

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити  
Зав. кафедри  
к.е.н., доцент

 \_\_\_\_\_ М.О. Горбашевська

**«05» грудня 2024 р.**

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ**

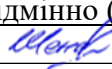
Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти освітньо-  
професійної програми «Менеджмент  
організацій та адміністрування»  
Черниці О.О.

Науковий керівник:

Горбашевська Марина Олексіївна, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту та фінансів


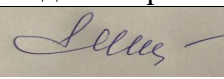

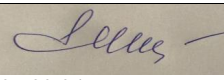

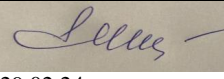
Рецензент:

Гапонюк Ольга Іванівна, к.е.н., доцент,  
начальник навчально-методичного відділу  
Донецького державного  
університету внутрішніх справ  
(м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою відмінно (92/А)  
Секретар ЕК  \_\_\_\_\_  
«19» грудня 2024 р.



## 5. Консультанти розділів роботи

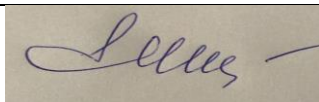
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024- 30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	30.09.2024 - 21.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024- 15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2024	

Студент



(підпис)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Черниця О.О.

(прізвище та ініціали)

Горбашевська М.О.

(прізвище та ініціали)

	стр
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Принципи та поняття системи менеджменту підприємства	7
1.2. Характеристика аналізу системи менеджменту	19
1.3. Методи та підходи до оцінки системи менеджменту підприємства.	28
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНТЕГРЕЙТЕД СЕК'ЮРІТІ СОЛЮШЕНС»	40
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»	40
2.2. Аналіз основних показників ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»	51
2.3. Оцінка системи менеджменту досліджуемого підприємства	59
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	68
3.1. Чинники ефективності системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»	68
3.2. Шляхи удосконалення системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»	76
3.3. Пропозиції щодо шляхів удосконалення системи менеджменту	83
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасні умови змушують вітчизняні підприємства переосмислювати підходи до системи менеджменту, зокрема антикризової діяльності, враховуючи наслідки пандемії, а зараз і військової агресії зі сторони росії. Системи управління зазнають суттєвих змін, особливо у сфері малого та середнього бізнесу, який часто стикається з браком резервів і страхових механізмів для подолання посиленого кризового тиску. Це підвищує значущість дослідження шляхів адаптації менеджменту до нових викликів. Економічні експерименти спрямовані на розробку та вдосконалення методів і інструментів, що покращують гнучкість управлінських систем, дозволяючи мінімізувати вплив несприятливих зовнішніх факторів і пристосовувати діяльність підприємств до умов ковід-кризи та війни. Така ситуація змінює усталені підходи до формування системи менеджменту, змушуючи підприємства переглядати колишні орієнтири. Виникає необхідність впровадження нових методів підвищення ефективності управління, що робить це дослідження надзвичайно актуальним у сучасних реаліях.

*Метою магістерської роботи* є розробка та обґрунтування економічно доцільних заходів для підвищення ефективності системи менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст поняття системи менеджменту та її принципів;
- окреслити особливості аналізу системи менеджменту;
- визначити методи й підходи до проведення аналізу системи менеджменту на підприємстві;
- надати загальну характеристику ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»;

- оцінити основні показники діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»;
- проаналізувати систему менеджменту діяльності у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»;
- визначити основні фактори, які можуть вплинути на систему менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»;
- представити заходи щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»;
- надати обґрунтування доцільності та необхідності впровадження запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є управлінський процес на підприємстві в умовах сучасного господарювання.

*Предметом дослідження* є комплекс теоретичних, методичних та прикладних аспектів підвищення ефективності системи менеджменту на підприємстві.

*Методи дослідження.* Для отримання результатів, представлених у магістерській роботі, використано загальні методи ідентифікації та формалізації, аналізу та синтезу, класифікації та систематизації, а також спеціальні методи, зокрема фінансовий та факторний аналіз для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс». Також застосовувалися методи аналізу для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту на цьому підприємстві.

*Інформаційне забезпечення дослідження* сформоване з фундаментальних положень і результатів теоретичних розробок, опублікованих в наукових працях (статтях, монографіях, журналах) зарубіжних та вітчизняних дослідників; даних рейтингових і консалтингових, фінансової звітності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс», а також даних офіційних вебсайтів у мережі Інтернет.

*Магістерська робота* складається з вступу, трьох розділів, висновку, 15 таблиць, 23 рисунків, 45 використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Принципи та поняття системи менеджменту підприємства

Велике значення діяльності підприємства має система менеджменту, створена для того, щоб вирішувати складні економічні, соціальні, господарські завдання. Система менеджменту має складну структуру, що включає низку всіх служб компанії, всіх підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують її ефективне функціонування. Система менеджменту підприємства – це цілісний комплекс управлінських дій, які взаємопов'язані, регулярно виконуються і дозволяють впроваджувати довгострокові стратегії підприємства з максимальним прибутком за рахунок забезпечення конкурентоспроможності продукції та організації в цілому. Завдяки системі менеджменту можна суттєво підвищити ефективність та якість функціонування підприємства [1, с.72].

Одним із засновників класичної школи наукового управління виробничими системами (1885–1950 рр.) був Анрі Файоль. Він разом із однодумцями працював над створенням уніфікованої моделі ефективного управління підприємством, яка сприяла б підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечувала впровадження відповідних управлінських механізмів. Запропонована Файолем система базувалася на двох ключових концепціях: раціональності управлінської системи підприємства та ефективного управління персоналом. Необхідно звернути увагу, що пропозиції А. Файоля на сьогоднішній день не втратили своєї актуальності та продовжують застосовуватись у багатьох організаційних структурах [2, с. 47.]. Однак зміни у світовому порядку та підходах до господарської діяльності суттєво вплинули на систему менеджменту підприємств, що призвело до появи нових управлінських шкіл. Серед них вирізняються школа науки управління (або кількісного підходу), яка сформувалася з 1950 року, та школа ситуаційного підходу, що також бере свій початок у цьому періоді.

Ряд сучасних авторів, наприклад Куцик П. О., Головацька С. І., під системою управління розуміють сукупність керуючої та керованої підсистем відповідного підприємства [3, с. 149.]. У цьому контексті керованою підсистемою виступають усі процеси (бізнес-процеси) підприємства, тоді як керуючою підсистемою є трирівнева ієрархічна структура. На верхньому рівні розташовується загальний менеджмент підприємства, середній рівень представлений підсистемою управління якістю, а нижній рівень включає контури управління окремими бізнес-процесами. Значний внесок у дослідження функціонування системи менеджменту підприємств зробив Борисяк О. В., який визначив це управління як вплив органу, що здійснює дії, на об'єкт управління з метою досягнення запланованого результату. На рисунку 1.1. надана система менеджменту підприємства.

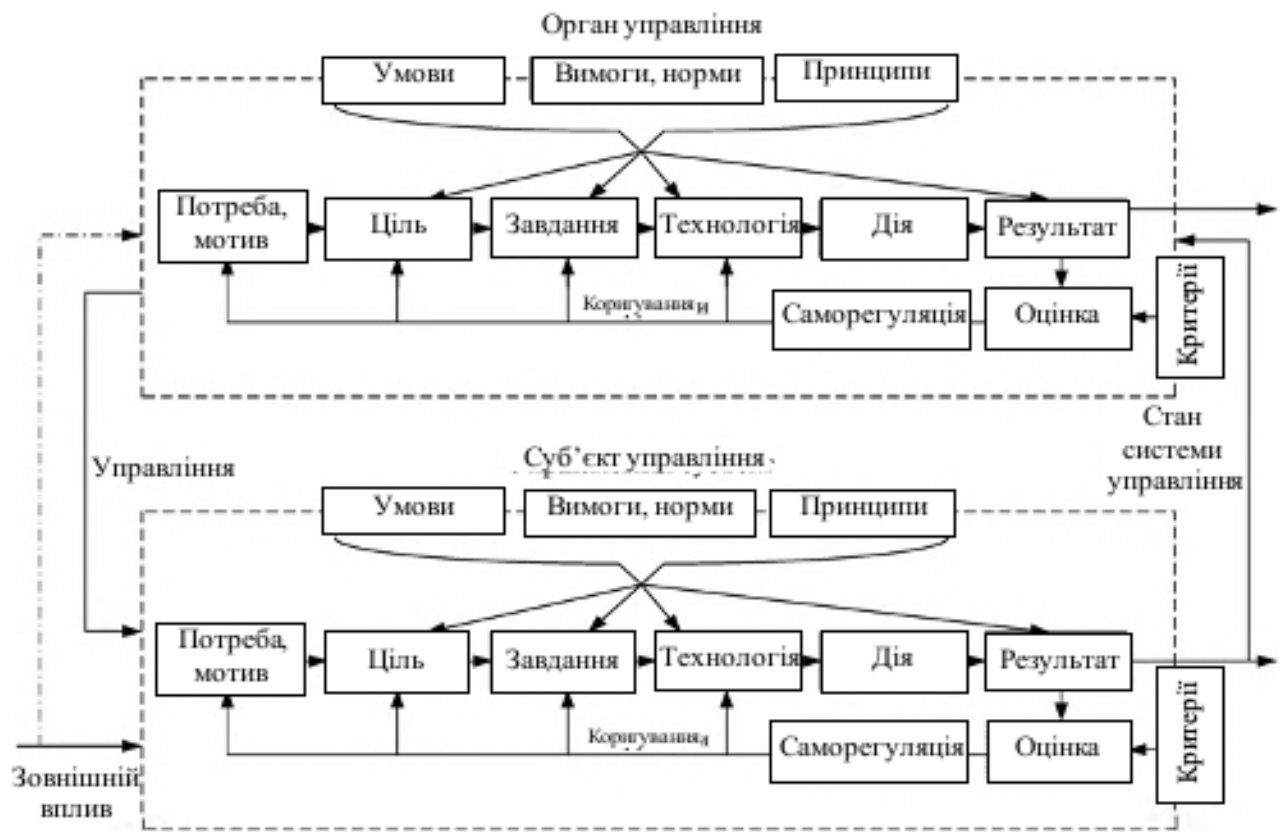


Рис. 1.1. Система менеджменту підприємства



*Джерело: складено автором за матеріалами [4, с. 89]*

Схема відображає ієрархічну взаємодію між органом управління та суб'єктом управління, демонструючи логіку процесу управління. Вона показує, як від умов, вимог і принципів формується потреба чи мотив, що визначає цілі, завдання, технології, дії й очікуваний результат. Основна увага зосереджена на взаємозв'язку між рівнями управління, саморегуляцією та зворотним зв'язком через оцінку ефективності.

Основні аспекти, які представлені на даній схемі включають в себе:

1. Послідовність процесів: схема демонструє чіткий ланцюжок від мотивації до результату.
2. Роль кожного елемента: кожен блок несе свою функцію – від постановки вимог до аналізу результату.
3. Ієрархічність: орган управління задає рамки, тоді як суб'єкт управління виконує й оцінює дії.
4. Циклічність управління: за рахунок саморегуляції та оцінки створюється можливість удосконалення процесу.

Дана система менеджменту підприємства підходить для аналізу складних управлінських систем і є базою для впровадження як традиційних, так і сучасних підходів до управління.

Особливої уваги заслуговують праці Запухляк І. Б., Зелінської Г. О. та Побігуна С. А., які розглядають систему менеджменту підприємства як складну багатокомпонентну структуру, призначену для збору, аналізу та обробки інформації з метою досягнення максимальної ефективності діяльності. Це забезпечується за умови раціонального використання наявних ресурсів та з урахуванням існуючих обмежень.

Автори підкреслюють, що система менеджменту підприємства має низку ключових характеристик, які визначають її сутність:

1. Єдність системи: система виступає єдиним цілим, де всі елементи узгоджені між собою та підпорядковані загальній меті, що забезпечує інтегрованість навіть на найнижчих рівнях ієрархії.

2. Ієрархічність: структура системи включає чітко визначену множину елементів, які розташовані відповідно до ієрархії, що дозволяє оптимально розподіляти завдання й відповідальність.

3. Зв'язки між елементами: система характеризується наявністю як прямих, так і зворотних зв'язків, що забезпечує ефективний обмін інформацією та реагування на зміни як всередині системи, так і в зовнішньому середовищі.

4. Взаємодія із зовнішнім середовищем: система менеджменту має тісні зв'язки з зовнішнім середовищем, що дозволяє адаптуватися до змін, реагувати на виклики та інтегрувати нові можливості.

Розглянутий підхід акцентує увагу на системності та комплексності менеджменту підприємства, що дає змогу не лише досягати поставлених цілей, але й забезпечувати гнучкість і стійкість організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. [5, с. 206]. Система менеджменту підприємства, як об'єкт дослідження, повинна відповідати певним вимогам, що дозволяють оцінити рівень її організованості та ефективності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Вимоги до системи менеджменту підприємства

№ з/п	Вимога	Характеристика
1	Чітка структура	Наявність формалізованих елементів та зв'язків між ними.
2	Ієрархічність	Побудова системи у вигляді рівнів, де кожен має свої функції та завдання.
3	Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
4	Результативність	Орієнтація на досягнення конкретних цілей і отримання запланованих результатів.
5	Саморегуляція	Здатність підтримувати стабільність та коригувати роботу за допомогою зворотного зв'язку.
6	Спрямованість на цілі	Узгодженість усіх процесів із загальними цілями підприємства.
7	Взаємодія з зовнішнім середовищем	Врахування зовнішніх факторів і забезпечення їх впливу на систему.

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Ці вимоги дозволяють оцінювати ступінь організованості системи менеджменту підприємства та її відповідність сучасним умовам управління. Дана таблиця охоплює всі основні аспекти, які повинна забезпечити система для ефективного функціонування підприємства. Зазвичай такі таблиці містять кілька ключових категорій вимог, які можна групувати у різні блоки. В таблиці 1.2. представлено основні ключові категорії вимог.

Таблиця 1.2

### Ключові категорії вимог до системи менеджменту підприємства

Категорія	Вимога	Характеристика
Лідерство	Забезпечення стратегії розвитку підприємства	Керівництво повинно визначати довгострокову стратегію розвитку та забезпечити її реалізацію через ефективну організаційну структуру та управлінські рішення.
Інноваційність та адаптивність	Гнучкість системи до змін зовнішнього середовища	Система повинна бути готовою до змін у законодавстві, технологіях та ринкових умовах. Потрібно впроваджувати інноваційні підходи для адаптації.
Залучення співробітників	Розвиток компетенцій та мотивація персоналу	Постійне підвищення кваліфікації співробітників, стимулювання інтересу до досягнення загальних цілей підприємства через систему мотивації та розвитку персоналу.
Орієнтація на клієнтів	Забезпечення якості продукції та послуг	Усі процеси повинні бути орієнтовані на задоволення потреб клієнтів, що включає дослідження їхніх вимог і впровадження системи контролю якості.
Процесний підхід	Оптимізація внутрішніх процесів для досягнення максимальних результатів	Всі бізнес-процеси повинні бути чітко структуровані, документовані та з орієнтацією на ефективність, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати продуктивність.
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків	Важливо мати стратегію управління ризиками, щоб підприємство могло ефективно

		реагувати на непередбачувані ситуації.
Покращення	Постійне вдосконалення процесів та системи	Впровадження системи постійного вдосконалення якості та процесів на основі регулярного моніторингу і зворотного зв'язку для досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі.
Документованість	Система документування та контролю інформації	Всі операції і процеси повинні бути чітко задокументовані для забезпечення прозорості, відстежуваності та відповідності стандартам.

