

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки

(підпис) **Андрій
МУЗИЧЕНКО**

(підпис) **Вікторія
БАЙДАЛА**

" ____ " _____ 2025р.

" ____ " _____ 2025р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
**«Економічна ефективність функціонування
підприємств в ІТ - сфері»**

Спеціальність **051 – "Економіка"**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо - професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

(підпис)

Тетяна ГУЦУЛ

**Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи**
к.е.н., доцент

(підпис)

Віталій НАГОРНИЙ

Виконав

(підпис)

Данило ДОЛГИЙ

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
д.е.н., проф. _____ **Вікторія БАЙДАЛА**
" ____ " _____ 2024р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ**

Долгому Данилу Назаровичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 Економіка**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Економічна ефективність функціонування підприємств в ІТ - сфері»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від **16 жовтня 2024р. №1853 «С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

__ Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. _____
2. _____
3. _____

Перелік _____ графічного _____ матеріалу:

Дата видачі завдання " ____ " _____ 2024 р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Економічна ефективність функціонування підприємств в ІТ – сфері. Обсяг роботи: 91 с., у тому числі ___ таблиць, ___ рисунків, 6 додатків, список використаних джерел містить 11 найменувань.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» як сервісного підприємства ІТ-сфери, що надає послуги з розробки програмного забезпечення та ІТ-консалтингу.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до оцінювання та підвищення ефективності функціонування підприємств ІТ-сфери, зокрема фінансові, операційні та структурні показники діяльності ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ».

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та практично дослідити ефективність функціонування підприємства ІТ-сфери й розробити рекомендації щодо її підвищення на прикладі ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ».

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі основні завдання: узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності ефективності та специфіки її вимірювання в ІТ-сфері; охарактеризовано бізнес-моделі та ключові фінансові й операційні метрики сервісних ІТ-підприємств; проведено комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» за 2022–2024 рр.; оцінено рентабельність, ліквідність, фінансову стійкість, грошові потоки та структуру власного капіталу; ідентифіковано ключові ризики операційної діяльності та безперервності функціонування; сформовано програму підвищення операційної ефективності та виконано сценарне моделювання її впливу на результати діяльності.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою

роботи є положення економічної теорії, фінансового менеджменту, теорії ефективності та управління ІТ-проектами. У процесі дослідження використано методи аналізу й синтезу, абстрагування та узагальнення, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, систему відносних фінансових коефіцієнтів (рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності), порівняльний аналіз, економіко-статистичні прийоми, елементи сценарного моделювання та аналізу чутливості.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022–2024 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та примітки до звітності), аудиторський звіт незалежного аудитора, нормативно-правові акти України у сфері бухгалтерського обліку та звітності, офіційні дані профільних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали щодо розвитку ІТ-галузі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту поняття «ефективність функціонування сервісного ІТ-підприємства» через поєднання фінансових, операційних та ризик-орієнтованих характеристик; обґрунтуванні комплексної програми операційної ефективності для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», яка включає удосконалення цінової політики та управління портфелем послуг; застосуванні сценарного підходу до оцінки впливу запропонованих заходів на маржинальність і грошові потоки підприємства.

Ключові слова: ефективність функціонування, ІТ-сфера, сервісне ІТ-підприємство, фінансовий аналіз, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, грошові потоки, власний капітал, операційна ефективність, ризики, програма підвищення ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади ефективності ІТ-підприємств	12
<i>1.1</i> Поняття та система показників ефективності діяльності підприємств ІТ-сфери	12
<i>1.2</i> Методичні підходи до оцінювання ефективності ІТ-підприємства	16
<i>1.3. Галузеві особливості сервісних ІТ-моделей, ризики та управлінські практики підвищення ефективності</i>	22
РОЗДІЛ 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ»	30
<i>2.1. Профіль компанії, джерела та обмеження даних, методика аналізу</i>	30
<i>2.2. Комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ»</i>	34
<i>2.3. Аналіз власного капіталу підприємства</i>	59
РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення ефективності функціонування ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ»	66
<i>3.1. Програма операційної ефективності (SG&A, delivery excellence, pricing, портфель послуг)</i>	66
<i>3.2. Технологічні та організаційні рішення підвищення ефективності діяльності підприємства</i>	72
<i>3.3. Економіко-математична модель оцінки ефективності власного капіталу (модель DuPont) та сценарний аналіз</i>	76
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85
ДОДАТКИ	86

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

IT – інформаційні технології.

IT – information technology (інформаційні технології, англ.).

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.

ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» – Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПАМ СІСТЕМЗ», українська юридична особа групи ЕРАМ.

ЕРАМ – ЕРАМ Systems, Inc., міжнародна сервісна IT-компанія.

P&L – звіт про прибутки та збитки (Profit and Loss Statement).

OCF – грошовий потік від операційної діяльності (Operating Cash Flow).

ICF – грошовий потік від інвестиційної діяльності (Investing Cash Flow).

FCF – грошовий потік від фінансової діяльності (Financing Cash Flow).

ЕВІТ – прибуток до сплати відсотків і податків (Earnings Before Interest and Taxes).

ЕВІТДА – прибуток до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization).

ROA – рентабельність активів (Return on Assets).

ROE – рентабельність власного капіталу (Return on Equity).

GM – валова маржа (Gross Margin).

OM – операційна маржа (Operating Margin).

NM – чиста маржа (Net Margin).

KPI – ключовий показник ефективності (Key Performance Indicator).

HR – управління людськими ресурсами (Human Resources).

SG&A – адміністративні та збутові витрати (Selling, General and Administrative Expenses).

genAI – впровадження інструментів генеративного штучного інтелекту.

T&M – модель ціноутворення «time and material» (погодинна оплата за фактично відпрацьований час).

Fixed Price – модель ціноутворення з фіксованою вартістю проєкту.

SWOT – метод аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

PESTEL – метод аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів зовнішнього середовища.

DSO – середній період погашення дебіторської заборгованості (Days Sales Outstanding).

тис. грн – тисяча гривень.

млн. грн – мільйон гривень.

% – відсоток.

п.п. – процентний пункт.

р. – рік (календарний або звітний).

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена трансформацією глобальної ІТ-галузі після 2022 року: перерозподіл попиту, підвищення конкуренції на ринку сервісів, тиск на маржі, релокаційні та регуляторні ризики. Для українського сегмента додатковим фактором є воєнні умови, що впливають на безперервність діяльності, ланцюги постачання талантів і вартість капіталу. На цьому тлі питання вимірювання та підвищення ефективності ІТ-підприємств набуває вирішального значення для стійкості бізнес-моделей, інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності.

Мета роботи — оцінити ефективність функціонування ІТ-підприємства на прикладі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» та розробити практичні пропозиції щодо її підвищення.

Завдання: (1) узагальнити теоретико-методичні засади оцінювання ефективності ІТ-бізнесу; (2) провести комплексний аналіз фінансових результатів, ліквідності, грошових потоків і операційної продуктивності ЕПАМ за 2022–2024 рр.; (3) ідентифікувати ключові драйвери/обмеження; (4) запропонувати сценарії підвищення ефективності та кількісно оцінити їхній вплив.

Об’єкт дослідження — ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (українська юрособа групи ЕПАМ). Предмет — економічні відносини та показники, що визначають операційну та фінансову ефективність сервісної ІТ-компанії.

Методи дослідження: загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція), економіко-статистичні (горизонтальний і вертикальний аналіз, розрахунок коефіцієнтів рентабельності, ділової активності та ліквідності), методи фінансового моделювання (сценарний аналіз, аналіз чутливості), а також елементи бенчмаркінгу (“порівняння з кращими практиками галузі”).

Наукова новизна полягає в поєднанні класичних фінансових показників з операційними кадровими індикаторами сервісної моделі (коефіцієнт завантаження персоналу — *utilization*, продуктивність у розрахунку на одну штатну одиницю — *productivity per FTE*) та у побудові сценарного механізму оцінки впливу управлінських важелів (цінова та портфельна стратегія, оптимізація адміністративних і збутових витрат — **SG&A**, впровадження інструментів генеративного штучного інтелекту — **genAI**) на рентабельність за показником **EBITDA** (операційний прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації) і вільний грошовий потік.

Практична значущість роботи полягає в підготовці конкретних управлінських рекомендацій та розрахунку економічного ефекту їх впровадження для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» (у межах доступності розкритої інформації), які можуть бути адаптовані іншими ІТ-компаніями.

Джерельну базу дослідження становлять аудитована фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2024 рік (перевірена аудиторською компанією **BDO**) та супровідні примітки (зокрема застереження щодо безперервності діяльності й концентрації операцій із пов'язаними сторонами), а також внутрішні та публічні аналітичні матеріали щодо ІТ-ринку й наукові публікації.

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади ефективності ІТ-підприємств

1.1 Поняття та система показників ефективності діяльності підприємств ІТ-сфери

Питання ефективності діяльності підприємства традиційно розглядають як співвідношення між результатами та залученими ресурсами, однак у контексті ІТ-сфери таке класичне визначення потребує уточнення. Специфіка сервісних ІТ-компаній полягає в домінуванні нематеріальних активів і людського капіталу, у проектній організації праці, у співвиробництві цінності з клієнтом, а також у різноманітті контрактних форм — від погодинних моделей типу Time & Material до фіксованої ціни та керованих сервісів. Відповідно, ефективність тут проявляється не лише у фінансовому результаті, що фіксується у звіті про фінансові результати, а й у тому, наскільки раціонально компанія організовує потоки робочого часу, управляє компетенціями й завантаженістю команд, формує структуру портфеля проєктів та мінімізує трансакційні витрати у відносинах із замовниками.

У теоретичному плані інтерпретацію ефективності ІТ-бізнесу доречно спирати на кілька взаємодоповнювальних підходів. Неокласична традиція пропонує бачити у продуктивності агрегований результат поєднання факторів «праця–капітал–технологія», але для сервісної моделі визначальним є саме інтенсивність і якість використання людського капіталу. Погляд через призму трансакційних витрат дозволяє пояснити вибір контрактної форми (аутсорсинг, аутстафінг, керовані сервіси) та балансує «make or buy» рішення клієнта щодо розробницьких функцій; від цього безпосередньо залежить ціноутворення і, зрештою, операційна маржинальність підрядника. Ресурсна та знаннева концепції підкреслюють,

що стійка ефективність виникає з унікальних, важко відтворюваних комбінацій компетенцій, процесів та організаційного знання; у сервісному бізнесі саме якість знання-інтенсивних рутини (delivery excellence, повторне використання напрацювань, інституціалізований онбординг та менторинг) формує відрив у продуктивності. Нарешті, підхід динамічних здібностей акцентує увагу на здатності компанії швидко переналаштовувати портфель, перерозподіляти таланти і підхоплювати технологічні хвилі (наприклад, генеративний ШІ), що безпосередньо впливає на маржу та швидкість грошової генерації.

Практичне вимірювання ефективності в ІТ-секторі ускладнюється тим, що вихідна «продукція» є переважно нематеріальною, а виробничий процес — інтелектуальною кооперацією фахівців з клієнтом. Тому результат доцільно оцінювати одночасно у трьох площинах: фінансовій, операційній і ринково-клієнтській. Фінансова площина узагальнює підсумок господарювання в термінах доходу, маржинальності та рентабельності; операційна — відображає внутрішню «кінематику» створення цінності (завантаженість, продуктивність на працівника, частка «лавки» тощо); ринково-клієнтська — показує, наскільки компанія здатна утримувати й розширювати портфель, працювати з різними географіями та зменшувати залежність від обмеженого кола замовників. Усі три площини взаємопов'язані: стійка висока завантаженість команд залежить від якості комерційної воронки та структури контрактів, тоді як фінансова маржа є похідною від операційної дисципліни в управлінні часом, ставками та витратами на підтримку діяльності.

Особливого значення набуває розмежування ефективності та результативності (efficiency vs effectiveness). Результативність відповідає на питання, чи досягнуто поставлених цілей (виведено реліз у строк, задоволено вимоги клієнта, забезпечено бажані характеристики продукту).

Ефективність же зосереджується на співвідношенні досягнутого і витраченого, тобто наскільки ощадливо компанія використала обмежені ресурси — час, експертизу, управлінську увагу, у деяких випадках — і фінансовий капітал. Для сервісної компанії можлива висока результативність за низької ефективності (якщо реліз здали, але шляхом перевитрат людино-годин і «ручного гасіння пожеж»), і навпаки. Звідси впливає управлінський принцип: для коректної оцінки стану бізнесу необхідно паралельно відстежувати обидва виміри і забезпечувати між ними узгодженість через систему цілей і метрик.

Власне система показників має бути не набором розрізнених «цифр для звітності», а цілісною діагностичною конструкцією, у якій пізні (lagging) індикатори, що відображають уже здійснені факти (дохід, валовий і операційний прибуток, чиста маржа, ROA/ROE), постійно підтримуються випереджальними (leading) маркерами стану процесів: завантаженість у воронці, динаміка погоджених ставок і дисконтів, обсяг та структура беклогу, частка ризикових Fixed Price-контрактів, швидкість найму, керована плинність, інтенсивність внутрішнього навчання, наявність повторно використовуваних артефактів знання. Баланс між цими групами метрик дає змогу менеджменту не лише констатувати результат, а й активно впливати на нього до моменту фіксації у фінансовій звітності.

Оскільки головним ресурсом сервісної ІТ-компанії є час кваліфікованого персоналу, ключовою операційною категорією постає завантаженість (utilization). Ідеться про частку ефективно білінгованих людино-годин у фонді доступного часу; її рівень детермінує валову маржу, а чутливість до коливань може бути дуже високою в межевій зоні. Поряд із цим важливо відслідковувати показники матеріалізації зусиль у виручку (realization), що враховують знижки, безоплатні доробки та інші коригування, а також підтримувати контроль над часткою «лавки» —

працівників, які тимчасово не задіяні у проєктах. Усі ці метрики мають сенс лише тоді, коли забезпечена дисципліна обліку часу та є єдині правила категоризації активності; у протилежному разі компанія ризикує підмінити управління цифрами управлінням їхнім «косметичним» виглядом (ефект Гудгарта), що неминуче б'є по маржі.

Фінансовий аспект ефективності традиційно акумулюється в показниках маржинальності й рентабельності. Валовий прибуток, операційний результат і чистий прибуток відображають різні рівні «очищення» доходу від витрат і надають менеджменту можливість локалізувати джерела просідання: чи то структуру собівартості (включно з витратами на персонал), чи то адміністративно-збутовий контур, чи то фінансові фактори. Рентабельність активів і власного капіталу показує здатність бізнесу генерувати дохідність на вкладені ресурси, що критично для оцінки довгострокової стійкості. Водночас у сервісних компаніях, де частка матеріальних активів невелика, корисно поєднувати класичні рентабельності з показниками грошової генерації, адже саме стабільний операційний потік і здоровий вільний грошовий потік забезпечують інвестиційну спроможність у розвиток компетенцій та інфраструктури.

Окрема методична проблема — зіставність даних у межах групи та між юрисдикціями. Українська юридична особа великої міжнародної групи може оперувати в моделі значної частки операцій із пов'язаними сторонами, працювати в інвалюті та підпадати під вплив курсових різниць, інфляції й локальних обмежень. У таких умовах фінансові метрики потрібно інтерпретувати з огляду на периметр, політику трансфертного ціноутворення, відмінності облікових політик і порядок визнання виручки, зокрема за контрактами з фіксованою ціною, де ключовим є коректний облік ступеня готовності та незавершеного виробництва. Саме тому в емпіричній частині цієї роботи всі порівняння супроводжуватимуться

описом припущень та обмежень, а також процедурою звірок між операційними даними (timesheets, HR-реєстри) і фінансовими звітами.

