

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПІТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2023

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»**

освітньо-професійної програми

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему: «Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи 14

_____ Худолій Діана Юріївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ Бергер Аліна Дмитрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____ Олена Драган
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“30” лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Худолій Діани Юріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».
керівник роботи Бергер А.Д., к.е.н., доцент кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.12.2022 р. № 865-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 25.05.2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ»ЕПАМ СИСТЕМЗ». Розділ 3. Економічне обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу табл.1.1 Визначення конкурентоспроможності, рис.1. Класифікація конкурентоспроможності, рис.2. Співвідношення понять конкурентоспроможності, рис.4. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, рис.6. Матриця Мак-Кінсі, рис.7. Багатокутник конкурентоспроможності, рис.8. «ЕПАМ СИСТЕМЗ» - партнер «Ukrainian IT Award», рис.9. 50 найбільших ІТ-компаній України за кількістю спеціалістів станом на липень 2022 року, табл.2.1.Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», табл.2.2.Характеристика конкурентів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», табл.2.3.Дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності, рис.10. Багатокутник конкурентоспроможності, табл.2.4. Експертні оцінки фактора "Привабливість ринку" (за п'ятибальною шкалою), табл.2.5. Експертні оцінки фактора

"Конкурентоспроможність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»" (за 5 бальною шкалою), рис.11. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», табл.3.1.Типи витрат на реалізацію проекту, табл.3.2.Результати опитування експертів, табл.3.3.Результати опитування експертів, табл.3.4. Очікувані результати від впровадження проекту, табл.3.5.Вплив проекту на основні показники діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.01.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01.2023 - 16.01.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.01.2023 - 30.02.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства»	01.03.2023 - 20.03.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз конкурентоспроможності ТОВ»ЕПАМ СИСТЕМЗ»»	21.03.2023 - 11.04.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Економічне обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»»	12.04.2023 - 01.05.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.05.2023- 09.05.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.05.2023- 25.05.2023	Виконано

Здобувачка

_____ Діана ХУДОЛІЙ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ Аліна БЕРГЕР
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та зміст поняття конкурентоспроможності	7
1.2. Специфіка конкуренції в сфері інформаційних технологій	11
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	20
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	20
2.2. Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	26
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	29
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	36
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	36
3.2. Обґрунтування доцільності проєкту «ProcessAI» для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	38
3.3. Розрахунок витрат на реалізацію проєкту «ProcessAI» для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	41
3.4. Вплив проєкту «ProcessAI» на основні показники діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Сучасні економічні умови відзначаються посиленням конкуренції і невизначеності, високою нестабільністю, спонукаючи підприємства шукати нові підходи до формування стратегій їхнього розвитку. Можливість ефективного функціонування підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоздатності. Вивчення конкурентоспроможності підприємства є важливим у сучасному бізнес-ландшафті, адже зараз він швидко змінюється. Конкурентоспроможність дає важливе розуміння тих факторів, які є рушійною силою успіху компанії та дозволять їй досягти сталого зростання на все більш конкурентному глобальному ринку.

Однією з причин, чому дослідження конкурентоспроможності підприємства є таким важливим, є те, що це дозволяє компаніям зрозуміти сильні та слабкі сторони своїх конкурентів. Аналізуючи конкурентне середовище, підприємства можуть визначити ключові фактори, які сприяють успіху їхніх конкурентів, і використовувати ці знання для покращення власної ефективності.

Крім того, дослідження конкурентоспроможності дозволяє компаніям залишатися попереду, визначаючи нові тенденції та ринкові можливості. У міру того, як бізнес-середовище продовжує розвиватися, підприємства повинні мати можливість адаптуватися та швидко реагувати на зміни в уподобаннях клієнтів, технологіях та регулюванні. Вивчаючи конкурентне середовище, підприємства можуть визначити нові тенденції та позиціонувати себе так, щоб скористатися новими можливостями.

Вивчення конкурентоспроможності є особливо важливим для підприємств, які працюють на глобальному ринку. Із зростанням глобалізації

компанії повинні конкурувати не лише з місцевими конкурентами, але й з підприємствами з усього світу. Це вимагає розуміння унікальних викликів, можливостей різних ринків і здатності адаптуватися до місцевих умов.

Поняття конкурентоспроможності досліджували численні зарубіжні та українські вчені з різних галузей, зокрема економіки, менеджменту, соціології. Деякі з відомих дослідників у цій галузі: Майкл Портер, Пітер Друкер, Пол Кругман, Річард Флоріда, Володимир Панченко, Лариса Сисоєва, Михайло Гришко та Олександр Савченко.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та розроблення заходів підвищення його конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі визначено такі теоретико-методичні та практичні завдання:

- аналіз поточного стану конкурентоспроможності ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ": оцінка його здатності конкурувати на ринку, порівняння з конкурентами;
- визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність. Дослідження галузі, її тенденцій, особливостей конкуренції та інших чинників, які можуть впливати на діяльність компанії;
- розробка стратегій та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності. Опис заходів та стратегій, які допоможуть підприємству підвищити його конкурентоспроможність.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є рівень конкурентоспроможності та діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти проведення проєкту з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Інформаційною базою дослідження стали матеріали монографії, статті та інша економічна література із заданої проблематики, підручники та навчальні посібники, щодо методичних підходів до визначення комерційної діяльності підприємства, а також матеріали статистичної та фінансової звітності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Основними *методами дослідження*, які використовуються в кваліфікаційній роботі стали польові та кабінетні дослідження, метод порівнянь та абстрагування, контент аналіз, метод індукції та дедукції, методи польових досліджень та емпіричні методи.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі змісту, вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Викладена на 53 сторінках основного тексту та містить 11 таблиць і 11 рисунків. Список використаних джерел складається з 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст поняття конкурентоспроможності

Конкуренція є необхідним елементом ринкового механізму та головною відмінною рисою, що розкриває переваги ринкової економіки перед економікою з централізованим плануванням. Саме вона сприяє прогресу ринкової економіки і є однією з фундаментальних економічних категорій. Наявність конкуренції забезпечує розвиток національної економіки, примушує підприємців у конкурентній боротьбі завойовувати споживачів, підвищуючи якість і знижуючи ціни на товари, що в цілому сприяє поліпшенню добробуту всього суспільства [4, 1 с.].

Слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання». Саме таке поведінкове трактування цієї категорії споконвічно встановилося в економічній літературі. А. Сміт, зокрема, пов'язував конкуренцію із чесним, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями за найбільш вигідні умови продажу товару [5, 9 с.]. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вбачав зміну цін. Важливість ролі конкуренції в ринковій економіці було наголошено у сформульованому ним принципі «невидимої руки» ринку.

Особливу значущість заслуговує неокласична теорія А. Маршала, який обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції і дії законів граничної корисності і граничної продуктивності [4, 2 с.].

Термін конкурентоспроможність часто використовується в таких сферах, як економіка та політика, але він не має стандартизованого визначення

(табл.1.1). Навпаки, його значення може сильно відрізнятись залежно від контексту та сприйняття.

Таблиця 1.1

Визначення конкурентоспроможності

Автор	Визначення
1	2
А. Воронкова, Г. Теплинський, В. Комісаренко	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє положення на ринку або розширювати займаний сектор ринку.
А. Градов	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами.
В. Єрмолов	Конкурентоспроможність виробника становить відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами й послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Ю. Іванов	Конкурентоспроможність – це властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг.
В. Коршунов	Конкурентоспроможність визначається як «реальна й потенційна можливість підприємства в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за певними ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів».
І. Отенко	Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним поняттям, основними напрямками якого виступають здатності адаптуватися на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури керування й організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал підприємства й потенціал ринку.
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага стосовно інших фірм.

1	2
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожу продукцію або послуги».
О. Тищенко	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до одержання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і знову створюваних у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг.
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність – «це можливість підприємства робити конкурентоспроможну продукцію, перевагу підприємства щодо інших підприємств даної галузі в країні й за її межами».
Швейцарська організація «European management forum»	Конкурентоспроможність підприємства – реальна й потенційна можливість проектувати, робити, збувати за існуючих умов товари, які за ціновими й неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими, ніж товари їх конкурентів.

Джерело [8]

Отже, з табл.1.1 зрозуміло, що конкурентоспроможність – це завжди порівняльна ознака підприємства стосовно інших підприємств, ефективність його адаптації в нестабільних умовах ринку для одержання максимального прибутку від своєї діяльності.

Існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності (рис. 1.1):



Рис.1.1. Класифікація конкурентоспроможності

Залежно від об'єкта застосування цього терміну розрізняються «конкурентоспроможність національної економіки», «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність галузі» тощо (рис.2).

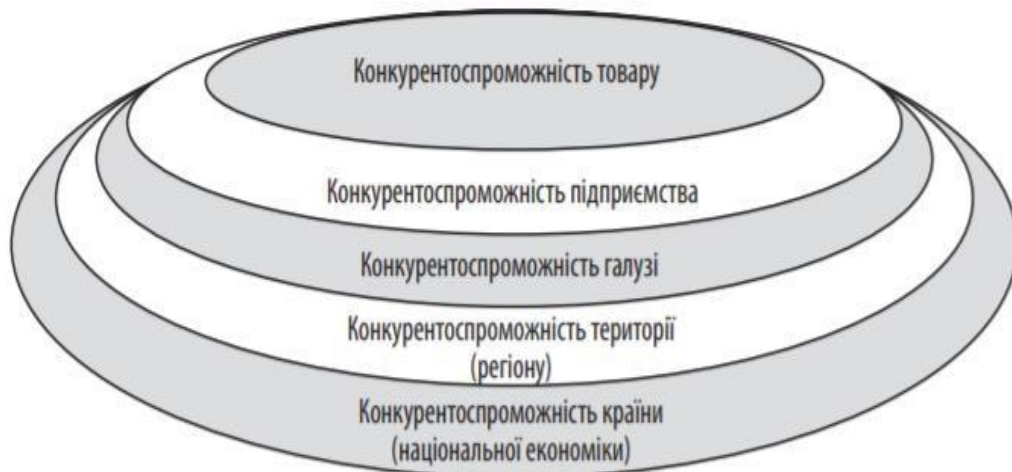


Рис.1.2. Співвідношення понять конкурентоспроможності

Кожна з цих категорій має істотні відмінності й характерні риси, які підтверджують правочинність і доцільність такої їх диференціації. Узагальнювальним для всіх розглянутих категорій є те, що вони відображають здатність досліджуваного об'єкта ефективно виконувати свої функції в умовах формування конкурентного середовища [18].

У випадку конкурентоспроможності підприємства її можна визначити як здатність організацій виробляти товари чи послуги зі сприятливим співвідношенням якості та ціни, що гарантує хорошу прибутковість при досягненні переваг споживачів перед іншими конкурентами. Конкурентоспроможність гарантує стабільність і довговічність компанії.

З точки зору впливу зовнішнього середовища, конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна категорія, тобто кожне підприємство

за одними або іншими характеристиками зіставляється з конкурентами (причому, як правило, усередині однієї галузі) на тому самому ринку. Отже, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших підприємств. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для її оцінювання. Неможливо говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номер один» у своїй галузі в національній економіці, однак бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках [18].

Конкурентоспроможність означає здатність компанії ефективно конкурувати на ринку. Конкурентоспроможність – це не властивий атрибут компанії, а результат її дій і рішень. Щоб бути конкурентоспроможною, компанія повинна постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, оптимізувати свої процеси та реагувати на зміни на ринку.

1.2. Специфіка конкуренції в сфері інформаційних технологій

ІТ-галузь, також відома як індустрія інформаційних технологій, охоплює підприємства, які розробляють, виробляють і продають технологічні продукти та послуги, такі як комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення та телекомунікаційне обладнання.