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Вимоги до системи менеджменту підприємства повинні включати різноманітні аспекти, від стратегії та лідерства до деталей процесного управління та покращення якості. Важливими є:

1. **Лідерство та стратегічний підхід**, що дозволяє забезпечити загальний напрямок розвитку та інтеграцію всіх елементів системи.
2. **Процесний підхід** до управління бізнесом, що забезпечує ефективність і результативність усіх внутрішніх процесів підприємства.
3. **Адаптивність до змін** зовнішнього середовища і здатність реагувати на нові виклики.
4. **Орієнтація на клієнта**, що забезпечує довгостроковий успіх і лояльність ринку.

Ефективна система менеджменту не лише допомагає оптимізувати внутрішні процеси, але й створює стабільну основу для довгострокового розвитку підприємства.

Дотримання зазначених вимог до системи менеджменту підприємства, на думку таких науковців, як Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А., є основою для забезпечення не лише ефективного функціонування, але й сталого розвитку суб'єкта господарювання. Вони стверджують, що правильно організована система менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його

адаптації до змінюваних умов ринку та забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів.

Л. І. Дорофєєв у своїх працях звертає увагу на те, що сучасна система менеджменту підприємства перебуває в постійному процесі трансформації. Якщо раніше система менеджменту базувалася на односпрямованому впливі суб'єкта управління на об'єкт управління, то тепер вона все більше орієнтована на взаємодію суб'єктів у межах підприємства, що сприяє його саморозвитку. Така зміна підходу вимагає нових методів управління, орієнтованих на координацію і співпрацю всіх учасників процесу, а не лише на контроль з боку керівництва.

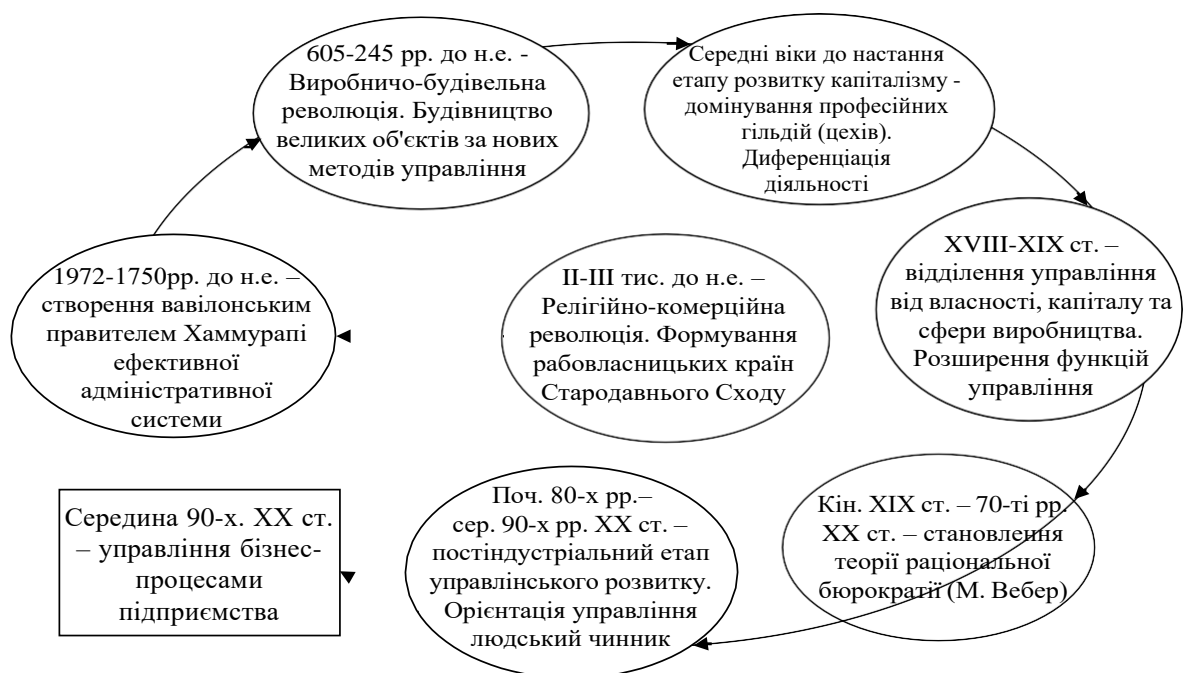
Додатково, автор розглядає новітню концепцію менеджменту підприємства, засновану на управлінні бізнес-процесами. Це підхід, який відображає сучасні глобалізаційні тенденції, що визначають зростаючу взаємозалежність економік країн, а також інтеграційні процеси, які стають все більш визначальними для ефективності бізнесу. Зміни в економічному середовищі, такі як глобалізація ринків, цифровізація та розвиток нових технологій, вимагають від підприємств більшої гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміни, що неможливо без наявності ефективної, орієнтованої на бізнес-процеси системи управління. [6, с. 172]. З урахуванням сучасних течій Якубенко І. М. стверджується, що сучасні підприємства також проходять процеси своєї трансформації, за яких вони є динамічними командами, розмежовані в просторі, проте мають стійкі комунікації [7, с. 94].

Сучасний підхід до аналізу трансформаційних процесів у системі менеджменту підприємства потребує розгляду через призму еволюції теорії управлінської думки в цілому. Важливо зазначити, що розвиток системи менеджменту на підприємствах неможливо відокремити від загальних тенденцій у сфері управління, які змінюються під впливом соціальних, економічних та технологічних змін. У своїх працях Проценко В. М. описує розвиток управлінської думки через сім етапів, які він визначає як «управлінські революції». Ці етапи відображають не лише еволюцію теорії управління, але й значущі зрушення в самому підході до управління підприємствами.

Проценко виділяє ключові моменти, які стали віхами в історії управлінської думки. Зокрема, він звертає увагу на такі етапи, як перехід від класичних теорій до

більш сучасних концепцій управління, що орієнтовані на гнучкість, інноваційність та інтеграцію всіх аспектів функціонування підприємства. Кожен з етапів або "революцій" характеризується зміною парадигм у підходах до управлінських практик, методів прийняття рішень, взаємодії між різними рівнями управлінської вертикалі та залученням новітніх технологій.

Таким чином, розглядаючи трансформаційні процеси в менеджменті підприємства через цей підхід, можна побачити, як зміни в теорії управлінської думки безпосередньо впливають на практику ведення бізнесу. Кожен етап розвитку управлінських концепцій не лише розвиває нові теоретичні засади, але й пропонує нові підходи до організації та управління підприємствами, що дозволяє адаптувати їх до нових умов конкурентного середовища, глобалізації та цифрової трансформації. [8, с. 63]. Для розгляду цих етапів потрібно пов'язати дослідження науковців у сфері виробництва, науки та суспільства (рис. 1.2).



## Рис.1.2. Генезис управлінської думки

*Джерело: складено автором за матеріалами [6-8]*

Як було відзначено раніше, поточний етап розвитку управлінської теорії та практики, а також загальна система менеджменту підприємства, відрізняються суттєвою формалізацією принципів управління бізнес-процесами. Це означає чітке визначення алгоритмів для ефективної реалізації відповідних завдань, які ґрунтуються на досвіді як у самій сфері діяльності, так і в суміжних галузях економіки. Такий підхід забезпечує систематизацію управлінських процедур, підвищення їхньої ефективності та зниження рівня невизначеності в процесах прийняття рішень на всіх етапах функціонування підприємства.

Згідно з сучасними уявленнями в управлінській сфері, Сорока А. М. у своїх дослідженнях трактує систему менеджменту підприємства як організовану сукупність стабільно взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування та поступальний розвиток підприємства в цілому. Вона є інтегрованою системою, де кожен елемент має своє призначення і сприяє досягненню загальних цілей організації.

Крім того, Сорока А. М. визначає структуру системи менеджменту підприємства як специфічну форму поділу та координації управлінських функцій, що включають процеси управління в межах різних підрозділів і рівнів організації. Ця структура орієнтована на досягнення конкретних цілей та вирішення актуальних завдань підприємства, що забезпечує ефективне управління та стабільний розвиток підприємства на всіх етапах його діяльності. Вона дозволяє чітко розподіляти відповідальність, координувати дії співробітників і досягати визначених результатів в рамках стратегічних і оперативних цілей підприємства. [9, с. 79].

Цікавість викликають дослідження Фостоловича В. А. та Сімакова О. О., які тісно пов'язують систему менеджменту підприємства з забезпеченням узгодженості всіх елементів виробничого процесу. Їх мета полягає в досягненні планових показників господарської діяльності за умови мінімальних витрат ресурсів.

Перелік ключових ідей, представлених у працях цих авторів:

1. Тісний зв'язок між системою менеджменту та узгодженістю всіх елементів виробництва.
2. Орієнтація на досягнення планових показників у межах господарської діяльності.
3. Стратегія мінімізації витрат ресурсів для підвищення ефективності.
4. Важливість оптимізації виробничих процесів через ефективне управління.
5. Застосування інтегрованих підходів до управлінських функцій для забезпечення узгодженості, що схематично представлено на рис. 1.3.

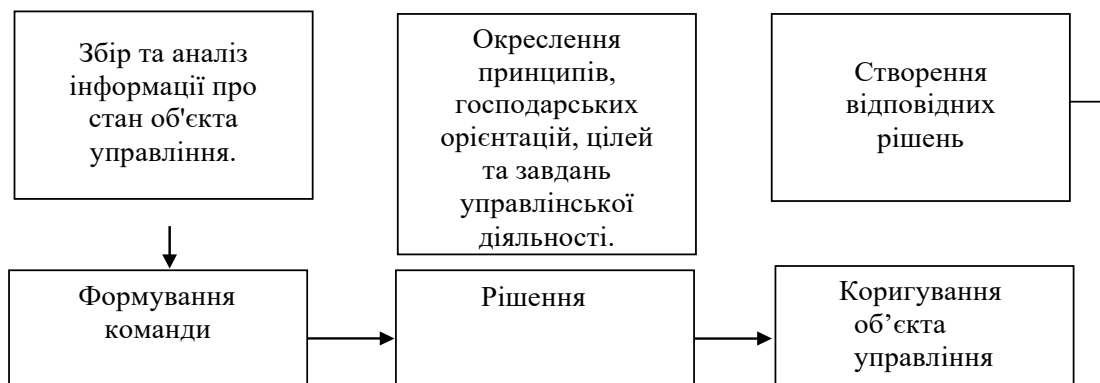


Рис. 1.3. Схема системи менеджменту підприємства

*Джерело: складено автором на основі [10, с. 42; 11, с. 96]*

Задорожний З. М. та Омецінська І. М. зазначають, що система менеджменту підприємства складається з чотирьох ключових підсистем: методичної, процесної, структурної та матеріально-технічної.

1. Методична підсистема охоплює основні цілі та завдання, закони та принципи, функції, засоби та методи управлінської діяльності. Вона визначає нормативну базу та керівні принципи, що забезпечують ефективність усіх управлінських процесів.

2. Процесна підсистема включає в себе процеси комунікації, управлінські процеси, а також механізм прийняття і реалізації управлінських рішень. Важливою складовою цієї підсистеми є визначення характеристик інформаційного забезпечення, що сприяє оптимізації та підтримці управлінських рішень.



3. Структурна підсистема визначається організаційною та функціональною структурою підприємства, схемою взаємодії його підрозділів та системою навчання й підвищення кваліфікації персоналу. Також вона включає в себе аспекти управлінських впливів на об'єкти менеджменту, що сприяють належному виконанню функцій на різних рівнях.

4. Матеріально-технічна підсистема складається з ресурсів і технологій, необхідних для ефективної реалізації управлінських рішень. Вона забезпечує підприємство всім необхідним для максимальної ефективності впливу на об'єкт управління, включаючи технічні засоби, устаткування, матеріали та інші ресурси.

Оскільки методичний аспект системи менеджменту є важливим елементом для забезпечення успішного функціонування підприємства, доцільно детально розглянути цілі, завдання, закономірності, принципи та методи, що складають основу цієї підсистеми. Вони визначають не тільки напрямки управлінських дій, але й створюють умови для їх реалізації через ефективну організацію та координацію діяльності підприємства. Елементи методичного підходу до формування системи менеджменту підприємства включають кілька ключових компонентів, які забезпечують ефективність та цілісність усіх управлінських процесів. Основні з них наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Елементи методичного підходу щодо формування системи менеджменту підприємства**

Елементи методичного підходу	Визначення	Результат
Цілі та завдання	Цілі визначають стратегічний напрямок діяльності підприємства, в той час як завдання деталізують конкретні етапи та кроки, необхідні для досягнення цих цілей. Цілі мають бути чіткими, вимірними та реалістичними, а завдання – конкретними та орієнтованими на результат.	Стратегічні цілі, тактичні та оперативні завдання

Закони та принципи	Закони та принципи є теоретичною основою для побудови системи менеджменту. Вони формують правові та організаційні рамки, в яких має функціонувати система управління.	Закони, принципи
Функції	Функції менеджменту визначають основні управлінські дії, які необхідно виконувати для досягнення встановлених цілей. Це основа для розподілу обов'язків серед менеджерів та співробітників.	Планування, організація, мотивація, контроль
Методи	Методи включають способи і підходи, які застосовуються для досягнення управлінських цілей та вирішення завдань. Вони можуть бути як теоретичними, так і практичними.	Методи аналізу та планування, методи прийняття рішень, методи управління людськими ресурсами
Засоби	Засоби реалізації методів включають конкретні інструменти та технології, що використовуються для впровадження управлінських рішень у практику	Інформаційні системи, технології управління якістю, фінансові інструменти
Інформаційне забезпечення	Інформація є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективна система збору, обробки та передачі інформації дозволяє менеджерам своєчасно реагувати на зміни в середовищі та коригувати стратегію.	Системи збору даних, інформаційні потоки, інформаційна підтримка рішень
Моніторинг і оцінка ефективності	Оцінка результатів діяльності є критично важливим елементом методичного підходу до менеджменту. Вона дозволяє виявити відхилення від плану та коригувати стратегію.	Ключові показники ефективності, оцінка результативності, зворотний зв'язок

*Джерело: складено автором самостійно*

Методичний підхід до формування системи менеджменту підприємства є багатограним і включає цілу низку елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності, ефективності та розвитку організації. Системний підхід до цих елементів дозволяє підприємству забезпечити оптимальне управління ресурсами, досягнення стратегічних цілей та покращення результатів діяльності.

Таким чином, розглянувши основні принципи та поняття, що лежать в основі системи менеджменту підприємства можна визначити, що ключовими аспектами є чітке визначення самої системи менеджменту як організованої сукупності елементів, що сприяють досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства. Система менеджменту повинна забезпечувати узгодженість і ефективну взаємодію всіх елементів організації, від управлінських функцій до технічних і матеріальних ресурсів. Принципи менеджменту, такі як плановість, єдність командування, ефективність та результативність, формують основи для побудови ефективної системи управління, орієнтуючи діяльність підприємства на досягнення конкретних результатів. Окрім того, важливим є взаємозв'язок між стратегією, структурою, процесами та ресурсами, що забезпечують максимальну ефективність при мінімальних витратах. Поняття системи менеджменту також включає важливість її постійного вдосконалення та адаптації до змінюваних умов бізнес-середовища, що є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Отже, основним висновком є те, що система менеджменту підприємства є комплексною, динамічною структурою, що вимагає взаємозв'язку всіх компонентів організації та застосування принципів, що забезпечують її ефективну роботу та досягнення поставлених цілей.

