

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної

діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

«» 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Тема: «Організаційно-економічні засади здійснення ІТ-консалтингу  
міжнародної компанії CIKLUM»

Виконав: Соловйов Євген Миколайович

Керівник: к.е.н., доц. Данілова Ельвіра Ігорівна

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): ( С.С. Серьогін)

( Е.І. Данілова)

Київ - 2020

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ТМЛ Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломної роботи студентки**

**Соловійов Євген Миколайович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «**Організаційно-економічні засади здійснення ІТ-консалтингу міжнародної компанії CIKLUMa**») затверджена наказом ректора від "05" жовтня 2020р., №2020/ст
2. Термін виконання проекту (роботи): 05.10.2020р. до 20.12.2020р.
3. Вихідні дані до проекту (роботи): наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність «CIKLUM», нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет - ресурси.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно: дослідити теоретико-методологічні основи здійснення іт-консалтингу міжнародної компанії CIKLUM; провести аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства CIKLUM, розробити стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства; провести оцінку ефективності пропозицій щодо здійснення ІТ-консалтингу міжнародної компанії CIKLUM.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:  
Теоретичний розділ: рисунки – 1, табл.- 3;  
Аналітико-дослідницький розділ: рисунки – 14, табл. – 8;  
Проектно-рекомендаційний розділ: рисунки – 8, табл. – 6.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.10.2020-10.10.2020	Виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності «СІKLUM	11.10.2020-16.10.2020	Виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	17.10.2020-29.10.2020	Виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	30.10.2020-07.11.2020	Виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	08.11.2020-18.11.2020	Виконано
6.	Вибір шляхів організації діяльності підприємства «СІKLUM (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі)	19.11.2020-24.11.2020	Виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	25.11.2020-03.12.2020	Виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	04.12.2020-07.12.2020	Виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	08.12.2020-09.12.2020	Виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	10.12.2020-12.12.2020	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Соловйов Є.М.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ (Данілова Е.І.)

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблем здійснення ІТ-консалтингу міжнародної компанії «SIKLUM» та розробці пропозицій щодо шляхів удосконалення ефективної діяльності на підприємстві.

У вступі зазначено актуальність та практичну цінність обраної теми дипломного дослідження, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження, подано використані у роботі наукові методи дослідження.

В дипломній роботі досліджені теоретичні основи надання послуг в сфері ІТ-консалтингу і розробки та впровадження програмних продуктів компанії «Siklum» в умовах мережевої економіки із застосуванням «хмарних» технологій.

В аналітичній частині дипломної роботи розглянута діяльність компанії «Siklum» на ринку розробників програмних продуктів в Україні. Проведений аналіз виробничо-фінансової діяльності та дана оцінка існуючому стану компанії.

В проектній частині дипломної роботи розроблені рекомендації щодо підтримки ІТ-консалтингу компанії «Siklum» на основі «хмарних» технологій. Представлені результати економічної моделі «хмарних» обчислень.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, інформаційні технології ефективність, консалтинг, підвищення ефективної діяльності, оцінка результативності.

## АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию проблем предоставления ИТ-консалтинга международной компании «SIKLUM» и разработке предложений относительно путей усовершенствования эффективной деятельности предприятия.

Во введении указано актуальность и практическую ценность выбранной темы дипломного исследования, определены цель, задачи, предмет и объект исследования, представлены использованные в работе научные методы исследования.

В дипломной работе исследованы теоретические основы предоставления услуг в сфере ИТ-консалтинга и разработки и внедрения программных продуктов компании «Siklum» в условиях сетевой экономики с применением «облачных» технологий.

В аналитической части дипломной работы рассмотрена деятельность компании «Siklum» на рынке разработчиков программных продуктов в Украине. Проведенный анализ производственно-финансовой деятельности и дана оценка существующему положению компании.

В проектной части дипломной работы разработаны рекомендации по поддержке ИТ-консалтинга компании «Siklum» на основе «облачных» технологий. Представлены результаты экономической модели «облачных» вычислений.

В заключении обобщены результаты проведенного исследования.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, информационные технологии эффективность, консалтинг, повышение эффективной деятельности, оценка результативности.

## ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of the problems of providing IT consulting to the international company "CIKLUM" and the development of proposals on ways to improve the effective operation of the enterprise.

The introduction indicates the relevance and practical value of the chosen topic of the diploma research, defines the goal, objectives, subject and object of research, presents the scientific research methods used in the work.

In the thesis, the theoretical foundations of the provision of services in the field of IT consulting and the development and implementation of Ciklum software products in a network economy with the use of cloud technologies are investigated.

The analytical part of the thesis examines the activities of the company "Ciklum" in the market of software developers in Ukraine. The analysis of production and financial activities and the assessment of the current position of the company.

In the design part of the thesis, recommendations were developed to support IT consulting of the Ciklum company on the basis of cloud technologies. The results of the economic model of "cloud" computing are presented.

The conclusion summarizes the results of the study.

**Key words:** foreign economic activity, information technology, efficiency, consulting, increasing effective activity, performance assessment.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 .....	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ КОНСАЛТИНГУ .....	7
1.1. Теоретичні основи поняття послуг консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності підприємств .....	7
1.2. Дослідження постачальників послуг ІТ-консалтингу .....	17
1.3. Особливості надання послуг консалтингових ІТ-проектів.....	21
РОЗДІЛ 2 .....	33
ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «СІKLUM» НА РИНКУ РОЗРОБНИКІВ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	33
2.1. Загальна характеристика компанії «СІKLUM».....	33
2.2. Аналіз виробничо-фінансової діяльності компанії «Сіklum» .....	39
2.3. SWOT-аналіз діяльності компанії на ринку ІТ-виробників.....	53
2.4. Аналіз процесів розробки програмного продукту в компанії «Сіklum» ..	58
РОЗДІЛ 3 .....	64
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ПОСЛУГ ІТ-КОНСАЛТИНГУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «СІKLUM» .....	64
3.1. Основні заходи удосконалення організації послуг ІТ-консалтингу компанії «СІKLUM» .....	64
3.2. Модель організації ІТ-консалтингу компанії «СІKLUM» і підтримка інформаційної безпеки.....	73
3.3. Оцінка ефективності ІТ-проекту «Smart IT-consulting» на основі монетарних моделей Unit-економіки.....	80
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	99
Додаток А .....	112





## ВСТУП

Потенціал національних економік має тісну залежність від ресурсного забезпечення країн, ступеня їх інтеграції до світогосподарських зв'язків та якості менеджменту, що базується на активізації одержання, використання та передачі знань.

У практиці промислово розвинених країн консалтингові послуги у сфері економіки та управління підприємствами являють собою важливий фактор ефективного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Ускладнення економічних процесів призвело до формування національних та міжнародних ринків консалтингових послуг, що виконують функцію поширення передових технологій вирішення завдань.

Положення міжнародних економічних відносин та його розвиток насамперед відноситься до ефективності функціонування консалтингових послуг в середовищі економіки, в якій, інфраструктура ринку являється ключовим елементом. Консультаційна діяльність, яка є однією з важливих складових інфраструктури управління, а також роль міжнародного консультування з питань розвитку світової економіки та міжнародного ринку консалтингової діяльності.

Міжнародний консалтинговий ринок послуг трансформується під впливом динаміки світових бізнес тенденцій, яка супроводжується використанням нової інформації та технологій консультації, які є основою розвитку якості сучасного бізнесу консалтингових послуг, трансформація бізнес-процесів ТНК та диверсифікація структури консалтингової діяльності та продуктів завдяки інноваційній складовій.

**Актуальність теми** дипломної роботи полягає в тому, що на сьогодні, етап розвитку світового господарства економічне зростання держави визначається ресурсами країни і ступенем її інтеграції в світогосподарську систему. Про роль і місце національної економіки в сучасній світогосподарській системі значною мірою свідчать обсяги міжнародної економічної діяльності, їх динаміка та

структурні характеристики. В умовах глобалізації світової економіки, зростання конкуренції завдання нарощування масштабів та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ускладнюються та посилюється важливість інформації та знань, зокрема управлінських, як фактора виробництва. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності все більше потребують належного консалтингового забезпечення задля більш ефективного здійснення їх зовнішньоекономічної діяльності, зниження трансакційних витрат, раціоналізації бізнес-процесів та більш стабільного і прогнозованого розвитку

Важливе значення консалтингових послуг реалізується також не лише на мікро-, але й на вищих рівнях управління. Для держави це розвиток міжнародних економічних відносин, модернізація галузей економіки у відповідності до факторних конкурентних переваг на світових ринках, забезпечення валютних надходжень та стабільності національної грошової одиниці, використання інноваційно-технологічних переваг. Все більше посилюється системоформуюча роль консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності держави. Натомість недостатньо обґрунтовані підходи до формування системи зовнішньоекономічної діяльності, вибору тактичних механізмів і засобів удосконалення консалтингового забезпечення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України посилюють загрози національній безпеці та обмежують можливості реалізації економічних інтересів, призводять до консервування невисоких обсягів та нераціональної структури експорту при надмірній імпортозалежності.

**Мета даної роботи** полягає у обґрунтуванні теоретико-методичних засад і прикладних інструментів використання ІТ-консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

З урахуванням визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- з'ясувати сутнісно-типологічні характеристики системи зовнішньоекономічної діяльності та консалтингових послуг для її суб'єктів;
- виявити особливості та об'єкти, узагальнити теоретичні аспекти консалтингових послуг у зовнішньоекономічній діяльності;

- з'ясувати передумови, обсяги та ефективність консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України;
- виявити чинники та фактори конкурентоспроможності консалтингових послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити інституційне забезпечення розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити напрями вдосконалення інституційного середовища розвитку послуг консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності;
- удосконалити тактичні механізми та засоби розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ІТ-консалтинговими послугами в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади, механізми, інституційні та організаційні умови, засоби і чинники розвитку послуг ІТ-консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

В процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ.

Дана робота складається з трьох розділів. В першому розділі розглянуто науково-методологічні основи надання послуг в сфері ІТ-консалтингу. В другому розділі розглянуто організацію зовнішньоекономічної діяльності на прикладі СIKLUM. В третьому розділі розглянуто шляхи вдосконалення надання послуг в сфері ІТ-консалтингу на підприємстві.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ КОНСАЛТИНГУ

Мельник Володимир Сергійович

### **1.1. Теоретичні основи поняття послуг консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності підприємств**

Динамічний розвиток підприємств показує, що сьогодні жодне підприємство не може ефективно функціонувати без відповідного програмного забезпечення. Кожне підприємство має Інформаційну Систему Управління (ІСУ), які на різних підприємствах відрізняються ступенем розвиненості, актуальності та ефективності. Але, на жаль, на сьогодні немає достатньої статистики використання ІТ, або результатів роботи підприємств по створенню ІСУ, що є однією з головних проблем вітчизняного ІТ-ринку. Не можна виділити і будь-які галузеві рішення або підходи до побудови ІСУ.

Місце і завдання послуг консалтингу на різних рівнях управління представимо на рис. 1.1. Особливості послуг консалтингу за видами та суб'єктами регулювання та здійснення зовнішньоекономічної діяльності наведемо в табл. 1.1. Зауважимо, що попитом консалтингових послуг найбільше користуються суб'єкти господарської діяльності. Зауважимо, що роль консалтингу важлива у всіх процесах діяльності підприємства.

Так, суб'єкти господарської діяльності чи, можливо, їх об'єднання реалізують конкретні підприємницькі проекти в межах зовнішньоекономічної діяльності, а отже, потребують консультування з питань використання переваг і можливостей суб'єктів інфраструктури, супроводження на всіх технологічних

етапах процесу зовнішньоекономічної діяльності (від пошуку підприємницької ідеї до завершення реалізації підприємницького проекту).

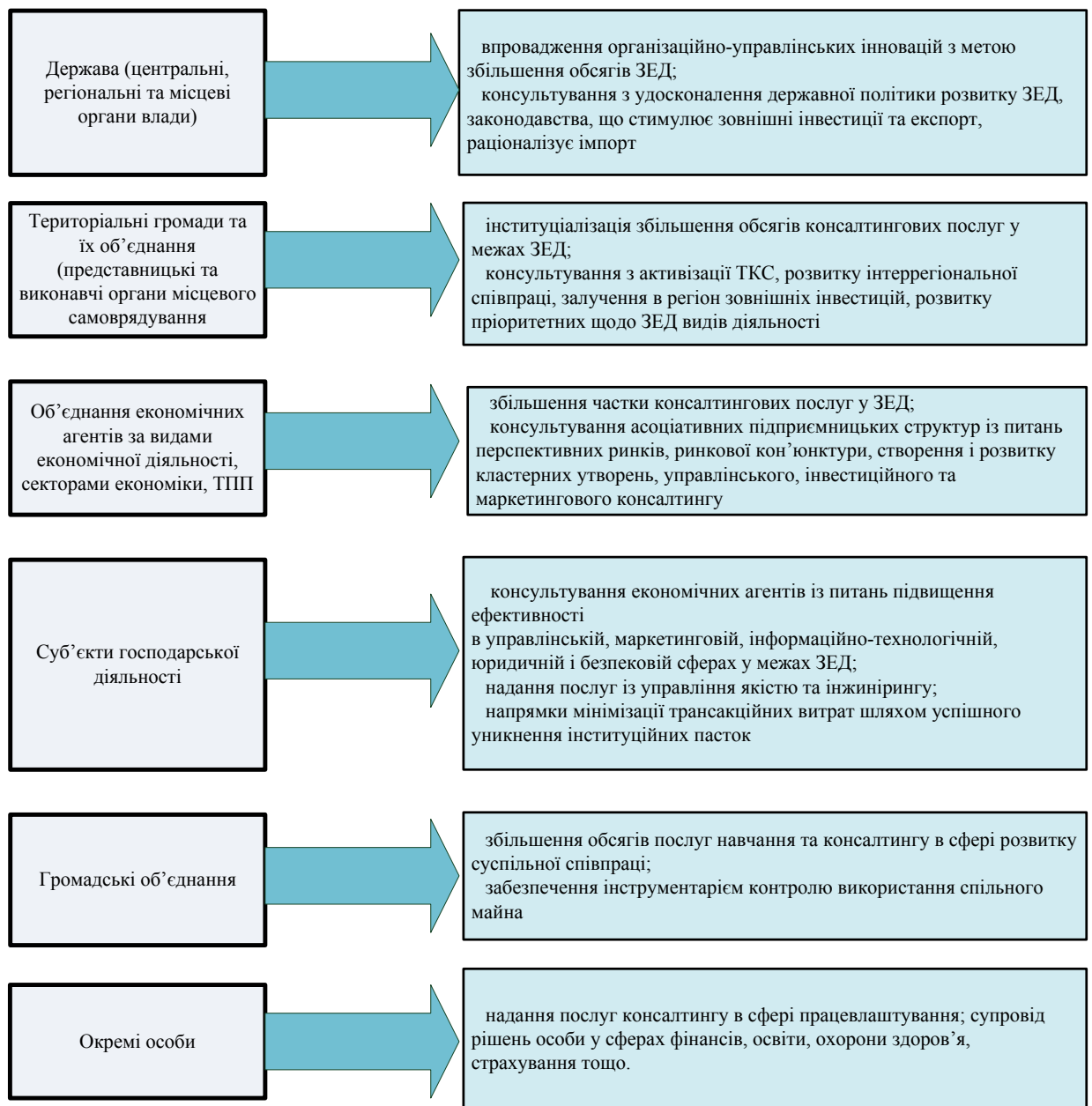


Рис. 1.1. Місце і завдання послуг консалтингу на різних рівнях управління

Джерело: удосконалено автором

Для уможливлення ефективної співпраці та координації діяльності в межах взаємодії «суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності – суб'єкт її інституційної інфраструктури» консалтинговим організаціям необхідно сформулювати продукт, який містить повноцінну інформацію про обсяги, напрями та форми допомоги

суб'єктам господарської діяльності, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. Результатом його придбання та використання суб'єктами інституційної інфраструктури стане надання таких більш доступних і необхідних послуг для учасників зовнішньоекономічної діяльності, як страхування, облік та аудит, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічних операцій, захист їх інтересів і прав. Органи державного управління визначають нормативно-правове регламентування зовнішньоекономічної діяльності, запровадження ліцензування, спеціальних режимів, обмеження обсягів діяльності, укладання міжнародних договорів, встановлення державного замовлення координує уряд [29].

Таблиця 1.1

**Особливості послуг консалтингу за видами та суб'єктами регулювання та здійснення зовнішньоекономічної діяльності**

Суб'єкти регулювання ЗЕД	Повноваження суб'єктів регулювання ЗЕД	Особливості консалтингового забезпечення, спрямованого на зміцнення позиції національної економіки в світогосподарській системі
1	2	3
Парламент	Нормативно-правове регламентування ЗЕД та його напрямів; запровадження спеціальних режимів ЗЕД, обмеження її обсягів, ліцензування	Узагальнення та імплементація світового досвіду формування ефективного та повноцінного інституційного середовища ЗЕД; обґрунтування пріоритетів (у контексті зміцнення конкурентоспроможності економіки, збалансованого соціально-економічного розвитку держави та регіонів) активізації та стримування в межах ЗЕД окремих видів економічної діяльності і секторів промисловості, окремих товарів (послуг); надання рекомендацій із пошуків співпраці держави з міжнародними економічними організаціями та об'єднаннями
Уряд	Координація інституціонального забезпечення ЗЕД; укладання міжнародних договорів; встановлення державного замовлення	
Національний банк	Регулювання курсу національної валюти; забезпечення розрахунків; фінансово-кредитне сприяння ЗЕД	Пошук раціональних засобів стимулювання ЗЕД із використанням курсової та валютної політики, організаційного та фінансово-кредитного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних учасників ЗЕД, мінімізації трансакційних витрат, часу адміністрування, проходження митних процедур; покращення якості послуг
Міністерства економіки та фінансів	Узгодження дій суб'єктів ЗЕД	
Державна	Контроль за дотриманням	

фіскальна та митна служби	законодавства	суб'єктам ЗЕД
------------------------------	---------------	---------------



Закінчення табл. 1.1

1	2	3
Антимонопольний комітет	Контроль за дотриманням суб'єктами ЗЕД законодавства про захист економічної конкуренції	Оцінка рівня конкурентної відкритості, проявів порушень законодавства та прав власності на ринку ЗЕД; обґрунтування рекомендацій (у т. ч. на основі вивчення міжнародного досвіду) з удосконалення конкурентного законодавства
Територіальні громади та їх об'єднання (безпосередньо та через органи місцевого самоврядування)	Створення і розвиток інфраструктури ЗЕД на регіональному та місцевому рівні	Надання консультацій у сфері здійснення інноваційної діяльності, мінімізації трансакційних витрат, екології, безпечного здійснення господарської діяльності
Суб'єкти інституційної інфраструктури ЗЕД	Страховання, облік та аудит, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічних операцій; захист інтересів і прав учасників ЗЕД	Консалтингове забезпечення щодо обсягів, напрямів і форм допомоги суб'єктам господарської діяльності, які провадять ЗЕД
Суб'єкти господарської діяльності та їх об'єднання	Реалізація конкретних підприємницьких проектів у межах ЗЕД	Консалтинговий супровід господарських суб'єктів на всіх технологічних етапах ЗЕД (від пошуку підприємницької ідеї до завершення реалізації підприємницького проекту)

Розроблено автором

Діяльність таких важливих суб'єктів системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності, як Національний банк, міністерства економіки та фінансів, державної фіскальної та митної служби, антимонопольного комітету, можна істотно поліпшити внаслідок їх тіснішої співпраці з мережею підприємств консалтингу [1-4].

Перелічені інституції певною мірою обмежені в організаційному та фінансовому забезпеченні заходів, спрямованих на ґрунтовне вивчення міжнародних ринків, сучасного стану справ у межах зовнішньоекономічної діяльності, особливостей політики регулювання зовнішньоекономічної діяльності аналогічними державними інституціями в інших країнах тощо. За даних умов ці державні структури змушені вдаватися до практики консалтингового аутсорсингу, спрямованого передусім на отримання послуг із таких питань, як пошук

раціональних засобів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності з використанням валютної політики, організаційне та фінансово-кредитне забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних учасників зовнішньоекономічної діяльності, оцінка рівня конкурентної відкритості, проявів порушень законодавства, у т. ч. прав власності, обґрунтування рекомендацій (у т. ч. на основі вивчення міжнародного досвіду) з удосконалення законодавства, від якого залежать параметри конкурентного середовища.

Не менш важливим є аспект підвищення ефективності політики регулювання (стимулювання) зовнішньоекономічної діяльності й для територіальних громад та їх об'єднань, зокрема для обласних та районних державних адміністрацій. Щоб удосконалити місцеву інфраструктуру зовнішньоекономічної діяльності, вони потребують для цього послуг консалтингу, передусім за такими напрямками: вивчення особливостей географічного розміщення та соціально-економічного розвитку регіонів і надання консультацій із удосконалення інституційного середовища, сприятливого для зовнішньоекономічної діяльності, ефективних механізмів стимулювання зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних учасників.

Результати аналізу еволюції розвитку сфери консалтингових послуг узагальнені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Результати вивчення еволюції розвитку послуг консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності в Україні [30 с. 32-33)**

Етап	Загальна характеристика	Особливості розвитку консалтингу в системі ЗЕД
1	2	3
Перший – XIV-XIX ст.	Перші ділові та інформаційні послуги надаються торговцям	За рахунок послуг консалтингу організовувалися торговельні ярмарки, забезпечувалися їх висока активність та поінформування щодо попиту і пропозиції товарів (послуг)

Закінчення табл.1.2

1	2	3
Другий – радянський (20-90-ті роки XX ст.)	Послуги консалтингу заміщають діяльністю науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних служб	Держава використовує результати роботи підпорядкованих їй науково-дослідних і проектно-конструкторських бюро для покращення товарів і характеристик їх конкурентоспроможності на зовнішніх ринках
Третій – пострадянський (1991-1995)	На вітчизняний ринок виходять потужні міжнародні консалтингові організації	Зарубіжні консультанти надають консалтингові послуги з управління діяльністю закордонних підприємств на українському ринку
Четвертий – (1996 - 2000)	Значний кількісний розвиток сфери консалтингу, створюються вітчизняні професійні консалтингові організації та їх асоціативні утворення; поглиблюється спеціалізація послуг	Вітчизняні консалтингові організації реалізують перші проекти у сфері ЗЕД
П'ятий – (2001-2009)	Якісний розвиток сфери консалтингу та істотне зростання попиту на управлінські послуги. Посилення інтеграції вітчизняної сфери консалтингу в глобальний ринок завдяки певній стабілізації політичної ситуації.	Збільшення частки консалтингових послуг у структурі ЗЕД
Шостий – (2010-2014)	Співіснування інституційних середовищ на основі формальних і неформальних інститутів	
Сьомий – трансформаційний (з 2015 р. дотепер)	Існування системної кризи, в основі якої слабкість офіційних інститутів. Ускладнення діяльності та розвитку вітчизняних консалтингових організацій через недостатність для цього інституційного та фінансового забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності, неможливість застосування довгострокового планування, висока вартість інвестиційного ресурсу	Поліпшення перспектив розвитку консалтингу внаслідок глобалізаційних тенденцій, розширення участі держави в міжнародному поділі праці, активізації євроінтеграційних прагнень та ЗЕД її суб'єктів

В останні роки роль ІТ змінилася радикально, в окремих галузях вона еволюціонувала від допоміжної до вирішальної, стратегічною. В сучасних умовах

підтримати і покращити конкурентні позиції, операційну ефективність управлінських і виробничих процесів неможливо без використання ІТ, тому ІТ розглядаються як джерело формування та забезпечення конкурентних переваг. Вони використовуються в рішенні різних завдань, склад яких унікальний для кожної організації та визначається загальною макросередовищем, нормативно-правовою базою, галузевою належністю, типом виробництва, масштабом бізнесу, місцем його ведення, позицією керівництва, бізнес стратегією і бізнес-завданнями, рівнем інформатизації, ІТ -Бюджет. ІТ дозволяють за допомогою інструментів, що застосовуються і вдосконалення бізнес-процесів на їх основі здійснити перехід до ведення бізнесу на новому технологічному рівні.

Разом з тим, незважаючи на зусилля, що докладаються, далеко не завжди ІТ використовуються ефективно і продуктивно, а ІТ-проекти оцінюються як успішні і приносять очікувані результати. Це призводить до необхідності надання допомоги організаціям у вирішенні сукупності проблем, пов'язаних з використанням ІТ, а також сприяння розвитку бізнесу шляхом підтримки досягнення довгострокових цілей і рішення оперативних завдань бізнесу за допомогою впровадження і застосування інформаційних систем (ІС) і ІТ, що забезпечують досягнення конкурентних переваг і економічної вигоди. Розробкою відповідних рекомендацій займаються ІТ-консультанти.

У даній роботі , будемо ІТ-консалтинг розглядати як напрямок підприємницької діяльності, пов'язаний з наданням як взаємопов'язаних, так і незалежних консультаційних послуг в сфері ІТ.

Аналіз ряду літературних джерел [18, 26-30, 45, 53, 101-104] дозволив виділити наступні основні причини, за якими організації вдаються до ІТ-консультування:

- необхідність проведення об'єктивної та неупередженої оцінки стану ІТ, виявлення існуючих проблем і отримання кваліфікованої допомоги щодо їх вирішення;

- потреби в залученні додаткових ресурсів;

- потреби у здійсненні змін в області ІТ, пов'язаних з розширенням / зміною спектру діяльності організації або сприяють утвердженню позицій організації на ринку, підвищенню конкурентоспроможності;

- необхідність і прагнення використання знань і досвіду ІТ-консультантів.

Як правило, послуги ІТ-консалтингу виявляються в проектній формі. Узагальнена мета таких проектів полягає в досягненні певних бізнес-цілей клієнтської організації шляхом розробки і супроводу впровадження (при необхідності) в практичну діяльність методологічних, технологічних і технічних рішень в області ІТ.

Загальноприйнятою, універсальної класифікації консалтингових послуг в сфері ІТ не існує. Застосовуються різні підходи і системи їх класифікації. Наприклад, в Європейському довіднику консультантів по менеджменту наведена предметна класифікація консалтингових послуг, в якій група "Інформаційні технології" включає [4]:

1. Системи автоматизованого проектування та автоматизовані системи управління.
2. Застосування комп'ютерів в аудиті та оцінці.
3. Електронна видавнича діяльність.
4. Інформаційно-пошукові системи.
5. Адміністративні інформаційні системи.
6. Проектування і розробка систем.
7. Вибір і установка систем.
8. Внутрішній аудит інформаційних систем.
9. Відновлення інформаційних систем.

Так, в класі 62 "Розробка комп'ютерного програмного забезпечення, консультаційні послуги в даній області і інші супутні послуги" угруповання 62.02 "Діяльність консультативна і роботи в області комп'ютерних технологій" містить: планування та проектування комп'ютерних систем, які об'єднують комп'ютерну техніку, програмне забезпечення та технології передачі даних. Послуги можуть

включати відповідне навчання користувачів. До складу зазначеної угруповання входить:

- діяльність з планування, проектування комп'ютерних систем;
- діяльність з обстеження та експертизи комп'ютерних систем;
- діяльність з навчання користувачів;
- діяльність з підготовки комп'ютерних систем до експлуатації;
- діяльність консультативна в області комп'ютерних технологій інша.

Власні класифікації консалтингових послуг мають аналітичні, консалтингові компанії та інші постачальники ІТ-послуг. Ці класифікації застосовуються в дослідженнях стану ІТ-ринку, аналізі конкурентів, при просуванні власних послуг на ринку.

Залежно від конкретних видів діяльності виділимо такі ключові напрямки ІТ-консалтингу, як стратегічний, продуктовий, інтеграційний, операційний, технічний консалтинг.

Розглянемо їх більш детально. Так, стратегічний ІТ-консалтинг, в першу чергу, відповідає на питання "Що робити?". До нього відносяться такі послуги як розробка ІТ - стратегії, проведення стратегічного ІТ - аудиту, побудову ефективної ІТ - служби, оцінка сукупної вартості володіння ІТ, формування ІТ - бюджету і управління портфелем інвестиційних ІТ - проектів.

Продуктовий ІТ-консалтинг сконцентрований на забезпеченні підтримки різних видів діяльності підприємства шляхом автоматизації відповідних бізнес-процесів за допомогою програмних додатків (ERP, CRM, EAM, SCM, систем електронного документообігу та ін.) І необхідний при впровадженні будь-яких ліцензійних ІТ - рішень.

