у визначенні поняття ефективності в економічній літературі що зазвичай є відношенням результату діяльності суб'єктів господарювання до витрат що зумовили його отримання.

За Біликом М.Д. сутність економічної ефективності має такі характеристики:

- якісний результат певної діяльності, що характеризує її продуктивність;
- результат ефективного та раціонального використання всіх видів ресурсів;
- співвідношення конкретного кінцевого результату до витрат, що забезпечили його отримання.[3,с.365]

За Андрійчуком В.Г. ефективність — це економічна категорія, яка відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами. Категорію «ефективність» він тісно пов'язує з поняттям «рентабельне ведення виробництва», причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною вартістю, або частиною їх вартості у формі виробничих витрат.

А економічна ефективність — це таке співвідношення між результатами виробництва і ресурсами, при якому отримують вартісні показники ефективності виробництва. При цьому можливі три варіанти вказаного співвідношення:

- 1) ресурси і результати виражені у вартісній формі;
- 2) ресурси — у вартісній, а результати — у натуральній формі;
- 3) ресурси — у натуральній, а результати — у вартісній формі [4,с. 397-399].

За Сурміном Ю.П. ефективність це як показник успішності роботи системи для досягнення встановлених цілей [5, с.354].

Саме поняття ефективності притаманне тільки системі. З урахуванням цих чинників, перед системами часто ставиться завдання досягти максимального ефекту при мінімальних витратах.

Тут є дві суперечливі цілі, тому що протилежні екстремуми за цими двома критеріями ніколи не збігаються. Подібна ціль є просто нереальною, оскільки в ній порушується принцип граничної ефективності, відповідно до якого існує верхня межа ефективності будь-якої системи з обмеженими ресурсами. На практиці навряд чи можливо досягти будь-якого корисного результату без певних витрат. Частіше за все співвідношення цих суперечливих критеріїв відображається деяким функціональним взаємозв'язком кривої, для якої характерні збіг, як правило, нульового ефекту з нульовим рівнем витрат, а також зниження темпів приросту ефекту зі збільшенням витрат. [6, с. 81]

Багато вчених, що займаються вивченням ефективності, вважають, що це співвідношення результату до витрат, які були витрачені, називається затратним підходом.

Сенс "затратного" підходу полягає в тому, що економічна ефективність - це співвідношення результатів діяльності і витрат. [7].

За Орловим П.А., ефективність може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення витрат і результатів діяльності [8, с.367].

У межах затратного підходу результат діяльності – це надлишок вартості над витратами виробництва, які є вираженими в грошовій формі поточними затратами на виробництво і збут продукції [9].

Подібної думки і Рибін В.С., вважає, що одним з основних елементів у визначенні поняття економічної ефективності є вид результату корисної

діяльності при цьому ефект є абсолютним перевищенням результатів над витратами [10, с. 7-8].

Окрім затратного існує також ресурсний підхід (англ. Resource-based view) -

Підхід до стратегічного аналізу діяльності організації, під час якого приділяється увага до ресурсів організації в контексті її конкурентного оточення.

За цим підходом є можливість легкими словами пояснити причинно-наслідкові зв'язки успіху компанії та розробити стратегію успіху компанії.

Зокрема Абалкін Л.І. визначає поняття 'економічної ефективності' як одержання певного результату на одиницю використуваних ресурсів [11].

Мочерний С.В., Єрохін С.А. та Каніщенко Л.О. стверджують, що економічна ефективність – це найбільший результат за найменші витрати живої праці.

Вона є певною формою вияву дії закону економії часу. В умовах капіталізму в якості узагальнюючим показником економічної ефективності виступає норма прибутку, а також продуктивність і фондомісткість праці, фондівіддачу і фондомісткість продукції, економічну ефективність капітальних вкладень, нової техніки.[12, с. 282]

Падерін І.Д. характеризує економічну ефективність підприємства в економії всіх питомих витрат на виробництво продукції, що визначає його дохідність. [13, с.90].

За Івашківом Т.С. результатом діяльності підприємства в рамках ресурсного підходу є прибуток [14].

На думку О. Шнипко , економічна ефективність - це поєднання ресурсів, що дозволяє досягти максимального випуску товарів з мінімальними витратами. [15, с. 34].

Поклонський С.Т. і Мухопадов В.Г. визначення сутності категорії «економічна ефективність» як ступінь результативності витрат і рівень соціально-економічного розвитку.[16].

На думку Гойко А. Ф., ефективність витрат - це співвідношення результатів виробництва до реально витрачених коштів, а ефективність використання ресурсів - це співвідношення результатів виробництва до авансованих основних і оборотних коштів. У той же час вони також пов'язані між собою, оскільки поточні витрати залежать від розмірів і структури наявних фондів і швидкості їх обігу. [17].

Долан Е Дж. і Ліндсей Д. вважають економічну ефективність таким станом, за якого неможливо зробити жодної зміни чи доповнення, яка б більш повно задовольняла б бажання однієї людини/підприємства, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини/підприємства (іноді називають ефективністю Паретто ) [18].

Макміллан Р. вважає, що для того щоб отримати максимальну економічну ефективність, необхідно використовувати найбільш ефективну комбінацію ресурсу для виробництва найкращої або оптимальної з можливих комбінацій продукції.

У більшості випадків під оптимальним поєднанням продукції, як відомо, мається на увазі така її комбінація, яка була б обрана споживачем за досконалої конкуренції в залежності від його ціни.

Оптимальне співвідношення ресурсу і продукту - це така комбінація, при якій мінімізуються альтернативні витрати виробництва продукції.[19].

За Т.С. Голубевою та І.В. Колосом, найкращий спосіб оцінити економічну ефективність діяльності підприємства - це порівняння результатів з витратами які забезпечили результат. [20, с. 67]

Поняття економічної ефективності тісно взаємозв'язане з поняттям ефективність виробництва.

Долан Е Дж., Ліндсей Д. під ефективністю у виробництві розуміється ситуація, за якої при наявності достатньої кількості виробничих ресурсів, неможливо виробити більшу кількість одного товару, не жертвуючи при цьому можливістю виготовити інший товар. [18, с. 496]

У Макаровської Т.П. та Бондар Н.М. ефективність роботи - це відсутність втрат, або таке використання ресурсів, яке забезпечує максимально можливий рівень задоволеності при даних факторів виробництва і технології. [21]

У Руснака П.П ефект від виробництва - це економічна категорія. Вона відображає дії економічних законів і висвітлюється одна з головних сторін суспільного виробництва - результативність.[22].

Богуцький О.А. стверджує, що ефективність виробництва поєднується з соціальною ефективністю. За його думкою поняття «економічна ефективність» визначає лише економічні результати і показники ефективності, а загальне поняття «ефективність» включає ще й «соціальні результати ефективності виробництва, праці, застосування нової техніки, технології тощо» [23].

У Нелепа В.М., ефективність праці залежить від використання всіх чинників виробничого процесу - земельних та робочих ресурсів, матеріальних - технічних засобів. [24].

Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі розбирають ефективність діяльності підприємства з п'яти взаємопов'язаних точок зору [25]:

- задоволення потреб зацікавлених сторін;
- вклад зацікавлених сторін;
- інноваційні стратегії;
- процеси;
- можливості.

За Афанасьєвом М.В. та Гончаровим А.Б., ефективність виробництва - це комплексне відбиття кінцевих результатів використання робочих і засобів виробництва за певний проміжок часу. [26, с.233].

Дуже багато вчених висловлюють думку про важливість визначення поняття ефективності, як економічної категорії. Все це обумовлює велику кількість різноманітних визначень цього поняття і різні характеристики його застосування.

При цьому слід зазначити той факт, що економічна ефективність - це похідне від поняття економічний ефект (результат), який був отриманий в результаті здійснення економічної діяльності по відношенню до оптимального використання ресурсів підприємства і економічного результату, який був отриманий в результаті її здійснення.

В межах затратного підходу, економічний ефект співвідносять з витратами в цілому, а в межах ресурсного – з витратами певних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових).

## **1.2 Показники визначення економічної ефективності діяльності підприємства**

Одна з основних проблем при виборі показника для оцінки ефективності функціонування організації полягає в тому, що саме вона повинна прийняти в якості показників оцінки економічної діяльності.

Рішення цієї проблеми пов'язане з тим якими цілями буде керуватися в своїй діяльності суб'єкт господарювання.

Сформульовані в чіткій часовій шкалі цілі і завдання повинні бути чітко визначені що в свою чергу суттєво спрощують оцінку ефективності діяльності підприємства.

Тому для визначення показників необхідно проаналізувати стратегію

господарюючого суб'єкта та визначитися з цілями, на досягнення яких працює організація. Дослідники виділяють від трьох до п'яти складових рівнів в стратегічному плані підприємства. Загалом для аналізу стратегії необхідно визначити цілі і завдання, які ставить перед собою організація.

Місію в загальних рисах можна визначити як освітлення основної мети і завдань, які ставляться перед організацією і причини продовження її існування.

Для того щоб досягти стратегічних цілей, необхідно враховувати зовнішні і внутрішні чинники. Вони визначають, які цілі повинні бути у організації в майбутньому, щоб вона могла виконувати свою місію.

Наприклад, в стратегічному плані виділяють більш конкретні цілі. Розробка тактичних планів, складання обов'язків, контроль.

Оцінка показників ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування є одним з найбільш перспективних напрямків в сучасному світі. Але такий підхід не є оптимальним. В першу чергу це пов'язано з тим, що досягла компанія поставлених цілей чи ні, і рівень ефективності діяльності компанії - поняття не тотожні. Цілі, місії, стратегічні цілі та завдання визначені і затверджені керівництвом господарюючого суб'єкта за допомогою певних методів, за своєю природою суб'єктивні і часто схильні до впливу якості і повноти інформації, доступної. При цьому важливу роль відіграють кваліфікація і професіоналізм менеджерів.

А в країнах з розвинутою ринковою економікою в залежності від типу організації і стадії розвитку, моделі управління, відбувається зміна стратегічних цілей і завдань функціонування компаній в процесі їх життєвого циклу, який може бути як безперервним.

## Основні методи визначення місії і стратегії підприємства

Методи визначення та розробки місії	Методи визначення стратегічних цілей
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегічна бізнес-одиниця (StrategicBusinessUnit);</li> <li>– Стратегічний ступінь свободи (StrategicDegreesofFreedom);</li> <li>– Стратегічний задум (StrategicIntent);</li> <li>– Перспектива акціонерної вартості (ShareholderValuePerspective);</li> <li>– Перспектива вартості з точки зору зацікавлених сторін (StakeholderValuePerspective);</li> <li>– Глобальна локалізація (GlobalLocalisation);</li> <li>– Очікуване значення вартості (ExpectedValue);</li> <li>– Ціннісно-орієнтоване управління (ValueBasedManagement).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ключова компетенція (CoreCompetence);</li> <li>– Ланцюжок прирощення вартості (ValueChain);</li> <li>– Модель FiveForcesПортера;</li> <li>– Підривна інновація (DisruptiveInnovation);</li> <li>– Клієнтизація (Customised, Customerising);</li> <li>– Стратегія зачистки (MopUpStrategy);</li> <li>– SWOT-аналіз;</li> <li>– PEST-аналіз;</li> <li>– Стратегія ціноутворення (PricingStrategy);</li> <li>– Структура витрат (CostStructure);</li> <li>– Домінуюча фірма (DominantFirm).</li> </ul>

Вибирають ті чи інші аналітичні показники і моделі для оцінки ефективності існування бізнесу.

З урахуванням вищесказаного необхідно критичний розгляд різноманітності методів і показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності компанії.

Економічна література нерідко підкреслює, що в більшості своїх наукових робіт з даної теми йдеться про те, що в економічній сфері відбувається взаємопроникнення інструментарію з різних областей науки, а в фінансовому аналізі це виражається ще активніше. Сучасні методи аналізу господарської діяльності постійно розвиваються за рахунок нових прийомів і способів, які дозволяють враховувати інфляційні процеси, надійність контрагентів, ускладнюються організаційно-правова форма господарювання [27].

Багато методів, які були розроблені сучасною наукою, ускладнюють роботу аналітика, заплутують його.

Наприклад, на практиці економіст часто користується старими,



звичними для нього методами і способами, але які для вирішення можуть бути неефективні або неприйнятні.

Саме тому є проблема в створенні впорядкованої класифікації методів оцінки ефективності функціонування підприємств. Зараз немає розробленої єдиної класифікації існуючих методів оцінки, тому розглянемо можливі види.

Однією з таких класифікацій є розподіл методів на формалізовані і неформалізовані, такі класифікації можна зустріти в роботах Л. Є. Басовського [28], У. Ю. Блінової [29], Е. А. Маркар'ян [30], Г. В. Савицької [31].

В основу класифікацій покладено об'єктивні і суб'єктивні причини методів.

У роботах вищезазначених учених можна зустріти такі назви цих методів: математизовані, нематематизовані, логічні, аналітичні, суб'єктивні, об'єктивні, математичні, евристичні – відкритий класифікатор методів оцінки ефективності функціонування підприємства наведено в таблиці 1.2.

В основі оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта зазвичай лежать методи фінансово-економічного аналізу.

Система показників і методів оцінки економічної ефективності діяльності підприємства почала формуватися на початку ХХ століття.

З розвитком ринку та ускладнення зовнішнього середовища системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства мали деякі тенденції, а саме:

діяльності компаній, змінами інформаційних потреб інвесторів (аналітиків і менеджерів), вдосконаленням методів математичного та фінансового аналізу на перше місце виходили в першу чергу ті чи інші показники,

змінюючи і розширюючи методи, які вже склалися і широко використовуються.

Попри всю різноманітність підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства, в загальному, можна виділити спільною рисою всіх шкіл для

того щоб отримати оперативну, наочну і просту оцінку ефективності функціонування і розвиток бізнесу, використовуються аналітичні коефіцієнти.

Відмінною особливістю даного методу є те, що даний підхід є ізольованим вивченням трендів зміни значень окремих показників і зіставлення їх зі значеннями успішно функціонуючих фірм або з середньогалузевими значеннями, на основі чого робляться висновки.

Як показав огляд економічної літератури [31; 32; 33;], при оцінці діяльності підприємства на основі коефіцієнтного аналізу, і в зарубіжній і у вітчизняній практиці немає чітко регламентованої сукупності коефіцієнтів. Кожен з авторів для оцінки ефективності визначає склад використовуваних ним показників, як правило, на свій розсуд. Загальноприйнятої класифікації коефіцієнтів також не існує.

У порівнянні з іншими способами розрахунку, коефіцієнтний аналіз має ряд переваг по простоті розрахунків та можливість здійснення розрахунку значень на базі зовнішньої звітності, також перевагою є наочність одержуваних результатів.

Що правда цей метод має істотні недоліки:

-З отриманих результатів випливає, що вони мають статичний та моментний характер.

-На основі даних аналізу нормативних значень окремих фінансових коефіцієнтів, зафіксованих в офіційних методиках, вітчизняними дослідниками було виявлено ряд неточностей порогових значень, з точки зору узгодження їх між собою.[34; 35;]

-ізолюваність аналізу коефіцієнтів один від одного,

-ретроспективний характер отриманих даних, що зменшує їх цінність для прийняття управлінських рішень,

Саме через цих недоліки найбільш поширеними є методи і моделі засновані на розрахунку і аналізі узагальнюючих показників.

Перші моделі вимірювання та оцінки ефективності діяльності підприємства, в основі яких лежить розрахунок узагальнюючого показника, почали з'являтися у 20-х роках ХХ століття. Найбільшого використання отримала модель Ф. Д. Брауном, який вивів математичний зв'язок між прораховуваними коефіцієнтами оцінки діяльності компанії: рентабельністю продажів, ресурсовіддачею і рентабельністю активів. [36]

З початку використання акціонерного капіталу відбулася зміна в первинній моделі «DuPont». За допомогою модифікованої версії моделі можна було визначити ефективність і прибутковість а також оптимальне співвідношення між власним капіталом і залученими грошима тобто використовувати фінансовий «важіль».

У кінці 80-х – початку 90-х років ХХ століття відбувається зміна орієнтації з показників максимізації багатства компанії, які часто відображали інтереси не власників, а менеджерів різних рівнів, на показники, які прагнуть оцінити ефективність через створювану вартість підприємства.

Такий підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM-менеджменту (VBM – ValueBasedManagement), який принципово відрізняється від раніше розглянутих методів оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта.

Недоліки, які були пов'язані із застосуванням прибутку при розрахунку показників оцінки ефективності діяльності підприємства, частково виправив показник EVA (EconomicValueAdded) – економічна додана вартість. Цей показник був розроблений американською компанією «SternStewart&Co » і в наш час використовується багатьма відомими компаніями. У його основі лежить домінуючий принцип: компанія створює додану вартість, якщо її прибутковість на витрачений капітал перевищує альтернативні витрати.

Класифікація методів оцінки ефективності функціонування підприємства за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних факторів

Група методів	Підгрупа методів	Вид методу
1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1. 1. Розробка системи показників	– збалансована система показників (BSC) – економічна додана вартість (EVA) – ринкова додана вартість (MVA) – показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR) – грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)
	1. 2. Методи порівнювання	– порівняння за заданим критерієм у динаміці – ранжування з використанням відносних – показників – порівняння з середньогалузевим значенням
	1. 3. Методи експертних оцінок	– дельфійський метод – морфологічний аналіз – метод сценаріїв – мозковий штурм – репертуарні решітки
	1. 4. Методи читання аналізу фінансової звітності	– горизонтальний аналіз – вертикальний аналіз – трендовий аналіз
	1. 5. Методи деталізації	– ранжування – факторний аналіз
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні, математичні)	2. 1. Елементарні методи мікроекономічного аналізу	– балансовий метод – прийомних ланцюгових підстановок – інтегральний метод – прийом вирівнювання початкових точок аналізу
	2. 2. Традиційні методи економічної статистики	– метод порівняння величин – індексний метод – метод угруповання
	2. 3. Математикостатистичні методи вивчення зв'язків	– кореляційний аналіз – регресійний аналіз – кластерний аналіз
	2. 4. Методи теорії прийняття рішень	– імітаційне моделювання – аналіз чутливості – метод побудови дерева рішень
	2. 5. Методи фінансових обчислень	– дисконтування та нарощування – методи оцінки грошових потоків

Незважаючи на неодноразові спроби об'єднати минулі результати діяльності компаній з прогнозами досягнення економічного зростання і підвищення ефективності в майбутньому на основі вищевикладених моделей, все більше число аналітиків ХХ століття вказують на неможливість такого процесу. Таким чином, стратегічний аналіз і оцінка ефективності компанії, заснована лише на фінансових показниках, стають неповними і неточними. Протягом 70-90-х років ХХ століття низка дослідників намагались вирішити цю проблему.

Так у 1975 році Стівен Керр, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність розробки різних систем вимірювання та оцінки результатів господарсько-фінансової діяльності. Вирішити цю проблему спробували Р. С. Каплан і Д. П. Нортон [37], які розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)). Причиною появи BSC стало створення такої управлінської системи, яка б ураховувала інтереси акціонерів, покупців, контрагентів, кредиторів та інших учасників, які взаємодіють з компанією. Для реалізації такої політики управління бізнесом необхідне створення комплексної системи стратегічних цілей і показників їх оцінки. Система BSC заснована на чотирьох основних складових [38]:

- фінансовій, яка оцінює економічні наслідки вже вжитих дій;
- клієнтській, що характеризує взаємини зі споживачами продукції, а також численні якісні параметри, що впливають на рівень задоволеності клієнтів;
- складової внутрішніх бізнес-процесів, від яких залежить як задоволеність клієнтів, так і вирішення фінансових завдань;
- складової навчання та розвитку персоналу, в межах якої оцінюється інфраструктура, що забезпечує стабільне довгострокове зростання і здатність вдосконалюватися в майбутньому.