## **1.2. Характеристика аналізу системи менеджменту**

Будь-яке підприємство функціонує в умовах постійних змін і високої невизначеності, що накладає значні вимоги на його діяльність. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним і зберігати свої позиції на ринку, підприємство повинно регулярно оцінювати свою діяльність у цілому, а також ретельно аналізувати ефективність системи менеджменту. Система менеджменту, як і будь-яка інша організаційна система, має низку характеристик і параметрів, які дозволяють визначити її стан, особливості та розміри.

Параметри системи менеджменту є основними критеріями, на підставі яких здійснюється її оцінка і діагностика. Ці критерії допомагають виявити сильні та слабкі сторони, виявити проблемні аспекти та прийняти обґрунтовані рішення для

оптимізації роботи підприємства. Р. Фатхутдінов визначив ряд параметрів, які є важливими для аналізу та оцінки ефективності будь-якої управлінської системи:

1) параметри випуску продукції або послуги (що має бути вироблено, за якими показниками якості, які витрати, хто замовник, які терміни, кому продається і яка ціна);

2) параметри допуску (які ресурси та інформація для процесу необхідні);

3) параметри зовнішнього середовища (політичне, економічне, технологічне, соціально-демографічне, культурне середовище країни, розглянутого регіону) [15, с. 276].

Зворотний зв'язок — це важливий комунікаційний процес, через який інформація від споживачів продукту надходить до виробників («вихід») та постачальників («прийом») системи. Цей механізм дозволяє оперативно реагувати на зміни, які виникають внаслідок зміни вимог споживачів, коливань на ринку, появи нових технологій або змін в організаційних процесах. У відповідь на ці зміни «вхід» системи та сама система повинні коригувати свої стратегії та параметри функціонування, щоб адаптуватися до нових умов та підтримувати ефективність усіх процесів. Зворотний зв'язок є необхідним для збереження конкурентоспроможності і сталого розвитку системи в умовах постійних змін [16, с. 388].

Здійснені дослідження дозволяють визначити ключові елементи системи менеджменту підприємства, які можуть бути представлені у вигляді основних параметрів цієї системи. Вони включають:

1. Об'єкт менеджменту — це діяльність підприємства, яка підлягає управлінню. Це може бути як виробничий процес, так і різні бізнес-операції, що здійснюються в межах організації.

2. Суб'єкт менеджменту — особи або групи осіб, які здійснюють управлінські функції в межах підприємства. Це можуть бути керівники компанії, керівники відділів, менеджери різних рівнів, а також інші працівники, котрі виконують функції управління на різних етапах та в різних аспектах діяльності організації.

3. Вхід — ресурси, що надходять в систему і використовуються для здійснення її діяльності. Це може включати фінанси, інформацію, сировину,

матеріали, енергію, ліцензії, трудові ресурси та нормативно-правове забезпечення, необхідне для функціонування підприємства.

4. Вихід — кінцеві результати діяльності підприємства, які виводяться з системи в результаті управлінських дій. Це можуть бути продукція, нові ідеї, інноваційні технології, готові послуги чи інші кінцеві продукти, які створюються в процесі функціонування системи.

5. Механізм менеджменту — набір елементів, що забезпечують ефективну організацію і реалізацію управлінських функцій. Це включає визначення цілей менеджменту, реалізацію основних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), а також прийняття управлінських рішень, які сприяють досягненню цілей підприємства.

6. Зовнішнє середовище — фактори, що знаходяться поза межами підприємства, але мають істотний вплив на його діяльність. Це можуть бути споживачі, постачальники, конкуренти, інвестори, законодавчі та нормативно-правові акти, а також рівень розвитку техніки та технологій, який визначає можливості для впровадження інновацій у бізнесі.

Ці елементи взаємодіють між собою, створюючи динамічну систему, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати та адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Для досягнення максимальної ефективності аналізованої системи менеджменту продукція, послуги та технології, які пропонує підприємство, повинні відповідати ряду критеріїв, що відображають реальні потреби та очікування споживачів. Це означає, що результати діяльності підприємства мають бути не лише ефективними, а й спрямованими на задоволення вимог ринку, а також на досягнення високої конкурентоспроможності.

Аналіз системи менеджменту підприємства є складним, багатоетапним та цілеспрямованим процесом, який орієнтований на виявлення поточного стану та тенденцій основних елементів цієї системи, а також процесу прийняття управлінських рішень. За словами Лобза А. В. та Гузь І. С., цей аналіз є ключовим для оцінки та обґрунтування показників, що вказують на недосконалість системи, і визначає шляхи для її вдосконалення. Зокрема, такий аналіз дозволяє:

1. Оцінити реальний рівень функціонування системи менеджменту, виявивши як сильні, так і слабкі сторони в її роботі.

2. Визначити основні методи для поліпшення результативності менеджменту, а також визначити найбільш критичні елементи, які потребують корекції, зокрема, в аспектах управління, процесів і ресурсного забезпечення.

3. Виокремити первинні об'єкти недосконалості, на яких слід зосередити увагу для коригування. Це можуть бути окремі етапи виробничого або управлінського процесу, де є можливість для значних покращень.

4. Розробити плани розвитку системи менеджменту, орієнтуючись на реальні можливості підприємства, включаючи фінансові, технічні та ресурсні аспекти. При цьому важливо враховувати наявність кваліфікованого персоналу або можливість його найму для забезпечення високої ефективності.

5. Формувати комплексні програми, які сприяють зниженню недосконалості у системі менеджменту. Такі програми повинні бути спрямовані на забезпечення сталого розвитку і підвищення продуктивності управлінських процесів підприємства.

Таким чином, аналіз системи менеджменту є важливим інструментом для виявлення проблем, оцінки ефективності та розробки стратегії розвитку організації. Це дозволяє не лише поліпшити поточний стан, але й забезпечити підприємству здатність адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Система менеджменту підприємства може бути охарактеризована через низку параметрів, що визначають її структуру та ефективність у контексті управлінської діяльності. Вивчення наукових джерел дозволяє виділити ключові характеристики цієї системи, які є необхідними для забезпечення сталого розвитку підприємства. Основні параметри, які визначають розвиток системи менеджменту представлені на рисунку 1.4.

1. Організаційна структура — визначає, як розподілені управлінські функції та обов'язки серед учасників системи. Вона має забезпечити чіткість у розподілі ролей, функцій та відповідальностей, що є необхідним для ефективного прийняття рішень і організації взаємодії між підрозділами.

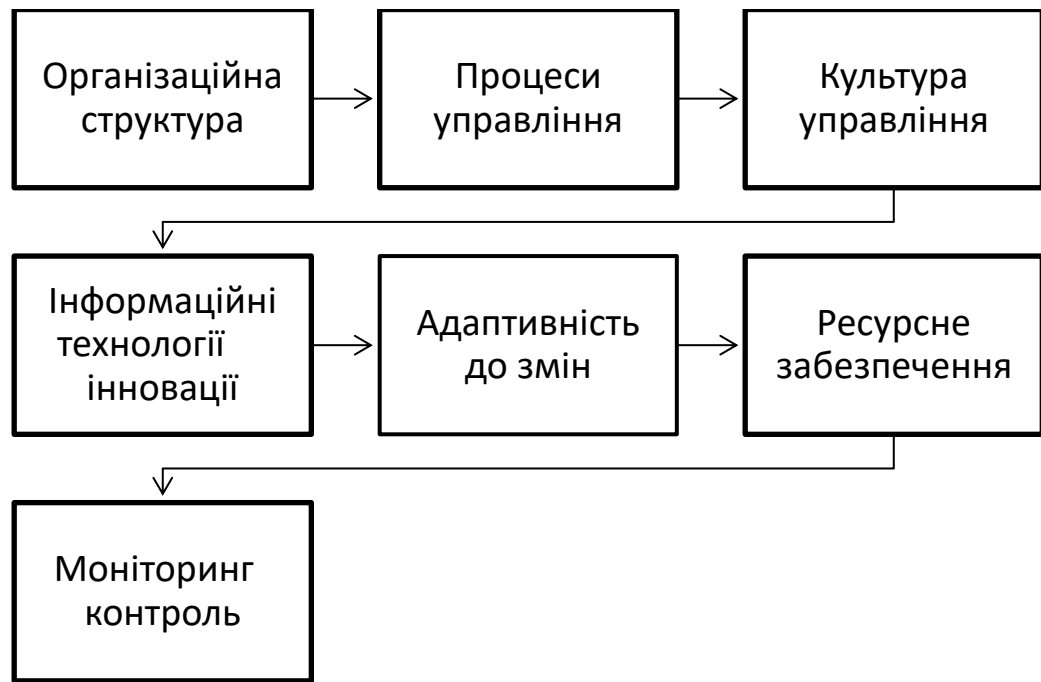


Рисунок 1.4. – Основні параметри, які визначають розвиток системи менеджменту

*Джерело: складено автором самостійно*

2. Процеси управління — охоплюють набір методів і підходів до організації, планування, координації та контролю за діяльністю підприємства. Ці процеси повинні бути гнучкими та адаптованими до змінюваних умов зовнішнього середовища, а також здатними до оптимізації в межах кожного етапу виробничого циклу.

3. Культура управління — характеризує підхід до управлінських рішень, стиль керівництва та взаємодію з персоналом. Високий рівень корпоративної культури сприяє створенню мотивуючого середовища, яке стимулює творчість, ініціативність і відданість підприємству.

4. Інформаційні технології та інновації — це ресурси, які забезпечують швидкість і точність прийняття управлінських рішень, а також сприяють зростанню ефективності підприємства. Вони включають як традиційні інформаційні системи, так і новітні технології, що сприяють автоматизації та оптимізації управлінських процесів.

5. Ресурсне забезпечення — включає фінансові, матеріальні та людські ресурси, необхідні для функціонування системи. Це також охоплює рівень

кваліфікації персоналу, його мотивацію та здатність реагувати на змінні вимоги ринку.

6. Адаптивність до змін — здатність системи швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, адаптувати стратегії та тактики в умовах динамічного ринку. Цей параметр забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і ефективне використання нових можливостей.

7. Моніторинг і контроль — ефективні механізми оцінки результатів діяльності підприємства, що дозволяють на ранніх етапах виявляти проблеми і недоліки в управлінських процесах, а також своєчасно коригувати стратегії та тактики для досягнення поставлених цілей.

Враховання цих характеристик дозволяє не лише оцінити стан системи менеджменту підприємства, а й визначити основні напрямки для її розвитку, удосконалення та забезпечення конкурентоспроможності в умовах постійних змін.

Доцільно детально розглянути характеристики системи менеджменту підприємства, які представлені на рисунку 1.5.

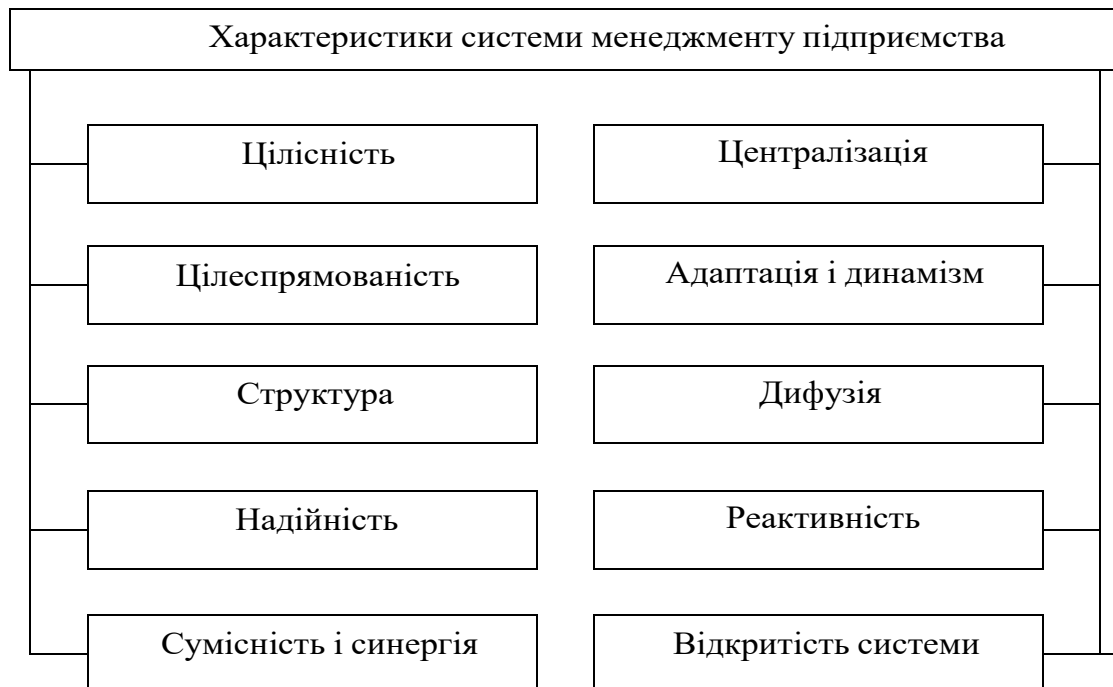


Рисунок 1.5. – Характеристики системи менеджменту

*Джерело: складено автором самостійно*

Перша характеристика — цілісність. Термін «цілісність» означає, що система складається з сукупності взаємопов'язаних елементів, які



сприймаються не окремо, а як єдине ціле, що має загальні властивості та визначену поведінку. Це важливий аспект, оскільки зміна або вилучення хоча б одного елемента з системи може призвести до суттєвого зниження ефективності її роботи або навіть до повного руйнування системи менеджменту підприємства.

Цілісність системи вказує на те, що всі її складові повинні функціонувати в тісній взаємодії, а будь-які збої в роботі хоча б одного елемента можуть спричинити негативний вплив на всю систему управління діяльністю підприємства. Це означає, що система менеджменту повинна бути збалансованою та гармонійною, де кожен елемент має свою чітко визначену роль і впливає на інші елементи.

Аналіз системи менеджменту підприємства з цієї характеристики є надзвичайно важливим, оскільки саме узгоджене функціонування усіх її частин забезпечує стабільність і результативність організаційних процесів. Нездатність хоча б одного елемента працювати належним чином може спричинити значні проблеми, такі як зниження продуктивності, порушення внутрішніх процесів, втрату конкурентних переваг або навіть кризові ситуації в діяльності підприємства.

Цілісність системи менеджменту підкреслює важливість комплексного підходу до управління підприємством, де всі частини працюють як єдине ціле і взаємодіють для досягнення загальних цілей.

Цілеспрямованість — це чітке визначення мети системи менеджменту підприємства, яка може змінюватися з часом відповідно до змінюваних умов, при цьому не суперечить загальним цілям компанії. Ця характеристика вказує на те, що мета системи менеджменту має бути узгоджена з цілями організації та з урахуванням необхідності впровадження нововведень, що сприятимуть розвитку підприємства. Аналіз цілеспрямованості дозволяє забезпечити постійну відповідність між стратегічними цілями та операційними завданнями системи менеджменту, що важливо для стабільного та ефективного функціонування компанії в умовах змін.