Інтеграційний ІТ консалтинг розглядає питання визначення способу і технологій інтеграції окремих компонентів інформаційної системи організації в єдине ціле з метою забезпечення адаптації ІТ-інфраструктури до бізнес-потреб організації.

Операційний ІТ-консалтинг стосується області оптимізації внутрішніх процесів управління ІТ-послугами організації та питань організації ефективної роботи ІТ-служби.

Технічний ІТ-консалтинг охоплює область вирішення технічних питань і проблем, пов'язаних із забезпеченням необхідного рівня надійності і продуктивності ІТ-інфраструктури.

При проведенні автоматизації бізнес-процесів організації, створенні та модифікації або розвитку ІС, модернізації та оновлення ІТ-інфраструктури наведені види ІТ-консалтингу та консалтингу в суміжних галузях управління повинні застосовуватися в певній послідовності. Спочатку необхідно опрацювати і вирішити питання стратегічного розвитку, включаючи і сферу ІТ, а потім організувати і виконати окремі проекти, включені до складу стратегії організації.

## **1.2. Дослідження постачальників послуг ІТ-консалтингу**

У сфері ІТ-консалтингу працюють великі міжнародні багатoproфільні компанії з великою філіальною мережею, що надають ІТ-послуги в Україні і за кордоном, багатoproфільні українські ІТ-компанії (системні інтегратори), вендори програмного і апаратного забезпечення, які можуть консалтингові послуги з свої продуктам, вузькопрофільні компанії, що працюють переважно по одному-двом напрямкам консалтингових ІТ-послуг або в певній галузі / регіоні, ІТ-підрозділу великих українських підприємств, великі державні наукові центри та ряд ВНЗ, незалежні консультанти.

Ядро провідних українських компаній, що працюють в ІТ-консалтингу, сформувалося і складається з нечисленної групи великих багатoproфільних ІТ-компаній (ІBS, ЛАНІТ, Крок, Компьюлінк Груп, Ай Теко, Енвіжн Груп, ОТР, Енерджі Консалтинг, Група Борлас, ЕРАМ Systems, АйТи), які пропонують свої послуги для вирішення широкого кола бізнес-завдань організації.

Розглянемо типову структуру компанії - великого системного інтегратора. У неї входять наступні основні підрозділи.

1. Відділення дистрибуції, яке забезпечує продаж обладнання та ліцензій на ПЗ, необхідне для його експлуатації. Частка бізнесу від цього напрямку доходить до 60-70% загального доходу компанії.

2. Відділення системної інтеграції, в яке входять підрозділи, переважно надають послуги інтеграційного ІТ консалтингу.

3. Відділення мережевий інтеграції, що надає послуги з розвитку ІТ-інфраструктури як, наприклад, розвитку локальних обчислювальних мереж і нарощування обчислювальних потужностей.

4. Продуктово-орієнтовані підрозділи, що спеціалізуються на впровадженні конкретних ІТ-продуктів і рішень в певних областях наприклад, таких як, управління ресурсами, управління персоналом, управління проектами, управління документообігом. Ці підрозділи серед інших послуг надають послуги продуктового ІТ-консалтингу.

5. Відділення бізнес-консалтингу, що відповідає за аналіз бізнес-діяльності клієнтської організації та вироблення рекомендацій у цій сфері, а також розробку стратегії розвитку інформаційних систем.

6. Підрозділи, що займаються послугами в області систем автоматизованого проектування (САПР), систем управління даними про виріб, а також ІТ-рішень, що забезпечують підтримку всього життєвого циклу виробів.

7. Підрозділи, що надають послуги в області розробки і впровадження автоматизованих систем управління технологічними процесами (АСУ ТП).

8. Підрозділи, що надають послуги в області впровадження інженерних систем таких як, наприклад, систем енергопостачання, кондиціонування, пожежогасіння та ін.

9. Підрозділи, орієнтовані на сервісну підтримку клієнтів і надають послуги ІТ-аутсорсингу.

10. Навчальні підрозділи, що надають послуги в області підвищення кваліфікації персоналу клієнтів, як ІТ-фахівців, так і бізнес-користувачів.



## 11. Адміністративні підрозділи.

До основних завдань системного інтегратора на весь період співпраці з клієнтом ставляться такі, як організація роботи з аналізу та реінжинірингу бізнес-процесів і реструктуризації діяльності клієнтської організації з метою підвищення ефективності управління і забезпечення зростання її конкурентоспроможності, підвищення ефективності використання персоналу, ІТ-систем і ІТ - інфраструктури в рамках всієї клієнтської організації, створення інфраструктури підтримки життєвого циклу інформаційних систем. В області розвитку ІТ першочерговим завданням системного інтегратора є організація інтегрованого процесу з розвитку ІТ для забезпечення їх відповідності основним цілям і напрямкам розвитку основної діяльності клієнтської організації, що пов'язане із задоволенням потреб вищих керівників організації.

Дослідження Шафі С. [119] виявили, що кожна група постачальників послуг ІТ-консалтингу має свій типовий продуктовий портфель консультаційних послуг. Склад узагальненого продуктового портфеля послуг ІТ-консалтингу великого системного інтегратора представимо в табл. 1.3, де послуги класифіковані за основними напрямками ІТ-консалтингу. Даний портфель послуг не є вичерпним і містить найбільш типові консалтингові ІТ послуги, що надаються такими компаніями.

У практичній діяльності зміст пропонованих послуг ІТ-консалтингу специфікується для кожного клієнта, що є основним змістом предконкратних переговорів, які по суті спрямовані на визначення і узгодження цілей, меж та статуту проекту.

Великі системні інтегратори, крім консалтингу в сфері ІТ, пропонують також послуги управлінського консалтингу. Управлінський консалтинг, як правило, передує розробці і впровадженню програмних продуктів і рішень. Наявність в продуктовому портфелі консалтингових послуг в сфері ІТ і суміжних галузях управління дозволяє вирішувати не тільки окремі завдання, а й здійснювати комплексні проекти, спрямовані на досягнення бізнес-цілей клієнтських організацій, сприяти реальному підвищенню ефективності їх бізнесу. Надання

комплексних консалтингових послуг є конкурентною перевагою провідних ІТ-компаній.

Таблиця 1.3

### Узагальнений продуктивний портфель послуг ІТ-консалтингу великих системних інтеграторів

Стратегічний консалтинг	Продуктивний ІТ-консалтинг	Інтеграційний консалтинг	Операційний консалтинг	Технічний консалтинг
<p>Стратегічний ІТ-аудит. Розробка ІТ-стратегії. Формування портфеля ІТ-проектів. Розробка концепції розвитку окремих інформаційних систем з техніко-економічним обґрунтуванням. Розробка концепції розвитку ІТ-інфраструктури та її окремих елементів. Розробка концептуальної моделі управління ІТ в компанії, включаючи концепцію сорсингу в сфері ІТ. Розробка стратегії безпеки інформаційних активів організації. Розробка організаційно-функціональної структури та діяльності ІТ-служби. Навчання персоналу підприємства управління ІТ-службою на стратегічному рівні.</p>	<p>Аудит інформаційної системи організації. Розробка пропозицій щодо модифікації інформаційної системи організації. Розробка вимог до функціональності інформаційної системи. Вибір продуктового ІТ - рішення. Розробка технічної документації. Консалтингова підтримка організації і ведення проекту впровадження. Експертиза проектних рішень. Експертиза проектів впровадження. Навчання персоналу клієнтської організації методології впровадження обраних ІТ-продуктів і їх використання</p>	<p>Аудит ІТ-інфраструктури. Розробка вимог до інтеграційного рішення. Вибір інтеграційного рішення. Розробка технічної документації. Консалтингова підтримка організації і ведення інтеграційного проекту. Експертиза проектних рішень. Експертиза інтеграційних проектів.</p>	<p>Діагностика управління ІТ. Розробка рекомендацій з організації та вдосконалення процесів управління ІТ. Розробка пропозицій щодо вдосконалення організаційно-функціональної структури та діяльності ІТ-служби. Розробка каталогу ІТ-послуг організації. Розробка регламентів і нормативно-методичних документів по процесах управління ІТ та структурно-функціональної організації ІТ служби. Розробка рекомендацій по автоматизації процесів управління ІТ та вибір програмного рішення. Консалтингова підтримка організації і ведення проекту автоматизації процесів управління ІТ. Навчання персоналу клієнтської організації управління ІТ</p>	<p>Комплексний технічний аудит існуючої ІТ-інфраструктури та розробка пропозицій щодо її модернізації для підвищення надійності і продуктивності. Вибір програмно-апаратних рішень. Документування ІТ-інфраструктури. Планування проведення модернізації ІТ-інфраструктури з заданим рівнем надійності. Експертиза проектних рішень. Консалтингова підтримка організації і ведення проекту модернізації ІТ-інфраструктури з заданим рівнем надійності. Навчання персоналу роботи в умовах модернізованої ІТ-інфраструктури</p>

В цілому робота постачальника послуг ІТ-консалтингу повинна ґрунтуватися на концепції партнерства, яка замінює традиційні відносини "клієнт-виконавець", і будується на основі наступних принципів:

- ніхто краще клієнтської організації, з якою ми працюємо, не знає реальних умов її діяльності та вимог, які вона пред'являє;
- постачальник послуг ІТ-консалтингу є професіоналом в області ІТ і володіє всім необхідним для успішного вирішення інформаційно-технологічних задач клієнтської організації;
- тільки спільними зусиллями можна досягти мети клієнтської організації та максимально ефективно використати можливості постачальника послуг ІТ-консалтингу.

### **1.3. Особливості надання послуг консалтингових ІТ-проектів**

Стратегічне управління інформаційними системами є комплексом теоретичних основ і методів, які забезпечують цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності володіння і розвитку інформаційних систем для досягнення бізнес-цілей організацій і створення нових конкурентних переваг [23]ю

В дипломній роботі стратегічним ІТ-консалтингом будемо називати консалтинг в області стратегічного управління інформаційними системами .

Стратегічний ІТ - консалтинг включає шість взаємопов'язаних областей послуг: стратегічний ІТ - аудит, побудова ефективної ІТ - служби, управління портфелем ІТ - проектів та ІТ - активами, розробка ІТ - стратегії і організація переходу до ІТ - аутсорсингу. Управління портфелем ІТ - проектів та ІТ - активами являє собою предмет окремого самостійного дослідження.

Стратегічний консалтинг базується на проведенні стратегічного ІТ-аудиту. Стратегічний ІТ - аудит націлений на ідентифікацію причин дискомфорту вищого керівництва організації в зв'язку з використанням ІТ, тобто, він здійснюється в

інтересах вищого керівництва, яке не цікавлять ні платформні, ні програмні рішення, воно зацікавлене виключно в ступеня задоволення своїх інформаційних потреб, інформаційних потреб персоналу, а також в оцінці впливу інвестицій в ІТ на вартість бізнесу і в збереженні конкурентних переваг. Стратегічний ІТ - аудит ніяк не перетинається з іншими видами ІТ-аудиту як, наприклад, з аудитом ІТ-інфраструктури, аудитом інформаційної безпеки, кваліфікації персоналу та ін. На його основі стає можливою розробка ІТ-стратегії, тобто, визначення пріоритетних напрямків розвитку інформаційних систем, які, в свою чергу, визначають склад портфеля інвестиційних ІТ-проектів, реалізація якого планується на найближчі два-три роки. Більш тривалий період планування представляється недоцільним у силу надзвичайно швидких темпів розвитку технологій і зміни самого ринку. Природно, ІТ-стратегія вимагає проведення регулярної ревізії з тих же причин. Головним чином, подібні ревізії направлено, в першу чергу, на аналіз результатів виконання проектів і коригування всього інвестиційного портфеля.

ІТ-стратегія необхідна для організації інтегрованого корпоративного процесу з розвитку, супроводу і використання ІТ та забезпечення їх відповідності основним цілям і напрямам розвитку бізнесу.

Провідні міжнародні консалтингові та ІТ компанії мають свої внутрішні методології формування ІТ стратегій (наприклад, IBM, Gartner, PWC, ATKearney, BCG, McKinsey) і використовують в проектах кращі практики і стандарти ІТ-галузі (SOA, COBIT, ITIL і ін.), управлінські методики (Balanced Scorecard, Portfolio Management). Українські ІТ-компанії і консультанти пропонують власні підходи, частина з яких базуються на методології міжнародних компаній з урахуванням українських умов, інші - більше спираються на власний практичний досвід. Виклад окремих підходів до формування ІТ стратегії наведено в.

Суть ІТ-стратегії полягає в наступному:

ІТ-стратегія - це складова частина загальної стратегії розвитку бізнесу, пов'язана з використанням інформаційних технологій для підвищення ефективності основної діяльності організації;

ІТ-стратегія - це документ, що описує: бізнес - цілі і пріоритети ІТ - проектів, портфель ІТ - проектів, перелік завдань і реєстр очікуваних результатів, поетапний план реалізації та ресурси, терміни і бюджет на реалізацію проектів портфеля, рекомендації з організації служби ІТ.

ІТ-стратегія дозволяє забезпечити орієнтацію ІТ на рішення проблем основної діяльності організації, підвищення віддачі від інвестицій в інформатизацію, зниження сукупної вартості володіння ІТ (закупівлі, розробки, впровадження, навчання, супроводу і т.д.), скорочення термінів впровадження нових інформаційних технологій, отримання швидких і розповсюджуються результатів, можливість швидко і економічно розширювати інформаційну інфраструктуру в майбутньому.

Розробка ІТ-стратегії виходить з місії і бізнес - цілей організації, в зв'язку, з чим необхідно, перш за все, охарактеризувати основну діяльність організації. У багатьох випадках ІТ служба в недостатній мірі усвідомлює важливість розуміння інтересів цієї діяльності, що тягне за собою її відірваність від інтересів організації і, як наслідок, невідповідність використовуваних інформаційних систем реальним потребам. У свою чергу це призводить до зниження значущості самої служби в очах вищого керівництва.

Детально консалтингові проекти по розробці ІТ стратегії в великих промислових підприємствах розглянуті авторами дослідження в [28-30, 36, 44, 78, 93].

Стратегічний консалтинг включає до свого складу групу послуг, що забезпечує вирішення питань, пов'язаних з організацією управління ІТ та їх експлуатацією. В першу чергу, це розробка концептуальної моделі управління ІТ в організації, розробка концепції розвитку системи управління ІТ, а також концепції сорсингу в сфері ІТ.

Важливою складовою частиною цієї групи послуг є розробка організаційно-функціональної структури ІТ-служби організації разом з розробкою комплексу процедур і регламентів її функціонування і взаємодії з керівництвом та структурними підрозділами. До цього комплексу відносяться такі процедури як

процедура планування діяльності та формування ІТ-бюджету, процедура звітності та оцінки діяльності служби, процедура управління ІТ-активами і інформаційними ресурсами організації та, звичайно, процедура надання послуг, що включає склад регламентних послуг і виконання додаткових послуг за заявками з їх тарифікацією.

ІТ-служба організації несе відповідальність за рішення двох груп завдань:

1) задач, пов'язаних з розвитком ІТ: планування розвитку ІТ і контроль виконання планів, управління інвестиційними проектами в галузі ІТ, взаємодія із зовнішніми виконавцями, створення нормативних і методологічних документів в галузі ІТ;

2) задач, пов'язаних з наданням інформаційно-технологічних послуг: забезпечення експлуатації існуючих і вводяться в дію інформаційних систем, інформаційно-аналітичне обслуговування керівників вищої та середньої ланки управління, розвиток ІТ-інфраструктури та навчання персоналу в галузі ІТ.

Оцінка діяльності ІТ-служби повинна ґрунтуватися на системі ключових показників, при розробці якої необхідно враховувати специфіку організації та галузеві особливості. Слід особливо відзначити, що показники повинні носити вимірний характер. До показників, що носять універсальний характер, відносяться:

- фактичне виконання плану і бюджету;
- динаміка виконаних послуг;
- динаміка сукупної вартості володіння ІТ;
- динаміка збоїв;
- динаміка рекламаций користувачів.

В даний час використовуються три основні моделі взаємодії ІТ-служби з організацією. Найбільш поширена модель розглядає ІТ-службу як один зі структурних підрозділів, що виконують, головним чином, щоб забезпечити функції.

Більш просунута модель заснована на принципах внутрішнього госпрозрахунку. У цій моделі ІТ-служба також є структурним підрозділом

організації, але підлеглим першій особі організації. Перспективною і набуває все більшої популярності є модель, в якій ІТ-служба виділена в самостійну дочірню компанію, що належить організації і надає їй весь спектр необхідних послуг на контрактній основі і, одночасно, має право працювати на відкритому ІТ-ринку. Дочірня компанія може бути створена як на 100% належить материнській, так і як спільне підприємство, утворене разом з системним інтегратором. Процес виділення ІТ-служби в самостійну компанію досить складний, оскільки пов'язаний з передачею всіх ІТ-активів, а головне з визначенням умов контракту на надання послуг. Крім того, цей процес пов'язаний з переведенням персоналу, що викликає додаткові юридичні та психологічні питання.

Особливе місце в стратегічному ІТ-консалтингу займає проблематика організації переходу до ІТ-аутсорсингу.

Ухвалення рішення про можливість ІТ-аутсорсингу спирається на можливість досягнення певних бізнес-цілей організації і вирішення існуючих проблем в результаті його застосування. Стратегія ІТ-аутсорсингу повинна бути вбудована в ІТ-стратегію організації. Основними причинами використання ІТ-аутсорсингу організаціями як стратегії управління є такі, як необхідність зниження витрат на ІТ, їх сукупної вартості володіння, прагнення зосередити ресурси власної організації на "центрах прибутку" - профільних бізнес-процесах, в рамках яких створюється основна продукція, необхідність підвищення якості ІТ-послуг, відсутність або недолік власних кваліфікованих ІТ-фахівців, прагнення отримати доступ до нових передових технологій і технічних знань, зокрема, до використання хмарних обчислень.

Життєвий цикл аутсорсингової моделі включає:

1. Обґрунтування прийняття рішення про ІТ-аутсорсингу (стратегічне й економічне).
2. Вибір одного або декількох постачальників послуг.
3. Проведення передконтрактних робіт і укладення контракту.
4. Перехідний період.
5. Управління виконанням контракту.

## 6. Продовження або завершення контракту.

Для надання допомоги організаціям у вирішенні різних завдань і проблем, що виникають протягом усього життєвого циклу аутсорсингу ІТ-консультантами пропонуються відповідні послуги. Центральне місце серед них займають послуги, пов'язані з процесом організації переходу до ІТ-аутсорсингу. Даний процес охоплює перші чотири етапи і вимагає ретельної підготовки. Тривалість цих етапів для різних організацій може бути різною.

При обґрунтуванні можливості переходу до ІТ-аутсорсингу консультантами використовуються різні інструменти і методики, наприклад, такі як матриця аутсорсингу, що застосовується в різних інтерпретаціях, методика, в якій основою передачі ІТ-функцій на аутсорсинг є їх багатокритерійну оцінку. В якості критеріїв оцінки економічної доцільності передачі ІТ-функцій на аутсорсинг часто приймається зниження витрат на виконання ІТ-функцій або підвищення якості при збереженні незмінного рівня витрат. Відзначимо, що для повноцінного аналізу недостатньо зіставлення витрат організації на виконання ІТ-функцій власними силами з витратами на придбання відповідних послуг у зовнішнього аутсорсера. Необхідно також проаналізувати поточні збитки від операційних ризиків, що виникають при виконанні ІТ-функції силами ІТ-служби організації, і порівняти їх зі збитками, які можуть виникнути від ризиків, пов'язаних з переходом на ІТ-аутсорсинг.

Однозначної відповіді на питання, які функції повинна здійснювати ІТ-служба організації, а які слід передавати на аутсорсинг дати не можна, оскільки прийняття рішення залежить від галузевої специфіки, складності та унікальності бізнес-процесів організації, інтересів власників бізнесу, акціонерів, топ-менеджерів. Для кожної організації необхідні ретельний аналіз і детальне обґрунтування рішення про перехід до аутсорсингу.

Серед трьох основних форм ІТ-аутсорсингу (ресурсного, функціонального і стратегічного) на українському ринку найбільш поширений ресурсний аутсорсинг. При використанні даної форми аутсорсер надає підприємству необхідні ресурси (від обладнання до ІТ фахівців), відповідаючи за наявність ресурсу і його



відповідність вимогам клієнтської організації. Рівень сервісу визначається кількістю ресурсів. При цьому організація, що користується такими ресурсами, самостійно ними керує. Причинами переважання ресурсної форми аутсорсингу є прозорість ціноутворення, невеликий у порівнянні з іншими формами аутсорсингу обсяг підготовчих робіт, неготовність менеджменту організацій до використання більш складних форм аутсорсингу і відсутність довіри до провайдера послуг аутсорсингу з боку клієнтських організацій в області прозорості та керованості переданих процесів.

При функціональному аутсорсингу постачальнику аутсорсингових послуг передається виконання певних ІТ-функцій і управління ними. Цей підхід вимагає великої підготовчої роботи, в тому числі детального опрацювання контракту і угоди про рівень обслуговування, в якому визначається склад, обсяг і показники якості надання послуг. Як показує практичний досвід, при встановленні міцних партнерських відносин, досягнення поставлених цілей аутсорсингу зростає довіра до постачальника аутсорсингових послуг, і організації починають розглядати можливість переходу з ресурсного аутсорсингу на функціональний як еволюційний шлях розвитку відносин.

Напрямок стратегічного ІТ-аутсорсингу, при якому аутсорсер бере на себе управління всіма ІТ-функціями підприємства, на сьогоднішній день в Україні практично не розвинене.

Окреме місце в стратегічному ІТ-консалтингу займає проблематика забезпечення інформаційної безпеки, яка базується на розробці стратегії безпеки інформаційних активів організації. Ця стратегія охоплює широке коло питань:

Визначення організаційної структури інформаційної безпеки.

Визначення політики інформаційної безпеки. Політика інформаційної безпеки головним чином покликана ідентифікувати потенційні джерела загроз і оцінити їх можливі наслідки.

Визначення концепції інформаційної безпеки. Ця концепція є ключовим документом, що розкриває всі види методів захисту інформації, що

застосовуються в організації, тобто, таким, що відповідає на питання що і як має бути захищене.

Розробка методичних посібників щодо захисту інформації.

Розробка порядку погодження вибору засобів обчислювальної техніки і зв'язку.

Організація робіт з попередження витоку і порушення цілісності інформації, що захищається.

Основними завданнями в будь-якому ІТ-проекті є:

1. Організація робіт з виконання проекту: призначення спонсора проекту, формування робочої групи та визначення регламенту її роботи.
2. Аналіз поточного стану ІТ.
3. Ідентифікація та аналіз прогалин.
4. Оцінка ступеня готовності організації до змін бізнес процесів.
5. Ідентифікація пріоритетних напрямків розвитку ІТ, в т.ч., шляхом проведення анкетування керівників структурних підрозділів.
6. Формування портфеля інвестиційних ІТ-проектів, включаючи оцінку ресурсів, необхідних для його реалізації, насамперед термінів і вартості.
7. Розробка реєстра очікуваних результатів від виконання проектів - важливого інструменту моніторингу ходу реалізації портфеля.
8. Визначення шляхів реалізації портфеля, тобто, які проекти можуть бути виконані власними силами, а які вимагають залучення професійних інтеграторів.
9. Побудова нової організаційно-функціональної структури служби ІТ та розробка процедур її взаємодії з керівництвом та бізнес-підрозділами.
10. Розробка поетапного плану реалізації стратегії.
11. Завершення проекту.

Продуктовий ІТ-консалтинг допомагає організаціям вирішувати питання автоматизації бізнес-процесів організації за допомогою впровадження різних програмних продуктів. Послуги продуктового ІТ-консалтингу роботи пов'язані з основними етапами життєвого циклу інформаційних систем організації. Детально

роботи і завдання, що виконуються продуктовими ІТ-консультантами, розглянуті в роботі Федик М.В. [102-104]. Нижче дана їх загальна характеристика.

Продуктовий ІТ-консалтинг базується на результатах аудиту стану інформаційних систем організації і аналізу її бізнес-процесів через призму впроваджуваного класу програмних продуктів. На основі цих результатів визначаються вимоги до функціональності інформаційної системи, а потім здійснюється вибір найбільш підходящого для організації ІТ-рішення. При необхідності продуктові ІТ-консультанти надають підтримку організації та ведення проекту впровадження обраного ІТ-рішення, займаються розробкою технічної документації.

Самостійним напрямком продуктового ІТ-консалтингу є розробка концепції модифікації окремих інформаційних систем з техніко-економічним обґрунтуванням. Тут мова йде про аналіз достатності функціональності ІС і про необхідність розширення контуру впровадження з точки зору максимального охоплення потенційних кінцевих користувачів. При цьому важливим аспектом є оцінка вартісних показників модернізації та досягнення відповідного економічного ефекту.

Особливе місце в продуктовому ІТ-консалтингу займають послуги з проведення експертизи проектних рішень і результатів виконання здійснених проектів впровадження, які можуть викликати сумніви і дискомфорт керівництва.

В практику продуктового ІТ-консалтингу також входить навчання персоналу організації методології впровадження та використання обраного програмного продукту.

Послуги продуктового ІТ-консалтингу представлені на ринку досить широко, хоча різні напрямки, пов'язані з певними класами бізнес-додатків розвинені в різному ступені.

Постачальники послуг ІТ-консалтингу мають власні готові набори критеріїв і методики відбору і оцінки програмних продуктів і постачальників, які розроблені на основі практичного досвіду багатьох проектів і кращих практик, а також мають у своєму розпорядженні базами знань про рішення різних бізнес-проблем з

використанням бізнес-додатків певних класів . Системні інтегратори забезпечують не тільки вибір, але і подальше впровадження програмних продуктів.

Відзначимо, що сформульовані ІТ-консультантами рекомендації по вибору ІТ-рішень не можуть бути повністю незалежними і об'єктивними, оскільки у кожного консультанта є свої переваги, улюблені продукти або підходи. Тому не слід думати, що наймаючи зовнішніх консультантів, організація отримує істину в останній інстанції. Інша справа, що вона має право розраховувати на професіоналізм і придбання кращих рекомендацій щодо вирішення своєї проблеми.

ІТ-консультанти пропонують рекомендації по вибору ІТ-рішення, а остаточне рішення приймається керівництвом організації, тими людьми, яким доведеться експлуатувати вбрання ІТ-рішення не один год. Поставшікі послуг ІТ-консалтингу мають власні готові набори критеріїв і методики відбору і оцінки програмних продуктів і постачальників, які розроблені на основі практичного досвіду багатьох проектів і кращих практик, а також мають у своєму розпорядженні бази знань про рішення різних бізнес-проблем з використанням бізнес-додатків певних класів. Системні інтегратори забезпечують не тільки вибір, але і подальше впровадження програмних продуктів.

Відзначимо, що сформульовані ІТ-консультантами рекомендації по вибору ІТ-рішень не можуть бути повністю незалежними і об'єктивними, оскільки у кожного консультанта є свої переваги, улюблені продукти або підходи. Тому не слід думати, що наймаючи зовнішніх консультантів, організація отримує істину в останній інстанції. Інша справа, що вона має право розраховувати на професіоналізм і придбання кращих рекомендацій щодо вирішення своєї проблеми.

ІТ-консультанти пропонують рекомендації по вибору ІТ-рішення, а остаточне рішення приймається керівництвом організації, тими людьми, яким доведеться експлуатувати вбрання ІТ-рішення не один рік.

Динамічний розвиток підприємств показує, що сьогодні жодне підприємство не може ефективно функціонувати без відповідного програмного забезпечення. Кожне підприємство має Інформаційну Систему Управління (ІСУ), які на різних підприємствах відрізняються ступенем розвиненості, актуальності та ефективності. Але, на жаль, на сьогодні немає достатньої статистики використання ІТ, або результатів роботи підприємств по створенню ІСУ, що є однією з головних проблем вітчизняного ІТ-ринку. Не можна виділити і будь-які галузеві рішення або підходи до побудови ІСУ.

## **Висновки до розділу 1**

1. Узагальнення теоретичних основ діяльності інтеграторів ІТ-рішень дали стверджувати, що консалтингові послуги у сфері зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати у двох аспектах:

- 1) як послугу, що надається в межах зовнішньоекономічних операцій;
- 2) як важливий інструмент підвищення ефективності управління в системі зовнішньоекономічної діяльності, що реалізується шляхом мінімізації трансакційних витрат та покращення бізнес-процесів суб'єктів ЗЕД, а також створення і впровадження організаційно-управлінських інновацій у структурі суб'єктів управління розвитком ЗЕД.