Сильною стороною такого підходу є об'єднання фінансових і

нефінансових показників. На думку М. де Хааса і А. Кляйнгельда [39], BSC представляє систему вимірювання ефективності з прямим зв'язком. Іншою сильною стороною системи є можливість виміряти те, що не в змозі виміряти бухгалтерський облік. Таким чином, BSC можна подати як структуру, що дозволяє розширити можливості визначення, оцінки і контролю над ефективністю функціонування підприємства. Класична структура BSC може досить легко трансформуватися, але при цьому вона має низку недоліків і обмежень у застосуванні. Істотним недоліком є відсутність кінцевого показника, що вимірює ефективність функціонування підприємства. На думку багатьох аналітиків, уважно потрібно ставитися до запровадження BSC підприємствам, які функціонують на ринках, що розвиваються. Це викликано тим, що змінювати стратегію і втілювати її з використанням системи показників у ситуації різкої зміни ринкової ситуації вельми складно для управлінців. Ще один недолік системи пов'язаний із складністю її впровадження, яка вимагає добре налагодженої організаційної структури підприємства і внутрішньофірмового обліку. Також недоліком BSC є те, що вона охоплює, як правило, стратегічні напрями, не враховуючи оперативні зіставлення фактичних і планових значень показників.

Отже, як бачимо що не дивлячись на велику кількість існуючих на сьогодні методів оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності, немає одного загальноприйнятого.

Недоліки деяких методів мають математичну основу, зауважу що не є оптимальним використання того чи іншого методу у всіх ситуаціях, краще враховувати розмір підприємства, особливості його фінансових потоків, специфіку галузі, його облікову політику і багато інших важливих аспектів.

Зважаючи на позитивну сторону методів та їх недоліки краще за все використовувати комбінацію (як приклад EVA і BSC) цих методів в залежності від важливих аспектів функціонування підприємства.

Отже з вище сказаного зрозуміло, що всі описані методи оцінки

ефективності функціонування підприємства не можуть бути визнаними повністю придатними для використання їх у якості базового інструменту. Методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують розвиватися і вдосконалюватися, ґрунтуючись на нових наукових підходах і математичних методах.

В економічному ефекті відбивається вартісний показник який характеризує проміжні і кінцеві результати господарської діяльності.

Основними формами вираження економічної ефективності є:

- Зростання продуктивності праці,
- збільшення прибутку.
- ріст товарообігу,
- зменшення фондоємкості і інші.

Форми прояву соціальної ефективності пов'язані з отриманням соціальних ефектів: поліпшенням робочих місць, зростанням існуючого рівня життя населення.

Критерій економічної ефективності відображається наступною формулою:

$$e = \frac{E \rightarrow \max}{B \rightarrow \min} \quad (1.1)$$

де  $e$  – критерій економічної ефективності;  $E$  – економічний результат (вигода або ефект);  $B$  – витрат на досягнення економічного результату

З огляду на складність і багатогранність цієї категорії в сучасній вітчизняній та зарубіжній науці дослідженню питань ефективності використання економічних ресурсів присвячено багато наукових праць.

У своїй роботі «Економікс» американські вчені К. Макконнелл, С. Брю розглядає категорію ефективності з точки зору такого застосування ресурсів, яке б забезпечувало найбільш цінний їхній внесок в загальний обсяг продукції.

При цьому вони підкреслюють що «економічна ефективність»

характеризують взаємозв'язок між якістю ресурсів використовуваних в процесі виробництва і отриманої в результаті кількості будь-якого споживчого продукту.

Більша кількість продукту, отриманого від даного обсягу видатків, означає підвищення ефективності, менший обсяг продукту від даної кількості видатків вказує на зниження ефективності [40, с 257].

За основу визначення ефективності взяти вірогідність досягнення намічених цілей, саме це пропонує ряд економістів. Такий підхід розширює уявлення про сутність категорії ефективності, однак може лише доповнити, а не замінити попереднє, оскільки за умов використання даного підходу не знаходить достатнього відображення значення ефективності як важливої оціночної категорії.

Важливе як наукове, так і практичне значення має визначення ефективності господарської діяльності.

Формування системи показників ефективності господарської діяльності підприємства має:

- створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності
- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві
- виконувати критеріальну функцію.

Є три основні системи критеріальних показників ефективності господарської діяльності. А саме:

1) Заснована на остаточних результатах господарської діяльності підприємства, яка містить показники:

- прибуток до оподаткування,
- оподатковуваний,
- чистий прибуток,



- собівартість,
- рівень рентабельності,
- виручка від реалізації,
- обсяг виробництва,
- якість продукції,
- термін окупності інвестицій,
- рентабельність інвестицій

2) Система, що заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка містить показники:

- продуктивність праці,
- темпи зростання продуктивності і заробітної плати,
- частка фонду оплати праці в собівартості продукції,
- втрати робочого часу,
- частка браку,
- фондоозброєність праці,
- трудомісткість продукції,
- коефіцієнти складності праці,
- чисельність персоналу.

3) Система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка охоплює показники:

- плинність кадрів,
- рівень кваліфікації персоналу,
- рівень трудової дисципліни,
- професійно-кваліфікаційна структура,
- співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу,
- соціальна структура персоналу,
- рівномірність його завантаження,
- витрати на одного працівника,

- витрати на управління,
- соціально-психологічний клімат у колективі,
- привабливість праці

Система показників ефективності господарської діяльності має:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, використовуються на підприємстві;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва всі ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію.

У системі показників ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання можна виділити такі групи показників:

- ефективності використання основних засобів (табл. 3.);
- ефективності використання оборотних фондів (табл. 4.);
- ефективності використання праці (трудових ресурсів) (табл. 5.);
- ефективності окремих видів діяльності (табл. 6.);
- узагальнюючі показники ефективності господарської діяльності підприємства (таблиця 7)

Показники ефективності використання основних засобів [41, с. 282] представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності використання основних засобів [41, с. 282]

Назва	Назва Характеристика показників	Формула
Фондовіддача	Виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів	$ФВ = \frac{ВП}{ОЗ}$

Фондомісткість	Характеризує вартість основних виробничих фондів, яка припадає на одиницю вартості валової (товарної) продукції	$\Phi_M = \frac{\overline{OЗ}}{ВП}$
Рентабельність основних засобів	Характеризує рівень ефективності використання основних засобів	$P\Phi = \frac{\Pi}{\overline{OЗ}}$
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	Визначається відношенням фактичної продуктивності основного технологічного устаткування до його нормативної продуктивності	$K_{\text{INT}} = \frac{ВП}{\Pi_{\text{обл}}}$
Коефіцієнт змінності обладнання	Показує, скільки змін працює обладнання	$K_3 = \frac{K_{\text{ст.зм.}}}{n}$

де, ВП – обсяг реалізованої продукції (за гуртовими цінами) за рік; ОЗ – середньорічна вартість основних засобів;  $\Pi$  – прибутку, одержаний за певний період;  $\Pi_{\text{обл}}$  – виробнича потужність обладнання у відповідних показниках;  $K_{\text{ст.зм.}}$  – кількість відпрацьованих верстатозмін;  $n$  – кількість одиниць обладнання.

Таблиця 1.4

Показники ефективності використання оборотних коштів [41, с. 283]

Назва	Характеристика показників	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт оборотності	Показником ефективності використання оборотних коштів	$K_{\text{об}} = \frac{ВП}{\overline{OK}}$
Коефіцієнт завантаження	Характеризує величину оборотних коштів на 1 грн. реалізованої продукції	$K_{\text{зап}} = \frac{\overline{OK}}{ВП}$

Тривалість обороту	Тривалість в днях одного обороту	$T_{об} = \frac{Д}{K_{об}}$
Рентабельність оборотних коштів	Відношення прибутку (П), одержаного за певний період, до середніх залишків оборотних фондів за той самий період (ОК)	$R\phi = \frac{П}{\overline{ОК}}$

де, ОК – середні залишки оборотних коштів; Д – кількість днів у періоді;  $K_{об}$  – коефіцієнт оборотності.

Таблиця 1. 5

Показники ефективності використання праці (трудових ресурсів) [42, с. 121]

Назва	Характеристика показників	Алгоритм розрахунку
Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої в одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції	$ПП = \frac{ВП}{ЖП}$
Трудомісткість продукції	Характеризує затрати робочого часу на виробництві одиниці або всього обсягу виготовленої продукції	$ПП = \frac{ЖП}{ВП}$
Фондоозброєність	Вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника	$\Phi_o = \frac{\overline{ОЗ}}{СЧП}$
Зарплатомісткість продукції	Визначає, скільки гривень заробітної плати припадає на 1 гривню виготовленої продукції	$З_m = \frac{\Phi_{оп}}{ВП}$

де, ЖП – витрати живої праці, що відображається кількістю

відпрацьованих людино-годин; СЧП – середньооблікової чисельності працівників з певний період;  $\Phi_{оп}$  – фонд оплати праці.

Таблиця 1.6

Показники ефективності використання капітальних вкладень [43, с. 182]

Назва	Назва Характеристика показників	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	Визначає абсолютну ефективність інвестицій	$E_p = \frac{\Delta\Pi}{KB}$
Термін окупності капітальних вкладень	Період часу в роках, за який побудоване чи реконструйоване підприємство забезпечує накопичення прибутку в розмірах, що дорівнюють здійсненим капітальним вкладенням	$T_{ок} = \frac{KB}{\Delta\Pi}$
Зведені витрати	Дорівнює сумі поточних витрат на одиницю продукції за і-м варіантом ( $C_i$ ) та добутку нормативного коефіцієнта ефективності ( $E_{нн}$ ) та питомих (на одиницю продукції) капітальних вкладень за і-м варіантом. Найкращим буде варіант з мінімальним значенням зведених витрат	$Z_i = C_i + E_{нн}K_i \rightarrow \min$

де,  $\Delta\Pi$  – щорічний приріст прибутку від здійснення капітальних вкладень;  $KB$  – сума капітальних вкладень.

Таблиця. 1.7

Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства [44, с. 109]

Назва	Характеристика показників	Алгоритм розрахунку
Норма прибутковості	Характеризує величину чистого прибутку, що приходить на одиницю інвестиційних вкладень	$H_{пр} = \frac{\Pi}{OЗ + OK}$

Рентабельність продукції	Характеризує ефективність витрат на виробництво продукції	$P_{\text{прод}} = \frac{П}{С}$
Коефіцієнт ефективності ресурсів	Характеризує рівень поточних витрат на виробництво	$K_{\text{ер}} = \frac{ЧП}{Ч_{\text{пр}} + (\overline{ОЗ} + \overline{ОК})K_{\text{пвп}}}$

де,  $\overline{ОЗ}$  – середньорічна вартість основних засобів;  $\overline{ОК}$  – середні залишки оборотних коштів;  $С$  – собівартості продукції;  $ЧП$  – чиста продукція в порівнянних цінах за рік;  $Ч_{\text{пр}}$  – витрати ресурсів, що відображені чисельністю працівників.

Для решти показників, крім узагальненого подання їх у таблицях, наводяться також більш детальні коментарі стосовно їх змісту та методології визначення. Що стосується оцінювання ефективності капітальних вкладень, які є також невід’ємними елементами в господарській діяльності підприємства, то розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність капітальних вкладень. Абсолютна ефективність капітальних вкладень показує загальну величину їх віддачі; порівняльна ефективність розраховується з метою визначення кращого з можливих варіантів (проектів) інвестування виробництва.

Узагальнюючий, кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання. Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та наскільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи – головне завдання кожного учасника господарської діяльності. Водночас абсолютна сума прибутку не характеризує рівня ефективності господарської діяльності. Щоб зробити висновок про

рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність, тобто визначити рентабельність. Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках. Передусім розрізняють рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу), рентабельність продукції і рентабельність господарської діяльності. Рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) обчислюється в кількох модифікаціях: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність акціонерного капіталу. [45, с. 193]. Відобразимо дані показники в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Показники рентабельності господарської діяльності підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку
Рентабельність активів ( $P_{\text{акт}}$ )	$P_{\text{акт}} = \frac{П_з}{СА} P_{\text{акт}} = \frac{П_ч}{СА}$ <p>де <math>П_з</math> – загальний прибуток підприємства за рік (весь прибуток, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу);  <math>П_ч</math> – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн.;  <math>СА</math> – середньорічна вартість активів, тис. грн.</p>
Рентабельність власного капіталу ( $P_{\text{вк}}$ )	$P_{\text{вк}} = \frac{П_ч}{К_в} * 100\%$ <p>де <math>К_в</math> – власний капітал підприємства.</p>
Рентабельність власного капіталу ( $P_{\text{вк}}$ )	$P_{\text{вк}} = \frac{П_ч}{К_{\text{ст}}} * 100\%$ <p>де, <math>К_{\text{ст}}</math> – статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій).</p>
Рентабельність продукції	$P_{\text{пр}}^{\text{заг}} = \frac{П_з}{ВВ_з} * 100\%$

	$R_{\text{пр}}^{\text{заг}} = \frac{\Pi_3}{BC + BA + BЗ} * 100\%$ <p> <math>R_{\text{пр}}^{\text{заг}}</math> – загальна рентабельність продукції, %;  <math>\Pi_3</math> – загальний прибуток підприємства за рік, тис. грн.;  <math>BC</math> – виробнича собівартість продукції, тис. грн.;  <math>BA</math> – адміністративні витрати, тис. грн.;  <math>BЗ</math> – витрати на збут продукції, тис. грн.;  <math>BB_3</math> – витрати на виробництво та збут продукції, тис. грн. </p> $R_{\text{пр}}^{\text{ч}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{BC + BA + BЗ}$ $R_{\text{пр}}^{\text{ч}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{BB_3} * 100\%$ <p> де <math>R_{\text{пр}}^{\text{ч}}</math> – чиста рентабельність продукції, %;  <math>\Pi_{\text{ч}}</math> – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн. </p>
Рентабельність конкретного виду продукції	$P_i = \frac{B_i - (BC_i + BA_i + BЗ_i)}{B_i + BA_i + BЗ_i} * 100\%$ $P_i = \frac{\Pi_{\text{вi}}}{\text{РП}} * 100\%$ <p> де <math>P_i</math> – рентабельність конкретного виду продукції, %;  <math>B_i</math> – виручка від реалізації і-го виду продукції, тис. грн.  <math>BC_i</math> – виробнича собівартість конкретного виду продукції, %  <math>BA_i</math> – розподілені адміністративні витрати на певний вид продукції, тис. грн.  <math>BЗ_i</math> – розподілені витрати на збут певного виду продукції, тис. грн.  <math>\Pi_{\text{вi}}</math> – валовий прибуток і-го виду продукції, тис. грн. </p>
Рентабельність продажу продукції або обороту	$R_{\text{рп}}^{\text{заг}} = \frac{\Pi_3}{\text{РП}} * 100\% \quad R_{\text{рп}}^{\text{ч}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\text{РП}} * 100\%$ <p> де <math>R_{\text{рп}}^{\text{заг}}</math> – загальна рентабельність від реалізації продукції, %;  <math>R_{\text{рп}}^{\text{ч}}</math> – чиста рентабельність від реалізації продукції, %;  <math>\Pi_3</math> – загальний прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн.;  <math>\text{РП}</math> – обсяг реалізованої продукції, тис. грн.;  <math>\Pi_{\text{ч}}</math> – чистий прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн. </p>



Валова рентабельність основної діяльності	$P_v = \frac{P_v}{C_{rp}} * 100\%$ <p>де <math>P_v</math> – валовий прибуток, тис. грн.;  <math>C_{rp}</math> – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.</p>
Рентабельність операційної діяльності:	$P_{од} = \frac{P_{од}}{ОВ} * 100\%$ <p>де <math>P_{од}</math> – прибуток від операційної діяльності, тис. грн.;  ОВ – операційні витрати, тис. грн.</p>
Рентабельність звичайної діяльності	$P_{зд} = \frac{P_{зд}}{ОВ} * 100\%$ <p>де <math>P_{зд}</math> – прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.;  ОВ – операційні витрати, тис. грн.</p>
Рентабельність господарської діяльності:	<p>а) для загальної оцінки ефективності підприємницької діяльності:</p> $P_{гд} = \frac{P_{гд}}{ОВ} * 100\%$ <p>де <math>P_{гд}</math> – прибуток від господарської діяльності, тис. грн.;  ОВ – операційні витрати, тис. грн;</p> <p>б) щодо оцінки ефективності підприємницької діяльності для власника:</p> $P_{гд} = \frac{ЧП}{ОВ} * 100\%$ <p>де ЧП – чистий прибуток від господарської діяльності, тис. грн.;  ОВ – операційні витрати тис. грн.</p>

Зміна рівня того чи іншого показника рентабельності залежить від зміни економічних та організаційно-технічних факторів виробництва та реалізації продукції (робіт та послуг). Тому у процесі аналізу стану рентабельності підприємства необхідно визначити, які фактори більше впливали на підвищення чи зниження рівня рентабельності й розробити відповідні заходи підвищення ефективності діяльності підприємства.

З поданої вище інформації можна зробити висновки про неможливість вважати систему повноцінною за будь-якої кількості показників оцінки ефективності діяльності підприємства.

Для побудови будь якої системи оцінки діяльності потрібно розуміти два моменти:

- 1) Що таке система?
- 2) Яким вимогам має відповідати ?

Під системою показників, що характеризують певний економічний суб'єкт або явище, розуміється сукупність взаємопов'язаних величин, що всебічно відображають стан і розвиток даного суб'єкта або явища.

Це доволі загальне визначення, для практичного використання було розроблено ряд вимог, зокрема найважливіші з них які мають методичне значення є:

- 1) необхідна широта охоплення показниками системи всіх сторін досліджуваного суб'єкта або явища
- 2)взаємозв'язок цих показників
- 3)логічне розгортання одних показників з інших

### **1.3 Економічна автоматизація процесів оцінки ефективності ІТ підприємств**

На сучасному етапі розвитку Української ринкової системи господарювання постала необхідність у її модернізації введення цифрового обладнання та ЕОМ, з метою оптимізації виробництва, планування та оперативного реагування на швидкозмінювальні процеси, що відбуваються на політико-економічній арені зовнішнього середовища країни.

На сьогодні, в Україні у зв'язку з глобалізацією цифровізації всіх бізнес процесів на підприємстві, для підвищення ефективності діяльності,

необхідним стає синхронізація всіх розрахунків на засадах автоматизації.

Тому підвищення рівня обізнаності про позитивні тенденції використання цифрових методів ведення господарства суб'єктами господарювання є актуальною як для економічної науки так і для практики господарювання, що необхідна не лише для виживання компанії а й для розвитку взагалі.

Використання цифрових методів ведення господарства, має наступні переваги, зокрема:

- забезпечення ефективної системи збору даних
- своєчасну обробку даних
- своєчасну передачу даних для використання в управлінні
- проводити поглиблені, диференційовані, багатоваріантні розрахунки окремих економічних і фінансових показників розвитку підприємства
- розробки стратегічних орієнтирів в забезпеченні стабілізації та розвитку

Для своєчасного моніторингу та обліку загальної ефективності діяльності підприємства використовуються програмні продукти. А саме, 1С: Підприємство та прикладне програмне рішення BASERP. Однак всі ці програмні продукти потребують доопрацювання та налаштування під специфіку діяльності. Основою розробки наповнення систем обліку є процесор EXCEL, який працює в ОС WINDOWS, додатним для автоматизації управління діяльності підприємства для забезпечення його ефективності. Пакет програм EXCEL має тісний зв'язок з бухгалтерськими програмами (пакетом програм „Акцент”, 1С: Підприємства, BASERP та іншими програмними продуктами), з мережею інтернет. Пакет програм EXCEL також має встроєний стандартний пакет аналізу даних, що дозволяє використовувати широко вживані статистичні показники: середні, стандартне відхилення, дисперсію, проводити кореляційний та регресійний аналізи.

Табличний процесор EXCEL здатний забезпечити:

- накопичення, зберігання та редагування великого масиву даних;
- автоматизацію розрахунків,
- коригування вихідних даних;
- презентабельність подання розрахункових даних;
- за максимально короткий термін здійснити коригування формул в програмі і результати розрахунків;
- вибір роботи в локальному чи системному середовищі;
- швидке надходження інформації незалежно від дальності розташування одержувача.

Сучасні інформаційні технології та програмні модулі, зокрема у економічних досліджень/аналізах, дозволяють значно полегшити розрахунок показників ефективності діяльності підприємства, а саме

- своєчасно вносити корективи, які викликані змінами в мікро- та макросередовищі підприємства у системі показників сформованого програмного модулю;
- виявити позитивні та негативні сторони діяльності підприємства і своєчасно розробляти міри по ліквідації недоліків

Об'єктом розробки програмного модулю з економічної ефективності ресурсного потенціалу підприємства є господарсько-фінансова діяльність ТОВ «EPAM SYSTEMS» .