Структура системи менеджменту — це набір компонентів і взаємозв'язків між ними всередині організації. Вона повинна бути гнучкою, мобільною та

здатною швидко адаптуватися до змін у вимогах та цілях як самої системи, так і підприємства в цілому. Взаємозв'язки між елементами структури повинні бути чітко налаштовані таким чином, щоб не виникали неефективні або контрпродуктивні взаємодії, які можуть погіршити загальний результат діяльності підприємства. Правильна організація структури допомагає уникнути внутрішніх конфліктів і забезпечує ефективне функціонування системи менеджменту, сприяючи досягненню поставлених цілей.

Надійність системи менеджменту підприємства є важливою характеристикою, що визначає здатність системи ефективно функціонувати в умовах різноманітних зовнішніх і внутрішніх змін, а також забезпечує стабільність результатів її діяльності протягом тривалого часу. Надійність означає, що система повинна бути стійкою до негативних впливів, здатною адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень ефективності навіть у нестабільних умовах. Надійність системи менеджменту підприємства є гарантією того, що організація може стабільно функціонувати в різних умовах, ефективно долати труднощі та постійно досягати своїх цілей, незважаючи на зовнішні і внутрішні виклики.

Сумісність і синергія є важливими характеристиками, які визначають ефективність взаємодії елементів системи менеджменту підприємства. Сумісність у системі менеджменту означає здатність різних компонентів, підсистем чи елементів організації ефективно взаємодіяти без конфліктів і перешкод. Це стосується як технічних, так і організаційних аспектів. Наприклад, сумісність між різними департаментами чи системами інформаційного управління підприємства забезпечує безперебійну комунікацію та виконання завдань, що сприяє оптимізації процесів. Важливим є також забезпечення узгодженості між цілями, стратегіями та процесами, що дозволяє знизити ризик виникнення конфліктів або дублювання функцій. Синергія в системі менеджменту визначається як ефект, коли сума результатів від взаємодії елементів системи є більшою за просту суму окремих результатів. Іншими словами, синергія виникає тоді, коли взаємодія між різними частинами підприємства призводить до більшої ефективності, ніж теоретично можна було б очікувати від кожної частини окремо. Наприклад, співпраця між різними

підрозділами, такими як маркетинг, виробництво і логістика, може створити більшу цінність для підприємства, ніж якщо б ці підрозділи працювали окремо, кожен на своєму рівні. Сумісність забезпечує безперебійне функціонування системи, тоді як синергія дозволяє досягати більших результатів завдяки ефективній взаємодії компонентів системи.

Централізація системи менеджменту — це організаційна структура, де основні управлінські функції та прийняття рішень зосереджені на верхніх рівнях управління підприємства. У централізованій системі менеджменту керівництво зосереджує контроль та планування на вищих ланках, що забезпечує єдність стратегічного напрямку та узгодженість дій. Централізація є ефективною для підприємств, що потребують чіткої координації та контролю в межах організації.

Адаптація та динамізм є важливими характеристиками системи менеджменту, що визначають її здатність ефективно реагувати на зміни та виклики, що виникають у середовищі підприємства. Адаптація в системі менеджменту означає здатність організації змінювати свою стратегію, структуру та процеси відповідно до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі. Це включає швидке реагування на зміни в ринку, технологіях, законодавстві або потребах споживачів. Адаптація допомагає зберігати конкурентоспроможність і стабільність підприємства в умовах невизначеності та змін. Вона забезпечує гнучкість, дозволяючи системі менеджменту оптимізувати діяльність на основі нових викликів та можливостей.

Динамізм системи менеджменту відображає її здатність до постійного розвитку та оновлення. Це характеристика, яка вказує на швидкість і ефективність змін, адаптації та вдосконалення процесів всередині організації. Динамізм означає, що система не зупиняється на досягнутому і постійно шукає нові шляхи для підвищення ефективності, інтеграції нових технологій та інновацій. Динамічна система здатна швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі та забезпечує стійкий розвиток підприємства. Адаптація фокусується на здатності системи пристосовуватися до змін, а динамізм — на постійному русі вперед, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і інноваційним.

Таким чином, аналіз системи менеджменту підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності її функціонування та виявлення можливостей для покращення. Ключові характеристики, такі як цілісність, цілеспрямованість, сумісність, надійність, адаптація та динамізм, дозволяють детально оцінити, як різні елементи системи взаємодіють між собою та з навколишнім середовищем. Вони підкреслюють важливість узгодженості між внутрішніми процесами та зовнішніми вимогами, здатність системи до змін і адаптації до нових умов, а також необхідність збереження стабільності та ефективності в умовах невизначеності.

Система менеджменту повинна бути гнучкою, динамічною та здатною до швидкої адаптації, що дозволяє підприємству не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й ефективно реагувати на зміни. Адаптація до змін і постійне вдосконалення процесів є основними факторами для досягнення високих результатів в умовах сучасного бізнес-середовища. Тому для успішного розвитку підприємства необхідно постійно здійснювати аналіз та коригування системи менеджменту, забезпечуючи її сумісність, надійність та ефективність.

### **1.3. Методи та підходи до оцінки системи менеджменту підприємства**

При оцінці ефективності роботи керованої системи в цілому або її окремих елементів можна використовувати такі підходи до визначення ефективності системи управління підприємством:

1) Порівняння ринкової вартості компанії з балансовою вартістю її активів. Цей підхід включає використання коефіцієнта Тобіна – співвідношення ринкової вартості акцій компанії до балансової вартості. порівняння розміру виручки, чистого прибутку, а також середньогалузевих показників рентабельності та показників конкретного підприємства;

2) порівняння нефінансових кількісних параметрів [36, с. 286].

Перевагою цього підходу є використання доступних даних про організацію, а також здатність порівнювати результати вимірювань у різних просторово-часових

контекстах. Недоліком є те, що він відображає лише минулі події та піддається впливу спекулятивних факторів ринку.

Розглядаючи ефективність менеджменту у вузькому сенсі як результативність саме управлінської діяльності, можна виділити наступні інструменти:

1)Індексні методи. І. С. Кондіус пропонує оцінювати результативність та якість менеджменту на підприємствах за допомогою наступних показників [37, с. 96]:

- індексу рівня критичного менеджменту;
- індексу динаміки ризику менеджменту;
- індексу управлінської функціональності;
- індексу менеджменту з урахуванням вартості.

2)Коефіцієнтні методи. Найбільш детально розробленою є методика, запропонована І. Бержанірем. Вона передбачає розрахунок показників за такими напрямками [38, с. 327]:

- досягнення функціональних цілей;
- склад системи та структура зв'язків;
- досягнення цілей економічних агентів;
- адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

Вважається доцільним застосування коефіцієнтної методики в цьому дослідженні, де склад розрахункових показників визначається на основі таких критеріїв, як наявність інформації для розрахунку, простота обчислень, оперативність, а також можливість порівняння і зіставлення даних у різних просторово-часових контекстах. На рисунку 1.6. представлено методичний підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту на підприємстві, який можна розглядати як послідовність етапів, кожен з яких вимагає системного підходу і чіткої організації.

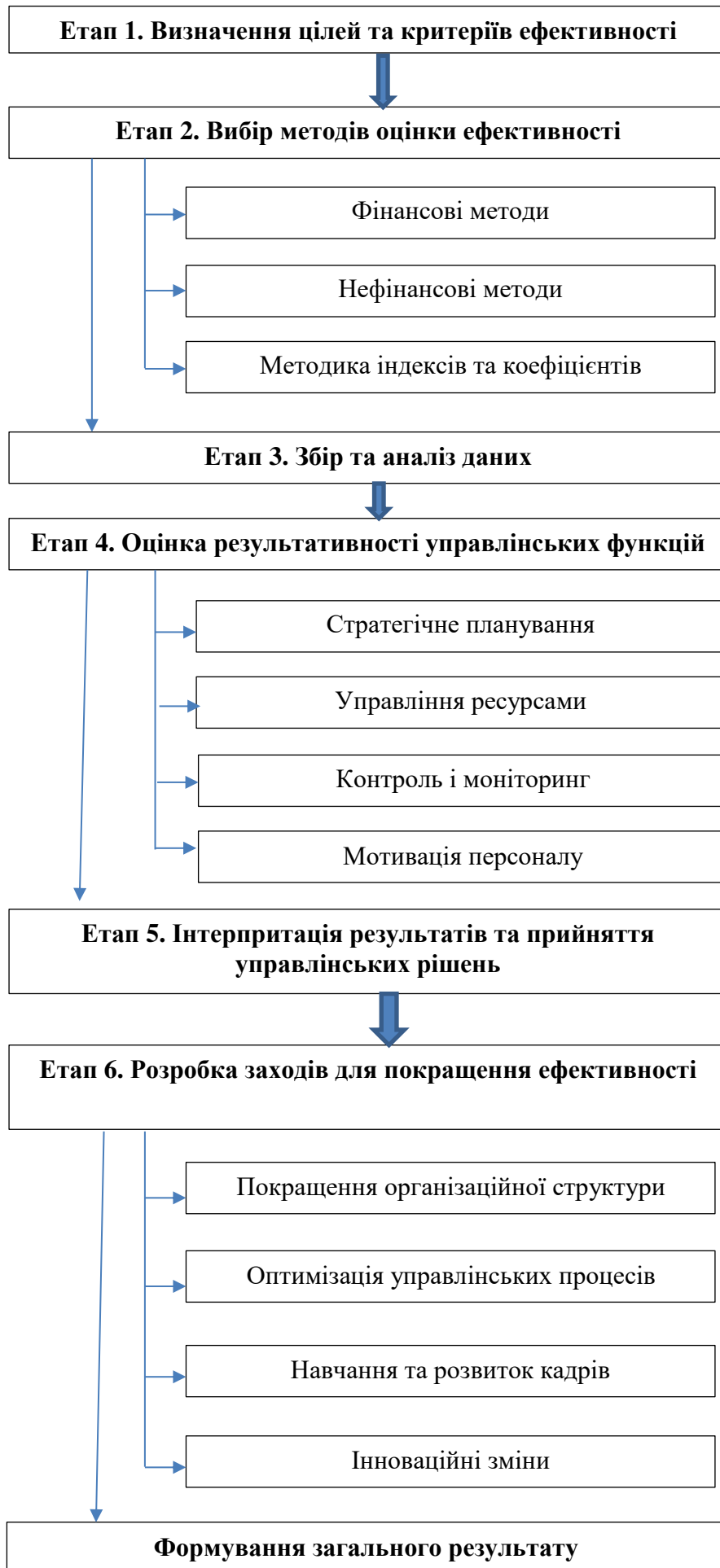


Рис. 1.6. Методичний підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту на підприємстві

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Методичний підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту на підприємстві полягає в системному та комплексному аналізі роботи організації з метою визначення її здатності до досягнення поставлених цілей і оптимального використання наявних ресурсів. Основні етапи та інструменти для оцінки включають:

1. Визначення цілей та критеріїв ефективності. Першим етапом є чітке визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також критеріїв, які використовуватимуться для оцінки ефективності. Це можуть бути фінансові (прибутковість, рентабельність, ліквідність) та нефінансові (якість продукції, рівень задоволеності клієнтів, інноваційний потенціал) показники.

2. Вибір методів оцінки ефективності. Для оцінки ефективності системи менеджменту використовуються різні методи:

- Фінансові методи: аналіз фінансової звітності, коефіцієнтні методики, оцінка рентабельності та ліквідності.

- Нефінансові методи: оцінка якості управлінських процесів, дослідження рівня задоволеності працівників та клієнтів, оцінка інноваційної діяльності.

- Методика індексів та коефіцієнтів: застосування індексів, таких як індекс динаміки ризику менеджменту, індекс функціональності управління тощо.

3. Збір та аналіз даних. Важливою частиною є збирання достовірної інформації для проведення оцінки. Це може включати як внутрішні дані підприємства (фінансова звітність, відгуки співробітників), так і зовнішні (дані ринку, конкурентний аналіз).

4. Оцінка результативності управлінських функцій. Оцінка ефективності управління включає аналіз результатів функціонування окремих управлінських процесів: стратегічного планування, прийняття управлінських рішень, управління людськими ресурсами, організаційної структури, контролю та моніторингу.

5. Порівняння з кращими практиками та стандартами. Для визначення рівня ефективності проводиться порівняння результатів підприємства з кращими галузевими практиками або стандартами, як-от міжнародні стандарти якості (ISO, OHSAS), або зіставлення з конкурентами.

6. Інтерпретація результатів та прийняття управлінських рішень. На основі отриманих даних аналізу визначаються сильні та слабкі сторони в управлінській системі підприємства. Це дозволяє керівництву приймати рішення щодо коригування стратегії, впровадження змін у процесах або розвитку нових напрямків для підвищення ефективності.

7. Визначення заходів для покращення. Після оцінки ефективності системи менеджменту розробляються рекомендації для покращення управлінських процесів: оптимізація організаційної структури, вдосконалення управлінських методик, підвищення кваліфікації кадрів, покращення взаємодії з клієнтами. Методичний підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту дозволяє не лише виявити слабкі місця в управлінській практиці підприємства, а й визначити шляхи для підвищення його конкурентоспроможності та стабільності в умовах змінного ринку.

Крок 1: Для оперативної оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством можна застосувати стандартний підхід, що передбачає аналіз за допомогою трьох відносних показників, згаданих раніше.

Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління підприємства ( $KK_{\text{ефОСУ}}$ ):

$$KK_{\text{ефОСУ}} = \frac{П_{\text{ч}}}{В_{\text{уп}}}, \quad (1.1)$$

де  $П_{\text{ч}}$  – обсяг валового прибутку від звичайної діяльності компанії, тис. грн;  $В_{\text{уп}}$  – обсяг адміністративних витрат компанії, тис. грн.

Даний показник  $KK_{\text{ефОСУ}}$  може бути менше або більше 1. Виконання умов якщо:

- $KK_{\text{ефОСУ}} \leq 1$ , то ОСУ компанії є неефективною та вимагає змін;
- $KK_{\text{ефОСУ}}$  значно перевищує 1, то ОСУ компанії є ефективною, оскільки управлінські дії менеджменту дійсно спрямовуються на результативність її функціонування.

1) частка адміністративно-управлінського персоналу у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу;

2) співвідношення чисельності лінійних та функціональних керівників



( $K_c$ ):

$$K_c = \frac{Ч_{АУПд}}{Ч_{АУПф}} \quad (1.2)$$

3) коефіцієнт ефективності витрат на управління підприємством ( $KK_{эфв}$ ):

$$KK_{эфв} = 1 - \frac{B_{уп}}{B_{заг}}, \quad (1.3)$$

де  $B_{заг}$  – обсяг загальних витрат компанії, тис. грн. Коефіцієнт  $KK_{эфв}$  може бути від 0 до 1. Якщо  $KK_{эфв}$  наближається до 1, то можна вважати, що витрати на систему менеджменту виправдовують себе, і навпаки, якщо  $KK_{эфв}$  наближається до 0, то система менеджменту є досить витратною, а тому її можна вважати неефективною.

Узагальнюючий показник ефективності ( $K_{узеф}$ ) можна обчислити на основі вищенаведених показників:

$$K_{узеф} = \sqrt[3]{K_{эфОСУ} \cdot K_c \cdot KK_{эфв}} \quad (1.4)$$

За допомогою розробленого методичного інструментарію можна оцінити як опосередкований вплив системи менеджменту, так і виявити слабкі місця в окремих її компонентах для підвищення ефективності.

