

УДК 338.124.4

## ДІАГНОСТУВАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

**ЧИЖОВ Вадим Анатолійович,**

*аспірант кафедри економіки підприємств*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

*e-mail: v.chyzhov@gmail.com*

**Анотація.** Обґрунтований методичний підхід до оцінювання кризового стану ІТ-підприємств на основі встановлених емпіричним шляхом аналітичних проєкцій (персонал, клієнти, зростання, структура) і сукупності специфічних показників, їхніх критичних значень та вагомості, що, на відміну від наявних підходів, дозволяє врахувати особливості системної форми прояву кризи в ІТ-бізнесі. Представлено алгоритм запропонованого методичного інструментарію.

**Ключові слова:** кризовий стан, діагностика кризового стану, ІТ-підприємство, персонал, клієнти, зростання, структура, шкала кризового стану.

**Постановка проблеми.** Актуалізація дослідження кризи підприємства у науковому дискурсі сприяла появі широкого спектра методичних підходів до оцінювання кризового стану промислових підприємств. При цьому поза увагою теоретиків і бізнес-практиків залишилася проблематика діагностування кризи з урахуванням специфічних особливостей ІТ-підприємств, які полягають у такому: глобальний масштаб діяльності, необмежений рамками організаційної структури і географічного положення її елементів; майже повна відсутність залежності від інфраструктури та імпорту ресурсів за високого ступеня залежності від ключового ресурсу – висококваліфікованих працівників; зарплатомісткий характер послуг; надкоротка тривалість існування технологічного циклу; необмежені можливості компенсації дефіциту внутрішнього попиту на продукцію у світовому масштабі; значна залежність від умов ведення бізнесу в країні та ін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Діагностування кризового стану підприємства розглядається у науковому просторі як: аналіз проблем функціонування підприємства, що зумовлюють негативні наслідки (Л. Лігоненко [1], Ю. Терлецька [2; 3], О. Костіна, О. Майборода [4]); оцінювання загрози його банкрутства (Т. Гордня [5], О. Андрушко, М. Горбачевська [6]); систему цільового фінансового аналізу для сво-

**Аннотация.** Обоснован методический подход к оценке кризисного состояния ИТ-предприятий на основе установленных эмпирическим путем аналитических проєкций (персонал, клиенты, рост, структура) и совокупности специфических показателей, их критических значений и весомости, что, в отличие от существующих подходов, позволяет учесть особенности системной формы проявления кризиса в ИТ-бизнесе. Представлен алгоритм предлагаемого методического инструментария.

**Ключевые слова:** кризисное состояние, диагностика кризисного состояния, ИТ-предприятие, персонал, клиенты, рост, структура, шкала кризисного состояния.

єчасного розпізнавання симптомів кризи на підприємстві (М. Даніч [7]).

Варто акцентувати увагу на тому, що переважна кількість методичних підходів ґрунтується на фінансових показниках, які, на нашу думку, малоінформативні щодо діагностування кризового стану, оскільки вони лише пост-фактум відображають наслідки кризового стану, або мають свій прояв у фінансовій звітності не одразу внаслідок існування певного часового лагу між виникненням кризової ситуації та негативним трендом фінансових показників. Також варто відзначити, що специфіка діяльності ІТ-підприємств, яка має принципові відмінності від підприємств інших видів економічної діяльності, унеможливорює продуктивне використання наявного теоретично-методичного доробку і вимагає розроблення методичних підходів з урахуванням особливостей функціонування і розвитку ІТ-підприємств, яких на сьогодні не існує.

**Мета статті.** Обґрунтувати методичний підхід до оцінювання кризового стану підприємств з урахуванням особливостей ІТ-бізнесу на основі: формування сукупності параметрів, які визначають кризовий стан ІТ-компаній і сукупності специфічних показників, їхніх критичних значень та вагомості, шкали ідентифікації кризи.