ІТ-індустрія характеризується швидкими інноваціями та технологічним прогресом, і вона відіграє життєво важливу роль у створенні можливості для компаній та окремих осіб спілкуватися, отримувати доступ до інформації та ефективніше вести бізнес. Нові технології з'являються регулярно, і компаніям необхідно постійно адаптуватися, щоб залишатися актуальними. У цьому

надзвичайно динамічному середовищі компанії, які можуть швидко розробляти та комерціалізувати нові продукти, мають більше шансів на успіх. Крім того, компанії, які інвестують у дослідження, розробки та розвивають культуру інновацій, мають кращі можливості для створення стійких конкурентних переваг [31].

Деякі з ключових секторів ІТ-індустрії включають розробку програмного забезпечення, виробництво обладнання, телекомунікації, інтернет-послуги та електронну комерцію. У цих галузях компанії можуть спеціалізуватися на конкретних сферах, таких як кібербезпека, хмарні обчислення, штучний інтелект, аналітика даних і мобільні технології.

Протягом останніх кількох десятиліть ІТ-індустрія переживає значне зростання завдяки зростанню попиту на технологічні продукти та послуги, а також появі нових та інноваційних технологій. Ця галузь є висококонкурентною, з численними гравцями, починаючи від великих транснаціональних корпорацій і закінчуючи невеликими стартапами. Загалом ІТ-індустрія стала важливою частиною світової економіки, впливаючи на різні сектори, зокрема охорону здоров'я, фінанси, виробництво та роздрібну торгівлю тощо.

ІТ-галузь в Україні стрімко розвивалася протягом останнього десятиліття, ставши одним із найважливіших секторів економіки країни. Згідно з галузевими звітами, ІТ-індустрія України є найбільшою в Центральній та Східній Європі з понад 200 000 ІТ-фахівців і понад 4 000 ІТ-компаній [11].

Специфіка конкуренції в сфері інформаційних технологій (ІТ) прямо пов'язана з неперервним технологічним розвитком, який притаманний даній галузі. Унікальний характер такої конкуренції сформувався в результаті поєднання важливих факторів, таких як швидкість інновацій, низькі вхідні бар'єри, високий рівень мобільності ресурсів та велика міра невизначеності.

Одним з основних аспектів конкуренції в ІТ є швидкість інновацій. Технології постійно змінюються і розвиваються, а компанії, які успішно впроваджують нові інноваційні рішення, отримують конкурентні переваги. Інновації можуть змінити весь ландшафт ринку, винайти нові бізнес-моделі або змінити спосіб, яким використовуються технології зараз.

Низькі вхідні бар'єри також сприяють інтенсивній конкуренції в сфері ІТ. Не потрібно великих капіталовкладень для створення нового додатка або програмного забезпечення. Це дозволяє новим гравцям легко входити на ринок і конкурувати з вже встановленими компаніями.

Ще одним аспектом є висока мобільність ресурсів. Талановиті програмісти та розробники можуть легко перейти від одного проекту до іншого, від однієї компанії до іншої. Це створює динамічну конкурентну середу, в якій компанії постійно змушені шукати способи залучення та утримання талановитих спеціалістів.

Велика міра невизначеності, що характерна для ІТ-сектора, робить конкуренцію ще більш непередбачуваною. Нові технології, зміна правил ринку, виникнення нових гравців - все це може радикально змінити сценарій конкуренції.

Щоб вижити в таких умовах, компанії повинні бути гнучкими, інноваційними та адаптованими. Вони повинні бути здатні швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі, надавати якісні продукти та послуги та вміти залучати та утримувати найкращих спеціалістів.

Водночас, конкуренція в сфері ІТ сприяє підвищенню якості продуктів та послуг, пошуку нових рішень та розвитку технологій в цілому. Конкурентний дух спонукає компанії до інновацій, до пошуку нових ідей та рішень, що можуть привести до значних прогресу в технологічному секторі.

Таким чином, специфіка конкуренції в сфері ІТ полягає в постійній зміні, непередбачуваності та інноваційності. Це поле, яке вимагає постійного розвитку, гнучкості та адаптивності, щоб вижити та процвітати. Це також сфера, яка має величезний потенціал для прогресу і покращення життя людей через технологічні інновації.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Вимірювання конкурентоспроможності є складним завданням, яке потребує комплексного підходу. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства можна використовувати різні методи, включаючи матричні, метод переваг, інтегральної оцінки, профілів або графічний, бальну оцінку, структурний і функціональні методи (рис.4). Фінансові показники, такі як рентабельність, частка ринку, рентабельність інвестицій, дають кількісну оцінку діяльності компанії. Нефінансові показники, такі як задоволеність клієнтів, залученість співробітників і репутація бренду, пропонують більш якісну оцінку конкурентоспроможності компанії [17].

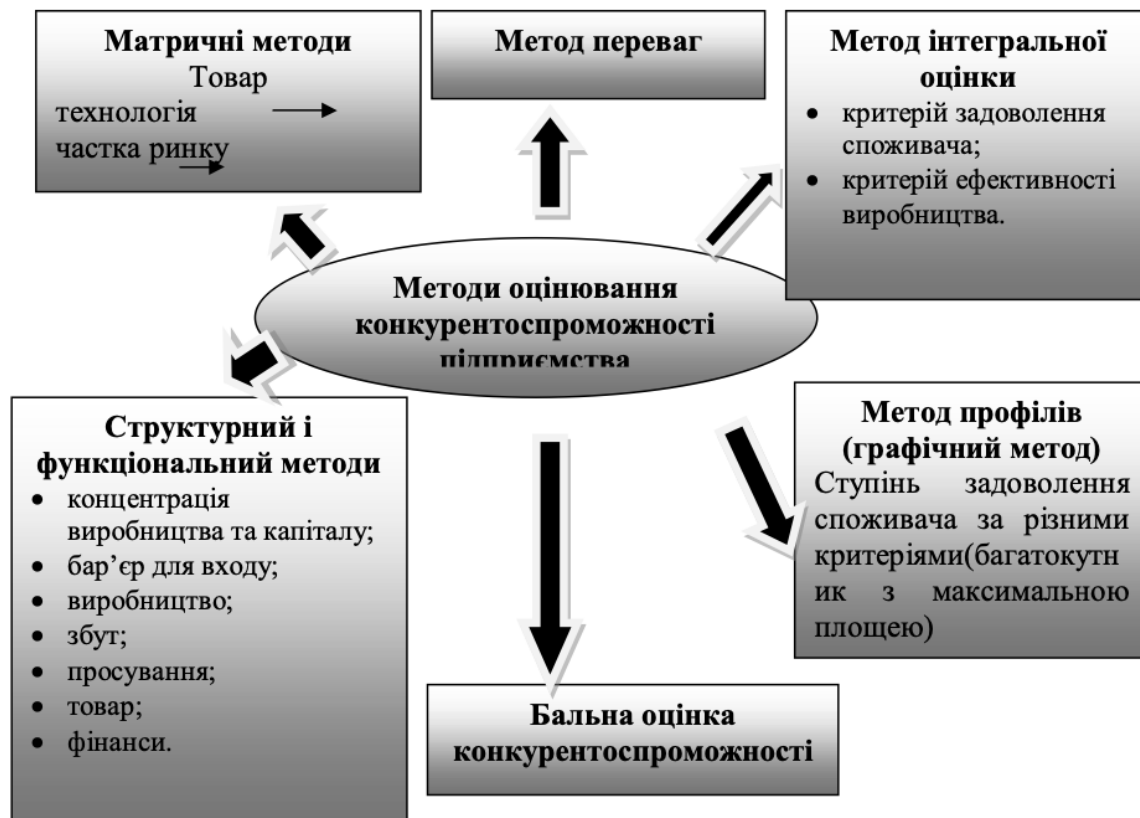


Рис.1.4. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [4, 2 с.]

Метод переваг. Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою порівняння його характеристик, властивостей чи марок товарів, що порівнюються з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів (такими, які займають найкращі позиції на даному ринку) з метою визначення тих, які створюють переваги підприємства над конкурентами в будь-якій галузі діяльності. При цьому слід розуміти, що існують зовнішні і внутрішні конкурентні переваги [10].

За формою вираження результату оцінки виділяються наступні методи оцінки: матричні, графічні та індексні. Серед матричних найбільш поширеними є:

- матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ);

- матриця І. Ансоффа;
- матриця McKinsey;
- матриця Shell;
- матриця конкурентних стратегій М. Портера.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Нижче приведений опис деяких із них.

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатofакторною матрицею. Її запропонували консультативна компанія «McKinsey» і компанія «General Electric» у США. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатofакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» - на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість — конкурентоспроможність» (рис. 6) [2].



Рис.1.6. Матриця Мак-Кінсі [2]

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності».

Багатокутник конкурентоспроможності — один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку (рис.7) [1].

Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів тощо. Умова лише одна: потрібно мати відповідні дані. Багатокутник конкурентоспроможності можуть застосовувати державні установи, інвестори, партнери, некомерційні організації та філії. Також його можна використати для аналізу певної групи товарів або навіть кожного — окремо [1].

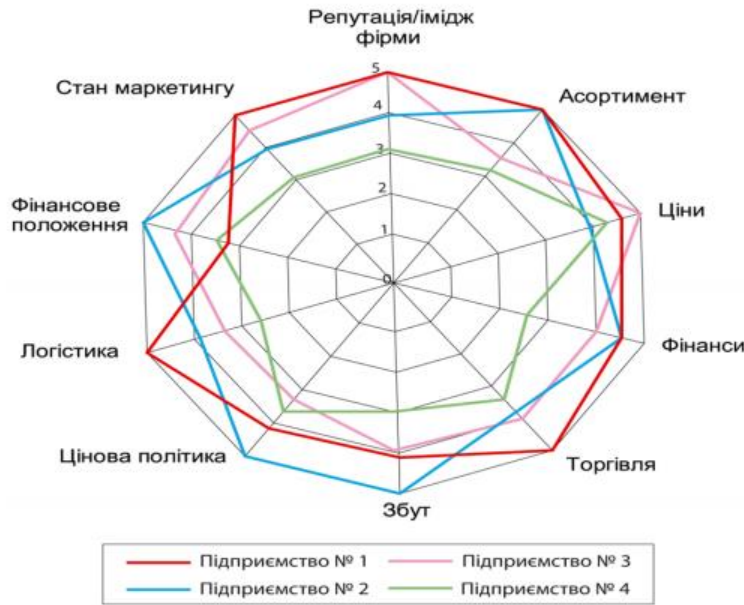


Рис.1.7. Багатокутник конкурентоспроможності [1]

Загальним недоліком матричних і графічних методів є те, що вони не забезпечують необхідного системного погляду на конкурентоспроможність, не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності [6, 4 с.].

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи, серед яких:

- метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
- метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
- інтегральний метод [6, 4 с.].

Базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства [6, 4 с.].

Результати теоретичного дослідження свідчать, що існує чимало методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які використовуються

в розвинутих країнах світу. Кожен із цих методів має як численні переваги, так і недоліки. Існує необхідність у розробці методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності українських підприємств, що функціонують в умовах складності отримання достовірної інформації про конкурентів чи підприємство.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

EPAM Systems — американська ІТ-компанія, виробник замовного програмного забезпечення, фахівець з консалтингу, резидент Білоруського парку високих технологій. Штаб-квартира компанії розташована у Ньютауні, а її відділення представлені в 25 країнах світу [18]. Одне з найбільших представництв EPAM знаходиться в Україні, де працює понад 7000 співробітників.

