МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Острозька академія»

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКА ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ММПЛ-21
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
ВОЗНЮК Андріан Анатолійович

Керівник – доктор економічних наук, доцент
Козак Людмила Василівна

Рецензент – Керівник з ММСБ ТВББ №10017/0122 філії
Рівненського обласного управління АТ "Ощадбанк"
Камінський Андрій Андрійович

☐

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії

менеджменту і маркетингу _____ (доц., д. е. н. Людмила КОЗАК)
(підпис)

Протокол № ____ від « ___ » _____ 2024 р.

Острог - 2024

АНОТАЦІЯ

к в а л і ф і к а ц і й н о ї р о б о т и

на здобуття освітнього ступеня магістра

Тема: Управління продажами та логістика підприємств ІТ-галузі
Автор: Вознюк Андріан Анатолійович
Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент Козак Людмила Василівна

Захищена “……”……202…року.

Короткий зміст праці: Ця дипломна робота присвячена аналізу управління продажами та логістики підприємств ІТ-галузі. В світі а також в Україні ІТ-галузь стрімко розвивається, і наразі є конкурентоспроможною, а отже є об’єктом для вивчення. Основна увага у дослідження приділяється теоретичним основам галузі, аналізу системи управління продажами та розробці рекомнедацій щодо вдосконалення управлінні продажами та логістики в ІТ-галузі.

Перший розділ кваліфікаційної роботи зосереджений на дослідженню теоретичних та методичних засад управління продажами та логістикою підприємств ІТ-галузі, сутності та складових елементів управління.

У другому розділі розкривається загальна характеристика обраного підприємства, а саме ЕПАМ-СИСТЕМЗ, дається загальна характеристика та розкриваються особливості логістичної діяльності підприємства.

У третьому розділі представлені шляхи удосконалення системи управління продажами та логістикою ЕПАМ-СИСТЕМЗ. У висновках стисло подані підсумки дослідження кваліфікаційної роботи.

Результатом роботи є практичне значення для підприємств, що працюють у галузі ІТ-індустрії, та можуть бути корисними для вдосконалення систем продажу у ІТ-сфері.

ABSTRACT

Topic: Sales management and logistics of enterprises in the IT industry

Author: Vozniuk Andrian Anatoliyovych

Scientific manager : Doctor of Economic Sciences, Associate Professor Kozak Lyudmila Vasylivna

Protected by "……"……202…year.

Summary of work: This diploma work is devoted to the analysis of sales management and logistics of enterprises in the IT industry. In the world, as well as in Ukraine, the IT industry is developing rapidly and is currently competitive, and therefore an object for study. The main focus of the research is on the theoretical foundations of the industry, analysis of the sales management system, and development of recommendations for improving sales management and logistics in the IT industry.

The first section of the qualification work is focused on researching the theoretical and methodical principles of sales and logistics management of enterprises in the IT industry, the essence and constituent elements of management.

In the second section, the general characteristics of the selected enterprise, namely EPAM-SYSTEMZ, are disclosed, the general characteristics are given and the peculiarities of the enterprise's logistics activities are disclosed.

The third section presents the ways of improving the EPAM-SYSTEMZ sales and logistics management system. In the conclusions, the results of the research of the qualification work are briefly presented.

The result of the work has a practical value for enterprises working in the IT industry and can be useful for improving sales systems in the IT sphere.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ……6
1.1. Сутність та складові елементи системи управління продажами та логістикою підприємства 6
1.2. Особливості управління продажами та логістикою підприємства ІТ-галузі……...11
1.3. Методичні підходи оцінки ефективності системи управління продажами та логістикою підприємства ІТ-галузі 14
Висновки до 1 розділу.....22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» 24
2.2. Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМ»".....38
2.3. Особливості збутової та логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»……44
Висновки до 2 розділу.....58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»……..59
3.1. Підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»…….....59
3.2. Покращення маркетингових комунікацій ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»……..66
3.3. Удосконалення системи продажів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»……..……..73
Висновки до 3 розділу.....75
ВИСНОВКИ 77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 80
ДОДАТКИ 83

ВСТУП

Актуальність теми. Основною метою кожного економічного суб'єкта є отримання прибутку, що досягається через реалізацію продукції, товарів або послуг за межами його діяльності. Продажі виступають основним джерелом доходу та фундаментом для формування прибутку. Управління процесом продажів є ключовим елементом у системі менеджменту, так як це має вплив на фінансові результати та стабільність суб'єкта.

Управління відділом продажів є критичним елементом стратегічного планування компанії. Ефективна система збуту передбачає професійну організацію роботи підрозділу з реалізації товарів, спрямовану на забезпечення стабільного збуту продукції. Підвищення результативності продажів безпосередньо впливає на зростання фінансових показників підприємства за умови раціонального використання наявних ресурсів.

Прагнення підприємств до стійкого розвитку та конкурентоспроможності спонукає їх шукати шляхи розширення присутності на світових ринках та вдосконалення міжнародних операцій. Досягнення цієї мети вимагає впровадження інноваційних підходів до логістичних процесів на базі міжнародних стандартів інтеграції вітчизняних компаній у глобальну економічну систему.

Питання організації логістичних процесів висвітлені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, Д. Ламберта, , Т. В. Левитта, Дж. Р. Стока, Д. Бауерсокса, а також українських дослідників - Дубневича Л. І., Балабанової Л. В., В., Омельченка В. І., Михальчук Л. Ю., Яновського Б. В. Водночас залишаються недостатньо вивченими аспекти управління продажами та логістики підприємств ІТ-галузі в Україні

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних та методичних основ управління продажами та логістикою підприємств ІТ-галузі, а також розробці пропозицій щодо вдосконалення цих процесів.

Завдання дослідження:

1. Дослідити загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕПАМ-СИСТЕМЗ».
2. Оцінити зовнішнє середовище підприємства.
3. Вивчити особливості збутової та логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ-СИСТЕМЗ».
4. Проаналізувати методичні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ-СИСТЕМЗ».
5. Проаналізувати покращення маркетингових комунікацій ТОВ «ЕПАМ-СИСТЕМЗ».
6. Розробити програму удосконалення ефективності продажів та логістики компанії «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Об’єктом дослідження є ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Предметом дослідження є система управління продажами та логістикою підприємств ІТ-галузі.

У дослідженні використано комплекс **методів дослідження**, зокрема: методологічну основу склали історичний, аналітичний та системний підходи для вивчення теоретичних засад планування логістичної діяльності. Застосовано статистичні та економічні методи аналізу для оцінки фінансово-економічного стану підприємства. Логічний аналіз, методи прогнозування та калькуляції допомогли обґрунтувати практичні рекомендації.

Інформаційною базою слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері планування логістичної діяльності компаній, законодавчі документи та нормативні акти, які регулюють діяльність цих

компаній, статистична та фінансова звітність компаній, періодичні видання та інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, підрозділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, додатків. Обсяг роботи становить 97 сторінок. Робота містить 24 таблиці, 7 рисунків, 6 додатки. Список використаних джерел налічує 23 найменувань.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТГАЛУЗІ

1.1. Сутність та складові елементи системи управління продажами та логістикою підприємства

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку вкрай важлива ефективна система управління продажами. Цей напрямок має універсальний характер і однаково значущий як у виробничій сфері, так і в секторі послуг.

Спочатку основним критерієм оцінки продажів були фінансові показники. Однак з часом стало очевидним, що продажі впливають набагато ширше: на результативність підприємства, його конкурентну позицію, задоволеність споживачів, ставлення до товару та виробника, а також репутаційні активи компанії [1].

Як стверджував Г.Дж. Болт, недостатня ефективність управління продажами може становити загрозу життєдіяльності всього підприємства. Відтак, управління продажами перетворюється на необхідний ключовий елемент системи управління підприємством [2].

Термін «управління продажами» дуже багатогранний, і на даний момент не існує єдиного універсального підходу до його трактування. Деякі експерти розглядають його з позиції управління людьми, безпосередньо задіяними в продажах (це включає підбір, мотивацію, навчання тощо) [3; 4]. Інші ототожнюють управління продажами з управлінням каналом збуту [5; 6]. Треті орієнтуються на автоматизацію процесів взаємодії з клієнтською базою [5].

Продажі є багатогранним процесом, що охоплює планування, організацію, координацію та контроль збутової діяльності підприємства. Воно включає не лише оптимізацію роботи торгового персоналу, але й розвиток їхніх професійних навичок, використання сучасних технологій і впровадження інноваційних стратегій. Основна мета управління продажами полягає у забезпеченні стабільного зростання обсягів реалізації, досягненні фінансових показників і перевищенні встановлених бізнес-цілей.

Якщо говорити про управління продажами то це комплексна система, що інтегрує елементи менеджменту підприємства. Вона складається з управління людськими ресурсами та процесом продажів і включає наступні ключові компоненти:

- Визначення цільових клієнтів. Сюди належить індентифікація цьових сегментів ринку, аналіз потреб та вимог покупців, вивчення цінових категорій, а також розробка стратегій виходу на нові ринкоів сегменти.
- Встановлення каналів розподілу. До даної категорії можна віднести вибір типу каналів розподілу, збір інформації про дилерів та дистрибюторів, вивчення умов співпраці з учасниками каналу розподілу.
- Управління каналами розподілу. Сюди можна віднести планування продажами, розробка умов для кожного каналу, управління комунікаціями. Контроль дистиб'ютора, оцінка та коригування рроботи учасників каналу, клієнтська база. Умови, і т.д.
- Організація роботи відділу продажів. До даної категорії можна віднести структуру та визначення функцій відділу, розподілення обовязків між співробітниками, а аткож технічна підтримка підрозділу.
- Управління відділом продажів. До даної категорії належать декілька важливих пунктів, а саме планування та контроль роботи, відбір та

адаптація персоналу, мотивація та кар'єрне зростання працівників а також навчання для них. Також сюди належить оцінка ефективості роботи, контроль витрат.

- Розвиток навичок персонального продажу. Сюди можна віднести пошук нових клієнтів а також вдосконалення техніки продаж. При цьому слід не забувати про подвищення рівня осблуговування і аналіз персональних даних системи продажів.

- Періодичне коригування системи продажів. Щорічний аналіз та оптимізація роботи, та впровадження необхідних змін.

Але варто зазначити що ефективність управління продажами визначається за умови правильного визначення цілей. Даних цілей за Дячуном О. є декілька:

- Збільшення обсягів продажів.
- Позитивний вплив на продуктивність компа-нії, відділу продажів і окремих менеджерів.
- Попередження виникнення складних ситуацій.
- Вибір відповідного стилю управління та визначення методів контролю.
- Визначення пріоритетного товару для продажу.
- Визначення конкретної цільової аудиторії.
- Пристосування стратегії до поточних вимог ринку [7; 8].

З погляду маркетингу, управління продажами охоплює процеси планування, організації та контролю, спрямовані на реалізацію продукту з метою задоволення потреб споживачів. Основна ідея маркетингового підходу до управління продажами базується на принципі, що клієнта можна стимулювати до купівлі продукту, який відповідає його потребам, через інформування, заохочення зацікавленості та переконання.

У цьому контексті ключова увага компанії приділяється психологічним аспектам взаємодії з клієнтами, що реалізується через використання сучасних технік продажів. Серед найбільш актуальних підходів у цій сфері сьогодні виділяються консультативні продажі, концептуальні продажі, челлендж-продажі та клієнтоорієнтовані продажі [9].

Ці методи відзначаються активним залученням клієнта на всіх етапах процесу продажу. Зокрема, вони передбачають експертний підхід до укладання угод, фокусування на створенні доданої вартості для клієнта та використання його досвіду як основного орієнтира. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність продажів, а й зміцнити довгострокові відносини між компанією та її клієнтами, що є критично важливим у сучасних умовах конкурентного ринку.

Іншими словами, можна сказати, у рамках маркетингового підходу до управління продажами ефективність цього процесу значною мірою залежить від кількох ключових факторів. Перш за все, важливу роль відіграє професіоналізм фахівців, які займаються продажами. Їхні компетенції, комунікативні навички, здатність аналізувати потреби клієнтів та знаходити індивідуальні підходи безпосередньо впливають на успішність реалізації товарів чи послуг. Другим важливим аспектом є вибір оптимальних способів і методів доведення товару до кінцевого споживача. Це включає розробку ефективних каналів збуту, використання сучасних технологій та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів. Третім чинником виступає система взаємин із клієнтами. Вона охоплює побудову довгострокових і взаємовигідних стосунків, орієнтованих на задоволення потреб споживачів, підвищення їхньої довіри до бренду та зміцнення репутації компанії.

Щодо логістичної діяльності підприємств, то значна частина вчених трактує як практичне втілення системних функцій та операцій логістики. Ефективність логістичної діяльності відображає ступінь досягнення поставлених цілей у сфері логістики, визначаючи співвідношення між запланованими результатами та фактично досягнутими. Вона демонструє, наскільки успішно функціонує логістична система в контексті виконання завдань із використанням наявних ресурсів.

Пономарьова Ю. трактує ефективність логістичної діяльності як комплексний показник або систему показників, які відображають якість роботи логістичної системи при певному рівні загальних логістичних витрат [10]. Іншими словами, ефективність логістики вимірюється балансом між якістю виконання процесів, таких як транспортування, складування та управління запасами, і витратами, необхідними для їх реалізації.

Логістичний сервіс у процесі продажів повинен спиратися на стратегії індивідуального обслуговування та повного задоволення попиту. Ці підходи забезпечують максимально точну адаптацію до потреб споживачів, гарантуючи високу якість, відповідність обсягів послуг, ефективну організацію, а також застосування сучасних технічних і технологічних рішень у виконанні замовлень.

Для реалізації таких стратегій критично важливим є впровадження цифрових технологій. Уже сьогодні компанії активно використовують інструменти, які значно підвищують рівень сервісу в організації продажів. До них належать системи управління складом (WMS), управління автопарком (TMS), а також різноманітні онлайн-сервіси для клієнтів. Проте можливості цифрової трансформації в логістичному сервісі ще не повністю вичерпані.

Особливу перспективу має технологія Інтернету речей (IoT), яка відкриває нові горизонти в управлінні продажами та логістичною підтримкою.

Використання IoT дозволяє в режимі реального часу отримувати актуальні дані про пропозиції продавців і запити споживачів. Це створює умови для точнішого планування продажів, оптимізації логістичних процесів і швидкого реагування на зміни у попиті, що забезпечує ще вищий рівень сервісу для клієнтів.

1.2. Особливості управління продажами та логістикою підприємства ІТ-галузі

В сучасному світі, де стрімкий розвиток набувають інформаційні технології, їх значення зростає для суспільства, а отже і зростає потреба аналізу ключових тенденцій розвитку ІТ-ринку. Управління продажами та логістикою підприємств в ІТ-галузі має низку специфічних особливостей, які зумовлені динамічністю цієї сфери, високою технологічністю продуктів і швидкими темпами змін у зовнішньому середовищі. Продажі в ІТ-індустрії мають свої специфічні риси, які відрізняють їх від інших секторів. Ці особливості зумовлені швидким розвитком технологій, високою конкуренцією та специфічними потребами клієнтів.

Продажі в ІТ-індустрії характеризуються низкою унікальних особливостей, які відрізняють їх від продажів в інших галузях економіки. Ці специфічні риси зумовлені такими факторами, як стрімкий темп технологічного розвитку, висока інтенсивність конкуренції та особливий характер запитів і очікувань клієнтів.

Постійні інновації у сфері інформаційних технологій змушують компанії швидко адаптувати свої стратегії продажів до нових ринкових умов. Конкуренція в ІТ-індустрії є надзвичайно жорсткою через велику кількість гравців і швидке впровадження нових технологічних рішень, що підвищує вимоги до професіоналізму фахівців із продажу.

Крім того, клієнти IT-компаній зазвичай мають специфічні потреби, які вимагають індивідуального підходу, глибокого розуміння їхніх бізнес-процесів і пропозиції кастомізованих рішень. Усе це робить управління продажами в IT-сфері особливо динамічним, технічно складним і орієнтованим на створення довгострокових взаємин із замовниками.

Продажі можна класифікувати за критерієм «поділ ринку», що дозволяє виділити кілька основних моделей взаємодії: B2C, B2B, C2C, B2G, G2C, C2G. У цій класифікації **B** позначає бізнес, **C** – споживача, а **G** – державні установи.

Продуктова складність в IT-галузі є однією з ключових характеристик, яка визначає унікальність, конкурентоспроможність і вплив технологічних рішень на ринок. Вона виникає через багатокомпонентність продуктів, швидкий темп технологічного розвитку, інтеграцію нових інновацій і необхідність адаптації до змінних потреб клієнтів.

Варто зазначити, що ринок IT-послуг надто конкурентний і тому часто можна зустріти конфлікти які виникають у даному секторі, так як це одна з найбільш глобалізованих сфер, а причинами можуть бути: економічні, політичні та технологічні суперечності між державами та компаніям.