**Виклад основного матеріалу.** В авторському трактуванні, *діагностика кризового стану* – це

процес оцінювання параметрів, які характеризують «економічне здоров'я бізнесу», та їх зіставлення з інтервальними значеннями, які можуть бути сприйняті як критичні, що сигналізують про кризовий стан ІТ-підприємств. Для обґрунтування параметрів, які характеризують «економічне здоров'я ІТ-бізнесу», ми використали метод анкетування з метою забезпечення максимальної об'єктивності сукупності впливових параметрів, оптимальності їхньої кількості задля максимальної зручності та простоти практичного використання запропонованої методики. Анкету сформовано на основі власного досвіду, вона була використана для вибіркового опитування менеджерів вищого і середнього рівнів дванадцяти компаній ІТ-сфери, що мають значний досвід і високий рівень професійних компетенцій. Опитування проводилися протягом 2014–2016 рр.

Респондентами було відзначено, що основними параметрами, критичними щодо діагностування кризового стану ІТ-підприємств, є: «Персонал», «Клієнти», «Зростання» і «Структура», які в подальшому, при розробленні відповідного методичного підходу, будуть розглядатись як аналітичні проєкції. У рамках кожної аналітичної проєкції за аналогічною шкалою (1 – критичний вплив; 2 – високий вплив; 3 – середній вплив; 4 – низький вплив на кризовий стан ІТ-підприємств) були відібрані ключові показники, визначено їхні критичні значення та коефіцієнти вагомості на основі середньозваженої оцінки експертів. Аргументацію отриманих результатів представлено далі за текстом.

*Персонал.* Реалізація свого функціонального призначення ІТ-підприємством можлива виключно на основі забезпеченості персоналом – ключовим ресурсом. Більш того, ця проблема тільки частково може бути розв'язана на макrorівні: збільшенням ІТ-спеціальностей у вищих навчальних закладах, оскільки ІТ-специфіка вимагає наявності досвіду. У цьому контексті важливого значення набуває не стільки кількість працівників, скільки кваліфікаційна структура персоналу, що представлена такими категоріями (за «середньою зрілістю» співробітників): *senior* (старший), *middle* (середній), *junior* (молодший).

Найбільш затребуваними є *seniority* – персонал із найвищим рівнем професійних компетенцій, значним досвідом роботи, який здатний вирішувати найскладніші завдання у визначені терміни. Конкуренція на ринку праці для цих працівників найвища, а їхній дефіцит характерний, за висновками аналітиків, не лише для

України, а й для провідних країн. Витрати на оплату праці цієї категорії спеціалістів найвищі, але низька їхня частка у структурі персоналу провокує такі негативні наслідки: зростання ризику неякісного та/або несвоєчасного надання послуг; зниження лояльності клієнтів до компанії; обмежені можливості ІТ-підприємства продукувати унікальні індивідуалізовані рішення, що задовольняють різні потреби споживачів. За результатами анкетування встановлено, що частка «*seniority*» у структурі персоналу повинна становити не менше ніж 20%.

Експерти відзначили високий рівень значущості такого показника, як коефіцієнт плинності кадрів, звільнених за власним бажанням, негативними наслідками зростання якого є: втрати часу і коштів на пошук нових співробітників, які у багатьох випадках вищі, ніж на підвищення заробітної плати наявного працівника; втрати часу і зусиль на адаптацію співробітників; незадоволеність клієнта через втрату ключової експертизи, наявної емоційної прихильності та потребу постійного введення нових людей у бізнес-контекст.

Керівництво ІТ-компаній намагається забезпечити лояльність персоналу на основі побудови дієвої системи матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу, чіткої і зрозумілої моделі розвитку та кар'єрного зростання всередині організації. Однак, незважаючи на ці заходи, для більшості ІТ-підприємств ця проблема залишається нерозв'язаною. За результатами анкетування встановлено, що максимально припустиме значення цього показника становить 15% звільнених за власним бажанням до загальної чисельності персоналу, перевищення цього значення провокує кризовий стан ІТ-підприємства.