Метою автоматизації розрахунків стало:

- прискорення аналітичного процесу
- висока точність розрахунків, усунення арифметичних помилок;
- багатоваріантні розрахунки, для прийняття управлінського рішення;
- змога внесення коректив в методику розрахунків;
- розв'язання аналітичних завдань з будь-якої стадії розрахунків;
- нагода супроводження розрахунків графічними матеріалами;
- підвищення професійного рівня фахівців, які спеціалізуються виключно на управлінні за результатами розрахунків;

- підвищення ефективності діяльності підприємства на базі своєчасно прийнятих достатньо обґрунтованих управлінських рішень тощо.

Програмний модуль з економічної ефективності підприємства охоплює програму, яка складається із взаємопов'язаних таблиць (рис. 1.1).

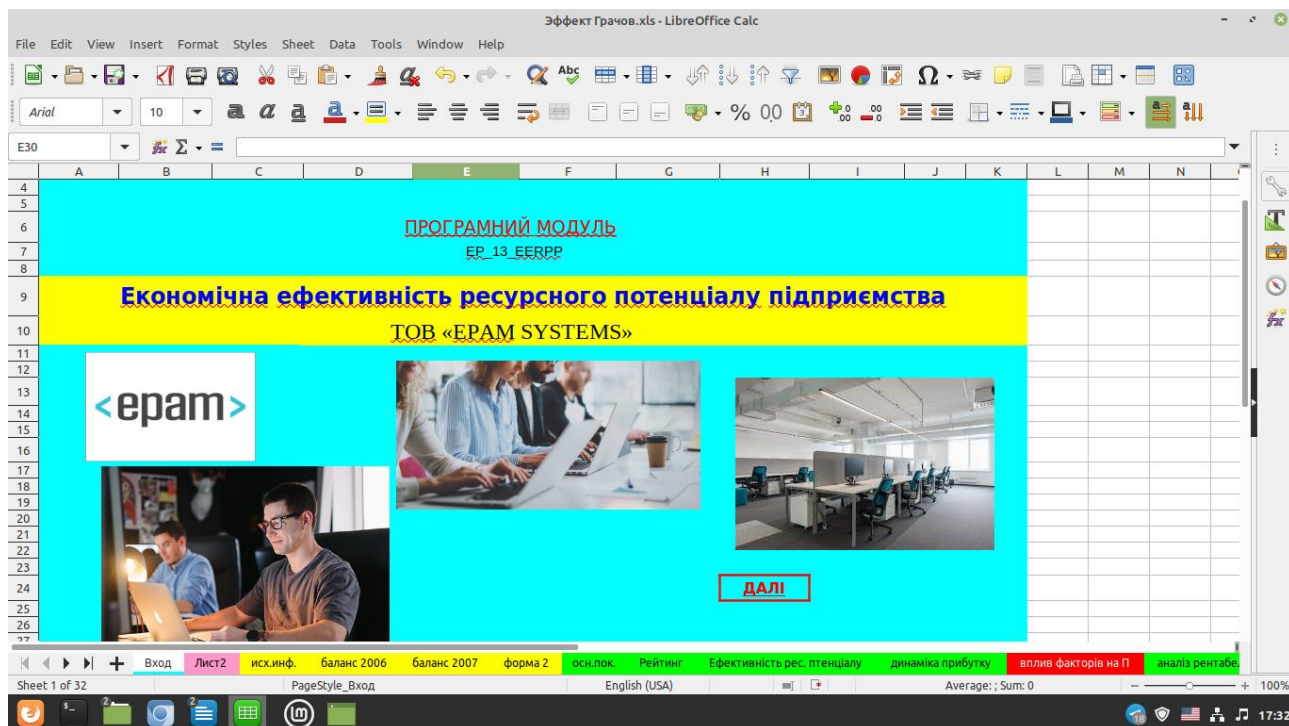


Рис. 1.1. Програмний модуль «Економічна ефективність підприємства»

Використання програмного модулю «Економічна ефективність підприємства» передбачає в першу чергу формування масиву первинних даних. Всі інші комірки, що містяться на аркушах програми, є розрахунковими і автоматизовані у вигляді формул.

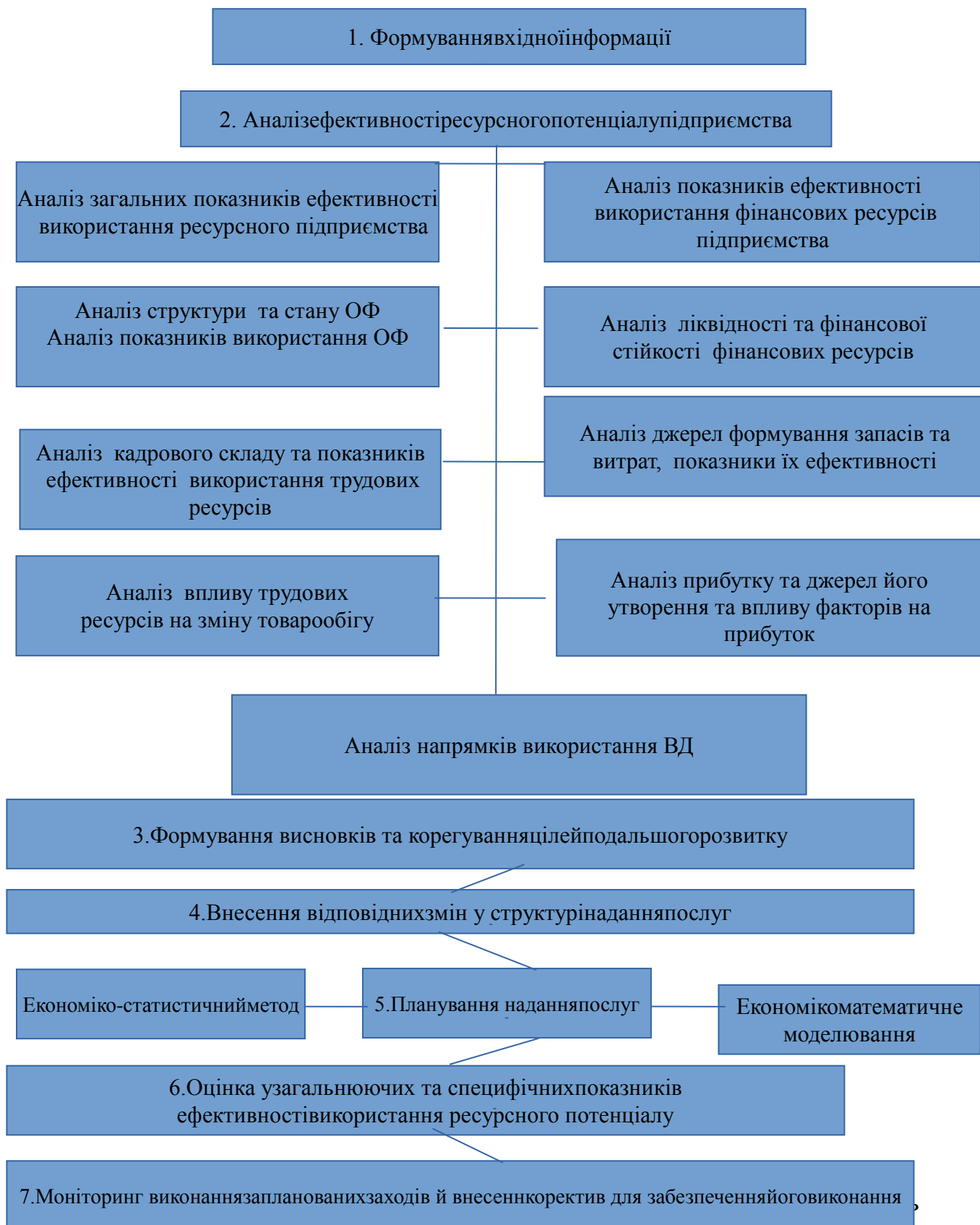
Модель автоматизації економічної ефективності підприємства комплексу планово - економічних задач представлена на рис. 1.2.

Основними етапами розробці програмного модулю «Економічна ефективність ресурсного потенціалу підприємства» є:

- 1) постановка цілей та опис задач аналізу ефективної діяльності підприємства;
- 2) визначення основних напрямків аналізу ефективної діяльності підприємства;
- 3) розробка нової інформаційної системи та створення бази даних

для інформаційного забезпечення аналізу;

4) розробка комп'ютерних програм для рішення поставленого комплексу задач;



підприємства»

5) впровадження в практику програмного забезпечення;

б) відповідно до названих етапів створення програмного забезпечення економічної ефективності ресурсного потенціалу підприємства.

Комплексу задач з економічної ефективності ресурсного потенціалу підприємства складається з чотирьох основних блоків.

1 Інформаційний блок, що містить документи та первинну інформації щодо діяльності досліджуваного підприємства:

- форма № 1 „Баланс"
- форма № 2
- Звіт про фінансові результати"
- форма ПВ-1
- форма ПВ-3 та інші), що характеризують результати діяльності торговельного підприємства за досліджуваний період.

2. Аналітичний блок, що складається з аналітичних таблиць з викладеною методикою аналізу діяльності підприємства:

- аналіз загальних показників ефективності використання підприємства
- специфічних показників конкретних виді ресурсів: основних фондів, трудових, фінансових, тощо.

3. Блок планування, який містить систему інформаційних таблиць з викладеною методикою планування Доходу від реалізації продукції як основного резервів підвищення ефективності підприємства.

4. Блок імітаційного та оптимізаційного планування - сукупність методик аналізу використання ресурсів підприємства з використанням автоматичних можливостей табличного процесора MS Excel (будування імітаційної моделі з використанням інструменту ПОДБОР ПАРАМЕТРА MS Excel, побудова імітаційної моделі з використанням інструменту ДИСПЕТЧЕР СЦЕНАРИЯ MS Excel). Ці інструменти дозволяють вносити вчасні корегування за у діяльність підприємства.

Загальна схема комплексу задач з удосконалення господарсько-фінансової діяльності підприємства наведена на рисунку 1.3.

Комплекс задач з підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства

Інформаційний блок	Аналітичний блок	Блок планування	Блок оптимізаційного і імітаційного моделювання
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ форма №1</li> <li>✓ форма №2</li> <li>✓ додаткова інформація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ аналіз основних економічних показників</li> <li>✓ аналіз загальних показників використання ресурсів підприємства</li> <li>✓ аналіз специфічних показників: основних фондів, трудових ресурсів, фінансових.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ планування Доходу від реалізації продукції</li> <li>✓ планування загальних та специфічних показників відповідно до розроблених заходів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ будування моделей щодо гнучкого управління підприємством та внесення корегувань за допомогою інструментів ІТ-Технологій</li> </ul>

Рис.1.3. Загальна схема комплексу задач з економічної ефективності підприємства

При побудуванні автоматизованої системи планово-економічних задач з удосконалення господарсько-фінансової діяльності підприємства необхідною умовою є характеристика комплексу задач. За цих умов, використання модулю економічної ефективності діяльності підприємства дозволить значно полегшити розрахунок показників обороту підприємства та своєчасно коректувати розрахунки через мінливий стан мікро та макросередовищ підприємства у системі показників сформованого програмного модулю, виявити позитивні та негативні сторони діяльності підприємства і вчасно розробляти заходу щодо ліквідації недоліків у всіх сферах діяльності досліджуваного підприємства.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Оцінка ринкової позиції підприємства

Інформаційно-телекомунікаційна сфера в даний час належить до найважливіших секторів економіки, які забезпечують функціонування і узгоджену роботу всіх державних систем. Ринок інформаційно-телекомунікаційних послуг є на сьогодні одним з найбільш прибутковим і динамічно розвинених ринків України. Цей ринок є пріоритетним напрямом розвитку для входження України у світовий економічний та інформаційний простір. Ефективність діяльності інформаційно-телекомунікаційного ринку країни можна розглядати як головний фактор підйому національної економіки, зростання бізнес-активності всього суспільства, зміцнення авторитету країни в міжнародному співтоваристві.

Згідно останніх досліджень ООН (United Nations E-government Survey 2018) за індексом розвитку електронного уряду (EGDI - E-Government Development Index) Україна займає 82 місце [46].

За міжнародною оцінкою рейтингу України згідно індексу розвитку ІКТ (ICT Development Index – IDI). Міжнародного союзу телекомунікацій ООН Україна знаходилась у середній частині рейтингу і оцінка розвитку ІКТ постійно зростала. За даним показником Україна займає 79 місце. [47]. При цьому Україна істотно відстає за індексом розвитку ІКТ від країн – сусідів. А саме таких, як Польща, Угорщина, Росія, Білорусь, Молдова, Словаччина та Румунія.

Ще одним важливим показником досягнення країн у розвитку і запровадженні цифрових трансформацій і нових технологій на міжнародному рівні є Глобальний інноваційний індекс (GII - The Global Innovation Index), запроваджений Всесвітньою організацією інтелектуальної власності [48].

Згідно висновків, наведених у звітах за 2017- 2019 роки, найбільш інноваційною країною визнано Швейцарію, США, Нідерланди та Велика Британія. Україна в Глобальному інноваційному індексі у 2019 році зайняла 47 місце, при чому це показник у 2017 і 2018 роках становив 43 і 50 відповідно. Це свідчить про поступову позитивну тенденцію впровадження інноваційних результатів і цифрових трансформацій. З даними дослідженням Україна увійшла до ТОП-3 країн економічної групи «lower-middleincome». Доцільно відзначити, що майже аналогічні рейтинги мають Росія (46-е місце) та Грузія (48-е місце), Польща займає 39 місце, а Білорусь 72 місце.

Узагальнення найбільш значимих показників рейтингу України на міжнародному рівні ринку інформаційно-телекомунікаційної сфери представлено на рис. 2.1.

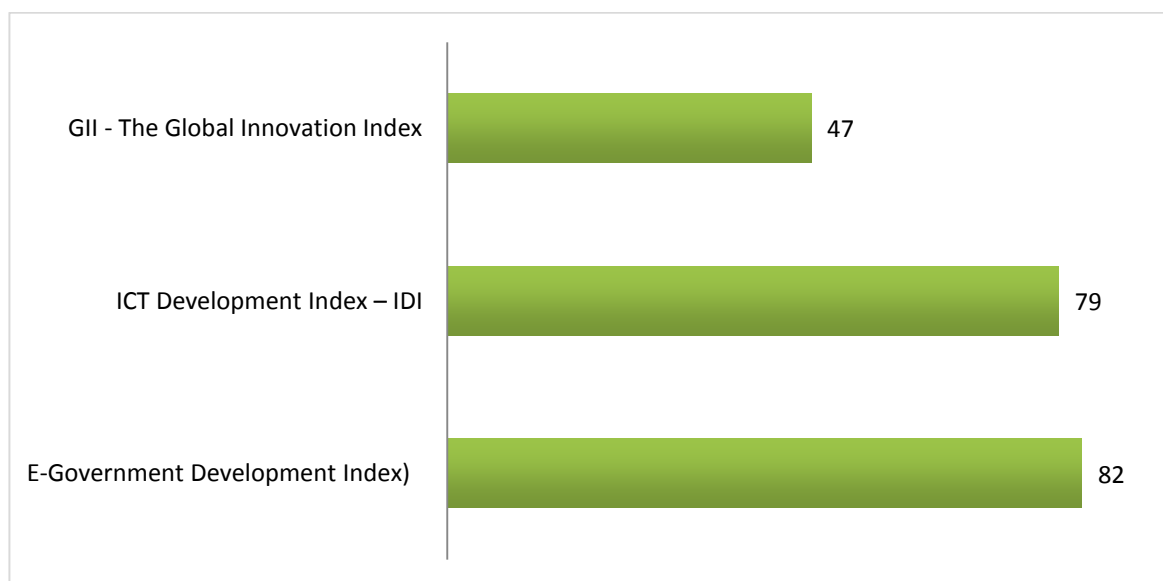


Рис. 2.1 Місце ринку України інформаційно-телекомунікаційної сфери на міжнародному ринку

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи виступило підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «EPAM SYSTEMS». ТОВ «EPAM SYSTEMS» діє на ринку з 1993 року на була заснована у місті Принстон двома студентами Аркадієм Добкіним та Леонідом Лознером.

Назва компанії утворилася від «ефективного програмування для Америки» (англ. Effective Programming for America). Перші офіси були відкриті у США та Білорусі. Пізніше були відкриті центральний північноамериканський офіс в Лоренсвіллі, штат Нью-Джерсі, центральний європейський офіс у Будапешті, а також офіси з обслуговування клієнтів у Великій Британії, Німеччині, Росії, Казахстані, Україні, Польщі, Швеції, Швейцарії, Болгарії та Білорусі.[52].

На території України ТОВ «EPAM SYSTEMS» існує з 2005 року та спеціалізується на розробці програмних забезпечень для таких галузевих напрямленнях як:

- Медіа та інформаційний бізнес.
- Ритейл і дистрибуція.
- Програмне забезпечення й новітні технології.
- Подорожі та готельний бізнес.
- Охорона життя та здоров'я.
- Енергетика та комунальні послуги.
- Автомобілебудування.
- Страхування.

Одна зі програм соціальної відповідальності ТОВ «EPAM SYSTEMS» це безкоштовне навчання усім необхідним навичкам та отримання усіх необхідних знань студентів та всіх бажаючих перекваліфікуватись на спеціаліста цифрової сфери

Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також погроз і можливостей його діяльності, треба провести аналіз маркетингового середовища.

Маркетингове середовище складається із макро- та мікросередовища.

До найважливіших факторів макросередовища належать так звані “PEST”-фактори:

- політико-правові,

- економічні,
- соціально-демографічні і техніко-технологічні.

Розглянемо політико-правові фактори:[49]

- фактори що мають найбільший рівень нестабільності та суперечливих умов,
- відсутність узгодженості законодавчої і виконавчої влади,
- високий податковий тиск на підприємства;
  - висока платня за реєстрацію нового бізнесу;
- високий рівень бюрократії;
  - відсутність правової підтримки нового бізнесу с боку держави

Ще декілька років тому строки реєстрації займали близько місяця, на противагу Естонії в якій можливо зареєструвати(в електронному форматі) на протязі одного робочого дня.

До прикладів політичних факторів можна віднести наступні:[49]

- Вибори Президента
- Вибори Верховної Ради України
- Зміна законодавства України
- Міжнародні групи
- Вступ до СОТ
- Державне регулювання в галузі
- Державне регулювання конкуренції

Щодо економічних факторів то вони відображають рівень розвитку економіки, а найбільший вплив має споживча спроможність населення.

Відносно компанії можна зарахувати такі фактори:

Приклади економічних факторів[49]

- Динаміка ВВП
- Інфляція
- Динаміка курсу гривні
- Динаміка ставки рефінансування НБУ

- Динаміка зайнятості
- Платіжоспроможний попит
- Ринок і торговельні цикли
- Витрати Вашого підприємства
- Витрати на енергетику підприємства
- Витрати на сировину підприємства
- Витрати на комунікації
- Підвищення цін постачальниками
- Зниження купівельної спроможності споживачів

Як приклад рівень інфляції (близько 5%) призводить до знецінення грошей, що має компанія, хоча з іншого боку дає можливість здійснити виплати по кредитах, які на підприємстві є значними і отримувати обігові грошові кошти при використанні різниці щодо курсу долара.

Соціально-економічне середовища допомагає зрозуміти, як формуються споживчі потреби, серед цих явищ:[49]

Зміни в базових цінностях

Зміни в стилі і рівні життя

Ставлення до праці і відпочинку

Демографічні зміни

Релігійні чинники

Вплив ЗМІ

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки.

Технологія відіграє величезну роль в бізнесі, і вона може вплинути на неї як негативно, так і позитивно. Впровадження нових продуктів, нових технологій і послуг може тривати значний час і вимагати більших витрат. Тому бізнес має оцінити цей фактор з усіх боків. Конкретні елементи, які необхідно вивчити:

Приклади технологічних факторів[46]

- Тенденції НДДКР ( Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи )

- Нові патенти
- Нові продукти
- Розвиток технологій

Наступний крок це дослідження факторів, що впливають на діяльність ТОВ «EPAM SYSTEMS», а саме, вивчення мікросередовища підприємства, що представлене силами безпосереднього оточення (споживачі, постачальники, контактні аудиторії, посередники і конкуренти) і внутрішнім середовищем.

Клієнтами ТОВ «EPAM SYSTEMS», як правило, великі компанії в сфері ІТ технологій і цифрового бізнесу, а саме такі як:

- Google
- Amazon
- IBM
- Oracle
- SAP
- MicroSoft

При виборі постачальників підприємство використовує прямі зв'язки, минаючи посередників, тому як ці зв'язки дозволяють доставити товар до споживачів за більш низькими цінами і високою якістю. ТОВ «EPAM SYSTEMS» працює як з втчизняними постачальниками, так і з зарубіжними.