Наприклад, Google зазнає одних із найбільших ускладнень через свою діяльність у Китаї. Пошукова система Google заблокована в Китаї з 2010 року через відмову компанії цензурувати результати пошуку відповідно до вимог уряду. Усі сервіси Google, доступні в Китаї, працюють через місцевих дистриб'юторів, що ускладнює їх розвиток і зменшує контроль компанії над ними. Китай активно розвиває альтернативи продуктам Google, зокрема Baidu (пошуковик), Tencent (реклама), та Aliyun (хмарні сервіси), що обмежує можливості Google.

Проте не лише в Китаї блокують та борються з західними IT-компаніями, у Європі також діють суворі обмеження, які потрібно

дотримуватися. Так GDPR, запроваджений у 2018 році, є одним із найсуворіших законів про захист даних у світі. Він вимагає від компаній чітко пояснювати, як використовуються персональні дані користувачів, і забезпечувати право на доступ, видалення чи виправлення цих даних.

Facebook як компанія, що активно монетизує дані користувачів, стикається зі складнощами у виконанні вимог GDPR. Зокрема, питання обробки даних для цільової реклами та збереження даних у США є джерелом постійних суперечок з європейськими регуляторами [11].

ЄС підозрює Facebook у використанні своєї платформи для просування власних послуг на шкоду конкурентам. Це призводить до фінасових витрат, і Facebook змушений інвестувати значні кошти в адаптацію до нових регуляцій, включаючи впровадження локальних серверів та розробку нових механізмів управління даними, а також для того щоб відновити довіру, так як, порушення конфіденційності користувачів у минулому негативно вплинуло на імідж компанії, наприклад, скандал із Cambridge Analytica. Тому Компанія створила спеціальні інструменти для європейських користувачів, які дозволяють налаштовувати рівень приватності та контролювати використання їхніх даних. Facebook активно інформує користувачів про те, як їхні дані збираються та використовуються, щоб відповідати вимогам прозорості.

Oracle і SAP займають провідні позиції у секторі корпоративного програмного забезпечення, а їхніми основними конкурентами є IBM та Microsoft. Останніми роками спостерігається тенденція до консолідації в цьому сегменті: компанії, які раніше фокусувалися на окремих нішах, активно розширюють свої позиції в інших сферах, які традиційно контролювали конкуренти. Такі гіганти, як Microsoft, IBM, Hewlett-Packard, Oracle і SAP, пропонують широкий спектр програмних рішень, водночас у сегменті працює багато малих і середніх підприємств, що спеціалізуються на вузьких нішах.

Для таких підприємств характерні низькі бар’єри для входу та висока конкуренція, що стимулює постійний розвиток.

Загалом для ринку програмного забезпечення властиве зростання обсягів міжнародної торгівлі, поява нових компаній і розробників, які пропонують інноваційні продукти. Додатково спостерігається збільшення популярності безкоштовного програмного забезпечення, поширення моделі монетизації через рекламу та посилення конкуренції, що сприяє зниженню цін на програмні продукти.

Таким чином, управління продажами в ІТ-галузі вимагає комбінації технічних знань, стратегічного мислення, адаптивності до змін і навичок побудови довгострокових відносин з клієнтами. Висока конкуренція, складність продуктів та швидкий темп змін вимагають постійного вдосконалення підходів до продажів і взаємодії з клієнтами для досягнення успіху на ринку.

1.3. Методичні підходи оцінки ефективності системи управління продажами та логістикою підприємств ІТ-галузі

В умовах динамічного розвитку ІТ-галузі ефективне управління продажами та логістикою є ключовим фактором конкурентоспроможності компанії. Це зумовлено високим темпом змін на ринку, потребою гнучкості й здатності швидко адаптуватися до нових вимог споживачів та технологічних інновацій Оцінка ефективності цих систем допомагає визначити, наскільки ефективно компанія досягає своїх бізнес-цілей, оптимізувати ресурси і процеси, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ефективність системи управління продажами та логістикою можна визначити як здатність системи забезпечувати оптимальне використання ресурсів при мінімальних витратах і максимальному задоволенні потреб клієнтів.

Дослідження успішності логістичної діяльності Крикавського Є. В. відображає рівень результативності всього ланцюга постачання за допомогою набору якісних та кількісних характеристик.

До якісних характеристик входять за його думкою: рівень задоволеності споживачів; здатність ланцюга постачання реагувати на зміни в попиті; рівень інтеграції інформаційних ресурсів та сировини, а також ефективності управлінських процесів.

До кількісних характеристик на його думку належіть: ефективність; витратність; успішність адаптації до зовнішніх змін; рівень максимізації продажів; ступінь зростання прибутку; повернення вкладених інвестицій [12].

IT-галузь є однією з найбільш динамічних сфер, де ефективність управління має критичне значення для успіху бізнесу. У сфері IT доцільно використовувати кілька методичних підходів, таких як бенчмаркінг, аналіз ланцюга доданої вартості, ABC-аналіз та збалансовану систему показників.

Бенчмаркінг є процесом порівняння ключових показників ефективності компанії з показниками лідерів галузі або з еталонними стандартами. У сфері IT бенчмаркінг дозволяє виявити кращі практики та встановити цілі для підвищення продуктивності.

Етапи бенчмаркінгу:

1. Визначення KPI(ключові показники ефективності) для бенчмаркінгу – залежно від специфіки IT-галузі це можуть бути показники, пов’язані з швидкістю обробки замовлень, продуктивністю команди розробників, рівнем задоволеності клієнтів.

2. Збір та аналіз даних – збір інформації про показники продуктивності конкурентів або продуктивності конкурентів або еталонних компаній.

3. Порівняння показників – виявлення сильних і слабких сторін компанії порівняно з конкурентами.

4. Розробка та впровадження заходів – визначення напрямків, де можна покращити ефективність і реалізація конкретних змін, спрямованих на підвищення продуктивності.

Бенчмаркінг допомагає компанії адаптуватися до змін у галузі та забезпечує можливість постійного вдосконалення. Для ІТ-компанії актуальними метриками можуть бути швидкість випуску оновлень, кількість багів на тисячу рядків коду, відсоток утриманих клієнтів тощо.

Аналіз ланцюга доданої вартості дозволяє визначити всі етапи створення продукту або надання послуги в ІТ-компанії – від розробки і тестування до підтримки і оновлень – і оцінити, які з них забезпечують найбільшу цінність для кінцевого користувача.

Ключовими етапами є:

1. Ідентифікація основних етапів ланцюга – в ІТ-компаніях це можуть бути розробка, тестування, запуск, підтримка та маркетинг.

2. Аналіз витрат та ефективності на кожному етапі – визначення, які етапи є найбільш затратними і чи можна їх оптимізувати.

3. Оцінка значущості етапів для кінцевого результату – виявлення процесів, які приносять найбільшу додану вартість. Наприклад, етап тестування може мати вирішальне значення для якості продукту.

4. Розробка стратегій для підвищення цінності – на основі отриманих даних можна оптимізувати ланцюг доданої вартості, зосередивши ресурси на найбільш важливих етапах.

Аналіз ланцюга доданої вартості допомагає ідентифікувати «вузькі місця» та оптимізувати ресурси, підвищуючи загальну ефективність продукту. В ІТ-галузі це може включати автоматизацію певних етапів розробки, використання хмарних сервісів для зниження витрат на інфраструктуру тощо.

Метод ABC-аналізу ґрунтується на принципі Парето і дає змогу класифікувати продукти, проєкти чи клієнтів за обсягом доходів або витрат ресурсів, що сприяє більш ефективному розподілу зусиль та ресурсів.

Класифікація відбувається за такими групами:

Група А – це продукти або клієнти, які приносять найбільший дохід або займають значну частку ринку. В ІТ-компанії це можуть бути найбільш прибуткові продукти або ключові клієнти.

Група В – продукти чи клієнти середньої важливості, які забезпечують стабільний, але не максимальний дохід.

Група С – найменш прибуткові продукти або клієнти, які потребують більше ресурсів, але приносять менший фінансовий зиск.

Застосовуючи цей метод в ІТ-компаніях він дозволяє зосередити зусилля на основних напрямках, які приносять найбільшу вигоду, і розподіляти ресурси відповідно до пріоритетів. Наприклад, ресурси на підтримку можуть бути в основному спрямовані на продукти групи А, тоді як продукти групи С можуть бути автоматизовані або передані на обслуговування партнерам.

Збалансована система показників є комплексною методикою, що дозволяє оцінити ефективність за кількома ключовими аспектами, охоплюючи як фінансові, так і нефінансові показники (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові показники ефективності діяльності підприємства*

Перспектива	Цілі	Показники	Цільові значення	Заходи/Ініціативи
Фінансова	Збільшення прибутковості	Рентабельність, прибуток, дохідність активів	Встановлені фінансові цілі	Оптимізація витрат, збільшення обсягів продажів
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення ефективності процесів	Швидкість оброблення замовлень, продуктивність	Скорочення часу на процеси	Оптимізація процесів, автоматизація
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації співробітників	Кількість тренінгів, рівень компетенції	Підвищення кваліфікації на певний відсоток	Навчання, програми розвитку лідерства

*Джерело: створено автором

1. Фінансова перспектива – показники доходів, витрат і рентабельності. Наприклад, для IT-компанії це може бути дохід від підписок та витрати на підтримку продукту.

2. Внутрішні бізнес-процеси – ефективність розробки та тестування, швидкість випуску оновлень.

3. Навчання і розвиток – інвестиції в підвищення кваліфікації працівників, рівень залучення співробітників, впровадження інновацій.

Перевагами використання є комплексність – дозволяє оцінити компанію з різних перспектив, що забезпечує всебічний аналіз її ефективності. Також це збалансованість, вона запобігає надмірній увазі до фінансових показників і враховує клієнтські та внутрішні процеси. Та стратегічна орієнтованість – фокус на довгострокових цілях та розвиток персоналу.

Цей метод є особливо корисним для IT-компаній, які прагнуть систематично розвиватися, підвищувати лояльність клієнтів та адаптуватися до нових технологій.

Ключові показники ефективності – це незамінні інструменти для оцінки продуктивності та успішності IT-компанії. Вони дозволять зрозуміти, чи досягає компанія своїх цілей, які аспекти потребують вдосконалення, а також виявляють найбільш ефективні процеси. У світі інформаційних технологій особливо важливими є швидкість впровадження нових технологій, гнучкість у розробці та висковий рівень задоволеності клієнтів.

Основні ключові показники ефективності, які часто використовуються для оцінки ефективності в IT-сфері це фінансові показники, операційні показники, показники клієнтської задоволеності, показники продуктивності команди та показники інновацій та розвитку.

Фінансові показники в першу чергу це дохід від підписки це є критично важливими для компаній, оскільки він відображає стабільність доходів та рівень задоволеності клієнтів. Друге це рентабельність вона визначає, наскільки ефективно компанія перетворює свої доходи на чистий прибуток. І

третє це клієнтська вартість життєвого циклу вона оцінює загальний дохід, який отримує від одного клієнта протягом усього періоду співпраці.

В операційні показники входить швидкість циклу розробки, цей показник демонструє, скільки часу потрібно для створення продукту або його оновлення. Час виходу продукту на ринок вимірює, як швидко компанія може представляти новий продукт споживачам.

Індекс задоволеності клієнтів оцінює рівень задоволеності клієнтів оцінює рівень задоволення клієнтів за допомогою опитувань та аналізу їхніх відгуків. Це швидкий і простий спосіб визначити, наскільки клієнти задоволені продуктом або послугами компанії. Високий показник цього індексу свідчить про те, що продукт відповідає очікуванням користувачів. Індекс лояльності клієнтів вимірює, наскільки вони готові ревомендувати продукт або послугу іншим, що відображає їхню прихильність до бренду. Високий рівень цього індексу свідчить про сильну позицію бренду на ринку та високу лояльність клієнтів, що важливо для довгострокового успіху IT-компанії. Рівень утримання клієнтів показує відсоток клієнтів, які залишаються з компанією протягом певного періоду часу. Високий рівнь утримання свідчить про якість послуг та лояльність клієнтів. Час відповіді служби підтримки вимірює середню тривалість, проятягом якої служба підтримки реагує на запити клієнтів. Швидка відповідь є важливою для забезпечення позитивого досвіду клієнтів та підвищення їхнього задоволення.

Продуктивність розробників є важливим показником, що відображає обсяг виконаної роботи команди за один спринт. Цей показник допомагає оцінити швидкість роботи команди та планувати майбутні спринти. Співвідношення «витрати-результати» демонстує баланс між витраченим часом та ресурсами на виконання завдань і отриманими результатами. Чим більше досягнень команда здобуває при мінімальних витратах, тим вищою є її ефективність. Рівень залученості співробітників оцінює їхню задоволеність і мотивацію. У команді з високою залученістю працівники активно прагнуть досягти цілей компанії, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

Щодо показників інновацій та розвитку, перш за все, це час, що витрачається на дослідження та розвиток. Він відображає, скільки зусиль компанія інвестує в дослідження нових технологій і продуктів. Високий відсоток цього показника свідчить про орієнтацію компанії на інновації та довгострокове зростання. Частка нових продуктів у загальному доході показує, який відсоток доходу приносить нова продукція, що відображає здатність компанії до інновацій та успіх у введенні новинок на ринок. Швидкість впровадження нових технологій демонструє, як швидко компанія інтегрує нововведення. Для ІТ-компанії це критично важливо, оскільки швидка адаптація до нових технологій надає конкурентні переваги та сприяє підвищенню продуктивності.

Найбільш поширеними підходами до оцінки ефективності управління продажами та логістикою підприємств ІТ-галузі є інтегральний, рівневий та часовий підходи. Вони дозволяють систематично оцінювати ключові аспекти діяльності підприємства, враховуючи специфіку галузі.

Інтегральний підхід це метод оцінки, який поєднує всі основні аспекти діяльності підприємства для отримання узагальненої картини ефективності. Він характеризується комплексністю, оцінюються не окремі елементи, а вся система в цілому, що включає продажі, логістику, фінанси, клієнтський досвід, технологічні аспекти тощо. Агрегуванням показників, інтегральний підхід передбачає об’єднання різних показників ефективності в єдиний агрегований індекс або інтегральний коефіцієнт. Узгодженістю, всі обрані індикатори мають бути пов’язані з метою оцінювання (наприклад, загальна продуктивність або фінансова ефективність). Гнучкістю, показники можуть бути адаптовані під специфіку галузі чи організації. Прикладом індикаторів можуть бути рентабельність продажів, рівень виконання замовлень у строк та витрати на логістику на одиницю продукції.

Рівневий це метод оцінки та управління ефективністю, який передбачає розподіл процесів і завдань на різні організаційні рівні, враховуючи їхній масштаб і стратегічну значущість. Основними рівнями є стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Стратегічний аналізує довгострокові цілі, такі як частка ринку, інноваційність логістичних підходів та інтеграція сучасних ІТ-рішень. Прикладом може бути інвестиції в цифрову трансформацію логістики. Тактичний рівень оцінює ефективність середньострокових рішень, наприклад, оптимізація логістичних маршрутів, впровадження нових каналів продажів. Прикладом може бути впровадження CRM-систем для управління продажами. Оперативний рівень аналізує щоденні операції, такі як швидкість обробки замовлень та точність виконання поставок. Прикладом може бути відстеження часу обробки заявок.

Часовий підхід це метод оцінки ефективності управління, що враховує динаміку показників і процесів у часі. Цей метод ґрунтується на вивченні коливань ефективності в різні часові відрізки, передбаченні майбутніх досягнень та гнучкому реагуванні на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Він надає можливості компаніям у сфері ІТ оцінювати та вдосконалювати свої продажі й логістику, спостерігаючи за сезонними тенденціями та циклами.

Проаналізувавши ці три підходи можна дійти до висновку, що для оцінки ефективності діяльності треба застосовувати інтегральний підхід, який базується на побудові інтегрального показника, що включає декілька часткових показників, що відображають ефективність управління в маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційно-інвестиційній та кадровій функціональних підсистемах [13].

Висновки до 1 розділу

Система управління продажами та логістикою підприємства є важливим елементом загальної стратегії управління організацією, яка забезпечує ефективну реалізацію продукції, оптимізацію процесів постачання та задоволення потреб клієнтів. Вона складається з таких ключових елементів: планування, організації, мотивації, контролю та аналізу. Планування передбачає визначення цілей продажів, обсягів продукції, потреб у логістичних ресурсах і шляхів їх реалізації. Організація спрямована на координацію всіх процесів, пов’язаних із продажами, постачанням і дистрибуцією. Мотивація створює умови для стимулювання персоналу, а контроль забезпечує моніторинг ключових показників, таких як обсяги продажів, логістичні витрати та виконання замовлень. Завершальним етапом є аналіз і вдосконалення, які дозволяють оцінити ефективність системи та впровадити необхідні зміни для підвищення її результативності. У сучасних умовах ця система значною мірою залежить від автоматизації процесів, зокрема використання CRM-систем і програм для управління ланцюгами постачань.

