

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
Навчально-науковий інститут екологічної економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

# ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Формування стратегії розвитку міжнародних ІТ-компаній в Україні (за матеріалами ТОВ «Ендіпі Солюшенс»)**

**Виконала**

*(підпис)*

студентка гр. МЗЕД-61м  
Янович Ю.Ю.

*(прізвище, ініціали)*

**Науковий керівник**

*(підпис)*

доц., к.е.н.  
Максимець О.В.

*(прізвище, ініціали)*

**Рецензент**

*(підпис)*

доц., к.е.н.  
Грицак О.С.

*(прізвище, ініціали)*

Львів – 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут \_\_\_\_\_ екологічної економіки і менеджменту  
Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту та маркетингу  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ магістр  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри менеджменту  
та маркетингу**

к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Янович Юлія Юріївна**

*(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)*

1. Тема роботи: Формування стратегії розвитку міжнародних ІТ-компаній в Україні (за матеріалами ТОВ «Ендіпі Солюшенс»)

керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Максимець Олена Віталіївна, доцент, к.е.н.  
*(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_ «07» вересня 2023 р. № С-455

2. Термін подання студентом дипломної роботи \_\_\_\_\_ «08» січня 2024 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Ендіпі Солюшенс», наукові публікації щодо розробки стратегії розвитку в цілому та ІТ-компаній зокрема, статистичні дані щодо зовнішньоторгових операцій ТОВ «Ендіпі Солюшенс», закони України та нормативні акти в сфері зовнішньоекономічної діяльності та ІТ-сфері, аналітичні дослідження ринку ІТ-послуг в Україні та закордоном

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування стратегії розвитку компаній ІТ галузі. Розділ 2. Аналіз фінансово-економічного стану та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ендіпі Солюшенс». Розділ 3. Формування стратегії розвитку компаній ІТ галузі в Україні на прикладі ТОВ «Ендіпі Солюшенс»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Основні підходи до формування стратегії розвитку міжнародних компаній. 2. Особливості формування стратегій для ІТ-компаній. 3. Загальна характеристика ТОВ «Ендіпі Солюшенс» та її позиції на ринку 4-6. Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Ендіпі Солюшенс». 7. Особливості зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ендіпі Солюшенс» 8. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Ендіпі Солюшенс». 9-10. SPACE-аналіз та розробка стратегії розвитку. 11. Пропозиції щодо розвитку ТОВ «Ендіпі Солюшенс» з урахуванням особливостей галузі та ринку

## 6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

«11» вересня 2023 р.

Науковий керівник

---

*(підпис)*

---

*(прізвище, ініціали)***КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір статистичного та іншого матеріалу ТОВ «Ендіпі Солюшенс»	28.08.2023- 10.09.2023	
2	Опрацювання джерел щодо оцінки та аналізу діяльності підприємства та формування теоретичного розділу	11.09.2023- 08.10.2023	
3	Опрацювання статистичної інформації ТОВ «Ендіпі Солюшенс», її аналіз, написання пп. 2.1-2.2 дипломної роботи	05.09.2023- 08.10.2023	
4	Дослідження особливостей діяльності ТОВ «Ендіпі Солюшенс» з іноземними замовниками ІТ-послуг та написання п. 2.3 дипломної роботи магістра	09.10.2023- 24.10.2023	
5	Виявлення проблем формування стратегії розвитку на ТОВ «Ендіпі Солюшенс»	25.10.2023- 06.11.2023	
6	Обґрунтування напрямів розвитку підприємства та формування розділу 3 дипломної роботи магістра	07.11.2023- 15.12.2023	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	16.12.2023- 28.12.2023	
8	Подання дипломної роботи магістра на перевірку щодо наявності плагіату	03.01.2024- 08.01.2024	
9	Подання роботи та графічного матеріалу на кафедрі	08.01.2024	
10	Підготовка виступу та презентації	10.01.2024- 18.01.2024	

Студентка

---

*(підпис)*

Янович Ю.Ю.

---

*(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник

---

*(підпис)*

Максимець О.В.

---

*(прізвище та ініціали)*

## РЕФЕРАТ

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є формуванні проблем стратегії розвитку ІТ-компаній в Україні та розробка рекомендацій щодо вдосконалення формування стратегії розвитку з урахуванням умов невизначеності.

Для досягнення мети у роботі було поставлено та виконано наступні завдання: виконати огляд теоретичних основ формування проблем стратегії розвитку ІТ-компаній в Україні; охарактеризувати ТОВ «Ендіпі Солюшенс» та його позиції на ринку ІТ; оцінити та проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності компанії ТОВ «Ендіпі Солюшенс»; проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Ендіпі Солюшенс»; сформувати стратегію розвитку компанії на основі SPACE та SWOT-аналіз ТОВ «Ендіпі Солюшенс»; дослідити співпрацю ІТ компаній з логістичними підприємствами на глобальному та українському ринках; сформувати пропозиції співпраці та можливості щодо нарощення обсягів отриманих доходів.

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні особливості формування стратегії розвитку ІТ-компаній. Предметом дослідження є проблеми формування стратегії розвитку ІТ-компаній в Україні на прикладі ТОВ «Ендіпі Солюшенс»

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури (51 використане джерело) та 7 додатків.

Ключові слова: стратегія розвитку, ринок ІТ-послуг, логістичне забезпечення, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз

## **RESUME**

The aim of Master Thesis is to formulate development strategy for IT companies in Ukraine and to work out recommendations for strategy formation development, taking into account the conditions of volatility, uncertainty and ambiguity.

To achieve the goal, the following tasks were set and completed: to perform an overview of the theoretical foundations of the formation of problems of the development strategy of IT companies in Ukraine; describe Endipi Solutions LLC and its position in the IT market; evaluate and analyze the financial and economic indicators of the company "Endipi Solutions" LLC; to analyze the foreign economic activity of Endipi Solutions LLC; to form the company's development strategy based on SPACE and SWOT analysis of Endipi Solutions LLC; to investigate the cooperation of IT companies with logistics enterprises on the global and Ukrainian markets; to form proposals for cooperation and opportunities for increasing the amount of received income.

The research object is theoretical and methodological principles and practical features of IT companies' development strategy forming. The research subject is the problems of forming a strategy for the development of IT companies in Ukraine using the example of Endipi Solutions LLC

Master Thesis consists of introduction, three chapters, conclusions, the list of references (51 references) and 7 appendices.

Key-words: development strategy formation, IT services market, logistics support, SWOT analysis, SPACE analysis

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>10</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕНДІПІ СОЛЮШЕНС» .....</b>	<b>18</b>
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ендіпі Солюшенс» та позиції на ринку ІТ .....	18
2.2. Оцінка та аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії ТОВ «Ендіпі Солюшенс» .....	22
2.3. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Ендіпі Солюшенс».....	29
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІТ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕНДІПІ СОЛЮШЕНС».....</b>	<b>37</b>
3.1. SPACE та SWOT-аналіз ТОВ «Ендіпі Солюшенс» як основа формування стратегії розвитку.....	37
3.2. Дослідження співпраці ІТ компаній з логістичними підприємствами на глобальному та українському ринках .....	45
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>57</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>63</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** ІТ-індустрія є однією з найдинамічніших і швидкозростаючих секторів економіки в Україні. За останні 5 років українські ІТ-компанії досягли значних успіхів на світовому ринку, і цей сектор на даний момент є важливою складовою ВВП країни. Водночас важливо розуміти, що сфера інформаційних та Інтернет технологій не існує відокремлено від сфери виробництва та продажу. Саме найбільшими споживачами послуг програмного забезпечення є логістичні компанії. ІТ-компанії в Україні стикаються з рядом проблем, які ускладнюють розробку та реалізацію ефективних стратегій розвитку, наприклад: дефіцит пропозиції роботодавців, та велика кількість ІТ-спеціалістів; відсутність державної підтримки сектору; складне та непередбачуване політичне становище; високий рівень корупції; система оподаткування; дослідження проблеми.

**Ступінь вивчення проблеми.** У чому полягає особливість даної частини подання інформації – це те, що зі стрімким розвитком технології, ми маємо і необхідність швидкого подання нової інформації. Ти не менш, варто розглянути і витоки тих проблем, які ми намагатимемось вирішити у роботі. Організація як комплекс ресурсів, можливостей, процедур і взаємодій впливає на використання ІТ-технологій різними способами. (Андерсон Н, N., Поточнік К. Жоу Дж., 2014).

У сьогоdnішніх реаліях стають важливими не лише знання і компетентності як нематеріальні ресурси, а й матеріальні ресурси, такі як інфраструктура, обладнання та фінансові засоби, які звільняють від матеріальних обмежень і відкривають нові можливості пошуку та рекомбінації. Ці тенденції були обумовлені ще наприкінці 80-х та на початку 90-х років минулого століття (Амабайл, 1988; Форд, 1996; Вудман, 1993).

Наступним аспектом у розвитку ІТ-компанії стають лідери. Направляючи бачення та організовуючи взаємодію всередині організації, лідери впливають на креативність та розвиток. Ефективність лідерів модерується їхньою здатністю оцінювати ідеї, навичками спілкування в контексті та сприйняттям

співробітників про них. Ці фактори залежать від власних технічних навичок і творчих здібностей лідерів (Мамфорд та ін., 2002, 2003), їхньої схильності стежити за співробітниками, не пригнічуючи їх (Амабайл та ін., 2004; Олдхам & Каммінгс, 1996), їх здатності забезпечити відповідний зворотний зв'язок (Жоу, 2008) і цілі (Літчфілд, 2008). Хоча роль лідерів як фасилітаторів є, мабуть, найбільш поширеною, Майнемеліс та ін. (2015) визнають, що лідери також можуть діяти як промоутери свого власного бачення та інтегратори неоднорідних внесків.

Також варто відмітити роботи у досліджуваній тематиці формування стратегії розвитку для ІТ-компаній та в цілому розвитку ІТ-напрямку як галузі українських авторів, таких як Авксентьєв М.Ю., Бубенко П.Т., Довгань Л.Є., Ронський Б. Ю., Савчук Л.М., В.П. Соловійов, Удачина К.О., Савчук Р.В., Тимошенко Н. Ю., Чайковська М.П.. також праці зарубіжних авторів, таких як Котлер Ф. Майлз Р., Макада Г.Н., Хао С., Фрімпонг К., Ніколскі К., Дедрік Дж., Краемер К.Л., Нейротті П., Паолуччі Е.

**Мета дослідження** полягає у формуванні проблем стратегії розвитку ІТ-компаній в Україні та розробка рекомендацій щодо вдосконалення формування стратегії розвитку з урахуванням умов невизначеності.

Для досягнення мети було поставлено та виконано наступні **завдання**:

- виконано огляд теоретичних основ формування проблем стратегії розвитку ІТ-компаній в Україні;
- охарактеризувати ТОВ «Ендіпі Солюшенс» та його позиції на ринку ІТ;
- оцінити та проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності компанії ТОВ «Ендіпі Солюшенс»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Ендіпі Солюшенс»;
- сформувати стратегію розвитку компанії на основі SPACE та SWOT-аналіз ТОВ «Ендіпі Солюшенс»;
- дослідити співпрацю ІТ компаній з логістичними підприємствами на глобальному та українському ринках;

- сформувані пропозиції співпраці та можливості щодо нарощення обсягів отриманих доходів.

**Об'єктом дослідження** є теоретико-методичні засади та практичні особливості формування стратегії розвитку ІТ-компаній.

**Предметом дослідження** є проблеми формування стратегії розвитку ІТ-компаній в Україні на прикладі ТОВ «Ендіпі Солюшенс»

**Методи дослідження:** методи синтезу, контент аналіз та критичний аналіз – для огляду літератури щодо теоретичних засад та методичних підходів до формування стратегії розвитку ІТ-компаній; статистичні підходи використані для оцінки даних у динаміці та структурі, знаходження залежностей; SWOT-аналіз, використано для визначення сильних та слабких сторін компанії, її потенційні загрози та можливості для розвитку; метод експертних оцінок використано для SPACE-аналізу, положення компанії на ринку, та вибору стратегії розвитку.

**Інформаційною основою** роботи стали нормативні та правові акти у сфері розвитку інформаційних технологій, наукові дослідження, публікації та аналітичні звіти за досліджуваною тематикою, статистичні бази даних за країнами та секторами, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Ендіпі Солюшенс».

**Апробація результатів дослідження.** Результати роботи доповідались на 75 науково-практичній конференції НЛТУ України 5 листопада 2023 року. Також були опубліковані тези доповіді «Проблеми та перспективи діяльності міжнародних ІТ-компаній в Україні» / Ю.Ю. Янович, О.В.Максимець // Матеріали 75-ої науково-практичної конференції студентів, аспірантів та слухачів Малої лісової академії НЛТУ України. – Львів: Видавництво НЛТУ України, 2023.

Початок дослідження закладено під час проходження стажування в університеті Вальядолід, Іспанія (лютий 2021-липень 2022)

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ**

Стратегія розвитку – це план дій, та важливий інструмент для управління компаніями та який окреслює кроки, які певна компанія повинна здійснити для досягнення своїх довгострокових цілей. Для досягнення результату потрібно проаналізувати поточний стан компанії, її проблеми та можливості. Для цього можна проводити SWOT – аналіз, який включає в себе визначення сильні та слабкі сторони компанії, конкурентів та її можливості на ринку. Розробити та встановити цілі та завдання. Реалізація шляхом досягнень даних цілей та завдань, та визначення потрібних ресурсів.

Стратегія розвитку ІТ-компанії виконує такі функції:

- Стратегія допомагає визначати в якому напрямку компанія повинна розвиватись для досягнення успіху.
- Визначення пріоритетів та організація діяльності компаній
- Ефективне використання ресурсів
- Легша адаптація до змін, які відбуваються.

ІТ – компанії можуть часто використовувати різні стратегії розвитку для досягнення своїх цілей. До найпоширеніших належать:

- Стратегія зростання – це розширення компанії, шляхом виходу на нові ринки, створення нових продуктів
- Стратегія диверсифікації – це передбачає збільшення сфери діяльності, які з початку не були закладені під час створення компанії.
- Стратегія стабілізації – це підтримка компанії на стабільному рівні діяльності без значного зростання. Цей підхід в більшості використовується в періоди економічних криз.
- Стратегія скорочення – це передбачає оптимізації та скорочення діяльності компанії, шляхом виходу з певних ринків. Це трапляється через фінансові кризи, великий конкурентний ринок.