2. Завдання послуг консалтингу є масштабнішими за завдання традиційного консультування суб'єктів господарювання, які її здійснюють, оскільки,

по-перше, збільшується перелік користувачів послуг консалтингу (громадяни та фізичні особи – підприємці, юридичні особи, асоціативні підприємницькі та громадські структури, територіальні громади та органи місцевого самоврядування, органи державної влади);

по-друге, комплекс консультаційних послуг не обмежується лише питаннями економіки, але й інформаційного, наукового, соціологічного, культурного, ментального, інфраструктурного, трудового, інституційного та іншого характеру;

по-третє, послуги консалтингу тут виконують низку нових важливих функцій – накопичення знань, трансмісійну, трансакційну та трансформаційну, маркетингову, збурюючу, протидії квазіконсалтингу, формування нових інститутів та інституцій, етичну й екологічну. Ці особливості слід враховувати при формуванні методичного забезпечення управління послугами консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

3. Особливостями консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є вищий рівень конкуренції, обмежена кількість споживачів; залежність від багатьох внутрішніх (стану розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, фінансового забезпечення державних видатків, ступеня відкритості економіки, стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності, досконалості її структури) та зовнішніх детермінант (розвитку окремих ринків і країн, регіонів, їх відкритості та лібералізації, діяльності транснаціональних корпорацій, державно-корпоративних альянських форм взаємодії на ключових глобальних ринках), географічної та ринкової концентрації клієнтів; широкий перелік показників (характеристик) ефективності (що доповнюється впливом на посилення конкурентоспроможності економіки, раціоналізації структури зовнішньоекономічної діяльності, міждержавної співпраці).

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «СІKLUM» НА РИНКУ РОЗРОБНИКІВ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

#### 2.1. Загальна характеристика компанії «СІKLUM»

В даному розділі дипломної роботи більш детально проаналізуємо діяльність роботи компанії «СІKLUM». Дана компанія була заснована в 2002 році, працює у сфері аутсорсингу розробки програмного забезпечення. Бізнес модель компанії спрямована на створення виділених команд, які займаються розробкою, безпосередньо взаємодіючи з клієнтом. Така структура дозволяє кожному співробітникові активно брати участь у прийнятті рішень і впливати на продукт і бізнес компанії-клієнта. Клієнти компанії - це замовники зі Скандинавії, Західної Європи та Америки.

«Сіklum» - це міжнародна компанія. Офіси продажів відкриті в Данії, Швеції, Великобританії, Німеччини, Швейцарії та Нідерландах, Ізраїлі, Америці а центри розробки у великих містах України (Київ, Харків, Дніпропетровськ, Львів, Одеса та Вінниця), в Білорусі (Мінськ) та Пакистані (Лахор, Ісламабад). Глобальну мережу «Сіklum» можна побачити на рис. 2.1.

Як показує світовий досвід, аутсорсинг був і залишається найбільш перспективним напрямком в ІТ-галузі. Активний розвиток ІТ-аутсорсингу в Україну почасти можна приписати компаніям із західним капіталом, які вважають за краще зосередитися на профільній діяльності, переклавши процеси автоматизації на плечі ІТ-аутсорсерів, які мають необхідний рівень підготовки обслуговування спеціальних систем. У свою чергу, це дозволяє скоротити витрати на рутинні операції, підвищити ефективність бізнес-процесів і отримати нові сервіси в найкоротші терміни. Однак деякий відсоток компаній з українським

капіталом все ще протистоїть підрядникам, вважаючи, що послуги аутсорсингу не виправдано дорогі, і доручають вести важливі інфраструктурні проекти штатним співробітникам, за звичкою розглядаючи ІТ-підрозділи як центр витрат, що забезпечує інфраструктурні функції, а не джерело бізнес-переваг.

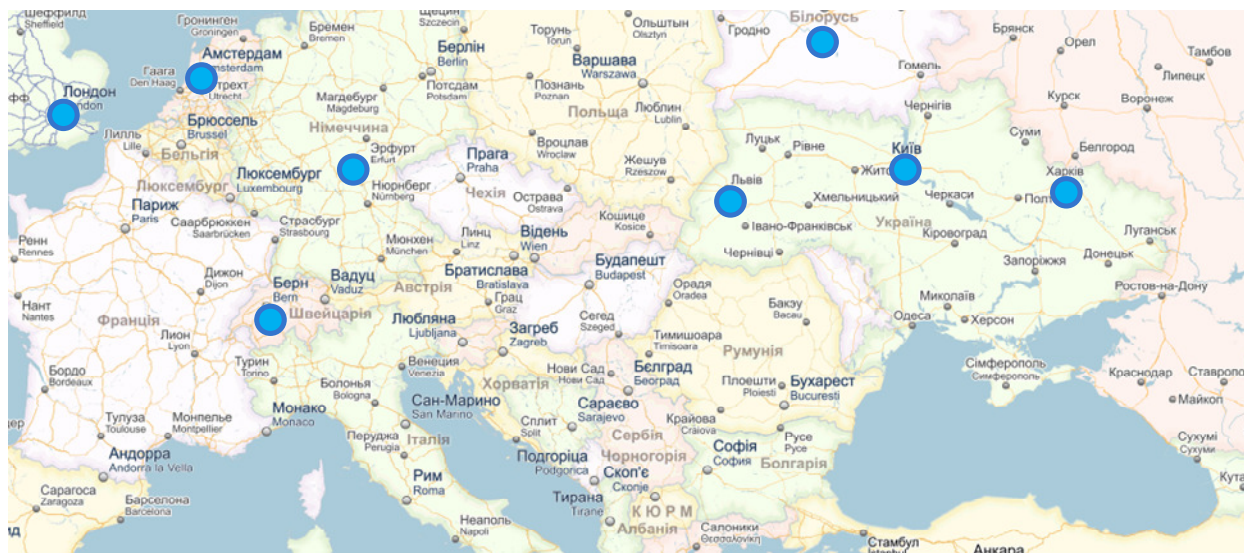


Рис. 2.1. Офіси продажу та розробки компанії «Ciklum»

«Ciklum» входить в п'ятірку найбільших ІТ компаній України.

Більше 2500 розробників, об'єднаних в більш ніж 200 команд. Найбільші замовники Metastorm, Code Worldwide, Berlinske Media, SEB, BAWAG PSK, Betsson Technologies. Схема взаємодії головного офісу компанії «Ciklum» з регіональними представництвами зображена на рис. 2.2.

Відкритий скандинавський стиль керівництва, горизонтальна організаційна структура компанії та унікальна бізнес-модель створюють хорошу основу для професійного та особистого розвитку. В рамках компанії існують різні унікальні освітні формати такі як Ciklum Speakers 'Corner, Ciklum Practice Leaders Groups, Ciklum Saturdays. Дані заходи є одним із способів підтримки та розвитку вільного обміну знаннями в різних технологіях і областях. Для кожного співробітника це відмінна можливість знаходити колег із загальними інтересами і розширювати професійний досвід і кругозір.



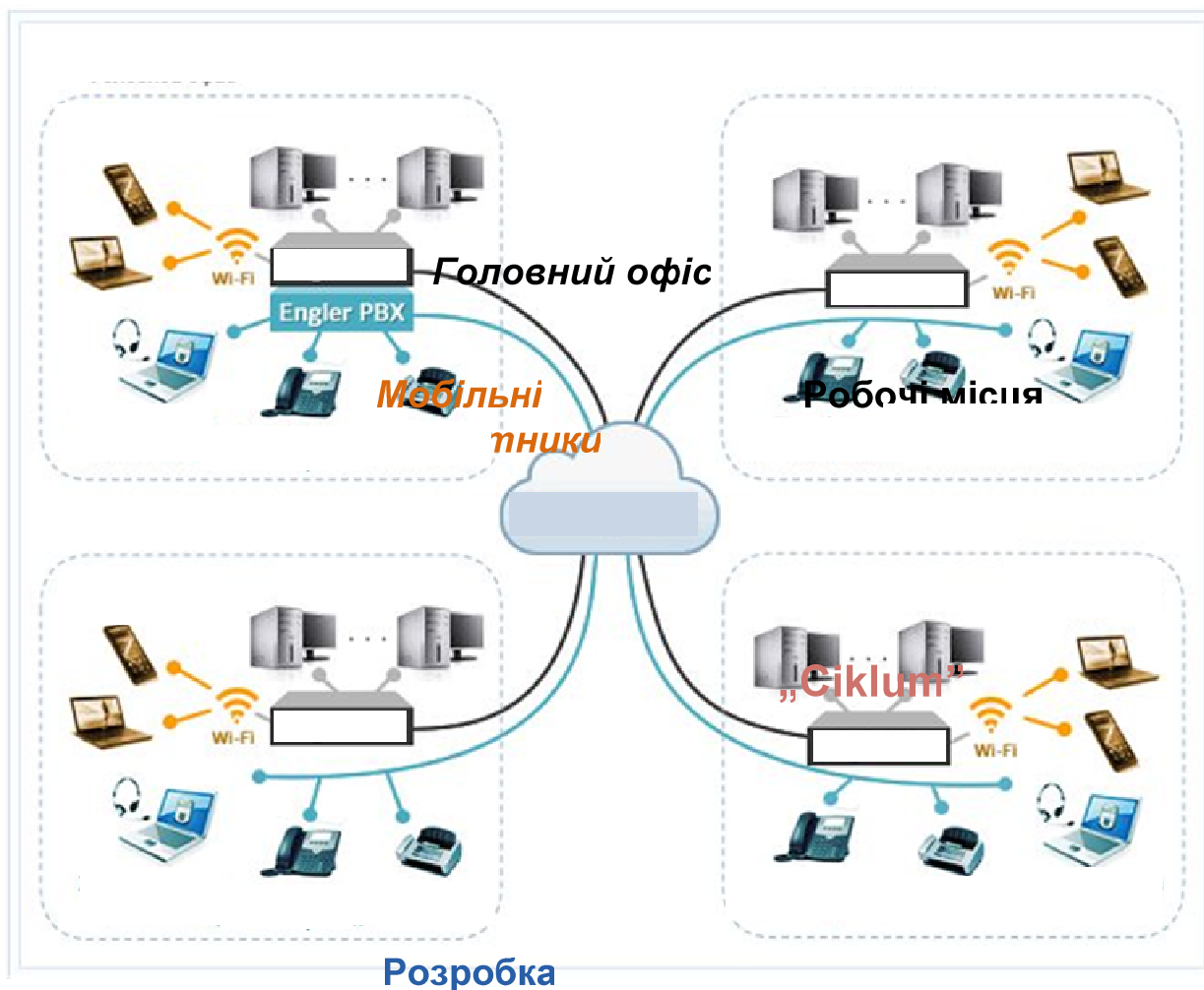


Рис. 2.2. Схема взаємодії головного офісу компанії «Ciklum» з регіональними представництвами

«Ciklum» - це дата-центрський стиль менеджменту, де кожен співробітник індивідуальний, цінний і почутий. Компанія підтримує різноманітні соціальні та спортивні ініціативи співробітників. Регулярно проходять заняття з йоги, танців, карате, рукопашного бою. Проводяться чемпіонати з футболу, баскетболу, настільного тенісу та інших видів спорту. Особливо популярний формат MovieNight - спільний перегляд шедеврів світового кінематографа в затишній неформальній обстановці.

«Ciklum» активно підтримує IT-спільноти, виступає співорганізатором, спонсорує і приймає в своїх офісах цікаві тематичні заходи (IT Jam, JEEConf, JavaScriptDays, Agileee, UA Web Challenge, GDG, Cocoa, Drupal, Python meetups а також різні хакатони). Щомісяця близько 100 заходів з обміну знаннями

**Розробка програмних продуктів**

**Технічна підтримка**

**Інформаційна підтримка**

проводяться і підтримуються компанією, їх розклад подій можна знайти у календарі заходів компанії «Ciklum».

На сьогоднішній день найбільшим попитом серед послуг ІТ-аутсорсингу користуються побудова ІТ-інфраструктури, підтримка віддалених філій, забезпечення інформаційної безпеки і експлуатованого устаткування. Також досить затребувані проекти, які гарантують порівняно швидку окупність вкладень, надають чітке і негайне вплив на бізнес-процеси.

Послуги, що надає компанія «Ciklum» можна класифікувати наступним чином, як це представлено на рис. 2.3.

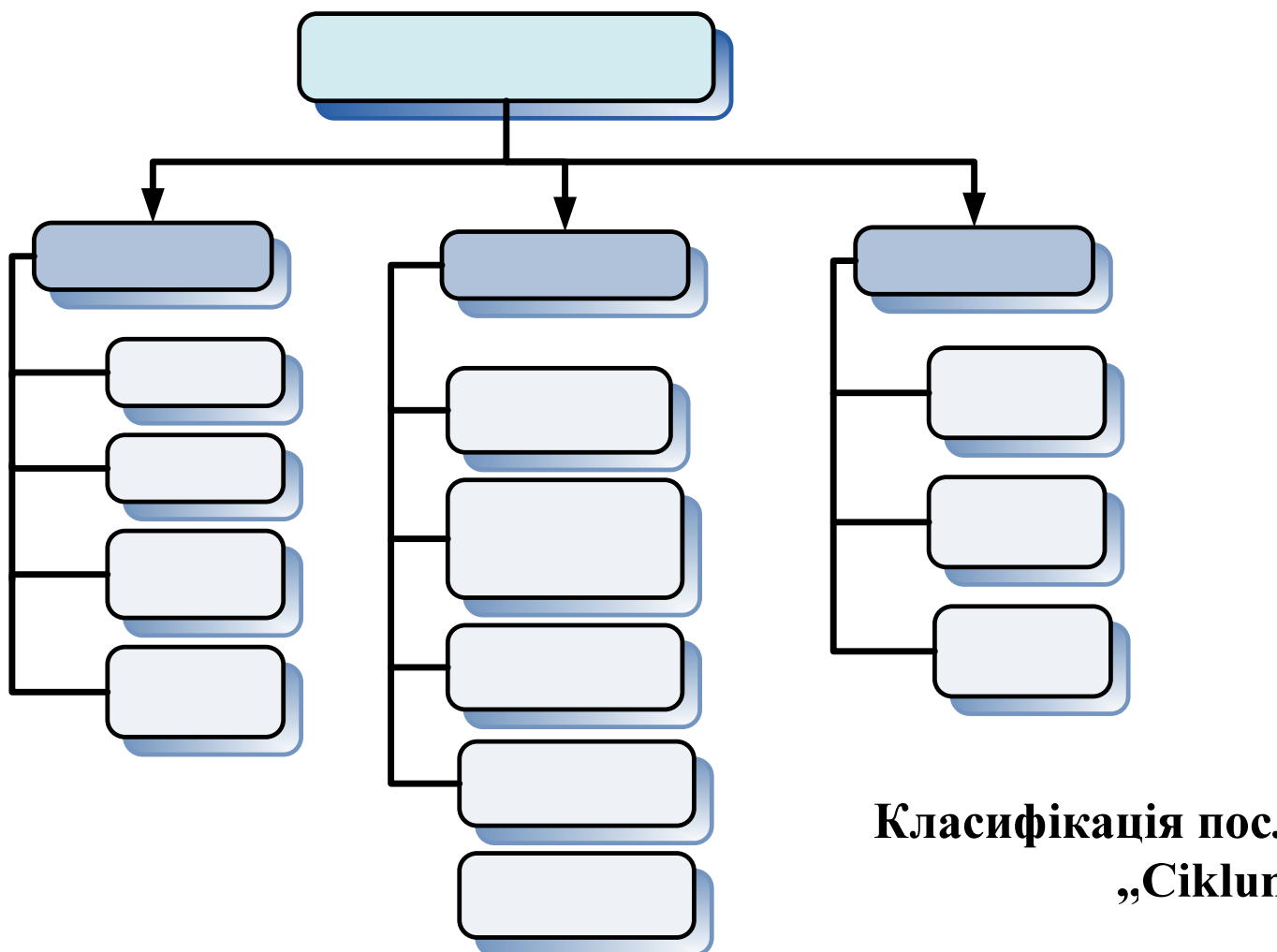


Рис. 2.3. Класифікація ІТ-послуг компанії «Ciklum»

В компанії «Ciklum» користуються попитом обидва види аутсорсингу - частковий і повний. Під повним аутсорсингом мається на увазі передача

**Проектно-орієнтовані**

Аутсорсинг  
орієнтовані

сторонньої організації всіх процесів обслуговування ІТ-інфраструктури компанії, тоді як частковий аутсорсинг - це залучення сервісної компанії до обслуговування певної частини інформаційної системи компанії. Інформаційні продукти компанії «Ciklum» та їх можлива інтеграція представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Інформаційні продукти компанії «Ciklum» та їх можлива інтеграція

Бізнес-структури намагаються підлаштуватися під міжнародні стандарти бібліотеки передового досвіду організації ІТ (ITIL), яка описує кращі з застосовуваних на практиці способи організації роботи підрозділів або компаній, що займаються наданням послуг в області інформаційних технологій.

Однак який би вид ІТ-аутсорсингу ні використовувала компанія, в будь-якому випадку це дає дві основні переваги: економію коштів на обслуговування інформаційної системи та отримання стабільного та якісного рівня сервісу.

Головною метою компанії «Ciklum» є надання повного, вертикально інтегрованого циклу послуг у сфері автоматизації бізнесу. Даний цикл містить у

собі консалтинг із питань впровадження інформаційних систем, розробку й продаж програмних рішень, супровід і підтримку впроваджених систем, навчання співробітників замовників роботі з продуктами. На рис. 2.5 можемо представити основні етапи впровадження програмних продуктів компанії «Сіклум».

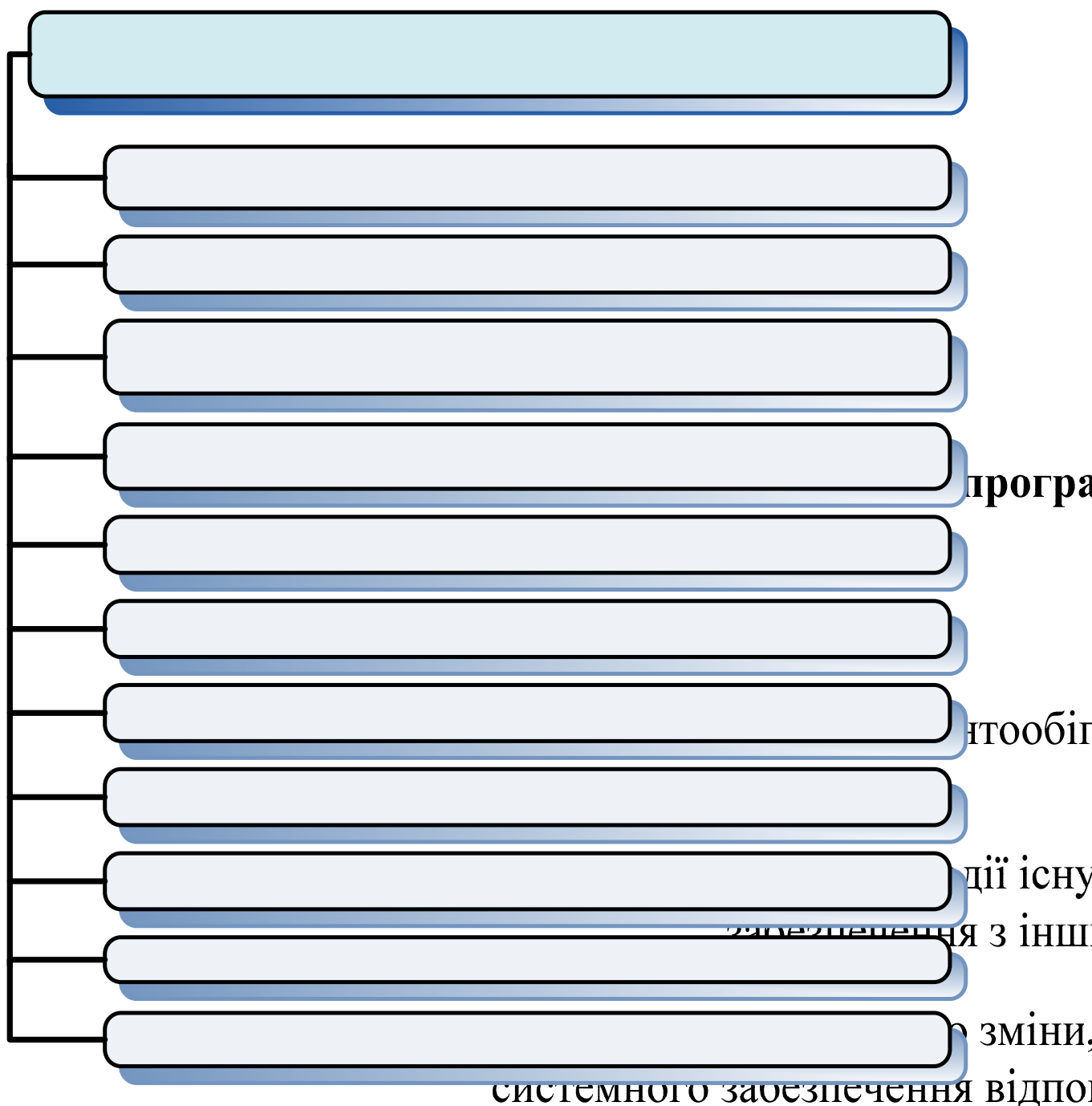


Рис. 2.5. Етапи впровадження програмних продуктів компанії «Сіклум»

«Сіклум» прагне створювати таке програмне забезпечення, що дозволяє узгодження функціональності сис максимально автоматизувати певну сферу діяльності й відповідає всім вимогам технологій замовника до про

замовника. Тому програмні продукти є високоякісними, їхня розробка й модернізація виконуються в строки необхідні замовнику, а функціональність охоплює широкий спектр бізнес-операцій.

Для технологічного забезпечення розвитку бізнесу замовника програмне забезпечення повинне бути гнучким і масштабованим - здатним адаптуватися до можливих змін бізнес-процесів й зростанню обсягів інформації, що обробляється. «Ciklum» пропонуємо саме таке програмне забезпечення: кожна версія, кожна зміна функціональності піддається багаторівневому тестуванню.

Високий професіоналізм фахівців компанії «Ciklum», гарне знання предметної області і великий досвід впроваджень дозволяють успішно виконувати всебічний аналіз бізнес-процесів замовника, що сприяє їхній комплексній систематизації, оптимізації, можливо, реструктуризації і є запорукою успішного впровадження нового програмного забезпечення.

В результаті забезпечується безперебійна робота підприємства, а також повністю виключається втрата даних і необхідність вручну переводити дані зі старої системи в нову.

Компанія «Ciklum» надає повний спектр послуг з технічної підтримки програмного забезпечення за допомогою.

## **2.2. Аналіз виробничо-фінансової діяльності компанії «Ciklum»**

Розглянувши загальну характеристику компанії «Ciklum», доцільним є перехід до аналізу результатів виробничо-господарської діяльності підприємства. Для оцінки економічних показників діяльності розглянемо основні фінансово-економічні показники роботи компанії «Ciklum» за три останні роки (2017-2019) та розрахуємо коефіцієнти, що характеризують майновий стан, ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність та рентабельність підприємства.

Фінансово-економічні показники роботи компанії «Сіклум» представимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії «Сіклум»

Показник	Результати (тис. грн.)			Абсолютне відхилення		
	2017	2018	2019	2017 / 2018	2018 / 2019	2017 / 2019
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг	69438,7	87646,4	112239	+18207,7	+24592,6	+42800,3
Собівартість реалізації послуг	49018,9	66583,6	82508	+17564,7	+15924,4	+33489,1
Чистий прибуток (збиток)	2937,4	8505,5	4273	+55568,1	?4232,5	+1335,6

Представимо ці дані у вигляді графіку на рис. 2.6.

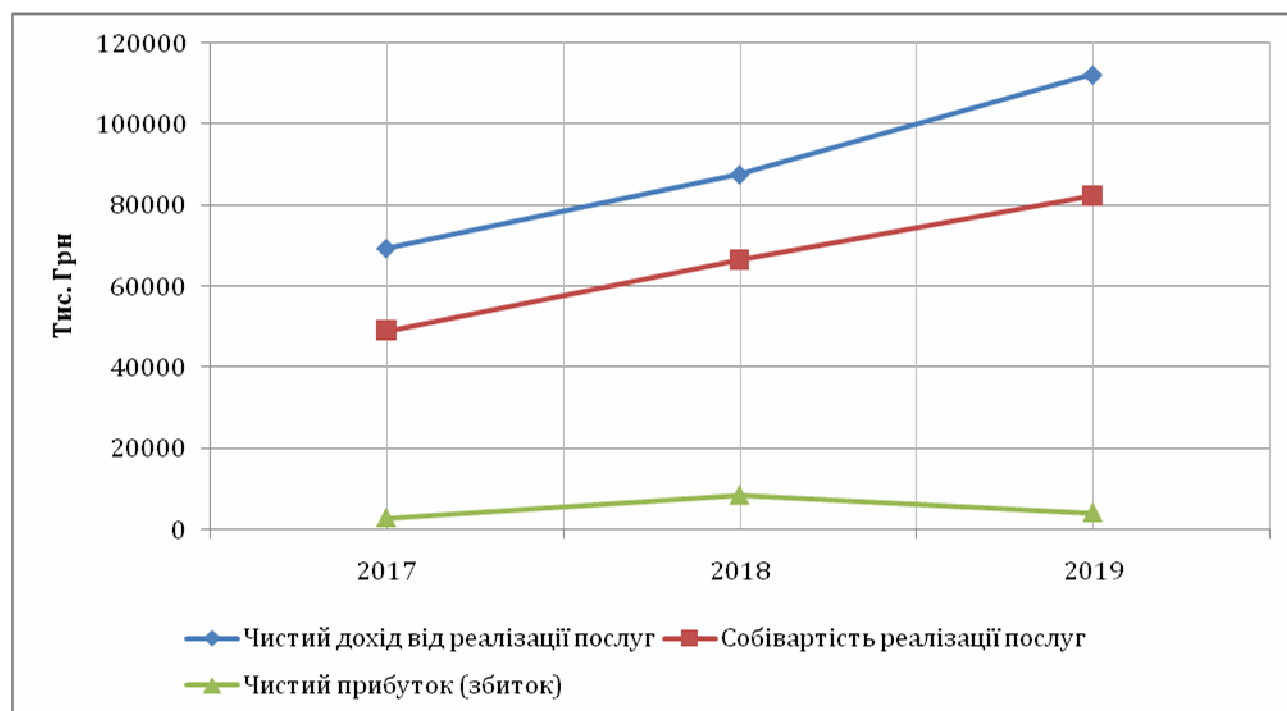


Рис. 2.6. Динаміка фінансово-економічних показників діяльності компанії «Сіклум»

Представлений графік дозволив визначити, що чистий дохід від реалізації послуг та собівартість їх реалізації змінювалися практично прямо пропорційно по відношенню одне до одного. У 2018 році чистий прибуток підприємства збільшився на 55568,1 тис. грн., а у 2019 – зменшився на 432,5 тис. грн.

Причиною для цього послугувало зменшення майже вдвоє статей «Інші операційні доходи» та «Інші доходи» і вагоме збільшення статей «Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)», «Адміністративні витрати» та підвищення на 314% статті «Інші операційні витрати», що і відіграло провідну роль у зменшенні чистого прибутку компанії. У статті «Інші операційні витрати» відбиваються втрати від операційних курсових різниць; визнані економічні санкції; відрахування для забезпечення наступних операційних витрат, а також всі інші витрати, що виникають у процесі операційної діяльності підприємства (крім витрат, що включаються в собівартість продукції, товарів, робіт, послуг).

Оцінка майнового стану підприємства дає змогу визначити абсолютні й відносні зміни статей балансу за визначений період, відстежити тенденції їхньої зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. Розрахунки показників майнового стану компанії «Сіклум» наведено в табл. 2.2 (розрахунки проведено в гривнях).