Систему показників доцільно оформлювати у вигляді «паспортів метрик», де для кожного індикатора подаються формулювання, джерело даних, періодичність вимірювання, відповідальні ролі, а також типові управлінські інтервенції у випадку відхилень від контрольних меж. Такий підхід дисциплінує збір і обробку інформації, зменшує ризик «вільних трактувань» і полегшує автоматизацію звітності. Одночасно важливо забезпечити ієрархію метрик: від операційних (щоденних/щотижневих) до тактичних (місячних/квартальних) і стратегічних (річних), аби уникати як короткозорості, так і паралічу від надмірної деталізації.

Підсумовуючи, ефективність ІТ-підприємства — це багатовимірна характеристика, яка виникає на перетині фінансової дисципліни, операційної майстерності та ринкової стійкості. Вона не зводиться до «хорошої маржі» чи «великої виручки», так само як не вичерпується «високою завантаженістю». Лише узгоджене управління портфелем контрактів, талантом і процесами доставки, підтримане достовірними, своєчасними й інтерпретованими метриками, дозволяє перетворити локальні успіхи на відтворювану перевагу. Саме в такій логіці у наступному підрозділі буде системно викладено методики розрахунку ключових коефіцієнтів та показників, а в емпіричній частині — застосовано їх до даних ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» із урахуванням описаних вище методичних застережень.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності ІТ-підприємства

Оцінювання ефективності сервісної ІТ-компанії потребує поєднання класичної фінансової аналітики зі специфічними для галузі операційними

підходами. На відміну від капіталомістких виробництв, де домінують матеріальні активи і значні запаси, у сервісному ІТ вирішальними є якість використання людино-годин, структура контрактів і ритмічність грошових потоків. Тому методика аналізу вибудовується як багатопшарова: спершу здійснюється «чисте» читання фінансової звітності (горизонтальний, вертикальний, трендовий аналіз), далі — інтерпретація рентабельностей, ліквідності та оборотності з урахуванням нефінансових драйверів (*utilization*, реалізація виставлених годин, кадрова плинність), і зрештою — моделювання сценаріїв із перевіркою стійкості результатів до ключових припущень.

Базою слугує зіставний аналіз форм звітності. Горизонтальний (динамічний) аналіз відстежує зміни статей у часі, дозволяючи виокремити переломні точки тренду; для цього зручно використовувати як базисні індекси (відносно першого року періоду), так і ланцюгові темпи приросту. Вертикальний (структурний) аналіз перетворює звіт про фінансові результати на «*common size*»: кожна стаття виражається у відсотках до доходу, а баланс — у відсотках до суми активів. Така нормалізація робить порівнянними роки з різним масштабом бізнесу та зменшує викривлення від інфляції. Окремо варто застосовувати трендовий аналіз із розрахунком середньорічних темпів зростання (CAGR), що характеризує довгострокову динаміку без шуму коротких коливань. За наявності валютного чинника корисним є переведення ключових показників у постійні ціни або умовно «тверду» валюту, щоб відокремити реальний ефект операцій від курсових різниць.

Рентабельності формують ядро інтерпретації результатів. Валова маржа (валовий прибуток, поділений на дохід) відображає чистоту сервісної моделі: наскільки грамотно сформовано ставки, наскільки контрольовані прямі витрати часу та наскільки обмежені «*pass-through*»

витрати, що не створюють маржі. Операційна маржа (ЕВІТ/Дохід) показує, якою мірою адміністративно-збутові та інші операційні витрати «з'їдають» потенціал валової маржі; саме тут діагностують ефективність SG&A та масштабу адміністративного апарату. Чиста маржа завершує ланцюг, поглинаючи фінансові результати та податок; для сервісної компанії стабільна позитивна чиста маржа зазвичай означає дисципліну у виставленні рахунків, контроль дебіторки та відсутність системних «просідань» за фіксованими контрактами. Для оцінки дохідності капіталу застосовують ROA (чистий прибуток/активи) і ROE (чистий прибуток/власний капітал). У сервісній моделі, де матеріальні активи невеликі, ROA зазвичай підвищена, але її слід зважувати з оборотністю активів, щоб відрізнити справжню операційну спритність від ефекту «легкого» балансу. Доречно виконувати декомпозицію DuPont, розкладаючи ROE на добуток чистої маржі, оборотності активів і фінансового важеля; така декомпозиція показує, чи є зростання дохідності результатом реального поліпшення операцій, чи лише наслідком зміни структури фінансування.

Паралельно оцінюється ліквідність і платоспроможність. Поточна ліквідність (оборотні активи/поточні зобов'язання) відбиває здатність покривати короткострокові вимоги, однак для ІТ-аутсорсингу її треба читати обережно: значну частину оборотних активів становить дебіторська заборгованість, якість якої визначається поведінкою клієнтів і дисципліною виставлення рахунків. Тому більш інформативним є аналіз операційного циклу через Days Sales Outstanding (DSO) та Days Payable Outstanding (DPO). У сервісній моделі запаси майже відсутні, отже грошовий цикл наближено дорівнює DSO мінус DPO; скорочення DSO без погіршення комерційних умов є прямим важелем покращення грошової позиції. Показники левереджу (чистий борг/ЕВІТДА, покриття відсотків) зазвичай

мають допоміжний характер: сервісні гравці частіше фінансують операції власним оборотним капіталом, а не банківським боргом, проте навіть невеликі боргові навантаження можуть бути відчутними за високої волатильності виставлення рахунків.

Грошові потоки становлять окремий блок методики. Операційний потік (OCF) — «лакмусовий папірець» якості прибутку: тривалий розрив між чистим прибутком і OCF сигналізує про проблеми з DSO або агресивні припущення щодо визнання доходу. Для сервісної моделі доцільно використовувати просте наближення вільного грошового потоку (FCF) як OCF мінус капітальні інвестиції; оскільки капіталомісткість низька, зміни FCF з більшою імовірністю відображають реальну операційну динаміку, а не інвестиційні цикли. Важливим є й аналіз сезонності виставлення рахунків і календарної структури оплат, що впливає на пікові потреби в обігових коштах.

На рівні операційних драйверів методика спирається на вимірювання завантаженості персоналу. Показник utilization у сервісній компанії визначають як частку ефективно білінгованих людино-годин у фонді доступного часу з вилученням відпусток і лікарняних; інколи розрізняють «брутто-utilization» (включно з внутрішніми проектами) та «нетто-utilization» (виключно клієнтський білінг). Саме нетто-utilization найкраще корелює з валовою маржею. Додатково використовується показник реалізації (realization), який фіксує, яка частка відпрацьованих billable-годин була фактично виставлена клієнту з урахуванням знижок і безоплатних доробок; він важливий для контрактів із фіксованою ціною та для ситуацій, коли сторони погоджують «сар» на години. Оцінюючи кадрову ємність, варто контролювати розмір «лавки» (bench) та швидкість її розсмоктування: надмірна лавка погіршує маржу, а занадто тонка — підвищує ризик зривів стартів проектів і зростання понаднормових.

Узагальнювальними показниками продуктивності виступають виручка на одного працівника і операційний прибуток на одного працівника; у поєднанні з даними про рівень кваліфікацій і ставки вони дають точніший сигнал про ефективність, ніж середні значення по компанії.

Клієнтський вимір методики спрямований на оцінку концентраційних ризиків і стійкості портфеля. Частка топ-клієнтів у доході та індекс Герфіндаля–Гіршмана (ННІ) дозволяють кількісно оцінити залежність від ключових замовників і своєчасно виявляти критичні пороги. Поряд із цим аналізуються показники утримання (retention) та відтоку (churn), середня тривалість проєктів і структура контрактних моделей (T&M, Fixed Price, Managed Services); остання безпосередньо впливає на ризиковість маржі, оскільки Fixed Price, за відсутності зрілої практики оцінювання обсягу робіт і управління змінами, схильні до «розповзання» меж (scope creep).

Методичний арсенал доповнюють інструменти управлінського аналізу витрат. Для сервісного бізнесу зручним є застосування логіки «unit economics», коли одиницею аналізу виступає людино-година певного грейду або типовий «спринт» команди. За цією логікою розраховується внесок (contribution margin) як різниця між ціною години й змінними витратами на доставку, а також точка беззбитковості для проєктів із фіксованою ціною. Класична CVP-модель у цьому випадку переписується в термінах білінгованих годин: поріг беззбитковості дорівнює відношенню умовно фіксованих витрат на управління і підтримку до різниці між ціною години та змінними витратами на її забезпечення. Для T&M-контрактів корисніший аналіз чутливості маржі до зміни utilization, середньої ставки та знижок; як правило, навіть невеликі коливання utilization у межевій зоні (наприклад, 72–78 %) спричиняють непропорційний ефект на валову маржу через розмазування фіксованих компонентів витрат.

З огляду на невизначеність зовнішнього середовища необхідною частиною методики виступає сценарне моделювання. Будується базовий сценарій, що відтворює фактичну структуру портфеля, ставок і витрат, і принаймні два альтернативні: сценарій підвищеної ефективності (наприклад, плюс два процентні пункти до utilization і мінус один пункт до SG&A як частки доходу) та стрес-сценарій (зниження доходу на 10–15 %, стабільна собівартість одиниці часу). Для кожного сценарію розраховується вплив на валову та операційну маржу, грошовий потік і ключові рентабельності; додатково корисно виконати простий аналіз чутливості, варіюючи по одному параметру (ставка, utilization, знижка, DSO), щоб виявити найсильніші «важелі».

Вагомою частиною методики є питання якості й зіставності даних. Для юридичної особи міжнародної групи слід врахувати операції з пов'язаними сторонами, політику трансфертного ціноутворення, курсові різниці, а також правила визнання виручки в сервісних контрактах (особливо за фіксованою ціною, де застосовується підхід ступеня завершеності). Щоби уникнути штучних викривлень, результати фінансових коефіцієнтів супроводжуються коментарями щодо периметра, а операційні показники звіряються з первинними системами обліку часу і проєктного управління. Кожен ключовий індикатор доцільно формалізувати у вигляді «паспорта метрики», де фіксуються визначення, формула, джерело даних, періодичність та відповідальні ролі; це знижує ризик ефекту Гудгарта, коли показник перестає відображати реальність і стає лише об'єктом «натягування» під план.

Узагальнюючи, методика оцінювання ефективності ІТ-підприємства складається з трьох взаємопов'язаних блоків. Перший — класичний фінансовий аналіз, що демонструє «що сталося» у вимірі прибутку, маржі, ліквідності, оборотності та грошових потоків. Другий — операційно-

портфельний аналіз, який пояснює «чому це сталося», простежуючи зв'язки між utilization, ставками, реалізацією, структурою контрактів і концентрацією клієнтів. Третій — сценарне моделювання, яке відповідає на запитання «що буде, якщо...» і переводить управлінські рішення у кількісні оцінки впливу на маржу й грошову генерацію. Саме таку логіку буде застосовано в аналітичному розділі цієї роботи до даних ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»: спочатку побудова фінансових трендів за 2022–2024 роки, далі — накладання на них операційних драйверів і, на завершення, перевірка запропонованих управлінських сценаріїв на предмет їхнього економічного ефекту та стійкості.

1.3. Галузеві особливості сервісних ІТ-моделей, ризики та управлінські практики підвищення ефективності

Сервісні ІТ-підприємства працюють у полі постійних компромісів між гнучкістю для клієнта, передбачуваністю для власного операційного циклу та вимогами до маржинальності. Від того, яку саме модель доставки послуг використовує компанія, залежить розподіл ризиків, структура грошових потоків, набір релевантних метрик і навіть характер управлінських рішень. У найпростішому зіставленні погодинні контракти за типом Time & Material забезпечують прозорість «витрати—дохід» і дозволяють швидше реагувати на зміну пріоритетів замовника, але обмежують верхню межу ціноутворення локальною кон'юнктурою ставок. Контракти з фіксованою ціною створюють спокусу отримати премію за ефективність організації робіт, проте водночас переносять ризики помилкового оцінювання обсягу та складності на виконавця і вимагають вищої зрілості процесів попереднього аналізу, планування й контролю змін. Модель виділених

команд, до якої нерідко зараховують керовані сервіси, займає проміжну позицію: за умов довгострокових відносин вона дає стабільність завантаження і відкриває простір для підвищення продуктивності внаслідок накопичення доменної експертизи, однак потребує витонченої роботи з управлінням портфелем компетенцій, щоб уникати поступового «розповзання» обов'язків без адекватної монетизації.

Фінансовий зріз цих моделей відрізняється не тільки рівнем очікуваної маржі, а й способом її формування. У погодинній логіці валова маржа, по суті, є функцією двох змінних — середньої ставки білінгу та ефективної завантаженості, тоді як у фіксованій ціні вона крихітка і залежить від точності оцінки, дисципліни керування обсягом і якості контролю дефектів. Будь-яка затримка, переробка або безоплатна зміна у Fixed Price безпосередньо трансформується у зниження маржі, чого майже не відбувається у T&M за умови коректного обліку часу. Саме тому зрілі гравці намагаються вибудувати мікс портфеля таким чином, щоб обмежувати частку високоризикових фіксованих проєктів, а у випадках, коли клієнт наполягає на фіксованій вартості, компенсувати ризик премією до ціни, жорсткішою процедурою погодження змін і застосуванням поетапних віх, котрі зменшують експозицію до невизначеності. Додаткові відмінності виникають у сфері визнання доходу: за фіксованими контрактами ключовим є коректний облік ступеня завершеності робіт і незавершеного виробництва, тоді як у погодинних моделях виручка, як правило, відбиває фактично виставлені години та ставку періоду.

Коли перейти від механіки контрактів до операційної тканини бізнесу, вирішальною стає дисципліна управління часом і знанням. Завантаженість команд має динамічний характер і формується на перетині воронки продажів, планування релізів та кадрової логістики. У здоровій моделі попит і пропозиція людино-годин збалансовані завдяки прозорій системі

пріоритезації угод, наявності резерву універсальних компетенцій і внутрішнього «маркетплейсу» талантів, який прискорює переміщення фахівців між проєктами та розвантажує менеджерів від ручного узгодження. Будь-який розрив між темпом комерційних перемог і темпом підключення людей до роботи закінчується або утворенням лавки, що знижує маржу через «мертвий» фонд часу, або револьверним залученням підрядників за підвищеною ціною, що також б'є по маржі, тільки з протилежного боку. До цього додається вимір якості — дефектність, повторні доробки, продуктивність спринтів, — який у сервісній моделі безпосередньо позначається на фінансовому результаті через витрати на виправлення і втрачені можливості білінгу.

Кадровий вимір задає власну траєкторію впливу на ефективність. Сервісний бізнес практично повністю залежить від організаційної здатності наймати, утримувати та розвивати людей. Нерідко саме керована плинність, а не «номінальний» рівень зарплат, визначає, чи зможе компанія утримувати сталість знання-інтенсивних процедур і не зводити щоспринтowo заново «піраміду» компетенцій. За високої конкуренції за таланти швидкість найму, частка прийнятих офферів, структура seniority і послідовна робота з підвищенням кваліфікації прямо впливають на середню ставку, яку ринок готовий платити за команду, і на здатність компанії входити в більш складні, а відтак маржинальніші типи робіт. Там, де HR-контур від'єднаний від економіки проєктів, обов'язково виникають парадокси: надлишковий набір заради «страхування» лавки, несумісність грейдів із профілями ролей, невинуватене просідання utilization через невчасну ротацію або тривалу атестацію, що заморожує підвищення ставки.