Сьогодні існує багато факторів, які будуть впливати на стратегії розвитку ІТ – компаній, загалом їх можна поділити на: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні – це ті моменти, які залежать від дій компанії, та на які вона може вплинути та тримати це під своїм контролем. Сюди відносяться:

1. Сильні та слабкі сторони, цілі компанії, пріоритети – наявність кваліфікованих працівників, фінансових ресурсів.
2. Розширення діяльності підприємства – це можливість виходу на нові ринки та співпраці з міжнародними клієнтами та компаніями.

Зовнішні фактори – це ті, які знаходяться поза зоною відповідальності компанії. Це, наприклад, може бути:

1. Політичний та економічний стан в країні – економічно-політична стабільність, інфляція, державні закони та акти - ці моменти можуть впливати на фінансування проекту.
2. Конкурентне середовище
3. Впровадження технологічних новинок - швидкі технологічні зміни викликають потребу в безперервній адаптації та інноваціях, впливаючи на вибір технологій для впровадження та інвестування.

При встановленні стратегії розвитку компанії повинні ретельно проаналізувати всі вищезгадані пункти, щоб розробити стратегію, яка найкраще буде підходити під їхні цілі.

Однак, сьогодні формування стратегії розвитку ІТ – компаній в Україні є досить складним процесом. Адже є ряд проблем, які зупиняють розвиток та діяльність компаній, такі як:

- Економічна нестабільність – економіка залишається останні роки нестабільною через повномасштабне вторгнення, а раніше пандемію COVID-19. Війна призводить до значних економічних втрат для України. Невизначеність ускладнює процес планування та залучення нових інвесторів для багатьох компаній. [46]

- Відсутність державної підтримки – ІТ-компанії, та спеціалісти не отримують стільки підтримки, скільки надають її уряди інших країн, саме тому

в Україні часто відбувалась втрата кваліфікованих кадрів, шляхом переїзду в інші країни.

- Боротьба з корупцією – це є давня проблема в Україні та впливає на різні сектори, включно з ІТ-індустрією. Це має вирішальне значення для створення конкурентного ринку, для залучення міжнародних партнерів та інвесторів. [49]

Однією з популярних стратегій розвитку є Agile розробка – вона наголошує на гнучкості, співпраці та ітераційних підходах. Українські ІТ-компанії перейняли цю методологію для підвищення продуктивності та ефективності розробки програмного забезпечення, скорочення часу виходу на нові ринки. До переваг використання цієї практики належать – покращена співпраця та спілкування між членами команди, гнучкість та адаптивність до мінливих вимог проекту, зменшення ризику провалу проекту.

Проте, також існує ряд проблем, з якими можуть стикатись компанії під час роботи з даною методологією – це відсутність чітких вимог. Тобто, коли проект розширюється тоді порушується терміни та збільшуються витрати. Також однією з проблем є складність оцінки часу та ресурсів, необхідних для завершення проекту. Також комунікація з віддаленими або розділеними командами може бути проблемою, тому для цього потрібно встановлювати чіткі шляхи комунікації та інструменти співпраці між усіма членами команди.

Багато міжнародних організацій успішно впровадили методологію Agile для покращення результатів проектів. Наприклад:

1. Spotify – платформа для розміщення та прослуховування музики. Вони використовують міжфункціональні команди, безперервну доставку та регулярні ретроспективи, щоб постійно вдосконалювати свої процеси.

2. Toyota використовує методологію Agile у своїх виробничих процесах для підвищення ефективності та зменшення відходів та витрат. Вони використовують принцип економічного виробництва, постійного вдосконалення та командної роботи для постійної оптимізації своїх процесів.

В Україні також багато компаній використовують дану методологію, ось декілька з них:

1. EPAM Systems – українсько-американська компанія, що надає послуги в сфері інформаційних технологій та консалтингу. EPAM Systems використовує різні практики Agile, включаючи Scrum, Kanban і XP. Одним із ключових факторів успіху EPAM Systems є зосередженість на задоволенні клієнтів. Компанія має значний досвід виконання високоякісних проєктів вчасно та в рамках. Вони впровадили гнучкі практики, такі як щоденні зустрічі, регулярні цикли зворотного зв'язку. Завдяки цій методології компанія покращила видимість проєкту та адаптивність до потреб клієнтів.

2. Ciklum – провідна IT-аутсорсингова компанія в Україні, як займається розробкою програмного забезпечення, також успішно впровадила методологію у своїх командах. Вони використовують такі фреймворки як Scrum і Lean, для того щоб керувати своїми проєктами. [8]

3. SoftServe – українська IT-компанія, яка успішно впровадила Agile методологію в процесі розробки програмного забезпечення. Вони створили міжфункціональні команди та застосовують Scrum та Kanban. [9], [19]

Ще однією стратегією розвитку є безперервна інтеграція та безперервне розгортання CI/CD – це підхід, який автоматизує та оптимізує процеси розробки, тестування програмного забезпечення, зменшення помилок. Українські IT-компанії перейняли практику CI/CD, щоб досягти швидших і надійніших випусків програмного забезпечення. В Україні є багато компаній використовують дану методологію, ось декілька з них:

1. Grammarly – відома українська технологічна компанія, що спеціалізується на обробці мовних даних, покладається на стратегію CI/CD для підтримки якості своїх інструментів для допомоги в написанні текстів. Вони досягли успіху завдяки впровадженню автоматизованого тестування на кожному етапі процесу розробки. Це включає модульне тестування, інтеграційне тестування та тестування прийнятності для користувачів. [4]

2. GitLab – український стартап, надає популярну DevOps платформу, яка включає CI/CD. Вони практикують, те що проповідують, використовуючи власні функції CI/CD для розробки своїх продуктів. Їхній успіх є результатом автоматизації, співпраці та постійному вдосконаленні.

3. Petcube – українська компанія, що спеціалізується на технологіях для домашніх тварин, використовує практики CI/CD для ітерації та надання оновлень для своїх камер для домашніх тварин та товарів догляду за ними. Процес CI/CD включає автоматизоване тестування та конвеєри розгортання для забезпечення надійності та стабільності програмного забезпечення. Стратегія CI/CD від Petcube. Дозволяє швидко реагувати на відгуки користувачів та запускати нові функції.

Українські ІТ-компанії стали найкращим вибором для аутсорсингу та неаршорингу завдяки своїй висококваліфікованій робочій силі, цінним перевагам та стандартам вищої освіти загалом. Українські ІТ-аутсорсингові компанії надають широкий спектр послуг, включаючи розробку програмного забезпечення, контроль якості, UI/UX дизайн, ІТ-консультації тощо. Вони часто обслуговують глобальних клієнтів, які бажають скоротити витрати на розробку, одночасно залучаючи таланти вищого рівня.

Однією з основних причин, чому компанії залучають аутсорсинг в Україну, є перевага в ціні. Вартість робочої сили в Україні нижча, ніж у Західній Європі та Північній Америці, що робить її привабливим місцем для економічно ефективною розробки програмного забезпечення. Також Україна може похвалитись великою кількістю кваліфікованих працівників, які мають досвід роботи з різними технологіями та мовами програмування. Також багато українських розробників мають досвід співпраці з міжнародними замовниками, та володіють англійською мовою.

Неаршоринг в свою чергу це вид аутсорсингу, при якому третя сторона знаходиться в країні, яка географічно близька до країни клієнта. Неаршоринг в Україні може служити стратегічною точкою входу на ринок Східної Європи, дозволяючи компаніям розширити свою присутність у регіоні. Цей вид

пропонує переваги схожого часового поясу, що сприяє легшій співпраці. Нейршорінг в Україні може служити стратегічною точкою входу на ринок Східної Європи, дозволяючи компаніям розширити свою присутність у регіоні.

Відомими українськими ІТ-центрами для аутсорсингу та нейршорингу є Київ, Львів, Харків та Дніпро. У цих містах є процвітаюча ІТ-екосистема з численними аутсорсинговими та найближчими компаніями, які обслуговують різноманітних клієнтів з усього світу. Поєднання таланту, економічної ефективності та культурної приналежності зміцнило позицію України як визначного місця для ІТ-аутсорсингу та ближнього бізнесу.

Microsoft є прикладом успішної стратегії нейршорингу, створила в Україні науково-дослідний центр, відомий як Microsoft Development Center (MDC). Команди MDC, до складу яких входять українські програмні інженери та дослідники, працюють над рядом проектів для Microsoft, включаючи розробку продуктів та інновації. Інвестиції Microsoft в український ІТ-ринок демонструють потенціал країни для надання високоякісних аутсорсингових послуг і технологічної експертизи.

Розробка надійної стратегії інновацій та досліджень і розробок (R&D) має вирішальне значення для компаній, які мають на меті залишатися конкурентоспроможними, стимулювати зростання та запроваджувати інноваційні продукти чи послуги. Для цього потрібно визначити стратегічні цілі компанії, чого саме компанія хоче досягти, розробляючи певний продукт, або надаючи певну послугу, покращення вже існуючих продуктів, розширення ринку. Також основним моментом є оцінка поточних можливостей компанії таких як: ресурси, кваліфіковані працівники.

Чітко визначена стратегія інновацій і досліджень і розробок узгоджується з загальними бізнес-цілями та допомагає орієнтуватися в технологічному ландшафті компанії, що швидко змінюється. Це дозволяє систематично впроваджувати інновації, забезпечувати цінність для клієнтів і підтримувати конкурентну перевагу у своїй галузі. Україна досягла значних

успіхів у даній сфері, нижче наведено декілька прикладів успішного впровадження інновацій та досліджень і розробок в Україні [41]:

1. Ajax Systems – українська компанія, яка спеціалізується на інтелектуальних системах безпеки. Вони інвестували в інновації та дослідження розробки, щоб розробити новітні бездротові продукти безпеки. Вони постійно вдосконалюють свої продукти, та випереджають цим самим ринок. Розвиваючи культуру інновацій, Ajax Systems стала світовим лідером у бездротових системах безпеки.[1]

2. Preply – це навчальна онлайн-платформа, яка об'єднує студентів із викладачами. Завдяки зусиллям у сфері науково-дослідних розробок, включаючи застосування штучного інтелекту та машинного навчання, Preply розробила інтелектуальні алгоритми, щоб підібрати студентам найбільш відповідних репетиторів на основі їхніх уподобань, стилю навчання та доступності. Інвестуючи в інновації, Preply створила зручну платформу електронного навчання з персоналізованим навчальним досвідом.

3. N-iX - українська IT-аутсорсингова компанія, має спеціалізований відділ досліджень і розробок, що спеціалізується на нових технологіях, таких як штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) і блокчейн, з головним офісом у Львові. Їхній успіх у науково-дослідних роботах пояснюється інвестиціями в передові технології, зміцненням партнерства з університетами та найманням найкращих спеціалістів. Ініціативи N-iX у сфері досліджень і розробок призвели до створення інноваційних рішень для клієнтів у різних галузях, включаючи фінанси, охорону здоров'я та автомобілебудування. [17]

Ці приклади демонструють, як українські компанії досягли успіху в інноваціях та науково-дослідних роботах завдяки поєднанню факторів, включаючи інвестиції в таланти, партнерство, культуру безперервного навчання та зосередження на нових технологіях. Створюючи середовище, яке заохочує творчість та експерименти, ці компанії змогли створити інноваційні рішення та продукти, які задовольняють як місцеві, так і глобальні ринки.

Стратегія залучення та утримання талантів – це план залучення та утримання найкращих талантів. Він має узгоджуватися із загальною бізнес-стратегією компанії та має бути розроблений, щоб допомогти компанії досягти її цілей. Ця стратегія має бути конкретною, актуальною та обмеженою у часі. Кожна компанія повинна з часом оновлювати свою стратегію залучення та утримання талантів, щоб переконатись чи вона відповідає вимогам ринку. Кілька прикладів компаній, які користуються цією стратегією:

1. Ciklum – IT-аутсорсингова та неаршорингова компанія, яка створює сильні команди. Ciklum має високий рівень утримання співробітників завдяки інклюзивній культурі та ініціативам із залучення працівників. Вони пропонують гнучкі умови роботи та можливості просування по службі. Також Ciklum заохочує працівників взяти на себе відповідальність за свій кар'єрний розвиток і надає ресурси для підвищення кваліфікації та особистого зростання.[32].

2. Luxoft – глобальний постачальник IT-послуг із представництвом в Україні, наголошує на залученні та утриманні талантів для надання високоякісних програмних рішень. Luxoft має структуровану стратегію залучення талантів, яка включає цілеспрямований набір персоналу та партнерство з університетами. Вони пропонують складні проекти та сприятливе робоче середовище. Luxoft інвестує в розвиток навичок співробітників за допомогою програм навчання та сертифікації. Вони заохочують співробітників стати експертами у своїй галузі. [21]

Ці організації віддають перевагу своїм співробітникам і визнають, що талановита та залучена робоча сила є ключем до їхнього успіху в конкурентній IT-індустрії.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕНДІПІ СОЛЮШЕНС»**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ендіпі Солюшенс» та позиції на ринку ІТ**

Повне найменування підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю "Ендіпі Солюшенс". Компанія Gwynn Logistics LLC, була заснована у 2007 році, проте діяльність представництва компанії "Ендіпі Солюшенс" в Україні розпочалась у 2016 році з головним офісом у Львові. Також були офіси у Харкові та Івано-Франківську, та після повномасштабного вторгнення вони зачинились. За цей час вона змогла здобути надійної організації. Тут працевлаштовано більше 100 людей. Компанія є провідним у галузі перевезення вантажів, та обслуговує клієнтів по всій Північній Америці. Також компанія розповсюджує свої послуги в інші країни, такі як: Канада та Мексика. [27]

Основним напрямком діяльності є надання надійних та ефективних транспортних послуг (транспортування, склад та управління ланцюгом поставок). Компанія спеціалізується на наданні різних видів вантажних перевезень для різних галузей промисловості, зокрема: Автомобільної, Харчової, Роздрібною торгівлі

Транспортні послуги охоплюють широкий спектр транспортних засобів, включаючи повітряний, морський та наземний. Компанія може транспортувати вантажі будь-яких розмірів і типів, від невеликих упаковок до великого промислового обладнання. В арсеналі компанії знаходять різноманітні види вантажівок, такі як: суховантажні вантажівки, рефрижератори, кузови з плоскими платформами, платформи, спеціалізовані перевезення – що включає в себе надмірну вагу та габаритність.

Задля того щоб забезпечити своєчасну та ефективну доставку товарів застосовують відстеження товару в реальному часі та зв'язок протягом усього періоду.