Значний вплив на кризовий стан мають також показники частки персоналу, яку оплачує клієнт у загальній його чисельності, і частка витрат на оплату праці, оплачувана клієнтом у загальному обсязі реалізації послуг. Критичними межами першого показника є значення, менше за 80%. Другий показник диференційований експертами з урахуванням масштабів діяльності ІТ-підприємств: для великих підприємств критичним є значення менше ніж 25%, для середніх – 30%, для малих – 40%.

*Клієнти.* Традиційно важливим показником для підприємств будь-яких видів економічної діяльності є лояльність клієнтів (споживачів). Ураховуючи специфіку ІТ-бізнесу, варто зазначити, що лояльність клієнтів залежить, перш за

все, від стабільності та структурної відповідності за кваліфікаційним рівнем («середньою зрілістю») персоналу та формується в такому ланцюгу: високий рівень професіоналізму персоналу – здатність до виконання складних, унікальних та індивідуалізованих замовлень якісно і точно в термін – репутація відповідального виконавця – лояльність наявних і потенційних клієнтів.

Відповідно, кризовий стан ІТ-підприємств повинен розглядатися крізь призму інших показників, до яких, за результатами анкетування, віднесено структуру клієнтів за обсягами замовлень і видами економічної діяльності (галузевої належності). Високий ступінь залежності від одного клієнта, що має найбільшу частку в загальних обсягах замовлень, провокує ланцюгову реакцію: непередбачувані обставини та ситуації в його діяльності позначаються на припиненні фінансування чи втраті значної частини доходу від надання послуг ІТ-підприємством. За результатами анкетування емпірично встановлено, що частка виручки від реалізації одному найбільшому клієнтові в її загальному обсязі не повинна перевищувати 25%, а аналогічний показник, що припадає на трьох найбільших клієнтів, не повинен бути більшим ніж 50%.

Важливого значення набуває також урахування специфіки діяльності клієнтів, а саме виду їхньої економічної діяльності або галузевої належності (енергетика, банківська сфера, транспорт тощо). ІТ-бюджет компаній-замовників значно диференційований за видами діяльності. Так, аналітики IDC зазначають, що відсоток ІТ-витрат у загальному бюджеті підприємств банківської і фінансової сфер становить 8–10%, у будівництві та дистрибуції тільки 1–2% [8, с. 329]. Однак у контексті оцінювання кризового стану ІТ-підприємств найбільшого значення набуває те, що підприємства однієї галузі перебувають під впливом однакових факторів середовища господарювання. Несприятлива кон'юнктура галузевого ринку, скорочення попиту, спади виробництва, законодавчі зміни та інші фактори зумовлюють дефіцит фінансових ресурсів і, як наслідок, скорочення ІТ-бюджетів та попиту на ІТ-послуги. До речі, варто зазначити, що негативний ефект від втрати клієнтів у провідних країнах нівелюється значним попитом на ІТ-послуги з боку держави. Як зазначають бізнес-практики, наявність держзамовлень створює «подушку безпеки» для ІТ-компаній. Однак попит на ІТ-послуги в Україні з боку держави мінімальний і, за прогнозами аналітиків, у най-

ближчій перспективі тенденції до його зростання відсутні. Відповідно, одним із пріоритетних завдань антикризової діяльності ІТ-компаній є диверсифікація клієнтської бази як за кількістю клієнтів, так і за їхньою галузевою належністю. За результатами експертних оцінок встановлено критичну межу частки клієнтів одного виду економічної діяльності – не більше ніж 50%.

*Зростання.* Стрімке зростання попиту на ІТ-послуги і, відповідно, розвиток ІТ-бізнесу зумовлюють об'єктивну необхідність виокремлення параметра «Зростання» на основі ключових показників ділової активності, до яких, за результатами експертного оцінювання, належать такі:

- співвідношення темпів зростання виручки від реалізації підприємства і темпів зростання ринку;
- співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства і середньоринкового значення;
- співвідношення темпів зростання виручки від реалізації до темпів зростання власного капіталу.