Таблиця 2.2

## Показники майнового стану підприємства

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок			Нормативне значення
		2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6
1. Коеф. зносу основних засобів	$K_{з.оз} = \frac{P(032)}{P(031)}$	$K_{з.оз} = \frac{9285500}{14759100} = 0,63$	$K_{з.оз} = \frac{10151100}{19245000} = 0,53$	$K_{з.оз} = \frac{12852000}{29536000} = 0,44$	зменшення
2. Коеф. оновлення основних фондів	$K_{о.оф} = \frac{\Phi 5P(260)Гр5}{\Phi 1P(031)Гр4}$	$K_{о.оф} = \frac{5001200}{14759100} = 0,34$	$K_{о.оф} = \frac{7723900}{19245000} = 0,40$	$K_{о.оф} = \frac{15323000}{29536000} = 0,52$	збільшення
3. Коеф. вибуття основних фондів	$K_{в.оф} = \frac{\Phi 5P(260)Гр8}{\Phi 1P(031)Гр3}$	$K_{в.оф} = \frac{2567800}{10328000} = 0,25$	$K_{в.оф} = \frac{3238000}{14759100} = 0,22$	$K_{в.оф} = \frac{5032000}{19245000} = 0,26$	повинен бути меншим ніж коеф. оновлення основних фондів

Коефіцієнт зносу основних засобів, що характеризує стан та ступінь зносу основних засобів і розраховується як відношення суми зносу основних засобів до їхньої первісної вартості, відповідає нормативному значенню і зменшується протягом 2017-2019 років.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину від наявних на кінець звітного періоду становлять нові основні засоби, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, що надійшли за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на кінець звітного періоду. Протягом останніх двох років даний показник поступово збільшувався, що свідчить про позитивну тенденцію.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період, та розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, що вибули за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на початок звітного періоду. Даний коефіцієнт, розрахований для компанії «Сіклум» є меншим за коефіцієнт оновлення основних фондів, а отже відповідає нормативному значенню.

Позитивна тенденція зміни усіх трьох показників майнового стану підприємства добре простежується на рис. 2.7. Отже майновий стан підприємства є відмінними.

Аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.3) здійснюється за даними балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття (показує достатність ресурсів компанії «Сіклум», які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань), коефіцієнт абсолютної ліквідності (показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно) та чистий оборотний капітал, наявність та величина якого свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність, відповідають нормативним значенням, тобто є позитивними показниками і збільшуються з кожним аналізованим роком.



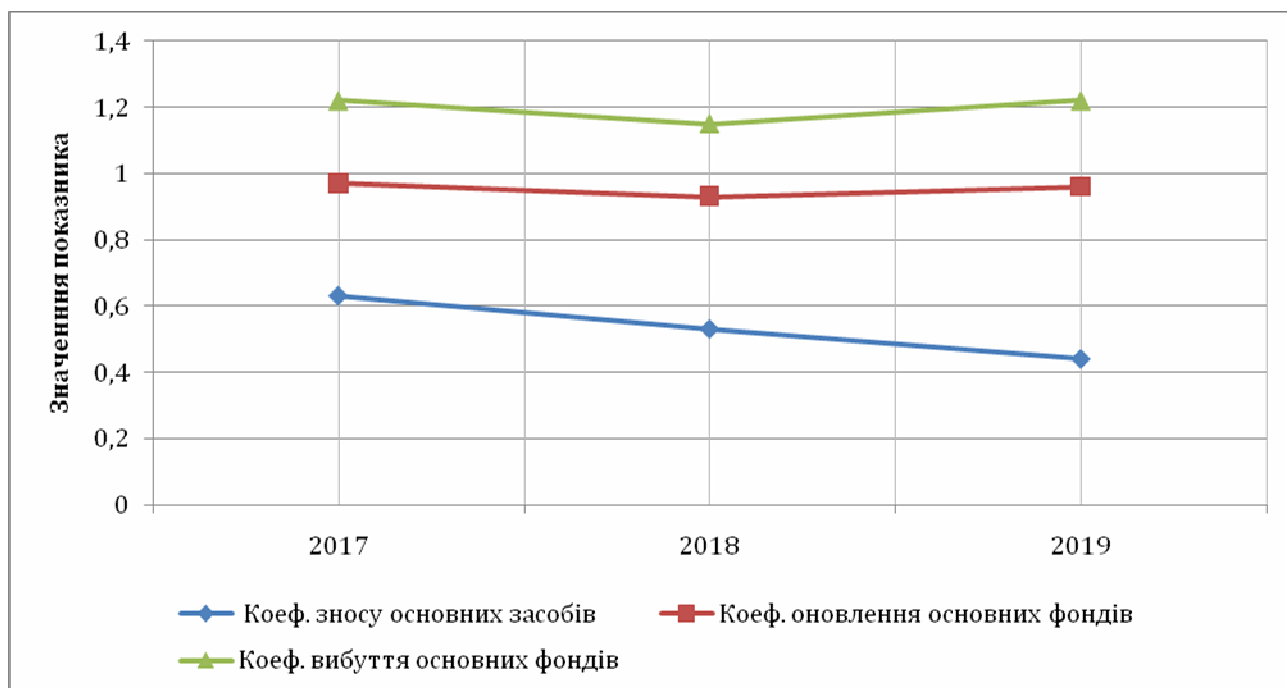


Рис. 2.7. Зміна показників майнового стану компанії «Сіклум» протягом 2017-2019 рр.

Таблиця 2.3

### Показники ліквідності підприємства

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок			Нормативне значення
		2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт покриття	$K_{п} = \frac{P(260)}{P(620)}$	$K_{п} = \frac{11971200}{3051700} = 3,92$	$K_{п} = \frac{21291500}{3294500} = 6,46$	$K_{п} = \frac{22330000}{2364000} = 9,45$	>1
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шл} = \frac{\sum(P(150) - P(240))}{P(620)}$	$K_{шл} = \frac{11297800}{3051700} = 3,70$	$K_{шл} = \frac{20631200}{3294500} = 6,26$	$K_{шл} = \frac{21894000}{2364000} = 9,26$	0,6 – 0,8
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{P(220) + P(230) + P(240)}{P(620)}$	$K_{ал} = \frac{1429200}{3051700} = 0,47$	$K_{ал} = \frac{6475400}{3294500} = 1,97$	$K_{ал} = \frac{4844000}{2364000} = 2,05$	>0, збільшення
4. Чистий оборотний капітал ( грн.)	$\Psi_{об} = P(260) - P(620)$	$\Psi_{об} = 11971200 - 3051700 = 8919500$	$\Psi_{об} = 21291500 - 3294500 = 17997000$	$\Psi_{об} = 22330000 - 2364000 = 19966000$	>0, збільшення

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості компанії «Сіклум» щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Розраховані значення значно перевищують нормативні, а отже у компанії «Сіклум» не виникне жодних проблем в разі необхідності погашення усіх зобов'язань перед кредиторами протягом місяця.

За всіма показниками діяльності підприємства можна говорити про відмінний стан його ліквідності, що підтверджується на рис. 2.8 і 2.9.

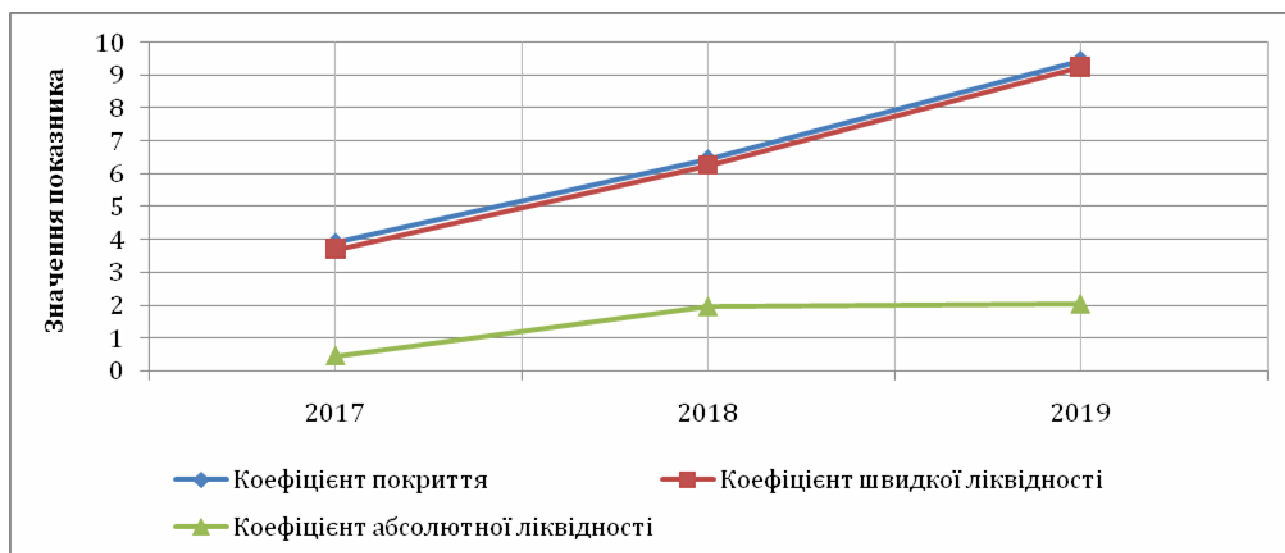


Рис. 2.8. Зміна показників ліквідності компанії «Сіклум» протягом 2017-2019 рр.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Результати розрахунків приведені в табл. 2.4.

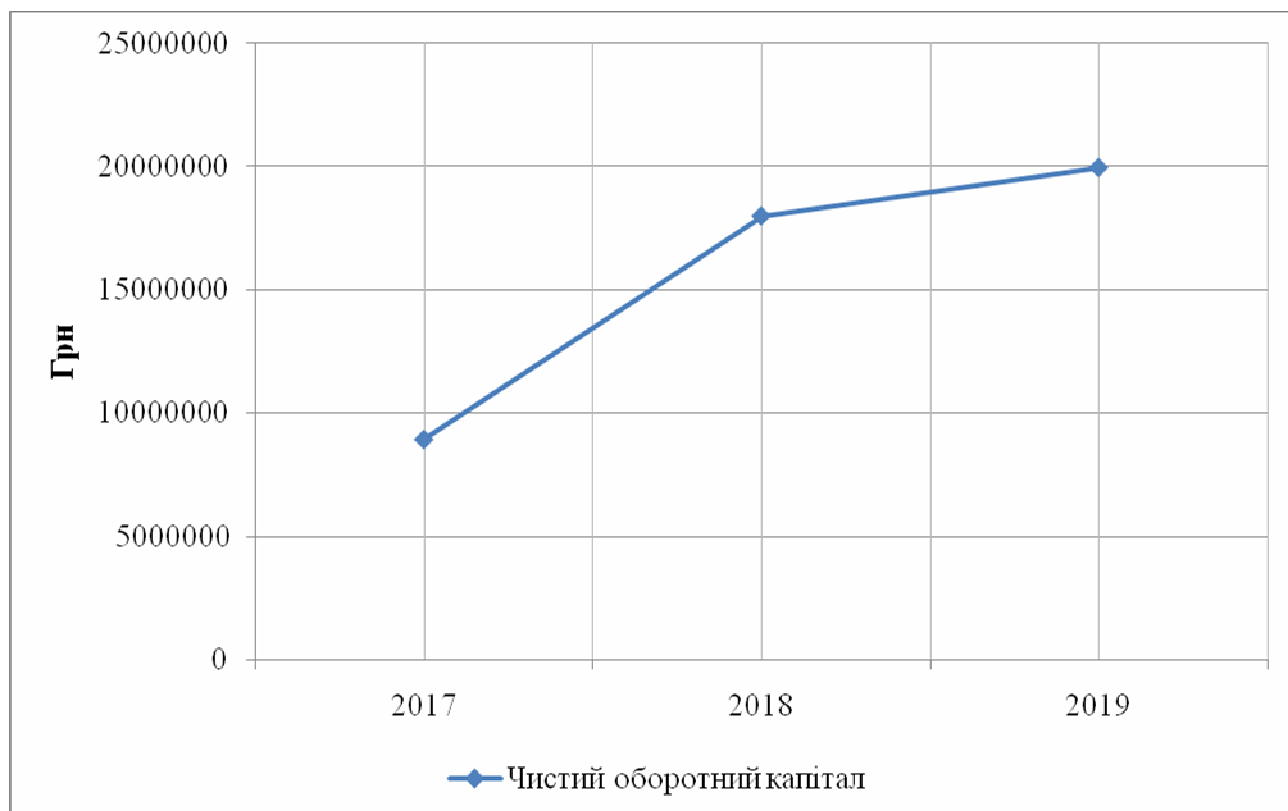


Рис. 2.9. Зміна чистого оборотного капіталу компанії «Ciklum» протягом 2017-2019 рр.

Як бачимо з таблиці, коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. В 2017 році значення показника не відповідало нормативному, проте протягом наступних двох років ситуація покращилася.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених та власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів. В 2017 році підприємство значною мірою залежало від залучених засобів. У 2018 році ця залежність дещо зменшилася, проте тенденція є негативною, адже у 2019 знову спостерігається її зростання.

Таблиця 2.4

## Показники фінансової стійкості

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок			Нормативні значення
		2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	
1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$K_a = \frac{P(380)}{P(640)}$	$\frac{7783400}{18410100} = 0,42$	$\frac{16288900}{31198400} = 0,52$	$\frac{20562000}{39870000} = 0,52$	>
2. Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	$K_\phi = \frac{P(480) + P(620)}{P(380)}$	$\frac{10626700}{7783400} = 1,37$	$\frac{14909500}{16288900} = 0,92$	$\frac{19308000}{20562000} = 0,94$	зменш.
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{з.в.ОЗ} = \frac{P(260) - P(620)}{P(260)}$	$\frac{8919500}{11971200} = 0,75$	$\frac{17997000}{21291500} = 0,85$	$\frac{19966000}{22330000} = 0,89$	>
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{м.к.} = \frac{P(260) - P(620)}{P(380)}$	$\frac{8919500}{7783400} = 1,15$	$\frac{17997000}{16288900} = 1,10$	$\frac{19966000}{20562000} = 0,97$	збільш.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства. З розрахунків бачимо, що компанія «Сіклум» в значній мірі забезпечено власними оборотними засобами, і наявне подальше зростання значення показника, що є позитивним.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу. Значення показника перевищує 0, проте знижується протягом трьох років, а отже зменшується частка чистого оборотного капіталу.

На рис. 2.10 представимо тенденцію зміни показників фінансової стійкості компанії «Сіклум» протягом 2017-2019 звітних років.

Як бачимо з розрахунків та з графіку, стан фінансової стійкості підприємства є задовільним, проте в подальшому, у разі неприйняття необхідних заходів, ситуація може змінитися на гірше.

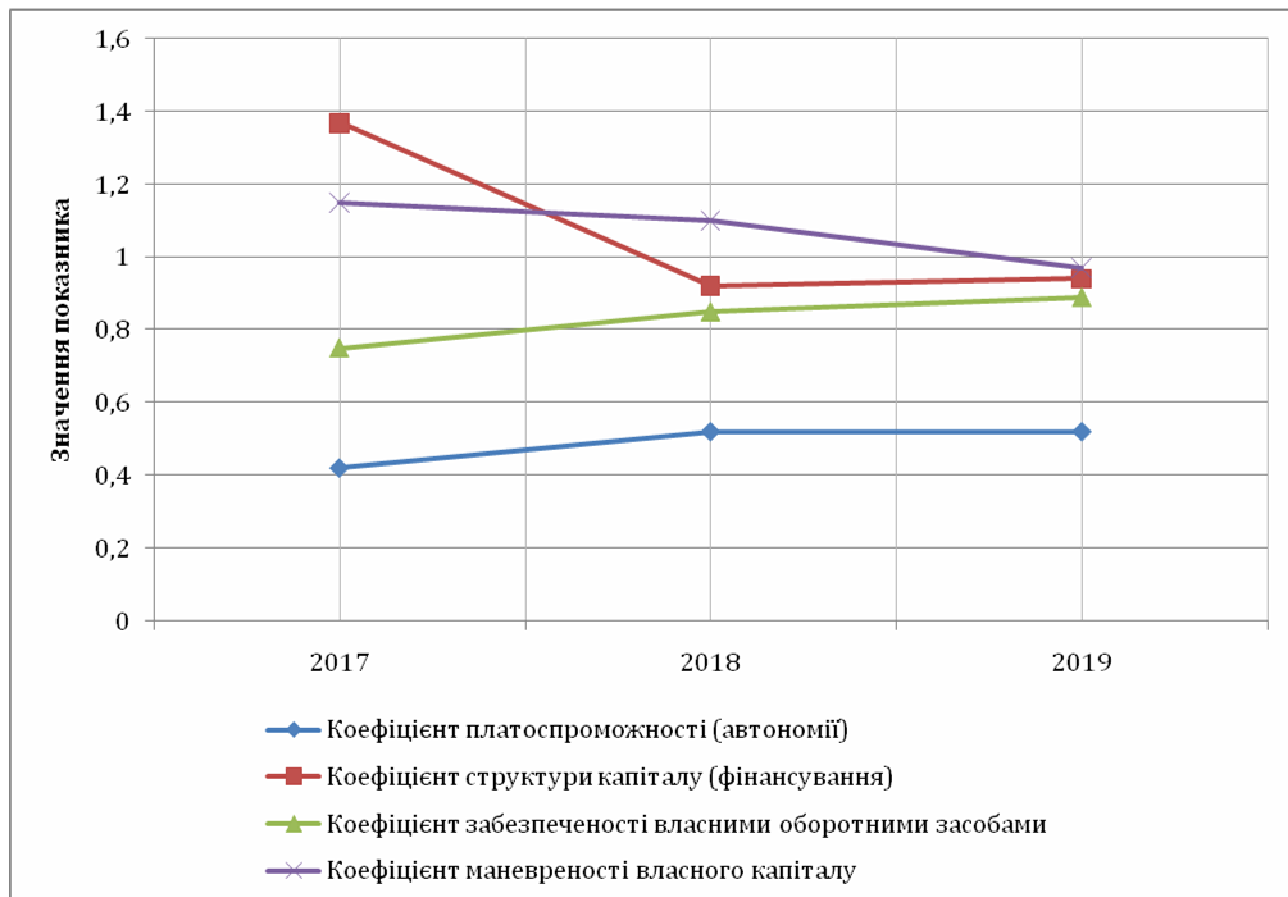


Рис. 2.10. Зміна показників фінансової стійкості компанії «Сіклум»

Аналіз ділової активності підприємства (табл. 2.5) дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу компанії «Сіклум» і характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення. Даний показник протягом трьох років зменшився з 4,36 до 3,16, а отже ефективність використання компанії «Сіклум» наявних ресурсів поступово знижується.

Таблиця 2.5

## Показники ділової активності підприємства

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок		
		2017	2018	2019
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт оборотності активів	$K_{об.а.} = \frac{\Phi 2P(035)}{(\Phi 1P(280)Гр3 + \Phi 1P(280)Гр4) / 2}$	$K_{об.а.} = \frac{69438700}{15921050} = 4,36$	$K_{об.а.} = \frac{87646400}{24804250} = 3,53$	$K_{об.а.} = \frac{112239000}{35534200} = 3,16$
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{об.кз} = \frac{\Phi 2P(035)}{(\Phi 1P(620)Гр3 + \Phi 1P(620)Гр4) / 2}$	$K_{об.кз} = \frac{69438700}{2894850} = 23,99$	$K_{об.кз} = \frac{87646400}{3173100} = 27,62$	$K_{об.кз} = \frac{112239000}{2829250} = 39,67$
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{об.дз} = \frac{\Phi 2P(035)}{(\Phi 1\Sigma(P(150)-P(210)Гр3 + \Phi 1\Sigma(P(150)-P(210)Гр4) / 2)}$	$K_{об.дз} = \frac{69438700}{9301800} = 7,47$	$K_{об.дз} = \frac{87646400}{12012200} = 7,30$	$K_{об.дз} = \frac{112239000}{15602900} = 7,19$
4. Строк погашення дебіторської заборгованості	$K_{п.дз} = \frac{\text{Тривалість періода}}{K_{об.дз}}$	$K_{п.дз} = \frac{365}{7,47} = 49,00$	$K_{п.дз} = \frac{365}{7,30} = 50,00$	$K_{п.дз} = \frac{365}{7,19} = 51,00$
5. Строк погашення кредиторської заборгованості	$K_{п.кз} = \frac{\text{Тривалість періода}}{K_{об.кз}}$	$K_{п.кз} = \frac{365}{23,99} = 16,00$	$K_{п.кз} = \frac{365}{27,62} = 14,00$	$K_{п.кз} = \frac{365}{39,67} = 10,00$
6. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$K_{об.оз} = \frac{\Phi 2P(035)}{(\Phi 1P(031)Гр3 + \Phi 1P(031)Гр4) / 2}$	$K_{об.оз} = \frac{69438700}{12543550} = 5,54$	$K_{об.оз} = \frac{87646400}{17002050} = 5,15$	$K_{об.оз} = \frac{112239000}{24390500} = 4,60$
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{об.вк} = \frac{\Phi 2P(035)}{(\Phi 1P(380)Гр3 + \Phi 1P(380)Гр4) / 2}$	$K_{об.вк} = \frac{69438700}{6605700} = 10,51$	$K_{об.вк} = \frac{87646400}{12036150} = 7,28$	$K_{об.вк} = \frac{112239000}{18425450} = 6,09$

Зміни показників ділової активності представимо на рис. 2.11 – 2.12.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – це відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості, що показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, яке надається підприємству. Результати

розрахунків вказують на позитивну тенденцію, адже значення коефіцієнту збільшилося більш ніж на 15 одиниць протягом 2017-2019 років.

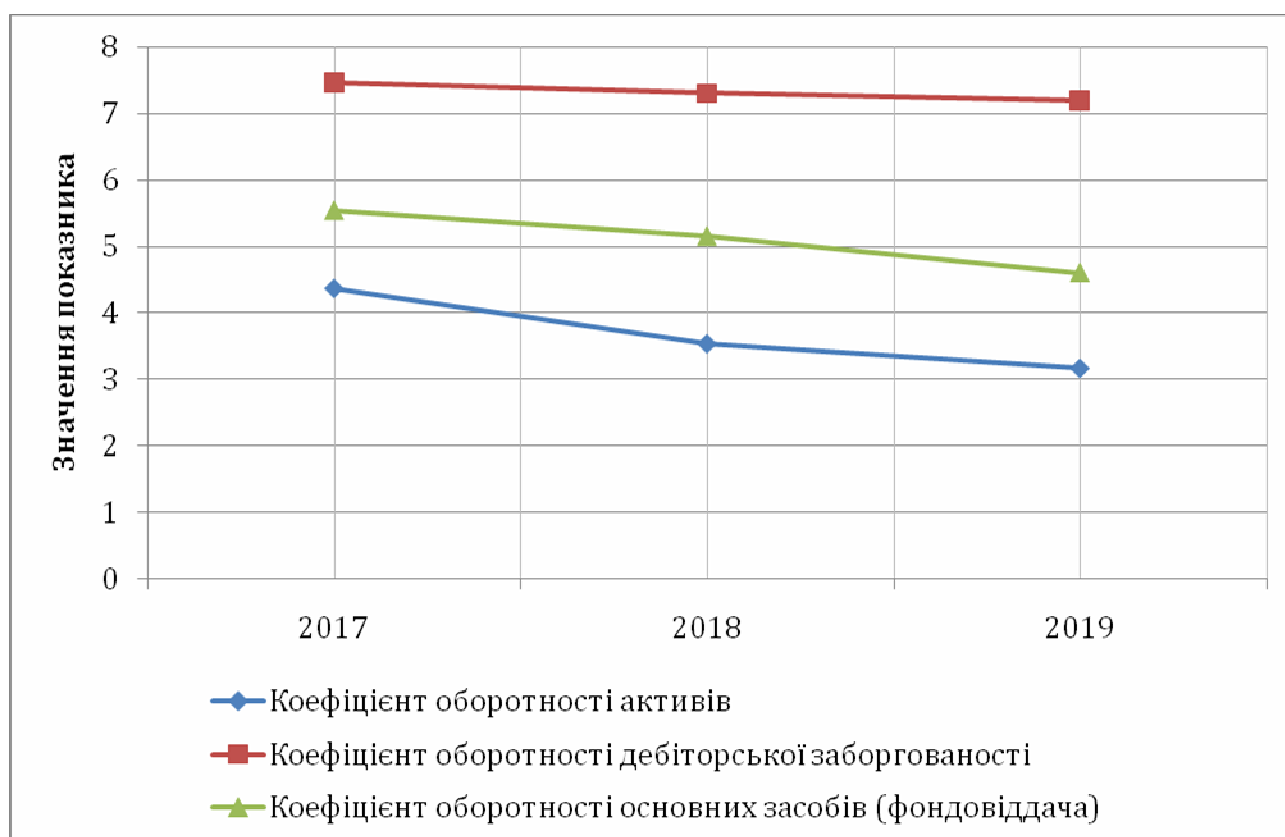


Рис. 2.11. Зміна показників ділової активності компанії «Сіклум» протягом 2017-2019 рр.

Проте спостерігається незначне зменшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, що показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством.

Строк погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнту оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства. Показник зменшився для кредиторської заборгованості і дещо збільшився для кредиторської.

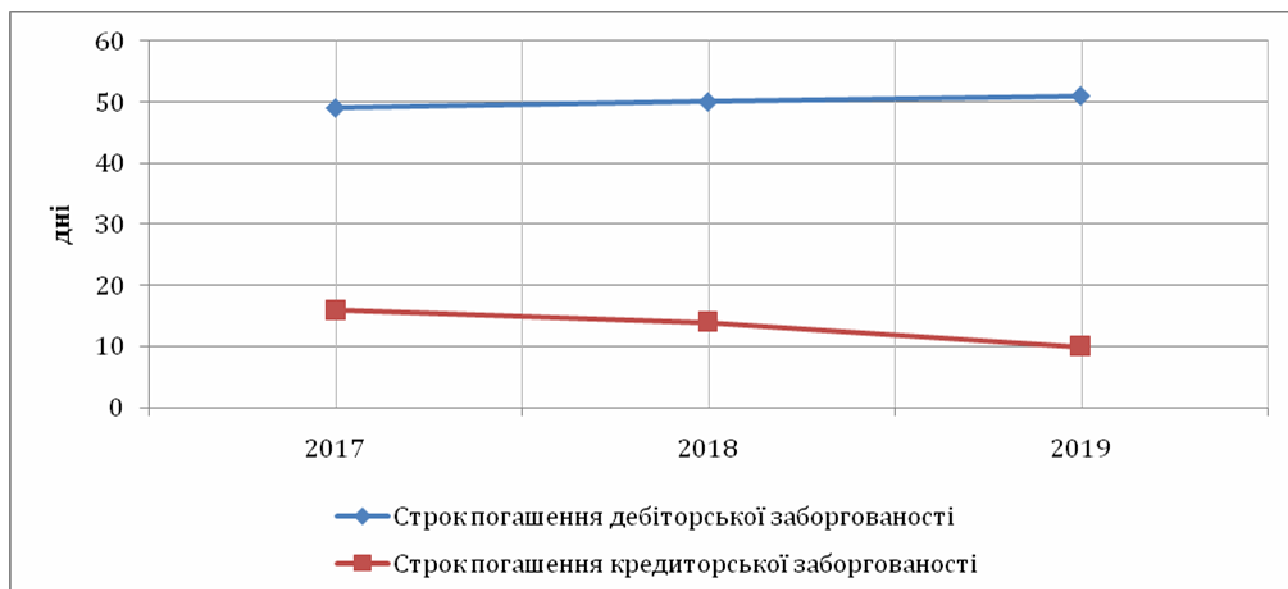


Рис. 2.12. Зміна строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей компанії «Ciklum» протягом 2017-2019 рр.

За 3 звітні роки коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), що розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів, знизився з 5,54 в 2017 році до 4,60 в 2019. А отже поступово зменшилася і ефективність використання основних засобів підприємства.

Негативна тенденція спостерігається і для коефіцієнту оборотності власного капіталу, який показує ефективність використання власного капіталу підприємства. Даний показник значно знизився, а отже можна говорити про те, що компанія «Ciklum» використовує власний капітал неефективно.

Керівництву компанії «Ciklum» необхідно приділити більше уваги контролюванню стану ділової активності підприємства та розробити необхідні заходи для його покращення.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Дані розрахунків приведено в табл. 2.6.