Складські можливості Gwynn Logistics дозволяють надавати послуги зі зберігання та дистрибуції відповідно до усіх вимог клієнтів. Також це є ключовий компонент логістичних послуг, адже компанія надає клієнтам безпечні та ефективні рішення для зберігання їхніх товарів. Склади мають стратегічне розташування, щоб забезпечити легкий доступ та своєчасну роздачу, і оснащені найсучаснішими технологіями для оптимізації управління запасами. Щоб задовільнити унікальні потреби користувачів пропонуються різні варіанти складування, включаючи приміщення з контрольованою температурою для зберігання товарів, які швидко псуються і небезпечних матеріалів.

Послуги з управління ланцюгом постачання допомагають оптимізувати операції та зменшити витрати, а також покращити видимість та контроль. Ці послуги з управління ланцюгом поставок створені задля оптимізації процесів клієнтів, допомагаючи їм покращити свою діяльність і зменшити витрати.

Транспортування є критично важливим компонентом будь-якої логістичної операції. Саме тому команда професіоналів обирає найбільш відповідний спосіб транспортування для кожного вантажу, враховуючи такі фактори як: відстань, часові обмеження, бюджет.

Gwynn Logistics вважають, що технології відіграють вирішальну роль у вдосконаленні логістичних послуг і підвищенні ефективності. Саме тому вони інвестують кошти в сучасні програмні забезпечення, щоб забезпечити безперебійну роботу операцій.

Вдосконалена система керування транспортуванням дозволяє відстежувати відправлення в режимі реального часу, оптимізувати маршрути та надавати точні оцінки доставки клієнтам. Також у Gwynn Logistics розуміють важливість сталого розвитку в цій галузі, тому вживають ряд заходів, щоб вуглецевий слід та вплив на навколишнє середовище. Вони

віддають пріоритет використанню екологічно чистих матеріалів та обладнання, а також зменшують відходи та викиди, де це можливо.

Безпека є головним пріоритетом компанії, адже галузь логістики може бути небезпечною, тому потрібно впроваджувати суворі протоколи безпеки, щоб захистити членів команди та клієнтів. Також програма безпеки включає регулярні тренінги, перевірки безпеки та процедури реагування на надзвичайні ситуації.

Стратегія розвитку компанії зосереджена на кількох ключових принципах: інновації та адаптація до технологій, диверсифікація послуг:

Урізноманітнення пропозиції послуг, щоб задовольнити широкий спектр транспортних потреб. Сюди входять перевезення мікроавтобусами, рефрижератори, перевезення бортових вантажів, причепів з кроковою платформою та спеціалізований транспорт для великогабаритних/надважких вантажів. Така диверсифікація дозволяє компанії адаптуватися до мінливих вимог ринку.

### 3. Присутність на ринку:

Gwynn Logistics створила потужну присутність у Північній Америці, позиціонуючи себе як лідера галузі. Така присутність на ринку, ймовірно, є результатом їхнього прагнення надавати безпечні та надійні транспортні послуги.

### 4. Доступ до великого автопарку:

Маючи доступ до понад 14 000 причепів Landstar, Gwynn Logistics має значну перевагу з точки зору розміру автопарку. Цей великий автопарк дозволяє їм ефективно обробляти різні види вантажів і ефективно задовольняти потреби своїх клієнтів.

### 5. Клієнтоорієнтованість:

Акцент компанії на задоволенні клієнтів і спілкуванні з клієнтами очевидний. Цей підхід, орієнтований на клієнта, життєво важливий для побудови довгострокових відносин і підтримки позитивної репутації в галузі.

Gwynn Logistics має ієрархічну організаційну структуру з функціональними підрозділами, які контролюють певні сфери бізнесу. Компанія розділена на кілька відділів, кожен з яких має власний набір обов'язків та ліній підпорядкування. Компанію очолює генеральний директор, який відповідає за визначення загального напрямку діяльності компанії. Йому підпорядковується команда досвідчених керівників всіх підрозділів, включаючи операційний, продаж, маркетинговий та фінансовий, які контролюють повсякденну роботу. Кожен відділ поділяється на команди, які відповідають за конкретні завдання, такі як транспортування, складування, продажі, маркетинг або обслуговування клієнтів. Кожен підрозділ очолюється менеджером, який відповідає за реалізацію політики, процедур і стратегічних ініціатив. Така структура дозволяє компанії бути гнучкою та швидко реагувати на зміни ринкових умов. [27]

Регіональні підрозділи компанії відповідають за такі завдання, як: розробка і реалізація стратегії розвитку компанії в регіоні; залучення клієнтів; продаж послуг компанії; виконання контрактів з клієнтами.

#### Функціональні підрозділи

Компанія "Gwynn Logistics" має ряд функціональних підрозділів, які відповідають за конкретні види діяльності, такі як транспортування, складування, дистрибуція тощо. Функціональні підрозділи компанії відповідають за такі завдання, як: організація транспортування вантажів; організація дистрибуції вантажів; вантажопереробка; управління логістикою.

#### Взаємодія між регіональними і функціональними підрозділами

Регіональні підрозділи компанії "Gwynn Logistics" взаємодіють з функціональними підрозділами в таких сферах, як: планування логістичних процесів; виконання контрактів з клієнтами; контроль якості послуг.

Переваги даної організаційної структури полягають у: гнучкості та адаптивності до змін; можливості концентрації ресурсів на конкретних завданнях; покращеній комунікації між підрозділами компанії

Компанія працює на висококонкурентному ринку, який постійно розвивається. Галузь логістики знаходиться під сильним впливом глобальних економічних тенденцій, зміни споживчого попиту та прогресу технологій. Щоб залишатися попереду конкурентів, потрібно постійно проводити регулярний аналіз ринку, щоб визначити нові тенденції та можливості для зростання.

Аналізуючи клієнтську базу ТОВ «Ендіпі Солюшенс», можна зрозуміти, що туди входять як малі підприємства так і великі корпорації. Компанія пишається тим, що розуміє унікальні потреби та очікування кожного клієнта та пропонує індивідуальні рішення для задоволення цих потреб. Завдяки регулярному спілкуванню та співпраці можна передбачити та вирішувати будь-які виклики чи проблеми, які виникають.

## **2.2. Оцінка та аналіз фінансово-економічних показників діяльності компанії ТОВ «Ендіпі Солюшенс»**

Кожен бізнес має певну структуру і працює в певному напрямку. Підприємства відрізняються за видами діяльності, якими вони займаються, і за підприємницькими факторами, які вони використовують. Економічні показники вважаються одним з найголовнішим пунктом підприємницької діяльності.

Дослідження ґрунтується на розрахунках з використанням методів вертикального та горизонтального аналізу. Горизонтальний аналіз показує, як різні статті балансу змінювалися з часом як у відносному, так і в абсолютному вираженні. Це корисний інструмент для оцінки фінансової діяльності компанії та визначенні тенденцій.

Використовуючи горизонтальний і вертикальний аналіз, компанія може отримати глибоке розуміння своїх фінансових показників і визначити сфери для удосконалення. Визначивши ці показники, можна зрозуміти де саме підприємству потрібно удосконалити свою роботу, та дадуть краще уявлення для інвесторів для фінансування компанії. Для аналізу показників діяльності

ТОВ «Ендіпі Солюшенс» розрахуємо темп зростання за допомогою балансу підприємства за 2021-2022 роки. (див. Додаток А).

Проаналізувавши динаміку активів підприємства можна зробити висновки, що фінансово-майновий стан підприємства у період з 2020 по 2021 рік збільшився на 20811 тис. грн або на 1068%, в період з 2021 по 2022 роки він також збільшився на 12948 тис. грн., або на 57%. З цих даних можемо сказати, що активи компанії стабільно зростають, а це говорить про те, що компанія прибуткова та розвивається.

Частка необоротних активів у 2021 році на 48% за рахунок збільшення зносу основних засобів. У період з 2021 по 2022 роки зросли оборотні активи, їх частка становила 3448% та 35% відповідно. Можемо спостерігати, що оборотні активи зросли в наслідок збільшення дебіторської заборгованості на 16295 тис. грн., що говорить про те, що компанія продала більше послуг у кредит та грошима та їх еквівалентом на 3506 тис. грн., це означає, що компанія генерує потужний грошовий потік.

Окрім горизонтального аналізу, для оцінки фінансових показників компанії також можна використовувати вертикальний аналіз. Вертикальний аналіз показує співвідношення між різними статтями балансу. Його використовують для розрахунку поточного коефіцієнта компанії, який є показником здатності компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Структурні зміни пасивів і активів можна оцінити за допомогою структурних показників. Аналіз динаміки цих показників дозволяє інвесторам і кредиторам визначити зміни в структурі активів і пасивів компанії, а також зробити висновки про те, покращується чи погіршується фінансова структура компанії. (див. Додаток Б).

Після розрахунку структурних змін активів можемо зробити наступні висновки. У період з 2021 по 2022 роки оборотні активи становили 97% та 83% відповідно.

Основну їх частину складала дебіторська заборгованість - 74% у 2021 році, та у 2022 році вона становила 82%. У свою чергу необоротні активи

становили 68% у 2020 році, проте вони значно зменшилися у 2021-2022 роках, на 3% та 17% відповідно. Оскільки поточні активи компанії збільшують порівняно з її необоротними активами, це означає, що компанія стає більш ліквідною та має можливість виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Наступним кроком аналізу є вивчення різних способів, якими компанія фінансувала свої активи, які відображені в розділі пасивів балансу. Оцінка змін власних та позичкових коштів дозволяє визначити тенденції розвитку фінансової структури підприємства, виявити фактори, що впливають на ці зміни, здійснити порівняльний аналіз фінансової структури підприємства з аналогічними підприємствами, розробити рекомендації щодо удосконалення фінансової структури підприємства. Зміни власних та позичкових коштів за період 2020-2022рр. (див. Додаток В).

З динаміки пасивів підприємства можемо спостерігати, що в 2020 році стаття непокрита збитки становила - 17 тис. грн., це означає, що компанія зазнавала збитків у минулому, які ще не були повністю покриті за рахунок прибутків. Проте, вже у 2021 та 2022 роках цей показник значно збільшився на 4660 тис. грн. та 6731 тис. грн. відповідно, що означає що компанія стала більш прибутковою. Це передбачає фінансову стабільність і здатність фінансувати майбутні проекти без зовнішніх джерел інвестування. Також можемо спостерігати у 2021 році збільшення поточної кредиторської заборгованості, що свідчить про те, що компанія росте і накопичує більше короткострокових зобов'язань. Проте, вже 2022 році показник зменшився, що може свідчити про те, що підприємство могло скоротити свої витрати, або покращити управління грошовими потоками, та могла швидше оплатити рахунки.

Також розраховали та проаналізували структуру і структурні зміни, що відбулись у пасивах підприємства за 2020-2022 роки. (див. Додаток Г).

Після розрахунку структурних змін пасивів можемо спостерігати, що компанія залучала кредиторські кошти – у 2020 та 2021 роках – 72%, що могло означати, що компанія розширювала свою діяльність, і їй знадобилось додаткове фінансування, отримане за рахунок збільшення позичкових коштів.

Проте, у 2022 році цей коефіцієнт становив 57%. Можна зробити висновок, що компанія більше покладалась на власні кошти та зменшувала кредиторські зобов'язання. Найбільше коштів йшло на статтю «товари, роботи, послуги» - у 2020 році – 1040 тис. грн., у 2021 році – 6439 тис. грн., та у 2022 році сума становила 1714 тис. грн. Базові показники у динаміці підприємства за три роки показані у табл. (див. Додаток Д)

Чистий дохід у 2020 році становив 1983 тис. грн, у 2021 році – 57177 тис. грн, і у 2022 році – 189674 тис. грн. Відповідно собівартість реалізованої продукції також збільшилась на 48654 тис. грн. та 121966 тис. грн. у 2021 та 2022 роках. Витрати на гривню реалізованої продукції у 2021 році зменшились на 9,9%, та у 2022 році зросли на 6,8%. У 2021 році знизилась вартість основних засобів на 17%, та у 2022 році знизилась на 37,5%. Продуктивність праці збільшилась у 2021 році на 2161.5% порівняно з попереднім 2020 роком, та на 1% у 2022 році. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2021 році зменшився на 18,7%, проте зріс у 2022 році на 146,4%, а тривалість одного обороту у 2021 році збільшилась на 23%, та зменшилась 2022 році на 59,4%.

На вартість продукції найбільший вплив мають витрати на діяльність підприємства. Обсяг, динаміку і структуру витрат ТОВ «Ендіпі Солюшенс» наведено у табл. (див. Додаток Е)

По динаміці витрат компанії спостерігаємо збільшення собівартості продукції у 2021 та 2022 роках. Собівартість реалізації продукції, а саме послуг, у 2021 році зросла на 2891%, на 242% цей показник зріс у 2022 році. Адміністративні витрати в той час зменшились на 100%. Витрати на збут показали стрімке збільшення у 2022 році на 154%. Також протягом 2021-2022 років зростали фінансові витрати, з 19 тис. грн у 2020 році до 69 тис. грн. у 2021 році, та вже у 2022 році цей показник був 622 тис. грн.. У структурі найбільші витрати займає собівартість реалізації продукції, починаючи від 84%, та найменші – фінансові витрати. В загальному витрати зменшувались, що не може бути дуже добрим показником для підприємства, оскільки прибутки від цього збільшуються. Для оптимізації витрат на виробництво

підприємство може впровадити нові технології виробництва, які дозволять зменшити витрати на матеріальні ресурси та заробітню плату. Зниження цін на матеріальні ресурси шляхом укладання довгострокових контрактів з постачальниками, пошуку альтернативних постачальників тощо.

Визначимо динаміку операційних витрат та їх структуру. Динаміка представлена у таблиці (див. Додаток Ж.1)

В даній таблиці можемо спостерігати, що збільшились витрати на оплату праці на 2917 тис. грн. у 2021 році, та на 19069 тис. грн у 2022 році. Найменший приріст був у показника «амортизація» у 2021 році. Відрахування на соціальні заходи збільшились у 2021 році, але у 2022 році вони зменшились на 778 тис. грн. Структуру операційних витрат визначимо у таблиці (див. Додаток Ж.2)

Дослідження та розрахунки ділової активності підприємства наведемо у табл. (див. Додаток И). Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує скільки разів поточні активи компанії перетворюються на готівку протягом року. Цей коефіцієнт значно зріс з 3.19 у 2020 році до 6.38 у 2022 році. Це говорить про те, що компанія почала ефективніше використовувати свої оборотні активи. Тривалість обороту Ендіпі Солюшенс значно скоротилась з 112.92 днів у 2020 році до 56.40 днів у 2022 році, що свідчить про те, що компанія швидше перетворює свої оборотні кошти в готівку. Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості у 2020 році сягав 3.91, та значно зріс до 6.44 у 2022 році та тривалість обороту дебіторської заборгованості скоротився з 92 днів до 55.88 днів у 2022 році, тож компанія ефективніше збирає свою дебіторську заборгованість. Також зріс коефіцієнт кредиторської заборгованості у 2021 році на 204%, та у 2022 році на 1581%, що свідчить про те, що компанія ефективно оплачує заборгованість. Тож можемо сказати, що компанія стала більш фінансово незалежною, адже мала змогу погашати свої зобов'язання.