До суто бізнесових ризиків накладаються макро- та регуляторні. Географічна концентрація клієнтської бази підвищує чутливість до циклів попиту, змін фіскальних режимів і санкційних режимів, а валютні

коливання змінюють номінальні показники доходу та витрат, породжуючи ілюзію поліпшення або погіршення там, де насправді змін не відбулося. Для компаній, що оперують у кількох юрисдикціях, особливо важливими є дотримання регуляцій захисту даних, режимів контролю експорту технологій, а також усталені процедури контрактного комплаєнсу; в іншому випадку випадковий інцидент із даними або непогоджене передавання інтелектуальної власності здатні обнулити роки роботи на ринку. Окремої ваги набуває питання безперервності бізнесу: у країнах із підвищеним рівнем безпекових ризиків існування зрілого плану ВСП і відпрацьованого сценарію швидкого перемикавання на альтернативні локації стає не опцією, а умовою допуску до конкуренції за глобальні контракти.

Незважаючи на множину ризиків, сектор виробив набір практик, які забезпечують кумулятивний ефект на ефективність. Передусім це дисципліна ціноутворення та управління знижками: компанії, що системно ведуть історію ставок і результатів переговорів, краще прогнозують «точку байдужості» клієнта і рідше віддають маржу без компенсації за ризик. Далі — портфельне управління, коли рішення про те, які угоди приймати, ухвалюють не тільки з огляду на обсяг, а й з урахуванням впливу на мікс компетенцій, завантаження і стратегічні цілі. До цього додається операційна ритміка: регулярний, а не кампанійний, цикл планування потужностей, синхронізований із воронкою продажів; наявність внутрішнього ринку завдань, який у режимі близькому до реального часу розподіляє вільні людино-години; стандартизовані «паспортні» визначення метрик та автоматизовані дашборди, що зменшують простір для довільних трактувань. На технологічному рівні вирішальну роль відіграє інституціалізація повторного використання знання: шаблони рішень, бібліотеки артефактів, практики peer-review і внутрішнього консалтингу, що скорочують час на старт проєкту й підвищують відтворюваність якості.

В останні роки до цього додається хвиля автоматизації на базі інструментів штучного інтелекту: від генеративної підтримки коду та документації до напівавтоматичного аналізу дефектів і формування тест-випадків. Правильно вбудовані у процеси, такі інструменти не замінюють компетенції, але зрушують продуктивність і дають відчутний внесок у валову маржу через скорочення непродуктивних витрат часу.

Фінансові практики також мають значення. Контроль дебіторської заборгованості, зосереджений не на «паперовій» роботі з прострочками, а на правильній побудові графіків оплат і своєчасному акцепті віх, прямо впливає на операційний грошовий потік і знижує потребу в короткостроковому фінансуванні. Паралельно діє цінова політика щодо ризикових контрактів: застосування коридорів, індексаційних застережень, обмежень на безоплатні зміни та механізмів швидкого погодження change requests. На рівні управлінського обліку корисним є впровадження rolling-forecast із горизонтом три–шість місяців, що синхронізується із заявками на людей і дозволяє маркетплейсу компетенцій вловлювати сигнали попиту завчасно. Нарешті, для компаній із мультивалютним білінгом релевантною стає політика хеджування валютних позицій у межах природного коридору, щоб згладжувати ефект різких курсових рухів на звітну маржу.

У підсумку галузеві особливості сервісної IT-моделі зводяться до трьох взаємопов'язаних тез. По-перше, ефективність тут нерозривно пов'язана з якісним управлінням часом і знанням: саме вони є «справжніми» виробничими факторами, тоді як матеріальні активи відіграють допоміжну роль. По-друге, мікс контрактних моделей визначає крихкість або стійкість маржі, а отже, повинен підпорядковуватись портфельній логіці, що враховує і ризик, і стратегічну цінність відносин із клієнтом. По-третє, зрілі управлінські практики — від дисципліни ціноутворення та контролю DSO до внутрішнього маркетплейсу талантів і

інституціалізації знання — створюють кумулятивний ефект, який не видно з окремих локальних покращень, але який і визначає довгострокову конкурентоспроможність. Саме в цій рамці у другому розділі буде розміщено аналіз ефективності конкретного підприємства на українському ринку, де загальносвітові закономірності накладаються на особливості юрисдикції, регуляторного поля і безпекового середовища.

Висновок до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було узагальнено теоретичні засади дослідження ефективності функціонування підприємств в ІТ-сфері та окреслено галузеві особливості сервісних ІТ-моделей. Показано, що сервісні ІТ-компанії, до яких належить і ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ», працюють у специфічному ринковому середовищі, де ключовими ресурсами виступають людський капітал, знання, управлінські компетенції та здатність до швидкої адаптації. На відміну від традиційних виробничих підприємств, їхні активи переважно нематеріальні, а основний механізм створення вартості пов'язаний не з фізичним випуском продукції, а з наданням інтелектуальних послуг у форматі довгострокових контрактів, гнучких проєктних команд і розподілених операційних моделей.

Проаналізовано основні моделі організації сервісного бізнесу в ІТ-сфері (контракти типу Time & Material, Fixed Price, моделі виділених команд, керовані сервіси) та показано, що кожна з них по-різному розподіляє ризики між замовником і виконавцем, а також формує відмінну структуру доходів і витрат. Погодинні моделі забезпечують прозорість витрат і високу гнучкість, але обмежують потенціал маржинальності. Фіксовані контракти дозволяють претендувати на «премію за ефективність», проте вимагають високої зрілості процесів планування й контролю, оскільки будь-яке перевищення витрат безпосередньо знижує

фінансовий результат. Моделі виділених команд та керованих сервісів створюють більш стійкий до коливань попиту формат співпраці, однак потребують розвиненої системи управління компетенціями, завантаженням персоналу та портфелем проєктів. Саме вибір і комбінування цих моделей суттєво впливають на операційну та фінансову ефективність підприємства.

У роботі систематизовано теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності діяльності ІТ-підприємств. Показано, що для сервісної ІТ-моделі недостатньо аналізувати лише традиційні фінансові показники (доходи, витрати, прибуток, рентабельність). Оцінювання має поєднувати класичні інструменти фінансового аналізу (горизонтальний і вертикальний аналіз звітності, показники валової, операційної та чистої маржі, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності) з операційними метриками, які відображають специфіку сервісного бізнесу. До таких метрик, зокрема, належать завантаженість персоналу (*utilization*), структура *billable* та *non-billable* часу, показники продуктивності команд, стабільність контрактного портфеля, рівень концентрації операцій на окремих клієнтах чи регіонах. Окреслено також важливість урахування ризиків та невизначеності через застосування елементів сценарного та ризик-орієнтованого підходів.

Окрему увагу приділено галузевим ризикам та управлінським практикам, що впливають на довгострокову ефективність ІТ-підприємств. Підкреслено, що значна частина ризиків пов'язана не лише з ринковою кон'юнктурою, а й з внутрішньою організацією процесів: якістю планування та ціноутворення, дисципліною управління проєктами, збалансованістю портфеля замовників, кадровою політикою, рівнем автоматизації та інституціалізації знань. Разом із тим у галузі сформувався набір типових практик підвищення ефективності: системний підхід до ціноутворення й управління знижками, побудова внутрішнього

«маркетплейсу» талантів, стандартизація процесів і повторне використання напрацьованих рішень, упровадження аналітики та інструментів штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень. Саме поєднання фінансових, операційних і організаційних чинників визначає реальний рівень ефективності ІТ-компанії.

Узагальнюючи результати теоретичного огляду, можна зробити висновок, що ефективність функціонування підприємств в ІТ-сфері є багатовимірною категорією, яка формується на перетині фінансових результатів, операційної спроможності, кадрового потенціалу та якості управління ризиками. Особливості сервісної ІТ-моделі зумовлюють потребу в комплексному підході до аналізу, який поєднує класичні показники фінансового стану з галузевими метриками, орієнтованими на людський та інтелектуальний капітал. Сформовані у першому розділі теоретичні положення та методичні підходи слугують концептуальною основою для подальшого емпіричного дослідження діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у другому розділі роботи та для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його функціонування в третьому розділі.

РОЗДІЛ 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1. Профіль компанії, джерела та обмеження даних, методика аналізу

EPAM Systems належить до кола найбільших у світі компаній, що спеціалізуються на наданні послуг з розробки програмного забезпечення, IT-консалтингу та цифрової трансформації. Компанія історично формувалася як аутсорсинговий провайдер розробницьких послуг для замовників зі Сполучених Штатів та Західної Європи, однак із часом її бізнес-модель еволюціонувала у бік більш комплексних сервісів із високою доданою вартістю: проектування цифрових продуктів, консалтинг з архітектури та даних, інтеграція й підтримка складних інформаційних рішень. Географічно EPAM представлена в десятках країн світу і використовує розподілену модель доставки, коли команди, розташовані в різних юрисдикціях, працюють над спільними проектами за єдиними стандартами процесу та якості.

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є українською юридичною особою групи EPAM й виступає одним із важливих центрів розробки та інженерної експертизи. Основний вид діяльності товариства — надання послуг у сфері інформатизації та комп'ютерного програмування; компанія забезпечує для групи повний цикл робіт від аналізу вимог і проектування до розроблення, тестування, впровадження та супроводу програмних продуктів. В економічній системі України EPAM виконує роль крупного роботодавця у сфері висококваліфікованої праці та вагомого експортера послуг, генеруючи валютні надходження через виконання контрактів для іноземних замовників. З огляду на воєнний контекст останніх років, здатність такого підприємства підтримувати безперервність діяльності, утримувати

спеціалістів і адаптувати операційну модель до нових обмежень набуває особливого значення як для самої групи, так і для національної економіки.

Бізнес-модель ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має всі ключові риси класичного сервісного ІТ-аутсорсингу. Доходи формуються переважно за рахунок погодинних контрактів типу Time & Material та моделей виділених команд, які передбачають довгострокове залучення інженерних ресурсів для конкретного клієнта. Окрему частку становлять проєкти з фіксованою вартістю, де результатом є поставка визначеного обсягу функціональності чи рішення. Компанія працює у форматі розподілених команд, що поєднують фахівців різних спеціалізацій (розробники, тестувальники, бізнес-аналітики, DevOps-інженери тощо), а управління якістю та термінами базується на поєднанні гнучких методологій (передусім Agile/Scrum) та внутрішніх стандартів групи ЕРАМ. З фінансового погляду це означає, що результати діяльності української юрособи істотно залежать від того, як у межах групи організовано міжкомпанійні розрахунки, яким є розподіл маржі між українським осередком і материнськими структурами, а також які умови контрактів із кінцевими замовниками закладені на рівні глобальної компанії.

Джерельну базу емпіричної частини дослідження становить передусім аудитована фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2023–2024 роки, підготовлена відповідно до вимог національного законодавства та перевірена незалежним аудитором. Значущим елементом інформаційного масиву є примітки до фінансової звітності, які розкривають облікову політику, структуру доходів та витрат, характер і обсяг операцій із пов'язаними сторонами, а також оцінки й судження менеджменту щодо безперервності діяльності компанії. Додатковими джерелами слугують публічні аналітичні матеріали самої групи ЕРАМ, галузева статистика щодо українського ІТ-ринку, а також наукові та прикладні публікації, що

торкаються особливостей аутсорсингової моделі та функціонування галузі в умовах воєнного стану. У разі доступності окремих нефінансових даних (зокрема, про чисельність персоналу) вони також залучаються до аналізу для побудови показників продуктивності.

Водночас використані дані мають низку обмежень, які потрібно чітко усвідомлювати при інтерпретації результатів. По-перше, звітність української юридичної особи відображає не всю економіку групи ЕРАМ, а лише ту частину, що формально закріплена за ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ». Значна частина виручки та витрат, включно з комерційними умовами з кінцевими клієнтами, може обліковуватися на рівні інших компаній групи, тоді як український осередок виступає центром витрат і/або сервісною одиницею у ланцюзі створення цінності. По-друге, структура доходу й дебіторської заборгованості демонструє високу частку операцій із пов'язаними сторонами, що ускладнює пряме зіставлення показників ліквідності з класичними нормативами для незалежних компаній. По-третє, у стандартній фінансовій звітності відсутня детальна розбивка за типами контрактів (T&M, Fixed Price, Managed Services), рівнем utilization, структуру billable/non-billable часу чи розподілом персоналу за грейдами. Тому низку операційних показників доводиться оцінювати опосередковано, спираючись на типові співвідношення для галузі та на узагальнену інформацію групи.

Обмеженим є також часовий горизонт спостережень: базове ядро аналізу становлять 2023–2024 роки, а за наявності даних за попередні періоди вони використовуватимуться для формування ширшого тренду, однак уже в статусі довідкових. Крім того, специфічний макроекономічний контекст (повномасштабна війна, коливання валютного курсу, зміни податкового режиму) накладає додаткові викривлення на динаміку

номінальних показників; це зумовлює потребу комбінувати аналіз у національній валюті з відносними та структурними показниками.

Методика аналізу, що застосовується у другому розділі, вибудовується як практичне втілення теоретичних підходів, розглянутих у підрозділі 1.2. На першому етапі здійснюється горизонтальний і вертикальний аналіз форм фінансової звітності: для звіту про фінансові результати — зіставлення динаміки виручки, собівартості, валового, операційного та чистого прибутку з перерахунком кожної статті у відсотках до доходу; для балансу — оцінка зміни структури активів і джерел фінансування, у тому числі співвідношення між необоротними й оборотними активами, власним капіталом і зобов'язаннями. На другому етапі розраховуються ключові коефіцієнти рентабельності (валова, операційна та чиста маржа, ROA, ROE), ліквідності (поточна, швидка, грошова), фінансової стійкості та ділової активності (оборотність активів, робочий капітал, наближено — грошовий цикл). Отримані значення інтерпретуються як у динаміці, так і в зіставленні з типовими величинами для сервісної IT-моделі.

Третій етап має операційно-аналітичний характер і, за можливості, поєднує фінансові показники з нефінансовими. Якщо доступні дані про чисельність персоналу, розраховуються показники продуктивності (виручка та операційний прибуток на одного працівника), а також оцінюється ефективність використання людського капіталу. За наявності інформації щодо контрактного портфеля та регіональної структури будуються якісні оцінки концентраційних ризиків. Завершальним елементом методики виступає сценарний аналіз, у межах якого на основі базових фінансових показників моделюються альтернативні варіанти розвитку (зміна обсягів доходу, маржі, структури витрат) і оцінюється їхній вплив на рентабельність і грошові потоки.

Таким чином, у підрозділі 2.1 сформовано контекст для подальших розрахунків: визначено місце ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у групі та на українському ринку, окреслено джерела інформації й пов'язані з ними обмеження, а також описано практичну методичку, за якою буде здійснено кількісну діагностику фінансової та операційної ефективності підприємства у підрозділах 2.2–2.3. Це дозволяє забезпечити логічний перехід від загальнотеоретичних побудов першого розділу до конкретних емпіричних результатів щодо досліджуваної компанії.

2.2. Комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

У цьому підрозділі здійснюється комплексний фінансово-економічний аналіз ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на основі даних фінансової звітності за 2022–2024 роки. Метою аналізу є всебічна оцінка результатів діяльності підприємства, визначення ключових тенденцій розвитку, виявлення проблемних зон та факторів, що впливають на ефективність функціонування ІТ-компанії в сучасних умовах.

Для досягнення цієї мети аналіз структуровано за п'ятьма взаємопов'язаними блоками, кожен з яких охоплює окрему групу показників фінансової звітності та містить відповідні таблиці, графіки й аналітичні висновки.

У межах підрозділу будуть розглянуті такі блоки аналізу:

1. Аналіз доходів і витрат (P&L-аналіз).

У цьому блоці досліджуються основні статті звіту про фінансові результати: чистий дохід, собівартість, валовий, операційний та

чистий прибуток. Проводиться аналіз динаміки доходів і витрат, структури витрат, а також порівняння ключових фінансових показників у розрізі трьох років.