Таблиця 2.6

## Коефіцієнти рентабельності компанії «Сіклум»

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок			Нормативне значення
		2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт рентабельності активів	$K_{p.a.} = \frac{\Phi 2P(220 \text{ або } 225)}{(\Phi 1P(280)Гр3 + \Phi 1P(280)Гр4) / 2}$	$K_{p.a.} = \frac{2937400}{15921050} = 0,18$	$K_{p.a.} = \frac{8505500}{24804250} = 0,34$	$K_{p.a.} = \frac{4273000}{35534200} = 0,12$	> 0, збільшення
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$K_{p.вк} = \frac{\Phi 2P(220 \text{ або } 225)}{(\Phi 1P(380)Гр3 + \Phi 1P(380)Гр4) / 2}$	$K_{p.вк} = \frac{2937400}{6605700} = 0,44$	$K_{p.вк} = \frac{8505500}{12036150} = 0,71$	$K_{p.вк} = \frac{4273000}{18425450} = 0,23$	> 0, збільшення
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	$K_{p.д.} = \frac{\Phi 2P(220 \text{ або } 225)}{\Phi 2P(035)}$	$K_{p.д.} = \frac{2937400}{69438700} = 0,04$	$K_{p.д.} = \frac{8505500}{87646400} = 0,10$	$K_{p.д.} = \frac{4273000}{112239000} = 0,04$	> 0, збільшення

Ефективність використання активів компанії «Сіклум», ефективність вкладення коштів в дане підприємство та ефективність господарської діяльності підприємства, які характеризуються розрахованими в табл. 2.6 коефіцієнтами, мають однакову тенденцію зміни протягом 2017-2019 звітних років. В 2018 році спостерігається збільшення усіх показників, що є позитивним для підприємства. Проте значення, отримані для 2019 року, значно зменшилися не лише порівняно з 2017, але й по відношенню до 2018 року. А отже кошти, вкладені у підприємство, у 2019 році використовувалися неефективно, що створює надзвичайну загрозу для компанії. Це підтверджується і на рис. 2.13

Загалом стан фінансово-господарської діяльності підприємства є задовільним, проте є низка вузьких місць, на які слід звернути увагу керівництву підприємства.

В першу чергу, варто розробити заходи для покращення показників ефективності використання вкладених у підприємство коштів та його ділової активності.

По-друге, необхідно постійно контролювати стан фінансової стійкості підприємства, оскільки можуть спостерігатися негативні тенденції його зміни.

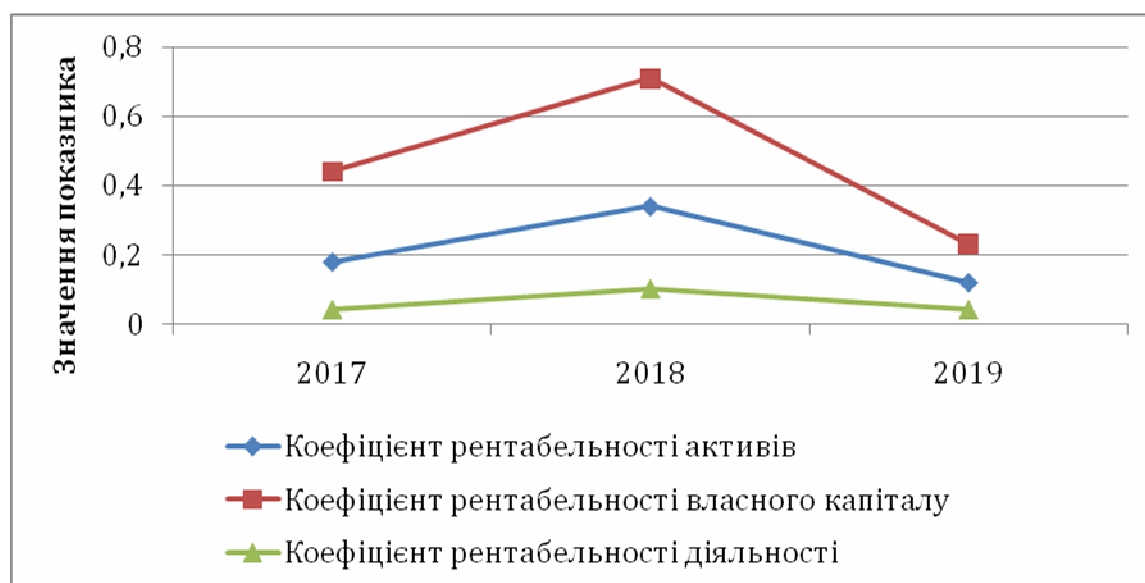


Рис. 2.13. Зміна показників рентабельності компанії «Сіклум» протягом 2017-2019 рр.

Майновий стан та ліквідність компанії «Сіклум» є відмінними, а отже слід дотримуватися попередньої політики ведення діяльності в даних площинах та робити усе можливе для збереження позитивних показників.

Отже, компанія «Сіклум» є прибутковою, проте до 2019 р. прибуток ставав все меншим. Рентабельність чистих активів йшла на спад, а деякі показники рентабельності взагалі були від'ємні. Підприємству необхідно максимізувати свій прибуток, і мінімізувати витрати. Загальна тенденція погіршення всіх фінансових показників сьогодні в Україні торкається всіх підприємств галузі. Враховуючи той факт, що протягом 2019 року та на початку 2020 року більшість компаній взагалі збанкрутіли, то таке фінансове становище, яке сталося у компанії «Сіклум» є доволі задовільним.

### 2.3. SWOT-аналіз діяльності компанії на ринку ІТ-виробників

Аналіз сильних та слабких сторін компанії «Сіклум» дає загальну картину внутрішньої ситуації підприємства. Аналіз факторів впливу на підприємство представимо у табл.2.7.

Таблиця 2.7

#### Аналіз факторів впливу прямої і непрямой дії на діяльність компанії «Сіклум»

№ п/п	Фактор	Вплив фактора на компанію «Сіклум»
1	2	3
<b>ФАКТОРИ ПРЯМОЇ ДІЇ</b>		
Економічний аспект		
1	Організація роботи постачальників	Неефективна робота постачальників (несвоєчасні поставки інформаційного обладнання, нестабільна цінова політика) значно знижує ефективність діяльності компанії. Компанія намагається співпрацювати з підприємствами, які досить давно працюють на ринку і зарекомендували себе як найкращі постачальники.
2	Політика конкурентів	Щоб залишатись на ринку підприємство постійно повинно слідкувати за діяльністю конкурентів і розробляти власну політику - таку, яка дозволяє успішно конкурувати з іноземними та вітчизняними виробниками. Підприємство розробило досить ефективну політику, оскільки воно є лідером топ 10 інформаційної компанії в Україні.
3	Система економічних відносин у державі	Ця система формує умови, правила та принципи функціонування організації.
Соціальний аспект		
4	Споживчі переваги клієнтів	Будь-яка організація у своїй діяльності повинна орієнтуватись на споживачів і виготовляти той товар, який їм потрібен або подобається. При виробництві програмного продукту враховуються та задовольняються всі побажання клієнтів
Політичний аспект		
5	Відносини з державними органами влади	Юридичні стосунки з представниками державних органів влади допомагають підприємству у складних ситуаціях вирішувати власні проблеми, зокрема, отримання відстрочки за борговими зобов'язаннями, можливість отримання певних джерел за низькими цінами, тощо. Державні органи влади є також клієнтами компанії.
6	Правове поле	З метою визначення чітких дій та санкцій щодо підприємства необхідна наявність ефективних і несуперечливих законодавчих актів. Таке поле наявне в Україні.

Закінчення табл. 2.7

1	2	3
Техніко-технологічний аспект		
7	Рівень техніки та технології	Рівень техніки та технології, яка використовується на підприємстві є відчутною конкурентною перевагою, оскільки наявність нової техніки знижує витрати на виробництво (звідси також і ціну) та якість товару. Наше підприємство намагається постійно модернізувати виробництво і досить велику роль у цьому відіграє діяльність власних дослідницьких центрів.
8	Діяльність науково-дослідних центрів та конструкторського бюро нашого підприємства	Розробка нових програмних продуктів та впровадження їх на підприємстві сприяє кращій роботі підприємства, оскільки власні науково-конструкторські підрозділи спрямовані на їх реалізацію
ФАКТОРИ НЕПРЯМОЇ ДІЇ		
Економічний аспект		
1	Особливості міжнародних економічних відносин	Ці особливості визначають порядок та умови здійснення міжнародної торгівлі, вивозу капіталу, міжнародних фінансово-кредитних відносин.
2	Стан економіки	Стан економіки визначає імідж країни, який має суттєвий вплив на діяльність підприємства за кордоном, на вкладання коштів іноземних інвесторів у діяльність нашого підприємства та. ін.
Соціальний аспект		
3	Соціально-культурні обставини	Відображають стан соціального забезпечення компаній, доходи на душу населення, соціальну стабільність тощо. Ці показники є визначальними при виборі програмного продукту.
Політичний аспект		
4	Політичні обставини	У випадку нестабільного політичного становища держави значно знижують інвестиції, змінюються обсяги експорту та імпорту, величина митних тарифів тощо.
Техніко-технологічний аспект		
5	Рівень науково-технічного прогресу	НТП зумовлює глибокі перетворення в усіх верствах населення. У нашому випадку прогрес зумовлює зміну виробництва програмного продукту, необхідність постійного його вдосконалення, розробку нових моделей, які краще задовольнятимуть потреби споживачів.

Аналізуючи вплив цих чинників можна сказати, що більшість цих чинників впливає позитивно, про що також свідчить той факт, що компанія «Ciklum» є лідером на ринку ІТ-продуктів та технологій в Україні і не тільки.

В результаті проведеного аналізу макрооточення компанії, можна зробити наступні висновки, що існуючі проблеми у вище згаданих сферах дещо впливають на існування та розвиток підприємства, проте кардинальних змін не викликають.

Результати SWOT - аналізу діяльності компанії «Ciklum» представимо в табл. 2.8.



Таблиця 2.8

## SWOT - аналіз діяльності компанії «Ciklum»

	Можливості			Загрози			
	Географічне розширення ринків збуту	Збільшення частки ринку	Вихід на ринок з новим видом продукції	Можливість появи нових конкурентів	Можливість конкуренції з боку колишніх партнерів	Зростання цін на сировину та матеріали	Зміни валютних курсів
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Сильні сторони</b>							
Випуск програмних продуктів широкої номенклатури	Завоювання нових ринків збуту шляхом виходу на них з клієнтоорієнтованим підходом до продукції	Збільшення частки ринку шляхом виходу на ринки з ширшим асортиментом програмного продукту	Вихід на ринок з ширшим асортиментом і номенклатурою	Отримання додаткових конкурентних переваг у зв'язку з розширенням асортименту програмних продуктів	Розширення номенклатури продукції дозволить підприємству бути на крок попереду колишніх партнерів	Доходи отримані підприємством від нових програмних продуктів дозволять збалансувати зростання витрат на обслуговування	Доходи отримані підприємством від нових номенклатурних одиниць на одних ринках дозволять збалансувати втрати від зміни валютних курсів
Співвідношення високої якості продукції	Наведене співвідношення дозволяє завойовувати нові ринки збуту	Дане співвідношення дозволяє збільшувати частку ринку	Співвідношення високої якості та дозволяє досить швидко проникати на нові ринки (інформаційне забезпечення для мобільних телефонів, смартфонів тощо)	Дане співвідношення дозволяє залишатись лідером у галузі незалежно від появи нових конкурентів	Новостворені підприємства (колишні партнери) не можуть витримати цінової конкуренції і забезпечити програмним продуктам достатню якість	Дане співвідношення дозволило у минулому дозволити підприємству стати досить популярним підприємством і стратегічно важливим партнером, тому при зростанні цін є можливість отримання від останніх певних знижок	Дане співвідношення сприяє затвердженню певного іміджу компанії і, як наслідок, вона має можливість реального впливу на вибір форм розрахунків і способу фіксації цін, що страхує підприємство від несприятливої зміни курсів валют
Впровадження у виробництво досягнень НТП	Використання досягнень НТП підвищує якість продукції і зменшує витрати на її вир-во, у підпр. з'являється можливість виходу на недоступні у минулому ринки збуту	Дана перевага дозволяє підприємству зміцнювати та покращувати свої позиції на ринку (частка ринку зростає)	Використання досягнень НТП дозволяє переробляти програмний продукт і створювати новий, або радикально змінювати характеристики продукту, в результаті чого останній стає новим товаром	Використання досягнень НТП дозволить підприємству бути поза конкуренцією, оскільки нові конкуренти не мають фінансової можливості впровадження новинок у виробництво	Вирішення аналогічне рішення в попередній загрозі	Використання новітньої техніки та технології знизить інші витрати, що збалансує зростання витрат на сировину, або дозволить використовувати інший дешевший вид сировини	Використання нової технології зменшить собівартість продукції, що при стабілізації ціни може служити певним страховим заходом

Закінчення табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Ефективна робота науково-дослідного відділу	Винаходи НДВ, підприємству виходити на нові ринки збуту	Винаходи НДВ, підприємству збільшувати власну частку ринку	Вихід на ринок з новим видом продукції, що забезпечується якісністю ново розроблених НДВ	Ефективна робота НДВ дозволяє створювати унікальний програмний продукт, аналогів якому не існує	Ефективна робота НДВ дозволить створити унікальний товар, аналогів якому не існує	Розробка НДВ нових альтернативних способів розробки програмних продуктів	Продаж унікального товару на ринку дозволяє його продавцеві бути хазяїном ситуації і забезпечує реальну можливість впливу на контрагента при укладанні контракту
Слабкі сторони							
Інколи недостатня кількість фахівців з розробки програмного продукту, або їх зайнятість на інших проектах	Можливість виходу підприємства на такі ринки збуту, де підприємство все одно буде конкурентоспроможним	Збільшення частки ринку дозволить підприємству отримувати більше коштів і залучити їх для наймання персоналу	Вихід на ринок з новим видом продукції підвищує популярність підприємства, збільшує його прибутки	Можливість зменшення частки ринку і втрати конкурентних позицій	Колишні партнери, які володіють інформацією про наше виробництво, можуть повністю захопити ринок	Можливість зростання собівартості товару, як наслідок його ціни, і, відповідно, зменшення конкурентоспроможності та попиту на товар та зниження прибутків фірми	Можливість отримання великих втрат при несприятливій зміні курсів валют
Ліквідація та реорганізація підприємств-партнерів	Розширення ринків збуту дозволяє підприємству знаходити нових постачальників, посередників, тощо.	Збільшення частки ринку збільшує імідж і дозволяє знаходити постачальників, з якими в минулому співпраця була неможливою	Вихід на ринок з новим видом продукції потребує поставки нових видів сировини, особливостей продажу і пошук нових підприємств-партнерів	Можливість виходу з ринку через неконкурентоспроможність підприємства	Можливість виходу з ринку через неконкурентоспроможність підприємства	Можливість втрати лідерства за витратами	Можливість отримання підприємством збитків

Отже, у компанії «Ciklum» наявні організаційні (величина підприємства, мобільність оргструктури, набутий досвід діяльності та ефективність менеджменту), функціональні (ефективна цінова політика, ефективна стратегія просування, висока кваліфікація персоналу) та інші переваги. На основі наведених в таблиці даних можна зробити висновок, що підприємство є лідером на ринку розробників програмних продуктів. На сьогоднішній день найбільшим попитом серед послуг ІТ-аутсорсингу користуються побудова ІТ-інфраструктури, підтримка віддалених філій, забезпечення інформаційної безпеки і експлуатованого устаткування. Також досить затребувані проекти, які гарантують порівняно швидку окупність вкладень, надають чітке і негайне вплив на бізнес-процеси. І хоча сьогодні Україні не досягає масштабів надання послуг на рівні Китаю та Індії, українські фахівці за рахунок високого рівня технологічної експертизи, якості виконання проектів та вміння вирішувати більш складні завдання по більш прийнятною ціною, цілком успішно конкурують з іноземцями. І вже цей факт дозволяє сказати, що пік розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні - попереду.

#### **2.4. Аналіз процесів розробки програмного продукту в компанії «Ciklum»**

Життєвий цикл програмного продукту (ПП) - період часу, який починається з моменту прийняття рішення про необхідність створення програмного продукту і закінчується в момент його повного вилучення з експлуатації.

Для полегшення проектування, створення і випуску якісного програмного продукту існують різні моделі життєвого циклу ПП.

Компанія «Ciklum» використовує у своїй діяльності V-образну модель (V-model), яка схематично представлена на рис. 2.14.



Суть цієї моделі полягає в тому, що процеси на всіх етапах контролюються, щоб переконатися в можливості переходу на наступний рівень. Вже на стадії написання вимог починається процес тестування.

Перевагами даної моделі для компанії «Ciklum» є:

- суворе дотримання і контроль над усіма етапами;
- мінімізація ризиків і усунення потенційних проблем за рахунок того, що тестування з'являється на самих ранніх стадіях;
- вдосконалений тайм-менеджмент.



Рис. 2.14. V-образну модель розробки програмного продукту в компанії «Ciklum»

Життєвий цикл розробки ПП починається зі стадії аналізу, під час якого учасники процесу обговорюють вимоги, що пред'являються до кінцевого продукту. Мета цієї стадії - визначення детальних вимог до системи. Крім цього, необхідно переконатися в тому, що всі учасники правильно зрозуміли поставлені завдання і те, як саме кожна вимога буде реалізовано на практиці.

Найчастіше, в обговоренні беруть участь також і фахівці з тестування, які вже на стадії розробки вимог можуть вносити власні побажання і, при необхідності, коригувати процес.

Залежно від обраної моделі розробки, можуть відрізнятися підходи до визначення моменту переходу з однієї стадії на іншу. Наприклад, в каскадній або V-моделі стадія аналізу вимог закріплюється в документі - специфікації вимог до програмного забезпечення (Software Requirement Specification, SRS), оформлення якого повинне бути закінчене до переходу на наступну стадію.

Таким чином, цей етап передбачає збір вимог щодо розроблюваного програмного забезпечення, їхсистематизацію, документування, аналіз, а також виявлення та розв'язання суперечностей.

На стадії проектування (стадією дизайну і архітектури) програмісти і системні архітектори, керуючись вимогами, розробляють високорівнева дизайн системи.

Різноманітні технічні питання, що виникають в процесі проектування, обговорюються з усіма зацікавленими сторонами, включаючи замовника. Визначаються технології, які будуть використовуватися в проекті, завантаження команди, обмеження, тимчасові рамки і бюджет. Відповідно до уточнених вимог вибираються найбільш підходящі проектні рішення.

Затверджений дизайн системи визначає перелік розроблюваних програмних компонентів, взаємодія з третіми сторонами, функціональні характеристики програми, які використовуються бази даних і багато іншого. Дизайн, як правило, закріплюється окремим документом - дизайн-специфікацією (Design Specification Document, DSD).

На цьому етапі для спрощення візуалізації процесу проектування використовуються так звані нотації - схематичне вираження характеристик розроблюваної системи. Основні використовувані нотації:

- блок-схеми;
- ER-діаграми;
- UML-діаграми;

– макети - наприклад, намальований в фотошопі прототип сайту.

Після того як вимоги та дизайн продукту затверджені, відбувається перехід до наступної стадії життєвого циклу - безпосередньо розробці. Тут починається написання програмістами коду програми відповідно до раніше визначених вимог.

Системні адміністратори налаштовують програмне оточення, front-end програмісти розробляють призначений для користувача інтерфейс програми і логіку її взаємодії з сервером.

Крім того, програмісти пишуть Unit-тести для перевірки правильності роботи коду кожного компонента системи, проводять рев'ю написаного коду, створюють білди і розгортають готове ПЗ в програмному середовищі. Цей цикл повторюється до тих пір, поки всі вимоги не будуть реалізовані.

Програмування передбачає чотири основні стадії:

- 1) розробка алгоритмів - фактично, створення логіки роботи програми;
- 2) написання вихідного коду;
- 3) компіляція - перетворення в машинний код;
- 4) тестування та налагодження - мова, головним чином, про юніт-тестування.

Далі етап документування. Цей етап виділяють достатньо умовно, оскільки, як ми бачили, ті чи інші документи створюються на всіх стадіях життєвого циклу програми. Проте, крім проектної документації та супроводжуючих розробку записів, існують також і інші текстові документи, що описують, наприклад, функції програми і способи її використання.

Всього існує чотири рівні документації:

1. Архітектурна (проектна) - наприклад, дизайн-специфікація. Це документи, що описують моделі, методології, інструменти та засоби розробки, вибрані для даного проекту.

2. Технічна - вся супроводжує розробку документація. Сюди входять різні документи, що пояснюють роботу системи на рівні окремих модулів. Як правило, пишеться у вигляді коментарів до вихідного коду, які згодом структуруються у вигляді HTML-документів.

3. Призначена для користувача - включає довідкові і пояснювальні матеріали, необхідні кінцевому користувачеві для роботи з системою. Це, наприклад, *Readme Userguide*, розділ довідки за програмою.

4. Маркетингова - включає рекламні матеріали, які супроводжують випуск продукту. Її мета - в яскравій формі представити функціональність і конкурентні переваги продукту.

На етапі тестування відбувається впровадження продукту та його відповідність до заданим умовам. Коли програма протестована і в ній більше не залишилося серйозних дефектів, приходить час релізу і передачі її кінцевим користувачам.

Після випуску нової версії програми в роботу включається відділ технічної підтримки. Його співробітники забезпечують зворотний зв'язок з користувачами, їх консультування та підтримку.

У разі виявлення користувачами тих чи інших пост-релізних багів, інформація про них передається у вигляді звітів про помилки команді розробки, яка, в залежності від серйозності проблеми, або негайно випускає виправлення (т.зв. *hot-fix*), або відкладає його до наступної версії програми.

Крім того, команда технічної підтримки допомагає збирати і систематизувати різні метрики - показники роботи програми в реальних умовах.

## **Висновки до розділу 2**

Аналітична частина дипломної роботи присвячена дослідженню господарської діяльності компанії «Ciklum» на ринку розробників програмного забезпечення. «Ciklum» - данська компанія, заснована в 2002 році, працює у сфері аутсорсингу розробки програмного забезпечення. Бізнес модель компанії спрямована на створення виділених команд, які займаються розробкою, безпосередньо взаємодіючи з клієнтом. Така структура дозволяє кожному

співробітникам активно брати участь у прийнятті рішень і впливати на продукт і бізнес компанії-клієнта. Клієнти компанії - це замовники зі Скандинавії, Західної Європи та Америки.

В роботі були описані схеми взаємодії головного офісу компанії «Ciklum» з регіональними представництвами. В компанії «Ciklum» користуються попитом обидва види аутсорсингу - частковий і повний. Під повним аутсорсингом мається на увазі передача сторонньої організації всіх процесів обслуговування ІТ-інфраструктури компанії, тоді як частковий аутсорсинг - це залучення сервісної компанії до обслуговування певної частини інформаційної системи компанії.

Проведений аналіз показав, що компанія «Ciklum» прагне створювати програмні забезпечення, що дозволяє максимально автоматизувати певну сферу діяльності й відповідає всім вимогам замовника. Тому програмні продукти є високоякісними, їхня розробка й модернізація виконуються в строки необхідні замовнику, а функціональність охоплює широкий спектр бізнес-операцій.

Аналіз фінансового стану компанії свідчить про те, що вона є прибутковою, проте до 2019 р. прибуток зменшувався. Рентабельність чистих активів йшла на спад. Отже, підприємству необхідно максимізувати свій прибуток, і мінімізувати витрати. Загальна тенденція погіршення всіх фінансових показників сьогодні в Україні торкається всіх підприємств галузі. Враховуючи той факт, що протягом 2019 року та на початку 2020 року більшість компаній взагалі збанкрутіли, то таке фінансове становище, яке сталося у компанії «Ciklum» є доволі задовільним.

У підсумку аналітичної частини було проведено SWOT-аналіз діяльності компанії на ринку ІТ-виробників та аналіз процесів розробки програмного продукту в компанії «Ciklum». Загалом можна зауважити, що компанія є лідером на ринку розробників ІТ-послуг. Серед загроз для компанії можна виділити політичне становище та девальвація валюти.

Відкритий скандинавський стиль керівництва, горизонтальна організаційна структура компанії та унікальна бізнес-модель створюють хорошу основу для професійного та особистого розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ПОСЛУГ ІТ- КОНСАЛТИНГУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «СІКЛУМ»

#### **3.1. Основні заходи удосконалення організації послуг ІТ-консалтингу компанії «СІКЛУМ»**

Як зазначалось у попередньому розділі дипломної роботи, компанія «СІКЛУМ» надає комплексні рішення в ІТ-сфері:

У сфері blockchain-технологій: рішення на базі ФОРКОМ: BTC, ETH, LTC, BCH, NEM, DASH, Monero, ZCASH, Lisk, Emercoin; створення гаманців (Linux wallet, Windows wallet); створення Explorer'ов; розробка механізмів консенсусу; інтеграція прийому платежів в криптовалюті; випуск токенів на Ethereum.

У сфері створення web і мобільних додатків: сайти і webсервіси; мобільні додатки на iOS і Android; створення Explorer'ов; повний цикл: від ідеї до просування готового продукту; проектування UX / UI; кроссплатформенная розробка.

У сфері просування і маркетингу: комплексний маркетинг ICO; просування мобільних додатків; комплексні роботи по SMM; комплексні роботи по SEO; контент-маркетинг; маркетингові дослідження, аналітика.

В сьогоденних умовах функціонування бізнесу, особливо в період поширення глобальної пандемії у світі - Covid-19, майже всі бізнес-процеси компанії «СІКЛУМ» перейшли у віртуальний формат.

Останнім часом користувачі послуг ІТ-консалтингу почали шукати замовників за допомогою форумів, спеціальних спільнот і сайтів, а всі зобов'язання між виконавцями і замовниками залишалися на рівні домовленостей.

Після цього з'явилися спеціальні сайти для фрілансерів, де сконцентрована велика кількість працівників і пропозицій.

Таким чином, для компанії «СІКЛУМ» пропонуємо створити біржу послуг ІТ-консалтингу (під назвою «Smart IT-consulting»), щоб полегшити життя замовників і користувачів. Інтеграція блокчейна і смарт-контрактів дозволить зробити співпрацю прозорим, убезпечити обидві сторони угоди, а також реалізувати функції поетапної безпечної оплати і багато іншого. Подібний функціонал стане привабливим як для фрілансерів, так і роботодавців.

«Smart IT-consulting» від «СІКЛУМ» - це біржу послуг ІТ-консалтингу та децентралізована біржа праці, заснована на технології блокчейн. Багатофункціональна платформа для пошуку роботи та працівників, реалізації проектів, створення робочих груп та отримання освіти онлайн. В системі «Smart IT-consulting» будуть діювати цифрові паспорти учасників, дані яких також зберігаються в блокчейне, а також унікальні «гнучкі» смарт-контракти Agile Smart Contract, що гарантують безпеку угод.

Запропонована біржа послуг ІТ-консалтингу «СІКЛУМ» буде мати ряд переваг:

1. Децентралізація - користувачі часто стикаються з незрозумілими блокуваннями профілів з боку адміністрації, постійними підвищеннями цін на додаткові послуги біржі. Але завдяки блокчейну вся інформація про операції і перекази між клієнтом-виконавцем буде доступна і повністю прозора.

2. Безпека - всі дані користувачів зберігаються в зашифрованому вигляді в блокчейні. При цьому доступ до профілю можна отримати за допомогою приватного ключа і спеціального пароля, зазначеного при реєстрації. Тільки власник ключа може отримати доступ до «Smart IT-consulting» Wallet і управляти коштами.

3. Низькі комісії - ніяких прихованих зборів з фрілансерів або замовників. Всього платформа стягує 1% від угоди.

З метою охоплення великої кількості клієнтів та гнучкої системи взаєморозрахунків за різними типами валюти, пропонуємо використання як

традиційних так і спеціальних цифрових валют. Останні - копія активів на блокчейне «Smart IT-consulting» із забезпеченням вартості через рахунок користувача. Це дозволить значно спростити розрахунки між користувачами, оскільки відсутні будь-які приховані комісії.

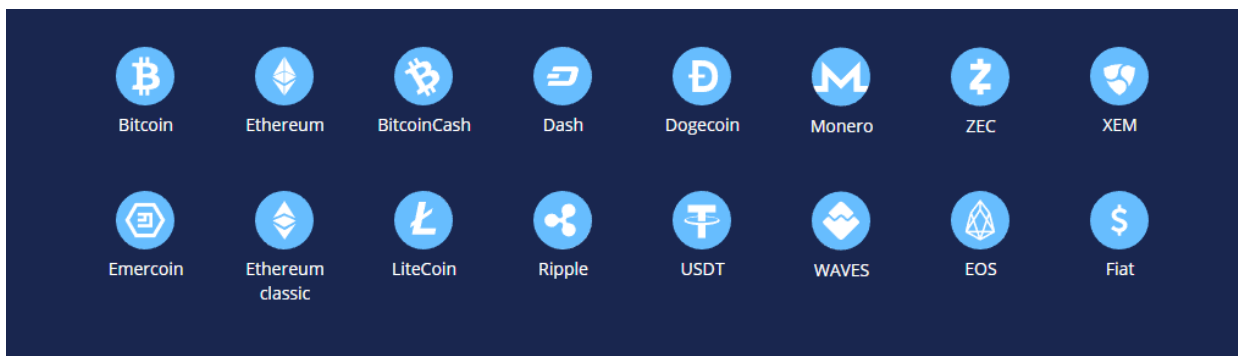


Рис. 3.1. Цифрова валюта, доступна у біржі «Smart IT-consulting»

Особливості платформи «Smart IT-consulting» від «СІKLUM»:

1. Можливість створення групових контрактів. Клієнти зможуть створювати спеціальні запити на роботу відразу для декількох фахівців, а також окремо приймати зроблену роботу і виплачувати за фактичними просування.