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Ендіпі Солюшенс» у звітному та базовому роках розрахункового періоду подано у таблиці (див. Додаток К)

Коефіцієнт загальності ліквідності у 2020 році становив 0.46, та значно зріс у 2022 році до 1.93, що свідчить про те, що компанія стала більш ліквідною, та зможе виконати свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт критичної ліквідності Ендіпі Солюшенс такий самий, як і коефіцієнт загальної ліквідності, оскільки він виключає дебіторську заборгованість із поточних активів. Це свідчить про те, що компанія є дуже ліквідною та здатна виконувати свої короткострокові зобов'язання, навіть якщо її дебіторська заборгованість не стягується швидко.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності Ендіпі Солюшенс знизився з 0,085 у 2020 році до 0,017 у 2022 році. Це свідчить про те, що у 2022 році компанія має менше грошових коштів та їх еквівалентів, ніж у 2020 році. Однак коефіцієнт загальної ліквідності компанії та коефіцієнт критичної ліквідності є високими, припускаючи, що компанія все ще здатна виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу Ендіпі Солюшенс збільшився з -1.17 у 2020 році до 0.48 у 2022 році. Це свідчить про те, що у 2022 році компанія має кращі можливості генерувати готівку зі своїх поточних активів, ніж у 2020 році.

Розрахунок та значення коефіцієнтів фінансового забезпечення представлено у табл. (див. Таблиця Л). Коефіцієнт фінансової стійкості у 2020-2022рр. показав, що підприємство в більшій мірі, фінансується кредиторами та інвесторами, тому що його показник перевищує 1.

Коефіцієнт автономії був 0.004 у 2020 році, що свідчить про те, що фінансові зобов'язання перевищують власний капітал. У 2022 році цей показник був 0.425, що говорить про те, що компанія стала менш залежною від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової стабільності залишався відносно стабільним протягом 2020-2021 років, та відповідав значенню 0.279. Однак, у 2022 році він зріс до 0.425, що свідчить про покращення фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу у 2020 році є високий 104.42, що говорить про те, що її власний капітал був значно вищим за оборотний капітал. У 2021 році коефіцієнт значно впав до 1.96 і у 2022 році він продовжив знижуватись до 1.26. Зменшення даного коефіцієнта може вказувати на те, що оборотний капітал компанії став значною частиною її капіталу.

Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів до власних коштів зменшився з -269 у 2020 році до 1.350 у 2022 році. Це вказує на зменшення боргу компанії відносно її власного капіталу. Питома вага залучених коштів в усіх наявних коштах підприємства у 2020 році перевищували наявні кошти з коефіцієнтом 1.004, проте він знизився у 2021 році до 0.74 і 0.57 у 2022 році відповідно, що вказує на зменшення частки запозичених коштів відносно загальної ліквідності доступних коштів.

Коефіцієнт інвестування основних засобів зріс з -189.42 у 2020 році до 0.52 у 2022 році, що свідчить про продовження уваги до інвестицій в основний капітал. Теж можемо спостерігати за неоднозначною ефективністю фінансових показників протягом трьох років. З позитивних ознак - покращення фінансової стабільності, підвищення фінансової незалежності та зменшення залежності від позикових коштів. Проте, зниження коефіцієнта маневреності власного оборотного капіталу може свідчити про перехід до використання більшої частки оборотного капіталу в його діяльності. Крім того, компанія, здається, збільшила свої інвестиції в основні фонди, що може бути позитивним знаком для майбутнього зростання.

Розрахунок рентабельності показує визначення таких показників як рентабельність реалізованої продукції, чиста рентабельність, а також рентабельність продажу, власних капіталів та активів. (див. Таблиця М). В даній таблиці ми можемо спостерігати, що загальні витрати на реалізацію

послуг зросли з 1981 тис. грн. у 2020 році до 182419 тис. грн. у 2022 році. Це свідчить про те, компанія понесла більші витрати, пов'язані з її діяльністю.

Також можемо спостерігати позитивну динаміку чистого прибутку він покращився з роками, 80000 грн. у 2020 році, у 2021 році – 102000 грн., та 335000 грн. у 2022 році.

Рентабельність продажу зросла з -0.040% у 2020 році до 0.002% у 2022 році. Це вказує на те, що компанія почала отримувати більше прибутку з кожної гривні продажів.

Рентабельність власного капіталу зросла з -11.429% у 2020 році до 0.029% у 2022 році, що свідчить про те, що підприємство отримувало більше прибутку від своїх інвестицій в акціонерний капітал.

Рентабельність активів також мала тенденцію до збільшення з 1.018% у 2020 році до 5.312% у 2022 році, що означає те, що Ендіпі Солюшенс отримує більше прибутку від своїх активів.

Отже, можемо сказати, що загальний аналіз показників рентабельності ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за 2020-2022 рр. свідчить про те, що компанія стала більш прибутковою. Підприємство мало помітну тенденцію до збільшення доходу, чистого прибутку, рентабельності капіталу та ефективності активів протягом даного періоду. Проте, показники прибутковості, а саме рентабельність продажів залишався на відносно низькому рівні, що може говорити про можливі проблеми з витратами.

### **2.3. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Ендіпі Солюшенс»**

Зовнішня економічна діяльність стосується будь-якої економічної взаємодії, яка перетинає національні кордони.[5]. Зовнішньоекономічна діяльність може допомогти вирішити низку проблем, таких як:

- Економічне зростання – з виходом на нові ринки, відбувається економічне зростання у країнах на взаємовигідних для них умовах.

- Посилення конкуренції – зовнішня торгівля та інвестиції можуть посилити конкуренцію на ринках, що може призвести до зниження цін та збільшення якості товарів та послуг
  - Збільшення обсягу робочих місць
  - Нові технології – передача нових технологій через зовнішньоекономічну діяльність може допомогти підвищити рівень життя у країнах.

Компанія «Gwynn Logistics» здійснює зовнішньоекономічну діяльність в Україні шляхом залученням коштів та створення українського представництва компанії ТОВ «Ендіпі Солюшенс», яка передбачає надання логістичних послуг в США та Канаді. Gwynn Logistics є стороннім постачальником логістичних послуг. Оскільки компанія працює на висококонкурентному ринку вона постійно впроваджує інновації, щоб покращити свої послуги та задовольнити потреби клієнтів. Представництва компанії є на різних ринках: США, Канади, Мексики, України.[27]

У динамічній та конкурентоспроможній сфері міжнародної логістики прагнення до стабільного успіху залежить від здатності компанії визначити та використовувати свої сильні сторони, одночасно ефективно вирішуючи будь-які основні операційні проблеми. Щоб досягти цього балансу, компанії потрібно постійно оцінювати свою позицію на ринку, адаптуватись до тенденцій, що розвиваються, і впроваджувати стратегічні ініціативи, які підвищують їх конкурентоспроможність.

Відповідно до Звіту про дослідження логістики за 2023 рік ради професіоналів з ланцюгів поставок (CSCMP) у Сполучених Штатах Америки існує приблизно 10000 сторонніх постачальників послуг логістики [48]. Індустрія 3PL є основним роботодавцем у США, в якій працює понад 600 тис. людей. Галузь логістики поступово збільшує свої масштаби та потужності.

Основними конкурентами досліджуваної компанії є:

1. C.H. Robinson Worldwide
2. Deutsche Post DHL Group

3. Kuehne + Nagel
4. UPS Supply Chain Solutions
5. DB Schenker

На основі проведеного аналізу та розрахунків, можемо визначити проблемні аспекти, які є пов'язаними з зовнішньоекономічною діяльністю компанії, а саме показники ефективності виробничої діяльності. (див. Додаток Н). Згідно з цими розрахунками, ми можемо спостерігати, що компанія в період з 2020 по 2022 роки стала більш ефективною в своїх операціях, зменшивши показник з 1 до 0.90, і здатна отримувати більший прибуток на одиницю продажів. Тобто компанія стає більш ефективною та скорочує свої витрати, що позитивно впливає на її доходи.

Ефективність використання основними засобами протягом 2020 та 2022 років зростає з 82.51 до 438.05, що свідчить про те, що у 2021 році було надано послуг на суму 82.51 гривні на кожен використований гривню основних засобів. У 2022 році показник зріс до 438.05 гривень.

Відносний показник рентабельності продукції та послуг знаходиться на низькому рівні, у 2021 році – 0.11, та у 2022 році – 0.04, це може означати, що послуги компанії не такі прибуткові, як в середньому по галузі. Отже, в такому випадку компанії потрібно запровадити негайних змін щодо удосконалення чи впровадження інновацій задля підвищення прибутковості послуг.

Показник продуктивності праці збільшився з 24.79 у 2020 році, до 566.19 у 2022 році. Це вказує на те, що компанія ефективніше почала використовувати свою робочу силу.

Розглянемо показники, що показують оцінку платоспроможності підприємства та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. (див. Додаток П)

Коефіцієнт загальної ліквідності мав тенденції до збільшення у період з 2020 по 2022 роки, з 0.46 по 1.93.

Коефіцієнт критичної ліквідності також зростав з 0.46 у 2020 році, до 1.93 у 2022 році, що свідчить про те, що у компанії низький фінансовий ризик

та хороші потенційні можливості для залучення додаткових фінансових коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році збільшився порівняно з 2020 роком до 0.28, проте у 2022 році він знову знизився до 0.02. Значення цих показників дає змогу нам зрозуміти, що компанія має сильну позицію ліквідності. Загалом ці показники свідчать про те, що Gwynn Logistics є фінансово стабільною та має сильну позицію ліквідності. Зосередженість компанії на грошових коштах та їх еквівалентах відображає її прагнення до фінансової стабільності.

Показники фінансової стійкості підприємства представлені в таблиці. (див. Додаток Р). Можемо спостерігати, що за показником фінансової стабільності компанія є фінансово стійкою, збільшуючи свої показники з 28% до 43% у 2022 році, здатною проводити довгострокову діяльність. Оскільки коефіцієнт фінансової автономії поступово зростає до 43% у 2023 році, можемо сказати, що ТОВ «Ендіпі Солюшенс» стає з кожним роком менш залежною від кредитних коштів, це говорить про прибутковість та платоспроможність компанії. Для утримання цієї автономії потрібно зосередитися на створенні грошових потоків від операцій.

Коефіцієнт оборотності активів знаходиться на низькому рівні, та зростає з 1.02 у 2020 році до 5.31 у 2022 році. Це означає, що компанія не використовує свої активи настільки ефективно, як би могла. Щоб зменшити цей показник компанія повинна зосередитись на збільшенні продажів або зменшенні рівня активів, щоб покращити цей коефіцієнт. У компанії також низький показник маневреності власних коштів, та зменшується з кожним роком зі 190.43 у 2020 році до 0.47 у 2022 році. Власні кошти повністю відволікаються на фінансування необоротних активів. Загалом, ці показники показують те, що компанія є фінансово стійкою та має сильну фінансову позицію.

Інкотермс – це міжнародні правила, які описують умови доставки товарів для глобальних операцій, сюди входять права та обов'язки покупців та

продавців. Також від умов ІНКОТЕРМС залежить специфіка послуг, які надаються компанією, та застосовуються згідно зовнішньоекономічного контракту купівлі-продажу.[4] Від цих умов залежать такі питання, як:

- місце і час доставки товару
- хто несе відповідальність за оплату страхування, митного оформлення, документації та інших витрат
- ризики втрати або пошкодження товару
- допомагають уникнути суперечок та судових позовів, формулюючи чіткі правила торгівельних умов [15].

На рисунку 2.1 показані умови ІНКОТЕРМС 2020 для всіх видів транспорту

	Seller	Customs	Loading	Carriage	Named Place	Port	Vessel	Port	Named Place	Carriage	Customs	Unloading	Buyer
<b>EXW</b> Ex Works	Seller												Buyer
	Seller												Buyer
	Seller												Buyer
<b>FCA</b> Free Carrier		Seller											Buyer
		Seller											Buyer
		Seller											Buyer
<b>CPT</b> Carriage Paid To			Seller										Buyer
			Seller										Buyer
			Seller										Buyer
<b>CIP</b> Carriage Insurance Paid To			Seller										Buyer
			Seller										Buyer
			Seller										Buyer
<b>DAP</b> Delivery At Place				Seller									Buyer
				Seller									Buyer
				Seller									Buyer
<b>DPU</b> Delivery at Place Unloaded											Seller		Buyer
											Seller		Buyer
											Seller		Buyer
<b>DDP</b> Delivery Duty Paid													Buyer
													Buyer
													Buyer

Legend: Risk (dark grey), Cost (medium grey), Insurance (light grey)

Рис. 2.1. ІНКОТЕРМС 2020 для всіх видів транспорту

У своїй зовнішньоекономічній логістичній діяльності компанія також використовує ІНКОТЕРМС, ось декілька прикладів цих умов:[31]

1. EXW (Ex Work) – цей Інкотермс означає, що продавець, надає товари на його території або в іншому зазначеному місці. Всі витрати лежать на покупцеві, сплата страхування та митного оформлення товару. Gwynn Logistics часто використовує EXW для поставок сировини або інших товарів,

які транспортуються безпосередньо на виробничі потужності покупця. У цьому випадку покупець несе відповідальність за всі можливі ризики.

2. FCA (Free Carrier) – це означає, що продавець доставляє товар перевізнику, призначеному покупцем. Тобто продавець несе відповідальність за завантаження товару та митного оформлення, а покупець за оплату перевезення. Часто використовується компанією для поставок готових товарів, які транспортуються до розподільчого центру покупця.

3. CPT (Carriage paid to) – цей ІНКОТЕРМС означає, що продавець оплачує перевезення товару до відповідного пункту призначення, проте несе відповідальність за товар сам покупець, та оплачує будь-які додаткові витрати, наприклад: митне оформлення та розвантаження. Gwynn Logistics використовує цей типу ІНКОТЕРМС для відправлення замовлень, які швидко псуються, тобто їх потрібно транспортувати з високою ефективністю та чим швидше.