Контактні аудиторії являють собою групи, що виявляють цікавість до діяльності фірми і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Підприємство повинне не тільки знати оточення, свої контактні аудиторії, природу їхнього виникнення, але і вчасно реагувати на процеси, що відбуваються, тому що невміння адаптуватися до них призведе до підвищення ризику діяльності підприємства.

Основними конкурентами ТОВ «EPAM SYSTEMS» на 21 лютого

2021 року, за даними ain.ua є:

- SoftServe
- GlobalLogic
- Luxoft

Інформацію про підприємства-конкуренти отримують із різних джерел: спеціалізованих банків даних, з періодичних та спеціальних видань, рекламних проспектів та ін.

Маркетингові посередники - особи які спряють просуванню, розподілу та продажу товарів/послуг на ринку. А саме:

- фірми спеціалісти з питань організації руху товарів,
- торгівельні посередники,
- маркетингові агентства, кредитно-фінансові установи.
- агентів,
- брокерів,
- оптових і роздрібних продавців,
- транспортні і складські організації,
- кредитні компанії,
- рекламні агентства

Але у своїй діяльності ТОВ «EPAM SYSTEMS» майже не прибігає до послуг посередників, використовуючи прямі зв'язки з постачальниками.

Далі проведемо діагностику внутрішнього середовища ТОВ «EPAM Systems».

У компанії ТОВ «EPAM SYSTEMS» комплексна (комбінована) структура організації управління, оскільки вона побудована на основі взаємозв'язку лінійних і функціональних зв'язків в апаратах управління.

Її завдання полягає в тому щоб забезпечувати такий поділ праці, при якому лінійна ланка приймає рішення про розподіл ресурсів і керує ними; Функціональна ланка займається консультуванням і координацією діяльності, а також плануванням. Основою для організації функціональних дій є

лінійний принцип.

Функціональний керівник, в свою чергу - це начальник відділу, який також є лінійним керівником своїх підлеглих.

Слабкі горизонтальні зв'язки між функціональними відділами характерні для лінійно-функціональної структури. Саме тому іноді такі функції управління не узгоджені між собою. Постійно виникають проблеми з узгодженням прийнятих рішень на вищому рівні призводять до того, що терміни реалізації цілей і зниження якості прийнятих рішень збільшуються, а також збільшується кількість витрачених зусиль на управління.

Згідно з інформацією про підприємство «EPAM SYSTEMS», на сьогоднішній день ця компанія є одним з лідерів з розробки програмного забезпечення. Позитивні сторони в роботі компанії можна оцінити як хороші, а також вони свідчать про високий потенціал організації.

Якісний і злагоджений колектив, а також грамотно організований процес розробки дозволяють ТОВ «EPAM SYSTEMS» поставляти своїм клієнтам найефективніші IT-рішення, які поєднують в собі кращі риси замовних продуктів.

ТОВ «EPAM SYSTEMS» другий рік поспіль входить до списку Fortune «100 компаній світу, які розвиваються найшвидше»

Компанія має хорошу репутацію на ринку, а також є учасником багатьох міжнародних рейтингів і конкурсів.

Український офіс ТОВ «EPAM SYSTEMS» виступив партнером у розробці першого в Україні мобільного додатку державних послуг Дія на волонтерських засадах.

Результатом некомерційного партнерства стала перша версія Дія - додатку, який має стати єдиним вікном для сервісів держави.

На початку 2021 року Київське відділення фірми ТОВ «EPAM SYSTEMS», Inc. анонсує запуск EPAM Anywhere - онлайн-платформи для IT фахівців. За допомогою даної платформи можна проводити віддалену роботу



з найбільшими міжнародними компаніями-клієнтом ТОВ «EPAM SYSTEMS». ТОВ «EPAM SYSTEMS» «Anywhere» надає можливість талановитим ІТ-фахівцям швидше знайти проекти, що відповідають їхнім знанням за фахом, і працювати з клієнтами зі списку ForbesGlobal 2000. Також платформа дає ряд додаткових переваг, серед яких - гнучкий графік, широкі можливості для кар'єрного зростання та доступ до експертного співтовариства.

Для оцінки поточної конкурентної (ринкової) позиції підприємства, формування довгострокових планів компанії, правильний розподіл фінансових ресурсів між складовими стратегічного портфеля фірми, перспектив її подальшого розвитку необхідно використати методику матричного портфельного аналізу.

Найбільш популярною та доступною є Матриця БКГ, створена Бостонською консалтинговою групою. Побудова її наступна: по горизонталі фіксується відносна частка бізнесу організації за даним продуктом на конкретному ринку досліджуваного продукту. Відносною долею ринку вважається відношення частки ринку даної господарської одиниці до частки ринку, контрольованої основним конкурентом, виражене у відносних одиницях. Вертикальна вісь – вимір темпів приросту ринків відповідного продукту. Кожен суб'єкт господарювання представлений у вигляді круга, розмір якого визначається часткою прибутку даного підприємства у загальному прибутку всіх підприємств, що функціонують у даній галузі.

При аналізі господарських портфелів компаній проведення межі між високою і низькою відносними частинами ринку на рівні одиниці зроблено з неправильною точністю, оскільки така градація не передбачає урахування сильних підприємств, вищих за середні, хоча і не лідерів у лівих квадрантів і підприємств, що явно програють лідерам, чи ті, що знаходяться на рівні, нижчому від середнього у правих квадрантах матриці. Цю градацію, на думку багатьох експертів, що спеціалізуються на аналізі господарських портфелів

компаній, необхідно встановлювати на рівні 0,8. Однак треба відзначити, що в даному випадку більш доцільно для спрощення розрахунків таку межу проводити на рівні одиниці, тому що ми аналізуємо конкурентну позицію ТОВ «EPAM SYSTEMS» тільки враховуючи основних конкурентів даного підприємства, інші підприємства, що займають не істотну питому вагу у галузі ми віднесли у групу «приватні»

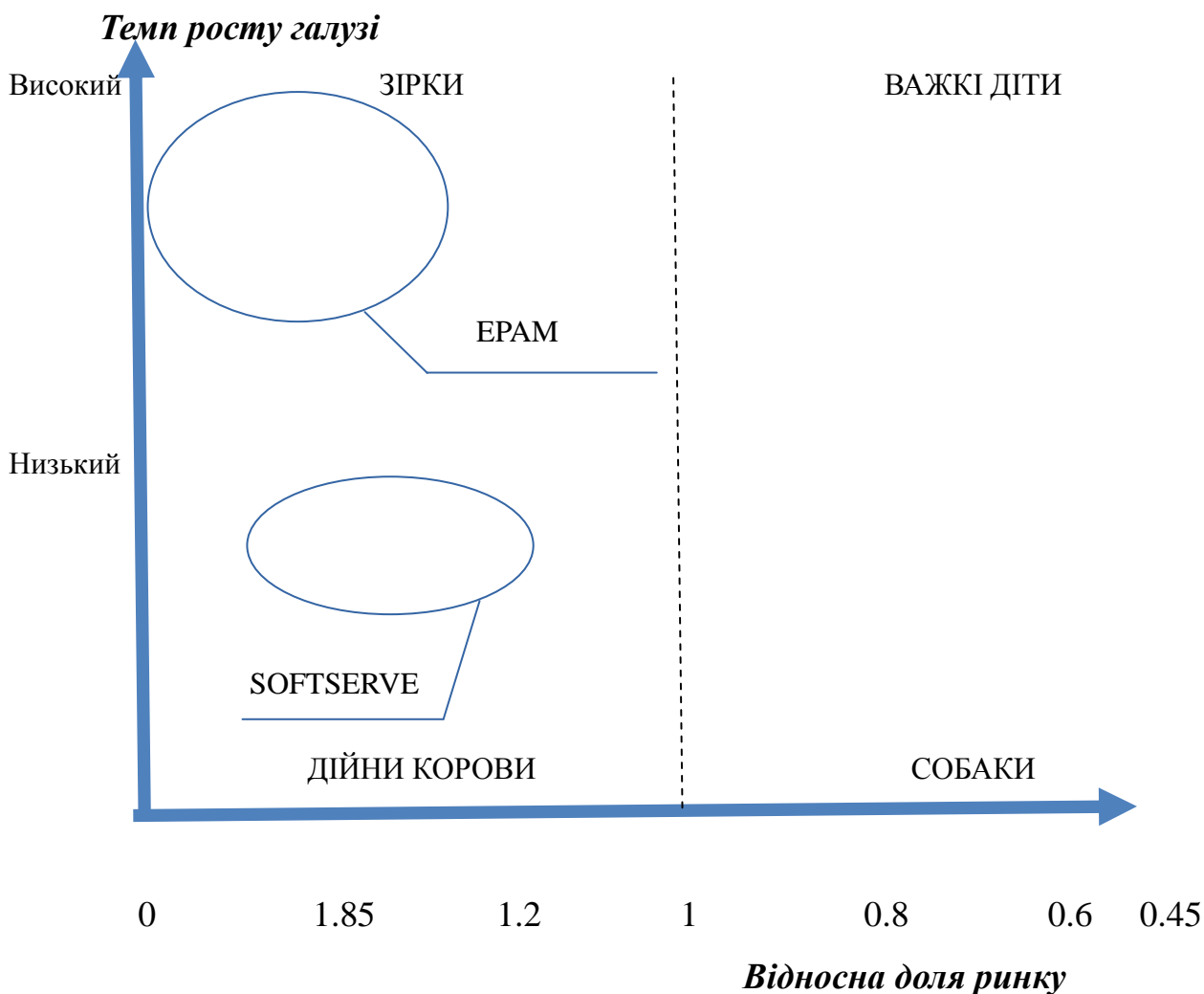


Рис. 2.1 Матриця БКГ

Основним конкурентом ТОВ «EPAM SYSTEMS» є «SoftServe». Ці підприємства достатньо давно функціонують на ринку, відстають від один одного приблизно на 25-35%. Треба відзначити, що лідером ринку даної

продукції є підприємство - ТОВ «EPAM SYSTEMS». Слід зазначити, що всі розглянуті підприємства досить давно діють на досліджуваному сегменту ринку та мають високий імідж серед споживачів, партнерів і конкурентів.

"Зірка" займає положення лідера у галузі, що швидко розвивається, й одночасно вимагає значних обсягів ресурсів для фінансування триваючого зростання, а також твердого контролю за цими ресурсами з боку керівництва. Стратегія "зірки" спрямована на збільшення або підтримку частки на ринку. Основне завдання полягає в підтримці відмітних переваг продукції фірми в умовах зростаючої конкуренції. У міру уповільнення темпів розвитку галузі "зірка" перетворюється в "дійну корову".[51]

"Дійна корова" займає положення лідера у відносно стабільній галузі або галузі, яка скорочується. Збут відносно стабільний без додаткових витрат, тому фірма дає прибуток більше, ніж потрібно коштів для підтримки її частки на ринку. Стратегія спрямована на підтримку існуючого положення як можна довше. Основні завдання фірми зводяться до пропозиції нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичній рекламі, "що нагадує", і новим ціновим знижкам.[51]

"Проблемне дитя" (їх також називають "дикі кішки", "темні конячки" "знаки питання", "криві качечки") має слабкий вплив на ринок у галузі, яка розвивається. Як правило, для цієї СБО характерні слабка підтримка покупцями і неясні конкурентні переваги. Провідне положення на ринку займають конкуренти. Стратегія має альтернативи - інтенсифікація зусиль організації на даному ринку або відхід з його. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції необхідні великі кошти.[51]

"Собаки" зазвичай представлені компаніями з обмеженим обсягом збуту в сформованій галузі або галузі, що скорочується. За тривалий час перебування на ринку цим компаніям не вдалося завоювати симпатії споживачів, і вони істотно поступаються конкурентам за всіма показниками. Стратегія полягає в ослабленні зусиль на ринку або ліквідації.[51]

Виходячи з рис. 2.1 – матриці БКГ бачимо, що «Зірка» - ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS», що знаходиться на стадії активного розвитку, має високу відносну частину ринку в повільно зростаючій галузі(незважаючи на всі успіхи галузі є суттєва нестача фахівців). Це підприємство має найбільші перспективи зростання. Слід зазначити, що всі досліджувані підприємства розвиваються в умовах відносно невисоких темпів зростання галузі, що пояснюється високим рівнем конкуренції досліджуваного ринку.

ТОВ «SoftServe» має ширшу частину ринку(більше філіалів на території України) в повільно зростаючій галузі, є також однією з провідних компаній України у галузі інформаційних технологій. SoftServe має значний досвід у розробці програмного забезпечення — від Cloud, Security і UX Design до BigAnalyticsta Internet ofThings, але меншу долю ринку чим ЕПАМ якщо порівнювати кількість спеціалістів та об'єми надання послуг[50]. Головними сферами, для яких компанія розробляє програмні рішення, є охорона здоров'я, роздрібна торгівля, фінансові послуги та програмне забезпечення.

Матриця має також й негативні сторони:[48]

- Поділ господарських підрозділів на чотири групи є досить спрощеним підходом. Багато компаній з низькою відносною часткою ринку не є "собаками" або "проблемними дітьми", а лідери, що володіють максимальною часткою ринку, ніколи не були "зірками" зважаючи на їх прибутковість.[48]

- Темпи зростання ринку не відбивають дійсних перспектив того чи іншого бізнесу. Вплив таких факторів, як низьке мито на ввезення, інтенсивні потоки інвестицій і покупці, лояльні до певної марки товару, приводить до того, що навіть швидко зростаючі ринки перетворюються в перенасичені, орієнтовані на невисокі ціни, і прибуток СБО різко скорочується.[48]

- Показник частки ринку неадекватно демонструє відносну конкурентоспроможність підрозділу (товару, напрямку бізнесу), тому що відносні витрати значною мірою визначаються ефективністю використання

внутрішніх можливостей підрозділу й ін. Крім цього, на ціну й одержуваний прибуток впливають позиціонування товару, результати маркетингових досліджень, канали розподілу і переваги торгової марки.[48]

- Неочевидність результатів. Позиція лідера на повільно зростаючому ринку не гарантує статусу "дійної корови", і не всі "собаки" підлягають ліквідації.

- Дана модель припускає, що господарські підрозділи компанії цілком автономні. Однак якщо два підрозділи мають тісні виробничі чи маркетингові зв'язки, ліквідація "собаки" призведе до послаблення позицій "зірки". В умовах конкуренції, що загострюється, вилучення доходів у "проблемної дитини" дозволить конкуренту "поправити" своє фінансове положення й атакувати "зірку" компанії, яка оперує на іншому ринку .[48]

За матрицею McKinsey (рис. 2.2), у якій горизонтальна вісь – це інтегральна багатофакторна оцінка конкурентного статусу підприємства; а вертикальна вісь – інтегральний багатофакторний вимір привабливості даної галузі. ТОВ «EPAM SYSTEMS» знаходиться в квадранті з високою привабливістю галузі, на даному етапі функціонування ТОВ «EPAM SYSTEMS» має стабільно вище середніх показники конкурентоспроможності, що є досить позитивним у даній галузі економіки.

Треба відзначити, що при складанні матриці Маккензі враховуються не тільки показники так званих об'єктивних матеріальних факторів – прибуток, обсяг виробництва і реалізації, ефективність, але й показники суб'єктивних факторів – попит на продукцію, технологічний розвиток підприємства та інші фактори.

Скориставшись методикою матричного портфельного аналізу була оцінена конкурентна позиція ТОВ «EPAM SYSTEMS» і встановлено, що при розробці ефективної стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства досліджене підприємство має всі шанси продовжувати займати високі конкурентні позиції на даному ринку.



Рис. 2.2 Матрица Маккензі (McKinsey)

Наступним кроком є підсумкова рейтингова оцінка, яка враховує всі важливі показники діяльності підприємства.

В основі розрахунку підсумкового показника рейтингової оцінки, є фактична інформація із реального середовища, а не висновки експертів

Алгоритм порівняльної рейтингової оцінки здійснюється в три етапи. На першому етапі формуються дані із фінансової звітності, необхідні для розрахунку обраних показників аналізованих підприємств – ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS», ТОВ «GlobalLogic», ТОВ «SoftServe».

З таблиці 2.1 видно, що результати оцінки використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS» дозволяють зробити висновок про неефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Про це свідчить зниження у 2019 році ресурсовіддачі сукупних ресурсів підприємства на 65.06% та зниження господарських ресурсів підприємства на 64.01%.

Зниження рентабельності господарських ресурсів свідчить про, зниження відсотків прибутку в активах підприємства або скільки копійок

прибутку отримано з кожної гривні сукупного (загального) капіталу.

Таблиця 2.1

Аналіз узагальнюючих показників ефективності ресурсного потенціалу діяльності ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Показники	од. виміру	ТОВ «EPAM SYSTEMS»				конкуренти		Умножно краще підприємство
		Роки		Відхилення	Темп зміни, %	GlobalLogic	SoftServe	
		2019	2020					
Ресурсовіддача сукупних ресурсів	коєф.	2.29	1.49	-0.08	65.06	1.56	1.45	1.56
Ресурсовіддача господарських ресурсів	коєф.	2.39	1.53	-0.86	64.01	1.9	1.88	1.18
Рентабельність сукупних ресурсів	%	24.14	12.41	-11.73	51.4	4.87	3.82	4.87
Рентабельність господарських ресурсів	%	25.27	12.8	-12.47	50.65	7.43	6.18	7.43
Інтегральний показник ефективності використання ресурсів	коєф.	0.578				0.97	0.73	0.97

Як видно, розраховані показники свідчать про зниження ефективності використання ресурсів на ТОВ.

На другому етапі (таблиця 2.2) спочатку показники стандартизуються у відповідності до відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$X_{i,j} = \frac{a_{i,j}}{\max_{i,j}}$$

де, - стандартизовані показники стану j-го підприємства

$a_{i,j}$ - показник j-го підприємства;

$\max_{i,j}$ - еталонний показник

## Розрахунок рейтингу підприємств

Показники	ТОВ “EPAM SYSTEMS”	ТОВ “SoftServe”	ТОВ “GlobalLogic”
1	2	3	4
Ресурсовіддача сукупних ресурсів	0.955	1.000	0.929
Ресурсовіддача господарських ресурсів	1.000	1.611	1.594
Рентабельність сукупних ресурсів	2.549	1.000	0.784
Рентабельність господарських ресурсів	1.724	1.000	0.832
Інтегральний показник ефективності використання ресурсів	0.596	1.000	0.753
Рейтингова оцінка	1.758	0.236	0.436

Потім для кожного аналізованого підприємства значення його рейтингової оцінки визначається за формулою (2.2). Найвищий рейтинг має підприємство з мінімальним значенням  $R$ .

$$R = \sqrt{(1 - X_1)^2 + (1 - X_2)^2 + \dots + (1 - X_{nj})^2};$$

де  $R$  — рейтингова оцінка  $j$ -го підприємства;

$X_{1j}, X_{2j}, \dots, X_{nj}$  - стандартизовані показники  $j$ -го аналізованого підприємства.

Узагальнююча рейтингова оцінка досліджуваних підприємств наведена у таблиці 2.2, по даним якої видно, що найвищий рейтинг тобто 1 місце займає ТОВ “SoftServe”, 2-ге – ТОВ “GlobalLogic”, останнє третє – ТОВ “EPAM SYSTEMS”.



Основні показники діяльності ТОВ “EPAM SYSTEMS” представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз основних показників діяльності ТОВ “EPAMSYSTEMS”.