2. Послідовна оплата робіт - одне з головних переваг платформи і смарт-контрактів. Клієнт заздалегідь прописує бюджет роботи, терміни, особливості прийому підсумкової роботи і оплати. Зміни в діючих контракт вносяться виключно за згодою двох сторін.

3. Чати для спілкування - багато сучасних платформи для фрілансерів страждають через те, що немає адекватного механізму спілкування між замовниками та працівниками. Проект передбачає розробку власного чату з інтеграцією Google перекладача на основі П. «Smart IT-consulting» стирає мовний бар'єр між користувачами!

4. Безкоштовні транзакції - оскільки проект використовує блокчейн EOS, вартість транзакцій можна вважати рівною нулю. Особливістю EOS є відсутність Майнер, а валідатори блоків отримують нагороди від самої мережі.



На рис. 3.2 представимо схему роботи запропонованої біржи ІТ-консалтингу «Smart IT-consulting».

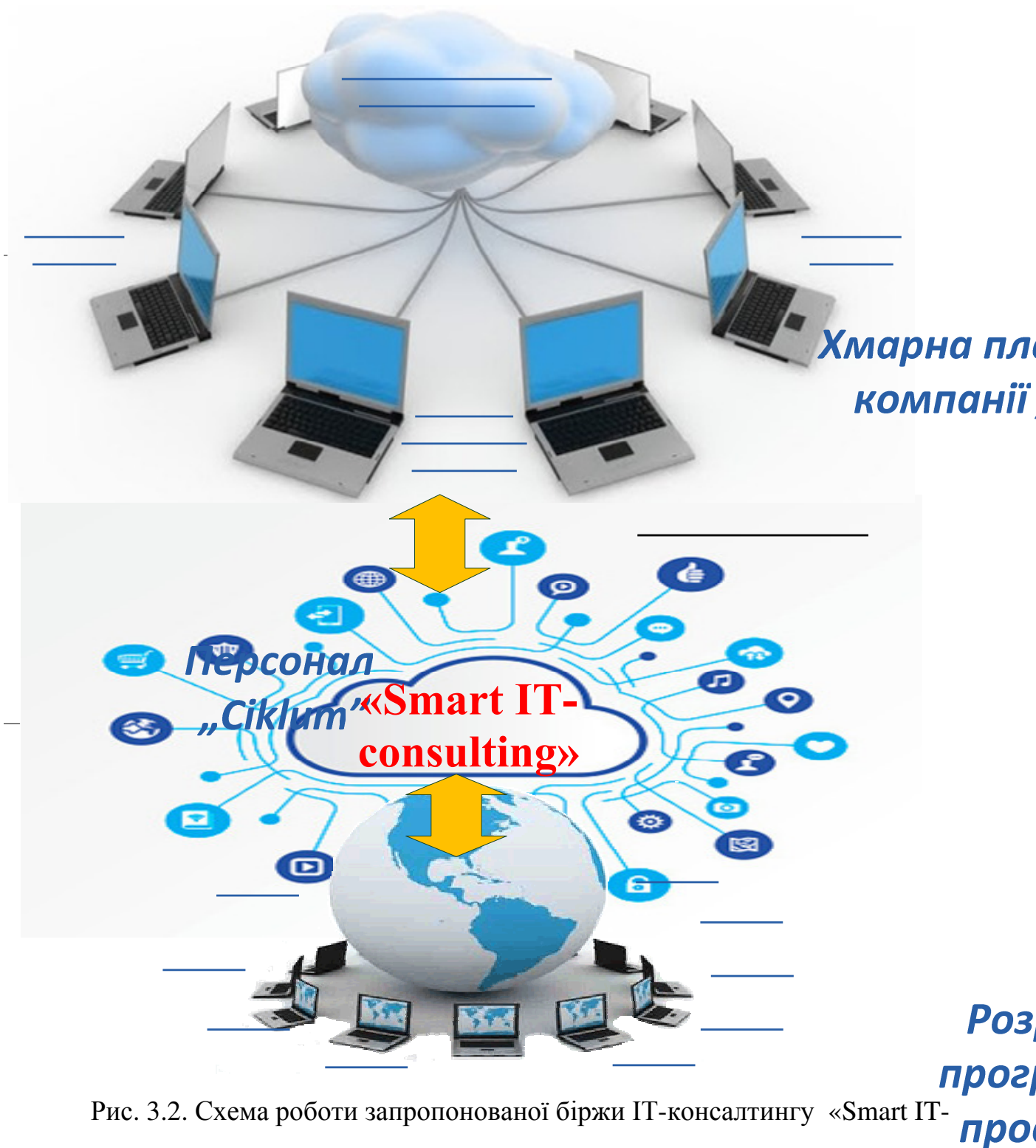


Рис. 3.2. Схема роботи запропонованої біржи ІТ-консалтингу «Smart IT-consulting» компанії «СІKLUM»

В основні запропонованої біржи лежать хмарні технології. Хмарні технології - спосіб організації фізичних та програмних засобів, а також набір інструментів, за

допомогою яких користувач отримує обчислювальні потужності, щоб виконувати поставлені перед ним завдання.

Хмарні обчислення - це ресурс, який користувач отримує у вигляді сервісу, і працює з ним віддалено. Це означає, що щоб робити обчислення і обробляти інформацію, ви використовуєте НЕ потужності свого комп'ютера, а сторонні.

Хмарні послуги - це:

- пошта: gmail, hotmail;
- віддалена робота з документами: Google-документи, Office Web Apps;
- зберігання даних: Google Drive, OneDrive, Dropbox;
- редагування зображень в режимі реального часу: Figma;
- сервіси для створення заміток, спільної роботи над завданнями: Trello, Jira, Evernote;
- онлайн-магазини додатків: Google Play, App Store і Microsoft Store;
- хмарний хостинг - розміщення свого сайту в «хмарі».

У перерахованих сервісів є набір послуг для пересічних користувачів і хмарні рішення для бізнесу. У першому випадку клієнти отримують мінімальний набір функцій, якого вистачить для вирішення повсякденних завдань. Для роботи підприємства потрібен хмарний сервіс для бізнесу, тому що функціонал там ширше.

Хоча хмара представляють як щось абстрактне, за ним стоїть цілком конкретний набір «заліза», програмного забезпечення і своя архітектура.

Хмарні обчислення будують на базі серверного та мережевого обладнання. Устаткування об'єднано програмним рішенням і в ньому є призначений для користувача інтерфейс для управління послугою.

Щоб зрозуміти, як працюють хмарні технології, уявіть прохолодне приміщення, де в спеціальних шафах розміщені сервери - потужні комп'ютери з великим запасом пам'яті і дисків для зберігання і обробки інформації. Щоб користувач отримав доступ до цих комп'ютерів, в них встановлено мережеве обладнання - свитчи, роутери, комутатори.

Кожна одиниця устаткування може працювати сама по собі. Хмарні системи - це коли всі елементи працюють як єдине ціле, як добре налагоджений механізм. Щоб хмарний сервіс працював саме так, йому потрібен набір спеціального програмного забезпечення, яке буде як диригент керувати всіма процесами.

Кінцевий користувач бачить вже готовий продукт - можливість відкрити сайт і скористатися сервісом: перевірити пошту, встановити додаток на телефон, управляти проектом або отримати доступ до віддаленої бази даних.

Хмарний сервіс - це технологія, яка покликана спростити життя і зробити сервіси доступнішими.

Головні переваги хмарних технологій:

- можливість працювати з особистими акаунтами і даними з будь-якого пристрою;
- не потрібно зберігати інформацію на флешку або інший накопичувач;
- кілька користувачів можуть одночасно редагувати документи і файли;
- хмарні сервіси працюють в браузері, тому не має значення, яка операційна система стоїть на вашому телефоні, планшеті або комп'ютері;
- інформація зберігається на хмарному сервері - навіть якщо ПК або телефон ламається, ви не втратите дані;
- ви користуєтеся найсвіжішою версією програми: постачальник послуги сам стежить за її оновленням;
- можете ділитися інформацією видалено, не пересилаючи великий обсяг даних, наприклад, надати доступ до папки з документами або фотографіями;
- не потрібно купувати потужний комп'ютер для розробки і розгортання програм - користуєтеся можливостями хмари і економте;
- не потрібно бути гуру програмування і адміністрування - хмарні обчислення доступні як людям з досвідом, так і для «чайників».

Основні мінуси:

- потрібен стабільний інтернет - без нього не скористаєтеся послугою;
- не будь-який продукт можна налаштувати під свої цілі і завдання;
- хоча провайдери надійно захищають хмара, завжди є ризик злому;

– створювати своє хмара дорого, тому малим підприємствам вигідніше користуватися приватним хмарою або навіть публічним, якщо мова йде про приватних підприємців;

– багато сервісів доступні безкоштовно, але не факт, що вони будуть такими завжди. Задумайтесь, чи готові потенційно платити за послугу і скільки.

Поки що переваги хмарних технологій переважають їх недоліки та несуть більше вигоди, ніж ризиків.

Хмарні рішення використовують малі та великі організації в різних сферах. Цілі у них теж різні:

- резервне копіювання даних з подальшим їх відновленням;
- розробка і тестування програм;
- аналіз великих масивів інформації;
- робота з електронною поштою і настройка віддалених робочих столів;
- зберігання додатків для кінцевого користувача.

Компанії по-різному використовують переваги хмари. Розробники відеоігор відкрили для своїх користувачів можливість грати по мережі і спілкуватися між собою. Фінансові компанії відстежують шахрайські схеми в режимі реального часу. Охоронні організації і власники магазинів бачать, що відбувається в торговому залі і оперативно реагують на ситуацію. Але хмара використовує не тільки в цих цілях.

Підприємства йдуть від покупки устаткування і вважають за краще розміщувати обчислювальні ресурси в хмарі. В майбутньому ця тенденція збережеться і посилиться.

На ринок ІТ в цілому і хмари зокрема виходить все більше провайдерів, тому зростає конкуренція, що на користь кінцевому користувачеві, адже послуги дешевшають.

З приходом ідеї BYOD - Bring Your Own Device - співробітники пересіли зі стаціонарних комп'ютерів на ноутбуки та планшети, стали менше залежати від фізичного місця роботи. Тенденція така, що все більше людей вважають за краще працювати з дому або коворкінгу, що додає мобільності. Сама потреба

утримувати офіс знижується, а такий тренд як цифрове кочівництво набирає популярність.

Позитивний момент для локальних провайдерів - довіру і інтерес до них ростуть. Років п'ять тому багато орієнтувалися на світових гігантів в хмарної індустрії, зараз «більше» не означає вигідніше і зручніше. Місцевому хостера простіше адаптувати послуги під потреби ринку, а значить - простіше завоювати аудиторію, надавши зручний продукт.

Уже поширене таке поняття як інтернет речей, коли домашні пристрої взаємодіють між собою через інтернет без участі людини або з мінімальним втручанням. Можливість включити мультиварку, закип'ятити чайник або нагріти бойлер до вашого приходу додому виглядає все більш цікавим. На це є попит, а значить напрямок буде розвиватися.

Інтерес до хмарних обчислень продовжить рости, а технологія продовжить розвиватися. Одночасно з цим у клієнтів зростуть вимоги до якості послуг, а у постачальників - відповідальність перед клієнтами. Чим більша частина роботи і повсякденному житті зав'язана на хмарі, тим дорожче ціна помилки і вартість хвилини простою.

Як зазначалось раніше, представлена платформа консолідує як існуючий персонал компанії так і сторонні ІТ-компанії, freelancers від здійснення угод яких «SIKLUM» отримує комісію.

Варто зазначити, що сьогодні ефективне функціонування бізнесу у віртуальному форматі неможливо без використання хмарних технологій, які і представлені як основа запропонованої платформи «Smart IT-consulting».

Перелік ІТ-послуг, які будуть пропонуватись в рамках запропонованої платформи представимо на рис. 3.3.

Представлена нами платформа компанії дозволить збільшити доходи за рахунок отримання додаткових надходжень від комісій угод, що будуть здійснюватись у біржі «Smart IT-consulting» компанії Ciklum.

Поширеною методологією проектного управління для ІТ-сфери є Agile. У цьому сімействі Scrum розглядають як гнучкий управлінський фреймворк

(заготовки, шаблони для програмної платформи, що визначають архітектуру програмної системи) доповнений інженерними практиками з інших гнучких методологій.



Рис. 3.3. Хмарна платформа «Smart IT-consulting» компанії Ciklum

Команда розробки проекту «Smart IT-consulting» компанії Ciklum - це багатофункціональна і самоорганізована група фахівців, яка створює якісний продукт та надає висококваліфіковану послугу. Вона складається з багатофункціональних фахівців без поділу на професії. Важливою властивістю команди є її самоорганізація: вона сама визначає спосіб, яким зробить з елементів беклога інкремент продукту.

В роботі гнучких команд: контроль і «влада» децентралізовані і розподілені між членами команди. Відповідно, рішення, з яких складається кінцевий результат, приймаються кожним членом команди, розділяючи відповідальність, однак, не розмиваючи її між усіма. Гнучкі методології спираються на людей і взаємодія між ними, тому грамотне управління людьми виходить на перший план.

### 3.2. Модель організації IT-консалтингу компанії «СІKLUM» і підтримка інформаційної безпеки

Сьогодні IT консалтинг (IT consulting) в області інформаційної безпеки є найважливішою складовою частиною практично будь-якого проекту пов'язаного інформаційною інфраструктурою корпоративної автоматизованої системи (АС). Основним завданням консалтингу є надання послуг, пов'язаний з розробкою політик безпеки і побудови системи управління інформаційної безпеки (ІБ) в організації.

На відміну від аудиту, де експерт перевіряє на відповідність стандартам існуючим політикам ІБ, завдання консалтингу - глибоке дослідження причин існуючих проблем і вироблення необхідних ефективних дій і заходів, які допоможуть в їх вирішенні і приведуть наявні механізми забезпечення ІБ у відповідність до вимог з інформаційної безпеки, що пред'являються до організації.

IT консалтинг (IT consulting), що проводиться в організаціях, допомагає у вирішенні наступних завдань, що представлено на рис. 3.4.

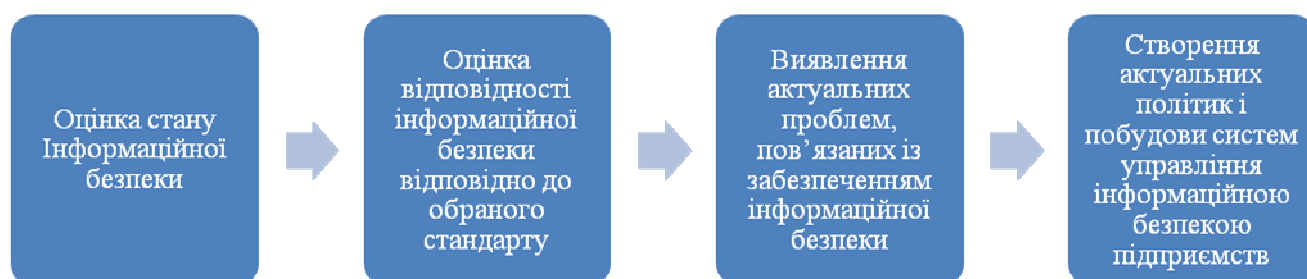


Рис. 3.4. IT консалтинг при забезпеченні інформаційної безпеки підприємства

В рамках IT консалтингу, розглядається не тільки організаційно-розпорядчі документи з інформаційної безпеки, але і фактична IT інфраструктура і пишуться рекомендації щодо забезпечення та підвищення рівня захищеності АС в організації.

Щоб більш детально оцінити поточний стан інформаційної безпеки АС, так само рекомендується проходження технологічного аудиту - тест на проникнення (penetration test). Який дозволить оцінити ступінь захищеності АС і наявність експлуатованих вразливостей.

Іншим підходом, що дозволяє найбільш глибоко оцінити поточний стан інформаційної безпеки і вивести її на більш високий рівень розвитку, є аналіз ризиків. Як правило, він характерний для компаній з більш просунутою системою менеджменту, де вже сформований і функціонує відділ ІБ, в завдання якого входить оцінка ризиків інформаційної безпеки. Аналіз ризиків ІБ розглядається як бізнес-завдання, що ініціюється керівництвом і є суттєвою частиною завдання, за оцінкою операційних ризиків. При аналізі ризиків ІБ експерти зазвичай знайомляться з організаційно-розпорядчими документами з інформаційної безпеки, проводять інтерв'ю з керівництвом організації, з керівниками основних напрямків діяльності і забезпечують підрозділів з метою оцінки загального стану процесів забезпечення ІБ і їх відповідності бізнес-цілям замовника.

ІТ консалтинг (IT consulting) компанії CIKLUM може проводитися в різних формах в залежності від складності проекту і побажань замовника: консультації з періодичними виїздами до замовника для збору вихідних даних; віддалені консультації без виїзду на місце замовника; постійна присутність у замовника певного числа консультантів протягом всього терміну проекту.

При проведенні консалтингу, експерти CIKLUM ґрунтуються на групі міжнародних стандартах безпеки ISO 27001. ІТ підтримка проводиться комплексно. В рамках консалтингу виконується навчання співробітників організації за темами підвищення рівня інформаційної безпеки та дотримання політик безпеки. Дані навчання дозволить правильно реагувати на сучасні загрози, включаючи соціальну інженерію. Консалтинг проводиться експертами CIKLUM, які мають кваліфікацією, підтвердженою міжнародними сертифікатами, і багатий практичний досвід роботи в галузі інформаційної безпеки.



Враховуючи досвід впровадження різного роду проектів компанії CIKLUM представимо концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств (рис. 3.5).

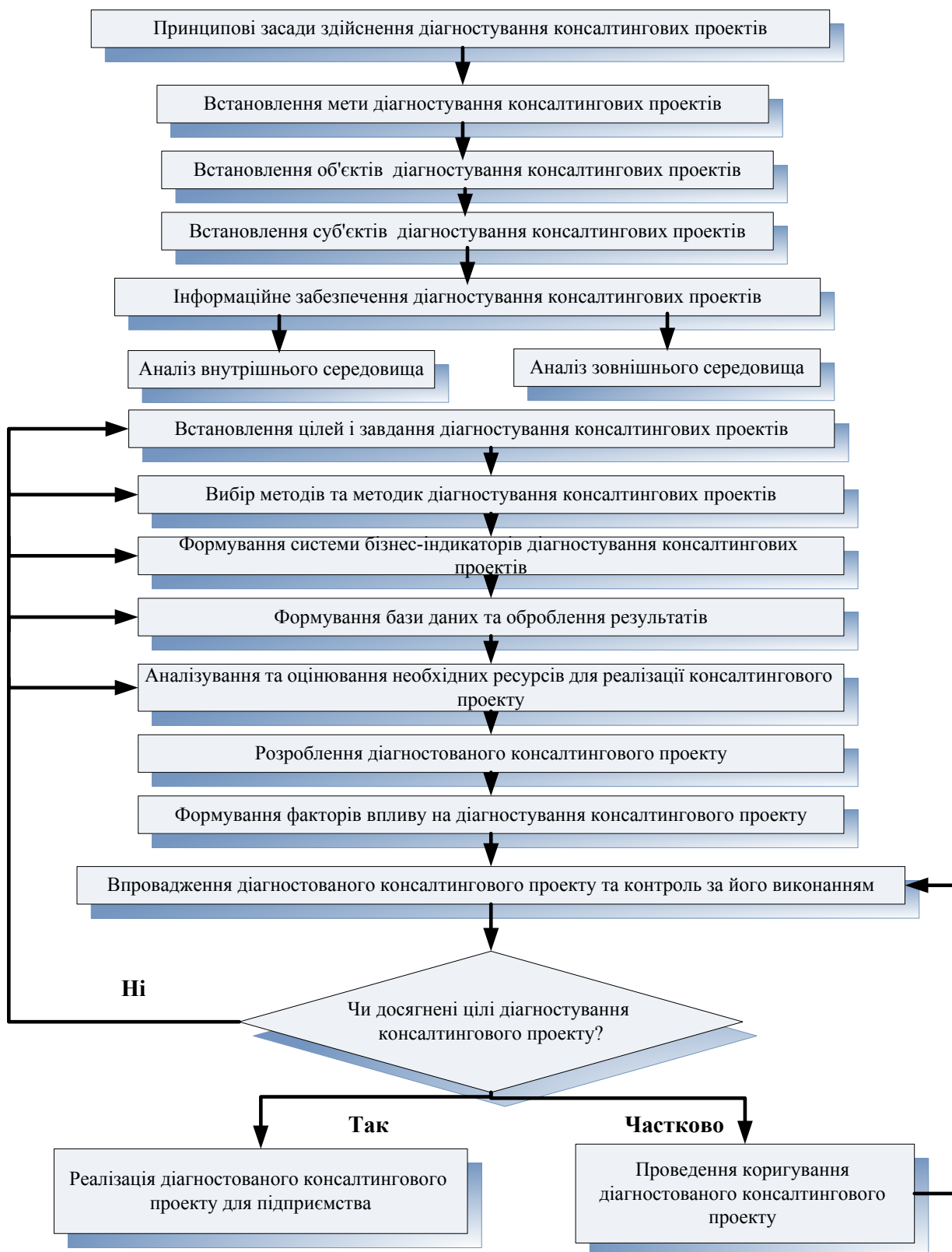


Рис. 3.5. Алгоритм діагностування консалтингових проектів для підприємств

Концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств охоплюють сукупність суджень щодо теоретико-методологічної бази та інструментарію у цій сфері, що формують певний механізм дій при здійсненні діагностування.

Представлена модель сприяє підвищенню ефективності оцінювальних процедур, забезпеченню високого рівня повноти та достовірності отриманих результатів. За сучасних умов ефективне діагностування має стати частиною систем управління економічною діяльністю, щоб сприяти отриманню об'єктивної і своєчасної інформації, що необхідно для прийняття ефективних управлінських рішень.

Класична форма організації ІТ інфраструктури вже давно перестав бути єдиним способом організації ІТ простору компанії. На зміну звичним технологіям все частіше приходять хмарні рішення, що дає можливість отримати комплексну інфраструктуру без особливих зусиль. На, тобто безліч причин, але для наочності давайте подивимося на проблеми, пов'язані з класичною формою інфраструктури і як ці проблеми вирішуються об'єднаною інфраструктурою в хмарі

Ефективність. У будь-який момент часу потужності всіх одиниць класичної інфраструктури не утилізуються на всі 100%. У той час як в хмарі можна замовити рівно ті потужності, які необхідні в даний момент. Крім того, графіки завантаження кожного з параметрів хмари дозволяють відслідковувати стан навантаження для оперативного зміни потрібних параметрів в разі потреби.

Вартість. Так як при побудові класичної інфраструктури необхідно враховувати зростання потреб в майбутньому, на етапі її організації будуть потрібні значні інвестиції, на відміну від хмари де можна обійтися без покупки устаткування взагалі.

Зручність обслуговування. Відсутність єдиного механізму управління всіма складовими інфраструктури, від мережевих налаштувань до стану ПО окремих серверів значно ускладнює процедуру обслуговування такої інфраструктури, що тягне за собою як тимчасові так і матеріальні витрати. У випадку з об'єднаною

інфраструктурою в хмарі керувати нею можна з будь-якого місця де є вихід в інтернет, що особливо вигідно для компаній мають розподілену структуру підприємства адже для рішення будь-яких технічних питань не потрібно долати значні відстані.

Масштабування. В умовах постійно зростаючих вимог до апаратного забезпечення, а так само зростання кількості елементів інфраструктури масштабування класичної інфраструктури неодмінно пов'язане зі складнощами викликаними необхідністю додаткового фінансування, а так само несумісністю різних технічних пристроїв. У той же час побудова комплексної інфраструктури в хмарі дозволяє масштабувати інфраструктуру протягом 5 хвилин до необхідного рівня.

Довговічність обладнання. Так як крім морального старіння фізичне обладнання схильне різного роду поломок є сенс задуматися про винесення всієї інформації в хмару для зберігання і роботи з нею. Адже в разі використання обчислювальних потужностей хмари для обробки інформації і використання має обладнання як тонкого клієнта для підключення до хмари потреба в модернізації будь-якого обладнання пропадає.

Основні етапи ІТ-консалтингу компанії CIKLUM (рис. 3.6):

1. Аудит ІТ-інфраструктури компанії на предмет актуальності, ефективності та відповідності бізнес-процесам.
2. Аудит бізнес-процесів компанії на предмет відповідності завданням і цілям компанії.
3. Рекомендації по оптимізації ІТ-інфраструктури відповідно до бізнес-процесами і побажаннями замовника.
4. Консультації по роботі з програмним забезпеченням, адмініструванням, розподілом прав доступу.
5. Навчання і переатестація персоналу компанії з метою оптимізації роботи з ІТ-системами.

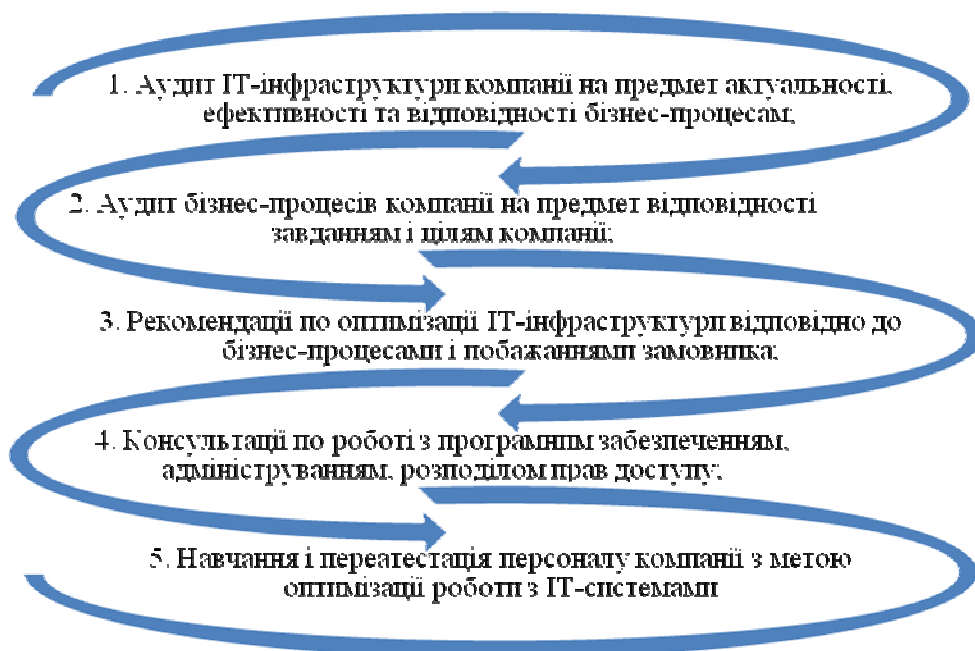


Рис. 3.6. Етапи надання послуг ІТ-консалтингу компанії CIKLUM

За допомогою ІТ-консалтингу можна встановити ефективність використання ІТ-сфери компанії.

Завдання, які вирішуються ІТ-консалтингом «CIKLUM».

ІТ-консалтинг пропонує вирішити наступні питання:

1. Визначити рівень проведення технічного обслуговування комп'ютерів і його ефективність;
2. Оптимізувати витрати на оновлення ІТ компанії;
3. Підвищити керованість, забезпечити прозорість діяльності компанії на всіх рівнях за рахунок створення ІТ-структури;
4. Підвищити продуктивність компанії;
5. Визначити ступінь захисту даних і витрати, що припадають на цей процес;
6. Перевірити стан комунікацій компанії, визначити варіанти підвищення їх ефективності;
7. Оцінити рівень роботи ІТ-фахівців компанії;
8. Визначити можливості для ліцензування програмного забезпечення;

9. Оцінити ефективність роботи наявного ПО і надати інформацію про можливість його модернізації.

#### Переваги IT-консалтингу від компанії CIKLUM

1. Наявність висококваліфікованих співробітників в достатній кількості;
2. Володіння сучасними методиками прийняття рішень, ведення проектів, впровадження необхідних процесів;
3. У колективі компанії фахівці з великим досвідом і знанням галузевої економіки;
4. Компанія має досвід застосування стандартів в області IT;
5. Політика компанії прозора і проста – клієнт сплачує за кінцевий результат.