Уповільнення ділової активності ІТ-підприємств на динамічному ринку ІТ-послуг провокує кризовий стан унаслідок втрати конкурентних позицій, ринкової частки та потенційних можливостей зростання бізнесу. Еталонні співвідношення і розрахунок фактичних значень показників наведено в *табл. 1*.

Фактичні показники, що мають значення менше за одиницю, визначено експертами як критичні щодо діагностування кризового стану.

*Структура.* Цей параметр, як зазначалося вище, характеризує рівень концентрації бізнесу та економіко-правову безпеку його локацій. До переліку показників, поданих в анкеті, входив показник кількості офісів ІТ-підприємства, при цьому, за результатами експертного оцінювання, більш значущим показником визнано рівень концентрації персоналу в одній країні.

Емпіричним шляхом встановлено, що ре-локація і забезпечення безперервності функціонування бізнесу внаслідок форс-мажорних обставин, загострення політичної ситуації, виникнення воєнних конфліктів чи інших непередбачуваних факторів можливі, якщо рівень концентрації персоналу в одній країні не перевищує 25% від загальної чисельності працівників ІТ-компанії.

До некерованих причин кризового стану ІТ-підприємств варто віднести такі: політична не-

стабільність, складність умов ведення бізнесу у країні, недосконалість законодавчого підґрунтя, нестабільність податкової системи, непропорційна діяльність силових органів щодо окремих підприємств. Відповідно, показники аналітичної проєкції «Структура» повинні максимально повно враховувати вплив цих причин чи можливості їх нівелювання. З огляду на це до ан-

кети внесено показник, який, за результатами анкетування, належить до найбільш вагомих: країнова локація головного офісу ІТ-компанії за економіко-правовими параметрами ведення бізнесу (юридична реєстрація компанії, безпека локації фізичного обладнання, імовірність виникнення корупційних чи податкових ризиків тощо).

Таблиця 1

## Розрахунок показників ІТ-підприємств за параметром «Зростання»

| Показник  | Еталонні співвідношення  | Розрахунок фактичних значень показників (Ф) за умови невідповідності еталонним співвідношенням  |
|---|--|---|
| Коефіцієнт співвідношення темпів зростання виручки від реалізації підприємства і темпів зростання ринку | $T_{\text{зростання виручки від реалізації ІТП}} \geq T_{\text{зростання ринку}} = 1$                          | $\Phi = T_{\text{зростання виручки від реалізації ІТП}} / T_{\text{зростання ринку}}$<br>за умови, коли темпи приросту ІТП і ринку мають позитивні значення                     |
|   |  | $\Phi = T_{\text{зростання ринку}} / T_{\text{зростання виручки від реалізації ІТП}}$<br>за умови, коли темпи приросту ІТП і ринку мають негативні значення                     |
| Коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства і середньоринкового значення    | Рентабельність реалізації послуг ІТП $\geq$ Середньоринкова рентабельність послуг = 1                          | $\Phi = \text{Рентабельність реалізації послуг ІТП} / \text{Середньоринкова рентабельність послуг}$   |
| Коефіцієнт співвідношення темпів зростання виручки від реалізації і темпів зростання власного капіталу  | $T_{\text{зростання виручки від реалізації ІТП}} > \text{у 2 рази} T_{\text{зростання власного капіталу}} = 1$ | $\Phi = 2 \cdot T_{\text{зростання виручки від реалізації ІТП}} / T_{\text{зростання власного капіталу}}$<br>за умови, коли темпи приросту ІТП і ринку мають позитивні значення |
|   |  | $\Phi = T_{\text{зростання власного капіталу}} / 2 \cdot T_{\text{зростання виручки від реалізації ІТП}}$<br>за умови, коли темпи приросту ІТП і ринку мають від'ємні значення  |

Примітка. Сформовано автором.