Компанію засновано 1993 року у Принстоні однокласниками Аркадієм Добкіним і Леонідом Лознером. Назва компанії утворилася від «ефективного програмування для Америки» (англ. Effective Programming for America). Перші офіси були відкриті у США та Білорусі. Пізніше відкрито північноамериканський офіс в Лоренсвіллі, штат Нью-Джерсі, європейський офіс у Будапешті, а також офіси з обслуговування клієнтів у Британії, Німеччині, Росії, Казахстані, Польщі, Швеції, Швейцарії, Болгарії та Білорусі [18].

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (EPAM Україна) була заснована в 2004 році і з тих пір стрімко розвивалася, ставши однією з найбільших і найуспішніших компаній з розробки програмного забезпечення в Україні. Компанія має кілька представництв в Україні, включаючи офіси в Києві, Львові, Харкові, Дніпрі та Вінниці. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» надає широкий спектр послуг, включаючи розробку програмного забезпечення, забезпечення якості, розробку продукту, дизайн, консалтинг тощо.

Основні напрямки діяльності ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ" включають наступні:

- Розробка програмного забезпечення: EPAM розробляє програмне забезпечення для клієнтів з різних галузей, включаючи фінанси, телекомунікації, електронну комерцію, медицину та інші.

- Тестування програмного забезпечення: EPAM надає послуги з тестування програмного забезпечення, включаючи функціональне тестування, автоматизоване тестування та тестування безпеки.
- Розробка мобільних додатків: EPAM Ukraine розробляє мобільні додатки для платформ iOS та Android.
- Консалтинг та розробка ІТ-стратегій: EPAM Ukraine надає послуги консалтингу з розробки ІТ-стратегій для клієнтів та допомагає їм вирішувати різноманітні ІТ-проблеми та вдосконалювати свої бізнес-процеси.
- Розробка вбудованих систем: EPAM Ukraine має досвід у розробці вбудованих систем для різних галузей, таких як автомобільна, медична, електроніка, промисловість та інші.
- Аналіз даних та машинне навчання: EPAM надає послуги з аналізу даних та машинного навчання.

Деякі з клієнтів компанії включають UBS, Thomson Reuters, Walmart, Google та багато інших.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» виступає партнером всеукраїнського проведення щорічного конкурсу провідних ІТ-спеціалістів «Ukrainian IT Award» (рис.8).



Рис.2.1. «ЕРАМ СИСТЕМЗ» - партнер «Ukrainian IT Award»

ЕРАМ Україна продовжує утримувати статус найбільшої ІТ-компанії України (рис.9), попри суттєве зменшення кількості людей у січні-липні цього року. Загалом українська команда ЕРАМ зменшилася на 1260 спеціалістів. У компанії повідомили, що декілька тисяч їхніх спеціалістів виїхали з України, рятуючись від війни. Близько чверті з них вже повернулися додому, але певна частина бачить своє найближче майбутнє в інших країнах. Після завершення дозволеного 90-денного терміну перебування в Європі другий місяць поспіль спостерігаються активні релокаційні процеси всередині компанії. Завдяки великій кількості офісів ЕРАМ в усьому світі спеціалісти можуть працювати в обраних країнах, отримувати підтримку від компанії та місцевих колег. Наразі саме переїзд є ключовою причиною зміни чисельності української команди [9].

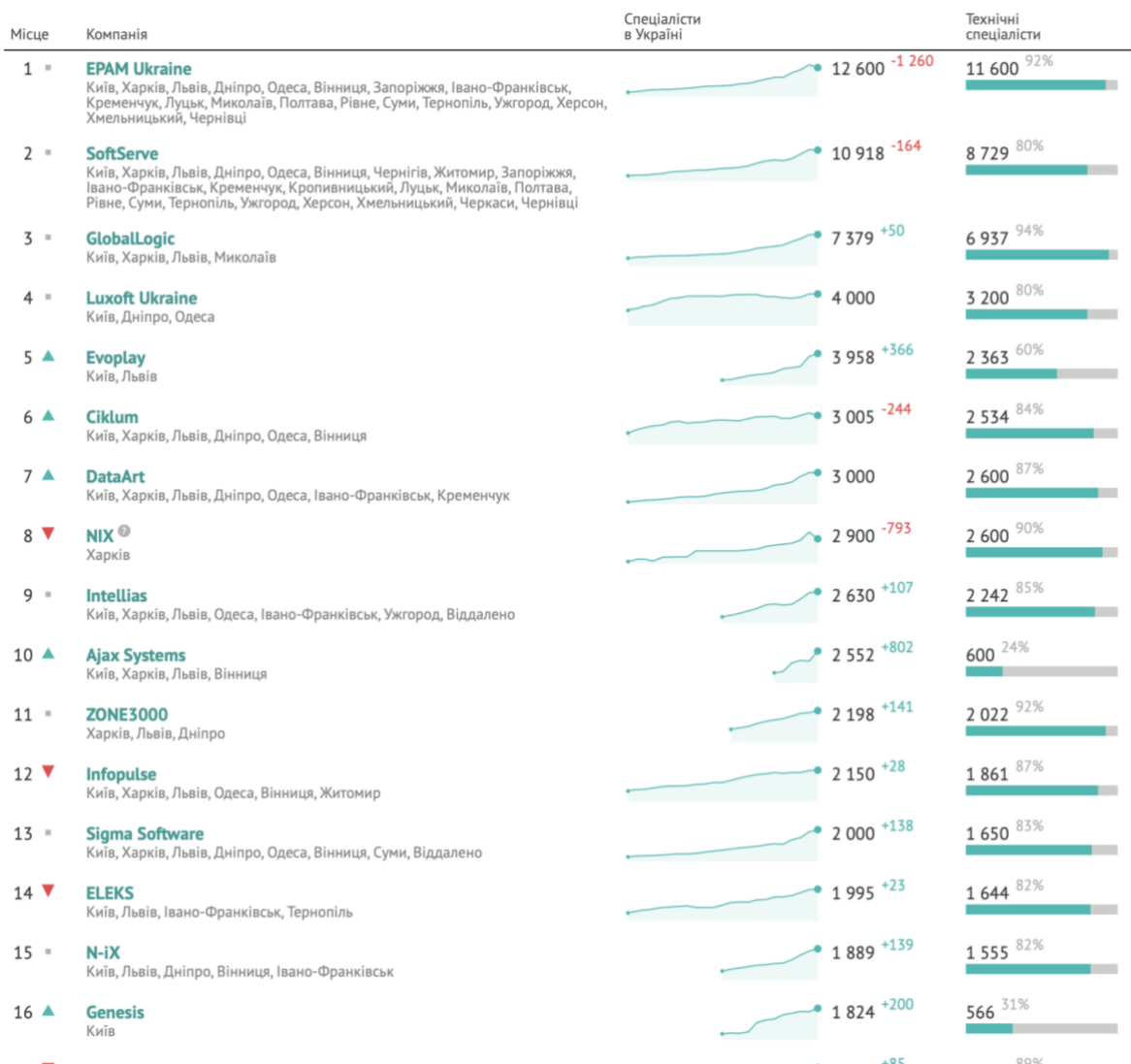


Рис.2.2. 50 найбільших ІТ-компаній України за кількістю спеціалістів станом на липень 2022 року [9]

Компанія EPAM володіє наступними брендами:

- «EPAM Continuum»;
- «TelescopeAI»;
- «Infongen»;
- «Test IO»;
- «Eram anywhere».

EPAM Continuum — це бізнес-консалтингова та дизайнерська фірма, яка входить до сімейства компаній EPAM Systems. У 2018 році вона була придбана EPAM і тепер є дочірньою компанією компанії. EPAM Continuum спеціалізується на допомозі клієнтам у вирішенні складних бізнес-завдань шляхом поєднання дизайну, стратегії та технологій [17].

TelescopeAI — це хмарна платформа на основі штучного інтелекту (AI), яка надає розширені можливості аналітики та автоматизації бізнес-процесів, управління персоналом, проектами та загальною продуктивністю. Проект був запусканий у 2020 році [28].

Infongen є ще одним брендом EPAM Systems, який надає спеціалізовані послуги з аналізу даних та управління інформацією [22].

Test IO — це краудсорсингова платформа тестування програмного забезпечення. Вона була заснована у 2011 році та базується в Берліні, Німеччина. Платформа надає послуги професійних тестувальників, які можуть тестувати програмні продукти та надавати відгуки щодо зручності використання, функціональності та якості [29].

EPAM Anywhere — це платформа для найму IT-спеціалістів на роботу для виконання як коротко- так і довгострокових завдань. Бренд був запусканий у 2014 році та призначений для забезпечення гнучкого та масштабованого підходу до найму персоналу та реалізації проектів програмної інженерії [16].

В управлінні підприємством або організацією, що здійснюють будь-які види господарської діяльності в ринковому економічному середовищі, застосовуються різні показники. Їх використання має відображати особливості діяльності підприємства або організації, давати змогу вести певну аналітичну роботу, на основі якої ухвалюються управлінські рішення відповідно до обраної стратегії.

Використавши методи економічного аналізу (метод абсолютних та відносних величин), було здійснено аналіз основних показників досліджуваного підприємства ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за наступною формою (табл.2.1). Для розрахунку табл.1.1 було використано опубліковану річну звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (Додаток А).

Основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	2020	2021	Відхилення	
			абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	10445103	14701899	4256796	40,75
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	9133747	12724050	3590303	39,31
Адміністративні витрати, тис.грн.	317724	332706	14982	4,72
Витрати на збут, тис.грн.	2158	8239	6081	281,79
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	9453629	13064995	3611366	38,2
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	991474	1636904	645430	65,1
Прибуток чистий, тис.грн.	942110	1198502	256392	27,21
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	0,91	0,89	-0,02	-1,81
Рентабельність діяльності (продаж), %	9,02	8,15	-0,87	x
Рентабельність продукції, %	10,49	12,53	2,04	x

Джерело: додаток А

Протягом 2020-2021 рр. відбулось збільшення чистого доходу від надання послуг на 4 256 796 тис.грн або 40,75% в основному внаслідок девальвації UAH/USD та зростанням обсягу наданих послуг компанією у 2021 порівняно з 2020 роком. Основна частка доходів компанії припадає на пов'язані компанії, що знаходяться під загальним контролем Групи ЕПАМ.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 3 590 303 тис.грн. або 39,31% за рахунок збільшення обсягів наданих послуг та збільшення витрат на їх реалізацію. Позитивним фактором є те, що собівартість наданих послуг зросла меншими темпами, ніж дохід від реалізації. Зростання витрат на надання послуг відбулось, в основному, за рахунок розширення численності працівників, витрат на заробітну плату, в тому числі з підвищенням середньої заробітної плати, витрат на покупку нового обладнання для нових працівників та заміна старого.

Адміністративні витрати зросли на 14 982 тис.грн. (4,72%) за рахунок збільшення численності персоналу та витрат на оплату праці, медичного страхування (новим співробітникам і перегляд заробітної плати давно працюючим співробітникам). Витрати на збут збільшились на 6 081 тис. грн (281,79%), що пов'язано з просуванням послуг на ринок (розробка інноваційної маркетингової стратегії, залучення нових клієнтів).

В цілому, повні витрати на виробництво і реалізацію послуг збільшились на 3 611 366 тис. грн. або на 38,2%. Оскільки відсоток зростання чистого доходу від реалізації продукції – 40,75% вищий за відсоток зростання повних витрат на виробництво – 38,2%, це призвело до зростання прибутку від реалізації продукції на 65,1% або 645 430 тис.грн., що свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства. Також позитивним фактором є зростання чистого прибутку підприємства на 256 392 тис.грн або 27,21%.