Показники	од. ви- міру	Роки		Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
		2019	2020		
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	0	0	0	0
в діючих цінах		6442399	8105714	1663315	125,818
в порівняльних цінах		6442399	7110275,44	667876,44	110,37
Собівартість продукції	тис.грн.	5299644	6875382	1575738,00	129,73
в % до чистого доходу від реалізації	%	82,26	84,82	2,56	103,11
Валовий прибуток	тис.грн.	1142755,0	1230332,0	87577,00	107,66
в % до чистого доходу від реалізації	%	17,74	15,18	-2,56	85,57
Інші операційні доходи	тис.грн.	203949	50306	-153643,00	24,67
Адміністративні витрати	тис.грн.	230563	308019	77456,00	133,59
Витрати на збут	тис.грн.	1591	1723	132,00	108,30
Інші операційні витрати	тис.грн.	252140	482059	229919,00	191,187
Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	862410	482059	-380351	55,897
в % до чистого доходу від реалізації	%	13,386	5,947	-7,439	44,427
Результати участі в капіталі	тис.грн.	0	0	0	0
Результат від фінансової діяльності	тис.грн.	-8295	47557	55852	0
Інші доходи	тис.грн.	25	227	202	0
Інші витрати	тис.грн.	0	0	0	0,000
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	854140	536621	-317519	62,826
в % до чистого доходу від реалізації	%	13,258	6,620	-6,638	49,934
Чистий прибуток	тис.грн.	698476	440029	-258447	62,99844232
в % до чистого доходу від реалізації	%	10,842	5,429	-5,413	50,071
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	2300	3300	1000	143,478
Фонд заробітної плати	тис.грн.	133051	156977	23926	117,983

в % до чистого доходу від реалізації	%	2,06523998	1,937	-0,129	93,772
Продуктивність праці	тис.грн.	2801,043	2456,277	-344,766	87,692
Середньомісячна заробітна плата 1-го робітника	грн.	4820,69	3964,07	-856,623	82,230
Середня вартість основних фондів	тис.грн.	915578	1626967,5	711389,5	177,698
Фондовіддача основних фондів		7,036	4,982	-2,054	70,804
Середня вартість оборотних активів	тис.грн.	2895506,5	3612575,5	717069	124,765
Обіговість оборотних активів	дні	164,048	162,674	-1,373	99,163
Коефіцієнт оборотності обігових активів	оборотів	2,22496444	2,24374937	0,019	100,844

За даними таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки. А саме, що за 2020 рік чистий дохід компанії від основної діяльності зріс більше ніж на 25% у порівнянні з 2019 роком, при цьому валовий прибуток зріс на 7,7%. Більша частка доходів компанії припадає на пов'язані компанії, що знаходяться під загальним контролем групи ТОВ «EPAM SYSTEMS».

Чистий прибуток компанії у 2020 році у порівнянні з минулорічним періодом знизився приблизно на 62.99%, або на 258,447тис. грн.. Основною причиною цього стало зростання адміністративних витрат, а також зростання операційних курсових збитків (зниження доходів від курсових різниць), що були включені до складу інших операційних витрат(інших операційних доходів).

ТОВ “EPAM SYSTEMS” не здійснює фінансові інвестиції, під якими розуміють господарські операції, які передбачають придбання корпоративних прав, цінних паперів, деривативів та інших фінансових інструментів.

Порівнюючи початкові і кінцеві величини, що визначають вартість оборотних активів, можемо робити висновки про зростання кількості оборотного майна в грошовому вираженні за заданий період на 717,069(24.76%) [53].

Кількість працюючих в компанії на 2020 становить 3300чол. У

порівняні з минулим роком відбулось підвищення кількості на 1000 працівників технічних на обслуговуючих спеціальностей, що в свою чергу призвело до зростання вартості основних фондів на 711,389 тис. грн. або на 77.69%.

Стратегія в галузі управління персоналом спрямована:

- на залучення найкращих фахівців на ринку праці
- забезпечення гідного рівня винагороди та заохочення працівників
- розвиток потенціалу працівників
- формування єдиної корпоративної культури

## **2.2 Оцінка ефективності використання ресурсів ІТ-підприємства**

Задля успішного ведення своєї діяльності «EPAM SYSTEMS» необхідно проводити аналіз основних показників економічної ефективності фінансово господарської діяльності, адже цей аналіз надає об'єктивну оцінку результатам господарювання та виявляє резерви розвитку та під підвищення ефективності використання потенціалу компанії, допомагає розробляти стратегію розвитку на майбутній період та приймати відповідні рішення

Це надасть можливість підприємству бути стійким, прибутковим та конкурентоспроможним, забезпечить розвиток.

Основні фонди це матеріальні засоби, що використовуються у виробничій діяльності підприємства на протязі періоду, що перевищує 365 днів від дати їх вводу до експлуатації, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з зносом.

Основними фондами підприємства мають бути забезпечені відповідні матеріальні умови з ціллю здійснення господарської діяльності підприємства, зберігання товарних запасів, проведення транспортних, фасувальних та інших підготовчих операцій, виконанням виробничих функцій, наданням

послуг, праці та відпочинку робітникам підприємства, підвищенням продуктивності їхньої праці та ефективності господарювання всього підприємства.

Аналіз основних фондів ТОВ «EPAM SYSTEMS» за 2019-2020 роки наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз основних фондів ТОВ «EPAM SYSTEMS»

(тис.грн)

Найменування показника	Умовне позначення	2019 рік	2020 рік	Відхилення, (+,-)	Темп зростання, %
Вартість основних фондів на початок періоду	ОФп	435077	427168	-7909	98.18
Вартість основних фондів на кінець періоду	ОФк	427168	1037765	610597	242.94
Вартість введених основних фондів за період	ОФвв	268906	1526765	1257859	567.76
Вартість вибулих основних фондів за період	ОФвиб	276815	916168	639353	330.96

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що у 2020 році за рахунок введення основних фондів, вартість яких склала 1,526,765 тис. грн, значно підвищилась вартість основних фондів на кінець даного періоду у порівнянні з 2019 роком (на 142.94%) і склала 1,037,765 тис. грн. Вартість вибулих основних фондів зросла у 2020 році на 639,353 тис. грн або 230.96 % і склала 916,168 тис .грн

Необхідною передумовою вдосконалення формування, використання та відтворення основних фондів будь-якого підприємства є проведення аналізу їх сучасного стану та ефективності використання.

Розрахунок показників, що показує стан та рівень забезпеченості ТОВ «EPAM SYSTEMS» основними фондами, наведений у таблиці 2.5.

З даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що через те, що у 2019 Зроці відбувалося оновлення основних фондів дуже повільно, і складав коефіцієнт оновлення основних фондів у 2019 році 1.04. У 2020 році цей

коефіцієнт склав 1.06, тобто частка оновлених основних фондів у загальній їх вартості на кінець 2020 року склала лише 0,02. Коефіцієнт вибуття у 2020 році склав 1.14, тобто збільшилася частка вибулих основних фондів у їх вартості на початок періоду порівняно з 2019 роком на 0,09 або 8.94%. Зростання коефіцієнту приросту, який у 2020 році склав 1.43, свідчить про покращення технічного стану основних фондів.

Таблиця 2.5

Аналіз стану основних фондів ТОВ «EPAM SYSTEMS» за 2019-2020 роки

Найменування показників	Умовне позначення	2019 рік	2020 рік	Відхилення, (+,-)	Темп зростання, %
Коефіцієнт оновлення ОФ	Ко	1.04	1.06	0,01	101.15
Коефіцієнт вибуття ОФ	Квиб	1.04	1.14	0,09	108.94
Коефіцієнт приросту ОФ	Кпр	-0.02	1.43	1.45	-7863.22
Коефіцієнт інтенсивного оновлення ОФ	Кінт	1.02	0.44	-0.57	45.53
Коефіцієнт зносу ОФ	Кз	0.83	2.70	1.87	326.12
Коефіцієнт гідності ОФ	Кг	0.17	-1.70	-1.87	-986.80
Фондозабезпеченість	Фзаб	187.44	221.96	34.51	118.41

У 2019 році коефіцієнт інтенсивного оновлення дорівнював 1.02, а у 2020 році вартість вибулих основних фондів на одиницю введених склала 0,44. Коефіцієнт зносу у 2020 році збільшився на 1.87( або на 126.12 %), що показує погіршення технічного стану, в якому знаходяться основні фонди. Відповідно, знизився коефіцієнт гідності теж на 1,87. Коефіцієнт фондозабезпеченості збільшився на 34,51, або на 18,41 %, тобто на одного робітника у 2019 році приходилося 187.44 тис. грн основних фондів, а у 2020 році – 221.96 тис.грн

Одним з найважливіших завдань підприємства в сучасних умовах є підвищення ефективності використання основних фондів. Розрахунок показників, що характеризують ефективність використання основних фондів наведений у таблиці 2.6.

## Аналіз показників використання основних фондів

Найменування показника	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення, (+,-)	Темп зростання, %
Фондовіддача	коэф.	7.04	4.98	-2,05	70.80
Фодоємність	коэф.	0.14	0.20	0.06	141,23
Рентабельність ОФ	%	93.29	32.98	-60.31	35.36
Інтегральний показник ефективності ОФ	коэф.	0,50			

В результаті аналізу ефективності використання основних фондів (табл. 2.6), можна зробити висновок, що коефіцієнт фондовіддачі зменшився на 2.05 (або на 70.80 %), тобто знизився обсяг послуг, які одержано на одну гривню основних фондів. Коефіцієнт фондоємності відповідно збільшився на 0,06, тому що цей показник зворотній коефіцієнту фондовіддачі.

Це свідчить про зниження ефективності використання основних фондів. Рентабельність основних фондів у 2020 році дорівнювала 32,98 % у порівнянні з 2019 роком, коли основні фонди мали більш високий рівень рентабельності. Інтегральний показник ефективності основних фондів ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS» склав 0,50.

Ефективне використання оборотних коштів – це їх функціонування, за якого відбувається забезпечення стійкого стану фінансових ресурсів та підвищення їх оборотності разом з досягненням найвищих результатів діяльності при найменших витратах підприємства.

На рис. 2.3 надана структура оборотних активів ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS». Доцільно відмітити, що за дослідований період найбільшу питому вагу займала дебіторська заборгованість – 84,25% у 2019 році і 83,24 у 2020 році. Найменшу питому вагу мали товарні запаси и інші оборотні активи – менше 1 % у структурі Оборотних активів підприємства.

У таблиці 2.7 Аналіз показників ефективності використання оборотних ресурсів. На основі розрахунків маємо висновок про те, що не зважаючи на

зниження рентабельності оборотних коштів у 2020 році на 50%, спостерігається підвищення ефективності використання оборотних коштів ТОВ «EPAM SYSTEMS». Оборотність одного обороту оборотних коштів у 2020 році свідчить про стабільність їх використання. Це говорить про зниження ефективності використання оборотних коштів.

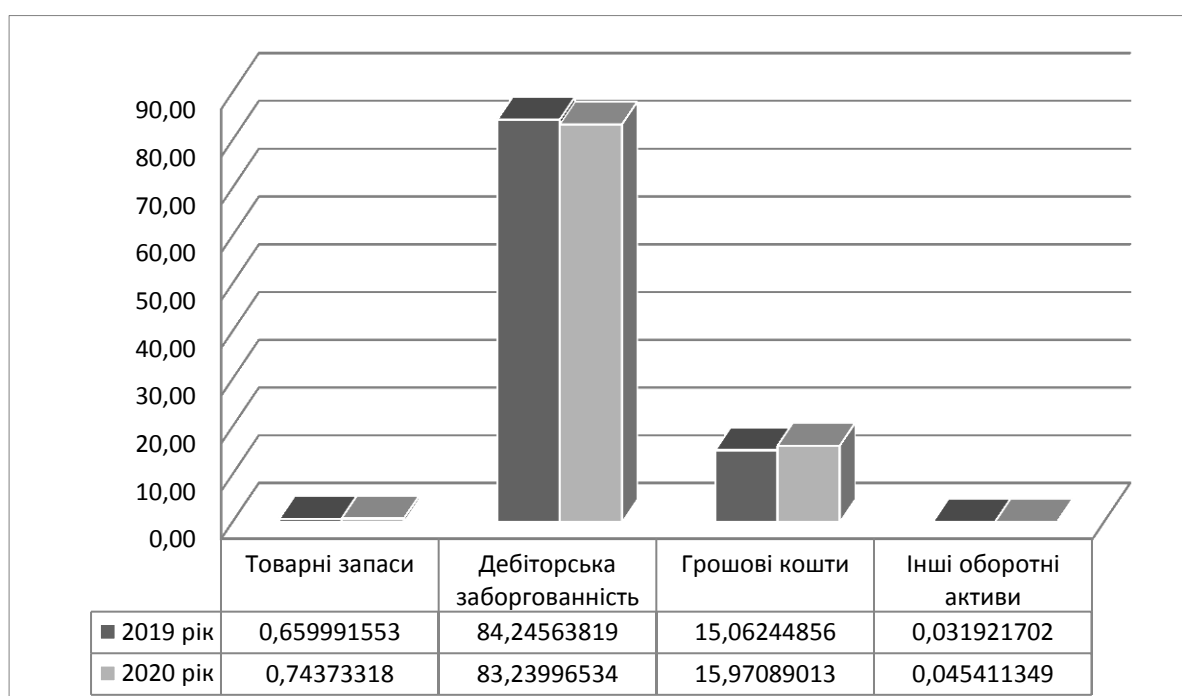


Рис. 2.3 Структура оборотних активів ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Негативним є зменшення у 2020 році рентабельності товарних запасів і дебіторської заборгованості відповідно на 50% і 43 %. Теж саме можна сказати і про зниження рентабельності грошових коштів у звітному році на 46,56% та рентабельності інших оборотних активів (зниження складає майже 70%). При цьому за всіма видами обігових активів тривалість одного обороту не знизилась, а навіть підвищилась. Наприклад, за такими видами оборотних активів, як дебіторська заборгованість, грошові кошти та інші оборотні активи.

Таблиця 2.7

## Аналіз показників ефективності використання оборотних ресурсів

Показники	од. вимі- ру	Роки		Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
		2019	2020		
Коефіцієнт оборотності то- варних запасів	оборотів	337,23	338,64	1,41	100,42
Тривалість одного обороту товарних запасів	дні	1,08	1,08	0,00	99,58
Рентабельність товарних запасів	%	3656,18	1838,36	-1817,82	50,28
Коефіцієнт оборотності де- біторської заборгованості	оборотів	2,64	3,03	0,38	114,53
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	дні	138,16	120,63	-17,53	87,32
Рентабельність дебіторської заборгованості	%	28,64	16,43	-12,22	57,35
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	оборотів	14,78	15,77	0,99	106,72
Тривалість одного обороту грошових коштів	дні	24,70	23,15	-1,56	93,70
Рентабельність грошових коштів	%	160,20	85,61	-74,59	53,44
Коефіцієнт оборотності ін- ших оборотних активів	оборотів	6972,29	5546,16	-1426,13	79,55
Тривалість одного обороту інших оборотних активів	дні	0,05	0,07	0,01	125,71
Рентабельність інших обо- ротних активів	%	75592,64	30108,04	-45484,60	39,83
Коефіцієнт оборотності обі- гових активів	оборотів	2,22	2,24	0,02	100,84
Тривалість одного обороту обігових активів	дні	164,05	162,67	-1,37	99,16
Рентабельність обігових активів	%	29,50	14,85	-14,64	50,36

Наступним етапом буде аналіз ефективності використання трудових ресурсів об'єкту дослідження. Спочатку розглянемо склад персоналу ТОВ «EPAM SYSTEMS» за категоріями (табл. 2.8).

Виходячи з результатів таблиці 2.8 можна зробити висновок, що у 2020



році у порівнянні з 2019 роком відбулося збільшення середньоспискової чисельності працівників на 1000 чоловік, 792 з яких відносилися до технічних спеціалістів, склад адміністративно-управлінського персоналу збільшився на 140 осіб. Така ситуація в основному склалася через підвищений попит на послуги інформаційно технічних технологій у зв'язку з пандемією коронавірусу.

Таблиця 2.8

Аналіз кадрового складу ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Категорії персоналу	2019 рік		2020 рік		Відхилення, (+ / -)	
	чол.	частка, %	чол.	частка, %	чол.	частка, %
Адміністративно – управлінський персонал	322	14,00	462	14	140	0
Технічні спеціалісти	1518	66,00	2310	70	792	4
Допоміжний персонал	460	20,00	528	16	68	-4
Разом	2300	100,00	3300	100,00	1000	0

Основними показниками ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці та трудоємність. Перший показник показує кількість реалізованих послуг у вартісному вираженні в розрахунку на одного працівника в одиницю часу, а другий – чисельність працівників на 1 тис.грн вартості реалізованих послуг. Аналіз даних показників наведений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 дає можливість зробити висновок, що у 2019 році продуктивність праці зменшилась на 344.77 тис.грн або на 87.69% і склала 24.56 тис.грн на одного працівника на рік. Це свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів, у 2020 році спостерігається зменшення показника трудоємності на 0,001 тис. грн або на 6,25 %

## Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів

Найменування показника	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення, (+,-)	Темп зростання, %
Продуктивність праці	тис.грн	2801.04	2456.28	-344.77	-87.69
Трудоємність	коєф.	0.0	0	0	114.04

Дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу у 2019-2020 роки свідчить про зниження ефективності використання практично всіх наявних ресурсів на ТОВ «EPAM SYSTEMS». Все це є наслідком пандемії COVID19 та кризових умов ведення діяльності підприємств.

### 2.3. Аналіз прибутку та рентабельності господарсько-фінансової діяльності підприємства

Аналіз показників ефективності можливий лише за умови аналізу основного абсолютного показника оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме це прибуток, тому що в ньому акумулюються всі доходи, витрати, втрати і збитки, узагальнюються результати функціонування підприємства (табл. 2.10).

Як показує аналіз прибутку та джерел його утворення (табл.2.10), за період з кінця 2019 по середину 2020 роки на ТОВ «EPAM SYSTEMS» відбулося зменшення Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 1,663,315 грн, що у відносному вираженні склало 25.8%.

Таблиця 2.10

## Аналіз прибутку ТОВ «EPAM SYSTEMS» та джерел його утворення

(тис.грн)

Найменування показника	2019 рік	2020 рік	Відхилення, (+,-)	Темп зростання, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6442399	8105714	1663315	125.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5299644	6875382	1575738	129.7
Фінансові результати від операційної діяльності	862410	488837	-373573	56.68
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	854140	536621	-317519	62.82
Податок на прибуток від звичайної діяльності	155664	96592	-59072	62.05
Фінансові результати від звичайної діяльності	698476	440029	91,20	-
Чистий прибуток (збиток)	698476	440029	91,20	-

Внаслідок збільшення необхідності цифрової підтримки у 2020 році суб'єктів господарювання на підприємстві спостерігається збільшення доходу від реалізації на 1663315 грн або 25.8%. Негативним моментом є зростання собівартості реалізованої продукції на 1575738 грн, що на 29,7% більше ніж в 2019 році.

Одержання у 2020 році прибутку від операційної діяльності у розмірі 68,00 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком, коли в результаті операційної діяльності підприємства був одержаний прибуток на 373573 грн (56.68%) більше, пояснюється сповільненням доходу від реалізації.

Значення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування як у 2019, так і у 2020 році співпадають із значеннями фінансових результатів від

операційної діяльності. Це пояснюється тим, що в результаті своєї діяльності ТОВ «EPAM SYSTEMS» не одержувало доходи за статтями “дохід від участі у капіталі”, “інші фінансові доходи” та “інші доходи” і не несло витрати за аналогічними статтями.

Все це призвело до того, що взагалі підприємство одержало чистий прибуток від звичайної діяльності у сумі 440029 грн у 2020 році у порівнянні з 2019 роком, коли був одержаний прибуток у сумі 698476 тис. грн

На наступному етапі аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «EPAM SYSTEMS» узагальнимо всі розраховані показники рентабельності у таблиці 2.11.

З таблиці 2.11 видно, що у 2020 році ТОВ «EPAM SYSTEMS» показники рентабельності знизились. Виключення складає тільки підвищення ефективності використання власного капіталу та власного оборотного капіталу зокрема. Найкращого з усіх показників рівня у 2020 році досягнуто за показниками “рентабельність власного оборотного капіталу” яка склала 54,44%, що на 87,16% більше за значення у 2019 році.

У 2020 році спостерігається падіння рентабельності оборотних коштів на 11.94%, у порівнянні з 2019 роком. У 2020 році досить низькою залишилася валова рентабельність ТОВ «EPAM SYSTEMS» – 5.43%, її падіння склало у 2020 році 5.41%. На ТОВ «EPAM SYSTEMS» у досліджуваному періоді сталося істотне зниження рентабельності праці, практично на 56%, та зменшення рентабельності позичкового капіталу склало 56.49%.

При аналізі коефіцієнтів рентабельності найбільш широкого розповсюдження одержала факторна модель фірми "DuPont". Оскільки існує багата кількість показників рентабельності, аналітиками цієї фірми вибраний один. На їхню думку, найбільш значущий - рентабельність власного капіталу.