2. Аналіз рентабельності.

На основі показників валової, операційної та чистої маржі оцінюється прибутковість діяльності підприємства. Динаміка маржинальності дозволяє визначити зміну ефективності бізнес-моделі та операційної діяльності компанії.

3. Аналіз ліквідності.

Досліджуються поточні активи, короткострокові зобов'язання та грошові кошти. Розраховуються коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, що дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати короткострокові фінансові зобов'язання.

4. Аналіз фінансової стійкості.

У цьому блоці оцінюється співвідношення власного капіталу та зобов'язань, їх динаміка та структура, що дозволяє визначити рівень фінансової незалежності підприємства та рівень ризиків, пов'язаних із залученням позикового капіталу.

5. Аналіз грошових потоків (Cash Flow).

Розглядаються операційні, інвестиційні та фінансові грошові потоки, їхня структура та тенденції зміни. На основі даних звіту про рух грошових коштів визначається здатність підприємства генерувати грошові ресурси для підтримки діяльності та розвитку.

Комплексне поєднання цих блоків дозволяє сформувати цілісне бачення фінансового стану та результативності діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності

функціонування підприємства в ІТ-сфері та визначити напрями подальшого удосконалення його фінансової стратегії.

Аналіз доходів і витрат

Таблиця 2.2.1

Основні показники фінансових результатів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 23/22, %	Зміна 24/23, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	20 212 715	12 616 190	11 349 613	–37,54	–10,02
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	(16 851 566)	(10 625 577)	(9 541 921)	–36,96	–10,19
Валовий прибуток, тис. грн	3 361 149	1 990 613	1 807 692	–40,79	–9,20
Адміністративні витрати, тис. грн	(378 966)	(251 771)	(202 675)	–33,57	–19,49
Витрати на збут, тис. грн	(2 267)	(14 338)	(6 225)	+532,43	–56,58
Інші операційні витрати, тис. грн	(279 160)	(468 518)	(470 007)	+67,86	+0,32
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	3 443 159	1 623 586	2 063 799	–52,87	+27,06
Інші фінансові доходи	39 803	5 736	2 347	–85,59	–59,06
Фінансові витрати	(163 361)	(29 813)	(32 506)	–81,75	+9,04
Прибуток до оподаткування	4 200 065	1 599 509	2 033 640	–61,92	+27,09
Податок на прибуток	(756 906)	(288 651)	(366 512)	–61,86	+26,97

Чистий фінансовий результат	3 443	1 310	1 667	-61,94	+27,25
(прибуток)	159	858	128		

Аналіз динаміки основних фінансових результатів ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» протягом 2022–2024 рр. дозволяє комплексно оцінити зміни ефективності операційної та фінансової діяльності підприємства, а також визначити ключові чинники, що вплинули на формування прибутку. Розглядаючи показники за трирічний період, можна простежити як виражені спадні тенденції, так і стабілізаційні зрушення у 2024 році.

Перш за все, суттєвим є зниження чистого доходу від реалізації. У 2023 році обсяг доходів скоротився на 37,54 % порівняно з 2022 роком, що, з високою ймовірністю, пов'язано з погіршенням ситуації на внутрішньому ІТ-ринку, зміною структури попиту та впливом загальноекономічних факторів. У 2024 році спад продовжився, хоча і менш значними темпами — ще на 10,02 %. Таким чином, загальне падіння доходів за два роки становило понад 43 %, що свідчить про істотне звуження обсягів операційної діяльності.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо собівартості реалізованої продукції. У 2023 році вона зменшилася майже на 37 %, а у 2024 році ще на 10,19 %. Важливо, що темпи скорочення собівартості співставні зі зниженням доходів, що дало змогу підприємству зберегти позитивний валовий фінансовий результат. Валовий прибуток, однак, продемонстрував різке падіння — з 3,36 млрд грн у 2022 році до 1,99 млрд грн у 2023-му (–40,79 %), що свідчить про послаблення маржинальності бізнесу. У 2024 році негативна тенденція уповільнилась, і валовий прибуток скоротився лише на 9,2 %. Це може означати певну оптимізацію витрат або адаптацію до нових ринкових умов.

Адміністративні витрати за аналізований період демонструють стабільну тенденцію до скорочення. У 2023 році вони знизилися на третину, а у 2024 році — ще на майже 20 %. Це може свідчити про реалізацію політики жорсткішого контролю витрат, перегляд організаційної структури та оптимізацію внутрішніх процесів. Аналогічно, витрати на збут у 2024 році скоротилися більш ніж на 56 %, хоча у 2023 році, навпаки, спостерігався їх різкий стрибок. Це свідчить про те, що підприємство переглянуло комунікаційну та маркетингову стратегію, зменшивши витрати, які не забезпечували належного економічного ефекту.

Інші операційні витрати продемонстрували зростаючу тенденцію. У 2023 році вони збільшилися майже на 68 %, а у 2024-му залишилися практично на тому ж рівні. Це може бути пов'язано з впливом курсових різниць, штрафних санкцій або інших зовнішніх факторів, на які компанія має обмежений вплив.

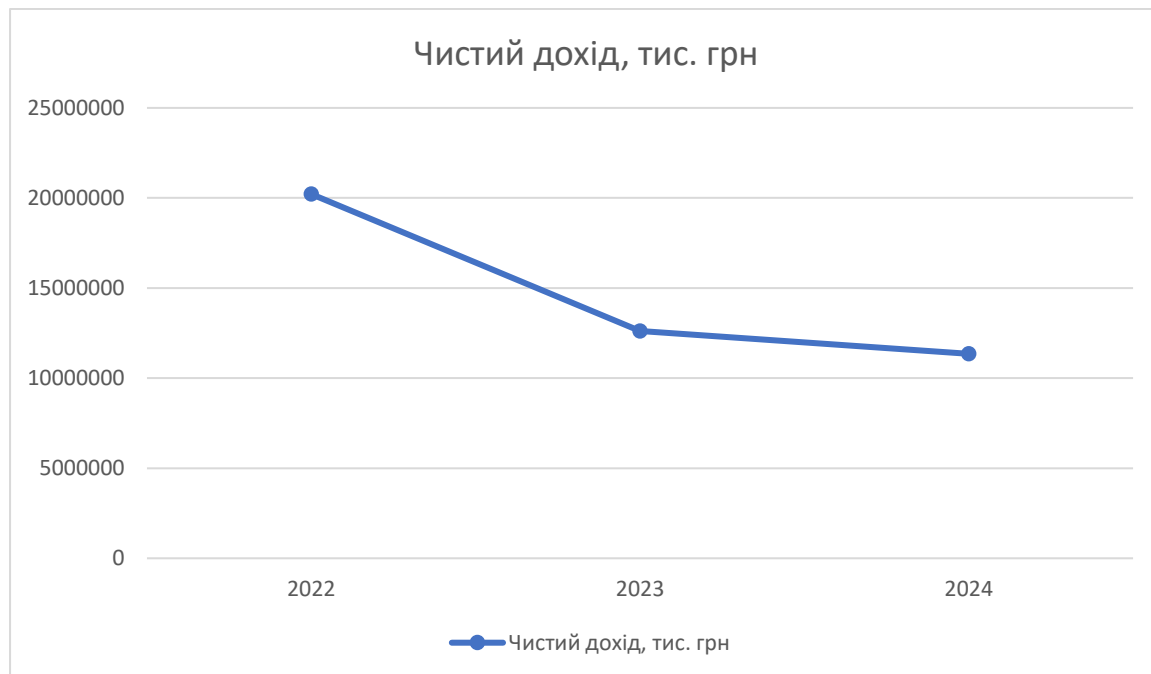
Фінансовий результат від операційної діяльності є одним із ключових інтегрованих показників ефективності. У 2023 році він зменшився більш ніж удвічі, що підтверджує загальне погіршення операційної ефективності. Однак у 2024 році цей показник зріс на 27 %, що є важливим свідченням стабілізації фінансового стану компанії, незважаючи на загальне скорочення доходів. Це дає підстави припустити, що підприємство змогло адаптуватися до ринкових умов та оптимізувати ключові витратні статті.

Фінансові доходи протягом періоду суттєво скорочувалися: у 2023 році на 85 %, а у 2024 — ще на 59 %. Це може означати зменшення обсягів депозитних операцій, курсових прибутків чи інших фінансових надходжень. Водночас фінансові витрати у 2023 році істотно знизилися, а у 2024-му трохи зросли, але залишилися на низькому рівні, що загалом позитивно впливає на підсумковий фінансовий результат.

Прибуток до оподаткування, аналогічно іншими фінансовими показниками, у 2023 році демонструє різке зниження — на 61,92 %. Важливим є те, що у 2024 році він зріс на 27,09 %. Це підтверджує загальну тенденцію до відновлення фінансових результатів у 2024 році. Податок на прибуток має схожу динаміку, що є логічним наслідком зміни величини бази оподаткування.

Ключовим результативним показником є чистий фінансовий результат — прибуток. У 2023 році він знизився більш ніж на 61 %, а у 2024 році зріс на 27,25 %, досягнувши 1,67 млрд грн. Хоча обсяги прибутку залишаються значно нижчими від рівня 2022 року, позитивна динаміка 2024 року може свідчити про поступове відновлення операційної стійкості та ефективності діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що найбільш критичним для компанії став 2023 рік, коли відбулося різке падіння доходів, маржинальності та прибутковості. Проте у 2024 році підприємство змогло продемонструвати ознаки фінансової стабілізації завдяки скороченню витрат, оптимізації внутрішніх процесів та підвищенню ефективності операційної діяльності. Незважаючи на збереження загальної спадної тенденції щодо доходів, фінансові результати свідчать про підвищення адаптивності компанії до складних зовнішніх умов і формування передумов для подальшого відновлення.

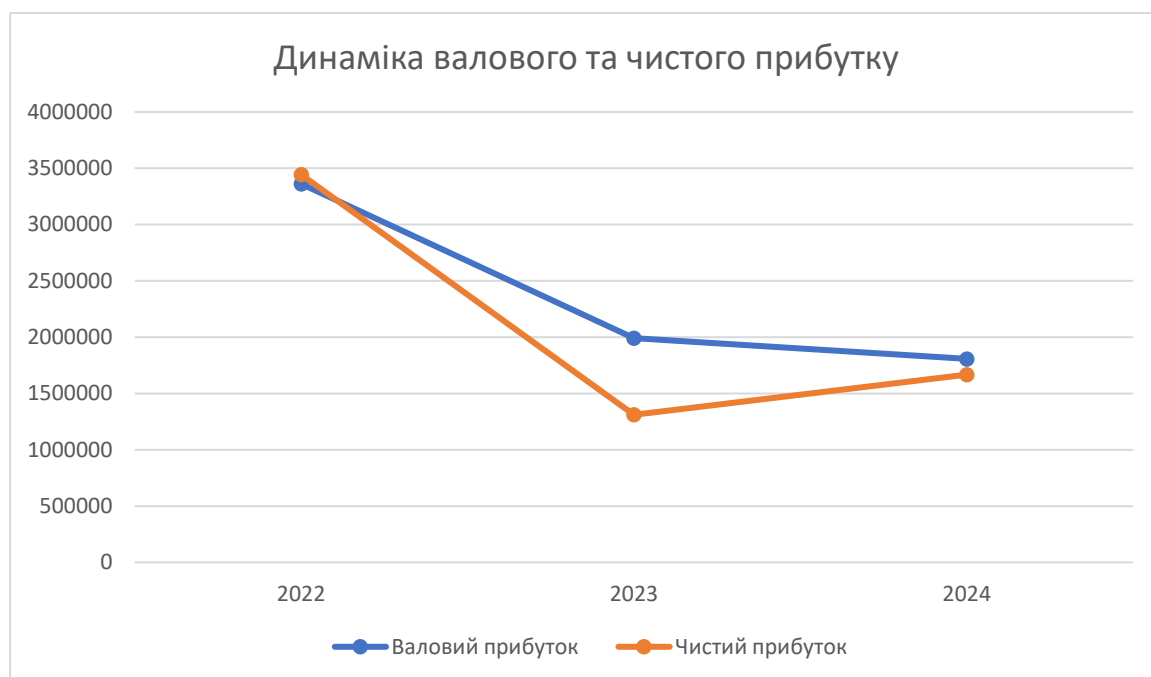
Рис. 2.2.1. Динаміка чистого доходу (2022–2024)

У 2022 році чистий дохід підприємства становив **20 212 715 тис. грн**, що відображає високий обсяг реалізації послуг та стабільний попит на ІТ-розробку. Проте у 2023 році дохід значно скоротився до **12 616 190 тис. грн** (–37,5 %), що є найрізкішим падінням за аналізований період. Така динаміка може бути пов’язана зі зменшенням кількості контрактів, переглядом бюджету клієнтами, зміною структури замовлень, а також загальною турбулентністю на глобальному ІТ-ринку.

У 2024 році чистий дохід продовжив тенденцію до зниження, досягнувши **11 349 613 тис. грн** (–10,0 % до 2023 року). Незважаючи на повільніші темпи падіння, компанія так і не повернулася до показників довоєнного рівня. Це свідчить про затяжний вплив зовнішніх факторів, а також про трансформацію бізнес-моделі клієнтів на ринку.

Загалом динаміка чистого доходу демонструє **тривале і системне зменшення обсягів реалізації**, що є ключовим викликом для збереження фінансової стійкості та подальшого зростання компанії. Наступні показники (собівартість, прибутковість, маржа) дозволять комплексно оцінити, наскільки ефективно підприємство адаптується до змін ринкового середовища.

Рис. 2.2.2. Динаміка валового та чистого прибутку



На графіку простежується подібна тенденція зміни валового та чистого прибутку підприємства у 2022–2024 роках. У 2022 році обидва показники досягли найвищих значень: валовий прибуток становив **3 361 149 тис. грн**, а чистий — **3 443 159 тис. грн**, що свідчить про високий рівень рентабельності та ефективності операційної діяльності.

У 2023 році відбулося істотне зниження прибутковості: валовий прибуток скоротився до **1 990 613 тис. грн**, а чистий — до **1 310 858 тис. грн**. Зменшення чистого прибутку було глибшим, що може пояснюватися

впливом адміністративних витрат, збитків від операційної діяльності та податковим навантаженням.

У 2024 році ситуація частково стабілізувалася. Валовий прибуток продовжив спад до **1 807 692 тис. грн**, проте чистий прибуток зріс до **1 667 128 тис. грн**, що свідчить про покращення управління витратами, зменшення збиткових операцій та підвищення фінансової гнучкості компанії.

- Загалом динаміка прибутковості демонструє:
- різке падіння результатів у 2023 році;
 - часткове відновлення чистого прибутку у 2024 році при збереженні зниження валового;
 - поступове вирівнювання ефективності діяльності після кризового періоду.