Про ефективність надання послуг свідчать такі показники як витрати на 1 грн. чистого доходу та рентабельність послуг. Витрати на 1 грн. чистого доходу зменшились 0,02 або 1,81%, відповідно підприємство отримуючи 1 грн. доходу від реалізації продукції витрачає на 1,81% повних витрат менше, що свідчить про ефективність діяльності. Рентабельність послуг збільшилась на 2,04%, однак рентабельність продаж у 2021 році зменшилась на 0,87%, що пов'язано з не такими високими темпами зростання чистого прибутку по відношенню до зростання чистого доходу.

2.2. Порівняльна характеристика основних конкурентів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

ЕРАМ Україна працює на висококонкурентному ринку, де численні конкуренти пропонують подібні послуги. Деякі з основних конкурентів компанії включають:

- 1) Evoplay: Evoplay - українська компанія з розробки програмного забезпечення, яка спеціалізується на розробці ігор онлайн-казино та ігрових платформ. Компанія була заснована в 2017 році та швидко

завоювала репутацію лідера у своїй галузі з акцентом на інновації та передові технології [19].

- 2) Luxoft: Luxoft — це компанія з розробки програмного забезпечення та ІТ-консалтингу, яка активно представлена в Україні. Компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи цифрову стратегію, розробку програмного забезпечення та аналіз даних [24].
- 3) GlobalLogic: GlobalLogic – це компанія з розробки програмного забезпечення, яка надає послуги в таких сферах, як хмарні обчислення, великі дані та штучний інтелект. Компанія має потужну присутність у Східній Європі, маючи великий центр розробки в Україні [21].
- 4) SoftServe: SoftServe є міжнародною компанією з технологічного консалтингу та розробки програмного забезпечення з сильною присутністю в Україні. Компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи цифрову стратегію, розробку програмного забезпечення та аналіз даних [27].
- 5) Ciklum: Ciklum – українська компанія з розробки програмного забезпечення та ІТ-аутсорсингу. Компанія була заснована в 2002 році і з тих пір стала одним з найбільших і найавторитетніших постачальників ІТ-послуг у країні. Ciklum надає широкий спектр послуг із розробки програмного забезпечення, включаючи розробку програмного забезпечення на замовлення, розробку мобільних додатків і веб-розробку [13].

Детально проаналізувавши 5 основних конкурентів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на українському ринку, висновки були організовані в табл.2.2.

Характеристика конкурентів ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ»

Назва компанії-конкурента	Характеристика
1	2
Evoplay	Незважаючи на те, що Evoplay є набагато меншою компанією, ніж ЕРАМ Україна, вона спеціалізується на розробці ігор для онлайн-казино, що відрізняється від ринку послуг розробки програмного забезпечення ЕРАМ. Однак Evoplay також отримала визнання за свої інновації та передові технології, які потенційно можуть дати їй конкурентну перевагу.
Luxoft	Luxoft є більшою компанією, ніж ЕРАМ Україна, яка спеціалізується на цифровій трансформації та ІТ-консалтингу. Хоча дві компанії пропонують деякі подібні послуги, такі як розробка програмного забезпечення, Luxoft має більший портфель цифрових рішень, що може зробити її більш привабливим вибором для деяких клієнтів.
GlobalLogic	Як і Luxoft, GlobalLogic пропонує ряд цифрових рішень, включаючи хмарні обчислення, великі дані та штучний інтелект. GlobalLogic має потужну присутність у Східній Європі, що може зробити її більш серйозним конкурентом для ЕРАМ Україна.
SoftServe	Як і ЕРАМ Україна, SoftServe орієнтована на інновації та передові технології, що може зробити його сильним конкурентом на ринку розробки програмного забезпечення.
Ciklum	Хоча Ciklum та ЕРАМ Україна пропонують схожі послуги, Ciklum зосереджується більше на ІТ-аутсорсингу, ніж на розробці програмного забезпечення. Проте компанія має міцну репутацію якості та надійності, що може дати їй перевагу на ринку.

Джерело: сформовано автором

Загалом ЕРАМ Україна стикається з сильною конкуренцією з боку ряду авторитетних компаній у галузі розробки програмного забезпечення та ІТ-консалтингу. Орієнтація компанії на інновації та обслуговування клієнтів може дати їй перевагу на цьому конкурентному ринку.

Що стосується оцінок клієнтами ЕРАМ Україна, то компанія отримала в цілому позитивні відгуки про послуги з розробки програмного забезпечення. Клієнти високо оцінили компанію за її технічний досвід, здатність вчасно надавати високоякісні рішення та зосередженість на обслуговуванні клієнтів. Однак, як і будь-яка інша компанія, ЕРАМ Україна також отримала кілька

негативних відгуків від клієнтів, які зіткнулися з такими проблемами, як збої зв'язку або затримки в реалізації проекту. Загалом оцінки клієнтів компанії свідчать про те, що вона є авторитетним гравцем у галузі розробки програмного забезпечення, який зосереджується на наданні високоякісних послуг своїм клієнтам [14].

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

ЕРАМ Україна – компанія з розробки програмного забезпечення, яка активно працює в Україні. З метою дослідження конкурентоспроможності підприємства було обрано два взаємодоповнюючі методи: багатокутник конкурентоспроможності та матриця Мак-Кінсі.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності ЕРАМ Ukraine можна вибрати такі критерії оцінки:

- Кваліфікація співробітників – оцінка рівня освіти, досвіду роботи та професійних навичок, таких як знання мов програмування, методологій розробки тощо.
- Інноваційність - оцінка здатності компанії стежити за останніми тенденціями в галузі та розвивати нові технології та рішення для своїх клієнтів.
- Якість продуктів та надання послуг - оцінка якості продуктів і послуг, що розробляються та надаються, включаючи відповідність вимогам замовників, дотримання термінів і т.д.
- Ефективність роботи - оцінка здатності компанії ефективно управляти своїми проектами, моніторити та покращувати свої процеси та досягати своїх цілей та показників продуктивності.
- Клієнтоорієнтованість - оцінка можливості компанії задовольняти потреби і вимоги клієнтів, включаючи якість обслуговування, комунікацію і т.д.
- Культура та цінності - оцінка культури компанії та її цінностей, таких як відповідальність, здорові відносини в команді, повага, “work-life” баланс тощо.

Основні конкуренти компанії, прийняті до розгляду, були взяті з рейтингу «50 найбільших ІТ-компаній України за кількістю спеціалістів станом на липень 2022 року» (рис.8). Отже, топ-3 конкурента ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ» є ЕРАМ, SoftServe, Luxoft та GlobalLogic.

Проаналізувавши та оцінивши наведені вище компанії за бальною шкалою від 0 до 10, було сформовано таблицю 2.3:

Таблиця 2.3

Дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Критерій оцінки	ЕРАМ	SoftServe	Luxoft	GlobalLogic
Кваліфікація робітників	9	8	8	7
Інноваційність	9	8	7	8
Якість продуктів та надання послуг	9	8	8	7
Ефективність роботи	8	7	6	8
Клієнтоорієнтованість	10	8	10	8
Культура та цінності	9	8	7	8

Джерело: сформовано автором

Обґрунтування оцінки критеріїв в табл. 2.3 наведено нижче.

Кваліфікація співробітників:

- ЕРАМ: 9/10 - Компанія широко відома своїми висококваліфікованими розробниками та інженерами, які проходять суворий відбір та навчання.
- SoftServe: 8/10 - Компанія активно інвестує у навчання своїх співробітників та має сильну команду експертів у різних галузях.
- Luxoft: 8/10 - Компанія відома своєю експертизою в галузі вбудованих систем та розробки програмного забезпечення високого рівня складності.
- GlobalLogic: 7/10 - Компанія має безліч фахівців, проте, якість їхньої кваліфікації може змінюватись в залежності від проекту.

Інноваційність:

- ЕРАМ: 9/10 - Компанія активно інвестує в дослідження та розробки нових технологій та є партнером лідерів галузі для створення інноваційних рішень.
- SoftServe: 8/10 - Компанія постійно шукає нові можливості для інновацій та працює у сферах, таких як штучний інтелект, блокчейн та ін.

- Luxoft: 7/10 - Компанія займається розробкою програмного забезпечення високого рівня складності і рідко приділяє увагу розробці нових технологій.
- GlobalLogic: 8/10 - Компанія намагається інновувати та регулярно запускає нові продукти та послуги.

Якість продукції:

- EPAM: 9/10 - Компанія забезпечує високу якість розробки ПЗ та послуг, використовуючи суворі процеси тестування та перевірки якості.
- SoftServe: 8/10 - Компанія має доведену експертизу у розробці ПЗ та послуг, але іноді може стикатися з проблемами.
- Luxoft: 8/10 - Компанія спеціалізується на розробці ПЗ високого рівня складності та забезпечує високу якість своїх продуктів та послуг.
- GlobalLogic: 7/10 - Компанія має безліч продуктів та послуг, проте, якість їх може змінюватись в залежності від проекту.

На основі табл.2.2 було побудовано багатокутник конкурентоспроможності або діаграму Радара:

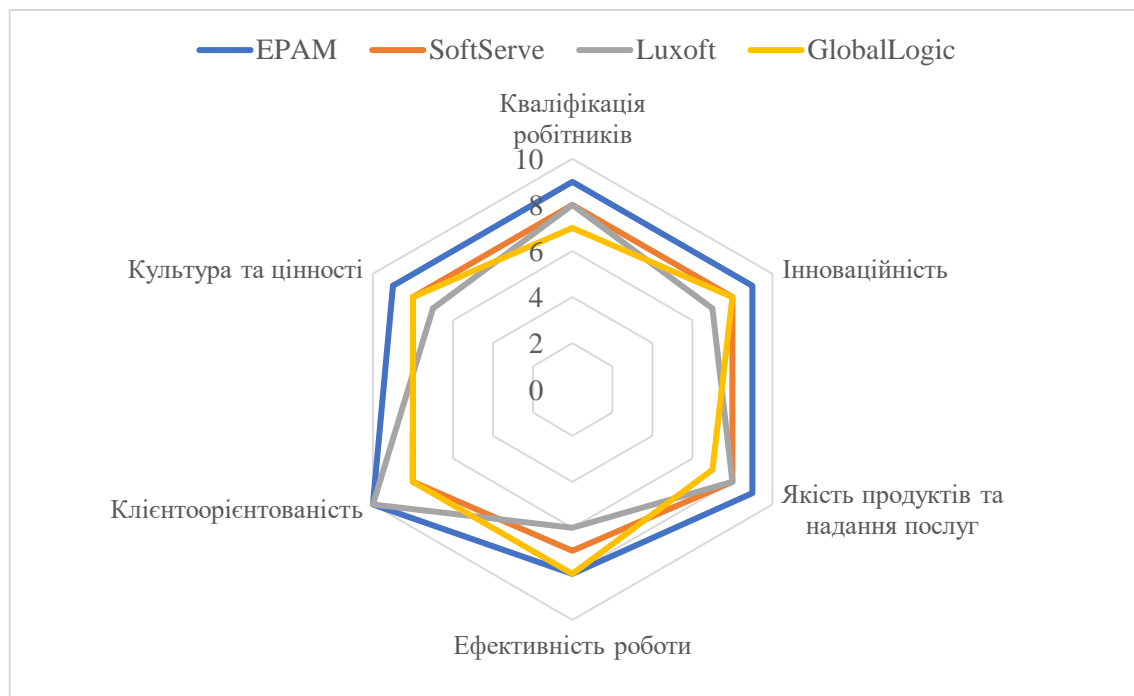


Рис.2.3 Багатокутник конкурентоспроможності

З рис.2.3. видно, що підприємство «ЕПАМ СИСТЕМЗ» займає передові позиції в порівнянні з конкурентами та його можна називати конкурентоспроможним згідно побудованого багатокутника

конкурентоспроможності. Однак, видно, що конкуренти не відстають та активно наздоганяють компанію-лідера.