Використання зовнішніх фахівців IT-консалтингу виправдано в багатьох ситуаціях. Однак, як і будь-який інший інструмент консалтинг в області IT потрібно застосовувати грамотно.

На рис. 3.7 представимо детально етапи життєвого циклу розробки та підтримки програмного продукту компанії «Ciklum» представимо на рис



Рис. 3.7. Життєвий цикл програмного забезпечення компанії «Ciklum»

Успішність бізнесу багато в чому залежить від грамотного використання інформаційних технологій, які забезпечують ефективну підтримку бізнес-процесів. Тому в даний час так важливий IT-консалтинг.

В даний час на практиці склалася наступна ситуація. Обов'язком наявних IT-фахівців є підтримка обладнання та програмного забезпечення в робочому стані, в поліпшенні бізнес-процесів вони не зацікавлені. Завдання постачальників

інформаційних систем і ПО - продаж своїх продуктів, але ніяк не конкурентні переваги компанії. Надія на інформаційні технології, як панацею від усіх негод стала не такою яскравою, як у момент їх появи.

Тому перед бізнесом стоїть завдання чіткого обґрунтування використання певних інформаційних технологій, переваг конкретних ІТ-рішень і терміни повернення вкладень від їх впровадження.

### **3.3. Оцінка ефективності ІТ-проекту «Smart IT-consulting» на основі монетарних моделей Unit-економіки**

Оцінка ефективності реалізації проекту в ІТ-сфері набуває особливої актуальності, оскільки поряд з «традиційним» методами оцінки, які використовуються на практиці застосовуються моделі Unit-економіки, в яких основні показники - це дохід і витрата на одного залученого користувача [23, 24].

У роботі проведена оцінка ефективності проектної діяльності компанії Сіклум і оцінки ефективності ІТ- проекту «Smart IT-consulting», оскільки ефективність реалізації останнього багато в чому залежить наскільки ефективно збудована проектна діяльність в ІТ-компанії.

Існують два дуже близьких поняття: ефект і ефективність, які нерідко поєднуються між собою [25, с.12]:

Ефект - це базове міждисциплінарний поняття і в загальному сенсі являє собою результат дії якоїсь причини. Виділяють різні ефекти з практично всіх сфер людського життя: технічні, соціальні, економічні, інформаційні і т.д.

Ефективність - це відносний показник - співвідношення ефекту до витрат.

Для оцінки ефективності проектної діяльності компанії були визначені наступні критерії:

- 1) фінансово-економічна складова;
- 2) соціальна складова,

- 3) технічний аспект,
- 4) інформаційна активність,
- 5) маркетинг,
- 6) управління ризиками,
- 7) методологія управління.

За кожним критерієм проведено аналіз їх переваг та недоліків, а також надано рекомендації щодо вдосконалення проектної діяльності в компанії. Запропоновані рекомендації були оцінені за такими параметрами: очікувані результати, очікувані витрати, ефект і ефективність.

Результати оцінки ефективності запропонованих заходів діяльності компанії «Сіклум» представимо далі.

Особливістю оцінки ІТ- проектів є оцінка грошового потоку надходить від користувачів проекту. Для розрахунку грошового потоку в Unit-економіці використовується модель кратного зростання, представлена на рис. 3.8.

У будь-якого продукту є потік користувачів User Acq з вартістю залучення CPA. Користувачі, які приходять в продукт, конвертуються в покупців C1 із середнім чеком. За допомогою цих метрик вважаємо середній дохід з залученого користувача AMPU.

На основі моделі кратного зростання проведемо прогностичні розрахунок грошового потоку для ІТ-проекту «Smart IT-consulting»:

Users = 200 чол.

Buyers (перша покупка) = 50 чол.

Marketing = 90000 грн. (60000 – smm (social media marketing), 30000 – менеджер).

Вартість передплати «Smart IT-consulting» = 10000 грн.

1) Розрахунок конверсії на першу покупку (C1).

$C1 = \text{Buyers} / \text{Users} * 100\% = 50/200 * 100\% = 25\%$

2) Витрати на залучення одного Users / Buyers (CPA, CAC)

1. CPA = Marketing / Users = 90000/200 = 450 грн. - вартість 1 залученого користувача;

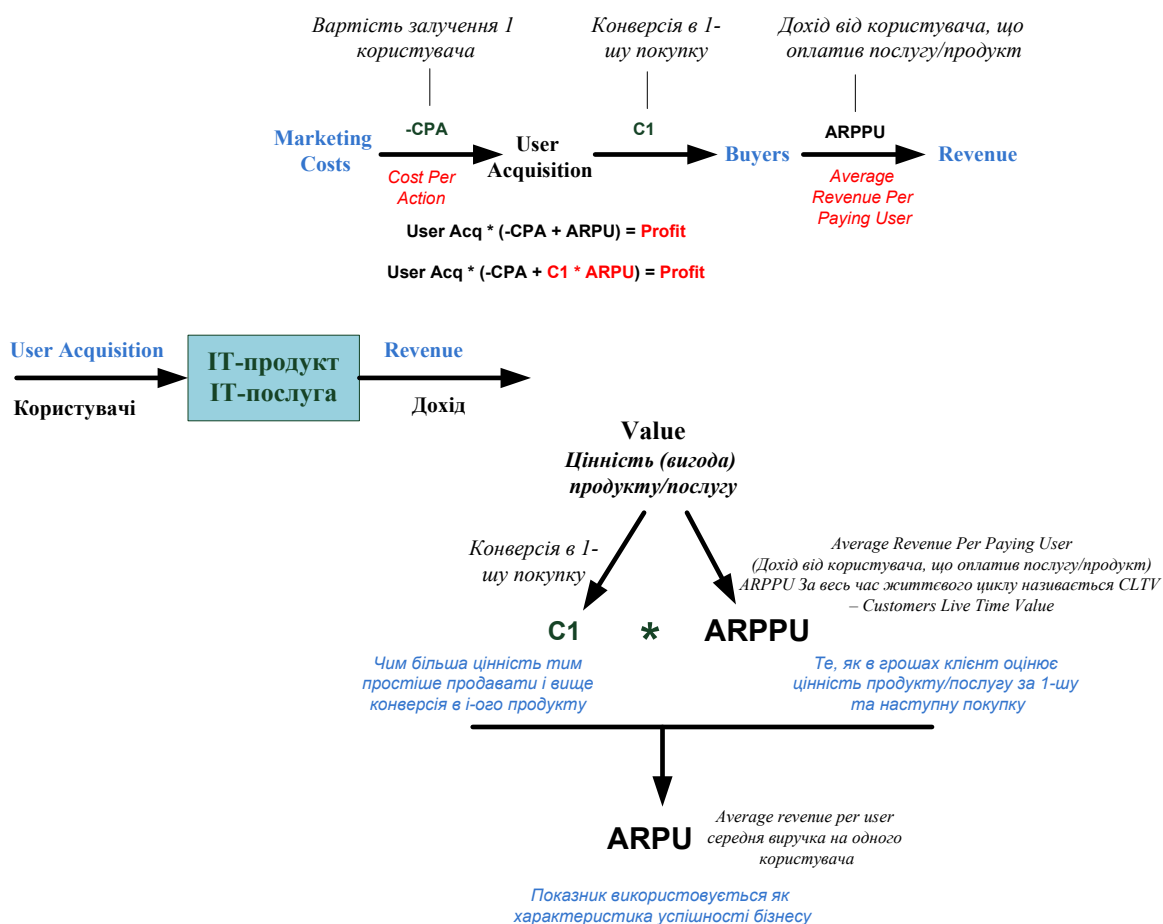


Рис. 3.8. Тлумачення кратного зростання для розрахунку грошового потоку від користувачів проекту «Smart IT-consulting» для компанії CIKLUM

2.  $\text{CAC} = \text{Marketing} / \text{Buyers} = 90000/50 = 1800$  грн. - вартість 1 залученого користувача, що сплачує.

3) Доходи від одного Users / Buyers (ARPU, ARPPU)

дані:

$\text{ARPPU} = 10000$  грн.

1.  $\text{ARPU} = \text{ARPPU} * \text{C1} = 10000 * 25\% = 2500$  грн.

2.  $\text{ARPPU} = 10000$  грн. - дохід від залучення одного користувача, що сплачує (середній чек). Або  $\text{ARPPU} = 2500/25\% = 10000$  грн.

4) Модель кратного зростання (модель монетизації)

$\text{CPA} (450) < \text{ARPU} (2500)$

Висновок: дохід від 1 залученого користувача вище, ніж витрати на його залучення.



CAC (1800) <ARPPU (10000).

Висновок: дохід від 1 залученого користувача, що замовляє та сплачує послугу/продукт вище, ніж витрати на його залучення.

$$\text{UserAcq} * (- \text{CPA} + \text{ARPU}) = \text{Profit}$$

$$200 * (- 450 + 2500) = 200 * 2050 = 410000 \text{ грн.}$$

Висновок: проект «Smart IT-consulting» прибутковий за даних умов.

Слід зазначити, що проект знаходиться на стадії масштабування і є довгостроковим, що дозволяє нам при оцінці інвестиційної привабливості проекту скористатися оцінкою майбутніх грошових потоків, що виникають в результаті здійснення капіталовкладень.

Основна мета аналізу проектних грошових потоків - визначення величини готівки в усіх напрямках використання і джерел її надходження. Розрізняють приплив і відтік грошових коштів. Грошовий приплив в основному забезпечується за рахунок коштів, що надходять з різних джерел фінансування (в результаті емісії акцій і облігацій, отримання банківських кредитів, позик сторонніх організацій і цільового фінансування, використання коштів нерозподіленого прибутку і амортизації), і виручки від реалізації продукції (робіт, послуг).

Грошовий відтік виникає в силу потреби інвестування в чистий оборотний капітал (визначається як різниця між оборотними активами і короткостроковими пасивами) і у необоротні активи (основні фонди, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення). Витрата готівки також пов'язана з необхідністю здійснення операційних витрат, податкових виплат і інших витрат (рекламна кампанія, підвищення кваліфікації персоналу, штрафи, пені, операції з фінансовими інструментами та ін.)

Будь-який інвестиційний проект залежить від ряду параметрів і в загальному вигляді інвестиційний проект P є таку модель:

$$P = \{IC, CF_k, n, r\} \quad (3.1)$$

де IC - інвестиція в і-му році,  $i = 1, 2, \dots, m$ , грн;

CF<sub>k</sub> - приплив грошових коштів в k-му році,  $k = 1, 2, \dots, N$ , грн;

n - тривалість проекту, р;

r - ставка дисконтування, %.

Інвестиційні проекти, аналізовані в процесі складання бюджету капітальних вкладень, мають певну логіку.

З кожним інвестиційним проектом прийнято пов'язувати грошовий потік (Cash Flow), елементи якого являють собою або чисті відтоки (Net Cash Outflow), або чисті притоки грошових коштів (Net Cash Inflow).

Під чистим відтоком в k-му році розуміється перевищення поточних грошових витрат за проектом над поточними грошовими надходженнями (при зворотному співвідношенні має місце чистий приплив). Грошовий потік, в якому притоки йдуть за відтоками, називається ординарним. Якщо притоки і відтоки чергуються, грошовий потік називається неординарним.

Аналіз можна проводити за рівними періодам будь-якої тривалості (місяць, квартал, рік і ін.). Однак, необхідно пам'ятати про порівнянності величин елементів грошового потоку, процентної ставки і довжини періоду.

Показники ефективності інвестиційних проектів можна класифікувати за методом зіставлення різночасових грошових витрат і результатів: статичні (грошові потоки, виникають в різні моменти часу) і динамічні (грошові потоки, викликані реалізацією проекту, приводяться до еквівалентній основі за допомогою їх дисконтування, забезпечуючи порівнянність різночасних грошових потоків).

Статистичні методи, засновані на облікових оцінках, а динамічні методи на дисконтованих оцінках.

Статистичні методи:

- PP (Payback Period) - термін окупності інвестицій, р;
- ARR (Accounting Rate of Return) - коефіцієнт ефективності інвестицій.
- Динамічні методи:

- NPV (Net Present Value,) - чистий дисконтований дохід, чиста поточна вартість, грн;
- PI (Profitability Index) - індекс рентабельності інвестиції;
- DPP (Discounted Payback Period) - дисконтований строк окупності інвестиції, р;
- IRR (Internal Rate of Return) - внутрішня норма рентабельності,%;
- MIRR (Modified Internal Rate of Return) - модифікована внутрішня норма рентабельності,%.

Основні параметри IT-проекту «Smart IT-consulting»:

IC = 3000000 грн; N = 5 років; R = 8% + 10% = 18% = 0,18 - процентна ставка, яка використовується для перерахунку майбутніх потоків доходів в єдину величину поточної вартості ..

Вартість передплати = 10000 грн. Реалізація проекту: +10 - прихід, - 5 - відтік;

Вартість 1-ого менеджера = 30000 грн. / Міс. + 10% з кількості підписок, 1 менеджер супроводжує = 30 осіб, при підписах > 30 чол. + 1 мен.;

Постійні витрати (1 smm + технічна підтримка) = 180000 грн. / Міс., 2160000 грн. / Рік.

Результати розрахунків параметрів IT-проекту «Smart IT-consulting» за роки впровадження, а також NPV та IRR проекту представимо в табл. 3.1-3.4

1. NPV (чистий дисконтований дохід) - показує величину грошових коштів, яку інвестор очікує отримати від проекту, після того, як грошові притоки окуплять його початкові інвестиційні витрати і періодичні грошові відтоки, пов'язані із здійсненням проекту. NPV можна інтерпретувати як загальний прибуток інвестора.

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.1

**Розрахунок параметрів IT-проекту «Smart IT-consulting» за перший рік впровадження**

Місяці/ показники проекту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кількість підписок	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
Вартість передплати	20000	40000	60000	80000	100000	120000	140000	160000	180000	200000	220000	240000
Постійні витрати SMM+технічна підтримка	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000
Вартість початкових інвестицій	3000000											
Прибуток	-3160000	-140000	-120000	-100000	-80000	-60000	-40000	-20000	0	20000	40000	60000

Таблиця 3.2

**Розрахунок параметрів IT-проекту «Smart IT-consulting» за другий рік впровадження**

Місяці / показники проекту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кількість підписок	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48
Вартість передплати	260000	280000	300000	320000	340000	360000	380000	400000	420000	440000	460000	480000
Постійні витрати SMM+технічна підтримка	180000	180000	180000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
Прибуток	80000	100000	120000	110000	130000	150000	170000	190000	210000	230000	250000	270000

Таблиця 3.3

## Розрахунок параметрів ІТ-проекту «Smart IT-consulting» за третій рік впровадження

Місяці/показники проекту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кількість підписок	50	52	54	56	58	60	62	64	66	68	70	72
Вартість передплати	500000	520000	540000	560000	580000	600000	620000	640000	660000	680000	700000	720000
Постійні витрати SMM+технічна підтримка	180000	180000	180000	210000	210000	210000	210000	240000	210000	210000	210000	210000
Вартість початкових інвестицій												
Прибуток	320000	340000	360000	350000	370000	390000	410000	400000	450000	470000	490000	510000

Таблиця 3.4

## Результати розрахунків NPV та IRR

Роки	Початкові інвестиції, грн	Витрати постійні, грн	Доходи, грн	Прибуток, грн..	Коеф. диск. при $i=10\%$ $1/(1+i)^t$	Дисконтовані чисті вигоди	Коеф. диск. при $i=18\%$ $1/(1+i)^t$	Дисконтовані чисті вигоди	Коеф. диск. при $i=25\%$ $1/(1+i)^t$	Дисконтовані чисті вигоди
1	3000000	2160000	1560000	-3600000	0,9090909	-3272727,273	0,847458	-3050847,458	0,800000	-2880000
2		2430000	4440000	2010000	0,8264463	1661157,025	0,718184	1443550,704	0,640000	1286400
3		2460000	7320000	4860000	0,7513148	3651389,932	0,608631	2957946,041	0,512000	2488320
						NPV=2039819,68		NPV=1350649,28		NPV=894720

де IC - початкові інвестиції, грн;

CF - грошовий потік, грн;

I = r - ставка дисконтування, %;

N - тривалість реалізації проекту, місяці.

При  $NPV < 0$ , то в разі прийняття проекту цінність компанії зменшиться, т. е. власники компанії понесуть збиток, а тому проект слід відкинути;

$NPV = 0$ , то в разі прийняття проекту цінність компанії не зміниться. Добробут її власників залишиться на колишньому рівні, проект в разі його реалізації не приносить ні прибутку, ні збитку, а тому рішення про доцільність його реалізації має прийматися на підставі додаткових аргументів;

$NPV > 0$ , то в разі прийняття проекту цінність компанії, а отже, і добробут її власників збільшаться, тому проект слід прийняти.

Чим більше  $NPV$ , тим більше вплив інвестиційного проекту на економічний потенціал підприємства, що реалізують розглянутий проект, і на економічну цінність цього підприємства.

Висновок: проект «Smart IT-consulting» є привабливим для інвестування,  $NPV > 0$ .

2. IRR (внутрішня норма прибутковості) - ставка відсотка залучених коштів, при якій приведена вартість всіх грошових потоків від проекту ( $NPV$ ) дорівнює нулю. Використовується для того, щоб визначити оптимальну ставку кредиту. IRR дозволяє порівнювати між собою проекти з різним періодом вкладень і вибрати більш прибутковий проект в довгостроковій перспективі. Дане значення розраховується методом підбору.

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (3.3)$$

де IC - початкові інвестиції, грн;

CF - грошовий потік, грн;

IRR - внутрішня норма прибутковості, %;

$t$  - період функціонування проекту, *msczws*.

Результати розрахунків NPV та IRR проекту

IRR = 33,68% - використовувався калькулятор для розрахунку внутрішньої норми прибутковості проекту (калькулятор).

Умовою визнання інвестиційного проекту економічно виправданим є виконання нерівності  $IRR > r$ . Чим більше така нерівність, тим ефективніше інвестиції.

Висновок:  $33,68\% > 18\%$   $\Rightarrow$  внутрішня норма прибутковості перевищує ставку дисконтування на 15,68%, проект є економічно ефективним.

3. PP (термін окупності інвестицій) - час, який потрібен, щоб інвестиція забезпечила достатні надходження грошей для відшкодування інвестиційних витрат. Даний метод, який є одним з найпростіших і широко розповсюджених обліково-аналітичній практиці.

$$PP = \min m, \text{ при якому } \sum_{k=1}^m CF_k \geq IC \quad (3.4)$$

де IC - початкові інвестиції, грн;

CF<sub>k</sub> - надходження по роках, грн;

PP = 9 місяців.

4. DPP (дисконтований термін окупності інвестицій) - це відрізок часу, за який стартові фінансові вкладення повністю покриваються отриманим доходом. Даний показник розраховується з використанням ставки дисконтування, що дозволяє врахувати інфляційні процеси і розрахувати повернення інвестицій з урахуванням купівельної спроможності грошових коштів.

$$DPP = \min n, \text{ при якому } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC \quad (3.5)$$

DPP - період окупності дисконтований, *vsczws*;

CF - потік грошей, який генерується вкладенням, грн;

IC - витрати на початковому етапі, грн;

N - тривалість реалізації проекту, vsczws;

r - ставка дисконтування, %.

DPP = 9 місяців (розрахунок в табл. 3.5).

Висновок: дисконтований термін окупності дорівнює 9 міс.

Таблиця 3.5

### Результат розрахунку DPP проекту (ставка 18%)

Місяці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Прибуток	-3160000	-140000	-120000	-100000	-80000	-60000	-40000	-20000	0	20000	40000	60000
Дисконтований прибуток (ставка 18%)	-568800	-25200	-21600	-18000	-14400	-10800	-7200	-3600	0	3600	7200	10800

5. PI (індекс рентабельності інвестицій) – показує рівень доходів на одиницю витрат, тобто ефективність вкладень. Чим більше значення показника, тим вище віддача кожного вкладеного рубля. PI дуже зручний при виборі одного проекту з альтернативних, що мають приблизно однакові значення NPV (якщо два проекти мають однакові значення NPV, то вигідніше той який забезпечує більшу ефективність вкладень).

$$PI = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k}}{IC} \quad (3.6)$$

PI = 1,39.

при PI > 1, то проект варто прийняти;

при PI < 1, то проект варто відкинути;

при PI = 1, то проект не позначається на величині цінності фірми.



Висновок:  $PI = 1,39$ , проект є привабливим з точки зору інвестиційної привабливості.

Розрахунок інвестиційної привабливості IT-проекту «Smart IT-consulting» що представлено вище, основні показники інвестиційної привабливості проекту та їх значення представимо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Основні показники інвестиційної привабливості IT-проекту «Smart IT-consulting»**

№ п/п	Показник	Значення
1	Чиста поточна вартість (NPV)	1350649,287 грн
2	Внутрішня норма прибутковості (IRR)	33,68%
3	Термін окупності інвестицій (PP)	9 місяців
4	Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	9 місяців
5	Індекс рентабельності інвестицій (PI)	1,39

Отже, результати оцінки ефективності IT-проекту «Smart IT-consulting» показали, що за умови: Users = 200 чол.; Buyers (перша покупка) = 50 чол. ; Marketing = 90000 грн. (60000 - smm, 30000 - менеджер); Вартість передплати = 10000 грн.

Висновок: Проект «Smart IT-consulting» прибутковий за даних умов і є привабливим з точки зору інвестиційної привабливості та готовий до масштабування.

### **Висновки до розділу 3**

Третій розділ дипломної роботи присвячений удосконаленню надання послуг IT-консалтингу міжнародної компанії «СІKLUM». В роботі було запропоновано створити біржу послуг IT-консалтингу (під назвою «Smart IT-consulting»), щоб полегшити

співпрацю із замовниками і користувачами. Інтеграція блокчейна і смарт-контрактів дозволить зробити співпрацю прозорим, забезпечити обидві сторони угоди, а також реалізувати функції поетапної безпечної оплати і багато іншого. Подібний функціонал стане привабливим як для фрілансерів, так і роботодавців.

Запропонована біржа «Smart IT-consulting» від «СІKLUM» - це біржа послуг ІТ-консалтингу та консолідована децентралізована біржа праці, заснована на технології блокчейн. Багатофункціональна платформа для пошуку роботи та працівників, реалізації проектів, створення робочих груп та отримання освіти онлайн. В системі «Smart IT-consulting» будуть діювати цифрові паспорти учасників, дані яких також зберігаються в блокчейне, а також унікальні «гнучкі» смарт-контракти Agile Smart Contract, що гарантують безпеку угод.

Представлена платформа «Smart IT-consulting» консолідує як існуючий персонал компанії так і сторонні ІТ-компанії, freelancers від здійснення угод яких «СІKLUM» отримує комісію.

В рамках ІТ консалтингу, розглядається не тільки організаційно-розпорядчі документи з інформаційної безпеки, але і фактична ІТ інфраструктура і пишуться рекомендації щодо забезпечення та підвищення рівня захищеності АС в організації. Щоб більш детально оцінити поточний стан інформаційної безпеки АС, так само рекомендується проходження технологічного аудиту - тест на проникнення (penetration test). Який дозволить оцінити ступінь захищеності АС і наявність експлуатованих вразливостей.

В проектній частині дипломної роботи, враховуючи досвід впровадження різного роду проектів компанії СІKLUM, було представлено концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств. Представлена модель сприяє підвищенню ефективності оцінювальних процедур, забезпеченню високого рівня повноти та достовірності отриманих результатів.

У роботі проведена оцінка ефективності проектної діяльності компанії Сіklum і оцінки ефективності ІТ- проекту «Smart IT-consulting», оскільки ефективність реалізації останнього багато в чому залежить наскільки ефективно збудована проектна діяльність в ІТ-компанії. Результати розрахунків показали, що проект «Smart IT-consulting»

прибутковий за даних умов і є привабливим з точки зору інвестиційної привабливості та  
готовий до масштабування.

## ВИСНОВКИ

Аналізуючи консалтинг як окремий важливий аспект досліджуваної проблеми, слід зазначити: істотними особливостями вони у сфері зовнішньоекономічної діяльності, порівняно з консалтингом у межах звичайної фінансово-господарської діяльності, не відрізняються. Натомість важливе значення в сукупності заходів із забезпечення належного рівня ефективності консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності надається використанням при цьому математичним методам.

Узагальнення теоретичних основ діяльності інтеграторів ІТ-рішень дали стверджувати, що консалтингові послуги у сфері зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати у двох аспектах:

- 1) як послугу, що надається в межах зовнішньоекономічних операцій;
- 2) як важливий інструмент підвищення ефективності управління в системі зовнішньоекономічної діяльності, що реалізується шляхом мінімізації трансакційних витрат та покращення бізнес-процесів суб'єктів ЗЕД, а також створення і впровадження організаційно-управлінських інновацій у структурі суб'єктів управління розвитком ЗЕД.

В роботі з'ясовано, що завдання послуг консалтингу є масштабнішими за завдання традиційного консультування суб'єктів господарювання, які її здійснюють, оскільки,

по-перше, збільшується перелік користувачів послуг консалтингу (громадяни та фізичні особи – підприємці, юридичні особи, асоціативні підприємницькі та громадські структури, територіальні громади та органи місцевого самоврядування, органи державної влади);

по-друге, комплекс консультаційних послуг не обмежується лише питаннями економіки, але й інформаційного, наукового, соціологічного, культурного, ментального, інфраструктурного, трудового, інституційного та іншого характеру;

по-третє, послуги консалтингу тут виконують низку нових важливих функцій – накопичення знань, трансмісійну, трансакційну та трансформаційну, маркетингову, збурюючу, протидії квазіконсалтингу, формування нових інститутів та інституцій, етичну й екологічну. Ці особливості слід враховувати при формуванні методичного забезпечення управління послугами консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності.

Особливостями консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є вищий рівень конкуренції, обмежена кількість споживачів; залежність від багатьох внутрішніх (стану розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, фінансового забезпечення державних видатків, ступеня відкритості економіки, стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності, досконалості її структури) та зовнішніх детермінант (розвитку окремих ринків і країн, регіонів, їх відкритості та лібералізації, діяльності транснаціональних корпорацій, державно-корпоративних альянських форм взаємодії на ключових глобальних ринках), географічної та ринкової концентрації клієнтів; широкий перелік показників (характеристик) ефективності (що доповнюється впливом на посилення конкурентоспроможності економіки, раціоналізації структури зовнішньоекономічної діяльності, міждержавної співпраці);

Аналітична частина дипломної роботи присвячена дослідженню господарської діяльності компанії «Ciklum» на ринку розробників програмного забезпечення. «Ciklum» - данська компанія, заснована в 2002 році, працює у сфері аутсорсингу розробки програмного забезпечення. Бізнес модель компанії спрямована на створення виділених команд, які займаються розробкою, безпосередньо взаємодіючи з клієнтом. Така структура дозволяє кожному співробітникові активно брати участь у прийнятті рішень і впливати на продукт і бізнес компанії-клієнта. Клієнти компанії - це замовники зі Скандинавії, Західної Європи та Америки.

В роботі були описані схеми взаємодії головного офісу компанії «Ciklum» з регіональними представництвами. В компанії «Ciklum» користуються попитом обидва види аутсорсингу - частковий і повний. Під повним аутсорсингом мається

на увазі передача сторонньої організації всіх процесів обслуговування ІТ-інфраструктури компанії, тоді як частковий аутсорсинг - це залучення сервісної компанії до обслуговування певної частини інформаційної системи компанії.

Проведений аналіз показав, що компанія «Ciklum» прагне створювати програмні забезпечення, що дозволяє максимально автоматизувати певну сферу діяльності й відповідає всім вимогам замовника. Тому програмні продукти є високоякісними, їхня розробка й модернізація виконуються в строки необхідні замовнику, а функціональність охоплює широкий спектр бізнес-операцій.

Аналіз фінансового стану компанії свідчить про те, що вона є прибутковою, проте до 2019 р. прибуток зменшувався. Рентабельність чистих активів йшла на спад. Отже, підприємству необхідно максимізувати свій прибуток, і мінімізувати витрати. Загальна тенденція погіршення всіх фінансових показників сьогодні в Україні торкається всіх підприємств галузі. Враховуючи той факт, що протягом 2019 року та на початку 2020 року більшість компаній взагалі збанкрутіли, то таке фінансове становище, яке сталося у компанії «Ciklum» є доволі задовільним.

У підсумку аналітичної частини було проведено SWOT-аналіз діяльності компанії на ринку ІТ-виробників та аналіз процесів розробки програмного продукту в компанії «Ciklum». Загалом можна зауважити, що компанія є лідером на ринку розробників ІТ-послуг. Серед загроз для компанії можна виділити політичне становище та девальвація валюти.