Крок 2: Оцінка системи управління людськими ресурсами підприємства. Людські ресурси — менеджери (адміністратори) на різних рівнях управління є ключовим елементом управлінської системи будь-якої організації. Для їх якісної та кількісної оцінки пропонується використання ряду кількісних показників (коефіцієнтів). Оцінювач має приділити достатньо часу цьому процесу. Однак для скорочення часу необхідно провести швидку оцінку кадрового складу системи менеджменту, щоб визначити рівень кваліфікації та стабільності управлінських фахівців.

1. Коефіцієнт співвідношення кваліфікації управлінського персоналу займаним посадам ( $K_{KB}$ ):

$$K_{KB} = \frac{Ч_{відп}}{Ч_{заг}}, \quad (1.5)$$

де  $Ч_{відп}$  — чисельність управлінців з відповідною освітою, осіб;  $Ч_{заг}$  — загальна кількість управлінців, осіб.

Для адекватної оцінки рівня здібностей управлінського персоналу можна використати таку інформацію:

1) якщо значення  $K_{KB}$  близьке до одиниці, то на підприємстві працюють висококваліфіковані менеджери, які мають достатній потенціал для прийняття ефективних управлінських рішень;

2) якщо  $K_{KB}$  перебуває у діапазоні від 0,85 до 0,50, то управлінський корпус має здатність приймати управлінські рішення, але частина їх буде опосередкованою, тобто такі рішення, швидше за все, не стануть основою досягнення необхідного рівня трудових ресурсів підприємства;

3) якщо  $K_{KB}$  менше 0,5, то управлінський корпус підприємства не можна вважати ефективним з погляду розробки та реалізації ефективних управлінських рішень.

2. Показник стабільності управлінських кадрів  $KK_{CT}$  можна визначити за формулою:

$$KK_{\text{ст}} = 1 - \frac{Ч_{\text{упзв}} - Ч_{\text{уппр}}}{Ч_{\text{упрзаг}}}, \quad (1.6)$$

де  $Ч_{\text{уппр}}$  – чисельність управлінського персоналу, прийнятого за досліджуваний період (осіб);  $Ч_{\text{упзв}}$  – чисельність звільненого управлінського персоналу компанії (осіб);  $Ч_{\text{упрзаг}}$  – загальна чисельність управлінського персоналу в компанії (осіб).

Для виробничих операцій прийнятним вважається рівень плинності кадрів 8-12 відсотків. Якщо обчислене значення  $KK_{\text{ст}}$  перебуває у межах від 1,0 до 0,88, рівень стабільності управлінського персоналу вважається нормальним. Іншими словами, величина управлінських змін не загрожує рутинній діяльності компанії. Якщо система менеджменту нестабільна і компанія не забезпечує відповідних умов для роботи та відпочинку управлінського персоналу, то рівень плинності кадрів становить 30-50 відсотків. Тобто якщо обчислене значення  $KK_{\text{ст}}$  знаходиться між 0,5 і 0,7, то рівень стабільності управлінського персоналу вже вважається загрозою для нормального функціонування підприємства. Якщо коефіцієнт плинності кадрів у компанії перевищує 50%, система менеджменту неефективна і має бути змінена якнайшвидше. Якщо цього не зробити, підприємство зазнає тяжких наслідків [41-42].

Крок 3: Використовуючи "соціальний підхід", визначити ефективність системи менеджменту. На додаток до "економічного методу" повний аналіз ефективності системи управління виробничих організацій, як і решти, вимагає застосування "соціального підходу" для оцінки [43, с. 74]. Ця стратегія полягає в задоволеності безпосередніх виконавців системою менеджменту. Ця стратегія успішна, оскільки кінцева оцінка соціальної ефективності управлінських дій компанії функціонально залежить від низки показників задоволеності працівників станом справ (1.7):

$$I = ff (PH, PE, PY, CP, SP), \quad (1.7)$$

де  $I$  – підсумкова оцінка соціальної ефективності управлінських дій підприємства (може змінюватись від нуля до 1 і вище, але рідко перевищує 2);

Рівень невдоволення працівників поточним станом справ для підприємства оцінюється в РН (вимірюється оцінкою частки співробітників, які бажають щось змінити на підприємстві – діапазон оцінки встановлюється від 0 до 100 відсотків). Показник РН розраховується за такою формулою:

$$РН = \frac{П_б}{П_{заг}} \cdot 100\% , \quad (1.8)$$

де  $П_б$  – частка персоналу компанії, яка має бажання до змін на краще (осіб);

$П_{заг}$  – загальна чисельність персоналу компанії (осіб);

РЄ – рівень згоди (єдності) між співробітниками щодо майбутнього стану компанії (вимірюється шляхом оцінки частки співпадаючих думок працівників про майбутнє підприємства – діапазон оцінок встановлюється від 0 до 100 відсотків). Показник РЄ розраховується за такою формулою:

$$РЄ = \frac{П_с}{П_{заг}} \cdot 100\% , \quad (1.9)$$

де  $П_с$  – чисельність персоналу, яка має спільне бачення щодо майбутнього компанії (осіб).

РУ – показник єдності в уявленнях персоналу щодо змін (дій), що можуть покращити в майбутньому стан компанії (розраховується шляхом оцінки частки співпадаючих думок працівників щодо запланованих дій, відносин та прогнозованих хороших результатів (оцінки варіюються від 0% до 100%).

Показник РУ розраховується за такою формулою:

$$РУ = \frac{П_{зд}}{П_{заг}} \cdot 100\% , \quad (1.10)$$

де  $П_{зд}$  – чисельність персоналу, яка має спільне бачення запланованих дій, взаємовідносин і підвищення результативності функціонування компанії (осіб);  
 $С_p$  – рівень опору змінам серед керівників компанії (вимірюється оцінкою частки менеджерів, для яких зміни можуть призвести до небажаного збільшення навантаження та зниження статусу – діапазон оцінок встановлюється від нуля до 100 відсотків). Показник  $С_p$  розраховується за такою формулою:

$$С_p = \frac{П_{зм}}{П_{заг}} \cdot 100\% , \quad (1.11)$$

де  $P_{зм}$  – кількість керівників, для яких зміни на підприємстві можуть призвести до небажаного збільшення навантаження та зниження статусу.

$C_{п}$  – рівень опору підлеглих змін (вимірюється шляхом оцінки частки підлеглих, котрим зміни на підприємстві можуть призвести до небажаного збільшення їхнього робочого навантаження - діапазон оцінки від 0 до 100 %). Показник  $C_{р}$  розраховується за такою формулою:

$$C_{п} = \frac{Ч_{зм}}{Ч_{заг}} \cdot 100\% , \quad (1.12)$$

де  $Ч_{зм}$  – кількість підлеглих, котрим зміни на підприємстві можуть призвести до небажаного збільшення їх робочого навантаження (осіб);  $Ч_{заг}$  – загальна кількість працівників (підлеглих) на підприємстві.

Нижче наведено формулу щодо визначення рівня ефективності системи менеджменту:

$$I = \sqrt{\frac{P_{Н} \cdot P_{Є} \cdot P_{У}}{C_{р} \cdot C_{п}}} / 100 \quad (1.13)$$

Зміни для підприємства ефективні, якщо підтримка менеджерами змін нижче:

- рівня сприйняття персоналом майбутнього компанії ( $P_{Н}$ );
- рівня узгодженості сприйняття персоналом дій керівництва для досягнення бажаного майбутнього компанії ( $P_{Є}$ );
- рівня незадоволеності персоналу поточним станом справ для підприємства ( $P_{У}$ ).

На підставі очікуваного результату розрахунку за формулою (1.13) можна зробити такі висновки: 1) якщо показник  $I > 1$ , то зміни на підприємстві в результаті реалізації певних управлінських дій мають позитивний характер і відбуваються успішно та цілеспрямовано; 2) якщо показник  $I > 1,0$ , то такі управлінські дії з боку керівництва призводять до дестабілізації стану на підприємстві та зниження його економічної ефективності.

Простота та зрозумілість практичної реалізації алгоритму оцінки системи менеджменту підприємства обумовлені детальним описом змісту кожного етапу пропонованого методичного підходу. Це стало можливим завдяки

включенню як часткових, так і узагальнюючих показників для діагностики ефективності системи менеджменту.

Таким чином, методи та підходи до оцінки системи менеджменту підприємства є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління та постійного вдосконалення організаційних процесів. Вони дозволяють не лише виявити слабкі місця в управлінській структурі та процесах, а й оцінити їхній вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства. Застосування різних методів оцінки, таких як фінансові та нефінансові показники, коефіцієнтні методики та індексні підходи, дає змогу комплексно аналізувати ефективність управлінських функцій на всіх рівнях організації. Найбільша ефективність досягається завдяки інтеграції цих методів у єдину систему оцінки, яка враховує специфіку підприємства та його ринкове середовище. Водночас, важливою умовою успішної оцінки є актуальність і точність даних, що використовуються для аналізу, а також здатність системи менеджменту швидко адаптуватися до змін і відповідати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. В результаті, постійне вдосконалення системи менеджменту за допомогою ефективних методів оцінки дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

## **Висновки до розділу 1**

Теоретичні основи системи менеджменту підприємства є важливим фундаментом для розуміння процесів, що відбуваються всередині організації, та визначення шляхів досягнення її стратегічних цілей. Система менеджменту підприємства охоплює сукупність організаційних, управлінських, економічних та соціальних елементів, які взаємодіють для забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища.

В основі системи менеджменту лежить концепція інтеграції різних управлінських функцій і підходів, таких як стратегічне планування, організація виробничих процесів, контроль і мотивація персоналу. Оскільки підприємства функціонують у складних та динамічних умовах, ключовим є здатність системи

менеджменту швидко адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін, впроваджувати інновації та ефективно керувати ресурсами.

Система менеджменту підприємства повинна ґрунтуватися на чітко визначених цілях, принципах і процедурах, що дозволяють координувати діяльність всіх підрозділів і досягати загальної мети підприємства. Водночас важливою умовою є забезпечення ефективного контролю за виконанням стратегічних і оперативних завдань, а також постійне вдосконалення всіх компонентів системи для підвищення її гнучкості та ефективності.

Розгляд теоретичних основ системи менеджменту також вказує на необхідність поєднання різних підходів та методів для оцінки ефективності управлінських процесів. Це включає фінансові та нефінансові методи, індексні підходи, а також використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу та аналізу діяльності підприємства. Використання цієї різноманітності підходів дозволяє не лише оцінити поточний стан системи менеджменту, але й визначити напрямки її розвитку для досягнення конкурентних переваг.

Таким чином, теоретичні основи системи менеджменту підприємства є основою для побудови ефективного управління, здатного забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах глобалізації, високої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі. Розуміння та впровадження теоретичних концепцій у практичну діяльність підприємства дозволяє забезпечити успішне управління, досягнення високих результатів і покращення фінансово-економічних показників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНТЕГРЕЙТЕД СЕК'ЮРІТІ СОЛЮШЕНС»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» спеціалізується на продажі, встановленні та обслуговуванні сучасних систем безпеки й охоронного обладнання. Компанія пропонує високоякісні рішення за доступними цінами, що забезпечується використанням якісних комплектуючих, професіоналізмом співробітників і впровадженням інноваційних технологій («ноу-хау»). Ключові переваги ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»:

- Доступна ціна: оптимальне співвідношення вартості та якості продукції.
- Кваліфікований персонал: високий рівень професійної підготовки спеціалістів.
- Інноваційний підхід: використання сучасних технологій і ноу-хау.
- Сервісне обслуговування: повний спектр послуг із технічного супроводу встановлених систем.

Основними напрямками діяльності компанії є: продаж спеціалізованого обладнання (засоби технічної безпеки, інформаційно-комунікаційні пристрої); проєктування та встановлення систем (технічні системи безпеки, інформаційні системи); інтеграція систем зв'язку (з'єднання з телефонними мережами, магістральними та локальними мережами, забезпечення широкосмугового доступу, Wi-Fi-мереж); контроль доступу: (встановлення систем ідентифікації та управління доступом); сервісне обслуговування (технічна підтримка, діагностика, ремонт та модернізація систем).

Компанія прагне надавати своїм клієнтам комплексні рішення, які відповідають сучасним вимогам ринку, забезпечуючи безпеку, зручність і надійність у використанні встановленого обладнання.

Місія ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» полягає у наданні партнерам комплексних рішень у сфері безпеки та телекомунікацій. Компанія



забезпечує високоякісне обладнання та послуги, включаючи системи відеоспостереження, спеціалізовані технічні засоби, охоронну сигналізацію, структуровані кабельні мережі, системи безперебійного електроживлення та інші інноваційні рішення.

Вся продукція та впроваджені рішення базуються на сучасному телекомунікаційному обладнанні, яке доповнюється розробками компанії та провідними українськими технологіями.

Компанія дотримується принципів поваги та підтримки співробітників, створюючи умови для їх професійного розвитку і особистісного зростання. Працівники ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» мають можливість пишатися своєю компанією, її інноваційними досягненнями та внеском у підвищення рівня безпеки.

Ключовим чинником успіху підприємства є ефективна командна робота, що базується на взаєморозумінні, підтримці та орієнтації на результат. Це дозволяє компанії досягати високих стандартів якості та зміцнювати позиції на ринку.

Однією з ключових переваг компанії на ринку є доступна цінова політика. Завдяки привабливій вартості охоронного обладнання, компанія успішно залучає клієнтів, навіть в умовах економічної нестабільності, викликаній ковід-кризою. Низькі ціни на системи безпеки стають можливими завдяки наявності власного виробничого підрозділу. Усе охоронне обладнання, яке пропонує ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс», або виготовляється безпосередньо компанією, або імпортується без посередників. Це дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність і реалізовувати продукцію без значних націнок, забезпечуючи клієнтам якісні рішення за оптимальною ціною.

ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» пропонує широкий асортимент товарів і послуг у сфері безпеки. Клієнти можуть обирати серед різноманітних технічних засобів охорони — від базових сигналізаційних систем до передових рішень, таких як бездротові системи відеоспостереження та сигналізації з функціями «розумного будинку». Компанія уважно відстежує новітні розробки на ринку безпеки, регулярно бере участь у міжнародних галузевих виставках та впроваджує у свій асортимент найкращі технічні рішення.

Компанія була створена у 2016 році у місті Фастів Київської області, с початком повномасштабного вторгнення компанія мала певну паузу стосовно пропонуємих послуг, але згодом знов відновило свою роботу. Ці зміни сказалися на фінансових показниках фірми, але не дуже вплинули на загальний результат.

Для визначення та упорядкування цілей ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» використовується метод дерева цілей. Цей підхід дозволяє не лише ранжувати цілі за рівнем важливості, але й встановлювати оптимальні шляхи їх досягнення.

Дерево цілей є ієрархічно організованою структурою, де стратегічні цілі підприємства поділяються на окремі підцілі, згруповані за рівнями. Кожен рівень відображає взаємозв'язок між загальною місією компанії, основними напрямками її діяльності та конкретними завданнями.