Наступним методом дослідження конкурентоспроможності було обрано матричний метод оцінки - матрицю McKinsey.

Першим етапом проведення аналізу є оцінка привабливості галузі за видами діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». В нашому випадку, галузь – український ІТ ринок. Найбільш коректними критеріями оцінки ІТ ринку було обрано наступні критерії:

- рівень конкуренції;
- темп зростання;
- чутливість до інфляції;
- галузева рентабельність;
- бар'єри для входу.

Давши оцінку галузевому ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий було визначено зважену оцінку галузі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», або рейтинг привабливості даного ринку (галузі) як стратегічної зони господарювання підприємства. Результати представлені в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Експертні оцінки фактора "Привабливість ринку" (за п'ятибальною шкалою)

Показник	Вага	Розробка програмного забезпечення	Тестування програмного забезпечення	Розробка мобільних додатків	Консалтинг та розробка ІТ-стратегій	Аналіз даних та машинне навчання
Рівень конкуренції	0,3	4	3	4	3	4
Темп зростання	0,2	4	3	5	3	5
Чутливість до інфляції	0,15	2	2	2	2	3
Галузева рентабельність	0,25	4	3	4	5	5
Бар'єри для входу	0,1	2	3	2	4	5
Загальна зважена оцінка	1	3,5	2,85	3,7	3,45	4,4

Джерело: сформовано автором

Методом експертних оцінок була визначена вагомість кожного показника за Привабливістю ринку (рівень конкуренції, темп зростання, чутливість до інфляції, галузева рентабельність, бар'єри для входу) від 0 до 1. Сума вагомостей за кожним фактором дорівнює одиниці.

Для кожного напрямку діяльності методом експертних оцінок було визначено його ранг за п'ятибальною шкалою. Він характеризує реальне значення напрямку діяльності для ТОВ «ЕАМ СИСТЕМЗ» (1 – найгірше, 5 – найкраще значення).

Далі була розрахована узагальнена оцінка кожного показника шляхом визначення добутку вагомості показника та його рангу. Отже, маємо такі результати: розробка програмного забезпечення – 3,5, тестування програмного забезпечення – 2,85, розробка мобільних додатків – 3,7, консалтинг та розробка ІТ-стратегій – 3,45, аналіз даних та машинне навчання – 4,4.

Наступним кроком аналізу буде оцінка видів діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за фактором конкурентоспроможність та такими характеристиками як кваліфікація робітників, інноваційність, якість продуктів та надання послуг, ефективність роботи, клієнтоорієнтованість. Аналіз представлений у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Експертні оцінки фактора "Конкурентоспроможність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»" (за 5 бальною шкалою)

Показник	Вага	Розробка програмного забезпечення	Тестування програмного забезпечення	Розробка мобільних додатків	Консалтинг та розробка ІТ-стратегій	Аналіз даних та машинне навчання
Кваліфікація робітників	0.3	5	5	4	5	5
Інноваційність	0.2	3	2	3	4	3
Якість продуктів та надання послуг	0.25	4	4	4	3	3
Ефективність роботи	0.15	5	5	4	3	2
Клієнтоорієнтованість	0.1	4	4	5	3	3
Загальна оцінка	1	4.25	4.05	3.9	3.8	3.45

Джерело: сформовано автором

Методологія розрахунку таблиці 2.4 застосовується і для таблиці 2.5. Єдина відмінність у тому, що тепер береться до уваги конкурентоспроможність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за напрямками діяльності, тому показники відрізняються.

Отже, маємо такі результати: розробка програмного забезпечення – 4,25, тестування програмного забезпечення – 4,05, розробка мобільних додатків – 3,9, консалтинг та розробка ІТ-стратегій – 3,8, аналіз даних та машинне навчання – 3,45.

Маючи дані оцінки факторів «Привабливість ринку» (табл.2.4) та «Конкурентоспроможність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (табл.2.5), можна побудувати багатофакторну матрицю Мак-Кінсі за відповідними значеннями привабливість – конкурентоспроможність.

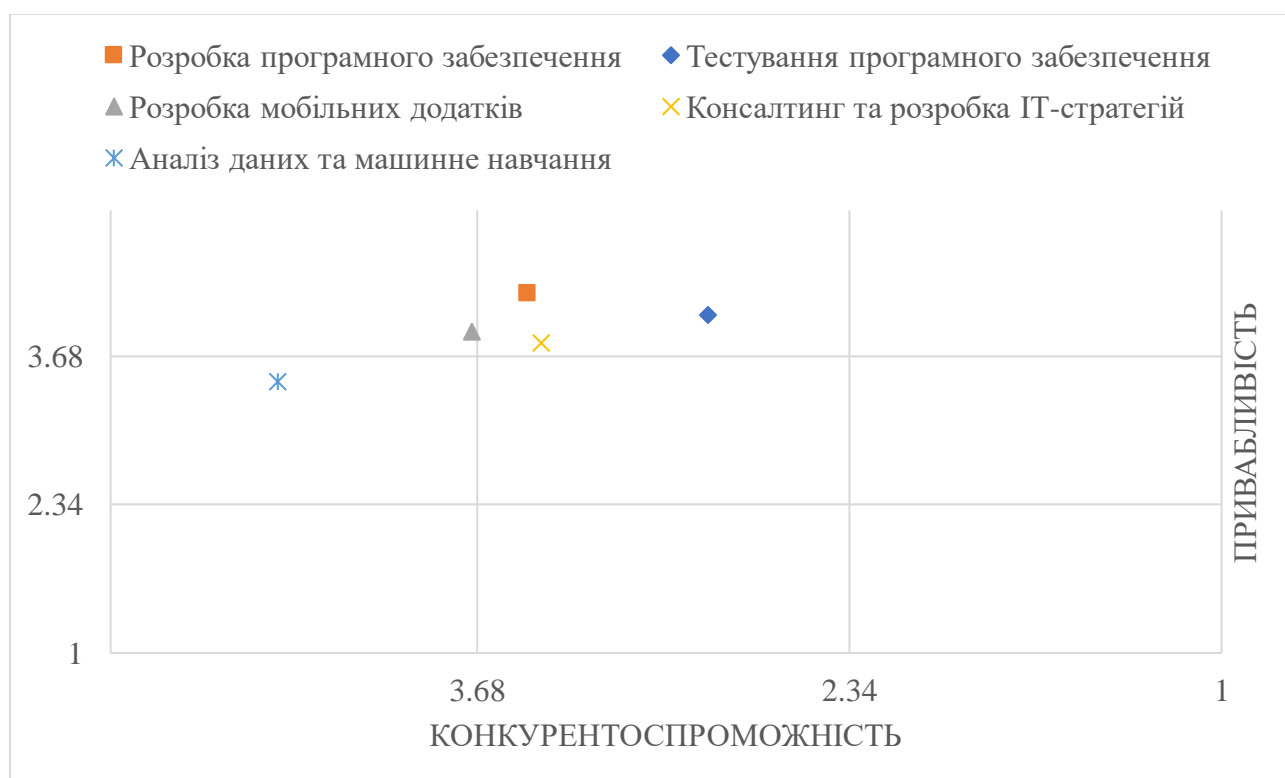


Рис.2.4. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Майже всі види діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», потрапляють до 2-го квадранту матриці. Однак, розробку мобільних додатків можна також віднести і до 1-го квадранту (А) матриці, адже вона розміщена «на стику» 1-го та 2-го квадрантів. Єдиний вид діяльності, який не потрапив до 2-го квадранту, а опинився в 4-му, це аналіз даних та машинне навчання.

Отже, згідно з трактуванням матриці Мак-Кінсі (рис.2.4), для видів діяльності 2-го квадранту: розробка програмного забезпечення, тестування

програмного забезпечення, розробка мобільних додатків, консалтинг та розробка ІТ-стратегій, стратегією буде подальше інвестування та зростання. Для розробки мобільних додатків також важливо застосовувати стратегію селективного зростання: інвестування або вихід з ринку. Стратегією для 4-го квадранту (аналіз даних та машинне навчання) є інвестування, «збирання врожаю» або вихід з ринку.

Згідно матриці Мак-Кінсі компанія може покращити свою конкурентоспроможність, зокрема в області аналізу даних та машинного навчання, шляхом збільшення кваліфікації працівників та інвестування в інновації. Також, варто розглянути можливості розширення клієнт орієнтованих послуг та використання стратегії селективного зростання для розробки мобільних додатків.

Загалом, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має потенціал для подальшого зростання та розвитку, але варто продовжувати працювати над покращенням якості продуктів та послуг та використання інноваційних технологій.

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є одним з лідерів у галузі IT-сервісів та консалтингу. Це компанія, яка постійно розвивається і прагне покращити свою конкурентоспроможність. Якщо розглядати можливі напрями для досягнення цієї мети, то вони можуть включати такі стратегії:

- 1. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою штучного інтелекту:** Штучний інтелект може значно поліпшити ефективність бізнес-процесів, автоматизувавши рутинні та часозатратні завдання. Це може зменшити помилки, пришвидшити виконання задач і дозволити працівникам концентруватися на більш складних завданнях. Інтеграція AI у бізнес-процеси може включати використання машинного навчання для аналізу великих обсягів даних та підтримки прийняття рішень. Загалом його використання допоможе оптимізувати всі відділи компанії: від customer support (підтримки клієнтів) до CEO та топ-менеджменту прогнозів.
- 2. Навчання та розвиток співробітників:** Інвестиції в навчання та розвиток співробітників можуть підвищити їх продуктивність, збільшити задоволеність роботою і сприяти інноваціям. Компанія може створити програми професійного розвитку, проводити тренінги з навичок, необхідних для їхньої роботи, а також надавати можливості для навчання на робочому місці.
- 3. Партнерства та співпраця з іншими компаніями:** Партнерство з іншими компаніями може допомогти ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» розширити свій вплив, обмінятися новими технологіями та ресурсами, а також зайти на нові ринки.
- 4. Інновації та дослідження:** ЕПАМ має історію успішного впровадження новаторських рішень. Щоб залишатися конкурентним, ЕПАМ повинен

продовжувати інвестувати в дослідження та розробку, щоб знайти нові способи розв'язання проблем клієнтів і створити передові технології.

5. **Покращення відносин з клієнтами:** Клієнтське обслуговування є ключовим елементом будь-якого бізнесу. Впровадження стратегій для покращення відносин з клієнтами, таких як програми лояльності, індивідуалізоване обслуговування та відгуки клієнтів, може допомогти покращити репутацію ЕПАМ та збільшити його базу клієнтів.
6. **Розширення географії діяльності:** Розширення на нові географічні ринки може відкрити нові можливості для росту і допомогти компанії привабити нових клієнтів.
7. **Цифрова трансформація:** В контексті постійного росту цифрової економіки, цифрова трансформація є важливою для усіх організацій. ЕПАМ має продовжувати підтримувати клієнтів у їхніх цифрових трансформаціях, надаючи консалтингові послуги та розробляючи рішення, що допомагають клієнтам використовувати технології для покращення їх бізнесу.
8. **Енергоефективність та сталість:** Як частину своєї корпоративної соціальної відповідальності, ЕПАМ може впроваджувати більш енергоефективний та сталий підхід до своєї діяльності. Це може включати використання зеленої енергії, мінімізацію відходів і зменшення водоспоживання у своїх офісах. Такий підхід не лише сприяє сталому розвитку, але й покращує репутацію компанії в очах клієнтів та співробітників, які все більше цінують компанії, що відповідають на сучасні екологічні виклики.
9. **Соціальна відповідальність бізнесу (CSR):** ЕПАМ може продовжувати розвивати свої програми CSR, що допомагають підтримувати місцеві спільноти та сприяють вирішенню глобальних проблем. Це може включати волонтерство, благодійність, а також інвестиції в освіту і науку. Це не тільки покращує репутацію компанії, але й сприяє позитивному впливу на суспільство.