Аналіз рентабельності

Для оцінювання ефективності діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022–2024 рр. виконано розрахунок основних показників маржинальності. До них належать: **валова маржа, операційна маржа та чиста маржа**. Ці коефіцієнти відображають різні рівні формування прибутковості та дозволяють здійснити комплексне оцінювання фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.2.2

Узято зі звіту про фінансові результати ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	2022	2023	2024

Чистий дохід (виручка), тис. грн	20 212 715	12 616 190	11 349 613
Валовий прибуток, тис. грн	3 361 149	1 990 613	1 807 692
Операційний прибуток, тис. грн	4 323 623	1 623 586	2 063 799
Чистий прибуток, тис. грн	3 443 159	1 310 858	1 667 128

1. Валова маржа (Gross Margin): $GM = \text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100\%$
2. Операційна маржа (OperatingMargin): $OM = \text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100\%$
3. Чиста маржа (Net Margin): $NM = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100\%$

2022 рік

1. Валова маржа

Формула:

$$GM = (\text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід}) \times 100\%$$

$$GM = (3\,361\,149 / 20\,212\,715) \times 100\%$$

$$GM = 0,1663 \times 100\% = \mathbf{16,63\%}$$

2. Операційна маржа

$$OM = (\text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід}) \times 100\%$$

$$OM = (4\,323\,623 / 20\,212\,715) \times 100\%$$

$$OM = 0,2139 \times 100\% = \mathbf{21,39}$$

3. Чиста маржа

$$NM = (\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід}) \times 100\%$$

$$NM = (3\,443\,159 / 20\,212\,715) \times 100\%$$

$$NM = 0,1704 \times 100\% = \mathbf{17,04 \%}$$

2023 рік

1. Валова маржа

$$GM = (1\,990\,613 / 12\,616\,190) \times 100\%$$

$$GM = 0,1578 \times 100\% = \mathbf{15,78 \%}$$

2. Операційна маржа

$$OM = (1\,623\,586 / 12\,616\,190) \times 100\%$$

$$OM = 0,1287 \times 100\% = \mathbf{12,87 \%}$$

3. Чиста маржа

$$NM = (1\,310\,858 / 12\,616\,190) \times 100\%$$

$$NM = 0,1039 \times 100\% = \mathbf{10,39 \%}$$

2024 рік

1. Валова маржа

$$GM = (1\,807\,692 / 11\,349\,613) \times 100\%$$

$$GM = 0,1593 \times 100\% = \mathbf{15,93 \%}$$

2. Операційна маржа

$$OM = (2\,063\,799 / 11\,349\,613) \times 100\%$$

$$OM = 0,1818 \times 100\% = \mathbf{18,18\%}$$

3. Чиста маржа

$$NM = (1\,667\,128 / 11\,349\,613) \times 100\%$$

$$NM = 0,1469 \times 100\% = \mathbf{14,69\%}$$

Таблиця 2.2.3

Показники маржинальності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	2022	2023	2024
Валова маржа, %	16,63	15,78	15,93
Операційна маржа, %	21,39	12,87	18,18
Чиста маржа, %	17,04	10,39	14,69

Аналіз показників маржинальності свідчить, що у 2022 році підприємство демонструвало стабільно високий рівень прибутковості. Валова маржа становила **16,63 %**, що відповідає типовим значенням для сервісних компаній ІТ-сектору. Особливо високою була операційна маржа (**21,39 %**), що підтверджує ефективність управління витратами та достатній обсяг проектних замовлень.

У 2023 році відбулося суттєве погіршення рентабельності за всіма напрямками. Валова маржа знизилася до **15,78 %**, що може бути наслідком зростання собівартості або зменшення обсягів проектів з високою маржинальністю. Операційна маржа впала до **12,87 %**, що свідчить про

посилення навантаження адміністративних та інших операційних витрат. Зниження чистої маржі до **10,39 %** відображає погіршення фінансових результатів та підвищене податкове навантаження.

У 2024 році рентабельність частково відновилася. Валова маржа стабілізувалася на рівні **15,93 %**, а операційна маржа зросла до **18,18 %**, що свідчить про покращення структури витрат. Чиста маржа збільшилася до **14,69 %**, що може бути результатом оптимізації ресурсів, реструктуризації контрактів та підвищення операційної ефективності.

Загалом динаміка маржинальності демонструє адаптацію підприємства до несприятливого зовнішнього середовища та поступове відновлення фінансової ефективності у 2024 році після значного спаду у 2023 році.

Аналіз ліквідності

Ліквідність підприємства характеризує його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Для оцінки рівня ліквідності використовуються як абсолютні показники (обсяг поточних активів, грошових коштів, поточних зобов'язань), так і відносні — коефіцієнти ліквідності.

Таблиця 2.2.4

Наведено динаміку основних елементів ліквідності підприємства за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Зміна 24/22, %

Поточні активи	8 502 329	9 529 741	11 098 754	+30,6
Поточні зобов'язання	1 367 586	705 672	594 216	-56,6
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 526 140	1 036 437	957 480	-37,2

Як видно з таблиці, протягом аналізованого періоду відбулося суттєве збільшення обсягу поточних активів (на 30,6%), що свідчить про зростання оборотного капіталу підприємства. Водночас поточні зобов'язання скоротилися більш ніж удвічі, що позитивно вплинуло на платоспроможність. Грошові кошти зменшилися на 37,2%, що може бути наслідком активного фінансування операційної діяльності.

Коефіцієнтний аналіз ліквідності.

Для більш об'єктивної оцінки ліквідності розрахуємо коефіцієнти:

- **Поточна ліквідність (Current ratio)** = Поточні активи / Поточні зобов'язання
- **Швидка ліквідність (Quick ratio)** = (Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання
- **Абсолютна ліквідність (Cash ratio)** = Грошові кошти / Поточні зобов'язання

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення поточних активів до поточних зобов'язань і характеризує здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

За 2022 рік коефіцієнт поточної ліквідності становив 4,68, що було отримано діленням поточних активів у розмірі 8 502 329 тис. грн на поточні зобов'язання у сумі 1 816 867 тис. грн ($8\,502\,329 \div 1\,816\,867 = 4,68$).

У 2023 році показник значно зріс до 13,51. Це пов'язано зі збільшенням поточних активів до 9 529 741 тис. грн та суттєвим скороченням поточних зобов'язань до 705 672 тис. грн ($9\,529\,741 \div 705\,672 = 13,51$).

За підсумками 2024 року коефіцієнт досяг максимального значення 18,68. Поточні активи зросли до 11 098 754 тис. грн, тоді як поточні зобов'язання продовжили скорочуватися до 594 216 тис. грн ($11\,098\,754 \div 594\,216 = 18,68$).

Нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності становить від 1,5 до 2,5. Отримані значення значно перевищують нормативні, що свідчить про дуже високий рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності обчислюється як відношення поточних активів за вирахуванням запасів до поточних зобов'язань. Цей показник демонструє здатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів без реалізації запасів.

Для розрахунку використовувалися дані про запаси з рядка 1100 балансу: у 2022 році запаси становили 35 708 тис. грн, у 2023 році – 33 242 тис. грн, у 2024 році – 32 229 тис. грн.

За 2022 рік коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнював 4,66. Розрахунок здійснювався шляхом віднімання запасів від поточних активів: 8 502 329 тис. грн мінус 35 708 тис. грн дорівнює 8 466 621 тис. грн, що далі було поділено на поточні зобов'язання 1 816 867 тис. грн ($8\,466\,621 \div 1\,816\,867 = 4,66$).

У 2023 році показник зріс до 13,46. Різниця між поточними активами 9 529 741 тис. грн та запасами 33 242 тис. грн становила 9 496 499 тис. грн, яка була поділена на поточні зобов'язання 705 672 тис. грн ($9\,496\,499 \div 705\,672 = 13,46$).

За 2024 рік коефіцієнт досяг значення 18,62. Від поточних активів 11 098 754 тис. грн було відняті запаси 32 229 тис. грн, що дало 11 066 525 тис. грн, і цей результат поділено на поточні зобов'язання 594 216 тис. грн ($11\,066\,525 \div 594\,216 = 18,62$).

Рекомендоване значення коефіцієнта швидкої ліквідності перебуває в діапазоні від 0,7 до 1,0. Фактичні значення показника суттєво перевищують нормативні, що підтверджує наявність більш ніж достатнього обсягу високоліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається як відношення грошових коштів до поточних зобов'язань і відображає частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство спроможне погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів.

У 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,84, що було розраховано діленням грошових коштів у сумі 1 526 140 тис. грн на поточні зобов'язання 1 816 867 тис. грн ($1\,526\,140 \div 1\,816\,867 = 0,84$).

За підсумками 2023 року показник зріс до 1,47. Грошові кошти підприємства становили 1 036 437 тис. грн, а поточні зобов'язання – 705 672 тис. грн ($1\,036\,437 \div 705\,672 = 1,47$).

У 2024 році коефіцієнт продовжив зростання до рівня 1,61. Сума грошових коштів дорівнювала 957 480 тис. грн, поточні зобов'язання – 594 216 тис. грн ($957\,480 \div 594\,216 = 1,61$).

Мінімально допустиме значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить від 0,2 до 0,35. Усі розраховані показники значно перевищують нормативні значення, що свідчить про високу готовність підприємства до миттєвого виконання своїх фінансових зобов'язань.

Таблиця 2.2.5

Наведено показники ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Поточні активи, тис. грн	8 502 329	9 529 741	11 098 754
Поточні зобов'язання, тис. грн	1 816 867	705 672	594 216
Грошові кошти, тис. грн	1 526 140	1 036 437	957 480
Поточна ліквідність	4,68	13,51	18,68
Швидка ліквідність	4,66	13,46	18,62
Абсолютна ліквідність	0,84	1,47	1,61

Аналіз отриманих результатів свідчить, що всі коефіцієнти ліквідності значно перевищують нормативні значення. Це вказує на надлишковий рівень ліквідності, який, з одного боку, гарантує абсолютну платоспроможність, а з іншого — може свідчити про неефективне використання оборотного капіталу. Підприємство має надмірний обсяг вільних активів, що не задіяні у створенні прибутку.

Загалом аналіз ліквідності свідчить про сильну платоспроможність підприємства, низьку залежність від короткострокових кредиторів та наявність значного запасу фінансової стійкості.

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Фінансова стійкість підприємства характеризує ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування, а також його здатність підтримувати стабільну структуру капіталу в довгостроковій перспективі. Основними показниками, які визначають рівень фінансової стійкості, є обсяг власного капіталу, зобов'язань і співвідношення між ними.

Таблиця 2.2.6

Наведено динаміку основних елементів пасиву балансу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Зміна 24/22, %
Власний капітал	9 145 106	10 455 953	12 123 070	+32,6
Довгострокові зобов'язання	242 718	82 364	312 436	+28,6
Поточні зобов'язання	1 367 586	705 672	594 216	–56,6
Баланс	10 555 410	11 243 989	12 748 712	+20,8

Дані свідчать, що протягом аналізованого періоду власний капітал підприємства стабільно зростає, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів. Питома вага власного капіталу в загальній структурі пасивів підвищилася, тоді як короткострокові зобов'язання суттєво скоротилися.

Це означає зниження фінансових ризиків і підвищення автономності підприємства.

Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості

Для більш глибокої оцінки структури капіталу розраховуються такі показники:

- **Коефіцієнт автономії (Equity ratio)** = Власний капітал / Валюта балансу
- **Коефіцієнт фінансової залежності (Debt ratio)** = Зобов'язання / Валюта балансу
- **Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу (Debt-to-Equity ratio)** = Зобов'язання / Власний капітал

Таблиця 2.2.7

Наведено динаміку основних елементів пасиву балансу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула	2022	2023	2024	Оптимальне значення
Коефіцієнт автономії	ВК / Баланс	0,867	0,930	0,951	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Баланс	0,133	0,070	0,049	< 0,5
Коефіцієнт Debt-to-Equity	Зобов'язання / ВК	0,15	0,08	0,05	< 1,0

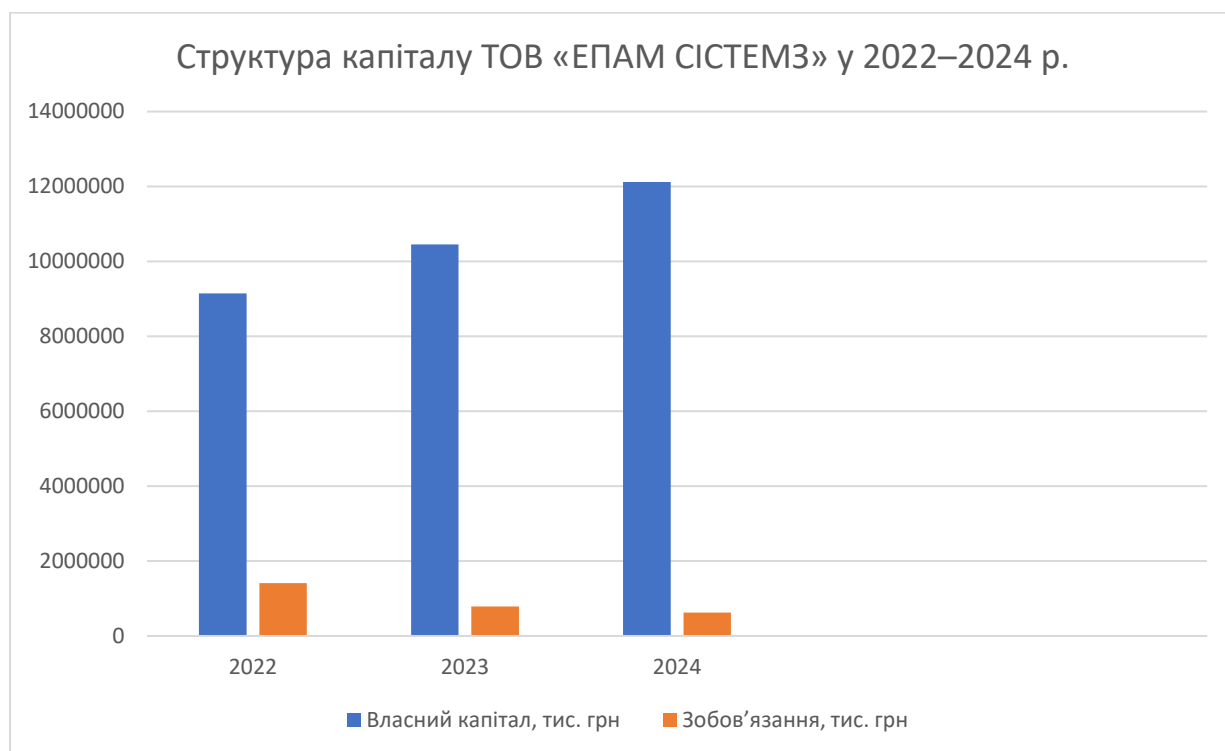
Отримані результати демонструють, що підприємство має **високий рівень фінансової незалежності**. У 2024 році власний капітал формує понад 95 % усіх джерел фінансування, тоді як частка позикового капіталу становить лише 4,9 %. Це свідчить про надзвичайно стабільну структуру балансу й мінімальну залежність від кредиторів.

Оцінка тенденцій і висновки

Протягом 2022–2024 рр. спостерігається стійка тенденція до **зростання частки власного капіталу** в структурі пасивів. Зменшення короткострокових зобов'язань і помірне використання довгострокових ресурсів свідчать про надійну фінансову політику та відсутність надмірної кредитної залежності.

Підприємство зберігає фінансову рівновагу, що забезпечує йому можливість самостійно фінансувати операційну та інвестиційну діяльність без ризику втрати платоспроможності. Така структура джерел коштів є ознакою **високої фінансової стійкості** та позитивно впливає на його інвестиційну привабливість

Рис. 2.2.3. Структура капіталу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022–2024 рр.



З наведеного графіка видно, що протягом 2022–2024 років у структурі капіталу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» спостерігається стійке зростання обсягу власного капіталу та поступове скорочення зобов'язань. Якщо у 2022 році власний капітал становив 9,1 млн грн, то у 2024 році він зріс до понад 12,1 млн грн. Водночас сума зобов'язань зменшилася з 1,41 млн грн до 0,63 млн грн, що свідчить про підвищення автономності підприємства, зміцнення фінансової стабільності та зниження кредитної залежності. Така тенденція підтверджує високий рівень фінансової стійкості та ефективну політику управління власними й позиковими ресурсами.

Аналіз грошових потоків підприємства

Розрахунок грошових потоків ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022–2024 рр.