4. CIP (Carriage and Insurance Paid To) – схожа на попередню умову CPT, проте у цьому випадку саме продавець укладає договір, сплачує страхування товару та витрати на перевезення. Цей ІНКОТЕРМС часто використовується компанією для перевезення цінних товарів на великі відстані.

Gwynn Logistics використовує ІНКОТЕРМС для забезпечення чіткості та ефективності своїх міжнародних логістичних операцій. Компанія ретельно обирає відповідний ІНКОТЕРМС для кожного вантажу на основі таких факторів, як:

1. Тип товару, що транспортується: для товарів, що швидко псуються використовують CPT або CIP, щоб забезпечити швидке та ефективне транспортування товарів. Для товарів високої вартості Gwynn Logistics може використовувати CIP для надання додаткового страхового покриття.

2. Спосіб транспортування

3. Уподобання покупця та продавця: у покупця та продавця можуть бути конкретні уподобання щодо використання Інкотермс. Gwynn Logistics

працюватиме з покупцем і продавцем, щоб переконатися, що обраний Інкотермс відповідає їхнім потребам

За умови правильного використання ІНКОТЕРМС, Gwynn Logistics може значно оптимізувати свої міжнародні логістичні перевезення, забезпечуючи клієнтам безперебійну та ефективну міжнародну логістику, при цьому зменшивши витрати та покращити показник задоволеності клієнтів.

В основі зовнішноекономічної діяльності компанії лежить його організаційна структура, яка повинна бути адаптованою до конкретних цілей та завдань, поставлених перед нею. Ефективність цієї структури залежить від того, як розподіляються обов'язки між відділами, як налагоджуються канали зв'язку, як делегуються повноваження та забезпечується зворотній зв'язок. Добре структурована організація забезпечить ефективне та оперативне виконання завдань, дозволяючи своєчасно адаптуватися до мінливої динаміки ринку. Навпаки, непродумана організаційна структура може перешкоджати діяльності підприємства, що призводить до неефективності, затримок, вищого рівня помилок та інших шкідливих наслідків.

Структура управління Gwynn Logistics розроблена таким чином, щоб забезпечити чіткий розподіл повноважень і відповідальності, забезпечуючи ефективне прийняття рішень і ефективну комунікацію в усій організації. Структура управління компанії є ієрархічною, та її можна поділити наступним чином:

Керівництво вищої ланки – відповідає за визначення загальної стратегії, бачення та напрямку компанії. Сюди входять:

1. CEO – генеральний директор є головним виконавчим директором і керівником найвищого рангу в компанії. Він несе відповідальність за загальне керівництво, спостереження за всіма аспектами бізнесу та забезпечення досягнення цілей.

2. COO (Операційний директор) – відповідає за повсякденну активність компанії. Він звітує перед генеральним директором безпосередньо,

відповідає за нагляд бізнес-операціями, включно з: продажами, маркетингом, логістикою та фінансами. Та виконує наступні функції:

- Підготовка та участь у тендерах
- Участь в переговорах
- Підписання договорів
- Формування нових зв'язків

Керівництво середньої ланки – відповідає за реалізацію стратегії компанії та підтримку операційних груп. Сюди входять:

1. Директори – які відповідають за нагляд за конкретними проектами. Вони підпорядковуються операційному директору і відповідають за управління повсякденними операціями у своїх сферах. Вони виконують наступні функції: фінансовий контроль; облік та аудит; моніторинг ринку; створення зовнішніх зв'язків з потенційними партнерами

Операційне управління – відповідає за виконання повсякденної активності компанії та задоволення потреб клієнтів. Сюди входять:

1. Менеджери чи супервайзери – відповідають за керування командами співробітників і нагляд за роботою своїх відділів. Вони підпорядковуються керівникам і несуть відповідальність за те, щоб їхні команди досягали поставлених цілей. Їхня зона відповідальності це:

- Створення документації щодо зовнішньоекономічної операції пов'язаної з логістикою.
- Створення та оформлення митних документів, договорів, листів
- Забезпечення страхування вантажу
- Контроль за дотримання поставлених термінів

Структура управління компанії сприяє ефективному прийняттю. Рішень і співпраці на різних рівнях організації. Чіткий розподіл повноважень і відповідальності забезпечує підзвітність, а розподіл ролей і відповідальності сприяє ефективності. Цей підхід дозволяє компанії швидко адаптуватись до змін, оптимізувати використання ресурсів і надавати клієнтам кращий сервіс.

## **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІТ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕНДІПІ СОЛЮШЕНС»**

### **3.1. SPACE та SWOT-аналіз ТОВ «Ендіпі Солюшенс» як основа формування стратегії розвитку.**

Основні відомості про позиції компанії Gwynn Logistics на визначеному ринку демонструють її вплив, конкурентоспроможність та успіх у галузі вантажних перевезень. Для оцінки компанії проведемо SWOT-аналіз у якому:

#### **Strengths**

1. Імідж бренду (репутація) – компанія створила позитивну репутацію в галузі логістики, відома своєю надійністю та якістю обслуговування. Така репутація приваблює нових клієнтів і дозволяє компанії підтримувати ціни на відповідному рівні

2. Технологічні можливості - Gwynn Logistics інвестувала в передові технології, такі як відстеження в режимі реального часу, та цифрове управління логістикою, що дає їй конкурентну перевагу. Передові технології підвищують ефективність, зменшують витрати та покращують взаємодію з клієнтами.

3. Глобальна мережа – компанія має доступ до великої мережі складів, транспортних вузлів і партнерів, та різноманітного транспорту. Це дає їй змогу надавати комплексні логістичні рішення багатьом клієнтам.

4. Терміни доставки – саме через цю розгалужену мережу забезпечує гнучкість, економічну ефективність і швидші терміни доставки.

5. Робоча сила – компанія може похвалитися висококваліфікованою та досвідченою робочою силою, яка має досвід у різних аспектах логістики та управління ланцюгами поставок

6. Прагнення до сталого розвитку – це допомогло компанії залучити екологічно свідомих клієнтів.

#### **Weaknesses**

1. Обмежене географічне охоплення – так як компанія займається перевезеннями переважно в Північній Америці.
2. Залежність від конкретних клієнтів – так як компанія має кілька ключових великих клієнтів, на них припадає значна частина доходу. Це робить компанію вразливою до змін у бізнесі цих клієнтів.
3. Високі витрати – має відносно високу структуру витрат завдяки глобальній мережі офісів та представництв. Це може ускладнити конкуренцію з дешевшими постачальниками логістичних послуг.
4. Залежність від технологій – компанію може зробити вразливою до загроз в кібербезпеці та системних збоїв.
5. Обмежені інновації – незважаючи на те, що має великий досвід впровадження інновацій, компанії, можливо, доведеться пришвидшити темп інновацій, щоб випередити нові тенденції та підтримувати свою конкурентну перевагу.
6. Шкода навколишньому середовищу – викиди бензину в навколишнє середовище
7. Втрата робочих місць – у зв'язку з початком повномасштабної війни багато людей були вимушені виїхати з України, та покинути робоче місце.

#### Opportunities

1. Зростаючий попит на логістику електронної комерції – це представляє собою потенціал розширення клієнтської бази для компанії.
2. Технологічний прогрес - зростання впровадження технологій у галузі логістики дає шанс випередити конкурентів.
3. Використання аналітики даних - Gwynn Logistics може використовувати свої широкі можливості збору даних і аналітики, щоб надавати клієнтам глибшу інформацію, покращувати операційну ефективність і розробляти нові пропозиції послуг.

4. Вихід на нові ринки – Компанія може досліджувати та виходити на нові ринки як всередині країни, так і за кордоном, щоб диверсифікувати свою клієнтську базу та збільшити дохід.

5. Партнерство з постачальниками технологій - Gwynn Logistics може співпрацювати з технологічними компаніями для розробки інноваційних логістичних рішень, таких як автономні транспортні засоби, прогнозна аналітика та системи відстеження на основі блокчейну.

#### Threats

1. Економічний спад - загроза економічного спаду та порушення глобального ланцюга поставок може суттєво вплинути на прибутковість компанії.

2. Конкуренція – галузь логістики є висококонкурентна, тому ймовірний тиск з боку інших компаній, таких як DHL, FedEx, та UPS. Це в свою чергу може призвести до цінових війн та зниження норми прибутку.

3. Порушення ланцюга поставок – є ряд чинників, які можуть на це вплинути, наприклад зовнішні фактори (стихійні лиха, геополітичні конфлікти або глобальні кризи). Порушення в ланцюгах в свою чергу призводять до затримок, збільшення витрат і потенційної шкоди іміджу компанії.

4. Вартість пального – коливання цін на паливо впливають на витрати компанії та зменшують норму прибутку.

5. Зміни в технологіях - Швидкі темпи технологічного прогресу в галузі логістики можуть створити збої та виклики. Gwynn Logistics має бути в курсі нових технологій і відповідним чином адаптувати свою діяльність.

Ось кілька прикладів того, як Gwynn Logistics може використовувати SWOT-аналіз для розробки стратегій:

- Щоб вирішити питання про високу залежність від ключових клієнтів, Gwynn Logistics може диверсифікувати свою клієнтську базу, орієнтуючись на нових клієнтів у різних галузях і регіонах.

- Щоб зменшити структуру витрат, Gwynn Logistics може інвестувати в технології для автоматизації своїх операцій і підвищення ефективності.
- Щоб розширити свою присутність на ринках, що розвиваються, Gwynn Logistics може укласти партнерські відносини з місцевими постачальниками логістичних послуг.
- Щоб отримати вигоду від зростання електронної комерції, Gwynn Logistics можна продовжувати інвестувати в свої логістичні можливості електронної комерції та розширювати свою мережу центрів електронної комерції.
- Щоб підготуватися до потенційних зривів, викликаних новими технологіями, Gwynn Logistics можна інвестувати в дослідження та розробки, щоб залишатися попереду кривої.
- Вжити заходів для полегшення впливу навколишніх загроз (наприклад, економічна криза, порушення ланцюгів постачання)
- Проводити регулярні внутрішні аудити та опитування, щоб визначити сфери, які потрібно вдосконалити в роботі, технологіях.
- Впровадити надійні заходи кібербезпеки, щоб захистити себе від потенційних загроз у вигляді збоїв, витоку даних.

Отже, так як Ендіпі Солюшенс стає все більш прибутковим, компанія повинна зосереджуватися на покращенні своєї фінансової стабільності та прибутковості. Потрібно продовжувати зменшувати витрати, де це можливо та підвищувати ефективність. Також хорошим варіантом могло б стати інвестування в нові можливості для зростання, які можуть принести додатковий дохід.

Внутрішнє та зовнішнє середовище компанії дозволяє розробити відповідну стратегію в управлінні та плануванні. Для цього було проведено SPACE-аналіз, який допоміг скласти уявлення про відповідну бізнес стратегію. Було створено матрицю SPACE-аналізу для формування стратегії розвитку

підприємства. На рисунку 3.1. представлена матриця SPACE-аналізу з визначенням стандартних стратегічних рішень.

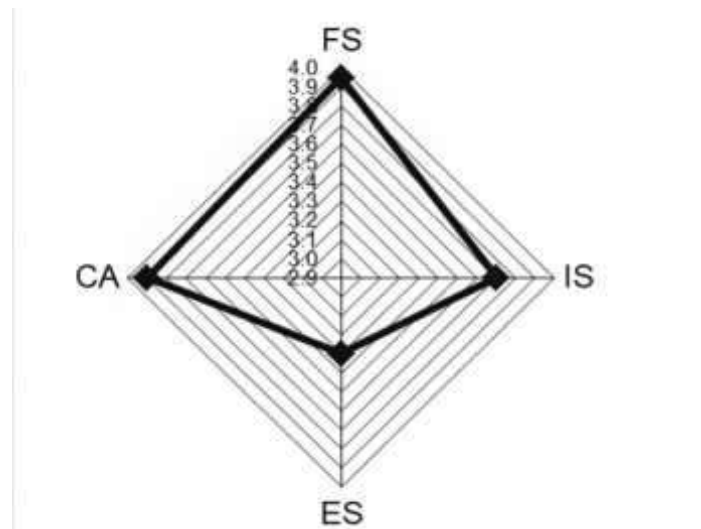


Рисунок 3.1 матриця SPACE-аналізу з визначенням стандартних стратегічних рішень.

Аналіз описує зовнішнє середовище за двома критеріями:

Стабільність середовища (ES) – є помірно привабливою, це вказує на те, що компанія працює на ринку щ потенціалом, але також стикається з деякими проблемами. На це впливають наступні показники:

1. Технічна база – компанія маж доступ до приблизно 9000 ексклюзивних операторських блоків живлення, майже всіх з яких є сертифіковані на вибухонебезпечність. Вони надають клієнтам прямий доступ до цієї потужності, а також міцність і фінансову стабільність великої організації. Можуть запропонувати пули причепи-самоскиди, маючи доступ до більш ніж 14000 причепів.

2. Потенціал ринку та перспективи розвитку – компанія працює на ринку зі значним ринковим потенціалом, що вказує на модливості зростання та здатність розширити охоплення.

3. Система оподаткування – оскільки це американська компанія, та вона має представництво в Україні, це пов'язано вбільшості з системою оподаткування України. На відміну від США, Україна не має строгих обмежень щодо створення компаній. Цим самим це приваблює іноземних

інвесторів створювати тут робочі місця, адже це виходить вигідніше з точки зору прибутковості.

4. Державні обмеження щодо політики ціноутворення - державні правила можуть обмежити можливість компанії вільно встановлювати свої ціни.

Привабливість галузі (IS) – сюди входять:

1. Ємність ринку – ринок логістики з кожним роком зростає, з ерою цифровізації та збільшенням інтернет-покупок зростає і попит на логістичні послуги.

2. Інтенсивність конкуренції – даний показник є досить високим, адже на ринку досить багато гравців, тому важливо підтримувати свою конкурентноспроможність і диференціювати себе, щоб залишатися попереду.

3. Вплив конкурентних товарів та послуг – компанія стикається з певним тиском з боку конкурентів, які пропонують аналогічні послуги. Тому важливо підтримувати якість своїх послуг та покращувати пропозиції, щоб утримувати вже наявних клієнтів, та залучати нових.

4. Вплив циклічних факторів - становить проблему, оскільки на результати діяльності компанії можуть вплинути економічні спади чи коливання в галузі. Впровадження стратегій управління ризиками та диверсифікація потоків доходів може допомогти зменшити цей ризик.