Отже, факторна модель коефіцієнта рентабельності власного капіталу, розроблена фірмою "DuPont", має вигляд:

$$Рвк=Рвал \times РВ \times Кф.з(2.4)$$

де Рвк - рентабельність власного капіталу;

Рвал - валова рентабельність;

РВ - ресурсовіддача сукупних ресурсів;

Кф. з - коефіцієнт фінансової залежності.

Таблиця 2.11

Аналіз показників рентабельності ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Показник	Роки		Абсолютне відхилення	Темп зміни, %
	2019	2020		
Рентабельність валова	61,12	35,77	-25,36	58,51
Рентабельність доходу від реалізації	10,84	5,43	-5,41	50,07
Рентабельність активів	20,67	10,51	-10,16	50,83
Рентабельність основних фондів	76,29	27,05	-49,24	35,45
Рентабельність оборотних активів	24,12	12,18	-11,94	50,49
Рентабельність витрат від операційної діяльності	1,44	0,56	-0,89	38,53
Рентабельність праці	24936,28	17914,47	-7021,81	71,84
Рентабельність власного капіталу	24,21	24,71	0,51	102,09
Рентабельність позикового капіталу	143,88	87,39	-56,49	60,74
Рентабельність власного оборотного капіталу	29,09	54,44	25,35	187,16

Значущість даних показників пояснюється тим, що вони в певному розумінні узагальнюють усі сторони фінансово-господарської діяльності підприємства: перший фактор узагальнює звіт про фінансові результати, другий - актив балансу, третій - пасив балансу.

Для полегшення розрахунку впливу факторів на коефіцієнт

рентабельності власного капіталу скористаємося таблицею 2.12.

З приведених вище розрахунків (табл. 2.12) видно, що повільними темпами але йде підвищення рентабельності власного капіталу, яка склала 24.21 у 2019 році та 24.71 у 2020 році. Загальна зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу склала 0.51 пункти.

Таблиця 2.12

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу і факторних показників у динаміці

Найменування показника	Умовне позначення	2019 рік	2020 рік	Відхилення, (+,-)	Вплив факторів
Рентабельність доходу від реалізації	Рком	10,84	5,43	-5,41	-12,09
Ресурсовіддача господарських ресурсів	РВг	1,91	1,94	0,03	0,18
Коефіцієнт фінансової залежності	Кфін.зал.	1,17	2,35	1,18	12,41
Рентабельність власного капіталу	Рвк	24,21	24,71	0,51	0,51

Для проведення факторного аналізу рентабельності підприємства можна використовувати різноманітні прийоми елімінування. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу проведемо за допомогою одного з найбільш простих методів - методу абсолютних різниць. У таблиці 2.13 відобразимо вплив факторів на зміну даного показника.

Таким чином, таблиця 2.13 дає можливість зробити висновок, що за рахунок підвищення ресурсовіддачі господарських ресурсів у 2020 році на 0,03 показник рентабельності власного капіталу збільшився на 0,51 пункти. Зменшення показника комерційної рентабельності і коефіцієнта фінансової залежності призвела до зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу відповідно на 0,51 і 0,51 пункти. У цих розрахунках

спостерігається зворотньопропорційний зв'язок між коефіцієнтом фінансової залежності підприємства і зміною рентабельності власного капіталу: збільшення ступеня фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування призводить до зростання рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.13

Аналіз впливу факторів на рентабельність власного капіталу

Найменування показника	Умовне позначення	Вплив факторів
1	2	3
Рентабельність доходу від реалізації	Рвал	-12.09
Ресурсовіддача господарських ресурсів	РВг	0.18
Коефіцієнт фінансової залежності	Кфін.зал.	12.41
Всього (зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу)	Рвк	0.51

Дослідження стану економічної ефективності підприємства ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS» дозволив зробити наступні висновки. Як показує аналіз прибутку та джерел його утворення, за період з 2019 по 2020 роки на ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS» відбулося внаслідок збільшення необхідності цифрової підтримки у 2020 році суб'єктів господарювання на підприємстві спостерігається збільшення доходу від реалізації на 1663315 грн або 25.8%. Негативним моментом є зростання собівартості реалізованої продукції на 1575738 грн, що на 29,7% більше ніж в 2019 році.

Одержання у 2020 році прибутку від операційної діяльності у розмірі 482059 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком, коли в результаті операційної діяльності підприємства був одержаний прибуток на 862410 (55.8%) менше, пояснюється сповільненням доходу від реалізації.

Все це призвело до того, що взагалі підприємство одержало чистий

прибуток від звичайної діяльності у сумі 440029 грн у 2020 році у порівнянні з 2019 роком, коли був одержаний прибуток у сумі 698476 тис.грн

Скорочення ресурсівіддачі як сукупних, так і господарських ресурсів на 0.92 (59.58%) і 0.99 (58.59%) відповідно говорить про зниження ефективності використання ресурсів. У 2020 році рентабельність сукупних ресурсів склала 47.10%, а господарських – 44.59% порівняно з 2019 роком, коли спостерігалася збитковість даних видів ресурсів. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «EPAM SYSTEMS».

В результаті аналізу ефективності використання основних фондів, можна зробити висновок, про зниження ефективності використання основних фондів. Рентабельність основних фондів у 2020 році дорівнювала 32,98 % у порівнянні з 2019 роком, коли основні фонди мали більш високий рівень рентабельності. Інтегральний показник ефективності основних фондів ТОВ «EPAM SYSTEMS» склав 0,50.

У 2020 році продуктивність праці знизилась на 344.76 тис.грн або на 12.4% і склала 2456.277 тис.грн на одного працівника на рік. Це свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів.

В результаті зниження рентабельності оборотних коштів у 2020 році, яка склала 12.8%, спостерігається зниження ефективності використання оборотних коштів ТОВ «EPAM SYSTMES». Це говорить про зниження ефективності використання оборотних коштів.

Протягом досліджуваного періоду ТОВ «EPAM SYSTMES» отримувала прибуток, однак цей показник у 2020 році істотно знизився. І як слідство знизились практично всі показники рентабельності. Все це пояснюється кризовою ситуацією в світі у зв'язку к пандемією COVID19. Оскільки всі процеси розвитку були уповільнені і досліджуване підприємство недотримувало прибутки і недостатньо ефективно використовувало свої ресурси.



## РОЗДІЛ 3.

### ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

#### 3.1 Розробка стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства

За умови коли підприємство стає суб'єктом підприємницької діяльності та переходу нашої країни до ринкових відносин закономірно зростає інтерес до теорії і практики управління, що ґрунтується на побудові необхідно стратегії яка забезпечить ефективність та конкурентоспроможність діяльності на ринку.

Ще на початку 70-х років ХХ століття, американською консультативною організацією „Мак кінзі” була розроблена концепція стратегічного управління, яка була використовувана такими компаніями як:

- Дженерал Електрик
- ІБМ
- ТексасІнструментс
- Кока-кола та інші.

10 років потому концепція почала використовуватись у 45 % корпорацій з числа найбільших. За словами президента „ІБМ”, - «ця концепція орієнтована на ринок завтрашнього дня».

За часи ХХ століття вагомий внесок у розробку теорії стратегічного управління зроблений Ігорем Ансоффом. За Ігорем Ансоффом це був повністю систематизований процес що вказував послідовність дій та використовував аналітичні інструменти та методи

Існує багато визначень цього терміну, за різними джерелами вони дуже схожі але все ж таки мають певні відмінності (таблиця 3.1).

## Визначення стратегічного управління різними авторами

Стратегічне управління
Це - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [54].
Це - реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [55].
Являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [56].

На наш погляд, стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [55]. А також це враховувати всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [56].

А. Томпсон і Д. Стрікленд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

За різними фахівцями створення та реалізація стратегії мають дещо різні підходи, зокрема:

За А. Томпсоном і Д. Стріклендом це п'ять завдань: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

М. Мескон вважає що процес має дев'ять етапів:

вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії.

Василенко В.А., Ткаченко Т.І. надали більш просту/відносну модель що певною мірою є синтезом минулих моделей.

Основами стратегічного управління є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [57].

Вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяються такі: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища,

внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (змін внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування забезпечуючих підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль.

Стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунті українських

Проблема стратегічного управління в нашій державі має бути орієнтована не стільки на пришвидшення віддачі вкладених інвестицій та підвищення вартості акцій чи знаходження нових ринків збуту, скільки на антикризове управління в умовах відсутності стабільності та раціональної структури.

Лише за умови високого рівня оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління та за умови успішного, творчого підходу до вивчення та перенесення зарубіжного досвіду на специфіку ведення господарства на підприємствах України, можливе підвищення ефективності в становленні конкурентоспроможного виробничої діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання.

Отже, невеликий висновок можна зробити що стратегічне управління - це концепція вибору за певних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічний план дає невелике уявлення про те якою компанія буде у майбутньому, яке буде її зовнішнє середовище та які внутрішні фактори варто змінити, які організація має конкурентні переваги та які дії вона має зробити для забезпечення стабільного зростання у мінливому зовнішньому середовищі як на теперішній стан так і на майбутнє.

Всі компанії повинні визначати зовнішні фактори їх середовища бізнесу, які надають або можуть вплинути на їх діяльність. На фактори макросередовища компанія не може впливати, не може їх контролювати, але наслідки настання цих факторів вона повинна розуміти і враховувати в розробці своєї стратегії.

Найбільш поширеним інструментом для визначення факторів макросередовища, які можуть вплинути на вашу компанію, є PESTLE аналіз. Він допомагає виявити і оцінити фактори зовнішнього середовища по 6-ти категоріям. Кожній категорії факторів відповідає буква в аббревіатурі назви методу. (рис. 3.1)

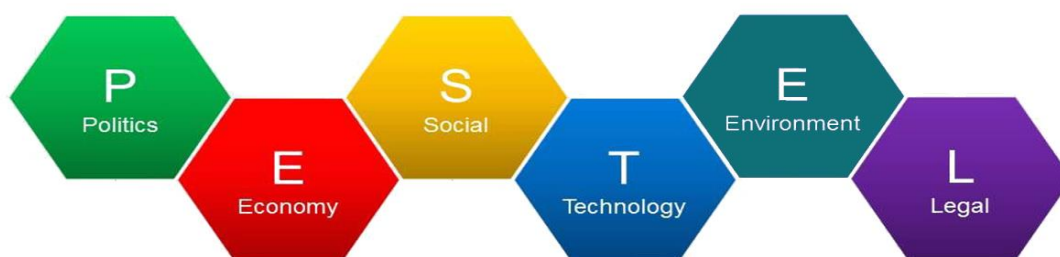


Рис. 3.1 PESTEL аналіз

P (Political) Політичні, E (Economical) Економічні, S (Social-Culture) Соціально-культурні, T (Technological) Технологічні, L (Legal) Правові та E (Environmental / Ecological) Екологічні фактори. Кожній категорії факторів відповідає буква в аббревіатурі назви методу.

Основна мета інструменту PESTLE аналізу: визначити фактори, які задовольняють двом критеріям:

- 1) Вони знаходяться за межами управління компанії;
- 2) Вони мають певний рівень впливу на компанію.

PESTLE аналіз використовують при розробці й перегляді стратегії для існуючого ринку; при запуску нового продукту або послуги; для дослідження нового напрямку діяльності або для запуску продажів в новій країні або регіоні. Результати PESTLE аналізу для ТОВ «EPAM SYSTEMS» представлені у таблиці 3.2. Чим вище реальна значимість фактору (таблиця 3.2 стовпець 4, стовпець №5), тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактору на бізнес.

За даними таблиці 3.2 маємо найвищим відносним коефіцієнтом впливу фактора з урахуванням ймовірності його зміни і впливом всіх факторів, фактор зміни законодавства (0.36%) зокрема монополізація та лобіювання пріоритетних технологічних галузей з боку держави для компанії може означати втрату ряду сегментів ринку для проведення діяльності.

Коефіцієнти економічних факторів( від 0.325% до 0.33% ) мають помірний вплив на компанію та лише значні зміни цих факторів можуть мати суттєвий вплив на дохід компанії, за винятком фактору підвищення цін постачальниками послуг та інфляції що мають найвищу оцінку( 3.3бали ) від експертів вірогідності зміни.

Технологічні фактори, а саме:

- Тенденції НДДКР
- Нові патенти
- Розвиток технологій

Таблиця 3.2

## PESTLE — аналіз ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка вірогідність змін			Середня вірогідність зміни фактору	відносний вплив фактору з урахуванням ймовірності його зміни і впливом всіх факторів
		1	2	3		
1	2	3			4	5
Політичні фактори						
Зміна законодавства	2	4	4	3	4	0.36
Державне регулювання в галузі	2	2	2	2	2	0.33
Державне регулювання конкуренції	2	3	3	2	2.6	0.325
Економічні фактори						
Динаміка ВВП	3	3	2	3	2.6	0.325
Інфляція	3	3	4	3	3.3	0.33
Динаміка курсу гривні	2	2	3	3	2.6	0.325
Динаміка зайнятості	1	1	1	1	1	0.33
Витрати підприємства на: - енергетику - комунікації	1	1	1	1	1	0.33
Підвищення цін постачальниками	2	3	4	3	3.3	0.33
Соціо-культурні фактори						
Зміни в стилі і рівні життя	1	1	2	1	1.3	0.325
Ставлення до праці і відпочинку	1	1	1	1	1	0.33
Релігійні чинники	1	1	1	1	1	0.33
Вплив ЗМІ	1	2	1	1	1.3	0.325
Технологічні фактори						
Тенденції НДДКР	2	3	3	3	3	0.33
Нові патенти	3	2	1	3	2	0.33
Розвиток технологій	3	3	2	3	2.6	0.325
Правові фактори						
Закон про авторські права	3	2	1	2	1.6	0.32
Екологічні фактори						
Важкість утилізації	2	2	3	4	3	0.33

Мають низьку вірогідність (середня бал усіх факторів 1.8) впливу через тенденцію компанії до поглинання ймовірних конкурентів, та зберігання авторського права за компанією у разі створення певного програмного продукту чи технологічного винаходу.

Знос основних фондів(цифрової техніки) має вплив на екологічні фактори що можуть мати середній вплив( 0.33% ) на законодавчому рівні на діяльність компанії у вигляді адміністративних штрафів та покарань.

Необхідність утилізації комп'ютерної техніки (з урахуванням наявності в ній чорних, кольорових металів або небезпечних речовин) визначається положеннями Законів "Про відходи", "Про металобрухт", а також іншими нормативно-правовими актами, регулюючими порядок поводження з відходами.

Монополізація на лобіювання пріоритетних технологічних галузей з боку держави для компанії може означати втрату ряду сегментів ринку для проведення діяльності.

Комплексні перевірки з питань дотримання законодавства про працю, ініційовані Урядом восени ще з 2018 року, дійсно привели до застосування значних санкцій до багатьох суб'єктів підприємницької діяльності, масового переведення працівників на офіційне працевлаштування і, як наслідок, підвищення навантаження на фонд оплати праці. З погляду суспільних інтересів тенденцію «відбілювання» зарплат можна лише вітати, але факт залишається фактом – підприємці суб'єктивно сприймають це саме як підвищення податкового навантаження.[58]

Фокусування на підтримку діалогу представників бізнесу та держави на якісно новий рівень, задля знаходження компромісів на тлі діяльності по обидва боки.

Для контролю пропонуються бізнес асоціації України, засідання яких відбувається не менше ніж один раз на 2/3 місяці.

Відділ стратегічного планування має постійно слідкувати та не



відкидати з поле зоре технологічні інновації ( які можуть бути створені як фізичними особами так і юридичними )які в масштабі певної галузі можуть здійснити революцію, підвищивши процес ведення господарства галузі, що призведе підвищення доходу галузі і як наслідок автора інновації, та втрати ТОВ «EPAM SYSTEMS» певної технологічної ніші.

Шляхом поглинання (фізичних/юридичних осіб) можна втримати та отримати передові мізки у своїх лавах з метою привласнення авторського права до компанії.

Підвищення економічних факторів, зокрема на державному рівні, комунальних послуг не має суттєвого впливу через те що виконання послуг у сфері інформаційних технологій в певній мірі можливе з будь-якої точки планети.

Динаміка курсу гривні також немає суттєвого впливу через проведення фінансових операцій в іноземних валютах та виконання інформаційно телекомунікаційних замовлень орієнтованих, більшої частини, на закордонні фірми.

Перш ніж встановлювати довгостроковий напрямок стратегічного розвитку підприємства, керівництво має чітко усвідомлювати, що є основною діяльністю підприємства, які його конкурентні переваги та роль на державному рівні. Ця інформація повинна бути представлена у стислому та чіткому викладі місії підприємства: підприємство має чітко визначити свої комерційні, соціальні та інші цілі у суспільстві.

Місія, цінності та стратегічна концепція підприємства мають бути чітко сформульовані в остаточному документі Правління. Стратегія підприємства повинна бути опублікована як на внутрішніх ресурсах підприємства, так і на зовнішніх (внутрішня і зовнішня комунікаційна стратегія підприємства). Місія«EPAM SYSTEMS» - Соціальна орієнтація та підтримка економічного розвитку країни на засадах цифровізації. Дана місія реалізується на базі принципів які дають чітку уяву того що конкретно варто зробити для

реалізації її, зокрема для «EPAM SYSTEMS» як для представника ІТ сфери і пріоритетним розвиток цифрової економіки як інструменту:

Принцип 1. Цифровізація повинна забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.[59]

Принцип 2. Цифровізація повинна бути спрямована на створення переваг у різних сферах повсякденного життя. Цей принцип передбачає підвищення якості надання послуг з охорони здоров'я та отримання освіти, створення нових робочих місць, розвитку підприємництва, сільського господарства, транспорту, захисту навколишнього природного середовища, сприяння подоланню бідності, запобігання катастрофам, гарантування громадської безпеки тощо.[59]

Принцип 3. Цифровізація є інструментом економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності завдяки використанню цифрових технологій. Цей принцип передбачає досягнення цифрової трансформації галузей економіки, сфер діяльності, набуття ними нових конкурентних якостей та властивостей.[59]

Принцип 4. Цифровізація повинна сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації. Створення контенту, насамперед українського, відповідно до національних або регіональних потреб сприяє соціальному, культурному та економічному розвитку, а також зміцненню інформаційного суспільства та демократії в цілому.[59]

Принцип 5. Цифровізація повинна орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський і світовий ринок.[59]

Принцип 6. Стандартизація є основою цифровізації, одним із головних чинників її успішної реалізації.[59] Побудова лише на українських стандартах цифрових систем, платформ та інфраструктур, які мають бути використані

громадянами, бізнесом та державою для участі, конкуренції та успіху у глобальній економіці та на відкритих ринках, неприпустима. Винятком можуть бути відповідні програми у сфері оборони та безпеки, в яких застосування інших стандартів (національних, міждержавних) є аргументованим.[59]

Принцип 7. Цифровізація повинна супроводжуватися підвищенням рівня довіри й безпеки.[59] Інформаційна безпека, кібербезпека, захист персональних даних, недоторканність особистого життя та прав користувачів цифрових технологій, зміцнення та захист довіри у кіберпросторі є, зокрема, передумовами одночасного цифрового розвитку та відповідного запобігання супутнім ризикам, їх усунення та управління ними.[59]

Принцип 8. Цифровізація як об'єкт фокусного та комплексного державного управління.[59]

З метою визначення рівня змін необхідних ТОВ “EPAM SYSTEMS” скористуємося матрицею конкурентних станів підприємства (рис. 3.2).

Виходячи з проведених досліджень можна констатувати, що на даному етапі ТОВ “EPAM SYSTEMS” має невизначені умови ведення бізнесу та швидше адекватні ресурси, а отже знаходиться у квадранті вразливої ситуації. Таким чином, у якості базової стратегії змін рекомендується стратегія оптимізації.

Доцільним є обґрунтування стадії життєвого циклу підприємства за моделлю І. Адізеса та визначення можливих організаційних пасток та рівня нормальних, аномальних (та у разі наявності - патологічних) проблем.

Представимо модель життєвого циклу І.Адізеса на рис. 3.3. Відповідно до моделі життєвого циклу І.Адізеса ТОВ «EPAM SYSTEMS» знаходиться на стадії зрілості, головна мета якої – систематичний, збалансований ріст і формування індивідуального іміджу, основне завдання – ріст по різних напрямках, завоювання ринку, врахування різноманітних інтересів, організація праці – поділ і кооперація, премії – за індивідуальний результат.