2022 рік

Операційна діяльність (OCF) = 18 734 680 – 17 601 043 = 1 133 637

Інвестиційна діяльність (ICF) = 0 – 468 614 = –468 614

Фінансова діяльність (FCF) = 0 – 256 561 = –256 561

Чистий грошовий потік (Net CF) = 1 133 637 – 468 614 – 256 561 = 408 462

Залишок коштів на кінець року = 1 117 674 + 408 462 = 1 526 140

2023 рік

Операційна діяльність (OCF) = 10 967 122 – 11 565 455 = –598 333

Інвестиційна діяльність (ICF) = 340 088 – 610 702 = –270 479

Фінансова діяльність (FCF) = 0 – 206 654 = –206 654

Чистий грошовий потік (Net CF) = –598 333 – 270 479 – 206 654 = –1 075

466

Залишок коштів на кінець року = 1 526 140 – 489 703 = 1 036 437

2024 рік

Операційна діяльність (OCF) = 10 406 956 – 10 279 729 = 127 227

Інвестиційна діяльність (ICF) = 0 – 31 920 = –31 920

Фінансова діяльність (FCF) = 0 – 183 013 = –183 013

Чистий грошовий потік (Net CF) = 127 227 – 31 920 – 183 013 = –87 706

Залишок коштів на кінець року = 1 036 437 – 78 957 = 957 480

Таблиця 2.2.8

Основні показники грошових потоків ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022–2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18 734 680	10 967 122	10 406 956

Інші операційні надходження	131 960	93 054	123 194
Витрачання на оплату товарів, робіт, послуг	(16 544 513)	(10 874 650)	(9 523 610)
Оплата праці	(170 040)	(111 762)	(94 889)
Відрахування на соціальні заходи	(39 444)	(26 813)	(23 335)
Сплата податків та зборів (у тому числі податку на прибуток і ПДВ)	(1 674 729)	(1 058 135)	(832 327)
Інші витрати	(69 939)	(97 373)	(87 082)
Чистий рух коштів від операційної діяльності (OCF)	1 133 637	-598 333	127 247
Інвестиційна діяльність — надходження	0	340 088	0
Інвестиційна діяльність — витрачання	(468 614)	(610 702)	(31 920)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності (ICF)	-468 614	-270 479	-31 920
Фінансова діяльність — надходження	0	0	0
Фінансова діяльність — витрачання	(256 561)	(206 654)	(183 013)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності (FCF)	-256 561	-206 654	-183 013
Чистий грошовий потік за період (Net CF)	408 462	-1 075 466	-87 686
Залишок коштів на початок року	1 117 674	1 526 140	1 036 437
Залишок коштів на кінець року	1 526 140	1 036 437	957 480

Джерело: складено автором за даними звіту про рух грошових коштів (форма №3)

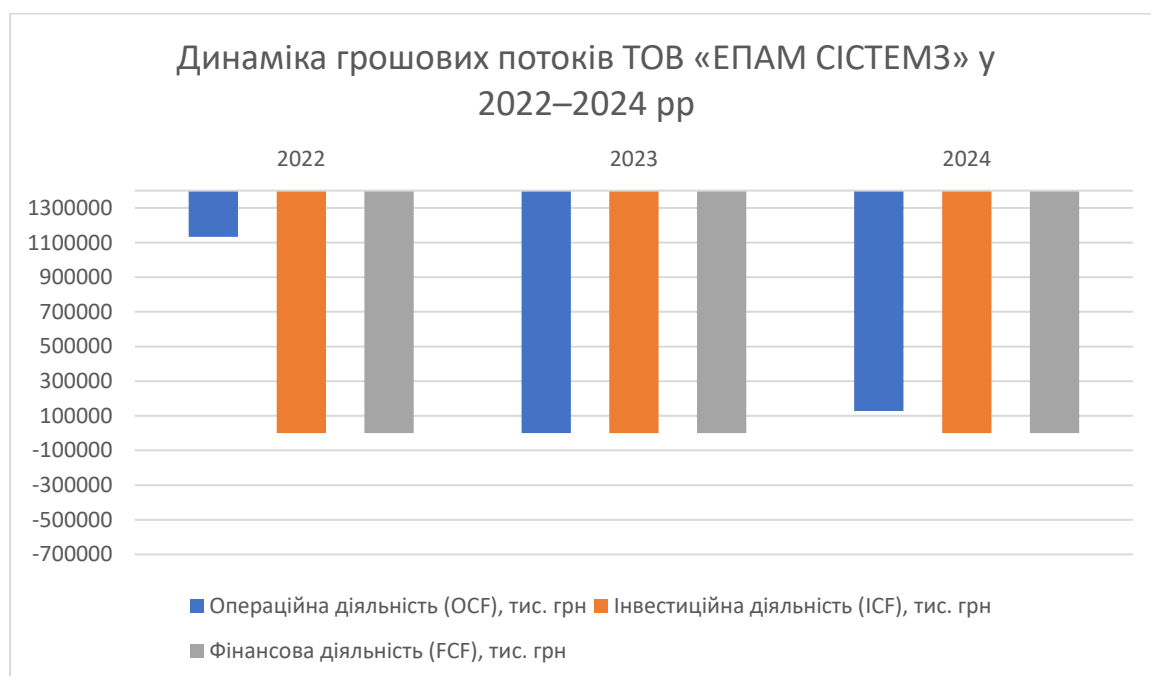
За даними таблиці простежуються суттєві зміни у структурі грошових потоків ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» протягом 2022–2024 рр. Операційна діяльність демонструє різноспрямовану динаміку: у 2022 році підприємство генерувало стабільно позитивний операційний грошовий потік (1 133 637 тис. грн), що свідчило про здатність забезпечувати свою поточну діяльність власними коштами. У 2023 році спостерігається різке погіршення ситуації — ОСФ переходить у від’ємне значення (–598 333 тис. грн), що може бути наслідком зниження обсягів реалізації, зростання витрат або уповільнення розрахунків з контрагентами. У 2024 році операційний потік частково відновлюється (127 247 тис. грн), однак залишається значно нижчим за рівень 2022 року, що вказує на неповне відновлення ділової активності.

Інвестиційна діяльність у всі три роки характеризується стабільно негативними значеннями грошових потоків. Це може свідчити про системні капітальні вкладення в оновлення або розширення активів, інвестиції в матеріальну чи нематеріальну інфраструктуру компанії. Незважаючи на негативний характер інвестиційних потоків, така ситуація є типовою для підприємств, що підтримують або розширюють операційну діяльність.

Фінансова діяльність також є від’ємною протягом аналізованого періоду. Це може бути пов’язано з погашенням кредитів, виплатою зобов’язань або зменшенням обсягів залучення зовнішнього фінансування. Системний відтік коштів за фінансовими операціями може свідчити про поступове зменшення боргового навантаження, однак водночас вказує на необхідність підприємства компенсувати цей відтік іншими джерелами коштів.

Таким чином, у структурі грошових потоків підприємства спостерігається зниження фінансової стійкості, оскільки загальний чистий грошовий потік переходить від позитивного значення у 2022 році до суттєвого дефіциту у 2023 році, а у 2024 році хоча й демонструє покращення, однак усе ще не повертається до стабільно позитивного рівня. Це створює потенційні ризики для забезпечення безперервності діяльності, а також потребує подальшого аналізу динаміки чистих потоків та їх структури, що буде відображено у наступних графіках.

Рис.2.2.4. Порівняння грошових потоків (OCF, ICF, FCF) за 2022–2024 рр.



Графік наочно демонструє нестабільність грошових потоків підприємства протягом 2022–2024 років. Найбільш контрастно виділяються значні позитивні операційні надходження у 2022 році та їх різке падіння у 2023 році. У 2024 році тренд частково вирівнюється, однак підприємство все ще не повертається до рівня 2022 року. Інвестиційна діяльність стабільно формує відтік коштів, що показано постійними “провалами” на

графіку. Фінансові потоки також залишаються негативними кожного року, що візуально підкреслює постійне скорочення фінансових ресурсів.

2.3. Аналіз власного капіталу підприємства

У цьому підрозділі здійснюється комплексний аналіз власного капіталу ТОВ «...» за 2022–2024 рр. Власний капітал є ключовим індикатором фінансової стійкості підприємства, оскільки відображає обсяг ресурсів, що належать власникам, а також здатність суб'єкта господарювання функціонувати автономно та покривати можливі збитки без залучення зовнішніх джерел.

Аналіз включає оцінку рівня капіталізації, структури власного капіталу, динаміки основних його компонентів та впливу чистого фінансового результату на зміну капіталу. Також розглядається співвідношення стабільних складових (зареєстрованого та додаткового капіталу) й змінних елементів, насамперед нерозподіленого прибутку, який формує значну частку власних джерел фінансування підприємства.

Для дослідження використано дані Звітів про власний капітал за 2022, 2023 і 2024 роки (Форма №4). Проведений аналіз дозволяє визначити тенденції в розвитку капіталу, оцінити якість його структури та зробити висновки щодо ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. Дані отримано зі **Звітів про власний капітал за 2022, 2023 і 2024 роки (Форма №4)**.

Динаміка і структура власного капіталу

Таблиця 2.3.1

Динаміка власного капіталу ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» у 2022–2024 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024
Зареєстрований капітал	86 132	86 132	86 132
Капітал у дооцінках	1 626	1 614	1 602
Додатковий капітал	–	–	–
Резервний капітал	–	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5 614 201	10 368 219	12 035 347
Вилучений / неоплачений капітал	–	–	–
Разом власний капітал	9 145 106	10 455 953	12 123 070

За аналізований період відбулося суттєве зростання власного капіталу підприємства — з 9 145 106 тис. грн у 2022 році до 12 123 070 тис. грн у 2024 році, тобто на **32,6 %**. Основним джерелом зростання виступав **нерозподілений прибуток**, обсяг якого збільшився більш ніж удвічі (з 5,6 млн грн до 12,0 млн грн). Це свідчить про позитивний фінансовий результат діяльності та накопичення внутрішніх ресурсів. Інші складові капіталу не зазнали істотних змін: зареєстрований капітал

залишався стабільним, а капітал у дооцінках скоротився незначно, що пояснюється переоцінкою активів. Загалом структура власного капіталу характеризується високою часткою нерозподіленого прибутку (понад 90 %), що підтверджує прибутковий характер діяльності підприємства.

Графік 2.3.2. Динаміка власного капіталу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у 2022–2024 рр.



Графік демонструє стійку позитивну динаміку власного капіталу підприємства протягом 2022–2024 рр. Річний приріст становив відповідно **14,3 %** у 2023 році та **15,9 %** у 2024 році. Зростання капіталу є стабільним та прискорюється, що свідчить про ефективність фінансової діяльності та здатність підприємства самостійно забезпечувати приріст власних ресурсів без залучення зовнішніх джерел фінансування.

За результатами аналізу встановлено, що власний капітал підприємства має чітко виражену позитивну тенденцію. Його основним компонентом виступає нерозподілений прибуток, частка якого у структурі

капіталу перевищує 90 % у всі досліджувані роки. Така структура є типовою для підприємств, що активно розширюються за рахунок власно створеного фінансового результату.

Зареєстрований капітал залишається незмінним, що відповідає характеру діяльності ТОВ, де внески учасників не підлягають регулярному перегляду. Незначне зменшення капіталу у дооцінках свідчить про переоцінку окремих видів активів, проте не впливає суттєво на загальну фінансову стійкість.

Нарощення нерозподіленого прибутку відбулося внаслідок покращення фінансових результатів діяльності, що підтверджується високими показниками чистого прибутку у 2023 та 2024 роках. Це вказує на здатність підприємства не лише забезпечувати операційну ефективність, а й формувати внутрішні джерела для інвестицій і покриття ризиків.

Структура власного капіталу є збалансованою та свідчить про високий рівень фінансової автономії. Підприємство не залежить від зовнішнього фінансування і демонструє достатній запас фінансової міцності, що забезпечує стабільність його функціонування та можливість реалізації інвестиційних програм.

Загальний висновок підрозділу

Таким чином, у 2022–2024 рр. власний капітал підприємства характеризувався стабільним зростанням, високою питомою вагою нерозподіленого прибутку та відсутністю суттєвих ризиків, пов'язаних із капіталізацією. Підприємство має достатній рівень фінансової стійкості, забезпечує приріст власних джерел фінансування та демонструє ефективне

управління капіталом. Це створює передумови для подальшого розвитку, розширення діяльності й підвищення інвестиційної привабливості.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексну діагностику фінансового стану та результатів діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022–2024 рр. На основі аналізу фінансової звітності (балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал) уточнено місце підприємства в структурі міжнародної групи ЕРАМ та особливості його фінансової моделі як сервісного ІТ-провайдера, орієнтованого на експорт послуг. Підприємство функціонує в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлює відчутні коливання показників доходу, прибутковості та грошових потоків, але водночас демонструє значну стійкість завдяки консервативній структурі капіталу та специфіці групової моделі фінансування.

Аналіз доходів і витрат засвідчив, що 2022 рік був для підприємства піковим за обсягом виручки, тоді як у 2023 році відбулося різке падіння доходу на тлі загального сповільнення світового ІТ-ринку та посилення воєнних ризиків в Україні. У 2024 році виручка знизилася ще незначною мірою, однак підприємству вдалося частково відновити рівень прибутковості за рахунок переформатування структури витрат та зростання інших операційних доходів. Динаміка валової, операційної та чистої маржі вказує на те, що, попри суттєвий шок 2023 року, бізнес-модель залишається прибутковою: у 2024 році маржинальність покращується порівняно з 2023 роком, хоча й не досягає умовно «докризогого» рівня 2022 року. Це свідчить про здатність менеджменту адаптувати витратну базу до зниження доходу, але й вказує на залежність фінансового результату від зовнішньої кон'юнктури.

Структурний аналіз балансу показав, що активи підприємства мають виразно оборотний характер, причому домінуючою статтею виступає дебіторська заборгованість за розрахунками з пов'язаними сторонами. Саме вона формує переважну частину оборотних активів, тоді як частка грошових коштів є помірною і має тенденцію до поступового скорочення. Водночас коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності значно перевищують нормативні орієнтири, що пов'язано насамперед із високою концентрацією міжгрупової дебіторської заборгованості. Отже, формально підприємство демонструє надзвичайно високий рівень ліквідності, проте ця ліквідність значною мірою «защита» в розрахунках із пов'язаними сторонами, а не представлена у вигляді вільних грошових коштів.

Фінансова стійкість ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» оцінюється як дуже висока. Частка власного капіталу у валюті балансу протягом 2022–2024 рр. зросла і у 2024 році перевищує 95 %, тоді як частка зобов'язань, навпаки, зменшується. Коефіцієнт автономії суттєво перевищує рекомендований мінімальний рівень, а співвідношення позикового і власного капіталу залишається значно нижчим за одиницю. Це означає, що підприємство практично не залежить від зовнішнього боргового фінансування, фінансує діяльність переважно за рахунок накопиченого нерозподіленого прибутку та має значний запас міцності в разі можливих зовнішніх шоків. Разом з тим настільки консервативна структура капіталу може свідчити й про недовикористання потенціалу дешевшого позикового ресурсу для прискорення розвитку.

Аналіз руху грошових коштів виявив суттєві коливання грошових потоків за видами діяльності. У 2022 році підприємство сформувало значний позитивний операційний грошовий потік і забезпечило приріст грошових коштів, що дало змогу накопичити відчутний запас ліквідності. У

2023 році операційний потік став від'ємним, а інвестиційна та фінансова діяльність зберігали негативне сальдо, що призвело до істотного відтоку коштів і зниження залишку грошових ресурсів. У 2024 році операційний грошовий потік знову набуває додатного значення, але його обсягу недостатньо для повної компенсації відтоку за інвестиційною та фінансовою діяльністю, унаслідок чого чистий грошовий потік залишається від'ємним. Загальна тенденція до скорочення залишків грошових коштів при формально високих коефіцієнтах ліквідності підкреслює важливість більш активного управління грошовими потоками та структурою розрахунків із пов'язаними сторонами.