5. Середня прибутковість галузі – галузь логістики загалом є прибутковою, що забезпечує компанії сприятливе середовище для зростання

Внутрішнє середовище також описується такими критеріями, як:

Економічний потенціал (FS)- внутрішня стратегічна позиція компанії є помірно сильною, це вказує, що компанія має надійну основу, але має можливості для вдосконалення:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності – компанія має чудову ліквідну позицію з достатніми резервами готівки для покриття негайних боргів.

2. Чиста рентабельність діяльності – компанія отримує високий прибуток від своїх інвестицій

3. Коефіцієнт фінансової незалежності – цей коефіцієнт вказує на залежність від позикового капіталу. Посилення коефіцієнта може знизити фінансовий ризик і підвищити стійкість компанії.

4. Коефіцієнт оборотності активів – підприємство ефективно управляє своїми активами, претворюючи їх на ефективне збільшення продажу своїх послуг

5. Рентабельність реалізації продукції та послуг – прибутковість компанії можна було б додатково підвищити шляхом оптимізації її витрат або збільшення маржі.

Конкурентні переваги (CA):

1. Частка на ринку – зберігається помірна частка на ринку, що вказує на те, що компанія встановила присутність у галузі та захоплює частину клієнтської бази.

2. Цінова політика підприємства – цінова політика є сприятливою, на це вказує щорічне збільшення доходів компанії. Тому вона має можливість встановлювати конкурентноспроможні ціни та підтримувати прибутковість.

3. Якість надання послуг – це є ключовий фактор залучення та утримання клієнтів, а оскільки доходи компанії зростають, то можемо стверджувати, що компанія надає високоякісні послуги, що сприяють конкурентній перевазі.

4. Унікальність технологій – на жаль, унікальність технологій не можуть значно відрізнити компанію з-поміж інших конкурентних. Проте, якщо будуть інвестувати в інноваційні технології чи пропозиції послуг, даний показник значно збільшиться.

5. Географія збуту – компанія займається перевезеннями переважно в Північній Америці, а саме на території Америки, Канади та Мексики. Оскільки це досить великий ринок, можемо сказати, що компанія має диверсифіковану географію продажів, що зміцнює її стабільність на логістичному ринку.

Тож аналізуючи рисунок 3.1 можемо зробити висновок, що компанія займає консервативну позицію. Загалом компанія є фінансово стабільною та

має сильну частку ринку та конкурентну позицію, але низькі темпи зростання. Можемо стверджувати, що вона зосереджена на стабільності та мінімізації ризиків, а не на агресивному захопленні ринку чи інноваціях. В цьому випадку для збільшення частки ринку та доходів потрібно зосередитись на покращенні вже існуючих послуг та розробці нових успішних продуктів чи послуг. Оптимізацію ефективності можна провести таким чином:

- Впровадити операційну автоматизацію

Використання технологій автоматизації рутинних завдань, зменшить кількість помилок та пришвидшить робочий процес

- Зосередження на ринкових нішах

Визначення та обслуговування тих ринкових ніш, які недостатньо охоплені, у межах наявної клієнтської бази, пропонуючи послуги та досвід.

- Інвестування в системи управління з клієнтами

Запровадження даного програмного забезпечення для відстеження зворотнього зв'язку, персоналізації спілкування та швидкого реагування на вирішення різного роду проблем

- Прийняття ініціатив екологічної логістики

Впровадження економічних транспортних засобів, відновлення джерел енергії та стратегії зменшення відходів для покращення екологічного показники, та звернення уваги екологічно свідомих клієнтів. Розробка спеціальних пропозицій з мінімальними відходами вуглецю.

Зважаючи на всі вищеперераховані показники ТОВ «Ендіпі Солюшен» може розширюватись, шляхом співпраці у зовсім нових для себе галузях. На даний час активним попитом користуються компанії, які займаються розробкою штучного інтелекту. Співпраця з такими компаніями, наприклад з метою оптимізації маршрутів, ефективності управління складськими приміщеннями може підвищити ефективність компанії, та зменшити кількість невдач, покращуючи взаємодію з клієнтами.

Також співпраця з платформами блокчейну для прозорості та безпеки, для відслідковування в реальному часі перевезень, це забезпечить видимість у реальному часі та покращить безпеку та зміцнить довіру клієнтів.

Розвиток партнерських відносин з постачальниками відновлюваної енергії для забезпечення потужностей і транспортного парку. Це може зменшити викиди вуглекислого газу. Також створення ініціативи компенсації викидів вуглецю, дозволяючи їм компенсувати викиди, стверені їхніми вантажівками. Це може задовольнити зростаючий попит на стійкі логістичні рішення.

Оскільки компанія має доступ до різних видів вантажівок, включаючи рефрижератори, хорошою ініціативою було б партнерство з фармацевтичними компаніями, зодовольняючи конкретні вимоги до транспортування з контрольованою температурою та дотримання нормативних вимог.

Виконання послуг електронної комерції допоможе розвинути стратегічні партнерські відносини з гігантами електронної комерції.

### **3.2. Дослідження співпраці ІТ компаній з логістичними підприємствами на глобальному та українському ринках**

Глобальний ринок логістики є великою та динамічною галуззю, яка за прогнозами до 2026 року може досягти 8,6 трильйонів доларів США завдяки електронній комерції, глобалізації та підвищенню попиту на ефективні та стійкі логістичні рішення. Даний ринок формують такі тенденції, як зростання електронної комерції, яке сприяє попиту на ефективні та гнучкі рішення доставки «останньої милі». Технологічний прогрес, куди входить, автоматизація, робототехніка, штучний інтелект і блокчейн революціонують логістичні операції, підвищуючи ефективність, прозорість.

Український логістичний ринок останніми роками зіткнувся зі значними проблемами, спершу це були локдауни, пов'язані з пандемією Covid-19, та зараз це повномасштабне вторгнення. Україна в свою чергу має потенціал для

швидкого зростання співпраці IT-логістики, завдяки зусиллям з відновлення та модернізації наслідків вторгнення, та зосередженість на цифровізації та інтеграції з ЄС. [12]. Проте, галузь також має значний потенціал завдяки своєму стратегічному розташуванню між Європою та Азією, кваліфікованій робочій силі та останнім зусиллям модернізації інфраструктури. До тенденцій, які формують логістичний ринок в Україні можна віднести:

- **Постковідне відновлення:** з певними ознаками стабільності український логістичний сектор бачить ознаки відновлення та відновлення, особливо в західних і центральних областях.
- **Диверсифікація та переорієнтація:** українські логістичні компанії шукають альтернативні маршрути та ринки, щоб компенсувати збої, спричинені повномасштабним вторгненням, зосереджуючись на торгівлі з Європою, Центральною Азією та Чорноморським регіоном.
- **Фокус на цифровізації та інноваціях:** усвідомлюючи важливість технологій, українські логістичні компанії інвестують в автоматизацію, аналітику даних і цифрові платформи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
- **Урядова підтримка:** український уряд реалізує ініціативи щодо модернізації інфраструктури, спрощення регулювання та залучення іноземних інвестицій у логістичний сектор.
- **Інтеграція з Європейським Союзом:** прагнення України приєднатися до Європейського Союзу може сприяти подальшому розвитку її логістичного ринку шляхом сприяння тіснішій торговельній інтеграції та гармонізації нормативних актів зі стандартами ЄС.

Повномасштабне вторгнення в Україну суттєво вплинуло на умови співпраць IT-компаній та логістичних підприємств. Триваюча війна і проблеми безпеки життя людини порушили існуючі співпраці, та деякі компанії тимчасово призупинили діяльність, деякі перемістили або скоротили штат. Збільшилась кількість кібератак, спрямованих на критично важливу інфраструктуру, включаючи логістичні системи, що становить значний ризик

для співпрацб. Це вимагає посиленних заходів безпеки для збереження даних в таємниці. Пошкодження інфраструктури, блокування кордонів, санкції порушили ланцюги поставок, що в свою чергу ускладнює ІТ-компаніям надавати послуги, а логістичним – виконувати свою роботу. Також вторгнення призвело до відтоку кадрів, багато ІТ спеціалістів, кваліфікованих працівників у сфері логістики їдуть з країни або не можуть працювати через проблеми безпеки. Також одним із найважливішим негативним впливом є те, що війна створила економічну невизначеність та нестабільність, ускладнюючи компаніям інвестувати в нові технології, чи перекрила шляхи іноземного інвестування у проекти. Проте, дана криза змусила стати компанії більш стійкими та витривалими у боротьбі, швидко реагувати на нові ризики та протистояти майбутнім збоям.

Світовий та український ринок логістики зазнають значних трансформацій, спричинених технологічним прогресом, зміною споживчих уподобань та геополітичними факторами. До цих викликів відносяться:

Вузькі місця інфраструктури – затори в портах, аеропортах і прикордонних пунктах можуть перешкоджати ефективності та збільшувати витрати.

Дефіцит кваліфікованих кадрів – попит на кваліфікованих фахівців з логістики зростає швидше, ніж наявна робоча сила.

Нестабільність цін на пальне – коливання цін на паливо може значно вплинути на логістичні витрати.

Інформаційні технології (ІТ) відіграють вирішальну роль у сучасній логістиці, виступаючи основою ефективних операцій, оптимізуючи процеси та покращуючи видимість у всьому ланцюжку постачання. За їх допомогою можна покращити управління транспортом, оптимізацію маршруту, використовуючи програмне забезпечення для планування найефективніших маршрутів для поставки з урахуванням таких факторів, як трафік, споживання палива та часові обмеження. Ще одним ключовим аспектом ІТ і логістиці є управління автопарком, що допомагає відстежувати транспортні засоби в

режимі реляного часу, оптимізує графіки технічного обслуговування та контролює роботу водія.

Також видимість відправлень забезпечує відстеження відправлень у режимі реального часу, забезпечуючи проактивну комунікацію з клієнтами та вдосконаленні можливості вирішення проблем. Яскравим прикладом такої компанії в Україні є Нова Пошта, у їхньому додатку чи на сайті є можливість відстеження замовлення, вписавши тільки номер відправлення, також можна самостійно створювати замовлення, керувати своїм обліковим записом онлайн. Також за допомогою сучасних ІТ технологій є можливість автоматизації процесу збору замовлень і пакування за допомогою роботів і конвеєрних систем, підвищуючи точність та швидкість. Аналіз складських даних, допомагає виявити проблемні місця, та оптимізувати робоче місце, ефективно використовуючи простір та розподіл робочої сили. Економічними факторами, що впливають на цю співпрацю є частка ринку та конкурентоспроможність, адже застосування передових ІТ-рішень дозволяє пропонувати інноваційні послуги, залучати нових клієнтів та бути конкурентними на ринку. Також ця співпраця дає змогу отримати доступ до кваліфікованих працівників як у сфері ІТ, так і у логістичній сфері, вирішуючи проблему найму досвідчених кадрів. Зростання обізнаності про потенціал ІТ у логістиці залучає інвестиції венчурних капіталістів та технологічних компаній, сприяючи створенню спільних партнерств.

На українському ринку логістики вже є багато вдалих випадків співпраці різноманітних ІТ компаній. Нижче наведено приклади динамічної співпраці:

1. Способи оптимізації маршрутів та управління автопарком та автоматизація складських приміщень:

SoftServe і Нова Пошта: SoftServe, провідна українська ІТ-компанія, розробила рішення для оптимізації маршрутів для Нової Пошти, найбільшої логістичної компанії в Україні. Це програмне забезпечення використовує дані про дорожній рух у реальному часі та місцезнаходження клієнтів, щоб

планувати найефективніші маршрути доставки, заощаджуючи час і витрати на паливо. [25]

GIS Group та Meest Express: GIS Group, українська компанія з IT та ГІС (географічних інформаційних систем), співпрацювала з Meest Express, великим постачальником логістичних послуг, для впровадження системи управління автопарком. Ця система відстежує транспортні засоби в режимі реального часу, контролює роботу водія та оптимізує графіки технічного обслуговування, забезпечуючи ефективне управління паливом і безпеку автомобіля.

LogiTechUkraine та Rozetka: LogiTechUkraine, логістична технологічна компанія, впровадила систему управління складом для Rozetka, найбільшої платформи електронної комерції в Україні. Ця система автоматизує процеси контролю запасів, комплектування замовлень і пакування, значно підвищуючи швидкість і точність виконання замовлень.

## 2. Стала економіка у логістиці

Ecom Logistics та Smart Energy: українська логістична компанія Ecom Logistics у партнерстві зі Smart Energy, постачальником відновлюваної енергії, встановила сонячні панелі на дахах своїх складів. Ця ініціатива генерує чисту енергію, зменшує їхній вуглецевий слід і встановлює приклад екологічних практик у галузі.

IT-Enterprise та Укрзалізниця: IT-Enterprise, українська IT-компанія, розробила систему відстеження викидів вуглекислого газу для Укрзалізниці, оператора української залізниці. Ця система дозволяє Укрзалізниці відслідковувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та визначати напрями для покращення з точки зору сталої логістичної практики.

## 3. Збір інформації

Укрпошта та Vodafone Україна: Укрпошта, національна поштова служба, у партнерстві з Vodafone Україна пропонує послуги доставки «останньої милі» через мережу роздрібних магазинів Vodafone. Ця співпраця надає клієнтам зручні місця отримання та видачі, одночасно розширюючи охоплення Укрпошти.

Data Science UA та Glovo: Data Science UA, українська компанія з аналізу даних, співпрацювали з Glovo, платформою доставки їжі, щоб розробити модель прогнозування попиту. Ця модель аналізує історичні дані та тенденції ринку, щоб передбачити майбутній попит на певні продукти харчування, допомагаючи Glovo оптимізувати запаси та розподіл ресурсів.

Ці приклади демонструють різні способи співпраці та шляхи вирішення проблем ІТ-компаній і компаній з логістичних послуг в Україні. Очікується, що ця тенденція продовжуватиметься завдяки зростаючому попиту на ефективні інноваційні та стійкі логістичні рішення. У міру того, як цифрові технології розвиваються, а українські підприємства реалізують свій потенціал, неодмінно будуть появлятися нові співпраці, які будуть формувати майбутнє логістичної галузі України. Для оптимізації даного роду партнерств, потрібно щоб обидві сторони чітко визначили спільні цілі та бачення співпраці задля отримання якнайкращого подальшого успіху. Для того, щоб знизити ймовірність різного роду розбіжностей та використовувати весь спільний досвід на повну, потрібно заохочувати команди до співпраці, постійно розвиваючи команди, слідкувати за мінливими змінами на ринку та потребами клієнтів.