10. Збільшення інвестицій в безпеку та захист даних: Враховуючи постійно зростаючі загрози кібербезпеки, ЕПАМ повинен продовжувати інвестувати в безпеку та захист даних своїх клієнтів. Це може включати впровадження новітніх технологій безпеки, навчання співробітників і підвищення свідомості клієнтів про кібербезпеку.

Основна ідея підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» полягає в тому, щоб надавати високоякісні послуги, які відповідають потребам клієнтів, зосереджуючись на інноваціях, безпеці, відповідальності та стійкому розвитку. За допомогою цих стратегій ЕПАМ зможе продовжувати розвиватися і процвітати в динамічному ІТ-середовищі.

3.2. Обґрунтування доцільності пропозицій спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» наведені проблеми та пропозиції були проаналізовані та використані для формування бізнес-плану.

Для підтримки конкурентних позицій ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та відриву від конкурентів пропонується проєкт «ProcessAI» - оптимізація бізнес-процесів в компанії шляхом імплементації AI інструменту.

Бізнес-план проєкту «ProcessAI» передбачає розробку та імплементацію інноваційного AI інструменту для поліпшення та автоматизації бізнес-процесів компанії.

Проєкт базується на використанні передових технологій штучного інтелекту, які дозволять зробити бізнес-процеси більш ефективними і продуктивними. Основна мета даного проєкту - підвищити продуктивність та ефективність роботи компанії, що, в свою чергу, забезпечить їй конкурентні переваги на ринку.

Імплементація персоналізованого AI інструменту суттєво скоротить змінні витрати завдяки [23]:

- Автоматизації процесів: AI автоматизує рутинні і повторювані

задачі, що значно знизить потребу в ручній праці. Це зменшить витрати на працю та інші пов'язані змінні витрати.

- Підвищенні продуктивності: Штучний інтелект підвищить ефективність роботи, швидкість виконання завдань та здатність обробляти більшу кількість задач за одиницю часу. Це дозволить компанії оптимізувати свою роботу та зменшити витрати.

- Попередженню помилок: AI здатен аналізувати великі обсяги даних і виявляти помилки або проблеми, які можуть виникнути. Це допоможе в попередженні втрат, пов'язаних з помилками, та зменшенні витрат на виправлення цих помилок.

- Прогнозуванню та оптимізації: AI використовуватиметься для прогнозування майбутніх трендів або потреб, що дозволить компанії заздалегідь планувати та оптимізувати свої ресурси. Це також допоможе зменшити непотрібні витрати.

Дослідження провідної бізнес-школи MIT Sloan у парі з BCG показало, що 87% світових організацій вважають, що технології ШІ дадуть їм конкурентну перевагу. Це прирівнюється до зростання на 12% порівняно з попереднім роком [20].

Згідно з глобальним опитуванням McKinsey, частка респондентів, які повідомляють про те, що принаймні 5% прибутку, що припадає на AI, зростає до 27%. Це показує, що AI продовжує набирати обертів як інструмент для підвищення ефективності та прибутків [25].

Інше дослідження, опубліковане Forbes, показує, що комбінація технологій ШІ та великих даних може автоматизувати майже 80% усіх фізичних робіт, 70% обробки даних та 64% задач збору даних [12].

Основні цілі, що включаються до бізнес-плану:

- Розробка й імплементація AI інструменту: Цей етап передбачає проведення детального аналізу потреб компанії і вибір найбільш підходящого AI рішення. Він включає в себе також розробку алгоритмів, тренування моделей, і, нарешті, впровадження системи в бізнес-процеси компанії.

- Освіта та навчання персоналу: Оскільки впровадження нових технологій часто вимагає нових навичок, передбачається програма навчання для співробітників компанії. Це допоможе їм адаптуватися до нової системи та забезпечить її ефективне використання.

- Післяреалізаційна підтримка й оновлення: Цей етап включає в себе створення служби підтримки для користувачів AI інструменту, що включає в себе технічну підтримку та регулярні оновлення системи.

Враховуючи наведені кроки, можна стверджувати, що реалізація цього бізнес-плану допоможе ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» значно підвищити свою конкурентоспроможність, прибутковість та продуктивність.

Для досягнення згаданих цілей, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» повинна акцентувати свою увагу на декількох ключових аспектах:

- Вибір відповідного AI інструменту: Вибір правильного AI інструменту є критично важливим кроком, який впливає на загальний успіх проекту. Необхідно врахувати специфіку бізнесу, потреби в IT-інфраструктурі, доступні ресурси та можливості для масштабування. На основі аналізу цих факторів буде вибрано найбільш підходяще рішення.
- Дані для тренування AI: Якість вхідних даних для тренування AI моделей відіграє важливу роль у їхній ефективності та точності. Тому важливо забезпечити наявність великої кількості високоякісних даних для тренування та тестування AI моделей.
- Розуміння законодавства та етики AI: При використанні AI інструментів важливо врахувати всі законодавчі норми та етичні принципи. Це допоможе уникнути можливих юридичних проблем та забезпечить довіру клієнтів.
- Впровадження AI в бізнес-процеси: Розробка та впровадження AI інструменту – це лише половина успіху. Не менш важливою є інтеграція цього інструменту в існуючі бізнес-процеси, що вимагає чіткого розуміння цих процесів та способів їхньої оптимізації з використанням AI.

Таким чином, реалізація даного бізнес-плану потребує комплексного підходу, який включає розуміння специфіки бізнесу, наявності відповідних даних, розуміння законодавства та успішної інтеграції.

3.3. Розрахунок витрат на реалізацію заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Розрахунок витрат або виробничий план для проєкту «ProcessAI» передбачає проведення аналізу витрат і вигод запропонованого заходу для визначення їх економічної ефективності. Цей аналіз має брати до уваги витрати на впровадження заходу, а також потенційні вигоди.

Витрати:

- Вибір відповідного AI інструменту та вивчення законодавства – консультація AI експерта: 7000 грн за годину. Експерту необхідно виділити повний робочий день (8 год) для того, щоб побачити та зрозуміти як влаштовані існуючі бізнес-процеси.

- Дані для тренування AI – збір необхідних та приведення даних «в порядок»: 5000 тис.грн.

- Спеціалізоване AI рішення, розроблене під замовлення, для специфічних операцій компанії: 7000 тис.грн.

- Освіта та навчання персоналу: 33000 грн на 1 працівника. Використання рішення необхідно освоїти лише топ-менеджменту ЕПАМ, адже саме вони відповідають за бізнес-стратегію та процеси.

- Технічне обслуговування та підтримка: витрати на технічне обслуговування та підтримку, як правило, становлять близько 15-20% початкових витрат на розробку на рік, тобто 1411,2 тис.грн.

Загальна вартість: $7000 \times 8 + 5000000 + 7000000 + 33000 \times 50 + 1411200 = 7056000 + 6411200 + 1650000 = 15117$ тис. грн.

Переваги:

- оптимізація бізнес-процесів;
- вища якість обслуговування клієнтів;

- усунення помилок;
- підвищення рівня інновацій;
- економія часу;
- покращення прийняття рішень;
- довгострокове зменшення щорічних витрат та собівартості;
- підвищення продуктивності та прибутковості.

Підсумовуючи, всі необхідні витрати для реалізації проєкту були розподілені за типами витрат та представлені в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Типи витрат на реалізацію проєкту

Найменування витрат	Одиниці виміру	Інвестиційні	Операційні витрати	Витрати підготовчого періоду	Загальна вартість
Консультація AI експерта	тис.грн.	56			
Дані для тренування AI	тис.грн.		5000		
Розробка AI рішення під замовлення	тис.грн.	7000			
Освіта та навчання персоналу	тис.грн.			1650	
Технічне обслуговування та підтримка	тис.грн.		1411,2		
Всього	тис.грн.	7056	6411,2	1650	15117

Такий розподіл витрат у табл.3.1 обумовлений наступним сенсом:

Інвестиційні витрати: це витрати, які пов'язані з придбанням активів, що створюють довгострокову вартість для компанії. У нашому випадку, це:

- консультація AI експерта;
- спеціалізоване AI рішення, розроблене компанією.

Операційні витрати: це витрати, що пов'язані з щоденною діяльністю компанії. Тут ми маємо:

- дані для тренування AI – фундамент для розробки AI рішення;
- технічне обслуговування та підтримка програмного забезпечення.

Витрати підготовчого періоду: це витрати, які виникають перед впровадженням проєкту, але вони не створюють актив, який принесе вартість в довгостроковій перспективі. У нашому випадку це:

- освіта та навчання персоналу, що буде використовувати в своїй роботі AI-помічника.

Інвестиційні витрати списуються через амортизацію. Розрахуємо амортизацію шляхом використання 2 років як терміну корисного використання і рівномірного методу нарахування амортизації. Відповідно, щоб знайти амортизаційні відрахування: $7056/2 = 3528$ тис.грн.

Для визначення приросту чистого доходу було використано експертний метод. При опитуванні експертів були отримані наступні результати (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис.грн.	147018,99	148489,18	149974,07	151473,81	152988,55	168287,41	185116,15	1103348,16
Qсер.	157621,17							-
Відхилення Q = (Qi - Qсер)	-10602,18	-9131,99	-7647,09	-6147,35	-4632,61	10666,24	27494,98	-
Q2	112406118,68	83393155,27	58478038,80	37789946,08	21461118,46	113768684,44	75597397,8,4	1183271040,13

Джерело: сформовано автором

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{1183271040,13}{7}} = 13001,49 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер.}}} = \frac{13001,49}{157621,17} * 100\% \approx 8\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний приріст чистого доходу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 151473,81 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 147018,99 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 185116,15 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення збільшення чистого доходу:

$$\text{ЧД} = (O + 4 * B + П) / 6 = (185116,15 + 4 * 151473,81 + 147018,99) / 6 \approx 156338,4 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий дохід ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» в результаті проєкту «ProcessAI» зросте на 156338,4 тис.грн. Відповідно, чистий дохід в проєктному році зросте на 1,06% ($156338,4 / 14701899 * 100\%$).

Знайдемо величину зміни повних витрат в проєктному році.

Повні витрати зміняться внаслідок:

- збільшення витрат на реалізацію проєкту (витрати на розробку програмного забезпечення, консультації, освіта персоналу);
- зростання обсягів надання послуг внаслідок зростання ефективності (зростання змінних витрат);
- зменшення витрат внаслідок реалізації проєкту (автоматизація процесів, підвищення продуктивності, попередження помилок, економія часу, краща прогнозованість та оптимізація).

Повні витрати на надання послуг (ПВ) в базисному році склали 13064995 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 9145496,5 тис. грн., змінні – 3919498,5 тис. грн. (табл. 2.1).

Для того щоб визначити на скільки зменшаться витрати ЕРАМ після імплементації AI інструменту було також використано експертний метод (табл. 3.3)

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Зменшення повних витрат, тис.грн.	464573,5	511030,85	516141,16	521302,57	573432,83	630776,11	693853,72	3911110,74
Qсер.	558730,11							-
Відхилення Q = (Qi-Qсер)	-94156,61	-47699,26	-42588,95	-37427,54	14702,72	72046	135123,62	-
Q2	886546629 9,14	227521894 4,79	181381837 9,37	140082038 3,34	21617003 1,65	519062678 2,02	1825839149 3,49	3802051231 3,79

Джерело: сформовано автором

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{38020512313,79}{7}} = 73698,72 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер.}}} = \frac{73698,72}{558730,11} * 100\% \approx 13\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідну відповідь (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 521302,57 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне (найменше) значення (П) – 464573,5 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 693853,72 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення зменшення витрат:

$$\text{Зменшення ПВ} = (O + 4 * B + P) / 6 = (693853,72 + 4 * 521302,57 + 464573,5) / 6 \approx 540606,25 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в результаті реалізації проєкту «ProcessAI» скоротяться на 540606,25 тис.грн.