Розрахунок фактичних значень цього показника запропоновано здійснювати на основі авторитетних світових рейтингів:

- рейтинг *Doing Business* – глобальне дослідження країн світу за показником створення ними відповідних умов ведення бізнесу, що розраховується за методикою Всесвітнього банку (*World Bank*);

- Індекс глобальної конкурентоспроможності (*The Global Competitiveness Index*) Всесвітнього економічного форуму. Відповідно до визначеного кола проблемних питань виключного значення набуває саме позиція країни, в якій розташований головний офіс ІТ-компанії, за показником «Макроекономічна стабільність»;

- Індекс верховенства закону (*The Rule of Law Index*) – глобальне дослідження країн світу за правовим забезпеченням бізнесу, розрахованим за методикою *The World Justice Project* на основі показників: відсутність корупції, порядок і безпека, захист основних прав, прозорість інститутів влади, дотримання законів, правосуддя [9].

Показник розраховується шляхом стандартизації фактичних позицій країни розташування

головного офісу ІТ-компанії до максимальних (еталонних) значень, якими є: за рейтингом легкості ведення бізнесу (*Doing Business*) – 100 балів; за показником «Макроекономічна стабільність» Індексу глобальної конкурентоспроможності – 7 балів; за Індексом верховенства закону – 1 бал.

З урахуванням коефіцієнтів вагомості кожного рейтингу загальна формула для визначення показника буде такою:

$$PL_{20} = \frac{ЛВБ_{факт}}{100} \cdot 0,3 \cdot \frac{МС_{факт}}{7} \cdot 0,3 \cdot \frac{ІВЗ_{факт}}{1} \cdot 0,4, \quad (1)$$

де  $PL_{20}$  – регіональна локація головного офісу, част. од.;  $ЛВБ_{факт}$  – фактичне значення країни в рейтингу легкості ведення бізнесу в розрахунковому році;  $МС_{факт}$  – фактичне значення країни за показником «Макроекономічна стабільність» у рейтингу Глобальної конкурентоспроможності в розрахунковому році;  $ІВЗ_{факт}$  – фактичне значення країни за індексом верховенства закону в розрахунковому році.

На думку експертів, критичним значенням цього показника є межа – 0,7. Локація головного офісу у країні, що має, за результатами



розрахунків, менші значення, загрожує виникненню кризового стану на ІТ-підприємстві внаслідок невпевненості. До речі, за висновками аналітиків, у розвинених країнах вплив зовнішніх некерованих причин кризи становить 10–15%, у той час як внутрішніх керованих – 85–90% [10, с. 99]. Натомість, для пострадянських

країн і країн, що розвиваються, таке співвідношення становить: 2/3 зовнішні некеровані – 1/3 внутрішні керовані причини кризи.

Критичні значення аналітичних проєкцій і показників, а також коефіцієнти їх вагомості, отримані емпіричним шляхом на основі анкетування, систематизовано в *табл. 2*.

Таблиця 2

**Параметри і показники, які є критичними  
щодо діагностування кризового стану ІТ-підприємств**

| Аналітичні проєкції (АП) | Показники (П)   | Умовні позначення       | Критичні значення |       | Вагомість впливу |     |
|--------------------------|---|-------------------------|-------------------|-------|------------------|-----|
|                          |   |                         | П                 | АП    | П                | АП  |
| ПЕРСОНАЛ (П)             | частка «seniority» у структурі персоналу  | $Ч_s$                   | < 0,2             | < 0,8 | 0,17             | 0,4 |
|                          | коефіцієнт плинності кадрів, що звільнилися за власним бажанням   | $K_{пл}$                | > 0,15            |       | 0,43             |     |
|                          | частка персоналу, яку оплачує клієнт у загальному обсязі персоналу                                      | $ЧП_{оп\ кл}$           | < 0,8             |       | 0,2              |     |
|                          | частка витрат на оплату праці, оплачувана клієнтом, у загальних обсягах реалізації                      | $ОП_{кл}$               | < 0,25            |       | 0,2              |     |
| КЛІЄНТИ (К)              | частка виручки від реалізації одному найбільшому клієнтові у загальному обсязі                          | $ЧВ_{1кл}$              | < 0,25            | < 0,7 | 0,55             | 0,2 |
|                          | частка виручки від реалізації трьом найважливішим клієнтам у загальному обсязі                          | $ЧВ_{3кл}$              | < 0,5             |       | 0,2              |     |
|                          | частка виручки від реалізації клієнтам однієї галузі в загальному обсязі                                | $ЧВ_{гал}$              | < 0,5             |       | 0,25             |     |
| ЗРОСТАННЯ (З)            | коефіцієнт співвідношення темпів зростання виручки від реалізації підприємства і темпів зростання ринку | $T_{вир} / T_{ринку}$   | < 1,0             | < 0,6 | 0,4              | 0,2 |
|                          | коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства і середньоринкового значення    | $P_{пн} / P_{сер}$      | < 1,0             |       | 0,35             |     |
|                          | коефіцієнт співвідношення темпів зростання виручки від реалізації і темпів зростання власного капіталу  | $T_{вир} / T_{вл\ кап}$ | < 1,0             |       | 0,25             |     |
| СТРУКТУРА (С)            | рівень концентрації персоналу в одній країні  | $РК_{перс}$             | > 0,25            | < 0,6 | 0,4              | 0,2 |
|                          | країнова локація основного офісу ІТ-компанії за економіко-правовими параметрами ведення бізнесу         | $КЛ_{гоф}$              | < 0,7             |       | 0,6              |     |