В ІТ-галузі система управління продажами та логістикою має свої особливості, що пов’язані зі специфікою продукції та послуг, які пропонуються підприємствами. Основною відмінністю є те, що більшість продуктів ІТ-сфери мають нематеріальний характер (програмне забезпечення, цифрові платформи, хмарні сервіси), що усуває потребу у фізичному транспортуванні. Ці продукти часто мають короткий життєвий цикл через швидкий темп технологічних змін, тому компанії змушені оперативно реагувати на ринкові запити та оновлювати свої рішення. Цифровізація процесів є ключовою характеристикою ІТ-галузі: автоматизація замовлень, комунікація з клієнтами через CRM-системи, використання хмарних платформ для доставки продуктів – все це є стандартом для цієї галузі. Окрім того, підприємства ІТ-сфери зазвичай працюють на глобальних ринках, що

вимагає побудови міжнародних каналів дистрибуції, часто на основі онлайн-інфраструктури.

Оцінка ефективності системи управління продажами та логістикою в ІТ-галузі здійснюється на основі застосування різноманітних методик, які враховують як фінансові, так і нефінансові показники. До основних фінансових показників належать доходи від продажів, рентабельність продажів і частка логістичних витрат у загальній структурі витрат підприємства. Серед операційних показників важливе місце займають швидкість обробки замовлень, час доставки цифрового продукту та рівень виконання замовлень у визначені терміни. Особливу увагу також приділяють впровадженню та використанню цифрових технологій, таких як автоматизація процесів і інтеграція з платформами електронної комерції.

Серед найбільш поширених підходів до оцінки ефективності управління продажами та логістики в ІТ-підприємств є інтегральний, рівневий та часові підходи. Вони дозволяють систематично оцінювати ключові аспекти діяльності підприємства, враховуючи специфіку галузі.

Таким чином, система управління продажами та логістикою є невід'ємною частиною успішного функціонування підприємств, особливо в ІТ-галузі, де конкуренція, динамічність і високі вимоги до інноваційності задають особливий ритм роботи.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» - провідна компанія в галузі розробки програмного забезпечення та консалтингу, яка надає інноваційні IT-рішення для бізнесу. Компанія є частиною міжнародної корпорації EPAM Systems, що спеціалізується на впровадженні цифрових технологій, розробці продуктів та підтримці процесів цифрової трансформації.

Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про компанію ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Ознаки	Характеристика
Назва компанії	ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, місто Київ, вул. Прахових Сім'ї, будинок 54
ЄДРПОУ	33880213
Дата створення	28.11.2005
Організаційно- правова форма	Товариство з обмеженою діяльністю
Форма власності	Приватна
Сфера діяльності	62.01 Комп'ютерне програмування 58.19 Інші види видавничої діяльності 58.29 Видання іншого програмного забезпечення 62.02 Консультування з питань інформатизації
Розмір статутного капіталу	86 132 220,00
Уповноважені особи	Рожок Сергій Володимирович
Чистий прибуток, тис. грн	1 310 858,00
Чисельність персоналу	285
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна структура

Джерело: створено автором на основі даних підприємства [19]

В Україні компанія має офіси в Києві, Одесі, Львові, Харкові, Дніпрі, Вінниці, Івано-Франківську, Херсоні та Хмельницькому [15].

З 1993 року ЕПАМ підтримує світових лідерів у проєктуванні, розробці та впровадженні програмного забезпечення, що змінює світ. Починаючи з 2005 року, компанія ЕРАМ Україна пропонує свою експертизу в області інжинірингу та розробки продуктів, допомагаючи своїм клієнтам успішно вирішувати найскладніші бізнес-задачі й ефективно керувати процесом цифрової трансформації від початку до кінця.

ЕПАМ в Україні – це 19 років невтомної праці в галузі інноваційних розробок. Крім того, це майже 10,000 талановитих спеціалістів по всій країні. Позиція компанії є чіткою і прозорою – засудження війни та підтримка країни.

Компанія є лідером у сфері інформаційних технологій, який успішно реалізує проєкти для великих корпорацій і співпрацює з провідними світовими розробниками програмного забезпечення. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» володіє унікальним досвідом в IT-індустрії, що дозволяє:

- створювати програмне забезпечення для провідних корпорацій у таких сферах, як корпоративне планування, корпоративні інформаційні портали, управління життєвим циклом продуктів, управління відносинами з клієнтами, управління знаннями, інтеграція застосунків та управління контентом;
- розробляти додатки, що відповідають сучасним вимогам сервісно-орієнтованих архітектур (SOA - Service Oriented Architecture);
- створювати корпоративні та холдингові портали із застосуванням сучасних технологій для аналізу баз даних;
- здійснювати аналіз і управління інформаційними ресурсами, а також проектувати та оптимізувати бізнес-процеси;

- інтегрувати CRM, ERP, SCM і PLM-рішення разом із аналітичними системами для покращення ефективності бізнесу.

Стабільний розвиток компанії та високі темпи впровадження складних проєктів стимулюють потребу в нових талановитих фахівцях. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» пропонує всі необхідні ресурси для професійного зростання, забезпечує перспективи та стабільність як для досвідчених спеціалістів, так і для початківців, які тільки розпочинають свій кар'єрний шлях.

Наведемо основні економічні показники ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2021-2023 рр. в табл.. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	**Роки**			**Відхилення 2023/2021**	
	2021	**2022**	**2023**	**Тис. грн**	**%**
Активи, тис.грн	7 308 982	10 555 410	11 243 989	3 935 007	153,84
Необоротні активи, тис. грн	2 487 035	2 053 081	1 714 248	-772787	68,93
Основні засоби, тис.грн	1 022 633	627 828	308 760	-713873	30,19
Оборотні активи, тис.грн	4 821 947	8 502 329	9 529 741	4707794	197,63
Середньооблікова чисельність працівників	355	367	285	-70	80,28
Чистий фінансовий результат	1 198 502	3 443 159	1 310 858	112 356	109,4
Фондомісткість	0,07	0,03	0,02	-0,05	28,57
Фондоозброєність	2880,7	1710,7	1083,4	-1797,3	37,61
Фондовіддача	14,4	32,2	40,9	26,5	284,03

Джерело: складено за звітністю компанії [19]

Згідно табл. 2.2 можна зробити відповідні висновки за показниками фінансово-господарської діяльності:

У період із 2021 до 2023 року спостерігається зростання загальної суми активів на 3 935 007 тис. грн або на 53,8%. Зростання відбувається за рахунок

збільшення оборотних активів, тоді як необоротні активи, включаючи основні засоби, знижуються.

У свою чергу, необоротні активи скоротилися з 2 487 035 тис. грн у 2021 році до 1 714 248 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зниження інвестицій у довгострокові активи.

Основні засоби також зменшилися на 713 873 тис. грн або на 69,8%, що може вказувати на частковий продаж, списання або зменшення виробничих потужностей.

Значне зростання оборотних активів на 4 707 794 тис. грн або на 97,6% свідчить про збільшення обсягів товарно-матеріальних запасів, дебіторської заборгованості або інших короткострокових активів.

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 5 510 816 тис. грн або на 37,5%, однак у 2023 році відбулося зниження на 7 596 525 тис. грн (-37,6%). Це свідчить про значну залежність від ринкових умов або зовнішніх факторів.

Стосовно фінансових коефіцієнтів, як бачимо, фондомісткість знижується, що свідчить про ефективніше використання основних засобів у виробництві. Фондоозброєність знижується через скорочення основних засобів та зменшення чисельності персоналу. А фондовіддача демонструє позитивну динаміку, зростаючи із 14,4 грн у 2021 році до 40,9 грн у 2023 році, що вказує на підвищення продуктивності основних засобів.

Середня чисельність працівників знизилася на 70 осіб або 19,7%, що може свідчити про оптимізацію або зменшення обсягів виробництва.

Отже, підприємство демонструє стабільну динаміку зростання активів і власного капіталу, що свідчить про фінансову стійкість. Водночас зниження доходу у 2023 році разом зі скороченням чисельності працівників і необоротних активів може свідчити про зміни в операційній діяльності або про вплив негативних зовнішніх чинників.

Динаміку оборотних активів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» представимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу і структури оборотних активів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2021	
	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Структура, %	Тис. грн	%
Запаси	57 780	1,2	35 708	0,4	33 242	0,34	-24 538	57,5
Дебіторська заборгованість	4 018 148	83,3	6 939 836	81,6	8 460 062	88,8	4 441 914	210,5
Гроші та їх еквіваленти	745 386	15,5	1 526 140	18,0	1 036 437	10,9	291 051	139,0
Витрати майбутніх періодів	633	-	-	-	-	-	-	-
Всього оборотних активів	4 821 947	100	8 502 329	100	9 529 741	100	4 707 794	197,9

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [19]

Як бачимо з табл.. 2.4, оборотні активи збільшилися на 4 707 794 тис. грн або 97,6% за період 2021–2023 років. Це свідчить про розширення поточної діяльності підприємства, а також зростання його оборотного капіталу.

Запаси зменшилися на 24 538 тис. грн або 42,5%, що може вказувати на покращення системи управління запасами або зниження обсягів товарів на складі. Це сприяє зменшенню витрат на зберігання.

Значне зростання дебіторської заборгованості на 4 441 914 тис. грн або 110,5% свідчить про збільшення продажів у кредит або недостатній контроль за збором дебіторської заборгованості. Така тенденція може нести ризики для ліквідності, якщо дебітори не розраховуються вчасно.

Грошові кошти зросли на 291 051 тис. грн або 39,0% . Це позитивно впливає на ліквідність підприємства, свідчить про наявність коштів для покриття поточних зобов’язань.

У 2023 році домінуючу частку в структурі оборотних активів займає дебіторська заборгованість (88,8%), що значно перевищує її частку у 2021 році (83,3%). Частка грошових коштів зменшилася до 10,9% у 2023 році з 15,5% у 2021 році, а частка запасів скоротилася до 0,34%.

На нинішньому етапі економічного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» стикається з серйозними труднощами у своїй діяльності через наявність дебіторської заборгованості, яка перешкоджає нормальному обігу коштів. Важливо розробити динамічну таблицю, що відображає структуру дебіторської заборгованості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка зміни складових дебіторської заборгованості ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	**Роки**			**Відхилення 2023/2021**	
	2021	**2022**	**2023**	**+/-**	**%**
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	65	2	371	306	570,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	27 075	68 183	65 829	38 754	243,2
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	3 989 693	6 567 218	8 393 070	4 403 377	210,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 318	304 433	792	-526	60,1
Всього дебіторська заборгованість	4 018 148	6 939 836	8 460 062	4 441 914	210,5

Джерело: підготовлено автором на основі фінансової звітності компанії [19]

Загальна сума дебіторської заборгованості зросла на 4 441 914 тис. грн або 110,5%. Це вказує на значне збільшення обсягів розрахунків з дебіторами за аналізований період.

Найбільший вплив на зростання дебіторської заборгованості мало збільшення заборгованості із внутрішніх розрахунків (+4 403 377 тис. грн.), що свідчить про посилення операційної активності або затримки у

взаєморозрахунках з дочірніми чи афілійованими компаніями.

Заборгованість за виданими авансами зросла на 38 754 тис. грн або 143,2%, що може вказувати на розширення співпраці з постачальниками.

Відбулося зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості на 526 тис. грн або 39,9%), що вказує на ефективне управління цим видом заборгованості або зменшення відповідних операцій.

З огляду на цей факт, можна стверджувати, що підприємство володіє стабільною фінансовою основою та має потенціал для подальшого розвитку. Проте важливо продовжувати спостереження та аналіз фінансових показників, щоб забезпечити стійкість і підвищення ефективності роботи компанії в майбутньому.

У таблиці 2.5 наведені характеристики формування фінансових результатів підприємства за останні три роки його роботи.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	**Роки**			**Відхилення 2023/2021**	
	2021	**2022**	**2023**	**+/-**	**%**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	14 701 899	20 212 715	12 616 190	-2 085 709	85,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн	12 724 050	16 851 566	10 625 577	-2 098 473	83,5
Валовий: прибуток	1 977 849	3 361 149	1 990 613	12 764	100,6
Інші операційні доходи	134 162	1 622 867	367 600	233 438	274,0
Адміністративні витрати	332 706	378 966	251 771	-80 935	75,7
Витрати на збут	8 239	2 267	14 338	6 099	174,0
Інші операційні витрати	301 578	279 160	468 518	166 940	155,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3 443 159	4 323 623	1 623 586	-1 819 573	47,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 461 660	4 200 065	1 599 509	137 849	109,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 198 502	3 443 159	1 310 858	112 356	109,4

Джерело: підготовлено автором на основі фінансової звітності компанії [19]

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зменшився на 2 085 709 тис. грн або 14,2% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зниження обсягів реалізації продукції.

Собівартість реалізованої продукції також знизилася на 2 098 473 тис. грн (-16,5%), що частково компенсувало падіння доходів.

Валовий прибуток залишився майже на рівні 2021 року (+0,6%), що свідчить про стабільну маржинальність продукції.

Адміністративні витрати скоротилися на 24,3%, що свідчить про оптимізацію управлінських витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності також значно знизився – на 1 819 573 тис. грн або 52,8%, що може бути пов’язано із збільшенням інших операційних витрат та витрат на збут .

Проте чистий фінансовий результат (прибуток) у 2023 році зріс на 112 356 тис. грн або 9,4%, що вказує на ефективне управління позаопераційними доходами або зменшення податкового навантаження.

Для більш детального аналізу фінансових результатів компанії доцільно провести розрахунки коефіцієнтів фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Отримані результати цих розрахунків дозволять краще зрозуміти фінансовий стан підприємства, його здатність виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати ефективну ділову активність.

Аналіз показників коефіцієнтів рентабельності вказують на ефективність діяльності підприємства та свідчить про зміни фінансових результатів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» протягом років.

Показники рентабельності підприємства представлені в табл.. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	Методика розрахунку	Роки			Відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023	+/-
Коефіцієнт рентабельності активів	Прибуток від операційної діяльності звітний період / (Баланс початок + Баланс кінець)/2	0,20	0,41	0,04	-0,16
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток / Середня вартість основних засобів	1,17	5,48	2,09	0,92
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток / Загальновиробнича собівартість	0,09	0,20	0,12	0,03
Коефіцієнт рентабельності продукції	Валовий прибуток / (Собівартість реалізації + Адміністративні витрати + Витрати на збут)	0,15	0,20	0,18	0,03

Джерело: складено автором за даними звітності [19]

Різке зниження показника рентабельності активів у 2023 році свідчить про зменшення ефективності використання активів для генерування прибутку від операційної діяльності. Це може бути пов’язано зі зниженням обсягів операційного прибутку чи збільшенням активів, які не генерують достатнього доходу.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу має позитивну динаміку порівняно з 2021 роком, незважаючи на зниження в 2023 році. Це вказує на ефективніше використання власного капіталу для отримання прибутку в 2022 році, але часткову втрату темпів у 2023 році.

Незначне зростання коефіцієнта рентабельності діяльності свідчить про поступове покращення ефективності діяльності. Проте в 2023 році коефіцієнт

знизився в порівнянні з 2022 роком, що може бути пов'язано з ростом операційних витрат чи зменшенням чистого прибутку.

Також збільшення рентабельності продукції порівняно з 2021 роком демонструє покращення маржинальності реалізованих товарів чи послуг. Незначне зниження в 2023 році порівняно з 2022 роком може свідчити про зростання операційних витрат.

Таким чином, показники рентабельності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» свідчать про поступове покращення ефективності використання ресурсів та управління витратами у 2021-2023 роках. Проте зниження частини показників у 2023 році (зокрема, рентабельності активів) вказує на необхідність оптимізації процесів та підвищення ефективності використання активів. Рентабельність власного капіталу залишається на достатньо високому рівні, що говорить про стійкість компанії.

Динаміка фінансової стійкості ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» проведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка відносних коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	**Методика розрахунку**	**Роки**			**Відхилення 2023/2021**
		2021	**2022**	**2023**	**+/-**
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал/пасив балансу	0,78	0,87	0,93	0,15
Коефіцієнт фінансової залежності	Пасив/власний капітал	1,28	1,15	1,08	-0,21
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позиковий капітал/пасив балансу	0,22	0,13	0,07	-0,15
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Оборотні активи – поточні зобовяз.+коротк. кредити банків) /власний капітал	0,62	0,81	0,85	0,23
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власні кошти/позичені кошти	3,55	6,48	13,27	9,72

Продовження таблиці 2.7

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	Залучені кошти/Власний капітал	0,81	0,89	0,94	0,12
Коефіцієнт мобільності	Оборотні активи/необоротні активи	1,94	4,14	5,56	3,62

Джерело: складено автором за даними звітності [19]

Так, аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості є важливим для оцінки фінансового здоров'я підприємства. За даними вказаних коефіцієнтів за досліджувані роки можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт фінансової автономії показує зростання з 0,78 у 2021 році до 0,93 у 2023 році та свідчить про підвищення частки власного капіталу в структурі пасиву балансу. Це позитивний тренд, який вказує на зменшення залежності компанії від позикових коштів.

2. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1,28 до 1,08 та демонструє, що компанія стала менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

3. Значне зниження показника концентрації позикового капіталу на 0,15 свідчить про скорочення частки позикового капіталу у фінансуванні діяльності.

4. Зростання такого показника, як коефіцієнт маневреності власного капіталу з 0,62 до 0,85 вказує на підвищення гнучкості використання власного капіталу для фінансування оборотних активів і покриття зобов’язань.