На рисунку 3.2 продемонстровано 5 причин почати використовувати програмне забезпечення для управління логістикою



Рисунок 3.2. Причини використання програмного забезпечення

Використання програмного забезпечення для управління логістикою – розумна інвестиція, яка швидко окупається. Нижче перелічено основні причини, чому компаніям варто розглянути можливість використання програмного забезпечення для управління логістикою, щоб вирішити свої проблеми та залишатися конкурентоспроможними на ринку:

1. Підвищена ефективність - Використання нових рішень для трансформації логістики є інноваційним і надійним способом оптимізації процесів і підвищення загальної ефективності. Завдяки інтеграції сучасних технологій, таких як AI, ML, IoT, RPA, хмарний хостинг і блокчейн, програмне забезпечення для управління логістикою дозволяє компаніям оптимізувати маршрути, скоротити час доставки та покращити використання ресурсів

2. Оптимізоване управління запасами - 96% зберігання та управління запасами залишаються найпоширенішими послугами, які пропонують склади 3PL. Ось чому вдосконалення цих важливих аспектів безпосередньо впливає на

прибутки компанії. Однак використання лише традиційних методів управління запасами часто призводить до неефективності, неточностей і нераціональних витрат. Завдяки відображенню в режимі реального часу рівня запасів, коливань попиту та виконання замовлень компанії можуть приймати обґрунтовані рішення, які призведуть до скорочення запасів, зниження витрат на зберігання та підвищення точності замовлень. Це не тільки мінімізує ризик надмірних запасів або браку, але й підвищує задоволеність клієнтів завдяки своєчасним і точним доставкам.

3. Задоволені клієнти та продуктивність працівників - Коли автоматизовані системи починають відстежувати замовлення, відправлення та інші важливі логістичні операції, ризик людської помилки або неточності зменшується. Це не тільки забезпечує вищий рівень задоволеності клієнтів завдяки покращенню якості обслуговування, але також сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності роботою співробітників.

4. Ефективний розподіл ресурсів - Програмне забезпечення для логістики допомагає підприємствам розподіляти ресурси якомога ефективніше, аналізуючи дані про запаси, попит і транспортування. Ця стратегія на основі даних зменшує відходи та оптимізує використання ресурсів, як матеріальних, так і людських.

5. Управління ризиками - Багато ризиків пов'язані з логістикою та ланцюгами поставок, і одні з найскладніших, які слід передбачити, – це затримки та збої. Ці виклики можуть призвести до серйозних наслідків, таких як порушення термінів, втрата доходу та шкода репутації компанії. Застосування логістичного програмного забезпечення, яке забезпечує видимість діяльності ланцюга поставок у реальному часі, є успішною стратегією. Це дозволяє підприємствам виявляти потенційні проблеми та впоратися з ними до того, як вони переростуть у серйозні проблеми.

Розуміючи схожість та відмінності між світовим та українським контекстами, ІТ-компанії та логістичні підприємства можуть розробити ефективні стратегії для співпраці та взаємної вигоди. Уроки, отримані на обох

ринках, можуть сприяти підвищенню стійкості, ефективності та інновацій у глобальному логістичному ландшафті.

Зростаючий попит на IT-технології, використання робототехніки допомогло Amazon скоротити час обробки замовлення. В свою чергу провідна українська логістична компанія «Нова Пошта» впровадила програмне забезпечення для оптимізації маршрутів, яке скоротило час доставки на 15%. [28]

Такі розвинені країни, як Японія, мають надійну логістичну інфраструктуру з автоматизованими портами та мережами високошвидкісних потягів, що сприяє бездоганній інтеграції передових IT-рішень. Залежність України від застарілої інфраструктури та відсутність широкомасштабної автоматизації обмежують повний потенціал деяких IT-рішень.

## ВИСНОВКИ

У даній роботі було досліджено проблеми формування розвитку стратегій ІТ-компаній в Україні. Було визначено організаційну структуру компанії. Формулювання успішної стратегії розвитку міжнародних ІТ-компаній в Україні потребує тонкого розуміння викликів і можливостей після повномасштабного вторгнення. Проводячи ретельні дослідження ринку, приділяючи пріоритет залученню та утриманню талантів, заохочуючи інновації та співпрацю, запроваджуючи суворе управління ризиками та приймаючи соціальну відповідальність, міжнародні ІТ-компанії можуть орієнтуватися в цьому динамічному середовищі та досягти стійкого успіху в Україні, сприяючи як своєму власному зростанню, так і реконструкція ІТ та логістики країни.

За результатами проведеного фінансового аналізу встановлено, що компанія з кожним роком стає більш прибутковою, та оптимізує свою витрати. Проведений SWOT та SPACE аналізи показали наступні пріоритети стратегії компанії:

1. Диверсифікація послуг та вихід на міжнародні логістичні ринки з метою захоплення найширші території та використання максимального потенціалу компанії
2. Підвищення конкурентних переваг за допомогою формування інноваційних сервісних цінностей
3. Готовність коригувати свою стратегію і міру появи нової інформації та розгортання криз
4. Використання цифрових інструментів та каналів зв'язку для підтримки залученості співробітників, спілкування з клієнтами та ефективності віддаленої роботи

У ході роботи оцінено та проаналізовано динаміку фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ендіпі Солюшенс», її зовнішнє та внутрішнє середовище, а також проблеми, з якими вона стикається при формування стратегій розвитку.

Повномасштабне вторгнення в Україну, безсумнівно, змінило ландшафт для міжнародних ІТ-компаній в країні. У той час як збої створюють безпосередні виклики, мінливе середовище також представляє унікальні можливості для стратегічного розвитку. У роботі розглядаються ключові міркування та дієві кроки для формулювання успішної стратегії розвитку в цьому динамічному контексті. Кризи можуть бути руйнівними та дестабілізуючими, але вони також можуть створювати можливості для зростання та інновацій. Для бізнесу подолання цих викликів вимагає чітко визначеної та адаптивної стратегії.

Керівники у сфері логістики та технологічні стратеги часто намагаються визначити правильні можливості, коли цифровізація покращить логістичні операції. Оскільки підприємства продовжують стикатися з проблемами, включаючи збої ланцюгів та геополітичними конфліктами, постає потреба бути більш гнучкими та адаптивними. Передові рішення, такі як автоматизація та хмарне керування запасами, революціонізують роботу компаній. Ці вдосконалення забезпечують гнучкість і адаптивність, необхідні для витримування непередбачуваних штормів, у той час як 3PL і постачальники послуг покращили свою гру, пропонуючи широкий вибір продуктів для оптимізації кожного кроку логістичної подорожі.

Проте використання цифрової логістики не є швидким рішенням. Це стратегічна інвестиція, яка вимагає часу, зусиль і ретельного планування. Незважаючи на те, що винагороди незаперечні – підвищена ефективність, економія коштів і конкурентна перевага – надзвичайно важливо зробити це правильно.

Аутсорсинг формує ключові тенденції у 2024 році. Адже, аутсорсинг є поширеною практикою у логістиці. Враховуючи обмежене економічне середовище, лідери логістики вважають операційну ефективність і економічність найважливішими критеріями при оцінці та виборі сторонніх постачальників логістичних аутсорсингових послуг. Стимули довгострокових контрактів із 3PL вказують на важливість стратегічних альянсів, які сприяють

постійному вдосконаленню та оптимізації витрат . Крім того, зменшення ризиків та технологічні інвестиції/рішення стають все більш впливовими та відіграватимуть більшу роль у майбутньому аутсорсингу.

Розробити рекомендації щодо вдосконалення формування стратегій розвитку ІТ – компаній в Україні, яка розробляє програмне забезпечення для логістичних рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Блог про системи безпеки та охоронні компанії Ajax Systems. *Ajax Systems*. URL: <https://ajax.systems/ua/blog/>.
2. В IT-Enterprise розповіли як у перші тижні війни створювали автоматизовану систему закупівель ОВА із АТ Укрзалізниця. *IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation | www.it.ua*. URL: <https://www.it.ua/news/v-it-enterprise-rozpovili-jak-u-pershi-tizhni-vijni-stvorjuvali-avtomatizovanu-sistemu-zakupivel-ova-dlja-ukrzaliznici>.
3. За заг ред д.е.н проф Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія. Херсон, 2016. 177 с.
4. Інкотермс 2020 – міжнародні норми торгівлі - Ukraine. *Kuehne + Nagel*. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/znannya/inkoterms>.
5. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В. Косенко [Електронний ресурс] // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. - №3. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Eurmbg/2011\\_3/Kosenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eurmbg/2011_3/Kosenko.pdf)
6. Маселко Т. Є. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRNchem\\_biol/nvnltu/17\\_2/301\\_Maselko\\_17\\_2.pd](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRNchem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pd).
7. Пасічник А. М. Аналіз проблем та напрямків удосконалення міжнародних перевезень вантажів. Вісник Академії митної служби України. Сер.: Технічні науки. 2010. № 2. С. 56-62
8. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

9. Про компанію SoftServe. *SoftServe | Software Development & Digital Services Company*. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/about-us>.
10. Співаковський С. Позиції України на міжнародному ринку транспортноекспедиційних послуг. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 75-78
11. Тимошенко Н., Ронський Б. 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/57.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/57.pdf).
12. Український логістичний альянс. *Український логістичний альянс*. URL: <https://ula-online.com/>.
13. Українські компанії залишаються стійкими незважаючи на фінансові труднощі, перерваність бізнес-процесів та нестачу державної підтримки - European Business Association. *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/ukrayinski-kompaniyi-zalyshayutsya-stijkymy-nezvazhayuchy-na-finansovi-trudnoshhi-perervanist-biznes-protsesiv-ta-nestachu-derzhavnoyi-pidtrymky/>.
14. УМОВИ поставки (Інкотермс) | НТФ "Інтес". *НТФ "Інтес"*. URL: <https://www.qdpro.com.ua/catalogue/15020000>.
15. 4 Ways to Improve Your Digital Logistics Strategy | ZhenHub. *ZhenHub*. URL: <https://zhenhub.com/blog/4-ways-to-improve-your-digital-logistics-strategy/>.
16. About n-ix: company overview. *Software Development Company - N-iX*. URL: <https://www.n-ix.com/company-overview/>.
17. About us | grammarly. *Grammarly: Free AI Writing Assistance*. URL: <https://www.grammarly.com/about>.
18. Agile with Ukraine. *AgileWithUkraine*. URL: <https://www.agilewithukraine.com/>.
19. Bringing Together Supply Chain and Logistics Collaboration with Business Networks. *Talking Logistics with Adrian Gonzalez*. URL: <https://talkinglogistics.com/2023/12/11/bringing-together-supply-chain-and-logistics-collaboration-with-business-networks/>.
20. Career at Luxoft. *Career at Luxoft | IT Jobs*. URL: <https://career.luxoft.com/media/>.

21. Collaborative supply chain & logistics. *Data entry e backoffice automatizzati con AI | Wenda | Wenda*. URL: <https://wenda-it.com/en/focus/supply-chain-logistics-collaboration-among-companies/>.
22. Convocar J. M. How Technology Benefits Logistics Companies(& Handy Tech Advancements). *Intelligent Technical Solutions | Managed IT Services*. URL: <https://www.itsasap.com/blog/benefits-technology-logistics>.
23. ELEKS: Support of Ukraine and Business Continuity | ELEKS: Enterprise Software Development, Technology Consulting. *ELEKS: Enterprise Software Development, Technology Consulting*. URL: <https://eleks.com/news/eleks-support-of-ukraine-and-business-continuity/>.
24. Eltrino LLC. Nova Poshta Service Shopify App | Installation and Configuration Guide, 2023. *YouTube*. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=Ygo5I\\_1RG5o](https://www.youtube.com/watch?v=Ygo5I_1RG5o).
25. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/>.
26. Gwynn Logistics | A Premier Landstar Truck Transportation Agency. *Gwynn Logistics | A Premier Landstar Truck Transportation Agency*. URL: <https://www.gwynnlogistics.com/>.
27. Heater B. Amazon debuts a fully autonomous warehouse robot | TechCrunch. *TechCrunch*. URL: <https://techcrunch.com/2022/06/22/amazon-debuts-a-fully-autonomous-warehouse-robot/>.
28. Henry-Nickie, M., Frimpong, K. & Sun, H., 2019. Trends in the Information Technology sector, Brookings Institution. United States of America. Retrieved from <https://policycommons.net/artifacts/4142123/trends-in-the-information-technology-sector/4949995> / on 14 Jan 2024. CID: 20.500.12592/465mfs.
29. How Technology has Transformed the Logistics Industry?. *MindInventory*. URL: <https://www.mindinventory.com/blog/how-technology-transformed-the-logistics-industry/>.

30. How to Develop a Digital Logistics Technology Strategy. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4941731>.
31. Incoterms | Logistics Operational Guide. *Logistics Operational Guide (LOG) | Logistics Operational Guide*. URL: <https://log.logcluster.org/incoterms>.
32. Innovative Custom Software Engineering | Ciklum. *Innovative Custom Software Engineering | Ciklum*. URL: <https://www.ciklum.com/>.
33. Key Trends Shaping Logistics Outsourcing Practices in 2024. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5003831>.
34. Khakimova Y. Digital Transformation in Logistics: Step-by-Step Guide. *ElifTech â Software Development & Consulting Company*. URL: <https://www.eliftech.com/insights/full-guide-to-digital-transformation-in-logistics/>.
35. Khakimova Y. Digital Transformation in Logistics: Step-by-Step Guide. *ElifTech â Software Development & Consulting Company*. URL: <https://www.eliftech.com/insights/full-guide-to-digital-transformation-in-logistics/>.
36. Kornyliuk R. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи | Блог YC.Market. *Блог YC.Market | Дослідження ринку та конкурентий аналіз*. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspipektivi/>.
37. Lee Y. N. McKinsey research finds the world becoming more exposed to China – but not the reverse. *CNBC*. URL: <https://www.cnbc.com/2019/07/15/mckinsey-world-has-become-more-exposed-to-china-but-not-the-reverse.html>.
38. Lewin A. Fundraising during an invasion – what it’s like for startups in Ukraine. *Sifted*. URL: <https://sifted.eu/articles/startups-ukraine-russia-crisis>.
39. LLP A. A. Logistics Market Size to Reach \$16,794.7 Billion, Globally, by 2032 at 5.6% CAGR: Allied Market Research. *GlobeNewswire News Room*. URL: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2023/07/17/2705514/0/en/Logistics-Market-Size-to-Reach-16-794-7-Billion-Globally-by-2032-at-5-6-CAGR-Allied-Market-Research.html>.