В той же час, внаслідок зростання обсягів надання послуг, зростуть змінні

витрати на 1,06%:

$$3919498,5 * 0,0106 = 41546,684 \text{ тис. грн.}$$

«ProcessAI» також потребує витрат у розмірі (6411,2 тис.грн операційних та 1650 тис.грн витрат підготовчого періоду та 3528 тис.грн. – амортизаційних відрахувань (7056/2).

Знайдемо загальну суму зміни повних витрат внаслідок реалізації проєкту:

Зміна ПВ = приріст змінних витрат + витрати на проєкт - зменшення витрат в результаті реалізації проєкту.

Зміна ПВ = 41546,684 + 6411,2 + 1650 + 3528 - 540606,25 = -487470,37 тис.грн. Тобто в результаті проєкту початкові інвестиції перекриваються суттєвим зменшенням витрат.

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації на основі розрахованого чистого доходу та зменшення витрат:

$$\text{Приріст ПР від реал.} = 156338,4 - (-487470,37) = 643808,76 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо приріст чистого прибутку шляхом віднімання податку на прибуток (18%) від прибутку від реалізації:

$$\text{Приріст ЧП} = \text{ПР} - 18\% = 643808,76 - 643808,76 * 0,18 = 527923,19 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо чистий грошовий потік як:

$$\text{ЧГП} = \text{Приріст Чистого Прибутку} + \text{Амортизаційні відрахування.}$$

$$\text{ЧГП} = 527923,19 + 3528 = 531451,19 \text{ тис.грн.}$$

Термін окупності це відношення загальних інвестиційних витрат до чистого грошового потоку.

$$\text{ТО} = 7056 / 531451,19 = 0,01.$$

На основі проведеного аналізу, проєкт "ProcessAI", що реалізується ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ", демонструє позитивні фінансові результати:

- планується зростання чистого доходу на рівні 1,06%;
- в результаті проєкту вдалося досягнути суттєвого скорочення повних витрат;
- змінні витрати, незважаючи на зростання, є незначними в контексті загального бюджету проєкту;

- приріст прибутку від реалізації проєкту є високим і становить більше мільйона гривень;
- приріст чистого прибутку після оподаткування також високий;
- чистий грошовий потік проєкту демонструє високу віддачу від інвестицій;
- термін окупності проєкту вкрай невеликий, що говорить про швидке повернення інвестицій.

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведено у табл. 3.3.

– Таблиця 3.3

Очікувані результати від впровадження проєкту

Назва показника, що змінюється	Одиниця виміру	Величина показника
1	2	3
Приріст ЧД (виручки)	тис.грн.	156338,40
Зміна повних витрат	тис.грн.	-487470,37
Приріст прибутку від реалізації	тис.грн.	643808,76
Приріст чистого прибутку	тис.грн.	527923,19

Джерело: сформовано автором

Враховуючи всі ці фактори, можна з упевненістю сказати, що проєкт є вкрай вдалим та фінансово ефективним. Реалізація цього проєкту призведе до збільшення доходів компанії, скорочення витрат і росту прибутку, що робить його цілком привабливим для інвестицій. Зважаючи на короткий термін окупності, інвестиції в проєкт виправдовують себе в найкоротші терміни.

3.4. Вплив проєкту на основні показники діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Завершальним етапом у розрахунках є вплив проєкту на основні показники діяльності, тобто розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.

Впровадження AI інструменту одночасно і збільшило повні витрати, і зменшило за рахунок:

- Зменшення витрат на ручну працю: Автоматизація рутинних та повторюваних завдань за допомогою AI призвела до зменшення витрат на оплату праці та інші пов'язані з ними витрати.

- Ефективного управління запасами: AI може допоміг спрогнозувати попит, оптимізувати запаси та ефективніше управляти ланцюжком постачання. Це призвело до зменшення витрат на надмірні запаси та уникнення втрат, пов'язаних зі затримками поставок.

- Оптимізації рекламних та маркетингових витрат: AI допоміг виявити ефективніші канали маркетингу, персоналізувати пропозиції та спрямовувати рекламу на більш цільову аудиторію. Це допомогло знизити витрати на рекламу та покращити ефективність маркетингових кампаній.

- Мінімізації помилок та відхилень: AI допоміг виявити та усунути помилки в бізнес-процесах, що знизило витрати, пов'язані з технічною підтримкою, гарантіями та недоліками продуктів та послуг.

- Оптимізації енергоспоживання: AI використовувався для прогнозування та оптимізації енергоспоживання в компанії. Це призвело до зменшення витрат на енергію та оптимізувало роботу систем опалення, кондиціонування повітря та освітлення офісів.

Очікувані результати від впровадження проєкту «ProcessAI» наведено у вигляді (приросту) чистого доходу, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл.3.3.), а також їхні проєктні значення перенесено до табл. 3.4.

Вплив проєкту на основні показники діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	2021 рік	Проектний рік	Відхилення	
			абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	14701899	14858237,4	156338,4	1,06
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	13064995	12577524,63	-487470,37	-3,73
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	1636904	2280712,76	643808,76	39,33
Прибуток чистий, тис.грн.	1198502	1726425,19	527923,19	44,05
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	89	84,65	-4,35	-4,89
Рентабельність діяльності (продаж), %	8,15	11,62	3,47	x
Рентабельність послуг, %	12,53	18,13	5,6	x

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи таблицю можна зробити висновки, що проєкт "ProcessAI" мав позитивний вплив на основні показники діяльності ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ" порівняно з 2021 роком. Розглянемо вплив проєкту на кожен показник окремо:

– Чистий дохід збільшився на 156338,4 тис. грн або 1,06%. Це свідчить про позитивний вплив проєкту на грошовий потік компанії. Імплементація "ProcessAI" допомогла покращити продуктивність та ефективність бізнес-процесів, що призвело до збільшення доходів.

– Повні витрати зменшилися на 487470,37 тис. грн. або 3,73%. Це вказує на те, що проєкт дозволив оптимізувати витрати та знизити витратну частку. Імплементація AI-інструменту допомогла автоматизувати рутинні задачі та покращити ефективність бізнес-процесів, що знизило загальні витрати компанії.

– Прибуток від реалізації продукції збільшився на 643808,76 тис. грн або на 39,33%. Це свідчить про покращення прибутковості компанії. Проєкт "ProcessAI" посприяв поліпшенню бізнес-процесів, що призвело до збільшення прибутку від реалізації продукції.

– Чистий прибуток зріс на 527923,19 тис. грн. або на 44,05%. Це вказує на позитивний вплив проєкту на чистий прибуток компанії. "ProcessAI" допоміг підвищити ефективність, знизити витрати та значно збільшити прибуток компанії.

– Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшились на 4,35 або -4,89%. Це свідчить про покращення ефективності використання ресурсів компанією. Проєкт "ProcessAI" дозволив зменшити витрати на одиницю виручки, що позитивно позначилося на фінансових показниках.

– Рентабельність діяльності (продаж) зросла на 3,47, а рентабельність послуг на 5,6. Ці показники свідчать про покращення рентабельності бізнесу компанії. Імплементация проєкту "ProcessAI" покращила ефективність процесів та оптимізувала витрати, що призвело до зростання рентабельності.

Отже, проєкт "ProcessAI" мав значний позитивний вплив на основні показники діяльності ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ". Збільшення доходів, зниження витрат, покращення прибутковості та рентабельності свідчать про доцільність імплементации проєкту. Проєкт "ProcessAI" дозволив компанії поліпшити бізнес-процеси та ефективно використовувати ресурси, що призвело до зростання прибутку та конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, здатність підприємства ефективно конкурувати стала критичним фактором його довгострокового успіху. Тому розуміння теоретичних і методологічних засад підвищення конкурентоспроможності є важливим для будь-якого підприємства, яке прагне процвітати на ринку.

Конкурентоспроможність — це багатовимірне поняття, яке охоплює різні аспекти діяльності підприємства, такі як якість продукції, економічна ефективність, інновації та обслуговування клієнтів. За своєю суттю, конкурентоспроможність полягає у здатності підприємства створювати та надавати цінність своїм клієнтам у спосіб, який перевершує конкурентів.

Щоб бути конкурентоспроможним, підприємство має постійно контролювати та аналізувати ринок, щоб визначити потреби та переваги споживачів, а також галузеві тенденції та зміни. Роблячи це, він може розробляти та впроваджувати стратегії, які дозволять йому швидко та ефективно реагувати на нові виклики та можливості.

Конкурентоспроможність також тісно пов'язана з інноваціями. Підприємства, які здатні розробляти нові та кращі продукти чи послуги, можуть отримати конкурентну перевагу, задовольняючи потреби клієнтів у спосіб, яким не можуть їх конкуренти. Інновації також можуть призвести до економії коштів і підвищення ефективності, що може ще більше підвищити конкурентоспроможність.

У сфері інформаційних технологій конкуренція є особливо гострою через швидкі темпи технологічних змін і легкість, з якою нові конкуренти можуть вийти на ринок. Підприємства повинні мати можливість швидко адаптуватися до нових технологій і вподобань клієнтів, щоб залишатися конкурентоспроможними в цьому динамічному середовищі.

Крім того, підприємства в секторі інформаційних технологій стикаються з унікальними проблемами, пов'язаними з правами інтелектуальної власності, безпекою та конфіденційністю даних. Тому вони повинні мати надійні стратегії

захисту своєї інтелектуальної власності, підтримувати безпеку своїх систем і відповідати відповідним нормам.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства можна використовувати різні методи, включаючи матричні, метод переваг, інтегральної оцінки, профілів або графічний, бальну оцінку, структурний і функціональні методи.

В другому розділі було проведено аналітичний огляд діяльності підприємства. ТОВ "ЕПАМ СИСТЕМЗ" - це українська компанія, яка займається розробкою програмного забезпечення та наданням ІТ-послуг у галузі програмування, тестування, консалтингу, розробки мобільних додатків та аналізу даних. Компанія була заснована в 1993 році в США, а в Україні працює з 2004 року. Сьогодні "ЕПАМ СИСТЕМЗ" є однією з найбільших ІТ-компаній в Україні та має більше 40 офісів у різних країнах світу.

На українському ринку компанія конкурує з такими іншими провідними ІТ-підприємствами, як SoftServe, Ciklum, GlobalLogic, Infopulse, ELEKS, Intellias, N-iX, Sigma Software та багатьма іншими. Кожна з цих компаній має свої переваги та конкурентні переваги, такі як висока кваліфікація робітників, широкий спектр послуг, інноваційність та клієнтоорієнтованість.

Загалом ЕПАМ Україна стикається з сильною конкуренцією з боку ряду авторитетних компаній у галузі розробки програмного забезпечення та ІТ-консалтингу. Орієнтація компанії на інновації та обслуговування клієнтів може дати їй перевагу на цьому конкурентному ринку. Можна сказати, що ЕПАМ має свої особливості, які роблять її конкурентоздатною на ринку програмного забезпечення. Її географічний розподіл клієнтів та офісів, висока дохідність та спеціалізація на розробці програмного забезпечення дозволяють їй успішно конкурувати з іншими гравцями на ринку.