Відкритий скандинавський стиль керівництва, горизонтальна організаційна структура компанії та унікальна бізнес-модель створюють хорошу основу для професійного та особистого розвитку.

Проектна частина дипломної роботи присвячена удосконаленню надання послуг ІТ-консалтингу міжнародної компанії «CIKLUM». В роботі було запропоновано створити біржу послуг ІТ-консалтингу (під назвою «Smart IT-consulting»), щоб полегшити співпрацю із замовниками і користувачами. Інтеграція блокчейна і смарт-контрактів дозволить зробити співпрацю прозорим, убезпечити обидві сторони угоди, а також реалізувати функції поетапної

безпечної оплати і багато іншого. Подібний функціонал стане привабливим як для фрілансерів, так і роботодавців.

Запропонована біржа «Smart IT-consulting» від «SIKLUM» - це біржа послуг IT-консалтингу та консолідована децентралізована біржа праці, заснована на технології блокчейн. Багатофункціональна платформа для пошуку роботи та працівників, реалізації проектів, створення робочих груп та отримання освіти онлайн. В системі «Smart IT-consulting» будуть діючі цифрові паспорти учасників, дані яких також зберігаються в блокчейне, а також унікальні «гнучкі» смарт-контракти Agile Smart Contract, що гарантують безпеку угод.

Особливості платформи «Smart IT-consulting» від «SIKLUM»:

1) Можливість створення групових контрактів. Клієнти зможуть створювати спеціальні запити на роботу відразу для декількох фахівців, а також окремо приймати зроблену роботу і виплачувати за фактичними просування.

2) Послідовна оплата робіт - одне з головних переваг платформи і смарт-контрактів. Клієнт заздалегідь прописує бюджет роботи, терміни, особливості прийому підсумкової роботи і оплати. Зміни в діючих контракт вносяться виключно за згодою двох сторін.

3) Чати для спілкування - багато сучасних платформи для фрілансерів страждають через те, що немає адекватного механізму спілкування між замовниками та працівниками. Проект передбачає розробку власного чату з інтеграцією Google перекладача на основі II. «Smart IT-consulting» стирає мовний бар'єр між користувачами!

4) Безкоштовні транзакції - оскільки проект використовує блокчейн EOS, вартість транзакцій можна вважати рівною нулю. Особливістю EOS є відсутність Майнер, а валідатори блоків отримують нагороди від самої мережі.

В основні запропонованої біржи лежать хмарні технології. Хмарні технології - спосіб організації фізичних та програмних засобів, а також набір інструментів, за допомогою яких користувач отримує обчислювальні потужності, щоб виконувати поставлені перед ним завдання.

Представлена платформа «Smart IT-consulting» консолідує як існуючий персонал компанії так і сторонні IT-компанії, freelancers від здійснення угод яких «SIKLUM» отримує комісію.

В рамках IT консалтингу, розглядається не тільки організаційно-розпорядчі документи з інформаційної безпеки, але і фактична IT інфраструктура і пишуться рекомендації щодо забезпечення та підвищення рівня захищеності АС в організації.

Щоб більш детально оцінити поточний стан інформаційної безпеки АС, так само рекомендується проходження технологічного аудиту - тест на проникнення (penetration test). Який дозволить оцінити ступінь захищеності АС і наявність експлуатованих вразливостей.

В проектній частині дипломної роботи, враховуючи досвід впровадження різного роду проектів компанії SIKLUM, було представлено концептуальні засади діагностування консалтингових проектів для підприємств. Представлена модель сприяє підвищенню ефективності оцінювальних процедур, забезпеченню високого рівня повноти та достовірності отриманих результатів.

У роботі проведена оцінка ефективності проектної діяльності компанії SIKLUM і оцінки ефективності IT- проекту «Smart IT-consulting», оскільки ефективність реалізації останнього багато в чому залежить наскільки ефективно збудована проектна діяльність в IT-компанії. Результати розрахунків показали, що проект «Smart IT-consulting» прибутковий за даних умов і є привабливим з точки зору інвестиційної привабливості та готовий до масштабування.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про аудиторську діяльність: Закон України від 22 квітня 1993 р. зі змінами та доповненнями від 19 січня 2007 р. // База даних Верховної Ради України «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3125-12>.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-ХІІ від 16.04.1991 // Офіційний інтернет-ресурс Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>.
3. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12 липня 2001 р. зі змінами та доповненнями від 05 жовтня 2004 р. // База даних Верховної Ради України «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=2&nreg=2658-14>.
4. Європейський стандарт CEN16114 «Послуга з управлінського консультування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.imcukraine.com/images/doc/en\\_16114\\_cen\\_standard\\_rus.pdf](http://www.imcukraine.com/images/doc/en_16114_cen_standard_rus.pdf).
5. Нормативно-правове регулювання консалтингових послуг для малого підприємництва // Інформаційний ресурс Інформаційного агентства Nova [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://konsultat.info/index.php?o=97&l=2>.
6. Аналіз ринку консалтингових послуг за кордоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lider-class.com.ua/analiz-rynku-konsaltingovyx-poslug-za-kordonom/4.php>
7. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие Сокр. пер.с англ. / И.Ансофф – М. : Экономика, 2013. – 519 с. – ISBN 978-5-238-02321-5.
8. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: [монографія] / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2010. – 394 с.

9. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.А. Арутюнов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 416 с.
10. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 366 с. — ISBN 978-5-390-00143-3.
11. Батюк А.Є.// Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. / Батюк А.Є., Двудіт З.П.,Обельовська К.М.таін.]. — Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-захід”, 2018. — 520 с.
12. Баула О.В. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В.Баула, А.В. Сачук // Економічні науки. — 2013. — № 10. — С.64 -68.
13. Башнянин Г.І. Мікроекономічні ринкові системи: метрологічні проблеми аналізу ефективності функціонування / Г.І. Башнянин. — Львів, 2012.
14. Белий А.П // Комплексні оцінки в системі управління підприємством / Белий А.П., Лисенко Ю.Г., Мадих А.А. та ін.; Подобр. ред. Ю.Г. Лисенко. - Донецьк: ТОВ «Юго-Восток», Лтд », 2013. - 120 с.
15. Беляев, А.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 319 с.
16. Бланк, И.А. Менеджмент [Текст]: учебный курс / И.А. Бланк. Киев: Ника-Центр Эльга, 2013. — 680 с. — ISBN 5-9487-00899-2.
17. Блинов А.О. Управленческое консультирование: учебник для магистров/ Блинов А.О., Дресвянников В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 212 с.
18. Блюмин А.М. Информационный консалтинг. Теория и практика консультирования: учебник для бакалавров/ Блюмин А.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 363 с.

19. Богатко, А.Н. Система управления развитием предприятия (Текст: учебное пособие / А.Н.Богатко. — М.: Финансы и статистика, 2013. -240 с. – ISBN 978-5-9273-1527-7
20. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №5. – С. 306-310.
21. Брітченко І.Г. Формування механізму організаційно-економічних методів управління підприємством / І.Г. Брітченко // ВестникДонГУЕТ. - 2014. - № 8. - С. 102-104.
22. Варналій З.С. Конкуентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення / З.С. Варналій, О.П. Гармашова. – К.: Знання України, 2013. – 387 с.
23. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 504 с
24. Васильев Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие/ Васильев Г.А., Деева Е.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 255 с.
25. Васильев Р.Б., Левочкина Г.А. - Критические факторы успеха в ИТ-консалтинге - Национальный Открытый Университет "ИНТУИТ" - 2016 - 176с.
26. Васильків М. В. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України / М. В. Васильків // Науковий вісник ВНУ ім. Лесі Українки. – 2012. – С. 135-139.
27. Васильків М. В. Дослідження обсягів та ефективності консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності України / М. В. Васильків // Економічний простір : Збірник наукових праць. 2011. – №56/1. – С. 5-16.
28. Васильків М. В. Основні напрями удосконалення інституціонального середовища консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності / М. В. Васильків // Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – 2011. – Вип.3(23). - С. 92-97.

29. Васильків М. В. Тактичні механізми та засоби розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності транскордонного регіону / М. В. Васильків // Науковий журнал: Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №4(1). – С. 171-175.
30. Васильків М. В. Послуги консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України / М. В. Васильків // дисертація на здобуття наук. ступеня к.е.н.. – 2014. – Львів 2016. – 243 с..
31. Васильков В. Г. В 19 Організація виробництва: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2013. — 524 с.
32. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 299 с.
33. Верба В. А. Інституціональні засади розвитку управлінського консультування / В.А. Верба // Управління розвитком. // Збірник наукових робіт ХНЕУ. – 2010. – № 17(93). – С. 81-84.
34. Верба В. А. Структурна конфігурація вітчизняного ринку консалтингових послуг / Верба В. А. // Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 683. – С. 49-54.
35. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В.А. Верба. –К.: КНЕУ, 2011. – 327 с
36. Веснин В.Р. Основы менеджмента. — М.: Проспект, 2016. — 320 с.
37. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – [5-е изд. стереотип.]. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
38. Відновлення ринку консалтингу почнеться вже в 2018 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansi/item/66877-відновлення-ринку-консалтингу-почнеться-вже-в-2018-році.html>
39. Воловская, Н.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебное пособие / Н.М. Воловская. — М.: ИНФРА-М, 2014.- 204 с. – ISBN 978-5-9273-1527-7

40. Гевко В. Система інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами [Електронний ресурс] / В. Гевко // Соціально-економічні проблеми і держава. — Вип. 1 (4). — 2011. — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11gvlzvkc.pdf>.

41. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбо-вої літератури, 2010.

42. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами / Л.Голубовський // Галицький економічний вісник. — 2016. - № 1 (26). — С. 187

43. Горбаченко С. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність / С. Горбаченко, К. Моїсеєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. — 2016. — № 10. — С. 31-44.

44. Гордійчук А. С., Стахів, О. А., Кузнецова Т. В., Збагерська Н.В. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення: навч. посібник. / А.С. Гордійчук, О.А. Стахів, Т.В. Кузнецова, Н.В. Збагерська; за ред. А.С. Гордійчука. Рівне: НУВГП, 2012. — 256с.

45. Гуржій Н.М. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства / Н.М. Гуржій, А.Ю. Колтунік // Економіка та управління підприємствами. — 2016. — №14. — С. 344-347.

46. Гуткевич С.О. Міжнародний менеджмент: підручник / С. О. Гуткевич, Г. В. Дмитренко, І. Г. Оніщенко, Ю. М. Сафонов; за ред. С.О. Гуткевич. — К.: Кафедра, 2015. — 535 с.

47. Данилюк М.О., Лещій В.П. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: Наукове видання. - Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012.- 248 с.

48. Дармилова Ж.Д. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. для бакалавров / Ж.Д. Дармилова. — М.: Изд-во Дашков и К, 2013. — 168 с.

49. Державна статистична служба України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

50. Джонсон Дж. С, Вуд Д.Ф., Вордлоу Д.Л., Мэрфи-мл. П.Р. Современная логистика. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. - 624 с.

51. Діброва А.Д. [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=)  
Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / А.Д. Діброва, Л.В. Діброва, Л.В. Богач. – Ніжин: Лисенко М.М., 2014. – 207 с.
52. Дідик А.М. Соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 / А.М. Дідик. – Львів, 2016. – 441 с.
53. Дідик С.М. Переваги та недоліки стратегії стабілізації як інструменту стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / С.М. Дідик. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2\\_didik.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_didik.htm)
54. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – [2-е вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
55. Доманчук Д.П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект / Д.П. Доманчук // Регіональна економіка. – 2010. – № 4. – С. 193–195.
56. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // Научное обозрение. — 2013. — № 2. — С. 284 — 291.
57. Евграфова Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании // Актуальные вопросы экономических наук. — 2013. — № 35. — С. 153 — 158.
58. Еволюція розвитку консалтингу за кордоном. Стан управлінського консалтингу в країнах з розвиненою ринковою економікою. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya\\_razvitiya\\_konsaltinga\\_rubezhom\\_sostoyanie\\_upravlencheskogo\\_konsaltinga\\_stranah.htm](https://studme.com.ua/13761025/menedzhmentevolyutsiya_razvitiya_konsaltinga_rubezhom_sostoyanie_upravlencheskogo_konsaltinga_stranah.htm)

59. Економіка виробничого підприємства: Навч. посібник / Й.М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г. Устінова та ін.; За ред. Й.М. Петровича . - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2011. - 405 с.
60. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. - К.: Міжнародна економічна фундація, 2010. - 703 с.
61. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. — М.: Дашков и К, 2013. — 380 с.
62. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: Учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. — М.: ИТК Дашков и К, 2014. — 380 с.
63. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес / В. С. Ефремов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).
64. Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг: Навч. посібник. / Єжова Л. Ф. – К.: Моноліт, 2010. – 560.
65. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. - 4-те вид., випр. та доп. - К.: Т-во «Знання», КОО; Львів: Вид-во Львів, банк, ін-ту НБУ, 2012. - 566 с.
66. Зайцев, Н. Л. Экономика организации [Текст]: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / Н. Л. Зайцев. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 624 с. – ISBN 978-5-390-00143-3.
67. Информационные системы управления производственной компанией/ под ред. Н.Н. Лычкиной. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 241 с.
68. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2017. — 728 с. — ISBN 978-966-364-885-9.
69. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27. С. 54–58.
70. Кашин В. К. Международный консалтинг: учебно-методический комплекс / В. К. Кашин. – М. : Издат. центр ЕАОИ, 2009. – 82 с.

71. Рейкін В.С., Макара О.В. (2020) Консалтинг в Україні: Оцінка стану та тенденції розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/18.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/18.pdf).

72. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. — 2015. — № 20. — С. 107 — 109.

73. Коробко, В.И. Охрана труда: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика и управление на предприятии», «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / В.И. Коробко... — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 239 с.

74. Костюченко В. М., Шиліна Я. А.(2011) Світовий ринок консалтингових послуг [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://knowledge.allbest.ru/international/3c0b65625a2ac68b5c53b88421216c26\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/international/3c0b65625a2ac68b5c53b88421216c26_0.html)

75. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. — СПб.: Питер, 2016. — 464 с.

76. Лихолат С. М., Федик М. В. Сучасні методи ефективної діагностики бізнесу в умовах забезпечення економічної безпеки / С. М.Лихолат, М. В. Федик // Науковий вісник ЛДУВС. – 2010. – Вип. 1. – С. 317-326.

77. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2012. — 488 с.

78. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2011. — 384 с.

79. Любецкий В.В. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник / В.В. Любецкий. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 350 с.

80. Мамаева, Л.Н. Менеджмент организации. Введение в специальность / Л.Н. Мамаева. — М.: КноРус, 2013. — 232 с.



81. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2014. — № 3. — С. 393 — 414.
82. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: Учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Эриашвили. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 511 с.
83. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика. Учеб. пособие. Гриф УМЦ „Профессиональный учебник“. / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Эриашвили. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 511 с.
84. Новак В.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, Г.С. Гуріна, О.В. Ільєнко. — К.: Кондор, 2012. — 552 с.
85. Любохинець Л.С., Дашевська А.А.(2017) Роль міжнародного консалтингу в розвитку національного ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/39.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/39.pdf).
86. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко; за ред. Г.Є. Мошек. — К.: Ліра-К, 2017. — 527 с.
87. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: підручник / Г.Й. Островська. — Тернопіль: Підруч. і посібн., 2017. — 507 с.
88. Офіційний інтернет-ресурс GFAConsultingGroup [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.gfa-group.de>.
89. Офіційний інтернет-ресурс Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки та управління [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.feaco.org>.
90. Офіційний інтернет-ресурс Української асоціації менеджмент-консультантів Історія розвитку консалтингу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.uamc.com.ua>.
91. Офіційний сайт «CIKLUM» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ciklum.com>

92. Офіційний сайт Держжостату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)

93. Підприємництво і менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, С.Б. Романишин, О. О. Пшик-Ковальська, І. С. Процик, Р. Б. Вільгуцька. – Львів: Растр-7, 2017. – 194 с.

94. Подольчак Н. Ю. [95. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учеб.-практ. пособ. / С.А. Попов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 447 с.](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullweb&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – [2-ге вид., зі змін. та допов]. – Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. – 422 с.</a></p></div><div data-bbox=)

96. Синяева И.М. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник / И.М. Синяева, А.Н. Романенкова, В.М. Маслова, В.В. Синяев; под ред. И. М. Синяевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 504 с.

97. Синяева И.М. Методология оценки маркетинга услуг аутсорсинга и мультипликативного эффекта: [монография] / И.М. Синяева, В.В. Синяев, И.Г. Каменева. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2010. – 173 с.

98. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.]. — Электрон, текстовые данные. — Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012. — 110 с.

99. Трофимова О. К. Классификация консалтинговых услуг в Украине / О. К. Трофимова. – Интернет-ресурс проекта «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-05.shtml>.

100. Трофимова О. К. Определение понятия управленческое консультирование / О. К. Трофимова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua>.

101. Український ринок ІТ-аутсорсингу перевищує 500 млн. дол. США на рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://watcher.com.ua>.

102. Федик М. В. Вдосконалення теоретичних основ консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності / М. В. Федик // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2011. – №10(135). – С.116-126.

103. Федик М. В. Інституціональне забезпечення консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності на посттрансформаційному етапі розвитку економіки / М. В. Федик // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – Вип. 22. – С. 136-141.

104. Федик М. В. Типологізація видів та об'єктів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності / М. В. Федик // Економічний простір: збірник наукових праць. – 2011. – №52/2. – С. 42-52.

105. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2015. – 608 с.

106. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: [навч. –метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. –Львів: Львівська політехніка, 2014. – 195 с.

107. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг: учебное пособие/ Шарков Ф.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 407 с.

108. Юрова Н. В., Чалевич Д. И. (2016) Тенденції розвитку міжнародного ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс] –Режим доступу: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/148917/1/109-118.pdf>.

109. A Guide to Effective Partnership Building [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.mountsinai.on.ca/about\\_us/community-development-integration/Community-Engagement-Framework.pdf](https://www.mountsinai.on.ca/about_us/community-development-integration/Community-Engagement-Framework.pdf)

110. Building an effective partnership [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.globalpartnership.org/about-us/building-effective-partnership>

111. Building Effective Partnerships for Sustainable Development [Electronic resource] // ThePartnering Initiative. – Access mode:

<https://thepartneringinitiative.org/training-and-services/partnershiptraining/building-effective-partnerships-for-development/-business-strategies-20638.html>

112. Effective solutions to working in partnership [Electronic resource] // AdviceUK. – Access mode: <https://asauk.org.uk/wp-content/uploads/2013/09/Steps-to-partnership-Part-1.pdf>

113. Haradhan M. An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix [Electronic resource] / M. Haradhan. – 2017. – Mode of access: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84237/>

114. Harafonova O.I. Implementation of strategic alternatives and strategies for changes to enterprises under crisis conditions / O.I. Harafonova, R.V. Yankovoi // *Наук. вісн. Полісся*. – 2017. – Вип. 2 (ч. 2). – С. 57-60.

115. Kasych A. Theoretical and methodical principles of managing enterprise sustainable development / A. Kasych, M. Vochozka // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2017. – № 2. – Р. 298-305.

116. Kockmuller N. Differentiated business strategies [Electronic resource] / N. Kockmuller. – Mode of access: <https://smallbusiness.chron.com/differentiated>

117. Kobushko, I., Jula, O., Kolesnyk, M. (2017). Improvement of the mechanism of innovative development of small and medium-sized enterprises. *SocioEconomic Challenges*, 1(1), 60-67. Doi: 10.21272/sec.2017.1-07.

118. Narayanan, B. G., Kadasala, N. R., Achari, L. V. N., Sahoo, S. (2017). International trade policies and sustainability of nano-textiles. *SocioEconomic Challenges*, 1(2), 27-33. DOI: [https://armgpublishing.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/12/files/sec/issue2/Narayanan\\_SEC\\_2\\_2017.pdf](https://armgpublishing.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/12/files/sec/issue2/Narayanan_SEC_2_2017.pdf)

119. Shafi, S. (2018). Employees' Self-Cultural Integration Through Cultural Intelligence: A Case Of Finnish Firm. *SocioEconomic Challenges*, 4(2), 32-43. DOI: [http://doi.org/10.21272/sec.2\(4\).32-43.2018](http://doi.org/10.21272/sec.2(4).32-43.2018).

120. Meresa, M., Kidanemariam, Haftu (2019). Factors Determining the Success of Small and Medium Enterprises in Tigray region: the Case of selected town Hintalo Wejerat Wereda. *SocioEconomic Challenges*, 3(1), 72-89. DOI:

<https://armgpublishing.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/12/files/sec/volume-3-issue-1/6.pdf>

121. Balas, A.N., Kaya, H.D. (2019). The Global Economic Crisis And Retailers' Security Concerns: The Trends. *SocioEconomic Challenges*, 3(2), 5-14. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(2\).5-14.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(2).5-14.2019).

122.Zwerenz, D. (2019). Racism In Germany And The Global Consequences For Premium Brands. *SocioEconomic Challenges*, 3(2), 54-62. DOI: [https://www.researchgate.net/publication/334995608\\_Racism\\_In\\_Germany\\_And\\_The\\_Global\\_Consequences\\_For\\_Premium\\_Brands](https://www.researchgate.net/publication/334995608_Racism_In_Germany_And_The_Global_Consequences_For_Premium_Brands)

## Додаток А

Баланс підприємства на 31 грудня 2017 р.  
(Одиниці виміру балансу тис. грн.)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	210,5	209,4
первісна вартість	011	853,4	786,9
накопичена амортизація	012	( 642,9 )	( 577,5 )
Незавершене будівництво	020	0	0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	3103	5473,6
первісна вартість	031	10328	14759,1
знос	032	( 7225 )	( 9285,5 )
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
первісна вартість	036	0	0
накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Відстрочені податкові активи	060	169,3	178,9
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	3482,8	5861,9
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	60,8	70,3
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	0	0
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	5325	7596,3
первісна вартість	161	6538	8358,9
резерв сумнівних боргів	162	( 1213 )	( 762,6 )
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	50	80,2
за виданими авансами	180	3310	2111,9
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	210	50	80,2
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0

Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	500	1309,7
в іноземній валюті	240	50	119,5
Інші оборотні активи	250	253,4	603,1
Усього за розділом II	260	9599,2	11971,2
III. Витрати майбутніх періодів	270	350	577
Баланс	280	13432	18410,1
Пасив	Код рядка	На поч. зв.періоду	На кінець зв. періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	7786	9698,4
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	0	0
Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-2358	-1915
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Усього за розділом I	380		
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	5266	7575
Інші довгострокові фін. зобов.	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	5266	7575
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	2367,1	2580,9
Поточні зобов. за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	12	17
з бюджетом	550	330	415,5
з позабюджетних платежів	560	0	0
зі страхування	570	5	7,8
з оплати праці	580	0	0
з учасниками	590	0	0
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	23,9	30,5
Усього за розділом IV	620	2738	3051,7
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	13432	18410,1



## Баланс підприємства на 31 грудня 2018 р.

(Одиниці виміру балансу – тис. грн.)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	209.4	187.4
первісна вартість	011	786.9	866
накопичена амортизація	012	( 577.5 )	( 678.6 )
Незавершене будівництво	020	0	0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	5473.6	9093.9
первісна вартість	031	14759.1	19245
знос	032	( 9285.5 )	( 10151.1 )
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
первісна вартість	036	0	0
накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі ін. підприємств	040	0	0
інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова деб. заборг.	050	0	0
Відстрочені податкові активи	060	178.9	48.6
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	5861.9	9329.9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	70.3	172.6
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	0	0
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	7596.3	8456
первісна вартість	161	8358.9	8758.2
резерв сумнівних боргів	162	( 762.6 )	( 302.2 )
Дебіторська заб. за розрахунками:			
з бюджетом	170	80.2	1394.4
за виданими авансами	180	2111.9	4224.9
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна деб. заборгованість	210	80.2	80.5
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	1309.7	2551.4
в іноземній валюті	240	119.5	3924

Інші оборотні активи	250	603.1	487.7
Усього за розділом II	260	11971.2	21291.5
III. Витрати майбутніх періодів	270	577	577
Баланс	280	18410.1	31198.4
Пасив	Код рядка	На початок зв. періоду	На кінець зв. періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	9698.4	9698.4
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	0	0
Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-1915	6590.5
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 0 )	( 0 )
Усього за розділом I	380	7783.4	16288.9
II. Забезп. таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	7575	11615
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	7575	11615
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	2580.9	2324.9
Поточні зоб. за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	17	21
з бюджетом	550	415.5	250.6
з позабюджетних платежів	560	0	0
зі страхування	570	7.8	8.1
з оплати праці	580	0	0
з учасниками	590	0	0
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	30.5	689.9
Усього за розділом IV	620	3051.7	3294.5
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	18410.1	31198.4

## Фінансові результати компанії на 31 грудня 2018 р.

(Одиниці виміру – тис. грн.)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	010	92269.7	72779.2
Податок на додану вартість	015	( 4623.3 )	( 3340.5 )
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	( 0 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	87646.4	69438.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 66583.6 )	( 49018.9 )
Валовий:			
Прибуток	050	21062.8	20419.8
Збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060	2499	1250.1
Адміністративні витрати	070	( 5813.3 )	( 9654.8 )
Витрати на збут	080	( 2832.6 )	( 4330 )
Інші операційні витрати	090	( 3022 )	( 1419.6 )
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	100	11893.9	6265.5
Збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	7.5	16
Інші доходи	130	3062.8	687.5
Фінансові витрати	140	( 542.2 )	( 1018.2 )
Витрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 1793.7 )	( 299 )
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
Прибуток	170	12628.3	5651.8
Збиток	175	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	( 4122.8 )	( 2714.4 )
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
Прибуток	190	8505.5	2937.4
Збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
Доходи	200	0	0
Витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Чистий:			
Прибуток	220	8505.5	2937.4
збиток	225	( 0 )	( 0 )

## Додаток А.4

## Баланс підприємства на 31 грудня 2019 р.

(Одиниці виміру балансу – тис. грн.)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	187	406
первісна вартість	011	866	1172
накопичена амортизація	012	( 679 )	( 766 )
Незавершене будівництво	020	0	52
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	9094	16684
первісна вартість	031	19245	29536
знос	032	( 10151 )	( 12852 )
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
первісна вартість	036	0	0
накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 0 )	( 0 )
Відстрочені податкові активи	060	49	75
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	9330	17217
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	173	82
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	0	0
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	8456	10179
первісна вартість	161	8758	10450

резерв сумнівних боргів	162	( 302 )	( 271 )
-------------------------	-----	---------	---------

## Продовження дод. А. 4

Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	1394	4417
за виданими авансами	180	4225	2322
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	81	132
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	2551	2702
в т.ч. в касі	231	49	47
в іноземній валюті	240	3924	2142
Інші оборотні активи	250	488	354
Усього за розділом II	260	21292	22330
III. Витрати майбутніх періодів	270	577	323
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	31199	39870
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	9698	9698
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	0	0
Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	6591	10864
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	16289	20562
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення таких витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	11615	16944
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0

Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	11615	16944
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	2325	2201
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	21	140
з бюджетом	550	251	3
з позабюджетних платежів	560	0	0
зі страхування	570	8	20
з оплати праці	580	0	0
з учасниками	590	0	0
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	690	0
Усього за розділом IV	620	3295	2364
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	31199	39870

## Додаток А.5

## Фінансові результати компанії на 31 грудня 2019 р.

(Одиниці виміру – тис. грн.)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	010	117962	92270
Податок на додану вартість	015	( 5723 )	( 4623 )
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	( 0 )
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	112239	87647
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 82508 )	( 66584 )
Валовий: Прибуток	050	29731	21063
Збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060	1996	2499
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	( 8252 )	( 5813 )
Витрати на збут	080	( 3103 )	( 2833 )
Інші операційні витрати	090	( 12509 )	( 3022 )
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	( 0 )	( 0 )
Фінансові результати від операційної діяльності: Прибуток	100	7863	11894
Збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	54	8
Інші доходи	130	1620	3063
Фінансові витрати	140	( 661 )	( 542 )
Витрати від участі в капіталі	150	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	160	( 773 )	( 1794 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: Прибуток	170	8103	12629
Збиток	175	( 0 )	( 0 )
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )



Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	( 3830 )	( 4123 )
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
Прибуток	190	4273	8506
Збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
Доходи	200	0	0
Витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
Прибуток	220	4273	8506
Збиток	225	( 0 )	( 0 )
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0