Такий підхід сприяє:

1. Чіткому визначенню пріоритетів – від глобальних до операційних цілей.
2. Систематизації процесів управління – забезпечуючи прозорість у реалізації кожної задачі.
3. Оцінці ефективності – дозволяючи відстежувати прогрес на кожному етапі.

Метод дерева цілей забезпечує структурованість, гнучкість і прозорість у плануванні, допомагаючи підприємству ефективно реалізовувати свої стратегії та досягати поставлених результатів.. Структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями, ранжована) сукупність цілей підприємства наведена на рис. 2.1.

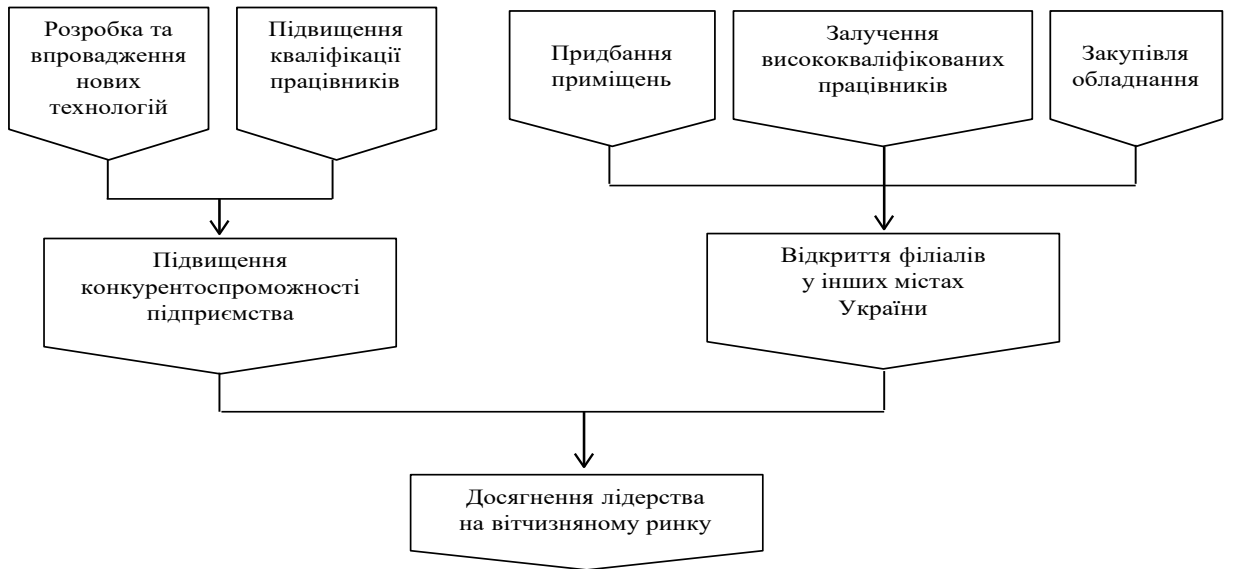


Рис. 2.1. Дерево цілей ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

Джерело: сформовано автором за матеріалами компанії

Функціональна структура компанії, яка наведена на рисунку 2.2. базується на виділенні чітко окреслених функціональних блоків, кожен з яких об'єднує ключові завдання, згруповані за спільними напрямками діяльності.

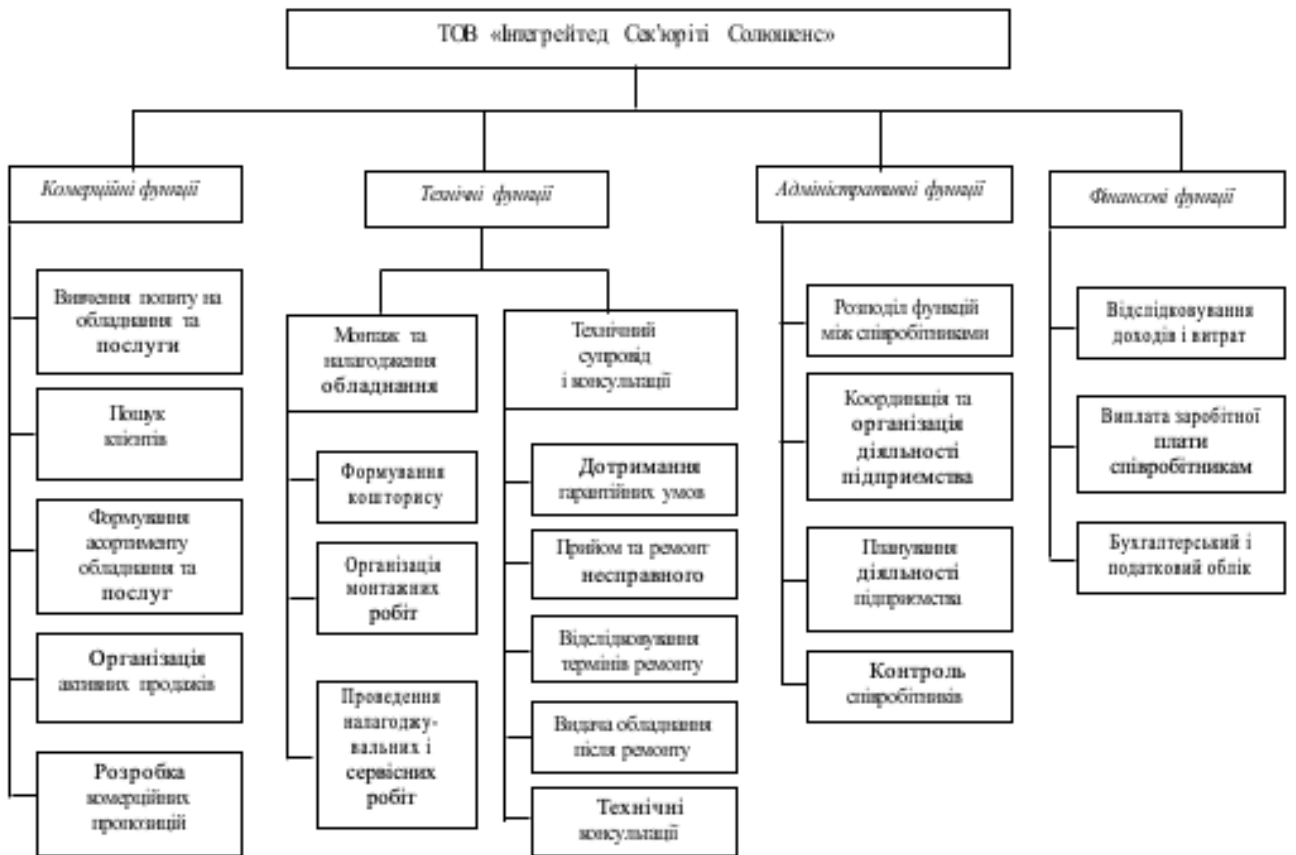


Рис. 2.2. Функціональна структура ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

Джерело: сформовано автором за матеріалами компанії

Такий підхід дозволяє організувати роботу підприємства максимально ефективно, забезпечуючи логічний розподіл обов'язків між підрозділами та окремими співробітниками. Основні особливості функціональної структури:

1. Групування завдань – подібні за характером і метою функції об'єднуються в окремі блоки (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво).
2. Чітке визначення відповідальності – кожен блок відповідає за виконання певного напрямку діяльності, що знижує ризик дублювання завдань.
3. Узгодженість процесів – завдяки ієрархічній структурі функціональні блоки легко взаємодіють, забезпечуючи координацію на всіх рівнях.

Така структура сприяє підвищенню продуктивності, прозорості процесів управління та дозволяє зосередитися на досягненні стратегічних цілей компанії.

Здатність ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі значною мірою залежить від рівня організації її внутрішніх процесів, зокрема від структури управління. Добре побудована організаційна структура сприяє гнучкості, оперативності прийняття рішень і забезпечує ефективну комунікацію між підрозділами. На рисунку 2.3. представлена організаційна структура управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс».

Для глибшого розуміння комунікаційних процесів у компанії доцільно детально вивчити її організаційну структуру управління. Це дає змогу:

1. Проаналізувати взаємозв'язки між підрозділами – визначити, як інформація та завдання передаються по ієрархії.
2. Оцінити рівень відповідальності – зрозуміти, як функціональний поділ сприяє виконанню стратегічних цілей.
3. Виявити можливі точки зростання – визначити області, які можуть бути оптимізовані для підвищення ефективності компанії.

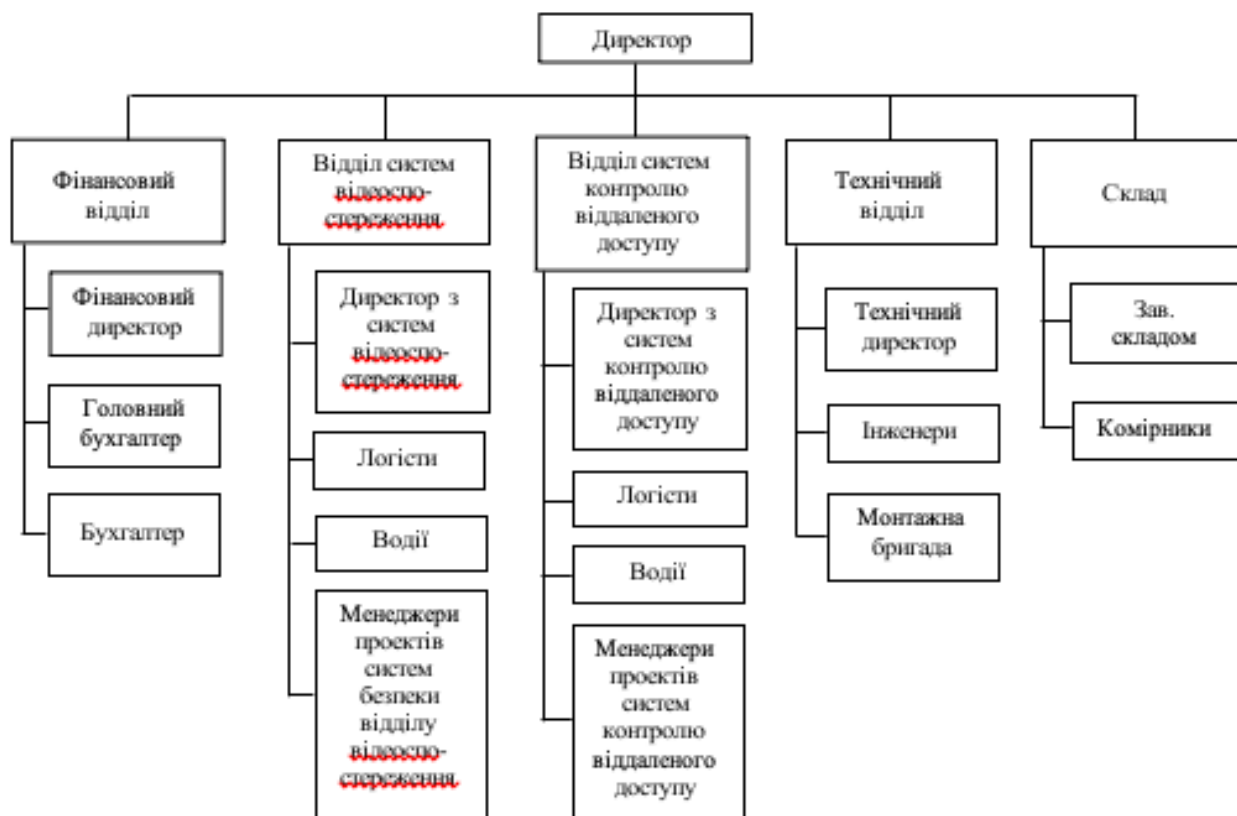


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

*Джерело: сформовано автором за матеріалами компанії*

Організаційна структура управління є ключовим елементом, який забезпечує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкових умов і зберігати конкурентоспроможність.

Організаційна структура ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє підприємству оптимально розподіляти обов'язки та забезпечувати ефективне управління всіма напрямками діяльності. Такий підхід демонструє акцент компанії на підвищенні якості управління та реалізації бізнес-процесів.

В межах цієї структури кожен напрям діяльності відповідає за чітко визначений спектр завдань, що включає:

- Пошук нових рішень у продажах – розробку інноваційних підходів до реалізації обладнання для технічної безпеки.
- Пошук постачальників – активне дослідження ринку для забезпечення конкурентоспроможності та високої якості продукції.
- Формування рекламних стратегій – створення ефективних маркетингових рішень для залучення споживачів.

- Роботу з клієнтами – забезпечення високого рівня сервісу та зворотного зв'язку.

- Організацію логістики – контроль за своєчасною доставкою товарів, що є важливим аспектом у підтримці задоволення клієнтів.

Вибір лінійно-функціональної структури управління зумовлений стратегічними цілями компанії. Цей вид організації дозволяє поєднати переваги лінійної структури (чітка ієрархія та відповідальність) із перевагами функціональної (глибока спеціалізація окремих підрозділів). У результаті така система сприяє:

- Збільшенню оперативності прийняття рішень.
- Оптимізації внутрішніх процесів управління.
- Гнучкості у реагуванні на виклики ринку.

Завдяки такій структурі управління, ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» може ефективно досягати своїх цілей, зберігаючи високі стандарти якості та задовольняючи потреби клієнтів.

У межах такої організаційної структури управління діють лінійні та функціональні підрозділи. Лінійні підрозділи отримують основні завдання від керівника, який також призначає відповідальних за їх виконання. У той же час функціональні підрозділи виконують завдання відповідно до визначених для них повноважень, забезпечуючи підтримку та спеціалізовану експертизу для реалізації цілей компанії.

У організаційній структурі управління досліджуваної компанії повноваження передаються від керівника до підлеглих у відповідності до ієрархічного порядку. Вся структура поділена на окремі компоненти, кожен із яких відповідає за виконання визначених завдань та несе відповідні обов'язки. Основні переваги та недоліки організаційної структури управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» представлені в таблиці 2.1.

**Переваги та недоліки організаційної структури ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Висока компетентність керівників підрозділів	Обмежена орієнтація керівників структурних підрозділів на загальні результати діяльності підприємства
Ефективний контроль діяльності	Концентрація відповідальності на керівництві
Раціональне використання ресурсів	Неясність в розподілі відповідальності за реалізацію рішень
Поліпшення координації	
Гнучкість у прийнятті рішень	
Забезпечення спеціалізації	

До основних переваг організаційної структури управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» належать:

- Висока компетентність керівників підрозділів – кожен підрозділ очолюється фахівцем, який володіє глибокими знаннями та досвідом у своїй сфері діяльності.

- Ефективний контроль діяльності – структура дозволяє здійснювати якісний моніторинг як роботи підприємства в цілому, так і функціонування окремих структурних підрозділів, що підвищує прозорість управління.

- Раціональне використання ресурсів – оптимізація процесів і чіткий розподіл обов'язків сприяють ефективному використанню фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

- Поліпшення координації – ієрархічна система забезпечує узгодженість дій між підрозділами та підвищує ефективність на кожному етапі роботи.

- Гнучкість у прийнятті рішень – чіткий розподіл функцій та відповідальності дозволяє швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

- Забезпечення спеціалізації – кожен підрозділ виконує завдання у межах своєї компетенції, що дозволяє досягати високих результатів у конкретних напрямках.