5. Коефіцієнт фінансової стабільності також має позитивну тенденцію і демонструє, що компанія значно покращила своє фінансове становище, забезпечуючи стійкість і надійність у довгостроковій перспективі.

6. Зростання показника коефіцієнта мобільності з 1,94 у 2021 році до 5,56 у 2023 році свідчить про зростання частки оборотних активів відносно необоротних. Це вказує на високу адаптивність і ліквідність активів.

Оцінку ділової активності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» виконаємо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників ділової активності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	**Методика розрахунку**	**Роки**			**Відхилення 2023/2021**
		2021	**2022**	**2023**	**+/-**
Оборотність активів	ЧДР/актив	2,01	2,77	1,20	-0,82
Оборотність оборотних коштів	ЧДР/оборотні кошти	14,38	19,77	20,09	5,72
Середня тривалість одного обороту оборотних коштів	365/Оборотність оборотних коштів	3,05	2,38	1,32	-1,73
Оборотність запасів підприємства	Собівартість реалізації/запаси	119,71	153,53	275,71	155,99
Середня тривалість одного обороту запасів	365/Оборотність запасів підприємства	220,22	220,22	319,64	99,43
Оборотність дебіторської заборгованості	ЧДР/дебіторську заборгованість	1,66	1,66	1,14	-0,52
Середня тривалість дебіторської заборгованості	365/ Оборотність дебіторської заборгованості	2,91	2,91	1,49	-1,42
Середня тривалість операційного циклу	Середня тривалість одного обороту запасів+Середня тривалість дебіторської заборгованості	125,32	125,32	244,76	119,44
Середня тривалість кредиторської заборгованості	Кредиторська заборгованість *365/собівартість реалізації	34,09	21,67	20,81	-13,28
Середня тривалість фінансового циклу	Середня тривалість операційного циклу-Середня тривалість кредиторської заборгованості	87,28	133,52	300,32	213,04

Джерело: складено автором за даними звітності [19]

За період 2021–2023 років діяльність підприємства демонструє змішані тенденції.

До позитивних аспектів у проведенні оцінки ділової активності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» можна віднести: покращення оборотності оборотних коштів та запасів свідчить про ефективне управління ресурсами, що дозволило значно скоротити середню тривалість фінансового циклу (з 318,73 днів у 2021 році до 130,83 днів у 2023 році); зростання коефіцієнтів ліквідності та фінансової стабільності; коефіцієнт платоспроможності також збільшився, що свідчить про високий рівень забезпечення зобов'язань власним капіталом; зменшення кредиторської заборгованості та продовження її термінів погашення покращили гнучкість у фінансовому управлінні.

Негативні аспекти: зниження оборотності активів на 0,82 вказує на зменшення ефективності використання загальних активів для створення доходу; збільшення тривалості погашення дебіторської заборгованості (з 219,88 до 319,64 днів) може створити ризики затримок грошових надходжень, що впливає на ліквідність; зниження чистого доходу від реалізації на 14,2% та фінансового результату від операційної діяльності на 47,2%, свідчить про уповільнення темпів зростання бізнесу та потребу в оптимізації витрат.

Для визначення типу фінансової стійкості підприємства складається агрегований баланс, позиції активу і пасиву якого за ступенем агрегації відповідають меті аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

№ рядка	Показники	2021	2022	2023
1	Власний капітал	5 701 959	9 145 106	10 455 953
2	Необоротні активи	2 487 035	2 053 081	1 714 248
3	Власні оборотні кошти (р.1-р.2)	3 214 924	7092025	8741705
4	Довгострокові зобов`язання	247 827	242 718	82 364

Продовження таблиці 2.9

5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	3 462 751	7334743	8824069
6	Короткострокові кредити	-	-	-
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	3 462 751	7334743	8824069
8	Запаси	57 780	35 708	33 242
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів (р.3-р.8)	3 157 144	7056317	8708463
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	3 404 971	7299035	8790827
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	3 404 971	7299035	8790827
12	Тип фінансової стійкості	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість

Джерело: складено автором за даними звітності [19]

На основі результатів видно, що підприємство демонструє абсолютний тип фінансової стійкості в усі три роки, оскільки всі запаси покриваються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових зобов'язань та інших джерел.

Таким чином, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» демонструє сильну позицію на ринку завдяки фінансовій стійкості, інноваціям та глобальній підтримці. Проте компанія повинна зважати на загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, конкурентним середовищем і кадровими ризиками. Розширення ринків, впровадження нових технологій та партнерства створюють можливості для подальшого зростання та зміцнення позицій.

Нижче наведено кілька можливих стратегічних дій, які може розглянути компанія у своїй діяльності:

- Інновації та технологічне лідерство: впровадження передових технологій; створення дослідницьких центрів для впровадження нових рішень, а також захист власних розробок і їх комерціалізація.

- Підвищення якості та масштабованості послуг: розробка платформ та сервісів, які легко адаптуються до потреб різних галузей та запровадження міжнародних стандартів якості (ISO, CMMI) для підвищення довіри клієнтів.
- Підвищення кваліфікації фахівців: інвестування в навчання та розвиток персоналу може покращити якість наданих послуг і допомогти забезпечити конкурентну перевагу.
- Екологічність та соціальна відповідальність: впровадження екологічно чистих IT-рішень та участь у соціальних проєктах для покращення іміджу компанії.
- Географічна експансія: вихід на нові ринки, зокрема в країни, що розвиваються, або регіони з високим попитом на IT-рішення та налаштування продуктів і послуг під локальні ринки та мови.

Ці напрямки допоможуть ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ" зберегти позицію лідера на ринку та розвиватися у конкурентному середовищі.

2.2. Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

У сучасному бізнесі важливим аспектом успішної роботи компанії у сфері інформаційних технологій є системні продажі. Вони дозволяють ефективно просувати та продавати IT-продукти та послуги, забезпечуючи зростання та розвиток організації. Однак, для побудови ефективної системи продажів необхідно враховувати різницю між сервісним і продуктовим підходами в різних компаніях.

Сервісний підхід до продажу в IT-компаніях передбачає надання клієнтам високоякісних послуг, орієнтованих на задоволення їхніх потреб та вирішення конкретних проблем.

У цьому випадку основний фокус компанії спрямований на надання підтримки та консультації клієнтам, а продажі є частиною загального сервісного процесу. Структури продажів у сервісних компаніях складніші, оскільки вимагають координації та взаємодії різних команд та фахівців.

Продуктовий підхід в ІТ-компаніях пов’язаний із продажем конкретних продуктів чи програмних рішень. У цьому випадку компанія розробляє та просуває власні продукти, має більш зрозумілу структуру продажу, орієнтована на масштабування та розширення ринку.

Відмінності у підходах до продажу відображаються у пропорціях та стратегіях, які компанії використовують при побудові систем продажів.

Системні продажі в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» будуються на основі аналізу ринку, дослідженнях потреб клієнтів та розумінні конкурентного середовища. Це дозволяє визначити оптимальну стратегію продажу, обрати відповідні канали комунікації та маркетингові інструменти.

Основні показники ринку ІТ в Україні представлені в табл.. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ринку ІТ в Україні

Показник	Значення за 9 місяців 2024 року
Кількість ІТ-компаній	Понад 5 000
Експорт ІТ-послуг	$4,8 млрд або 38% експорту послуг
Кількість ІТ-фахівців	Понад 300 000
Середня зарплата ІТ-фахівців	$1 500–$3 500
Основні послуги	Розробка ПЗ, аутсорсинг, хмарні рішення, консалтинг
Ключові ринки збуту	США (40%), ЄС (30%), Велика Британія (10%)

Джерело: створено на основі [14]

Для визначення найбільш впливових факторів на діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», було проведено PEST-аналіз, де визначено основні зовнішні чинники та силу їх впливу на досліджуване підприємство (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні зовнішні чинники та їх сила впливу на діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

№	Чинники	Характер впливу	Сила впливу
1	**Економічні**	Вплив економічної стабільності, рівня ВВП, інфляції та курсу валют є значним	Висока
		Глобальна цифровізація і зростаюча залежність бізнесу від технологій стимулюють попит на IT-послуги, що позитивно впливає на діяльність компанії	Висока
2	**Політичні та правові**	Політична стабільність, нові регуляції для IT-сектору, підтримка держави через програми типу "Дія.City"	Середня
		Міжнародні санкції, обмеження взаємодії з певними ринками	Середня
3	**Технологічні**	Розвиток нових технологій (штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення)	Висока
		Доступність нових технологічних платформ та інструментів	Середня
4	**Соціальні**	Нестача кваліфікованих IT-фахівців, конкуренція за таланти на ринку праці	Висока
		Зміна споживчих уподобань на онлайн-послуги та автоматизацію	Середня
5	**Екологічні**	Зростаючі вимоги до екологічної відповідальності, скорочення енергоспоживання	Низька
6	**Конкуренція**	Локальні та міжнародні конкуренти, тиск на ціни, необхідність інновацій	Висока

Джерело: створено автором

Висока сила впливу означає значний вплив на стратегію та діяльність компанії. Середня сила впливу вказує на помірний вплив, який може варіювати залежно від ринкових умов. Низька сила впливу має обмежений вплив на діяльність компанії, але все ж враховується у плануванні.

Згідно з отриманими результатами PEST-аналізу, можна зробити висновок, що ключовими зовнішніми факторами для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є економічні умови, глобальний попит на IT-послуги, технологічний прогрес і ринок праці. Політична стабільність і регуляції також

відіграють помітну роль. Стабільне реагування на ці чинники може забезпечити конкурентну перевагу компанії на ринку.

Оскільки ринок ІТ-сфери швидко розвивається, з'являються нові сегменти, а конкуренція стає все більш значною, Тому, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» повинно постійно впроваджувати нові ідеї та регулярно пропонувати нові послуги. У цьому контексті інновації та технології розробки ІТ-продуктів і послуг відіграють ключову роль.

Український ІТ-ринок має великий потенціал завдяки кваліфікованим кадрам та глобальному попиту на аутсорсинг. Для підвищення конкурентоспроможності потрібно розвивати продуктові компанії, інвестувати в R&D та розширювати спектр послуг для локального ринку.

Визначимо можливості для підвищення конкурентних переваг ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на основі аналізу надання консультаційних послуг на ринку ІТ-послуг в Україні. Розглянемо кожну з цих конкурентних сил:

- загроза виникнення товарів-замінників;
- рівень конкуренції в галузі;
- загроза появи нових учасників на ринку;
- ринкова влада споживачів;
- ринкова влада постачальників.

Товари-субститути - це продукти або послуги, які можуть замінити основну пропозицію компанії, задовольняючи ті ж потреби клієнтів. Для ІТ-компанії, такої як ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», загроза субститутів здебільшого стосується альтернативних послуг, інструментів або підходів до виконання ІТ-проєктів.

Розглянемо силу впливу загроз товарів-замінників для компанії в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Чинники впливу загроз товарів-замінників для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Фактор	Опис	Сила впливу
No-Code/Low-Code платформи	Зменшують потребу в послугах аутсорсингу для розробки простих продуктів	Висока
Штучний інтелект (AI)	Використовується для автоматизації рутинних задач програмування та оптимізації процесів	Середня
Інхаус-розробка	Великі компанії схильні будувати власні команди для стратегічних задач	Низька

Джерело: створено на автором самостійно

Загроза появи товарів-замінників для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є значною, особливо з боку нових технологій, які скорочують залежність бізнесу від IT-аутсорсингу. Проте компанія може залишатися конкурентоспроможною, якщо буде фокусуватися на інноваціях, створенні власних продуктів і високоякісному обслуговуванні клієнтів.

IT-галузь, у якій працює ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», характеризується високим рівнем конкуренції через глобальність ринку, швидкий технологічний прогрес і динаміку попиту на інноваційні рішення. Конкуренція в галузі оцінюється за декількома ключовими аспектами, які представлені в табл.. 2.13.

Таблиця 2.13

Рівень конкуренції в галузі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Фактор	Опис	Сила впливу
Кількість і сила конкурентів	Багато сильних гравців, як-от GlobalLogic, SoftServe, Luxoft, Accenture	Висока
Загроза нових учасників	Низький бар'єр входу, але важко конкурувати з великими компаніями через відсутність репутації	Середня
Влада клієнтів	Великі клієнти мають значну владу через масштаб контрактів і можливість зміни постачальника	Висока
Обмеженість у підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку послуг IT-компаній	Висока

Джерело: створено на автором самостійно

Рівень конкуренції в галузі є високим. Для збереження конкурентних позицій ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» необхідно інвестувати в інновації, спеціалізацію послуг та утримання кваліфікованих працівників.

Розглянемо загроза появи нових учасників на ринку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» в табл.. 2.14.

Таблиця 2.14

Загроза появи нових учасників на ринку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Фактор	Опис	Сила впливу
Високі бар'єри входу	Для нових учасників потрібні значні інвестиції у персонал, технології та маркетинг	Низька
Доступ до ресурсів	Обмежений доступ до висококваліфікованих IT-фахівців через конкуренцію з великими гравцями	Середня
Рівень лояльності клієнтів	Клієнти великих компаній обирають перевірених постачальників через ризики зміни виконавця	Низька
Технологічні бар'єри	Розробка складних проєктів вимагає глибоких знань та ресурсів, недоступних для новачків	Низька
Ефект масштабу	Великі компанії мають конкурентні переваги через ефективність процесів і велику базу клієнтів	Низька

Джерело: створено автором самостійно

Таким чином, загроза появи нових учасників для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є низькою, оскільки високі бар'єри входу та ефект масштабу обмежують конкуренцію з боку новачків.

Згідно вище наведеного, оцінка зовнішнього середовища ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» показала, що компанія функціонує у динамічному і конкурентному ринку інформаційних технологій, який характеризується високим попитом на IT-послуги, швидким розвитком технологій та глобальною конкуренцією. Ключовими факторами, що впливають на діяльність компанії, є економічні умови, технологічний прогрес, ринок праці та рівень конкуренції в галузі.

Для збереження конкурентних переваг ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» важливо продовжувати інвестувати в розвиток R&D, розширення спектра послуг та залучення кваліфікованих фахівців. Хоча загроза появи нових учасників і субститутів є помірною, компанія може ефективно протистояти цим викликам завдяки своїм масштабам, репутації та ефективному управлінню ресурсами. Умови ринку вимагають активного впровадження нових бізнес-моделей, посилення міжнародної присутності та збереження високих стандартів обслуговування клієнтів, що дозволить компанії утримувати лідерські позиції в галузі.

2.3. Особливості збутової та логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Збутова та логістична діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має низку особливостей, які визначають успішність її функціонування на ринку IT-послуг. Наведемо основні з них:

1. **Збутова діяльність**.

- ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» здійснює збут своїх послуг через прямі контракти з великими корпораціями, що дозволяє компанії надавати індивідуальні рішення, що відповідають специфічним потребам клієнтів.
- Компанія активно використовує онлайн-платформи, зокрема власний вебсайт, соціальні мережі (LinkedIn), щоб залучити нових клієнтів та забезпечити постійний зв'язок з існуючими.
- Через співпрацю з іншими IT-компаніями ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» розробляє інтегровані рішення, що розширюють доступ до нових ринків і клієнтів.

2. **Логістична діяльність**:

- Компанія має глобальну мережу партнерів і постачальників, що дозволяє їй ефективно працювати з міжнародними клієнтами, забезпечуючи високий рівень послуг на різних етапах реалізації проєктів.
- Логістика, як правило, включає в себе віртуалізацію і автоматизацію, що дозволяє ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» зменшувати затрати на фізичну логістику і максимально ефективно використовувати свої ресурси.
- Компанія активно використовує моделі аутсорсингу та офшорингу для зниження витрат і підвищення ефективності у виконанні завдань. Це дозволяє реалізувати великий обсяг проєктів на міжнародному рівні з мінімальними витратами.
- ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» використовує сучасні платформи для управління проєктами та ресурсами, що дозволяє забезпечити високу координацію між різними командами, розподіляти завдання та забезпечувати своєчасне виконання обов'язків.

Таким чином, збутова та логістична діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» орієнтовані на інтеграцію інноваційних підходів, використання сучасних технологій та глобальних мереж, що дозволяє компанії забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів і ефективно працювати на міжнародному ринку.

Проведемо оцінку управління продажами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та представимо їх в табл.. 2.15.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» демонструє позитивну динаміку в обсягах реалізації та зростання частки на ринку, навіть попри певне зниження доходу. Покращення рентабельності та оборотності оборотних коштів свідчить про вдосконалення операційних процесів, що забезпечує компанії можливість залишатися конкурентоспроможною в умовах ринкових змін.

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності управління продажами компанії ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	**Роки**			**Відхилення 2023/2021 %**
	2021	**2022**	**2023**	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	14 701 899	20 212 715	12 616 190	85,7
Валовий прибуток, тис. грн	1 977 849	3 361 149	1 990 613	100,6
Чистий прибуток, тис. грн	1 198 502	3 443 159	1 310 858	109,4
Рентабельність діяльності, %	9	20	12	+3 п.п
Коефіцієнт оборотності активів	2,01	2,77	1,20	59,7
Оборотність оборотних коштів	14,38	19,77	20,09	139,7
Рентабельність продукції, %	0,15	0,20	0,18	120,0

Джерело: створено автором за фінансовою звітністю компанії

Однак зниження ефективності використання активів є сигналом, який потребує детального аналізу. Для подальшого розвитку компанії доцільно впровадити додаткові заходи, спрямовані на оптимізацію управління активами, що дозволить підвищити загальну ефективність діяльності та забезпечити стабільне зростання у майбутньому.

У ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» вхідним потоком клієнтів є замовлення, які надходять до відділу збуту. Каналами обслуговування виступають працівники компанії, що надають консалтингові послуги, а вихідними потоками є виконані та контрольовані послуги, які надаються клієнтам.

Визначимо частку витрат на збут компанії в табл. 2.16.

Аналізуючи табл.. 2.16, спостерігається зростання сукупних витрат підприємства. У 2023 році вони становлять 734 627 тис. грн, що на 92 104 тис. грн або 14,34% більше, ніж у 2021 році.

Таблиця 2.16

Динаміка витрат підприємства та аналіз частки витрат на збут ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021
	2021	2022	2023	+/-
Сукупні витрати	642 523	660 393	734 627	92 104
Витрати на збут	8 239	2 267	14 338	6 099
Частка витрат на збут у сумарних витратах підприємства (%)	1,3	0,3	2,0	0,7

Джерело: створено автором

У 2023 році витрати на збут зросли до 14 338 тис. грн, що перевищує показник 2021 року на 6 099 тис. грн або 73,98%. Водночас у 2022 році спостерігалося значне зменшення витрат на збут, що може бути наслідком воєнних дій на території України чи змін у збутовій політиці підприємства.

Частка витрат на збут у сукупних витратах у 2021 році частка становила 1,3%, у 2022 році – лише 0,3%, а в 2023 році зросла до 2,0%. Відносне зростання частки витрат на збут у 2023 році свідчить про збільшення акценту на маркетингові та збутові заходи, що є позитивним сигналом для активізації продажів.

Отже, зростання сукупних витрат та витрат на збут у 2023 році, разом із підвищенням їх частки у структурі витрат, свідчить про активізацію діяльності підприємства, орієнтовану на збільшення обсягу реалізації продукції.

Проведемо аналіз динаміки чистого прибутку підприємства у 2019-2023 рр. за методом «Лист прогнозу» на рис. 2.1

Рік	Чистий прибуток, тис.грн	Прогноз
31.12.2019	440 029	
31.12.2020	942 110	
31.12.2021	1 198 502	
31.12.2022	3 443 159	
31.12.2023	1 310 858	
31.12.2024		2740587
31.12.2025		3164674
31.12.2026		3588761

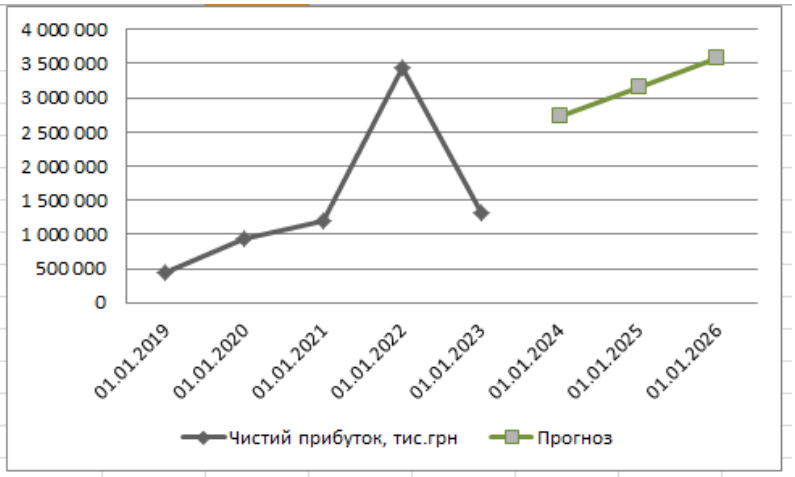


Рис. 2.1 Прогноз динаміки чистого прибутку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на 2024-2026 роки

Джерело: створено автором самостійно

На рис. 2.1 представлено графік та таблиця з показниками чистого прибутку компанії за період з 2019 до 2026 року, а також прогноз на наступні роки. Як бачимо, чистий прибуток компанії у 2019 році становив 440 029 тис. грн.

У 2020 році прибуток зріс до 942 110 тис. грн, що є значним поліпшенням. У 2021 році прибуток досяг 1 198 502 тис. грн, що є стабільним зростанням. Різкий стрибок до 3 443 159 тис. грн. у 2022 році свідчить про значне поліпшення фінансових показників, можливо через розширення діяльності або нові джерела доходу.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» реалізує свої послуги через такі канали збуту:

1. Прямі контракти з клієнтами. Компанія укладає прямі угоди з великими корпораціями, розробляючи індивідуальні рішення відповідно до специфічних вимог кожного клієнта. Основні галузі, які обслуговує компанія, включають фінанси, охорону здоров'я, телекомунікації, ритейл, тощо.

2. Онлайн-платформи - використання платформ для залучення клієнтів:

- Власний вебсайт використовується як інструмент для залучення клієнтів через детальний опис послуг, успішні кейси та відгуки клієнтів.
- LinkedIn та інші професійні соціальні мережі служать платформами для встановлення контактів з потенційними клієнтами, публікації експертних матеріалів і реклами.
- Використання SEO та контекстної реклами для покращення видимості послуг компанії у пошукових системах.

3. Партнерські програми:

- Співпраця з іншими IT-компаніями та провайдерами технологічних рішень дозволяє створювати інтегровані продукти для складних проєктів.
- Партнерство із глобальними технологічними лідерами, такими як Microsoft, Google, Amazon Web Services (AWS), забезпечує доступ до сучасних інструментів і технологій.

4. Державні тендери та контракти. Участь у тендерах дозволяє залучати великі державні проєкти, зокрема в сфері цифровізації, кібербезпеки та автоматизації державних послуг. Виконання державних замовлень зміцнює репутацію компанії та забезпечує стабільний потік доходів.

5. Участь у виставках та форумах:

- Презентація послуг компанії на міжнародних IT-заходах, таких як Web Summit, IT Arena, CES, дозволяє налагоджувати прямі контакти з потенційними клієнтами.
- Публічні виступи експертів компанії сприяють підвищенню її впізнаваності та авторитету в галузі.

6. Реферальна програма - отримання клієнтів через рекомендації існуючих замовників (клієнти, задоволені співпрацею, рекомендують компанію своїм партнерам та знайомим, що забезпечує додатковий потік

замовлень). Програма винагород за рекомендації стимулює активне залучення нових клієнтів через існуючу мережу контактів.

Дані канали збуту ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» спрямовані на максимальне охоплення ринку та адаптацію під потреби клієнтів, забезпечуючи високу ефективність продажів і впізнаваність бренду.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» були використані основні показники. Конкурентні переваги компанії та її значущість оцінюється в балах (від 1 до 10) та представлені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка параметрів конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на ринку IT-послуг в Україні

Параметр оцінки	Опис	Оцінка
Інноваційність	Використання сучасних технологій, інвестиції в R&D та впровадження новітніх рішень	9
Якість послуг	Високий рівень надання послуг, що відповідає міжнародним стандартам	8
Лояльність клієнтів	Високий рівень утримання клієнтів завдяки персоналізованим рішенням та якісному сервісу	7
Глобальна присутність	Здатність працювати на міжнародних ринках, включаючи клієнтів із Європи, США та Азії	6
Репутація компанії	Висока довіра до бренду завдяки багаторічному досвіду та успішним проектам.	8

Джерело: створено автором

Інноваційність займає провідну позицію серед переваг, що забезпечує сталий розвиток компанії. Якість послуг та репутація сприяють збереженню конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках. Лояльність клієнтів і глобальна присутність забезпечують стійкість компанії до викликів ринку.

Необхідно також встановити позицію ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» серед провідних IT-компаній України. Для аналізу було враховано ключові

конкурентні переваги компаній та їх оцінку в загальному обсязі конкурентоспроможності (табл.. 2.18).

ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС» та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» займають лідируючі позиції завдяки активному впровадженню передових технологій, включаючи хмарні рішення, штучний інтелект і автоматизацію. ТОВ «ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА» поступається через фокус на традиційних технологіях.

Також ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС» та ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» відзначаються високими стандартами надання послуг і задоволеністю клієнтів.

Таблиця 2.18

Порівняльна оцінка параметрів конкурентоспроможності ІТ-компаній, які пропонують свої послуги на українському ринку

Компанія	**Інноваційність**	**Якість послуг**	**Глобальна присутність**	**Репутація**	**Лояльність клієнтів**	**Загальна оцінка**
ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС»	9	9	10	9	8	9,0
ТОВ «ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА»	7	8	8	7	9	7,8
ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»	8	8	7	7	8	7,7
ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	9	9	9	8	9	8,7

Джерело: створено автором самостійно

ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС» лідирує завдяки найширшій мережі офісів і клієнтів. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та ТОВ «ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА» активно розширюють свої регіональні офіси, але поки поступаються ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС».

ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС» зберігає міцну репутацію як провідна консалтингова компанія. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має стабільну репутацію на ринках Європи та США, але поступається через слабшу присутність в Азії.

ЕПАМ виділяється на ринку завдяки вузькій спеціалізації у розробці програмного забезпечення, особливо в галузях фінансів, охорони здоров'я та e-commerce.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є одним із лідерів українського ринку IT-послуг, демонструючи високий рівень конкурентоспроможності. Компанія має сильні позиції в таких аспектах, як інноваційність та лояльність клієнтів, що дозволяє їй утримувати конкурентний статус. Водночас є напрямки, які потребують покращення, зокрема репутація, де лідирують конкурент ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС».

Для того, щоб провести оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», було взято основні індикативні показники. Конкурентні переваги компанії та відповідна їм вагомість відображені в табл. 2.20.

Таблиця 2.19

Вагомість конкурентних переваг на ринку IT-послуг в Україні

Зовнішні переваги	«Вагомість» переваг
Інноваційність	0,20
Якість послуг	0,15
Лояльність клієнтів	0,20
Глобальна присутність	0,15
Репутація компанії	0,30
Всього	1

Джерело: створено автором самостійно

Крім того, слід встановити позицію ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» серед провідних IT-компаній України.

У таблиці 2.21 буде представлено інтегральний показник конкурентоспроможності IT-компаній в Україні.

Таблиця 2.20

Таблиця інтегральних показників конкурентоспроможності ІТ-компаній, які пропонують свої послуги на українському ринку

Зовнішні переваги	«Вага» переваг	Значення показника (в межах 1)			
		ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС»	ТОВ «ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА»	ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ»
Інноваційність	0,20	1,8	1,8	1,4	1,6
Якість послуг	0,15	1,35	1,35	1,2	1,2
Лояльність клієнтів	0,20	1,8	1,6	1,8	1,6
Глобальна присутність	0,15	1,35	1,5	1,2	1,05
Репутація компанії	0,30	2,4	2,7	2,1	2,1
Всього	1	8,7	9,0	7,7	7,55

Джерело: створено автором самостійно

Отже, ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС» отримує найвищий загальний бал – 9,0. Це свідчить про найвищий рівень конкурентних переваг. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має високий результат 8,7, що вказує на сильні позиції на ринку. ТОВ «ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА» із результатом 7,7 демонструє стабільні показники, але поступається лідерам. ТОВ «СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ» має нижчий бал 7,55, що може бути сигналом для необхідності вдосконалення окремих аспектів.

На основі даних таблиці, побудуємо «павутиння» бенчмаркінгу досліджуваної компанії та її головного конкурента на ринку ІТ-послуг (рис. 2.2). Це «павутиння» складається з концентричних кіл, розділених на рівні сектори променями. Кількість променів відповідає кількості найбільш вагомих характеристик, зазначених у табл.2.21.

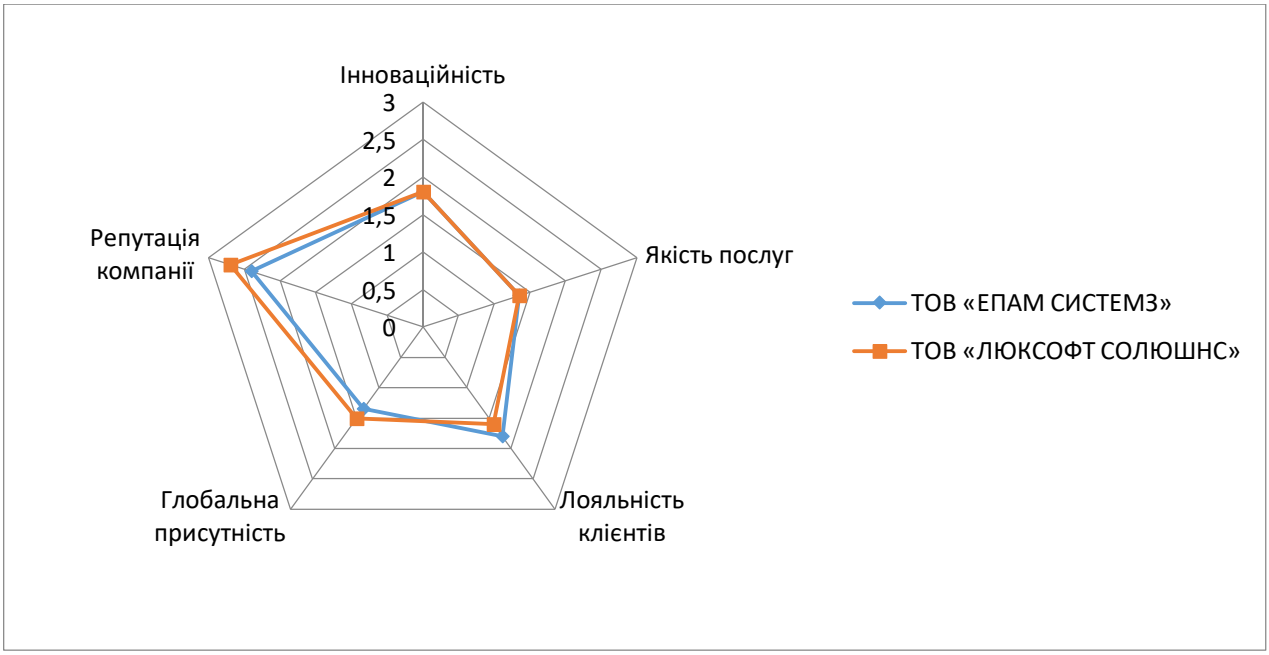


Рис. 2.2. Бенчмаркінгове «павутиння» конкурентоспроможності компаній

Джерело: складено автором самостійно

На основі діаграми можна зробити наступні висновки щодо конкурентоспроможності ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС» і ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»:

- Інноваційність. Компанія «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС» демонструє вищий рівень інноваційності у порівнянні з «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Це свідчить про більшу активність у впровадженні новітніх технологій та ідей.
- Якість послуг. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має значну перевагу у якості послуг, що вказує на їхні високі стандарти обслуговування клієнтів.
- Репутація компанії. Показник репутації обох компаній є відносно рівним, але не перевищує середній рівень, що вказує на необхідність підсилення іміджу та бренду.
- Глобальна присутність. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» значно переважає у глобальній присутності, що підтверджує їхні ширші ринки та міжнародне охоплення.

- Лояльність клієнтів. У показнику лояльності клієнтів компанії мають однаковий рівень, що свідчить про стабільність їхньої клієнтської бази.

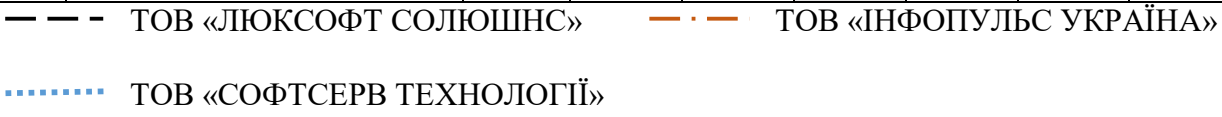
Загалом, ТОВ «ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС» вирізняється своєю інноваційністю, тоді як ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» демонструє кращі результати у якості послуг та глобальній присутності. Обидві компанії мають потенціал для зміцнення конкурентних позицій шлячжом вдосконалення репутації та залучення нових клієнтів.

Наступним кроком є аналіз сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами (табл.2.22)

Таблиця 2.21

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» в порівнянні з конкурентами

№	Фактор конкурентоспроможності	Рейтинг товарів-конкурентів у порівнянні з ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Інноваційність							
2	Якість послуг							
3	Лояльність клієнтів							
4	Глобальна присутність							
5	Репутація компанії							



На основі вище розглянутих факторів, визначимо сильні та слабкі сторони управління продажами компанії ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» в таблиці 2.23.