*Примітка.* Сформовано автором за результатами анкетування.

Основними етапами пропонованого методичного підходу до діагностування кризового стану ІТ-підприємств є такі.

1-й етап: формування вихідної інформаційної бази первинних показників за певний період.

2-й етап: стандартизація показників з урахуванням характеру їхнього впливу на кризовий стан ІТ-підприємств. З множини наявних способів стандартизації найбільш придатною для

діагностування кризового стану ІТ-підприємств є стандартизація на основі відношення фактичних значень показників до їхніх критичних значень (визначених емпіричним шляхом на основі анкетування).

Цей спосіб стандартизації дозволяє чітко визначити рівень віддалення від критичних значень або наближення до них, що є важливим при оцінюванні стану ІТ-підприємства за окремими

показниками. Також слід урахувати характер впливу різних показників на кризовий стан компанії:

1) показники, зростання яких і перевищення критичних значень провокують кризовий стан ІТ-компаній: коефіцієнт плинності кадрів, що звільнилися за власним бажанням; частка виручки від реалізації одному найбільшому клієнтові у загальному обсязі; частка виручки від реалізації трьом найвагомішим клієнтам у загальному обсязі реалізованих послуг; частка виручки від реалізації клієнтам однієї галузі в загальному обсязі; рівень концентрації персоналу в одній країні;

2) показники, зниження яких і недосягнення критичних значень призводить до кризового стану ІТ-компаній: частка «seniority» у структурі персоналу; частка персоналу, що оплачує клієнт у загальному обсязі персоналу; частка витрат на оплату праці, оплачувана клієнтом, у загальних обсягах реалізації; коефіцієнт співвідношення темпів зростання виручки від реалізації під-

приємства і темпів зростання ринку; коефіцієнт співвідношення рентабельності реалізації послуг підприємства і середньоринкового значення; коефіцієнт співвідношення темпів зростання виручки від реалізації та темпів зростання власного капіталу; країнова локація основного офісу ІТ-компанії за економіко-правовими параметрами ведення бізнесу.

Стандартизація показників першої групи здійснюється шляхом відношення критичних значень показників до фактичних. Для стандартизації показників другої групи використовується зворотна формула: відношення фактичних показників до критичних.