40. Nikoloski, Krume (2014) The Role of Information Technology in the Business Sector. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 3 (12). ISSN 2319-7064
41. *Problems of economy and political economy*. URL: [https://politeco.nmetau.edu.ua/journals/2/10\\_a\\_ua\\_p.pdf](https://politeco.nmetau.edu.ua/journals/2/10_a_ua_p.pdf).
42. Pros and Cons of Software Development Outsourcing to Ukraine | HUD. *HUD*. URL: <https://hireukrainiandevlopers.com/blog/outsourcing-to-ukraine-pros-and-cons/>.
43. SPACE Analysis. *Think Insights*. URL: <https://thinkinsights.net/strategy/space-analysis/>.
44. State of Logistics Report. *cscmp.org*. URL: [https://cscmp.org/CSCMP/Research/Reports\\_and\\_Surveys/State\\_of\\_Logistics\\_Report/CSCMP/Educate/State\\_of\\_Logistics\\_Report.aspx?hkey=cc8f19e1-1e5f-4144-8b32-15a83d821e4a](https://cscmp.org/CSCMP/Research/Reports_and_Surveys/State_of_Logistics_Report/CSCMP/Educate/State_of_Logistics_Report.aspx?hkey=cc8f19e1-1e5f-4144-8b32-15a83d821e4a).
45. The importance of collaboration in the transportation and logistics industry. *Conqueror Blog*. URL: <https://www.conquerornetwork.com/blog/2020/10/01/why-collaboration-is-the-future-of-the-logistics-industry/>.
46. Transport and the Green Deal. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_en).
47. Ukraine's Success - or Failure - is Up to Ukraine. *CSIS | Center for Strategic and International Studies*. URL: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-success-or-failure-ukraine>.
48. Ukraine's Success - or Failure - is Up to Ukraine. *CSIS | Center for Strategic and International Studies*. URL: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-success-or-failure-ukraine>.
49. World Bank Group. World Bank Releases Logistics Performance Index 2023. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/04/21/world-bank-releases-logistics-performance-index-2023>.

50. World Bank Group. World Bank Releases Logistics Performance Index 2023. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/04/21/world-bank-releases-logistics-performance-index-2023>.

51. Whalen J. Tech was creating a new economy in eastern europe. then came the war in ukraine. *Washington Post*. URL: <https://www.washingtonpost.com/business/2022/03/22/ukraine-war-it-industry-russia/>.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

Динаміка активів логістичної компанії ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за 2020-2022рр., тис.грн.

Актив	2020	2021	2022	Темпи приросту, %	
I. Необоротні активи			5561	2021/2020	2022/2021
Нематеріальні активи:			7591		
первісна вартість			2030		
накопичена амортизація					
Незавершені капітальні інвестиції	491	0	0	-1	
Основні засоби:	<b>835</b>	<b>693</b>	<b>433</b>	-17%	-38%
- первісна вартість	886	1325	1671	50%	26%
- знос	51	632	1238	1139%	96%
Усього за розділом I	1326	693	5994	-48%	765%
II. Оборотні активи					
Запаси					
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	505	16800	29344	3227%	75%
Дебіторська заборгованість за рахунками:					
за виданими авансами	2	1637	98	81750%	-94%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	3	0		-100%
Грошові кошти та їх еквіваленти:	115	3621	260	3049%	-93%
Витрати майбутніх періодів	0	2	8		300%
Інші оборотні активи	0	3	3		0%
Усього за розділом II	622	22066	29713	3448%	35%
Баланс	1948	22759	35707	1068%	57%

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток Б

Таблиця Б.1

Структурні зміни в активах ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за 2020-2022 рр.

Актив	2020	2021	2022	Структура, %		
				2020	2021	2022
I. Необоротні активи			5561			
Нематеріальні активи:			7591			21%
первісна вартість			2030			6%
накопичена амортизація						
Незавершені капітальні інвестиції	491	0	0			
Основні засоби:	<b>835</b>	<b>693</b>	<b>433</b>	43%	3%	1%
- первісна вартість	886	1325	1671	45%	6%	5%
- знос	51	632	1238	3%	3%	3%
Усього за розділом I	1326	693	5994	68%	3%	17%
II. Оборотні активи						
Запаси						
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	505	16800	29344	26%	74%	82%
Дебіторська заборгованість за рахунками:						
за виданими авансами	2	1637	98		7%	
Інша поточна дебіторська заборгованість	0	3	0			
Грошові кошти та їх еквіваленти:	115	3621	260	6%	16%	1%
Витрати майбутніх періодів	0	2	8			
Інші оборотні активи	0	3	3			
Усього за розділом II	622	22066	29713	32%	97%	83%
Баланс	1948	22759	35707	100%	100%	100%

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток В

Таблиця В.1

Динаміка пасивів балансу ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за 2020-2022 рр.

Пасив	2020	2021	2022	Темпи приросту, %		Структура, %		
				2021/2020	2022/2021	2020	2021	2022
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	10	10	10			0.53%	0.06%	0.04%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-17	4643	11374	-27412%	145%	-1%	26%	43%
<b>Усього за розділом I</b>	<b>-7</b>	<b>4653</b>	<b>11384</b>	<b>-66571%</b>	<b>145%</b>	<b>0%</b>	<b>26%</b>	<b>43%</b>
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Інші довгострокові зобов'язання	530	323		-39%	-100%	28%	2%	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>530</b>	<b>323</b>		<b>-39%</b>	<b>-100%</b>	<b>28%</b>	<b>2%</b>	
III. Поточні зобов'язання								
Поточна кредиторська заборгованість:								
довгостроковими зобов'язаннями	313	381	310	22%	-19%	17%	2%	1%
товари, роботи, послуги	1040	6439	1714	519%	-73%	55%	36%	6%

Продовження додатку В  
Продовження таблиці В.1

розрахунками з бюджетом		2393	231		-90%		13%	1%
у тому числі з податку на прибуток		1019			-100%		6%	
розрахунками зі страхування		1			-100%			
розрахунками з оплати праці		2			-100%			
Поточні забезпечення		197	1110		463%		1%	4%
Інші поточні зобов'язання		2474	12006		385%		14%	45%
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1353</b>	<b>12906</b>	<b>15371</b>	<b>854%</b>	<b>19%</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>57%</b>
<b>Баланс</b>	<b>1876</b>	<b>17882</b>	<b>26755</b>	<b>853%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток Г

Таблиця Г.1

Структурні зміни у пасиві балансу підприємства ТОВ «Ендіпі Солюшенс»  
за 2020-2022рр

Пасив	2020	2021	2022	Структура, %		
				2020	2021	2022
<b>I. Власний капітал</b>						
Зареєстрований (пайовий) капітал	10	10	10	0.53%	0.06%	0.04%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-17	4643	11374	-1%	26%	43%
<b>Усього за розділом I</b>	<b>-7</b>	<b>4653</b>	<b>11384</b>	<b>0%</b>	<b>26%</b>	<b>43%</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>						
Інші довгострокові зобов'язання	530	323		28%	2%	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>530</b>	<b>323</b>	<b>0</b>	<b>28%</b>	<b>2%</b>	
<b>III. Поточні зобов'язання</b>						
Поточна кредиторська заборгованість:						
довгостроковими зобов'язаннями	313	381	310	17%	2%	1%
товари, роботи, послуги	1040	6439	1714	55%	36%	6%
розрахунками з бюджетом		2393	231		13%	1%
у тому числі з податку на прибуток		1019			6%	
розрахунками зі страхування		1				
розрахунками з оплати праці		2				
Поточні забезпечення		197	1110		1%	4%
Інші поточні зобов'язання		2474	12006		14%	45%
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1353</b>	<b>12906</b>	<b>15371</b>	<b>72%</b>	<b>72%</b>	<b>57%</b>
<b>Баланс</b>	<b>1876</b>	<b>17882</b>	<b>26755</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток Д

Таблиця Д.1

Базові показники діяльності ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за 2020-2022 роки тис.

грн.

Назва показника	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1983	57177	189674	2783.4%	231.7%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1683	50337	172303	2890.9%	242.3%
Повні витрати на виготовлення і реалізації тис. грн	1981	51447	182319	2497.0%	254.4%
Витрати на гривню реалізованої продукції, грн./грн.	1.00	0.90	0.96	-9.9%	6.8%
Валовий прибуток, тис. грн.	300	6840	17371	2180.0%	154.0%
Прибуток від реалізації, тис. грн.	2		7355	-100.0%	
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн.	17	5679	7692	33305.9%	35.4%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	17	4660	6731	27311.8%	44.4%
Чисельність працівників, ос.	80	102	335	27.5%	228.4%
Фонд оплати праці, тис. грн.	58	2975	22044	5029.3%	641.0%
Середньомісячна заробітна плата, грн./ос.	20100	28060	32600	39.6%	16.2%
Вартість основних засобів, тис. грн.	835	693	433	-17.0%	-37.5%
Оборотні активи, тис. грн.	622	22066	29713	3447.6%	34.7%
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	25	561	566	2161.5%	1.0%
Оборотність оборотних активів, об./рік	3.19	2.59	6.38	-18.7%	146.4%
Тривалість обороту, дн.	112.92	138.93	56.40	23.0%	-59.4%

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток Е

Таблиця Е.1

Обсяг, динаміку і структуру витрат ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за 2020-2022 рр

Стаття	2020	2021	2022	Темпи приросту, %		Структура, %		
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1683	50337	172303	2891%	242%	84%	88%	91%
Адміністративні витрати	298	0	0	-100%		15%		
Витрати на збут		6840	17371		154%		12%	9%
Фінансові витрати	19	69	622	263%	801%	1%		
Всього витрати	2000	57246	190296	2762%	232%	100%	100%	100%

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Динаміка операційних витрат підприємства ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за 2020-2022рр.

Найменування показника	2020	2021	2022	Темпи росту, %	
Матеріальні затрати			34		
Витрати на оплату праці	58	2975	22044	5029%	641%
Відрахування на соціальні заходи	13	595	1373	4477%	131%
Амортизація	51	581	2690	1039%	363%
Інші операційні витрати	1860	47296	156394	2443%	231%
Разом	1982	51447	182501	2496%	255%

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

Таблиця Ж.2

Структура операційних витрат ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за елементами за 2020-2022рр.

Найменування показника	2020	2021	2022	Структура	
Матеріальні затрати			34		34
Витрати на оплату праці	58	2975	22044	2917	19069
Відрахування на соціальні заходи	13	595	1373	582	778
Амортизація	51	581	2690	530	2109
Інші операційні витрати	1860	47296	156394	45436	109098
Разом	1982	51447	182501		

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток И

Таблиця И.1

Показники ділової активності ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за 2020-2022 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оборотності оборотних активів об./рік	3.19	2.59	6.38	-19%	146%
Тривалість обороту, дн.	112.92	138.93	56.40	23%	-59%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	3.91	3.10	6.44	-21%	108%
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	92.04	116.10	55.88	26%	-52%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік	1.91	5.80	97.52	204%	1581%
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	188.80	62.04	3.69	-67%	-94%

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток К

Таблиця К.1

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за  
2020-2022рр.

Назва показника	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Коефіцієнт загальної ліквідності	0.460	1.710	1.933
Коефіцієнт критичної ліквідності	0.460	1.710	1.933
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.085	0.281	0.017
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	-1.175	0.415	0.483

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток Л

Таблиця Л.1

Показники фінансового забезпечення ТОВ «Ендіпі Солюшенс» за 2020-2022рр.

Показники	2020	2021	2022
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	-0.004	0.260	0.425
Коефіцієнт фінансової стабільності	0.279	0.278	0.425
Коефіцієнт фінансової стійкості	-268.000	3.843	2.350
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	104.429	1.969	1.260
Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів до власних коштів (коефіцієнт заборгованості)	-269.000	2.843	1.350
Питома вага залучених коштів в усіх наявних коштах підприємства	1.004	0.740	0.575
Коефіцієнт інвестування основних засобів	-189.429	0.149	0.527

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток М

Таблиця М.1

Визначення рентабельності реалізованої продукції, продажів та діяльності ТОВ  
«Ендіпі Солюшенс» за 2020-2022 рр.

Назва показника	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	1983	57177	189674
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	1981	51447	182319
Прибуток від реалізації послуг, тис. грн.	2	0	7355
Чистий прибуток, тис. грн.	80	102	335
Вартість власного капіталу, тис. грн.	-7	4653	11384
Вартість активів, тис. грн.	1948	22759	35707
Чиста рентабельність діяльності, %	-0.004	0.081	0.060
Рентабельність продажу, %	0.040	0.002	0.002
Рентабельність власного капіталу, %	-11.429	0.022	0.029
Рентабельність активів, %	1.018	2.512	5.312
Рентабельність виробництва, %	0.012	0.250	0.255

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток Н

Таблиця Н.1

Показники ефективності виробничої діяльності ТОВ«Ендіпі Солюшенс»  
за 2020-2022роки

Показник/група	2020	2021	2022	Вагомість
1.1. Витрати на одинцю реалізованої продукції (ВРод)	1.00	0.90	0.96	0.31
1.2. Фондовіддача (Фв)	2.37	82.51	438.05	0.19
1.3. Відносний показник рентабельності продукції (Рпр)	0.00	0.11	0.04	0.4
1.4. Продуктивність праці (ПП)	24.79	560.56	566.19	0.1

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток П

Таблиця П.1

Показники платоспроможності ТОВ «Ендіпі Солюшенс»  
за 2020-2022 роки

Показник/група	0	69	622	Вагомість
2.1 Коефіцієнт загальної ліквідності (Кз.л)	0.46	1.71	1.93	0.25
2.2. Коефіцієнт критичної ліквідності (Ккр.л)	0.46	1.71	1.93	0.36
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка.л)	0.08	0.28	0.02	0.39

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.

## Додаток Р

Таблиця Р.1

Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «Ендіпі Солюшенс»  
за 2020-2022рр.

Показник/група	2	5799	7761	Вагомість
3.1. Коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс)	0.28	0.28	0.43	0.25
3.2. Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	0.00	0.26	0.43	0.39
3.3. Коефіцієнт оборотності активів (Коб.а)	1.02	2.51	5.31	0.18
3.4. Коефіцієнт маневреності власних коштів (К м)	190.43	0.85	0.47	0.18

Примітка. Складено автором на основі фінансового стану та балансу підприємства.