Таблиця 2.22

Сильні і слабкі сторони управління продажами ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
▪ Компанія отримує високі оцінки за якість наданих послуг, що свідчить про їх ню ефективність у задоволенні потреб клієнтів. ▪ ЕПАМ має значну перевагу у глобальній присутності, що дозволяє їй охоплювати міжнародні ринки. ▪ У компанії відносно стабільний рівень лояльності клієнтів, що говорить про задоволеність постійних замовників та ефективність клієнтоорієнтованої політики.	▪ Показник інноваційності є відносно низьким у порівнянні з конкурентами, що може свідчити про недостатні інвестиції у розвиток нових технологій. ▪ Репутація компанії залишається середньою, що вказує на необхідність посилення бренду та маркетингових стратегій для зміцнення іміджу

Джерело: створено автором

Якщо компанія збалансує ці напрями, вона зможе ще більше зміцнити свою конкурентну перевагу, залучаючи більше клієнтів і розширюючи свій вплив на ринку.

Для кращого розуміння специфіки досліджуваного підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», наведено SWOT-аналіз компанії в табл. 2.24.

SWOT – аналіз ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» демонструє, що компанія має суттєві переваги, які забезпечують її лідерські позиції на ринку IT-послуг. Сильними сторонами є високий рівень фінансової стійкості, визнання бренду, інноваційність, професійний персонал і глобальна присутність, що дозволяє ефективно конкурувати на міжнародних ринках. Водночас слабкими сторонами є залежність від міжнародних ринків, кадрові ризики та високі операційні витрати, які можуть впливати на довгострокову стабільність.

У компанії є значні можливості для подальшого розвитку, такі як розширення ринків, впровадження інноваційних рішень і використання державних програм підтримки IT-галузі в Україні. Однак компанія також

стикається із загрозами, зокрема економічною нестабільністю, регуляторними ризиками, посиленням конкуренції та кіберзагрозами, що потребує активного управління для мінімізації впливу.

Таблиця 2.23

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Фінансова стійкість: • Високий рівень власного капіталу та абсолютний тип фінансової стійкості. Позиція на ринку: • Визнання бренду як провідного постачальника IT-послуг. Інноваційність: • Здатність адаптуватися до швидких змін на ринку технологій. Кваліфікований персонал: • Високий рівень професіоналізму працівників. Глобальна присутність: • Доступ до міжнародних ресурсів та клієнтської бази.	Залежність від зовнішніх ринків: •Велика частина доходу залежить від замовлень міжнародних клієнтів. Кадрові ризики: • Висока конкуренція за кваліфікованих фахівців на ринку IT та можливий рівень плинності кадрів. Операційні витрати: • Значні адміністративні витрати. Залежність від глобальних тенденцій: • Коливання попиту на IT-послуги через економічну ситуацію у світі.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Розширення ринків: • Вихід на нові регіони та галузі, які потребують цифровізації (наприклад, охорона здоров'я, фінансові послуги). Технологічні інновації: • Розробка та впровадження штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейн. Державна підтримка: • Програми сприяння розвитку IT-сектору в Україні (податкові пільги, гранти)	Економічні ризики: • Коливання валютних курсів. Регуляторні ризики: • Зміни у податковому законодавстві України чи інших країн Посилення конкуренції: • Зростання конкуренції з боку інших міжнародних IT-компаній та аутсорсингових фірм. Кіберзагрози: • Ризик витоку даних чи кібератак, які можуть вплинути на репутацію компанії

Джерело: створено автором

Збалансований розвиток із використанням можливостей та управлінням ризиками сприятиме подальшому зміцненню позицій ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на глобальному ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» займає провідну позицію в галузі розробки програмного забезпечення та консалтингу, надаючи інноваційні IT-рішення для бізнесу.

Компанія демонструє зростання обсягів активів та покращення фінансової стійкості завдяки збільшенню власного капіталу та зменшенню боргового навантаження. Структура активів стає більш орієнтованою на оборотні кошти, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства. Зниження залежності від позикових коштів і підвищення фінансової автономії сприяють стабільності компанії та її високій репутації.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» здійснює збут своїх послуг через прямі контракти з великими корпораціями, що дозволяє адаптувати рішення до специфічних потреб клієнтів, а також активно використовує онлайн-платформи, такі як власний вебсайт та LinkedIn, для залучення нових клієнтів і підтримки зв’язку з існуючими. Компанія ефективно організовує свою логістичну діяльність через глобальну мережу партнерів і постачальників, впроваджуючи автоматизацію та аутсорсинг для зниження витрат і підвищення продуктивності. Використання сучасних платформ для управління проєктами забезпечує високу координацію команд та своєчасне виконання проєктів, що дозволяє компанії успішно оперувати на міжнародному рівні.

Зростання сукупних витрат та витрат на збут у 2023 році, разом із підвищенням їх частки у структурі витрат, свідчить про активізацію діяльності підприємства, орієнтовану на збільшення обсягу реалізації продукції.

Загалом, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» демонструє стабільні показники ефективності та має всі передумови для посилення своїх позицій як на національному, так і на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ТА ЛОГІСТИКОЮ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

3.1. Підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Діагностика логістичної діяльності та фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» зумовила формування висновків стосовно наявності недоліків у функціонуванні як логістичної діяльності, так і господарюванні досліджуваного підприємства в цілому.

Ключовим етапом забезпечення зростання рівня результативності діяльності компанії в цілому обираємо вдосконалення ефективності логістичної діяльності.

Комплекс завдань у сфері управління логістичною діяльністю ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» охоплює такі аспекти:

- розробка та оптимізація елементів логістичної системи;
- управління стабільними даними для формування витрат у логістиці;
- планування процесів постачання та реалізації;
- загальне управління запасами та витратами на їх формування;
- управління резервами та інші відповідні завдання.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМС» має значні можливості для успішної взаємодії з клієнтами, реалізуючи концепцію управління взаємовідносинами з клієнтами, відому як CRM (Customer Relationship Management).

Ця концепція дозволяє «інтегрувати» клієнта в структуру організації, що забезпечує підприємству максимально повну інформацію про своїх клієнтів, їх вимоги та інтереси.

CRM створить єдину систему для управління клієнтами та персоналом досліджуваного підприємства, використовуючи різноманітні інформаційні канали, а саме системи CRM для B2B клієнтів.

Впровадження CRM-системи для управління B2B-клієнтами досліджуваного підприємства дозволить створити єдину інтегровану платформу для ефективного управління відносинами з клієнтами та оптимізації роботи персоналу. Ця система об'єднає інформаційні канали, такі як електронна пошта, телефонні дзвінки, соціальні мережі та спеціалізовані бізнес-платформи, що забезпечить доступ до централізованої бази даних у реальному часі.

Для розширення можливостей CRM для B2B-клієнтів в компанії можна впровадити:

1. Автоматизацію процесу продажів. CRM дозволить відстежувати кожен етап угоди, від первинного контакту до підписання контракту, забезпечуючи прозорість і контроль.

2. Аналітику та прогнозування. Інструменти аналізу допоможуть прогнозувати попит, оцінювати ефективність продажів і визначати потенційні можливості для зростання.

3. Інтеграцію з ERP-системами. Це забезпечить зв'язок між управлінням клієнтами та внутрішніми бізнес-процесами, такими як облік, логістика та виробництво.

4. Персоналізацію послуг. CRM дозволить сегментувати клієнтів за галузями, масштабами та потребами, щоб пропонувати індивідуальні рішення.

5. Платформи самообслуговування. Надання B2B-клієнтам доступу до інформації через спеціальні портали (наприклад, відстеження статусу замовлення чи отримання технічної підтримки).

Це допоможе ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМС» не лише підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, але й оптимізувати внутрішні процеси, знижуючи витрати та підвищуючи задоволеність клієнтів.

Виходячи з накопиченого досвіду впровадження CRM-систем за останні роки, можна стверджувати, що успішність діяльності залежить не лише від єдиної логістики.

Основним негативним моментом є те, що значні фінансові ресурси витрачаються на придбання та встановлення CRM-систем, а вже потім відбувається реорганізація процесів ведення діяльності.

Це пов'язано з недостатньою готовністю підприємства до впровадження системи CRM. Тому можна вважати, що ключовим фактором успіху менеджменту логістики взаємовідносин з клієнтами є прийняття філософії CRM. Вона передбачає динамічні процеси на підприємстві в таких основних напрямках:

- прийняття стратегії логістики взаємовідносин з клієнтами;
- реструктуризація підрозділів;
- динаміка процесів постачання та збуту послуг;
- динаміка корпоративної культури;

Процес впровадження концепції CRM у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» можна уявити у формі піраміди, де в основі лежить прийняття стратегії CRM, а на вершині розташовані інноваційні логістичні технології (рис. 3.1).

Реалізація концепції CRM є послідовним процесом, що складається з кількох етапів. Початковою стадією є прийняття стратегії взаємовідносин з клієнтами, проміжною – динаміка структури, процесів та культури логістики підприємства, а завершальним етапом є впровадження CRM-системи.

Одним із основних аспектів CRM є встановлення зв'язків з клієнтами. Персонал компанії виступає ініціатором формування тісних і тривалих відносин, і саме від їхньої роботи залежить успіх взаємодії з клієнтами.

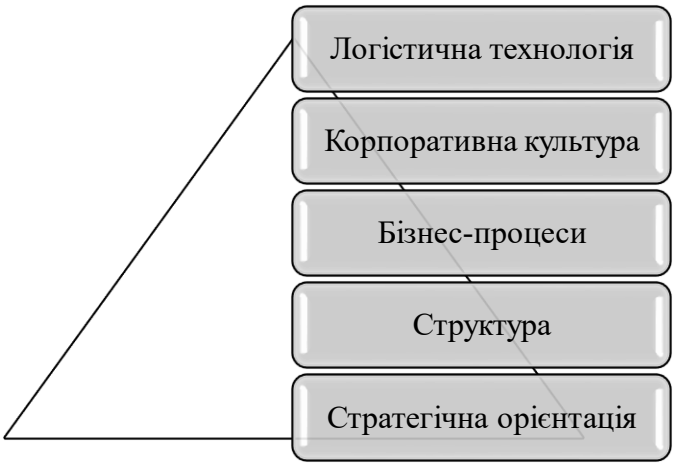


Рис. 3.1. Піраміда вдосконалення логістичної діяльності

Джерело: створено на основі [20]

Тому важливо забезпечити високий рівень обслуговування з боку співробітників та надати їм можливість ефективно взаємодіяти з клієнтською базою, отримувати необхідну інформацію та впливати на клієнтів.

Для досягнення найкращих результатів майбутні користувачі системи повинні бути залучені до розробки CRM-стратегії.

Ефективним методом розвитку корпоративної культури є поетапне визначення завдань, які потрібно виконати співробітникам. Досліджуваному підприємству необхідно встановити реалістичні цілі та донести їх до персоналу.

До основних завдань, реалізація яких безпосередньо вплине на динаміку логістичної структури ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», слід віднести такі:

1. Зменшення часу, необхідного для оформлення замовлення, що, в свою чергу, призведе до зниження логістичних витрат на збут.

2. Підвищення якості інформаційного забезпечення, яке використовується для прийняття рішень щодо:

2.1 ціноутворення;

2.2 термінів надання послуг;

2.3 умов надання послуг;

2.4 та інших аспектів.

3. Скорочення часу транспортування відходів та виконання ремонтних робіт, що також призведе до зменшення транспортних логістичних витрат.

4. Забезпечення наявності запасів комплектуючих, які найчастіше використовуються під час ремонтних робіт та обслуговування транспортних засобів, а також оптимізація витрат на формування цих запасів.

5. Підвищення точності та доступності даних про контакти клієнтів з підприємством, що, в свою чергу, призведе до зменшення логістичних витрат на інформаційну підтримку бізнес-процесів.

Однак менеджмент ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» не повинен обмежуватися лише створенням комплексу завдань, що сприятиме орієнтації персоналу на клієнта. Важливо також організувати навчання працівників навичкам обслуговування клієнтів і підготувати їх до технологічних змін, які будуть впроваджені в підприємстві.

Для зміни логістичної структури компанії важливо забезпечити позитивне ставлення персоналу до інноваційних технологій, усвідомлення необхідності їх впровадження, організувати ефективне навчання, систему матеріального стимулювання та відповідальності. Найголовніше - досягти усвідомлення співробітниками переваг від їх використання.

З огляду на впровадження комплексу рекомендованих заходів для підвищення ефективності логістичної діяльності досліджуваного підприємства, на наступні роки можна очікувати на не суттєве збільшення

валового прибутку. При цьому логістичні витрати залишаться практично на тому ж рівні, що сприятиме зростанню комплексного показника значно вищими темпами.

Також, Для підвищення ефективності планування продажів та логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», можна запропонувати такі стратегічні кроки:

1. Аналіз продажів і прогнозування

- Застосування аналітики великих даних (Big Data) для аналізу продажів:
  - ✓ Збір і аналіз історичних даних про продажі.
  - ✓ Визначення сезонних коливань та трендів.
  - ✓ Використання інструментів прогнозування, таких як Power BI, Tableau, або CRM-системи, інтегровані з AI.
- Оцінка попиту:
  - ✓ Регулярне опитування клієнтів і вивчення ринку для оцінки змін у потребах.
  - ✓ Використання моделей машинного навчання для побудови прогнозів продажів.

2. Оптимізація процесів планування

- Автоматизація процесів планування:
  - ✓ Впровадження ERP-систем (наприклад, SAP, Oracle ERP) для координації продажів, логістики і запасів.
  - ✓ Створення автоматизованих графіків доставки та управління складськими запасами.
- Впровадження гнучкого планування:
  - ✓ Використання методологій Agile або Scrum для швидкого реагування на зміни у попиті.
  - ✓ Періодична перевірка ефективності плану продажів і його корекція.

3. Покращення логістичної діяльності

- Оптимізація ланцюгів поставок:

✓ Використання спеціалізованих платформ для управління логістикою, таких як Infor SCM або Blue Yonder.

✓ Вибір ефективніших маршрутів доставки за допомогою GPS-технологій та програм оптимізації маршрутів.

- Інтеграція складів і логістики:

- Використання WMS-систем (Warehouse Management Systems) для оптимізації зберігання і обробки замовлень.

- Зменшення витрат на складування через впровадження принципів just-in-time (JIT).

4. Підвищення кваліфікації персоналу

- Тренінги з продажів:

✓ Навчання співробітників технікам переговорів, персоналізованого продажу та управління клієнтськими відносинами.

- Тренінги для логістичного персоналу:

✓ Розвиток навичок управління запасами, маршрутизації та роботи з автоматизованими системами.

5. Цифровізація бізнесу

- Використання інструментів автоматизації:

✓ CRM-системи для управління клієнтами та автоматизації продажів (наприклад, Salesforce, HubSpot).

✓ Впровадження чат-ботів і омніканальних платформ для клієнтської підтримки та підвищення задоволеності клієнтів.

- Технології IoT у логістиці:

✓ Моніторинг стану вантажів (температура, вологість, час у дорозі) за допомогою IoT.

7. Клієнтоорієнтованість

- Індивідуалізація пропозицій:

✓ Сегментація клієнтів і створення персоналізованих пропозицій.

✓ Запуск програм лояльності для ключових клієнтів.

- Відгуки клієнтів:

✓ Регулярний збір зворотного зв'язку щодо доставки, якості послуг і загального обслуговування.

Застосування вищезазначених кроків дозволить ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» не лише оптимізувати продажі та логістичну діяльність, але й зміцнити конкурентні позиції. Інвестиції в цифровізацію, автоматизацію і навчання персоналу стануть основою для довгострокового успіху компанії.

3.2. Покращення маркетингових комунікацій ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Маркетингові комунікації є важливим елементом у формуванні та підтримці позитивного іміджу компанії, а також мають значний вплив на її прибутковість і конкурентоспроможність. Ефективно організовані маркетингові комунікації здатні привернути нових клієнтів, підвищити рівень лояльності та забезпечити успішність на ринку.

Удосконалення маркетингових комунікацій – це важливий процес, спрямований на покращення способів, якими підприємство взаємодіє зі своєю аудиторією, споживачами і партнерами з метою досягнення стратегічних цілей. У сучасному світі, де інформація швидко поширюється і конкуренція зростає, ефективні маркетингові комунікації стають важливим чинником успіху.

Розглянемо кілька шляхів удосконалення маркетингових комунікацій ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» , а саме:

1. Проведення рекламної кампанії з інтеграцією штучного інтелекту;
2. Поліпшення функціональності чат-бота;
3. Розробка рекомендаційних та пошукових систем із застосуванням штучного інтелекту;
4. Удосконалення системи персоналізованих цін та аналізу даних.

По-перше, потрібно здійснити вибір підходящих технологій. Для реалізації штучного інтелекту важливо обрати технології, що відповідають цілям і вимогам компанії. Це можуть бути системи машинного навчання, нейронні мережі, алгоритми обробки природної мови та інші інструменти штучного інтелекту.

Запровадження штучного інтелекту вимагає збору та аналізу значних обсягів даних. Компанії необхідно розробити механізми для збору актуальної інформації про своїх клієнтів, їхні поведінкові моделі та вподобання. Це сприятиме покращенню персоналізації комунікацій та рекомендацій.

По-друге, розробка та впровадження моделей штучного інтелекту. Компанія повинна створити моделі штучного інтелекту. Перед їх повним впровадженням необхідно провести тестування та валідацію моделей. Це передбачає перевірку точності, ефективності та надійності системи.