Узагальнюючи результати аналітичної частини, можна зробити висновок, що ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» демонструє суперечливий, але загалом позитивний фінансовий профіль. З одного боку, підприємство має високу рентабельність, дуже стійку структуру капіталу та формально надлишкову ліквідність. З іншого боку, спостерігаються значні коливання доходів і грошових потоків, висока концентрація активів у дебіторській заборгованості пов'язаних сторін, поступове зменшення грошових залишків і чутливість фінансових результатів до зовнішньої кон'юнктури. Саме ці фактори задають проблемне поле та визначають напрями пошуку шляхів підвищення ефективності й стійкості діяльності підприємства, які розглядаються у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення ефективності функціонування ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

3.1. Програма операційної ефективності (SG&A, delivery excellence, pricing, портфель послуг)

Результати аналізу фінансового стану ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» у попередньому розділі показали суперечливе поєднання високої фінансової стійкості та нестабільності грошових потоків. З одного боку, структура балансу характеризується домінуванням власного капіталу і низьким рівнем залучених зобов'язань; з іншого — спостерігаються різкі коливання операційного грошового потоку, зниження обсягу доходів та істотна концентрація дебіторської заборгованості за операціями з пов'язаними сторонами. У цих умовах ключовим напрямом розвитку стає системне підвищення операційної ефективності, спрямоване на стабілізацію маржі, відновлення здатності генерувати стійкий грошовий потік та зменшення чутливості підприємства до зовнішніх шоків.

Програма підвищення операційної ефективності для сервісної ІТ-компанії має спиратися на кілька взаємопов'язаних блоків. По-перше, це оптимізація структури витрат, насамперед адміністративних та загальногосподарських (SG&A), які не створюють прямої доданої вартості для клієнта, але впливають на операційну маржу. По-друге, розвиток практик *delivery excellence* — удосконалення процесів надання послуг, управління проєктами та використання трудових ресурсів, що визначає продуктивність і здатність дотримуватися термінів і бюджету. По-третє, підвищення якості цінової політики (*pricing*) й управління портфелем послуг, що дозволяє краще монетизувати компетенції, перейти до більш маржинальних форматів співпраці та зменшити залежність від вузького набору сервісів. Усі ці елементи в сукупності формують цілісну програму,

яка повинна бути інтегрована в систему стратегічного та операційного управління компанією.

Оптимізація структури витрат і SG&A

У сервісному IT-бізнесі більшу частину витрат становить оплата праці, тоді як адміністративні й загальногосподарські витрати, витрати на офісну інфраструктуру, підтримку внутрішніх сервісів і управлінські функції формують так званий overhead. За результатами аналізу фінансової звітності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» можна зробити висновок, що в період з 2022 по 2024 роки підприємство зіткнулося зі скороченням виручки при збереженні значної частини постійних витрат. Це об'єктивно тисне на операційну маржу і робить питання контролю SG&A одним із центральних для програми підвищення ефективності.

Оптимізація структури витрат не означає механічне скорочення витрат за всіма статтями. Йдеться про перегляд співвідношення між витратами, що створюють потенціал для зростання (інвестиції у розвиток персоналу, автоматизацію, управління знаннями), і витратами, які не мають прямого впливу на дохід або якість сервісу. Для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно сформувати деталізовану карту SG&A-витрат із виділенням категорій «must have» та «nice to have», а також визначити для кожної статті відповідального менеджера, цільові орієнтири та періодичність перегляду. Такий підхід дозволяє перевести витрати з режиму «історично склалися» у режим керованих бюджетів, де кожне відхилення пояснюється й оцінюється.

Важливою складовою цього блоку є робота з непродуктивним фондом часу персоналу. Значна частка витрат на оплату праці припадає на внутрішні активності, що не підлягають білінгу клієнтам: внутрішні зустрічі, розробка внутрішніх інструментів, простої між проектами,

навчання без подальшої монетизації отриманих компетенцій. У межах програми операційної ефективності доцільно запровадити більш прозорий облік non-billable часу, з подальшим виділенням критичних зон (наприклад, надмірна кількість статус-мітингів або неефективно організоване очікування нового проєкту). На основі цього аналізу можна або скоротити частину непродуктивних активностей, або перетворити їх у інвестиції з чітко визначеним економічним ефектом.

Окремим напрямом оптимізації виступає перегляд моделі внутрішніх сервісів (HR, finance, IT-підтримка, адміністративний блок). Для сервісної компанії з великою часткою висококваліфікованого персоналу є доцільним частковий перехід від локально організованих функцій до централізованих сервісних центрів, що обслуговують кілька географій. Це дозволяє отримати ефект масштабу, зменшити дублювання функцій і забезпечити більш стандартизований рівень сервісу для внутрішніх клієнтів. Разом із тим реорганізація має проводитися поступово, із врахуванням ризиків деградації сервісу в перехідний період, та супроводжуватися прозорими показниками ефективності (вартість функції на одного FTE, час обробки запитів тощо).

Підвищення ефективності delivery (delivery excellence)

Другий ключовий блок програми стосується безпосередньо процесів delivery — організації виконання проєктів для клієнтів, управління проєктними командами та використання компетенцій. Саме тут закладається значна частина валової та операційної маржі: від того, наскільки точно оцінено обсяг робіт, як побудовано процеси розробки та тестування, яка частка переробок і дефектів, залежить фактична собівартість послуг і ступінь дотримання бюджету.

Для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» актуальними є кілька напрямів удосконалення *delivery excellence*. По-перше, це стандартизація підходів до планування та оцінювання проєктів. Доцільно поширити практику використання єдиної системи оцінювання трудомісткості, де історичні дані про фактичні витрати часу по попередніх проєктах використовуються як база для калібрування нових оцінок. Це зменшує ризик систематичного недооцінювання обсягу робіт, яке особливо критичне для контрактів із фіксованою ціною. По-друге, важливим є посилення ролі функції *delivery-менеджменту*, яка відповідає не лише за терміни й комунікацію з клієнтом, а й за економічний результат проєкту: маржу, структуру витрат, використання залучених фахівців.

Наступним елементом є управління завантаженістю персоналу (*utilization*) і лавкою (*bench*). Для сервісної компанії надмірно висока завантаженість така ж небезпечна, як і надто низька: у першому випадку зростають ризики вигорання та погіршення якості, у другому — марно витрачаються фонди оплати праці. Тому в межах програми операційної ефективності необхідно запровадити регулярне планування потужностей, синхронізоване з воронкою продажів, а також внутрішній «маркетплейс» ролей, який дозволяє швидко переміщувати фахівців між проєктами. Такий підхід скорочує тривалість простоїв, підвищує прозорість для менеджменту та сприяє більш рівномірному розподілу навантаження.

Суттєвим резервом підвищення ефективності є автоматизація повторюваних етапів розробки та тестування, а також використання інструментів штучного інтелекту (зокрема, *generative AI*) для підтримки роботи інженерів. Йдеться не про заміну людської праці, а про скорочення часу на типові операції: створення шаблонів коду, генерацію тестових сценаріїв, автоматичний аналіз логів та журналів помилок, попередню обробку документації. Інституціалізація таких практик у вигляді

внутрішніх платформ, бібліотек рішень і знання-хабів дозволяє досягти ефекту масштабу: кожен новий проєкт стартує не «з нуля», а з використанням накопиченого досвіду, що знижує собівартість і підвищує передбачуваність термінів.

Удосконалення цінової політики та управління портфелем послуг

Третій блок програми операційної ефективності пов'язаний із тим, як компанія монетизує свої компетенції на ринку. Аналіз фінансових показників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» засвідчив певне зниження виручки у 2023–2024 рр. при збереженні відносно високої валової та операційної маржі. Це свідчить про те, що компанія змогла частково адаптувати витратну базу, але залишається ризик подальшого просідання доходів у разі погіршення зовнішнього попиту або посилення конкуренції. У таких умовах особливо важливою стає якість політики ціноутворення та робота з портфелем контрактів.

По-перше, доцільно систематизувати підхід до встановлення ставок за моделями Time & Material і до визначення фіксованих цін. Це передбачає запровадження єдиної бази даних ставок за різними типами ролей, рівнями seniority, технологічними стеком і географіями, а також фіксацію історії переговорів щодо знижок і фінальних умов. На основі такої бази можна сформулювати «коридори» допустимих ставок, нижче яких продаж послуг є економічно недоцільним, а також механізми преміювання за проєкти з підвищеним рівнем ризику або складності. Це дозволить зменшити частоту ситуацій, коли маржа «здається» на етапі переговорів без достатньої компенсації за ризику.

По-друге, управління портфелем послуг має бути спрямоване на поступове зміщення фокусу з чистого аутсорсингу розробки в бік більш комплексних сервісів із вищою доданою вартістю: консалтингу з цифрової

трансформації, архітектурного та дата-консалтингу, управління продуктом, end-to-end delivery складних платформ. Такі послуги, як правило, забезпечують вищу маржу і меншу чутливість до тактичних коливань попиту, водночас вимагаючи більшої концентрації експертизи та здатності працювати на рівні стратегічних завдань клієнтів. Для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» це означає необхідність посилення ролі консалтингових та продуктових компетенцій у внутрішньому профілі компанії й узгодження локальної стратегії з глобальною політикою групи.

По-третє, важливим напрямом є робота з концентраційними ризиками. Значна частка виручки та дебіторської заборгованості, пов'язана з операціями всередині групи, створює залежність від обмеженої кількості контрагентів. У межах програми операційної ефективності доцільно розробити підхід до географічної та клієнтської диверсифікації портфеля, що може включати вихід на нові ринки, розширення спектра кінцевих замовників або участь у проєктах із ширшою екосистемою партнерів. Такий підхід знижує ризики різкого скорочення обсягів робіт у разі змін глобальної стратегії групи чи окремих ключових клієнтів.

Інтеграція програми операційної ефективності в систему управління

Запропоновані блоки програми — оптимізація витрат, розвиток delivery excellence, удосконалення pricing та управління портфелем послуг — повинні бути не набором одноразових ініціатив, а елементами цілісної системи управління. Для цього ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно визначити обмежений набір ключових показників ефективності, які будуть регулярно відстежуватися на рівні керівництва: операційна маржа, частка SG&A у виручці, завантаженість персоналу, частка non-billable часу, середня ставка за годину, структура портфеля за моделями контрактів, концентрація доходів за групами клієнтів. На основі цих показників

формується цільові орієнтири, а відхилення від них стають предметом управлінських рішень.

Важливим елементом є також узгодження програми операційної ефективності з питаннями безперервності діяльності та ризиками, виявленими аудитором. Підвищення прозорості та прогнозованості грошових потоків, оптимізація витрат і диверсифікація портфеля мають стати відповіддю на застереження щодо суттєвої невизначеності безперервності в умовах війни й загального погіршення макроекономічної ситуації. У наступних підрозділах (3.2, 3.3) викладені технологічні та організаційні рішення, а також сценарне моделювання їх економічного ефекту, що дозволить перейти від загальної програми до кількісної оцінки її впливу на показники ефективності.

3.2. Технологічні та організаційні рішення підвищення ефективності діяльності підприємства

Результати аналізу фінансової звітності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022–2024 рр. показали суперечливу динаміку ефективності. З одного боку, підприємство має надзвичайно високу частку власного капіталу в структурі пасивів та значний обсяг оборотних активів, що забезпечує формальну фінансову стійкість. З іншого боку, спостерігається зниження виручки, коливання операційного грошового потоку та поступове скорочення залишків грошових коштів. Це свідчить про потребу не лише у фінансових, а й у технологічних та організаційних змінах, здатних забезпечити довгострокове зростання операційної ефективності.

У сучасних умовах розвитку ІТ-сфери ключовим джерелом конкурентних переваг є здатність компанії системно використовувати технології автоматизації, інструменти штучного інтелекту, ефективно

управляти знаннями та диверсифікувати ризики за рахунок географії та клієнтського портфеля. Для ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ», яке функціонує як сервісний центр міжнародної групи, особливо важливим є поєднання технологічних рішень з організаційними змінами у процесах delivery, управлінні персоналом та взаємодії з пов'язаними сторонами.

Одним із базових напрямів є **автоматизація внутрішніх операцій та допоміжних процесів**. Йдеться не лише про класичну автоматизацію бухгалтерського та управлінського обліку, а насамперед про оптимізацію процесів планування ресурсів (resource management), погодження змін у проєктах, формування звітності для групи, а також підтримки внутрішньої інфраструктури. Впровадження інтегрованих інформаційних систем із мінімізацією ручного введення даних дозволяє скоротити трудомісткість непрямих функцій, зменшити кількість помилок та вивільнити робочий час висококваліфікованих фахівців для діяльності з більшою доданою вартістю. Це безпосередньо впливає на рівень адміністративних витрат (SG&A) та операційну маржу.

Другий важливий блок — **використання інструментів штучного інтелекту, зокрема generative AI (genAI)**. Для компанії, що працює у сфері розробки програмного забезпечення, застосування genAI-інструментів може охоплювати: прискорення написання та рефакторингу коду, автоматизоване створення технічної та користувацької документації, підтримку тестування, формування аналітичних звітів для менеджменту та клієнтів. Правильно організоване впровадження таких рішень дозволяє скоротити тривалість проєктів, збільшити частку billable часу та підвищити продуктивність команди без пропорційного збільшення чисельності персоналу. У довгостроковому вимірі це створює потенціал для підвищення операційної маржі та стабілізації грошових потоків.

Наступний елемент — **розвиток системи управління знаннями (knowledge management)**. Для сервісної ІТ-компанії знання та компетенції працівників є ключовим активом, але без структурованої системи накопичення та поширення знань частина з них втрачається при зміні проєктів чи звільненні фахівців. Формування централізованого репозиторію рішень (best practices), шаблонів архітектури, типових компонентів коду, стандартів взаємодії з клієнтами, внутрішніх тренінгів та технічних статей дозволяє зменшити часові витрати на розв’язання типових задач. Це підвищує повторюваність якісного результату, знижує ризики помилок та зменшує залежність від окремих «незамінних» спеціалістів, що важливо для стійкості бізнес-моделі.

Окремої уваги потребує **географічна та клієнтська диверсифікація**. Аналіз структури дебіторської заборгованості показав високу концентрацію внутрішньогрупових розрахунків, що знижує формальні кредитні ризики, але водночас посилює залежність української юрособи від рішень материнської компанії. Розширення участі ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» у глобальних проєктах із різними кінцевими замовниками, а також залучення нових напрямів сервісів (наприклад, аналітика даних, консалтинг з цифрової трансформації, управління хмарною інфраструктурою) сприятиме вирівнюванню ризиків і створенню додаткових джерел доходу. Географічна диверсифікація команд (поєднання фахівців з різних регіонів України, а за потреби — і з інших країн) дає змогу зменшити операційні ризики, пов’язані з воєнним станом та інфраструктурними обмеженнями.