3-й етап: діагностування кризового стану за аналітичними проєкціями: «Персонал», «Клієнти», «Зростання», «Структура». Здійснюється на основі визначення інтегрованого значення за кожною проєкцією з урахуванням коефіцієнтів вагомості показників (див. *табл. 2*), які було визначено емпіричним шляхом на основі результатів анкетування:

$$P = Ч_s^* \cdot 0,17 + K_{пл}^* \cdot 0,43 + ЧП_{оп\ кл}^* \cdot 0,2 + ОП_{кл}^* \cdot 0,2; \quad (2)$$

$$K = ЧВ_{1кл}^* \cdot 0,55 + ЧВ_{3кл}^* \cdot 0,2 + ЧВ_{гал}^* \cdot 0,25; \quad (3)$$

$$З = T_{вир} / T_{ринку}^* \cdot 0,4 + P_{тл} / P_{сер}^* \cdot 0,35 + T_{вир} / T_{вл\ кап}^* \cdot 0,25; \quad (4)$$

$$C = PK_{перс}^* \cdot 0,4 + КЛ_{г\ оф}^* \cdot 0,6. \quad (5)$$

4-й етап: інтерпретація отриманих результатів за шкалою кризового стану ІТ-підприємства, відповідно до якої інтегроване значення в діапазоні від 0 до 0,7 ідентифікує стан компанії як кризовий.

Статистичні дані, що становлять основу пропонованого методичного підходу, за своєю сутністю є ретроспективними, тобто фактично досягнутими на поточну дату. Відповідно, отримані результати презентують статистику – стан підприємства у певному періоді та дозволяють ідентифікувати: 1) наявність чи відсутність кризового стану ІТ-підприємства; 2) ступінь віддалення чи наближення до кризового стану.

Динамічна оцінка здійснюється на основі порівняння отриманих даних за кілька періодів, що дозволяє ідентифікувати позитивну чи негативну векторність руху підприємства і тривалість перебування в певному стані.

**Висновки.** Методичний підхід до оцінювання кризового стану ІТ-підприємств урахував їхні специфічні особливості та ґрунтується на

результатах, отриманих емпіричним шляхом на основі анкетування.

Установлено фундаментальні проєкції, які є критичними щодо діагностування стану ІТ-компаній, а саме: персонал, клієнти, зростання і структура. В їхніх рамках актуалізовано ключові специфічні показники, їхні критичні значення та вагомість впливу на стан ІТ-підприємства. Основу аналітичного оцінювання кризового стану становить інструментарій інтегрування показників на основі стандартизації їхніх фактичних значень відповідно до критичних.

Установлено критичні значення за кожною аналітичною проєкцією: персонал < 0,8, клієнти < 0,7, зростання < 0,6, структура < 0,6 і шкала кризового стану ІТ-підприємств, відповідно до якої інтегроване значення в діапазоні від 0 до 0,7 ідентифікує стан компанії як кризовий.

Запропонована методика створює інформаційний базис антикризової діяльності з урахуванням особливостей системної форми прояву кризи в ІТ-бізнесі.

*Список використаних джерел*

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
2. Терлецька Ю. О. Антикризова діагностика підприємства: методи, способи та умови застосування / Ю. О. Терлецька // Вісник Донецького університету. – 2006. – № 1. – Т. 2. – С. 504–509. – (Серія В : Економіка і право).
3. Терлецька Ю. О. Критерії декомпозиції кризових станів підприємства / Ю. О. Терлецька // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 1. – С. 161–166.
4. Костіна О. М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства / О. М. Костіна, О. Є. Майборода // Вісник Сумського державного університету. – 2012. – № 4. – С. 91–97. – (Серія : Економіка).
5. Городня Т. А. Механізм проведення діагностики кризового стану підприємства / Т. А. Городня, О. М. Піддубчишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.10. – С. 181–185.
6. Андрушко О. Б. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства / О. Б. Андрушко, М. Р. Горбачовська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 2 (552). – С. 158–163.
7. Даніч В. М. Визначення кризового стану підприємства / В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 208–218.
8. Ус Р. Л. Вплив світової фінансової кризи на розвиток IT-індустрії / Р. Л. Ус // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). – Т. 2. – С. 326–331.
9. Индекс верховенства закона в странах мира [Электронный ресурс] // Гуманитарная энциклопедия / Центр гуманитарных технологий. – 2006–2018. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/research/rule-of-law-index/info>.
10. Федорищева О. В. Исследование причин и факторов, приводящих отечественное промышленное предприятие к кризисному состоянию / О. В. Федорищева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2008. – № 80. – С. 97–103.