Ресурси підприємства	Зовнішні умови ведення бізнесу					
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Швидше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація		
	Майже адекватні		Вразлива ситуація	Вразлива ситуація	Рух за інерцією	
	Мало адекватні			Рух за інерцією	Рух за інерцією	Кризова ситуація
Неадекватні				Кризова ситуація	Кризова ситуація	

Рис. 3.2 Матриця конкурентних станів підприємства для ТОВ “EPAM SYSTEMS”

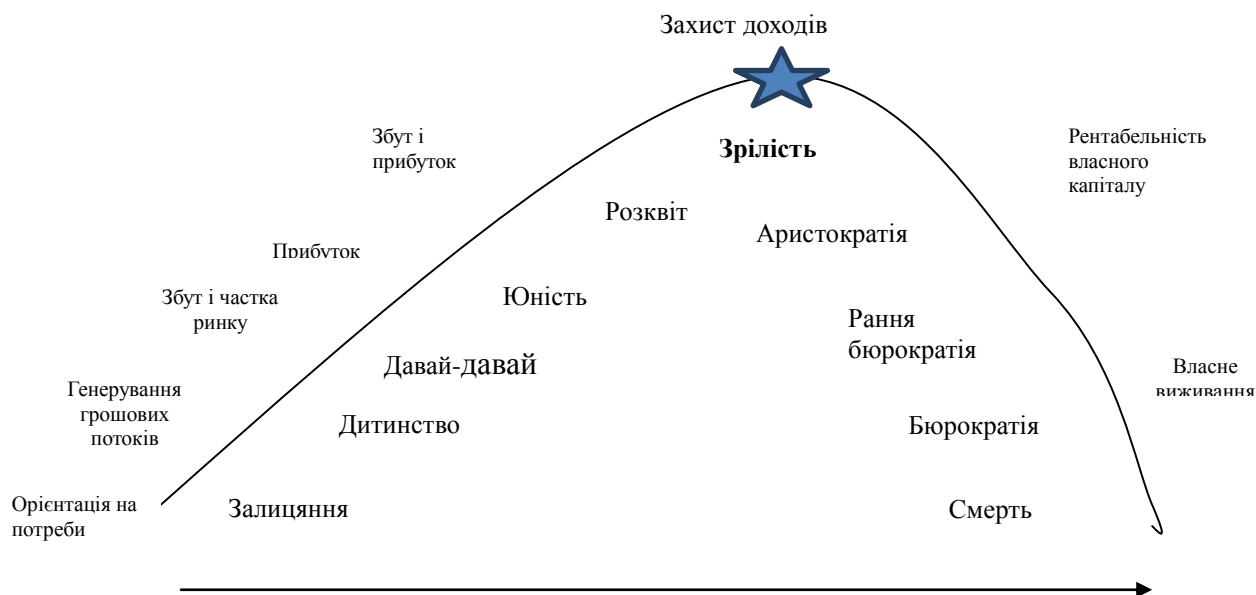


Рис. 3.3 Пріоритетні цілі ТОВ “EPAM SYSTEMS” за моделлю життєвого циклу І.Адізеса

В процесі розробки проекту стратегічних змін досягання конкурентних переваг забезпечується використанням ключових компетенцій. Таким чином, доцільно ідентифікувати наявні на ТОВ «EPAM SYSTEMS» компетенції (Таблиці 3.3).

Таблиця 3.3

Перелік стратегічних компетенцій підприємства ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Вид компетенцій за рівнем ієрархії	Зміст компетенції
1. Унікальні	1. Впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств
2. Ключові	1. Розробка програмного забезпечення для підприємств різних сфер економіки ринків функціонування та видів діяльності
3. Стратегічні	1. Розвиток штучного інтелекту 2. Колаборація спільних проектів на державному та місцевому рівня 3. Розвиток соціальних проектів
4. Функціональні	1. Оптимізація та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства 2. Налагодження функціональних та стійких зв'язків між підрозділами 3. Професіоналізм та високий рівень інтелектуального капіталу працівників 4. Високий технологічний та науково технічний рівень розробок 5. Сучасна матеріальна технічна база та економічна безпека .

Усі вищезазначені компетенції необхідно розподілити на внутрішні, зовнішні та динамічні властивості (Рис 3.4).

Таким чином, на основі трикутника наявних компетенцій за сферою прояву ТОВ «EPAM SYSTEMS» необхідно розвивати динамічні компетенції, а саме розвиток соціальних програм цифровізації, заходів сталого розвитку та підтримки стратегічних напрямів цифровізації українського суспільства та інтеграції України у світовий та глобальний інформаційний простір.

На основі проведених досліджень було побудовано дерево цілей для

досягнення головної мети ТОВ «EPAM SYSTEMS» - підвищення ефективності діяльності підприємства в рамках місії Соціальна орієнтація та підтримка економічного розвитку країни на засадах цифровізації. Дерево цілей представлено на рис. 3.4.

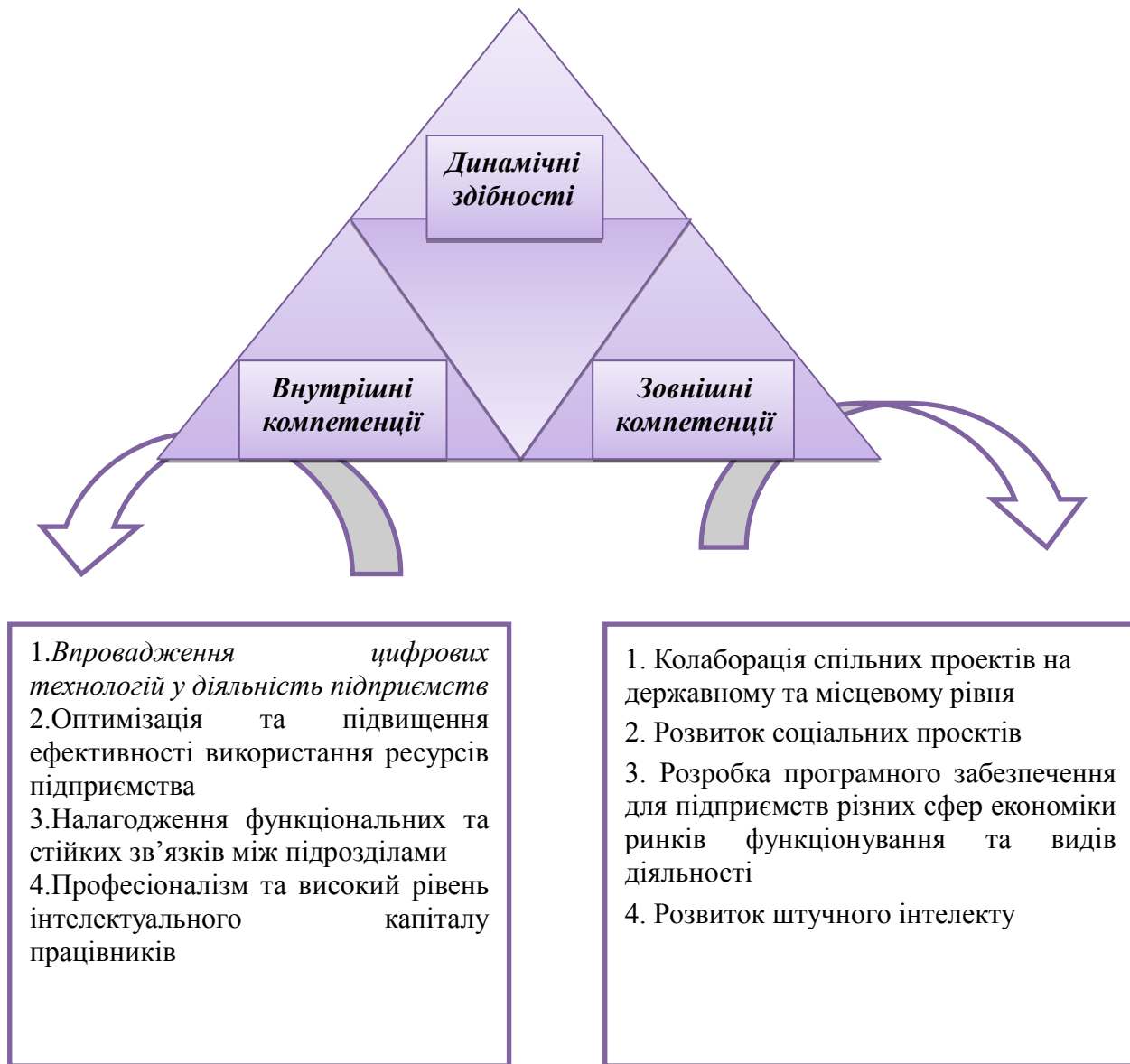
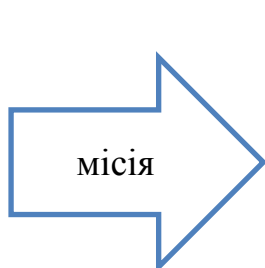


Рис. 3.3 Трикутник наявних компетенцій за сферою прояву ТОВ «EPAM SYSTEMS»



Головна мета( місія )

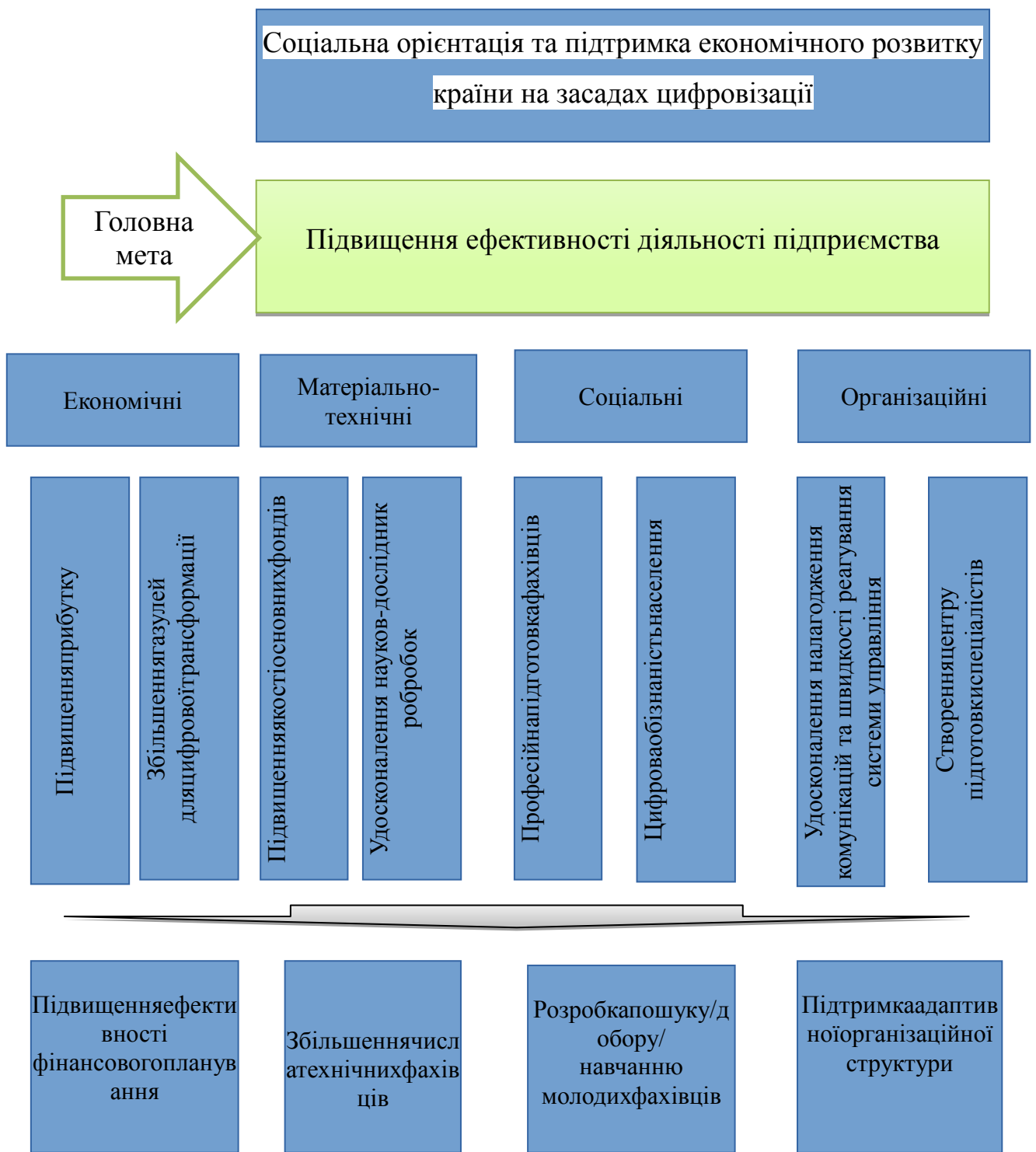


Рис. 3.4 Дерево цілей ТОВ «EPAM SYSTEMS»

З огляду на матеріал вище, рекомендовано вибрати стратегію на підтримку та

підвищення ефективної діяльності компанії, ЕПАМ є лідером розробки інформаційних технологій, що знайде лояльне ставлення з боку держави у разі якщо керівники держави прагнуть знайти своє місце у світовому економічному та інформаційному просторі, зменшення податкового тиску, високий рівень підготовки технічних спеціалістів та рівня цифрової обізнаності населення ось невеликий зміст першочергових завдань які треба реалізувати при налагодження праці з компанією з боку держави. Якщо компанія посприяє розвитку цифрової економіки то Україна отримує можливість:

- Створити умови для 8–10-кратного збільшення економіки протягом подальших 10 років.[59]

- Набагато збільшити продуктивність праці (за оцінками UIF, для досягнення ВВП 1 трлн дол. продуктивність має зрости в 8,5 разу — до 71 тис. дол. на одного зайнятого. Це відповідає нинішньому рівню продуктивності у високотехнологічних секторах таких країн, як Бельгія, Данія, Фінляндія, Німеччина, Швеція)[59]

- Здійснити технологічний стрибок української економіки.[59]

- Істотно підвищити конкурентоздатність української економіки на глобальних ринках.[59]

- Створити нові бізнес-моделі, нові сегменти та сектори, можливості швидко, зручно, дешево розвивати, масштабувати та капіталізувати будь-який бізнес.[59]

- Створити нові робочі місця, попит на нові професії.[59]

В рамках стратегічних напрямів розвитку з оптимізації всіх видів ресурсів та підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства необхідно провести планування показників на наступний період діяльності.

### **3.2 Планування підвищення ефективності діяльності підприємства**



В системі управління підприємством плануванню належить одне з центральних місць. Оскільки ефективність діяльності підприємства істотно залежить від його здатності всебічно оцінювати та здійснювати цілеспрямоване планування результатів діяльності.

В процесі аналізу було встановлено, що на досліджуваному підприємстві ТОВ «EPAM SYSTEMS» відбулося зниження прибутку. Тому для досягнення бажаного результату та підвищення ефективності діяльності ТОВ «EPAM SYSTEMS» необхідно підвищити прибуток підприємства. Прибуток характеризує кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства. Щоб спланувати прибуток доцільно скласти точний прогноз доходів і витрат підприємства.

У процесі планування прибутку найчастіше використовуються методи, наведені на рис. 3.5.

Рис. 3.5 Основні методи планування прибутку підприємства

Економіко-статистичний метод є найбільш простим, але найменш точним, так як він не враховує зміну впливають на неї не тільки факторів зовнішнього середовища, але і чинників внутрішнього розвитку підприємства в майбутньому періоді. Враховуючи це він може бути використаний лише на

попередній стадії планування.

Цей метод ґрунтується на результатах аналізу прибутку за низку попередніх періодів і виявлення закономірностей, які поширюються і на плановий період. Темп зростання прибутку підприємства у планового періоду розраховуємо на основі:

- середньорічних темпів зростання доходу від реалізації;
- економіко-математичним методом за рівнянням регресії.

Економіко-статистичний метод є основним методом розрахунку прибутку у стабільній економіці та розраховується за формулою:

$$Ппл = \frac{Пф \times t}{100} \quad (3.1)$$

де Ппл – прогнозне значення прибутку планового періоду;

Пф – фактичне значення прибутку звітного періоду;

t – темп зростання прибутку у плановому періоді.

Темп зростання прибутку на основі економіко-математичного методу за рівнянням регресії дозволяє врахувати не тільки на основі ковзної середньої вивести середньорічні темпи зміни досліджуваного показника за декілька періодах. Цей метод також враховує зміни впливу факторів на прибуток. Так нами було взято у модель дослідження такі показники, як Валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування.

Результати планування значення прибутку ТОВ «EPAM SYSTEMS» на основі економіко-математичного методу за рівнянням регресії представлено у таблиці 3.4.

Планування прибутку ТОВ «EPAM SYSTEMS» на основі економіко-математичного методу за рівнянням регресії

Показник	Формула	Сума, тис.грн.			
		Прибуток валовий	Прибуток від операційної діяльності	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	Чистий прибуток
a	$a = \sum y / n$	6,9692	2,3031	-7,7621	-7,0842
b	$b = \sum xy / \sum x$	7,1648	7,2712	-3,6169	-3,9643
$\Delta Z_{\Pi}$	$\Delta Z_{\Pi} = a + b * x$	28,4635	24,1166	-18,6129	-18,9770
$Z_{\Pi}$	$Z_{\Pi} = \Delta Z_{\Pi} + 100$	128,4635	124,1166	81,3871	81,0230
Ппл	$Ппл = Пф * Z_{\Pi} / 100$	1580528,02	606727,87	436740,23	356524,73

Згідно даних таблиці 3.4 ми бачимо, що за допомогою економіко-статистичного методу планування прибутку для підприємства ТОВ «EPAM SYSTEMS» в звітному році склало 356524,73 тис. грн. однак це значення на 83504,27 менше за значення у 2020 році, коли прибуток підприємства склав 440029 тис. грн. Отриманий результат є наслідком падіння прибутковості досліджуваного підприємства за останні періоду проведеного аналізу. Отже, для забезпечення підвищення ефективності діяльності ТОВ «EPAM SYSTEMS» в рамках стратегії стабілізації при плануванні діяльності у перспективному періоді даний метод вважаємо недоцільним.

Метод прямого розрахунку – відносно простий і досить надійний, але може бути використаний тільки в тому випадку, якщо на попередній стадії планування прибутку вже сформовані плани доходу, витрат і податкових платежів.

Розрахунок планування прибутку підприємства на основі методу прямого розрахунку надано в таблиці 3.5.

При визначенні планової суми чистого прибутку методом прямого розрахунку було враховано наступні умови. Дохід від реалізації чистий ми

отримали за допомогою економіко-математичного методу на основі експоненціального згладження даних, при цьому у плановому періоді показник доходу від реалізації чистий склав 9559002,31, що на 17,93% вище за значення у звітному періоді. Собівартість продукції підприємства також підвищиться на цей же рівень. Така тенденція буде спостерігатися і для показника валовий прибуток. Рівень інших операційних витрат, інші операційні доходи, інші витрати та інші доходи збільшаться пропорційно збільшенню доходу від реалізації. Враховуючи вищезазначене сума чистого прибутку у 2021 плановому році становитиме 472591,75 тис. грн., що на 7,4% більше за значення у 2020 році. Однак при цьому рентабельність валова, рентабельність активів, рентабельність основних фондів та оборотних активів знизяться. Даний результат не забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства. Отже, даний метод планування прибутку не забезпечить досягнення поставлених цілей ТОВ «EPAM SYSTEMS» у подальшій діяльності.

Таблиця 3. 5

Планування чистого прибутку ТОВ «EPAM SYSTEMS» на основі методу прямого розрахунку

Показники	Роки		Планові зміни	
	2020	плановий (2021р.)	в сумі, тис.грн.	темп зміни,%
Дохід від реалізації	8105714	9559002,31	1453288,314	117,93
Податки та інші обов'язкові платежі	0	0,000	0,00	0,000
Собівартість реалізованої продукції ( товарів, робіт, послуг)	6875382,00	8108081,84	1232699,84	117,93
Валовий прибуток	1230332,00	1450920,48	220588,48	117,93
Інші операційні доходи	50306,00	59325,45	9019,45	117,93
Рівень операційного доходу	0,62	0,62	0,00	100

Операційні витрати	791801,00	933914,53	142113,53	117,95
Рівень операційних витрат	9,77	9,77	0,00	100,02
Прибуток від операційної діяльності	488837,00	576331,41	87494,41	117,90
Інші доходи	227	0,000	-227,000	0,000
Інші витрати	0	0,000	0,000	0,000
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	536621	576331,41	39710,407	107,400
Чистий прибуток	440029	472591,75	32562,754	107,400
Рентабельність валова	35,77	32,57	-3,19	91,07
Рентабельність активів	10,51	9,11	-1,40	86,66
Рентабельність витрат від операційної діяльності	55,57	50,60	-4,97	91,06
Рентабельність основних фондів	27,05	16,35	-10,70	60,44
Рентабельність оборотних активів	12,18	10,49	-1,70	86,08

Нормативний метод – відносно простий метод планування прибутку.