Штучний інтелект має бути інтегрований з наявними системами компанії, такими як CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), системи управління контентом та інші комунікаційні платформи. Це сприяє синхронізації та обміну даними між різними системами. Крім того, впровадження штучного інтелекту потребує навчання співробітників, які працюватимуть з новими системами та інструментами. Компанія повинна забезпечити належну підтримку та навчання для ефективного використання штучного інтелекту.

Для реалізації рекламної кампанії рекомендується використовувати два типи постів: рекламу сайту, зокрема блогу зі статтями, а також відео рекламу, що демонструє найпопулярніші послуги компанії (рис. 3.2 та 3.3).

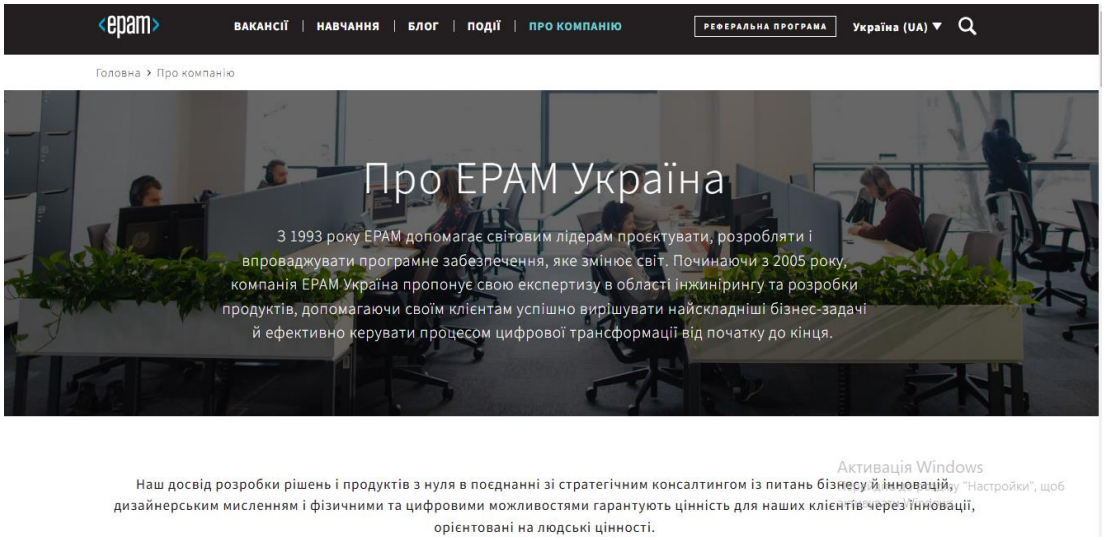


Рис. 3.2 Реклама сайту ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Джерело: [21]

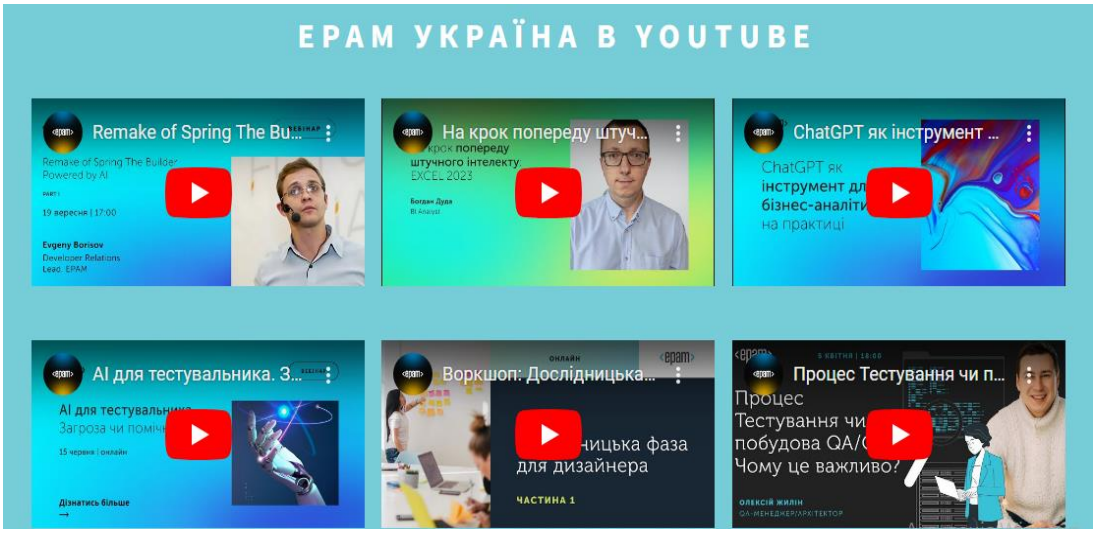


Рис. 3.3 Реклама відео ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Джерело: [22]

В компанії потрібно створити моделі для кожного сегмента аудиторії. Застосовуючи алгоритми машинного навчання, навчити ці моделі прогнозувати, які продукти, послуги або контент можуть бути найбільш привабливими для кожного сегмента.

На основі отриманих прогнозів розробити систему персоналізованих рекомендацій для кожного користувача, пропонуючи їм продукти або послуги, що найкраще відповідають їхнім інтересам та попереднім покупкам.

По-третє, автоматизація та автоматичне навчання. Реалізувати автоматизацію процесу рекомендацій, використовуючи штучний інтелект. Налаштувати систему для автоматичного оновлення моделей прогнозування з урахуванням нових даних про користувачів. Застосовувати методи навчання з підкріпленням, щоб система могла самостійно вдосконалювати свої рекомендації на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку.

Регулярний аналіз результатів рекомендаційної кампанії є необхідним, з використанням таких метрик, як конверсія, залучення нових клієнтів, зростання обсягу продажів та задоволеність користувачів. Важливо оцінювати ефективність системи та вносити вдосконалення за потреби. Крім того, при розробці та впровадженні рекомендаційної системи на основі штучного інтелекту слід забезпечувати конфіденційність і безпеку даних користувачів. Для цього необхідно використовувати захисні механізми, шифрування та політики безпеки, щоб запобігти несанкціонованому доступу до особистої інформації.

Для покращення своєї діяльності досліджуваній компанії потрібно створити рекламне звернення. Наведемо приклад рекламного звернення ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»:

"Розвивайте свій бізнес за допомогою інноваційних ІТ-рішень! Наша компанія є експертом у галузі штучного інтелекту, інтернету речей та віртуальної реальності. Отримайте доступ до потужних технологій, які відкривають нові горизонти для вашого бізнесу. Довірте свої проекти професіоналам і досягайте вражаючих результатів!"

Таке рекламне звернення для IT-компанії може бути ефективним з кількох причин:

1. Воно орієнтоване на цільову аудиторію: звернення фокусується на бізнес-клієнтах, які шукають інноваційні IT-рішення для своїх компаній. Воно ставить питання про готовність їхнього бізнесу до майбутнього та пропонує можливість отримати конкурентну перевагу на B2B ринку.

2. Звернення акцентує увагу на конкурентних перевагах: воно підкреслює, що компанія є лідером у розробці технологій штучного інтелекту, Інтернету речей та віртуальної реальності (рис. 3.4). Компанія пропонує передові технології та акцентує на можливостях, які вони відкривають для бізнесу клієнтів. Також у зверненні є заклик до дії: воно спонукає клієнтів довірити свої проекти компанії та отримати перевагу. Це заохочує бізнес-клієнтів зробити крок уперед, розширити свій бізнес і створити майбутнє разом із компанією.

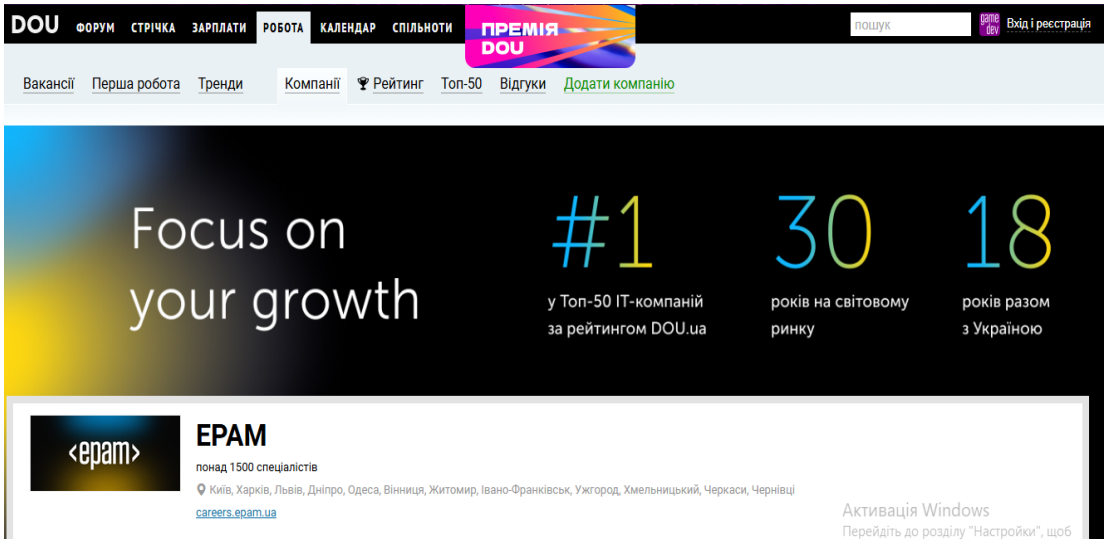


Рис. 3.4 Приклад рекламної «довіри» ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Джерело: [23]

У чат-боті штучний інтелект є важливим для покращення відповідей. Компаніям потрібно навчити чат-бота аналізувати та розуміти запитання

користувачів з високою точністю. Завдяки машинному навчанню та обробці природної мови, чат-бот може удосконалювати свої відповіді, спираючись на зворотний зв'язок від користувачів, що сприяє більш якісній та точній комунікації.

Необхідно ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» впровадити автоматизацію відповідей на стандартні запитання, що дозволить звільнити ресурси співробітників для вирішення більш складних завдань. Чат-бот здатний швидко та ефективно реагувати на запити, надаючи миттєву підтримку користувачам. Завдяки технологіям штучного інтелекту, чат-бот може обслуговувати численних користувачів одночасно. Він працює цілодобово, без перерв на обід чи нічний відпочинок, що забезпечує постійну та оперативну підтримку клієнтів.

Також необхідно поліпшити користувацький досвід: за допомогою ШІ можна навчити чат-бота виявляти та розуміти індивідуальні вподобання і потреби користувачів. Чат-бот здатен аналізувати взаємодію з користувачем, враховувати його історію запитів і надавати персоналізовані рекомендації та пропозиції. Це сприяє підвищенню задоволеності користувачів і створює більш індивідуалізований досвід.

Нижче наведено приклад таких комунікацій з ботом, на рис 3.5.

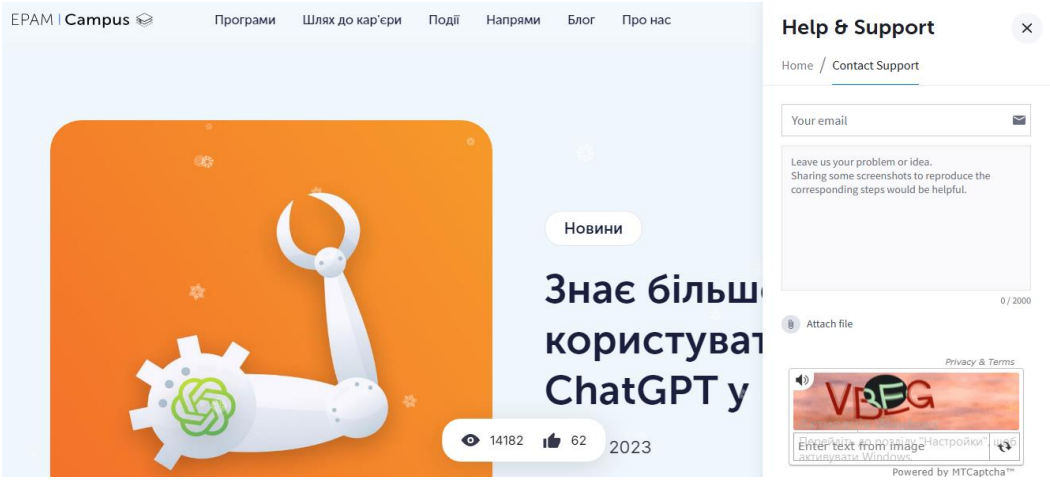


Рис. 3.5 Приклад чат боту

Таким чином, чат-ботів можна навчити виконувати завдання, які раніше вимагали участі людини, такі як організація зустрічей, нагадування про події або надання інформації про товари та послуги. Наприклад, чат-бот може бути налаштований для планування зустрічей, нагадування про важливі дати або надання деталей про продукцію та послуги.

Завдяки штучному інтелекту, чат-боти здатні автоматично взаємодіяти з користувачами, відповідати на запитання, надавати інформацію та виконувати різноманітні завдання. Наприклад, чат-бот може бути запрограмований для організації зустрічей з потенційними клієнтами, нагадування про важливі події, а також надання детальної інформації про продукти чи послуги компанії.

Таким чином маркетингові комунікації є важливим інструментом для формування позитивного іміджу компанії, підвищення її конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів. Удосконалення цього процесу, особливо із застосуванням сучасних технологій, таких як штучний інтелект, дозволяє компаніям забезпечувати персоналізований підхід, підвищувати лояльність клієнтів та ефективніше використовувати ресурси. Для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» ключовими напрямками є інтеграція ШІ в комунікаційні процеси, впровадження рекомендаційних систем, оптимізація роботи чат-ботів та автоматизація взаємодії з клієнтами.

Реалізація таких ініціатив дозволить компанії адаптуватися до динамічного ринку та залишатися конкурентоспроможною у глобальному середовищі. Автоматизація процесів, розширення функціоналу ШІ для прогнозування потреб клієнтів та персоналізація комунікацій сприятимуть зростанню задоволеності користувачів і покращенню фінансових результатів. Завдяки сучасним технологіям, EPAM зможе не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й відкрити нові можливості для розвитку бізнесу.

3.3. Удосконалення системи продажів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

На даний час майже усі сфери людського життя піддані процесам цифровізації, яким притаманні інноваційність, об'єктивність та невідворотність процесів. У межах епохи глобальних змін діджиталізація передбачає появу інноваційних рішень у різних сферах діяльності людини: соціальній, політичній, технологічній, науковій, освітній, а також в області економіки та логістики.

Проте європейські логістичні ланцюги відрізняються високим рівнем інтеграції. Ця особливість забезпечує значну стандартизацію послуг та спрощує митні процедури. На території країн Євросоюзу можна спостерігати безліч успішно розвинутих транс-логістичних корпорацій. Вони мають складну мережу представництв, розгалужену систему складських приміщень, терміналів та злагоджено працюючих систем по всій Європі та за її межами. Основною метою інтеграції та створення глобальних об’єднань є спрощення митних процедур і оптимізація транспортних потоків. Такі об’єднання мають значний вплив, який поширюється на численні країни та навіть континенти.

Статистичні дані свідчать про те, що на сьогоднішній день рівень логістичної системи України значно нижчий у порівнянні з розвиненими країнами. Проте можна відзначити позитивну тенденцію щодо зростання обсягів інвестицій з боку держави в розробку та будівництво автомобільних магістралей по всій країні. Реалізація таких заходів матиме значний вплив на розвиток загальноукраїнської логістичної системи.

Більшість 3PL-операторів прагнуть підвищити рівень використання інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів. Це дає змогу аналізувати більший обсяг інформації та приймати найбільш обґрунтовані рішення, зменшуючи вплив людського фактора. Сучасні інформаційні технології здатні обробляти величезні обсяги даних, а інтеграція віртуального

простору дозволяє швидко передавати аналітичну інформацію зацікавленим сторонам. Цифрові технології суттєво знижують тимчасові та фінансові витрати на пошук оптимальних процесів переміщення матеріальних потоків.

З точки зору аналізу досвіду у формуванні та регулюванні логістичних процесів, особливу увагу слід звернути на логістичні механізми країн Європейського Союзу та Китаю.

Ці країни утворюють єдиний транспортний простір, що характеризується розвиненою інфраструктурою та високотехнологічними логістичними послугами. Діяльність логістичних посередників ґрунтується на інноваційних інформаційно-технологічних рішеннях у сфері логістики. Створено великі бази даних, комунікаційні системи постійно вдосконалюються, а нові програмні продукти активно впроваджуються. Ведеться безперервний моніторинг ефективності взаємодії всіх елементів логістичного ланцюга, починаючи з аналізу складських інформаційних систем і закінчуючи оптимізацією маршрутів.

Для європейської логістики характерна цілісність підходу до організації логістичних послуг, що полегшує митне оформлення вантажів і дозволяє надавати транспортні послуги за стандартним унікальним стандартом.

Організація великими транспортно-логістичними компаніями великої мережі представництв, складських приміщень, терміналів значно підвищує ефективність оптимізації транспортних потоків. Транспортні компанії мають філії в країнах ЄС і за його межами і впливають на логістику всього регіону.