Запропоновані технологічні та організаційні рішення доцільно об’єднати в єдину програму трансформації, узгоджену з уже описаною програмою операційної ефективності. Узагальнену структуру такої програми наведено в таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Напрями технологічних та організаційних рішень підвищення ефективності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Напрямок	Зміст пропонованого рішення	Очікуваний ефект для підприємства
Автоматизація внутрішніх процесів	Впровадження інтегрованих систем для обліку часу, ресурсів, погодження заявок, формування внутрішньої звітності; мінімізація ручного введення даних	Зменшення адміністративних витрат, скорочення кількості помилок, прискорення прийняття рішень
Використання genAI-інструментів	Застосування рішень на основі ШІ для написання та аналізу коду, підготовки документації, підтримки тестування, формування аналітики	Підвищення продуктивності команд, скорочення тривалості проєктів, зростання операційної маржі
Розвиток управління знаннями	Створення централізованого репозиторію знань, каталогу типових архітектур, внутрішніх тренінгів і шаблонів рішень	Скорочення часу на розв'язання типових задач, зменшення залежності від окремих фахівців, підвищення якості наданих послуг

Гео- та клієнтська диверсифікація	Розширення участі у глобальних проєктах, розвиток нових сервісних ліній, залучення команд із різних регіонів	Зниження концентраційних ризиків, стабілізація виручки, посилення стійкості до зовнішніх шоків
-----------------------------------	--	--

Таким чином, технологічні та організаційні рішення формують другий, не менш важливий рівень підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони забезпечують підґрунтя для реалізації програми операційної ефективності, створюють потенціал для зростання маржі та стабілізації грошових потоків, а також зменшують ризики, пов'язані з концентрацією клієнтів, регіональними обмеженнями та кадровими факторами.

3.3. Економіко-математична модель оцінки ефективності власного капіталу (модель DuPont) та сценарний аналіз

Для кількісної оцінки впливу запропонованих заходів операційної ефективності на підсумкову результативність діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно використати багатофакторну економіко-математичну модель рентабельності власного капіталу, відому як модель DuPont. Її перевага полягає в тому, що вона дозволяє представити рентабельність власного капіталу як добуток трьох ключових факторів: чистої рентабельності продажу, оборотності активів та фінансового важеля. Це дає змогу не лише зафіксувати поточний рівень ефективності, а й

проаналізувати, за рахунок яких саме напрямів (маржа, обсяги діяльності, структура фінансування) може бути досягнуто її зростання.

Базове визначення показника рентабельності власного капіталу має вигляд:

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал.}$$

У моделі DuPont цей показник розкладається на три множники:

$$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід}) \times (\text{Чистий дохід} / \text{Усього активи}) \times (\text{Усього активи} / \text{Власний капітал}).$$

Перший множник характеризує **чисту рентабельність продажу (Net margin)**, другий — **оборотність активів (Asset turnover)**, третій — **фінансовий важіль (Financial leverage)**. На основі даних фінансової звітності ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» за 2022–2024 рр. розрахуємо зазначені показники.

3.3.1. Розрахунок факторів моделі DuPont за 2022–2024 рр.

Для розрахунків використано показники чистого доходу від реалізації, чистого прибутку, валюти балансу та власного капіталу. Узагальнені результати подано в таблиці 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Показники моделі DuPont для ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» у 2022–2024 рр

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	20 212	12 616	11 349
	715	190	613
Чистий прибуток, тис. грн	3 443 159	1 310 858	1 667 128
Усього активи (валюта балансу), тис. грн	10 555	11 243	12 748
	410	989	712

Власний капітал, тис. грн	9 145 106	10 455 953	12 123 070
Чиста рентабельність продажу, %	17,04	10,39	14,69
Оборотність активів, разів	1,92	1,12	0,89
Фінансовий важіль	1,15	1,08	1,05
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	37,7	12,5	13,8

Розрахунок здійснювався за такими формулами:

- Чиста рентабельність продажу = Чистий прибуток / Чистий дохід × 100 %.
- Оборотність активів = Чистий дохід / Усього активи.
- Фінансовий важіль = Усього активи / Власний капітал.
- ROE = (Чистий прибуток / Власний капітал) × 100 %.
- Перевірка моделі DuPont: ROE ≈ Net margin × Asset turnover × Financial leverage.

Для прикладу, у 2024 році:

- Net margin_2024 = 1 667 128 / 11 349 613 ≈ 14,69 %.
- Asset turnover_2024 = 11 349 613 / 12 748 712 ≈ 0,89 разів.
- Financial leverage_2024 = 12 748 712 / 12 123 070 ≈ 1,05.
- ROE_2024 ≈ 0,1469 × 0,89 × 1,05 ≈ 0,137 (13,7 %), що практично збігається з прямим розрахунком ROE = 1 667 128 / 12 123 070 ≈ 13,8 %.

Таким чином, модель DuPont коректно відтворює фактичне значення рентабельності власного капіталу підприємства та може бути використана як інструмент для подальшого сценарного аналізу.

3.3.2. Сценарне моделювання впливу операційної ефективності на ROE

Запропоновані у підрозділах 3.1–3.2 заходи (оптимізація SG&A, підвищення ефективності delivery, перегляд цінової політики, розвиток портфеля послуг, автоматизація процесів, використання genAI-інструментів) безпосередньо впливають на два чинники моделі DuPont:

- **чисту рентабельність продажу** (за рахунок зниження відносної ваги операційних витрат, кращого ціноутворення, переходу до більш маржинальних сервісів);
- **оборотність активів** (за рахунок більш інтенсивного використання наявної інфраструктури та людського капіталу, зростання доходу на одного працівника, підвищення завантаження команд).

Фінансовий важіль для ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» є відносно стабільним і близьким до одиниці, оскільки підприємство майже не використовує позиковий капітал. Тому в сценарному аналізі він приймається умовно незмінним ($\approx 1,05$), а основна увага приділяється змінам Net margin та Asset turnover.

Для базового 2024 року зафіксуємо такі вихідні параметри:

- Net margin (база) = 14,69 %;
- Asset turnover (база) = 0,89;
- Financial leverage $\approx 1,05$;
- ROE (база) $\approx 13,8$ %.

Далі розглянемо два альтернативні сценарії:

- **Сценарій 1 (помірний):** реалізація частини заходів програми операційної ефективності дозволяє підвищити чисту рентабельність продажу до 16,0 % та відновити оборотність активів до 0,95 оборту на рік.

- **Сценарій 2 (цільовий):** комплексна реалізація програми (оптимізація витрат, диверсифікація портфеля послуг, часткове відновлення темпів зростання доходу) підвищує чисту рентабельність продажу до 17,0 %, а оборотність активів — до 1,00 оберту на рік.

Розрахунок прогностичних значень ROE для кожного сценарію здійснюється за тією самою схемою DuPont:

$ROE_{\text{сценарій}} = \text{Net margin}_{\text{сценарій}} \times \text{Asset turnover}_{\text{сценарій}} \times \text{Financial leverage}$.

Підставивши значення, одержимо узагальнену таблицю.

Таблиця 3.3.2

Сценарії зміни рентабельності власного капіталу ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	Базовий 2024	Сценарій 1 (помірний)	Сценарій 2 (цільовий)
Чиста рентабельність продажу, %	14,69	16,00	17,00
Оборотність активів, разів	0,89	0,95	1,00
Фінансовий важіль	1,05	1,05	1,05
ROE, %	13,8	≈ 16,0	≈ 17,9

У помірному сценарії, за рахунок підвищення чистої рентабельності продажу на 1,3 відсоткового пункту та збільшення оборотності активів з 0,89 до 0,95, рентабельність власного капіталу може зрости орієнтовно до 16,0 %, тобто приблизно на 2,2 процентних пункти або близько 16 %

відносно базового рівня. У цільовому сценарії за рахунок більш істотного покращення маржі й відновлення оборотності активів до одного оборту на рік потенційна рентабельність власного капіталу досягає близько 17,9 %, що на 4,1 процентного пункти вище за фактичний показник 2024 року.

3.3.3. Елементи аналізу чутливості

Отримані результати дозволяють виконати спрощений аналіз чутливості рентабельності власного капіталу до змін окремих факторів. За сталої оборотності активів і фінансового важеля зміна чистої рентабельності продажу на 1 відсотковий пункт призводить до зміни ROE приблизно на:

$$\Delta ROE \approx \Delta \text{Net margin} \times \text{Asset turnover} \times \text{Financial leverage}.$$

За умов базового 2024 року:

$$\Delta ROE \approx 0,01 \times 0,89 \times 1,05 \approx 0,0093, \text{ тобто близько } 0,9 \text{ процентного пункту.}$$

Це означає, що підвищення чистої рентабельності продажу на 2 відсоткові пункти (наприклад, з 14,7 % до 16,7 %) здатне збільшити рентабельність власного капіталу орієнтовно на 1,8–2,0 процентних пункти навіть без істотної зміни оборотності активів. Аналогічно, за фіксованої маржі підвищення оборотності активів із 0,89 до 1,00 оборту на рік (за рахунок зростання доходу при близькій до сталої величині активів) забезпечить додаткове зростання ROE приблизно на 1–1,2 процентних пункти.

Таким чином, побудована економіко-математична модель на основі підходу DuPont підтверджує, що для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» ключовими резервами підвищення ефективності використання власного капіталу є, з одного боку, підвищення чистої рентабельності продажу за рахунок оптимізації операційних витрат і вдосконалення цінової політики, а з іншого — часткове відновлення оборотності активів через зростання доходу та підвищення продуктивності використання ресурсів. Це

безпосередньо узгоджується з програмою операційної ефективності, сформульованою у підрозділах 3.1–3.2, і дозволяє кількісно оцінити очікуваний економічний ефект від її впровадження.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було сформовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення економічної ефективності функціонування ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» як сервісної ІТ-компанії. На основі результатів діагностики розроблено програму операційної ефективності, що передбачає оптимізацію адміністративних та накладних витрат (SG&A), підвищення керованості процесів, удосконалення підходів до ціноутворення та раціоналізацію портфеля послуг. Окрема увага приділена технологічним і організаційним рішенням: автоматизації ключових бізнес-процесів, використанню інструментів штучного інтелекту, розвитку системи управління знаннями та диверсифікації клієнтської й географічної структур.

У підрозділі 3.3 запропоновані заходи були формалізовані за допомогою економіко-математичної моделі, яка пов'язує ключові фактори із результативними показниками діяльності підприємства. Розрахунки за базовим та цільовим сценаріями кількісно підтвердили доцільність окреслених напрямів і показали, що за умови послідовного впровадження програми операційних, технологічних та організаційних змін ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» має суттєвий резерв для зміцнення фінансової стійкості та покращення показників економічної результативності.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження економічної ефективності функціонування ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» як сервісного підприємства ІТ-сфери в умовах воєнної економіки України та глобальної трансформації ринку цифрових послуг. У першому розділі було узагальнено теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств, уточнено зміст категорій «економічна ефективність», «фінансова стійкість», «ліквідність», «рентабельність» в контексті ІТ-галузі, а також систематизовано ключові показники, що використовуються для аналізу результатів роботи сервісних компаній.

У другому розділі проведено поглиблений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» за 2022–2024 рр. Дослідження динаміки доходів і витрат, показників рентабельності, структури активів та пасивів, коефіцієнтів ліквідності й грошових потоків показало, що підприємство зберігає високий рівень фінансової стійкості та автономії: частка власного капіталу у пасивах перевищує 90 %, а залежність від позикових коштів є мінімальною. Коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності значно перевищують нормативні значення, що свідчить про здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Водночас зафіксовано зниження виручки та нерівномірну динаміку операційного грошового потоку, включно з від'ємним чистим грошовим потоком у 2023–2024 рр., що сигналізує про потребу в посиленні контролю за витратами, управлінням дебіторською заборгованістю та структурою контрактів. Аналіз власного капіталу показав його стійке зростання за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку, що створює надійний фінансовий буфер, але водночас підкреслює важливість зваженої дивідендної та інвестиційної політики.

У третьому розділі, на основі виявлених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, була сформована система заходів щодо підвищення операційної ефективності та зміцнення фінансової стійкості ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Розроблено програму оптимізації витрат і підвищення маржинальності, запропоновано технологічні та організаційні рішення, пов'язані з автоматизацією процесів, використанням generative AI, розвитком системи управління знаннями та диверсифікацією клієнтського портфеля. Ключовим елементом прикладної частини став розділ 3.3, де запропоновані заходи було формалізовано за допомогою економіко-математичної моделі, що описує вплив управлінських рішень на показники рентабельності, грошових потоків і фінансової стійкості. Побудовані сценарії та аналіз чутливості дозволили кількісно оцінити очікуваний ефект від впровадження програми змін та окреслити діапазон припустимого ризику.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є фінансово стійким підприємством із високою часткою власного капіталу, достатнім запасом ліквідності та збереженою рентабельністю в умовах зовнішніх шоків. Разом з тим виявлені проблеми, пов'язані зі скороченням операційного грошового потоку та зниженням виручки, потребують активізації політики управління ефективністю, перегляду структури витрат і підходів до формування контрактного портфеля. Запропонована у роботі система організаційних, технологічних та фінансових заходів, підкріплена економіко-математичним моделюванням, створює практичне підґрунтя для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства та може бути адаптована для інших сервісних ІТ-компаній, що працюють в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про підприємства в Україні» №887 - XII від. 27.03.91. (зі змінами та доповненнями);
2. Закон України “ Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16 квітня 1991року N 959-XII /із змінами і доповненнями, внесеними Законами України станом від 14 вересня 2006 року N 139 -V
3. Сухарський В.С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія, методологія, практика. Курс лекцій,- ТАНГ, 2001.
4. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни.- К.: КНЕУ,2000.-124 с.
5. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: Підручник. - Львів: «Магнолія плюс», 2004.-400 с.
6. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч.посібник.- К.: ЦУЛ, 2007
7. Красношапка В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій.-К., - 2004р.
8. Жидецький В. Ц., Джигирей В. С., Мельников О. В. Основи охорони праці -- Вид. 2-е, стереотипне. -- Львів: Афіша, 2000. -- 348 с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О.Василенка.-Київ: ЦУЛ, 2003.-533с.
10. Березівський П.С., Михалюк Н.І. Організація виробництва в агр.формуваннях: Навч.посібник- К.: Центр навчальної літератури, 2005.
11. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
(<https://careers.epam.ua/epam-systems-financial-statement>)

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведені фінансові показники ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» за 2022–2024 рр.

(тис. грн)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації	20 212 715	12 616 190	11 349 613
Собівартість реалізованої продукції	16 851 566	10 625 577	9 541 921
Валовий прибуток	3 361 149	1 990 613	1 807 692
Операційний прибуток	4 323 623	1 623 586	2 063 799
Чистий прибуток	3 443 159	1 310 858	1 667 128
Поточні активи	8 502 329	9 529 741	11 098 754
Поточні зобов'язання	1 367 586	705 672	594 216
Власний капітал	9 145 106	10 455 953	12 123 070
Усього зобов'язань	1 410 304	788 036	625 642
Залишок грошових коштів на кінець періоду	1 526 140	1 036 437	957 480

Додаток Б

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
(тис. грн; %, розраховано за даними форми №2)

Таблиця Б.1 – Вихідні дані

Рік	Чистий дохід	Валовий прибуток	Операційний прибуток	Чистий прибуток
2022	20 212 715	3 361 149	4 323 623	3 443 159
2023	12 616 190	1 990 613	1 623 586	1 310 858
2024	11 349 613	1 807 692	2 063 799	1 667 128

Таблиця Б.2 – Розраховані показники рентабельності

Рік	Валова маржа, %	Операційна маржа, %	Чиста маржа, %
2022	16,63	21,39	17,04
2023	15,78	12,87	10,39
2024	15,93	18,18	14,69

Валова маржа = (Валовий прибуток / Чистий дохід) · 100 %

Операційна маржа = (Операційний прибуток / Чистий дохід) · 100 %

Чиста маржа = (Чистий прибуток / Чистий дохід) · 100 %

Додаток В

Розрахунок показників ліквідності та фінансової стійкості

Додаток Г

Структура власного капіталу ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ»

Додаток Д

Результати математичного моделювання впливу програми операційної ефективності

Додаток Е

Розрахунок грошових потоків ТОВ «ЕПАМ СІСТЕМЗ» за 2022–2024 рр