Головною умовою застосування є наявність на підприємстві відповідної нормативної бази.

В якості таких нормативів використовуються:

- норма прибутку на власний капітал (або норма депозитного відсотка на грошовому ринку);
- норма прибутку на обігові кошти.

На підприємстві ТОВ «EPAM SYSTEMS» відсутні дані нормативи. Також в умовах кризи та нестабільній економіці дані нормативи не можуть бути чітко встановлені та забезпечувати отримання обґрунтованого економічного результату планування діяльності підприємства.

Метод "CVP" може використовуватись в якості імітаційної моделі багатоваріантних розрахунків з розкладанням і варіюванням окремих показників (обсягу реалізації продукції в натуральному вираженні,

планованого середнього рівня цін і т.п.).

Метод цільового формування прибутку дозволяє забезпечити найбільше ув'язування планових її показників зі стратегічними цілями керування прибутку в майбутньому періоді. Основою цього методу розрахунку є попереднє визначення потреби у власних фінансових ресурсах, формованих за рахунок чистого операційного прибутку підприємства.

Особлива роль цього методу розрахунку полягає в тому, що отримані на його основі показники прибутку розглядаються як найважливіші цільові орієнтири розвитку всієї діяльності підприємства і служать базовими елементами планування інших найважливіших економічних показників діяльності — суми чистого операційного доходу, обсягу реалізації продукції та інших. Узагальнення відомих методів планування прибутку показує, що в умовах ринкової невизначеності та нестабільного розвитку економіки найбільш перспективним, реальним, припустимим і оптимальним методом є програмно-цільовий метод.

Для визначення цільового прибутку необхідно розрахувати обсяг капіталізованої частки прибутку та прибутку, що спрямований на споживання.

Досягнення росту чистого прибутку на 58,73% у сумі 698476 тис. грн. дозволить підприємству вирішити задачі виробничого та соціального розвитку, і задовольнити економічні інтереси робітників і власників підприємства. Результати проведених розрахунків планування прибутку програмно-цільовим методом представлені у таблиці 3.6

При цьому запланований обсяг отримання прибутку у 2021 плановому році забезпечить підвищення ефективності діяльності всього підприємства. Так у плановому періоді підвищиться рентабельність валова на 13,12%, підвищиться ефективність використання активів підприємства і капіталу на 12,08%. Рентабельність основних фондів знизиться незначно, оскільки відбувається збільшення основних фондів на ТОВ «EPAM SYSTEMS»

внаслідок розширення власних офісних площадів. Рентабельність оборотних активів збільшиться на 27,23% у плановому 2021 році.

Таблиця 3. 6

Планування прибутку ТОВ «EPAM SYSTEMS» на базі метода формування програмно- цільового прибутку

Показники	Роки		Планові зміни	
	2020	плановий (2021р.)	в сумі, тис. грн.	темп зміни,%
Чистий прибуток	440029	698476	258447	158,73
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	536621	851800	315179	158,73
Інші доходи	227	0,00	-227,00	0,00
Інші витрати	0	0,00	0,000	0,00
Прибуток від операційної діяльності	488837	851800,00	362963,00	174,25
Дохід інший операційний	50306	59325,46	9019,455	117,93
Операційні витрати	791801	933914,53	142113,53	117,95
Валовий прибуток	1230332	1726389,07	496057,07	140,32
Дохід від реалізації чистий	8105714	14117644,25	6011930,25	174,17
Рентабельність валова	35,765	40,46	4,70	113,12
Рентабельність активів	10,507	13,458	2,950	128,08
Рентабельність витрат від операційної діяльності	55,573	74,79	19,22	134,58
Рентабельність основних фондів	27,046	24,16	-2,89	89,33
Рентабельність оборотних активів	12,180	15,50	3,32	127,23

План обсягів діяльності ТОВ «EPAM SYSTEMS», розрахований програмно-цільовим методом, враховує внутрішні потреби підприємства у виробничому та соціальному розвитку.

Узагальнення проведених розрахунків з планування підвищення ефективності діяльності підприємства представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Узагальнення проведених розрахунків з планування  
підвищення ефективності діяльності підприємства

Показники	од. виміру	Звітний 2020р.	Плановий 2021р.	Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
Дохід від реалізації	тис.грн.	8105714,00	14117644,25	6011930,25	174,17
Продуктивність праці	тис.грн.	2456,28	2153,95	-302,33	87,69
Чисельність працівників	чол.	3300,00	3300,0	0,01	100,00
Фонд оплати праці	тис.грн.	156977,00	185205,51	28228,51	117,98
Собівартість	тис.грн.	6875382,00	12391255,18	5515873,18	180,23
Прибуток валовий	тис.грн.	1230332,00	1726389,07	496057,07	140,32
Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	488837,00	851800,00	362963,00	174,25
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	536621,00	851800,00	315179,00	158,73
Чистий прибуток	тис.грн.	440029,00	698476,00	258447,00	158,73
Рентабельність доходу від реалізації	%	5,43	4,95	-0,48	91,14
Рентабельність активів	%	10,51	13,46	2,95	128,08
Рентабельність основних фондів	%	27,05	24,16	-2,89	89,33
Рентабельність оборотних активів	%	12,18	15,50	3,32	127,23
Рентабельність валова	%	35,77	40,46	4,69	113,12
Рентабельність труда	%	17914,47	21165,90	3251,43	118,15

Таким чином, в результаті розрахунку і аналізу показників ефективності діяльності у плановому періоді підприємство ТОВ «EPAM SYSTEMS» та за умов стабілізації своєї діяльності та акумулювання свої потужностей і підвищення використання всіх свої ресурсів забезпечить підвищення показників рентабельності у порівнянні з звітним роком.

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ



Дипломна робота присвячена дослідженню на тему: «Підвищення ефективності діяльності ІТ-підприємства в умовах кризи». Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

Під поняття «ефективність» в економічній науці потрапляють найрізноманітніші сфери, в тому числі і такі, як загальні системи, а також більш вузькі напрямки, в зв'язку з чим існує різна точка зору на визначення цього поняття.

Дуже багато вчених висловлюють думку про важливість визначення поняття ефективності, як економічної категорії. Все це обумовлює велику кількість різноманітних визначень цього поняття і різні характеристики його застосування.

При цьому слід зазначити той факт, що економічна ефективність - це похідне від поняття економічний ефект (результат), який був отриманий в результаті здійснення економічної діяльності по відношенню до оптимального використання ресурсів підприємства і економічного результату, який був отриманий в результаті її здійснення.

В межах затратного підходу, економічний ефект співвідносять з витратами в цілому, а в межах ресурсного – з витратами певних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових).

В основі оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта зазвичай лежать методи фінансово-економічного аналізу. За основу визначення ефективності доцільно взяти вірогідність досягнення намічених цілей. Такий підхід розширює уявлення про сутність категорії ефективності, однак може лише доповнити, а не замінити попереднє, оскільки за умов використання даного підходу не знаходить достатнього відображення значення ефективності як важливої оціночної категорії.

Важливе як наукове, так і практичне значення має визначення ефективності господарської діяльності. Формування системи показників ефективності господарської діяльності підприємства має:

- створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності
- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві
- виконувати критеріальну функцію.

За трьома основними системи критеріальних показників ефективності господарської діяльності виділяють наступні групи:

- 1) Заснована на остаточних результатах господарської діяльності підприємства.
- 2) Система, що заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності.
- 3) Система, заснована на формах і методах роботи з персоналом.

Кожна з перелічених груп охоплює певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність виробництва (діяльності підприємства) або ефективність використання окремих видів ресурсів.

На сучасному етапі розвитку Української ринкової системи господарювання постала необхідність у її модернізації введення цифрового обладнання та налаштування прикладних програмних продуктів, з метою оптимізації виробництва, планування та оперативного реагування на швидкозмінювальні процеси, що відбуваються на політико-економічній арені зовнішнього середовища країни. На сьогодні, в Україні у зв'язку з глобалізацією цифровізації всіх бізнес процесів на підприємстві, для підвищення ефективності діяльності, необхідним стає синхронізація всіх розрахунків на засадах автоматизації.

Об'єктом даного дослідження було взято підприємство Товариство з

обмеженою відповідальністю «EPAM SYSTEMS». ТОВ «EPAM SYSTEMS» діє на ринку з 1993 року та була заснована у місті Принстон. На території України ТОВ «EPAM SYSTEMS» існує з 2005 року та спеціалізується на розробці програмних забезпечень для таких галузевих напрямлень як: медіа та інформаційний бізнес, ритейл і дистрибуція, програмне забезпечення й новітні технології, подорожі та готельний бізнес, охорона життя та здоров'я, енергетика та комунальні послуги, автомобілебудування, страхування тощо. Клієнтами ТОВ «EPAM SYSTEMS», як правило, великі компанії в сфері ІТ технологій і цифрового бізнесу – Google, Amazon, IBM, Oracle, SAP, MicroSoft та інші.

Проведений матрично-портфельний аналіз та рейтингова оцінка показала, що досліджуване підприємство ТОВ «EPAM SYSTEMS» є лідером на українському ринку ІТ-технологій з розробки програмного забезпечення.

Однак, за проведеною оцінкою основних показників діяльності видно, що у 2020 році чистий дохід компанії від основної діяльності зріс більше ніж на 25% у порівнянні з 2019 роком, валовий прибуток також зріс на 7,7%. А чистий прибуток компанії знизився приблизно на 62,99%, або на 258,447 тис. грн.. Основною причиною цього стало зростання адміністративних витрат, а також зростання операційних курсових збитків (зниження доходів від курсових різниць), що були включені до складу інших операційних витрат (інших операційних доходів).

В результаті аналізу ефективності використання основних фондів, можна зробити висновок, про зниження ефективності використання основних фондів. Рентабельність основних фондів у 2020 році дорівнювала 32,98 % у порівнянні з 2019 роком, коли основні фонди мали більш високий рівень рентабельності. Інтегральний показник ефективності основних фондів ТОВ «EPAM SYSTEMS» склав 0,50.

На основі аналізу ефективності використання оборотних активів можна зробити висновок про те, що не зважаючи на зниження рентабельності

оборотних коштів у 2020 році на 50%, спостерігається підвищення ефективності використання оборотних коштів ТОВ «EPAM SYSTEMS». При цьому оборотність одного обороту оборотних коштів у 2020 році свідчить про стабільність їх використання. Все це говорить про зниження ефективності використання оборотних коштів.

Дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу у 2019-2020 роки свідчить про зниження ефективності використання практично всіх наявних ресурсів на ТОВ «EPAM SYSTEMS». У 2020 році продуктивність праці зменшилась на 87.69% і склала 24.56 тис .грн на одного працівника на рік, у 2020 році спостерігається зменшення показника трудоемкості на 6,25 %.

Протягом досліджуваного періоду ТОВ «EPAM SYSTMES» отримувала прибуток, однак цей показник у 2020 році істотно знизився. І як слідство знизились практично всі показники рентабельності. Все це пояснюється кризовою ситуацією в світі у зв'язку к пандемією COVID19. Оскільки всі процеси розвитку були уповільнені і досліджуване підприємство недотримувало прибутки і недостатньо ефективно використовувало свої ресурси.

На засадах виявлених тенденцій матрично-портфельного аналізу, показників ефективності діяльності ТОВ «EPAM SYSTMES», проведеного PESTLE аналізу, аналізу життєвого циклу була розроблена базова стратегія оптимізації. На основі трикутника наявних компетенцій за сферою прояву ТОВ «EPAM SYSTEMS» встановлена необхідність розвивати динамічні компетенції, а саме розвиток соціальних програм цифровізації, заходів сталого розвитку та підтримки стратегічних напрямів цифровізації українського суспільства та інтеграції України у світовий та глобальний інформаційний простір. В роботі для досягнення головної мети підвищення ефективності діяльності підприємства в рамках місії Соціальна орієнтація та підтримка економічного розвитку країни на засадах цифровізації побудовано

Дерево цілей.

В рамках запропонованої стратегії оптимізації всіх видів ресурсів було проведено планування результативних показників діяльності ТОВ «EPAM SYSTMES» на 2021 рік декількома методами. А саме: економіко-статистичний методом на основі середньорічних темпів зростання доходу від реалізації та економіко-математичним методом за рівнянням регресії. Було здійснено планування показників діяльності методом прямого розрахунку, методом цільового формування прибутку. При цьому план обсягів діяльності ТОВ «EPAM SYSTEMS», розрахований програмно-цільовим методом, на наш погляд, є найбільш доцільним. Оскільки результати планування, отримані програмно-цільовим методом враховують внутрішні потреби підприємства у виробничому та соціальному розвитку.

Таким чином, в результаті розрахунку і аналізу показників ефективності діяльності у плановому періоді підприємство ТОВ «EPAM SYSTEMS» та за умов стабілізації своєї діяльності та акумулювання свої потужностей і підвищення використання всіх своїх ресурсів забезпечить підвищення показників рентабельності у порівнянні з звітним роком.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 176 с.
2. Экономическая эффективность новой техники в машиностроении/А.П. Ковалев, Н.К.Кочалос, А.А.Колобов. – М.:Машиностроение, 1978. – 255с.
3. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 592 с.
4. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.
5. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
6. Горбань О.М., Бахрушин В.Є. Основитеорії систем і системного аналізу: Навчальний посібник. – Запоріжжя: ГУ “ЗІДМУ”, 2004. – 204 с.
7. Економічний аналіз: Навч. посібник / За ред. Ніконенко М.С. –К., 2003. – 679 с.
8. Орлов П.А. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – Х.: РИО ХГЭУ, 2000. – 401 с.
9. Економіка підприємств АПК: Навчальний посібник для вузів / Дусановський С.Л., Дудар Т.Г., Олійник В.М; під ред. Дусановського С.Л. – Тернопіль: Тернопіль, 1997. – 267 с.
10. Рыбин В.Н. Планирование эффективности и интенсификация производства в машиностроении. – Л.: Машиностроение, 1989. – 128 с.
11. Абалкин Л.И. Конечные народнохозяйственные результаты. Сущность, показатели, пути повышения. – 2-е изд. доп. и перераб. – М., 1982. – 236 с.
12. Основи економічної теорії / С.В. Мочерний, С.А. Єрохін, Л.О. Каніщенко та ін. – К.: Знання, 2000.
13. Падерин И.Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного

предприятия // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – №1. – С. 89–95.

14. Івашків Т.С. Використання показника порівняльної економічної ефективності в умовах ринкової економіки // Наукові записки за матеріалами IV Міжн. конф. студентів та молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”. Т. 1. – Донецьк, 2003. – С. 99-100.

15. Шнипко О. Нагромадження основного капіталу як фактор конкурентоспроможності економіки / Шнипко О. // Економіка України. – 2005. - № 7. – с.23-35.

16. Поклонський С.Т., Мухопадов В.Г. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: Віктар, 2001. – 178 с.

17. Гойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. – Київ: ВІРА-Р, 1999. – 320 с.

18. Долан Э. Дж., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель / Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. – С.-Пб., 1992. – 496 с.

19. Макмиллан Р. Экономикс. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 384 с.

20. Голубева Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Актуальні проблеми економіки №5 (59), 2006.

21. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2003. – 298 с.

22. Русак Н.А. Экономический анализ в условиях самофинансирования предприятий. – Минск: Беларусь, 1989. – 215 с.

23. Бугуцький О.А. Аналіз економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. – К.: Урожай, 1976. – 264 с.

24. Нелепи В.М. Планування на аграрному підприємстві: підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 372 с.

25. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности. – К.: Баланс-клуб, 2003. – 478 с.
26. Афанасьев М.В., Гончаров А.Б. Экономика предприятия: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / За ред. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 410 с.
27. Hamm, R. V. & Parksheyan, X. R. (2000). Experience with financial analysis Audit and financial analysis. 10- 17
28. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 365 с
29. Блинова, У. Ю. Совершенствование методики анализа как метода превентивного контроля в антикризисном менеджменте [Текст] / У. Ю. Блинова // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – № 2. – С. 29-36.
30. Маркарьян, Э. А. Финансовый анализ [Текст] / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. – М. : КноРус, 2007. – 217 с
31. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 424 с.
32. Бланк, И. А. Управление прибылью [Текст] / И. А. Бланк. — Киев : Ника-Центр, 2002. – 752 с.
33. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов [Текст] / Р. Брейли, С. Майерс; пер. с англ. Н. Барышниковой. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 977 с.
34. Kovalev, V. & Volkova, V. O. (2006). Analysis of business enterprises. Kyi'v: Prospekt.
35. Chuprov, S. V. (2004). Valid values of financial indicators for the sustainability of the enterprise. Yzvestyya YHЭA, 1, 77-81.
36. Blumenthal, M. This the gift to be simple: Why the 80-year-old Du Pont model still has fans [Текст] / M. Blumenthal, G. Robin // CFO Magazine, January, 1998, pp. 1-3
37. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: measures that drive performance



[Текст] /R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – Jan./Feb, 1992.

38.Нортон, Д. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию [Текст] / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп-Бизнес, Библиотека IBS, 2004. – 320 с

39.Наас, М. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization [Текст] / М. Наас, А. Kleingeld // Management Accounting Research. – 1999. – № 10. – P. 233-261.

40.Бачевський Б.Є., Заблоська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. – К. : Центр учбової літератури, 2009 – 400 с.

41.Шегда А.В. Менеджмент. – К.: Знання, 2002. – 583 с

42.Фролова Т.О. Фінансовийаналіз. – К. : – Видавництво „Європейськогоуніверситету”. – 2006. – 253 с.

43.Ніколаєнко В.П. Комплексна оцінкафінансового стану підприємства // Актуальніпроблемиекономіки. – 2006. – №6. – с. 180- 191.

44.Цал-Цалко Ю.С. Фінансовазвітністьпідприємства та їїаналіз: навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2006. – 417 с.

45.Бізнесадміністрування: магістерський курс : Підручник / За ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника., д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка та к.е.н., доц. І.М. Сотник. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 896 с.

46. UNE-GovernmentSurvey 2018.  
URL:<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018?fbclid=IwAR0ROie7FQWA-o7F3USIMIS5ePu2YMA40NLQ2rA52uUAUX6QCZJdtXtT2k8><https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>.

47. ICT developmentIndex 2017 URL: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>.

48.GLOBALinnovationindex 2020  
URL:<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>.

49. PEST-аналіз: URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз> (дата

звернення 16/05/2021)

50. Топ-50 ІТ-компаній України. EPAM перешигнув позначку в 10 000 спеціалістів: URL: <https://ain.ua/2021/02/22/top-50-tech-companiy-zima2021/> (дата звернення 16/05/2021)

51. Стратегічне управління. URL: <https://mix.sumdu.edu.ua/textbooks/1141/367860/index.html> (дата звернення 16/05/2021)

52. EPAM Systems URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/EPAM\\_Systems](https://uk.wikipedia.org/wiki/EPAM_Systems)

53. Середній розмір активів, URL: <https://bitcoin-times.ru/uk/srednii-razmer-aktivov-formula-srednegodovaya-stoimost-aktivov-formula-i-kak/>

54. Аакер А. Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Аакер А. Д.; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2002. - 544 с.

55. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.

56. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.

57. Голобородько А. Ю. , Гусєва О.Ю., Легомінова С.В., Цифрова економіка: Підруч. / А. Ю. Голобородько , О.Ю. Гусєва, С.В. Легомінова – Київ: Видництво «Міленіум» 2020. 400 с.

58. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Легомінова С.В., Ромашенко О.С., Хлевицька Т.Б., Голобородько А. Ю. Статистичне моделювання та прогнозування економічних процесів. Компендіум, Київ: Державний університет телекомунікацій. Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва, 2020. 227 с.

59. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Легомінова С.В., Ромашенко О.С., Хлевицька Т.Б., Голобородько А. Ю. Економіка підприємства. Компендіум, Київ: Державний університет телекомунікацій. Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва, 2020. 220 с.