Аналіз досвіду іноземних компаній свідчить про те, що розвиток логістики значною мірою залежить від конкретних економічних потреб. Якщо раніше основна увага в логістиці приділялася зниженню витрат на транспортування великих обсягів товарів, то сьогодні акцент зміщується на рішення, що сприяють прискоренню доставки товарів до споживачів. Крім того, виробничі компанії все частіше обирають делегувати управління

логістичними процесами посередницьким компаніям, що, безсумнівно, розширює можливості для логістичних корпорацій.

Країни Західної Європи, які займають провідні позиції в рейтингу LPI, мають як позитивні аспекти функціонування своїх логістичних систем, так і певні недоліки. Однак специфіка української економіки ускладнює можливість простого копіювання західних моделей логістичних процесів. Інфраструктура транспортно-логістичної системи в Україні почала формуватися відносно недавно. Крім того, через великі відстані досягти достатнього рівня інтеграції між перевізниками та посередницькими компаніями є досить складним завданням. Додаткові труднощі викликані суворим митним законодавством.

Досвід інших країн свідчить про позитивний вплив впровадження інформаційних технологій на розвиток логістики в Україні. Створення єдиного інформаційного простору та перехід операторів з offline-логістики у віртуальний простір є глобальною тенденцією, що сприяє вдосконаленню організації переміщення матеріальних потоків.

Висновки до 3 розділу

Для підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» пропонується оптимізувати елементи логістичної системи та впровадити сучасні технології управління клієнтськими відносинами (CRM). Основні завдання включають управління запасами, зниження витрат на логістику, планування постачань і використання інноваційних рішень для обробки та аналізу даних. Інтеграція CRM із логістичними процесами дозволить компанії краще взаємодіяти з B2B-клієнтами, персоналізувати пропозиції, автоматизувати продажі та прогнозувати попит.

Впровадження таких заходів забезпечить більш ефективне використання ресурсів, зменшення витрат та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Важливими аспектами є навчання персоналу, підготовка до змін у бізнес-процесах і стимулювання позитивного ставлення до інновацій. У результаті компанія зможе підтримувати високий рівень обслуговування, адаптуватися до змін на ринку та зберігати конкурентоспроможність.

Ефективні маркетингові комунікації є ключовим чинником підвищення лояльності клієнтів і залучення нових замовників. Для цього компанії рекомендується інтегрувати штучний інтелект у комунікаційні стратегії, покращити функціональність чат-ботів, розробити персоналізовані рекомендаційні системи та автоматизувати аналіз даних. Інтеграція ШІ сприятиме точнішому розумінню потреб клієнтів, забезпеченню індивідуального підходу та підвищенню ефективності рекламних кампаній.

Цифровізація та впровадження інноваційних рішень є основою для вдосконалення системи продажів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Компанії слід використовувати аналітику великих даних для прогнозування попиту, автоматизації процесів планування та створення індивідуальних пропозицій для клієнтів.

ВИСНОВКИ

У контексті комплексного дослідження було розроблено детальний план пропозиції удосконалення системи управління продажами та логістичними процесами для ТОВ «ЕПАМ-СИСТЕМЗ». Дослідження мало багатовекторну спрямованість і включало низку послідовних етапів аналітичної роботи.

Основні напрямки дослідження передбачали ґрунтовне опрацювання теоретичних засад управління продажами та логістикою в сучасних корпоративних системах. Було проведено глибокий аналіз діяльності ТОВ «ЕПАМ-СИСТЕМЗ», комплексне вивчення фінансово-економічних показників та детальну оцінку ефективності логістичних функцій підприємства.

Результати проведеного аналізу дозволили сформулювати конкретні, цілеспрямовані пропозиції з оптимізації збутової логістики, метою яких є забезпечення стабільного зростання прибутковості компанії. Кожна запропонована рекомендація буларетельно перевірена з точки зору економічної доцільності та потенційної ефективності впровадження.

ТОВ «ЕПАМ-СИСТЕМЗ» позиціонується як потужна IT-консалтингова компанія з вагомими ринковими позиціями. Проведені фінансові розрахунки засвідчили, що протягом 2023 року підприємство демонструвало стабільні показники прибутковості та фінансової стійкості. Водночас аналіз кінцевих результатів звітного періоду виявив певні тенденції до зниження рентабельності та ділової активності, що актуалізує необхідність впровадження системних заходів для покращення фінансових результатів.

Комплексний підхід до вивчення діяльності компанії дозволив не лише діагностувати наявні виклики, але й розробити конкретні стратегічні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів

та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЕПАМ-СИСТЕМЗ» на ринку IT-консалтингу.

У стратегічних планах компанії "ЕПАМ-СИСТЕМЗ" передбачено забезпечення стабільного та послідовного зростання через реалізацію кількох ключових напрямків розвитку. Основними стратегічними пріоритетами визначено розширення ринкової присутності та максимізацію фінансових показників.

Досягнення більш вагомої частки ринку планується через впровадження інноваційних маркетингових інструментів, зокрема шляхом створення розгалуженої мережі торговельних представництв та розробки сучасного корпоративного веб-сайту з функціоналом онлайн-замовлення. Такий комплексний підхід дозволить не лише розширити географію присутності, але й забезпечити більш зручні канали комунікації з потенційними клієнтами.

Політика максимізації прибутку передбачає оптимізацію витратної частини шляхом проведення ретельного аналізу ринку постачальників та пошуку більш ekonomічно вигідних партнерів. Це дозволить суттєво знизити собівартість послуг без втрати їхньої якості.

Для підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» пропонується оптимізувати логістичну систему та впровадити CRM-технології. Основними завданнями є управління запасами, зниження логістичних витрат, планування постачань та аналіз даних. Інтеграція CRM із логістичними процесами дозволить автоматизувати продажі, прогнозувати попит і персоналізувати взаємодію з клієнтами. Успішна реалізація заходів потребує навчання персоналу та адаптації бізнес-процесів до технологічних змін. Це забезпечить ефективніше використання ресурсів, зростання задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність компанії на ринку.

Ефективні маркетингові комунікації є важливим фактором для підвищення лояльності клієнтів та залучення нових замовників. Компаніям рекомендується впроваджувати штучний інтелект у свої комунікаційні стратегії, вдосконалювати функціональність чат-ботів, створювати персоналізовані рекомендаційні системи та автоматизувати аналіз даних. Використання ШІ допоможе краще зрозуміти потреби клієнтів, забезпечити індивідуальний підхід та підвищити ефективність рекламних кампаній.

Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку, підвищити ефективність використання ресурсів і поліпшити фінансові результати. Інтеграція з CRM та іншими системами управління сприятиме оптимізації процесів і надасть конкурентні переваги на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 431 с.
2. Third-party Logistics Study 2020. URL: https://www.infosysbpm.com/portland/resources/documents/third-party-logisticsstudy.pdf
3. Біловодська О. А. Маркетингова політика роз-поділу: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 495 с.
4. Кондратюк І. В., Малініна М. Я. Професійніпродажі : навчальний посібник / За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 192 с.
5. Кушнір Р. Щоденник майстра продаж. Київ: Коло, 2015. 40 с.
6. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 627 с.
7. Дячун О. Методи продажу товарів, їх класифікація. Галицький економічний вісник. 2014. No 2. С. 164–169.
8. Штефанич Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та об’єктна орієнтація. Вісник ТНЕУ.2016. No 2. С. 124–132.
9. Глущевський В.В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки».* 2015. №2 (85). С. 139-148.
10. Кабанець І. А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539
11. Does my website or app need Privacy Policy? URL: https://legalitgroup.com/mij-sajt-chi-zastosunok-potrebuye-privacy-

policy/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA9bq6BhAKEiwAH6bqoLsnOA27a2KCbvF38it3yzS1tOQRFSqPVKnpTmQQcQ_DyeqBjtUSUhoCbUEQAvD_BwE

12. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К.: Кондор, 2015. - 853 с.
13. Майстренко Н. В. Основи оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства/ Н. В. Майстренко, Б. М. Сердюк, 8 с.
14. IT-сектор в Україні: стан ринку наприкінці 2024 року. URL: https://itedu.center/ua/blog/articles/it-market-in-ukraine-end-of-2024/ (дата звернення 01.12.20214)
15. EPAM Ukraine – найбільша IT-компанія в Україї. URL: https://careers.epam.ua/
16. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013, 12(150). С. 254-262.
17. Мельник Ю. В. Логістика: підручник. Київ: Кондор, 2018. 336 с. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. – К. : НАУ, 2022. – 200 с.
18. Проект «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою». Український Інститут Майбутнього. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html
19. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». URL: https://careers.epam.ua/financial-statement
20. Кухар Р. Б. Вдосконалення управління маркетингом підприємств засобами інформаційних технологій / Р. Б. Кухар, О. І. Єлейко, Ю. Б. Захарко. - Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Ґжицького, 2014. - 292–296 с.

21. Сайт ЕПАМ URL: https://careers.epam.ua/
22. Історія EPAM Україна та цікаві факти. URL: https://careers.epam.ua/events
23. Відгуки про компанію ЕПАМ. URL: https://jobs.dou.ua/companies/epam-systems/reviews/

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	32 746.00	39 808.00
первісна вартість	1001	171 193.00	212 614.00
накопичена амортизація	1002	138 447.00	172 806.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	295 505.00	1 386 101.00
Основні засоби	1010	1 358 992.00	1 022 633.00
первісна вартість	1011	2 979 904.00	3 201 311.00
знос	1012	1 620 912.00	2 178 678.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	26 900.00	38 493.00
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	**1095**	**1 714 143.00**	**2 487 035.00**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	26 985.00	57 780.00
Виробничі запаси	1101	26 985.00	57 780.00
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукция	1103	0	0
Товари	1104	13 054	14 008

Продовження додатка А

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	171.00	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	23 651.00	27 075.00
з бюджетом	1135	41.00	62.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	277
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	4 033 164.00	3 989 693.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 042.00	1 318.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	268 462.00	745 386.00
Рахунки в банках	1167	268 462.00	745 386.00
Витрати майбутніх періодів	1170	467,00	633,00
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	**1195**	**4 353 983.00**	**4 821 947.00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	0	**0**
Баланс	**1300**	**6 068 126.00**	**7 308 982.00**
Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	86 132.00	86 132.00
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 638.00	1 626.00
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 415 699.00	5 614 201.00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	**1495**	**4 503 469.00**	**5 701 959.00**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0

Продовження додатка А

Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	465 549.00	247 827.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	**1595**	**465 549.00**	**247 827.00**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	653 054.00	962 378.00
розрахунками з бюджетом	1620	55 791.00	109 281.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	55 062.00	108 528.00
розрахунками зі страхування	1625	921.00	1 303.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 620.00	6 750.00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1.00	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	32 833.00	27 824.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	349 888.00	251 660.00
Усього за розділом III	**1695**	**1 099 108.00**	**1 359 196.00**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	**6 068 126.00**	**7 308 982.00**

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 701 899.00	10 445 103.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 724 050.00	9 133 747.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	1 977 849.00	1 311 356.00
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	134 162.00	581 200.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0,00
Адміністративні витрати	2130	332 706.00	317 724.00
Витрати на збут	2150	8 239.00	2 157.00
Інші операційні витрати	2180	301 578.00	272 370.00
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0,00
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 469 488.00	57317
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	29 440.00	0
Інші доходи	2240	0	1 004.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	37 268.00	151 428.00

Продовження додатка Б

Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 461 660.00	1 149 881.00
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-263 158.00	-207 771.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 198 502.00	942 110.00
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**0**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**0**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	**1 198 502.00**	**942 110.00**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Матеріальні затрати	2500	19 148.00	10 013.00
Витрати на оплату праці	2505	175 287.00	151 038.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 851.00	21 117.00
Амортизація	2515	783 978.00	772 310.00
Інші операційні витрати	2520	467 627.00	567 600.00
Разом	**2550**	**1 476 891.00**	**1 522 078.00**

Додаток В

Баланс (Звіт про фнансовий стан)
на 31.12.2022

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	39 808.00	1 611.00
первісна вартість	1001	212 614.00	215 117.00
накопичена амортизація	1002	172 806.00	213 506.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 386 101.00	1 392 347.00
Основні засоби	1010	1 022 633.00	627 828.00
первісна вартість	1011	3 201 311.00	2 824 662.00
знос	1012	2 178 678.00	2 196 834.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	38 493.00	31 295.00
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	**1095**	**2 487 035.00**	**2 053 081.00**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	57 780.00	35 708.00
Виробничі запаси	1101	57 780.00	35 708.00
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукция	1103	0	0
Товари	1104	14 008	0

Продовження додатка В

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	27 075.00	68 183.00
з бюджетом	1135	62.00	2,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	3 989 693.00	6 567 218.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 318.00	304 433.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	745 386.00	1 526 140.00
Рахунки в банках	1167	745 386.00	1 526 140.00
Витрати майбутніх періодів	1170	633,00	645.00
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	**1195**	**4 821 947.00**	**8 502 329.00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**7 308 982.00**	**10 555 410.00**
Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	86 132.00	86 132.00
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 626.00	1 614.00
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 614 201.00	9 057 360.00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	**1495**	**5 701 959.00**	**9 145 106.00**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0

Продовження додатка В

Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	247 827.00	242 718.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	**1595**	**247 827.00**	**242 718.00**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	962 378.00	880 154.00
розрахунками з бюджетом	1620	109 281.00	55 687.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	108 528.00	54 642.00
розрахунками зі страхування	1625	1 303.00	1 442.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 750.00	8 437.00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	27 824.00	25 295.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	251 660.00	196 571.00
Усього за розділом III	**1695**	**1 359 196.00**	**1 167 586.00**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	**7 308 982.00**	**10 555 410.00**

Додаток Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 212 715.00	14 701 899.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 851 566.00	12 724 050.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	3 361 149.00	1 977 849.00
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 622 867.00	134 162.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	378 966.00	332 706.00
Витрати на збут	2150	2 267.00	8 239.00
Інші операційні витрати	2180	279 160.00	301 578.00
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4 323 623.00	1 469 488.00
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	39 803.00	29 440.00
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	163 361.00	37 268.00

Продовження додатку Г

Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 200 065.00	1 461 660.00
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-756 906.00	-263 158.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 443 159.00	1 198 502.00
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**0**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**0**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	**3 443 159.00**	**1 198 502.00**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Матеріальні затрати	2500	10 982.00	19 148.00
Витрати на оплату праці	2505	208 173.00	175 287.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	39 935.00	30 851.00
Амортизація	2515	644 291.00	783 978.00
Інші операційні витрати	2520	549 930.00	467 627.00
Разом	**2550**	**1 453 311.00**	**1 476 891.00**

Додаток Д

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 611.00	1 480.00
первісна вартість	1001	215 117.00	218 252.00
накопичена амортизація	1002	213 506.00	216 772.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 392 347.00	1 369 503.00
Основні засоби	1010	627 828.00	308 760.00
первісна вартість	1011	2 824 662.00	2 593 549.00
знос	1012	2 196 834.00	2 284 789.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	31 295.00	34 505.00
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	**1095**	**2 053 081.00**	**1 714 248.00**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35 708.00	33 242.00
Виробничі запаси	1101	35 708.00	33 242.00
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукция	1103	0	0
Товари	1104	0	0

Продовження додатка Г

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	68 183.00	65 829.00
з бюджетом	1135	2,00	371,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	6 567 218.00	8 393 070.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	304 433.00	292,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 526 140.00	1 036 437.00
Рахунки в банках	1167	1 526 140.00	1 036 437.00
Витрати майбутніх періодів	1170	645.00	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	**1195**	**8 502 329.00**	**9 529 741.00**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**10 555 410.00**	**11 243 989.00**
Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	86 132.00	86 132.00
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1 614.00	1 602.00
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 057 360.00	10 368 219.00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	**1495**	**9 145 106.00**	**10 455 953.00**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0

Продовження додатка Д

Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	242 718.00	82 364.00
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	**1595**	**242 718.00**	**82 364.00**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	880 154.00	418 055.00
розрахунками з бюджетом	1620	55 687.00	91 081.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	54 642.00	90 733.00
розрахунками зі страхування	1625	1 442.00	820.00
розрахунками з оплати праці	1630	8 437.00	5 126.00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	25 295.00	24 203.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	196 571.00	166 387.00
Усього за розділом III	**1695**	**1 167 586.00**	**705 672.00**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	**10 555 410.00**	**11 243 989.00**

Додаток Ж

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 616 190.00	20 212 715.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 625 577.00	16 851 566.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	1 977 849.00	3 361 149.00
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	367 600.00	1 622 867.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	251 771.00	378 966.00
Витрати на збут	2150	14 338.00	2 267.00
Інші операційні витрати	2180	468 518.00	279 160.00
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 623 586.00	4 323 623.00
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5 736.00	39 803.00
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	29 813.00	163 361.00

Продовження додатку Ж

Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 599 509.00	4 200 065.00
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-288 651.00	-756 906.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 310 858.00	3 443 159.00
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**0**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**0**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	**1 310 858.00**	**3 443 159.00**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Матеріальні затрати	2500	6 084.00	10 982.00
Витрати на оплату праці	2505	135 768.00	208 173.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 836.00	39 935.00
Амортизація	2515	363 415.00	644 291.00
Інші операційні витрати	2520	577 286.00	549 930.00
Разом	**2550**	**1 108 389.00**	**1 453 311.00**