Для дослідження конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» було обрано два методи: багатокутник конкурентоспроможності та матрицю Мак-Кінсі. Обидва аналізи показали позитивне становище ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на українському ІТ-ринку.

Згідно багатокутника конкурентоспроможності підприємство займає передові позиції в порівнянні з конкурентами та його можна називати конкурентоспроможним згідно побудованого багатокутника конкурентоспроможності. Однак, видно, що конкуренти не відстають та активно наздоганяють компанію-лідера.

У третьому розділі було надано можливі напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» з обґрунтуванням обраного заходу та розрахунком його економічної ефективності.

Серед напрямів підвищення конкурентоспроможності було обрано трансформацію бізнес процесів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за допомогою інструменту на основі штучного інтелекту. Даний проєкт отримав назву «ProcessAI». Він допоможе максимально автоматизувати рутинні завдання, підвищити ефективність бізнес-процесів компанії. Це допоможе відірватись від конкурентів та суттєво знизити свої витрати.

На основі аналізу показників фінансової ефективності проєкту можна зробити висновок про високу ефективність впровадження проєкту на підприємстві. Інвестиції в проєкт складають 7056 тис.грн, а чистий грошовий потік за весь період реалізації проєкту складає 531451,19 тис.грн. Прибутковість компанії зростає на 44,05%, що є вкрай важливим показником, а повні витрати скоротилися на 3,73%. Також зросли рентабельність діяльності та надання послуг компанією. Збільшення доходу та чистого прибутку свідчить про те, що проєкт має потенціал сприяти загальному зростанню та прибутковості компанії.

Термін окупності становить лише 0,01 року, що свідчить про швидкість повернення інвестицій. Таким чином, на підставі наведених даних можна стверджувати, що впровадження проєкту «ProcessAI» для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є доцільним та ефективним.

Загалом аналіз показує, що проєкт ефективний і має потенціал для створення значної цінності для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Однак для компанії важливо продовжувати моніторинг ефективності проєкту та відповідно коригувати свою стратегію, щоб забезпечити подальший успіх.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О.В., Ільч Л.М. Конкурентоспроможність робочої сили ІТ-сфери через призму трансформацій ринку праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету, випуск 18, частина 1, 2018.
2. Багатокутник конкурентоспроможності: наочний спосіб побачити власні конкурентні переваги та недоліки. Bakertilly, 2020. URL: <https://bakertilly.ua/багатокутник-конкурентоспроможност/>.
3. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «привабливість-конкурентоспроможність». «Букліб»: Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/25022/>.
4. Більовська О.А. Конкурентоздатність ІТ-галузі та ІТ-аутсорсингу в Україні: шляхи оптимізованого управління. Ефективна економіка № 6, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4161>.
5. Бондар К.. Компанія IBM запустила платформу з ШІ -інструментами для бізнесу. Bazilik, 2023. URL: <https://bazilik.media/kompaniia-ibm-zapustyla-platformu-z-shi-instrumentamy-dlia-biznesu/>.
6. Бондаренко С. М., Невмержицька А. А.. Оцінка конкурентоспроможності підприємства: стаття. Київський національний університет технологій і дизайну. Технології та дизайн №2, (11), 2014: економіка. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-2/15.pdf>.
7. Вишковська С.. Як ІТ-індустрія розвиває інші галузі економіки у 2022 році: стаття. Finance.ua, 2022. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/jak-it-industrija-rozvyvae-inshi-galuzi-ekonomiky>.
8. Добжанський Г. Не проспати революцію: штучний інтелект буквально щоденно змінює правила гри у цілих галузях. Як не загубитися у новаціях? Forbes, 2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/ne-prospati-shi-revolyuetsiyu-ultimativniy-gid-golovnimi-uchasnikami-peregoniv-shtuchnogo-intelektu-vid-eksperta-shi-rinku-gliba-dobzhanskogo-09052023-13542>.

9. Злидник М.І. Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування: стаття. Економіка та управління національним господарством, випуск 36, 2019. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-7>.

10. Кунічак О.. Українська ІТ-індустрія: робота в умовах війни та подальші перспективи: стаття. Економічна правда, 2022. URL: <http://surl.li/hljjj>.

11. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/985/1/Літвінова%20Ю.%20О.%20Проблеми%20забезпечення%20конкурентоспроможності%20підприємства%20в%20сучасних%20умовах.pdf>.

12. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства: стаття. Pidru4niki. Економіка: економіка підприємства ч.1. URL: https://pidru4niki.com/74472/ekonomika/metodi_otsinyuvannya_konkurentospromozhnosti_potentsialu_pidpriyemstva.

13. О.Тартачний, Н.Присяжнюк. 100 найприбутковіших ІТ компаній України. Speka, 2023.

14. Смерека Є. Штучний інтелект для бізнесу: які завдання здатен вирішувати та в яких галузях допомагає. Mind, 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20254126-shtuchnij-intelekt-dlya-biznesu-yaki-zavdannya-zdaten-virishuvati-ta-v-yakih-galuzyah-dopomagaе>.

15. Тартачний О.. Штучний інтелект нарешті проникає у бізнес. Speka (The Economist), 2022. URL: <https://speka.media/stucnii-intelekt-naresti-pronikaje-u-biznes-the-economist-9xx2z9>.

16. Ткач І. Дослідження «Розвиток та конкурентоспроможність ІТ-індустрії у ЦСЄ». IT Ukraine Association, 2021. URL: <https://itukraine.org.ua/daxx-released-a-whitepaper-software-development-in-cee.html>.

17. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2022: кількість спеціалістів зменшилася на 3%, а у «великої п'ятірки» оновився склад: стаття. DOU, 2022. URL: <http://surl.li/hljjc>.

18. Худoley В., Кириченко С., Тульчинська С. Управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах кризи. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/19>.

19. Шапурова О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. № 31 (2018): Вісник ХДУ Серія Економічні науки. URL: <http://surl.li/hljy>.

20. Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Управління конкурентоспроможністю підприємства (підручник). *Харківський інженерно-економічний інститут*: підручник.

21. Brand Voice. Фактор успіху. Вісім лідерів українського ІТ-бізнесу про результати 2022-го і про те, куди рухатиметься ринок. Forbes, 2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/faktor-uspikhu-visim-lideriv-ukrainskogo-it-biznesu-pro-rezultati-2022-go-i-te-kudi-rukhatimetsya-rinok-28022023-11995>.

22. Brown A. Utilizing AI And Big Data To Reduce Costs And Increase Profits In Departments Across An Organization. Forbes: Innovation: Ai. 2021. URL: <http://surl.li/hljy>.

23. Ciklum. URL: <https://www.ciklum.com>.

24. EPAM (анкета). DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/epam-systems/reviews/>.

25. EPAM (про компанію). DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/epam-systems/>.

26. Eram anywhere (бренд EPAM). Eram anywhere. URL: <https://anywhere.epam.com/en>.

27. EPAM Continuum (бренд EPAM). LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/company/epam-continuum/>.

28. EPAM SYSTEMS (компанія). Вікіпедія, 2019. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/EPAM_Systems.

29. Evoplay (компанія). Evoplay. URL: <https://evoplay.com>.

30. Exploding Topics. 57+ Amazing Artificial Intelligence Statistics, 2023. URL: <https://explodingtopics.com/blog/ai-statistics>.

31. GlobalLogic (компанія). GlobalLogic. URL: <https://www.globallogic.com/ua/>.
32. Infongen (бренд EPAM). Infongen. URL: <https://www.infongen.com>.
33. IT Ukraine. IT-кластери об'єдналися з ІТУ для захисту інтересів індустрії. IT Ukraine Association, 2023. URL: <https://itukraine.org.ua/it-clusters-have-united-with-the-itu-to-protect-the-interests-of-the-industry.html>.
34. IT Ukraine. Оновлені дані: ІТ – єдина експортна галузь в Україні, що зростає. IT Ukraine Association, 2023. URL: <https://itukraine.org.ua/updated-data-it-industry-is-the-only-growing-export-industry-in-ukraine.html>.
35. IT Ukraine. Do it like Ukraine. IT Ukraine Association, 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>.
36. Kleinings H. How to Get the Most out of AI in 2023: 7 Applications of Artificial Intelligence in Business. Leivity, 2023. URL: <https://leivity.ai/blog/8-uses-ai-business>.
37. Luxoft (компанія). Luxoft. URL: <https://www.luxoft.com>.
38. Mage. How AI is used for business optimization? Dev, 2022. URL: https://dev.to/mage_ai/how-is-ai-used-for-business-optimization-46cj#:~:text=For%20businesses%2C%20these%20AI%2FML,address%20challenges%20and%20new%20opportunities.
39. Matthew J. How competitive is the Tech Industry? DisCo, 2019. URL: <https://www.project-disco.org/competition/072919-how-competitive-is-the-tech-industry/>.
40. McKinsey. The state of AI in 2021, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/global-survey-the-state-of-ai-in-2021>.
41. Sean Ross. How Do I Determine My Company's Competitive Advantage? Investopedia, 2022. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/020515/how-do-i-determine-my-companys-competitive-advantage.asp>.
42. Serenity Gibbons. How AI is good for modern business decision-making. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/serenitygibbons/2023/06/06/how-ai-is-good-for-modern-business-decision-making/?sh=6d92b887367a>.

43. Sian Townson. 3 Areas Where AI Will Boost Your Competitive Advantage. Harvard Business Review, 2021. URL: <https://hbr.org/2021/12/3-areas-where-ai-will-boost-your-competitive-advantage>.

44. SoftServe (компанія). SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>.

45. Soumya Eswaran. Here's why EPAM Systems (EPAM) declined in Q1. Yahoo!finance. URL: https://finance.yahoo.com/news/why-epam-systems-epam-declined-081644666.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLnNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGkukcM-0iBchr3n54TacB-wT_wLQzqGG1Zjf39uBmBDwovK-H2jlNWM1AS7-obpcZ2kEH8gpg6pnLVw6h1V8IBvoDHjZfJNGAonFcG9p3YhxviT55ubG8L-3Q43YfivHFtWTHPcy2QUkUDiYGOycB-Zt7AXosip6V2egVoDFRXa.

46. TelescopeAI (бренд EPAM). TelescopeAI. URL: <https://www.telescopeai.com>.

47. Test IO (бренд EPAM). Test IO. URL: <https://test.io>.

48. Thomas H. Davenport, Rajeev Ronanki. Artificial Intelligence for the real world. Harvard Business Review (The Magazine, 2018). URL: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>.

49. Tyler Weitzman. The top five ways AI is transforming business. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/11/21/the-top-five-ways-ai-is-transforming-business/?sh=2b51006c8e7f>.

50. William Polushin. The 10 Cs of Global Competitiveness. Bdc. URL: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/blog/10-c-global-competitiveness>.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Підприємство: ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)
 За ЄДРПОУ

Коди		
2021	12	31
33880213		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13	2000	14 701 899	10 445 103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14	2050	(12 724 050)	(9 133 747)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 977 849	1 311 356
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	15	2120	134 162	581 200
Адміністративні витрати	16	2130	(332 706)	(317 724)
Витрати на збут		2150	(8 239)	(2 158)
Інші операційні витрати	17	2180	(301 578)	(272 370)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	1 469 488	1 300 304
Збиток		2195	-	-
Інші фінансові доходи	18	2220	29 440	-
Інші доходи		2240	-	1 005
Фінансові витрати	18	2250	(37 268)	(151 428)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	1 461 660	1 149 881
Збиток		2295	-	-
Витрати з податку на прибуток	19	2300	(263 158)	(207 771)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	1 198 502	942 110
Збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Інші примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	1 198 502	942 110

Керівник

Рожок Сергій Володимирович

Головний бухгалтер

Бойко Валентина Олександрівна



Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.