Завдяки цим перевагам організаційна структура ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» сприяє стабільному функціонуванню компанії, її розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

До недоліків організаційної структури управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» можна віднести такі аспекти:

1. Обмежена орієнтація керівників структурних підрозділів на загальні результати діяльності підприємства: вони зосереджуються на успіхах власного підрозділу, що може призводити до недостатньої координації та взаємодії між різними підрозділами компанії.

2. Концентрація відповідальності на керівництві: Рішення щодо ефективності діяльності підприємства приймаються вищим керівництвом, що може створювати проблеми з гнучкістю та швидкістю ухвалення важливих рішень на оперативному рівні.

3. Неясність в розподілі відповідальності за реалізацію рішень: Визначення конкретних осіб, відповідальних за виконання окремих рішень, часто стає складним, що може призвести до розмитості обов'язків і проблем з ефективним виконанням завдань.

Ці недоліки можуть негативно впливати на ефективність управлінських процесів в компанії та потребують вдосконалення організаційної структури для покращення координації та швидкості реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Як бачимо з таблиці 2.1. переваг організаційної структури значно більше ніж недоліків.

Для визначення сильних та слабких сторін компанії можна зробити SWOT-аналіз, який дозволить визначити можливості та загрози ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» та допоможе у подальшому фінансовому аналізі та шляхах вдосконалення системи менеджменту підприємства (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2.

### SWOT - аналіз ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p><b>1. Широкий спектр послуг з безпеки:</b> Компанія надає комплексні рішення для забезпечення безпеки, що включає як технічні, так і консультаційні послуги, наявність декількох складів у Києві</p> <p><b>2. Високий рівень професіоналізму:</b> Кваліфіковані фахівці з багаторічним досвідом роботи у сфері безпеки, є офіційним дистриб'ютором великих виробничих</p>	<p>1. <b>Залежність від керівництва:</b> Висока концентрація прийняття рішень в руках керівництва, що може уповільнювати процеси і знижувати гнучкість.</p> <p>2. <b>Обмежена географічна присутність:</b> Компанія може бути недостатньо представлена в інших регіонах, що обмежує її можливості для розвитку.</p> <p>3. <b>Неясність у розподілі обов'язків:</b></p>



<p>компаній, компетентний та відкритий управлінський апарат</p> <p><b>3.Інноваційні технології:</b> Використання сучасних технологій і систем безпеки, що дозволяє забезпечити ефективний контроль і захист.</p> <p><b>4.Позитивна репутація на ринку:</b> Компанія має добру репутацію серед своїх клієнтів завдяки надійності і високій якості обслуговування.</p>	<p>Існують проблеми в чіткому визначенні відповідальних осіб за конкретні завдання та рішення, що може призвести до неефективності.</p> <p><b>4. Висока конкуренція на ринку:</b> Складнощі у боротьбі з іншими компаніями, які надають подібні послуги з безпеки.</p> <p><b>5. Відсутність інтернет-магазину</b></p>
<p><b>Можливості (Opportunities)</b></p> <p>1. <b>Розширення послуг:</b> Вихід на нові ринки та надання нових послуг, таких як кібербезпека, консалтинг або управління ризиками.</p> <p>2. <b>Розвиток на міжнародному ринку:</b> Можливість розширення діяльності на міжнародний ринок, що дозволить залучити нових клієнтів і підвищити доходи.</p> <p>3. <b>Зростаючий попит на безпеку:</b> Підвищення уваги до проблем безпеки з боку бізнесу і державних установ створює нові можливості для розширення клієнтської бази.</p> <p>4. <b>Технічні інновації:</b> Впровадження новітніх технологій у сфері безпеки, таких як штучний інтелект, робототехніка або IoT (Інтернет речей), для покращення якості послуг.</p>	<p><b>Загрози (Threats)</b></p> <p>1. <b>Війна та території України</b></p> <p>2. <b>Економічні коливання:</b> Фінансові кризи або спади можуть призвести до скорочення попиту на послуги безпеки, особливо серед малих і середніх підприємств.</p> <p>3. <b>Зміни в законодавстві:</b> Постійні зміни в нормативно-правових актах можуть ускладнити ведення бізнесу та створити нові вимоги до безпеки.</p> <p>4. <b>Технічні загрози:</b> Ризики збоїв в технологіях безпеки, кібератаки або інші технічні проблеми можуть вплинути на репутацію компанії та її здатність надавати послуги.</p> <p>5. <b>Підвищення конкуренції:</b> Зростаюча конкуренція серед компаній, що надають послуги безпеки, може призвести до зниження цін та маржі.</p>

*Джерело: створено автором самостійно*

Проаналізувавши таблицю можна зробити наступні висновки:

1. Сильні сторони компанії свідчать про високий рівень професіоналізму та надійність на ринку, що дозволяє компанії утримувати позитивну репутацію серед клієнтів. Володіння інноваційними технологіями в сфері безпеки є важливим конкурентним перевагою, що підвищує ефективність її послуг.

2. Слабкі сторони компанії, зокрема залежність від керівництва при прийнятті рішень і неясність у розподілі відповідальності, можуть знижувати гнучкість організації та ефективність її діяльності. Це вимагає вдосконалення організаційної структури та оптимізації процесів управління для досягнення більшої оперативності.

3. Можливості для розвитку ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» є значними, оскільки ринок послуг з безпеки зростає, а нові технології та міжнародне розширення відкривають нові перспективи для компанії. Однак,

щоб скористатися цими можливостями, необхідно активніше працювати над вдосконаленням стратегії розвитку та інвестуванням в інноваційні рішення.

4. Загрози, пов'язані з війною, економічними коливаннями, змінами в законодавстві та технічними ризиками, вимагають від компанії гнучкості та готовності швидко адаптуватися до змін. Конкуренція на ринку також є серйозною загрозою, що вимагає постійного вдосконалення послуг і стратегій для збереження конкурентоспроможності.

ТОВ «Інтегрейтед Сек'юриті Солюшенс» має сильні позиції на ринку завдяки високому рівню професіоналізму та інноваційності, однак існують проблеми в організаційній структурі, які можуть впливати на ефективність. Для подальшого успішного розвитку компанії важливо скористатися можливостями розширення та інновацій, зберігаючи гнучкість в умовах змінюваного зовнішнього середовища. Водночас, компанія повинна зосередити увагу на оптимізації внутрішніх процесів і розподілу відповідальності, щоб підвищити свою ефективність і зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, ТОВ «Інтегрейтед Сек'юриті Солюшенс» є сучасною компанією, що надає комплексні рішення у сфері безпеки. Її основною перевагою є широке використання інноваційних технологій та професіоналізм команди, що дозволяє компанії бути лідером у своєму сегменті. Організація надає як технічні, так і консультаційні послуги, що дозволяє задовольняти потреби клієнтів у різних сферах — від забезпечення фізичної безпеки до впровадження складних технічних рішень для захисту інформації. Проте, для збереження конкурентоспроможності на ринку компанії необхідно покращити організаційну структуру, зокрема у частині розподілу відповідальності та підвищення гнучкості управлінських процесів. Це дозволить більш ефективно реагувати на швидко змінювані вимоги ринку та оптимізувати внутрішні операції.

Загалом, ТОВ «Інтегрейтед Сек'юриті Солюшенс» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки високій якості послуг, використанню передових технологій і стабільній репутації на ринку. Однак для досягнення ще більших успіхів необхідно враховувати внутрішні виклики та активно працювати над покращенням управлінських практик та процесів.

## 2.2. Аналіз основних показників ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

Для аналізу діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» потрібно визначити специфіку ефективності діяльності підприємства та окреслити напрями для її підвищення. Основними напрямками оцінювання основних показників підприємства є вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства, звіт про фінансові результати, а також комплексна діагностика фінансового стану підприємства за 2021-2023 рр. В таблиці 2.3. надані основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

### Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» за 2021-2023 рр.

Показник (тис. грн)	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн		відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції	63870 0	26920 0	480600	- 36950 0	211400	-42	78
2. Собівартість реалізованої продукції	51500	16530	42200	- 34970	25670	-68	255
3. Валовий прибуток	34030	38610	159637	4580	155776	13	4035
4. Адміністративні витрати	30610	38560	44780	795	622	26	16
5. Витрати продажу	2420	500	1260	-192	76	-79	152
6. Інші операційні витрати	1630	6330	155638	470	155005	288	24487
7. Фінансовий результат від операц. д-сті	81400	10400	50000	-114	220	-86	1222
8. Прибуток до оподаткування	12300 0	10400 0	62000	-106	239	-79	854
9. Податок на прибуток від звичайної діяльності	12400	16500	9000	-19	43	-79	860
10. Чистий прибуток	69000	75000	41000	6000	196	8	852

*Джерело: складено автором за даними звітності підприємства*

У 2021 році на фоні розповсюдження Covid-19 показники ефективності діяльності компанії "Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс" склали: чистий прибуток 69 тис.грн, чистий дохід від реалізації продукції – 638,7 тис.грн, собівартість реалізованої продукції – 51,5 тис.грн. Ці цифри говорять про те, що навіть у розпал ковід-кризи, підприємство працювало та отримувало певний дохід. Вже інша ситуація спостерігається з показниками 2022 року, війна в Україні, вимушене призупинення економічної діяльності, закриття підприємства на деякий час, призвели до того, що показники економічної діяльності значно знизились. Так, наприклад, чистий прибуток від реалізації продукції склав 269,2 тис.грн, що на 369,5 тис.грн менше ніж у попередньому році; собівартість продукції знизилась на 349,7 тис.грн і так по всіх інших показниках. У 2023 році підприємство поступово повертається на свої попередні позиції, збільшує кількість виготовлюваної продукції та збільшує свої фінансово-економічні показники. Так, наприклад, чистий дохід від реалізації продукції складає вже 480,6 тис.грн, а собівартість – 422 тис.грн, чистий прибуток збільшується та вже має 41 тис.грн. Незважаючи на блекаути та відсутність інтернет-зв'язку підприємство продовжує працювати та набирає обертів у порівнянні з 2022 роком.

Порівняємо структури витрат компанії у 2022 році (під час активізації військових дій в Україні) та 2023 році. На рисунку 2.4. наведено структуру витрат підприємства у 2022 році.

Згідно з рисунків у 2022 році витрати на персонал склали 57%, у 2023 році вони збільшились на 6% та склали вже 63%. Амортизація у 2022 році була 15%, у 2023 році знизилась до 12%. Це створює підґрунтя для детальнішого аналізу системи управління компанією з метою оптимізації використання персоналу та підвищення ефективності його роботи. Структуру витрат підприємства 2023 року представлено на рис. 2.5.

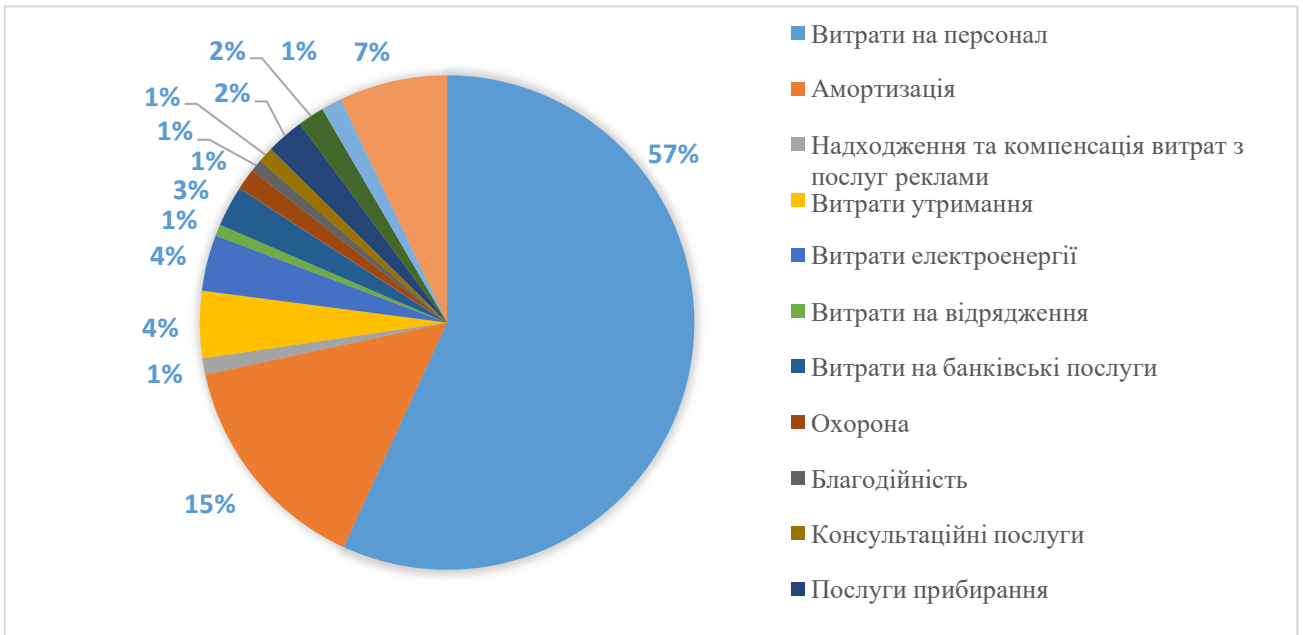


Рис. 2.4. Структура витрат ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» у 2022 р.

*Джерело: сформовано автором за матеріалами фінансової звітності підприємства*

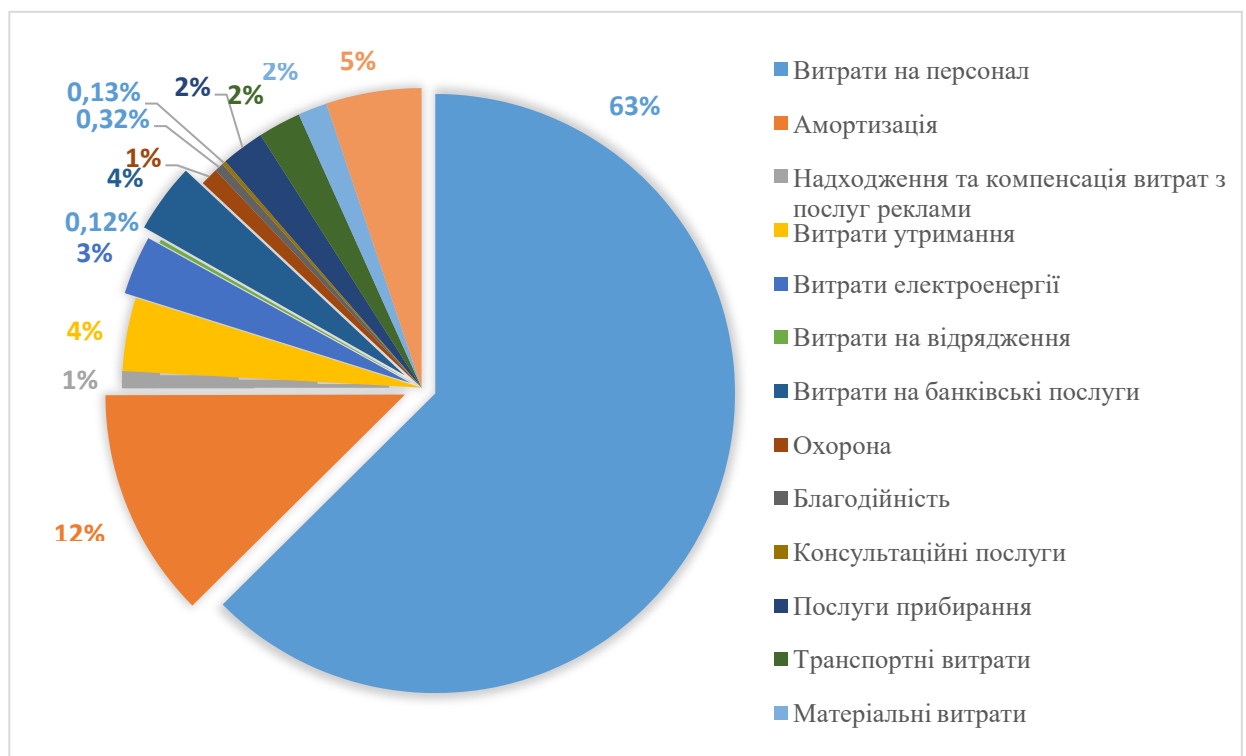


Рис. 2.5. Структура витрат ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» у 2023 р.

*Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства*

Як і в 2022 році у 2023 році основна частка витрат – це персонал та амортизація. Отже, можна зробити висновок, що для компанії "Інтегрейтед

Сек'юриті Солюшенс" управлінські аспекти, особливо ті, що стосуються персоналу, відіграють ключову роль і вимагають підвищеної уваги.

Зважаючи на те, що значну частину витрат досліджуваної компанії становить амортизація, доцільно здійснити аналіз рівня зносу основних засобів. Дані показники наведено на рис. 2.6.

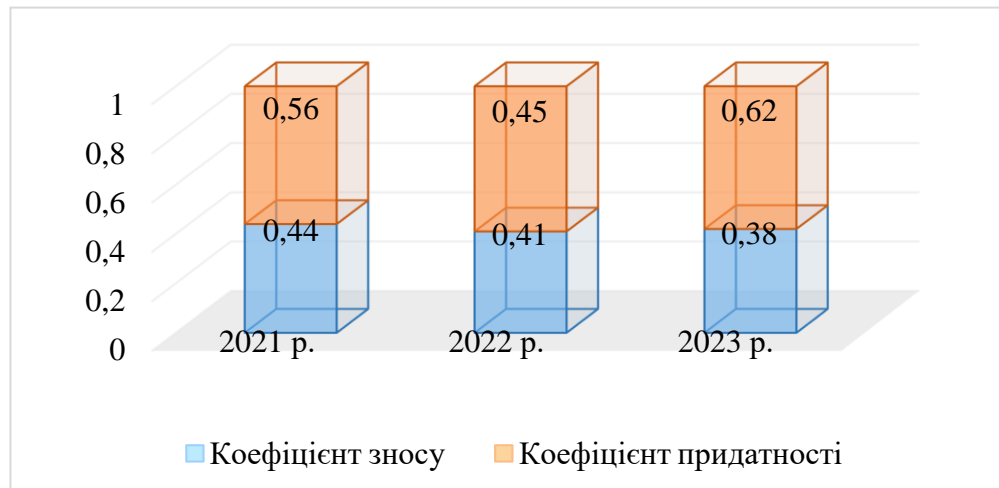


Рис. 2.6. Коефіцієнти зносу та придатності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юриті Солюшенс» 2021-2023 р.р.

*Джерело: сформовано автором*

Високий рівень амортизаційних відрахувань у загальній структурі витрат компанії можна пов'язати з процесом оновлення основних фондів. Це обумовлено тим, що значна частина основних засобів перебуває у стані суттєвого зносу. Така ситуація може свідчити про необхідність систематичного інвестування в модернізацію обладнання та інфраструктури, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії у довгостроковій перспективі. Проведення детального аналізу стану основних фондів дозволить визначити пріоритетні напрями оновлення та оптимізувати витрати, пов'язані з амортизацією. Зокрема, у 2023 році рівень зносу було знижено на 7% і відповідний коефіцієнт зменшився з 0,41 до 0,38. В цілому протягом досліджуваного періоду 2021-2023 рр. коефіцієнт придатності збільшується (з 0,56 до 0,62).

Також доцільно провести аналіз показників ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Інтегрейтед Сек'юриті Солюшенс». Це дозволить

оцінити, наскільки результативно компанія управляє дебіторською заборгованістю та оптимізує використання виробничих запасів. Зокрема, варто звернути увагу на такі індикатори, як швидкість обігу дебіторської заборгованості та коефіцієнти оборотності запасів. Аналіз цих показників допоможе виявити слабкі місця в управлінні оборотними активами, знизити фінансові ризики та покращити ліквідність і платоспроможність компанії.. Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів	10,70	10,23	68,92
2	Тривалість обороту оборотних активів, дн.	34	36	5
3	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, обертів	49,95	92,38	6,12
4	Тривалість обороту виробничих запасів, дн.	7	4	60
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	20,95	12,56	77,55
6	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	17	29	5

*Джерело: сформовано автором*

На основі представленої таблиці можна зробити такі висновки щодо ефективності використання оборотних коштів підприємства: коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2021–2022 рр. незначно зменшився з 10,70 до 10,23, що свідчить про деяке уповільнення обороту активів, а у 2023 році коефіцієнт різко збільшився до 68,92, що може вказувати на суттєве покращення ефективності використання активів. Що стосується коефіцієнта оборотності виробничих запасів, то у 2021–2022 рр. спостерігалось суттєве зростання з 49,95 до 92,38, що вказує на підвищену швидкість використання запасів, а вже у 2023 році коефіцієнт значно знизився до 6,12, що може бути ознакою накопичення запасів чи інших факторів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021–2022 рр. коефіцієнт знизився з 20,95 до 12,56, що вказує на погіршення управління дебіторською заборгованістю, а в 2023 році коефіцієнт значно зріс до 77,55, що є позитивним сигналом.

Таким чином у 2023 році спостерігається значне покращення показників оборотності оборотних активів та дебіторської заборгованості (зменшення тривалості обороту). Водночас, показники, пов'язані з виробничими запасами,

демонструють негативну динаміку, що може свідчити про проблеми в управлінні запасами або про специфіку виробничого процесу. Загальна тенденція вказує на необхідність додаткового аналізу управління запасами та збалансування оборотних коштів для підтримання позитивних результатів. Позитивним є той момент, що у 2023 році спостерігається значне скорочення тривалості обороту оборотних активів (до 5 днів) та дебіторської заборгованості (до 5 днів). Це вказує на високий рівень ефективності фінансового менеджменту підприємства, а значне зростання коефіцієнтів оборотності оборотних активів і дебіторської заборгованості вказує на покращення операційної діяльності. Негативними моментами є те, що різке погіршення показників, пов'язаних із виробничими запасами (зниження оборотності до 6,12 обертів і збільшення тривалості до 60 днів), вказує на потенційні проблеми в управлінні запасами, зниження попиту або збільшення витрат на зберігання. Висока тривалість обороту запасів може негативно впливати на ліквідність підприємства. Для вирішення цих проблем потрібно переглянути політику управління виробничими запасами: впровадити інструменти для оптимізації закупівель та прогнозування потреб; провести детальний аналіз зростання тривалості обороту запасів і врахувати їх вплив на загальну ефективність та забезпечити підтримання позитивної динаміки в управлінні дебіторською заборгованістю для мінімізації фінансових ризиків.

У сучасних умовах бізнесу особливого значення набуває необхідність проведення оперативного, достовірного та максимально об'єктивного аналізу фінансової ліквідності та платоспроможності для оцінки ефективності системи управління підприємством. Це обумовлено тим, що в останні роки все частіше спостерігаються випадки порушення платіжної дисципліни суб'єктами господарювання, що призводить до зростання ризиків неплатоспроможності та можливого банкрутства підприємств. Дані показники для досліджуваного підприємства наведено в табл.2.5.



Таблиця 2.5

## Показники ліквідності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,35	0,13	0,03
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності	>0,7	0,89	1,11	1,21
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (платоспроможності)	зростання	1,07	1,21	1,34

*Джерело: сформовано автором*

Як ми бачимо з таблиці коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році має значне падіння (до 0,03), що вказує на суттєві проблеми з ліквідністю підприємства. Це свідчить про те, що компанія майже не має достатніх ліквідних активів для негайного покриття своїх короткострокових зобов'язань. Зниження цього показника може бути ознакою того, що підприємство не готове до непередбачених витрат або кризових ситуацій. Що стосується коефіцієнта проміжної ліквідності, то підприємство стабільно перевищує нормативне значення (>0,7) протягом усіх трьох років (1,11 у 2022 році та 1,21 у 2023 році). Це свідчить про хорошу здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів, які можуть бути швидко конвертовані в готівку. Позитивна динаміка цього показника вказує на ефективне управління активами. Коефіцієнт загальної ліквідності: протягом 2021–2023 років спостерігається стабільне зростання цього коефіцієнта, що вказує на покращення платоспроможності компанії. Значення коефіцієнта в 1,34 у 2023 році свідчить про те, що компанія має достатньо активів для покриття своїх зобов'язань, включаючи поточні та майбутні борги. Підприємство в цілому демонструє позитивну динаміку щодо здатності покривати свої зобов'язання за допомогою ліквідних активів, особливо по коефіцієнтах проміжної та загальної ліквідності. Однак, критичне зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності є тривожним сигналом, оскільки це означає, що компанія має недостатньо ліквідних активів для негайного покриття поточних зобов'язань у разі потреби. Рекомендується вжити заходів для збільшення

ліквідних активів, таких як грошові кошти або короткострокові інвестиції, щоб зменшити ризики неплатоспроможності в умовах фінансової нестабільності.

Окрім цього можна відзначити наявність проблем та нестабільної ситуації у формуванні фінансової стійкості ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс», оскільки показники рентабельності також знизилися в 2022 році (табл. 2.6). Це стало результатом скорочення валюти балансу компанії, що спричинило підвищення ризику для її фінансової стійкості.

Таблиця 2.6

### Показники рентабельності Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс, %

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Рентабельність активів	1,28	0,20	1,80
2	Рентабельність власного капіталу	1,51	0,31	2,83
3	Рентабельність інвестицій	0,00	0,95	8,18
4	Рентабельність операційної діяльності	3,81	0,40	0,15
5	Рентабельність продажу	0,72	0,11	0,14

*Джерело: сформовано автором*

Незважаючи на наявність чистого прибутку у компанії, навіть під час розповсюдження пандемії та війни, показники рентабельності залишаються на відносно низькому рівні. У 2023 році було зафіксовано значне зростання рентабельності інвестицій, що свідчить про покращення ефективності використання інвестиційних ресурсів. Також спостерігається незначне підвищення рівня рентабельності активів та власного капіталу, що вказує на покращення фінансової стійкості та ефективності підприємства в цілому. Проте, протягом періоду з 2021 по 2023 рр. відзначено суттєве зниження рентабельності операційної діяльності та продажів. Це може свідчити про проблеми з ефективністю основної діяльності підприємства, зокрема зниженням обсягів продажу або підвищенням витрат, що негативно впливає на здатність компанії генерувати прибуток від своєї основної діяльності.

Таким чином, після проведеного аналізу основних показників підприємства ми прийшли до висновку, що потрібно вжити заходів для збільшення ліквідних активів, зокрема шляхом збільшення обсягів грошових коштів або короткострокових інвестицій, щоб забезпечити фінансову стійкість у кризових

ситуаціях. Варто звернути увагу на поліпшення рентабельності операційної діяльності, оптимізуючи витрати та покращуючи ефективність продажу. Доцільно посилити фінансовий контроль та переглянути стратегію управління витратами для досягнення кращих результатів у основній діяльності.

### **2.3. Оцінка системи менеджменту досліджуємого підприємства**

Організаційна структура та система менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» є недостатньо формалізованими та регламентованими. Для проведення аналізу системи управління компанією необхідно оцінити фактичну структурну модель управління та її відповідність принципам ефективної організації. У цьому дослідженні ми використовуватимемо трьохетапну методику оцінювання системи менеджменту.

На першому етапі буде здійснено загальне оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством. Оскільки на підприємстві відсутній чітко визначений стратегічний контур управління, не розроблені стратегія розвитку та функціональні стратегії, а також дерево цілей не задокументовано в нормативних актах, визначити коефіцієнт охоплення цілей не є можливим.

Результати визначення коефіцієнтів ефективності організаційної структури управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» наведено на рис. 2.7.

У 2021-2022 роках коефіцієнт ефективності ОСУ компанії трішечки більше за 1. Тобто менеджмент компанії, а саме його управлінські дії недостатньо ефективні, окрім цього війна, нестабільна економічна та політична ситуації призвели до того, що цей показник склав 1,09 у 2022 році, але вже у 2023 році відбувся стрімкий ріст цього показника до 24,75, що свідчить про позитивні дії в менеджменті компанії.

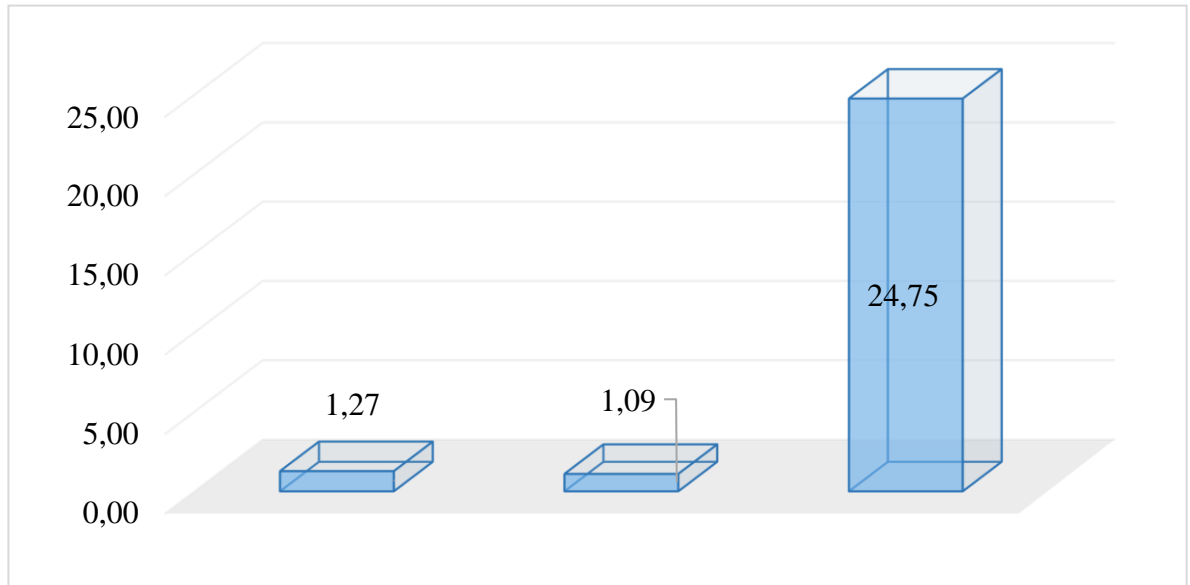


Рис. 2.7. Коефіцієнти ефективності ОСУ ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» за 2021-2023 рр.

*Джерело: сформовано автором*

Принцип економічності базується на тому, що структура повинна бути організована таким чином, щоб максимально сприяти досягненню цілей підприємства при мінімальних витратах. Тому, при оцінці системи менеджменту компанії, необхідно визначити частку адміністративно-управлінського персоналу відносно загальної чисельності промислово-виробничого персоналу. ( $Ч_{АУП}$ ) (рис. 2.8).

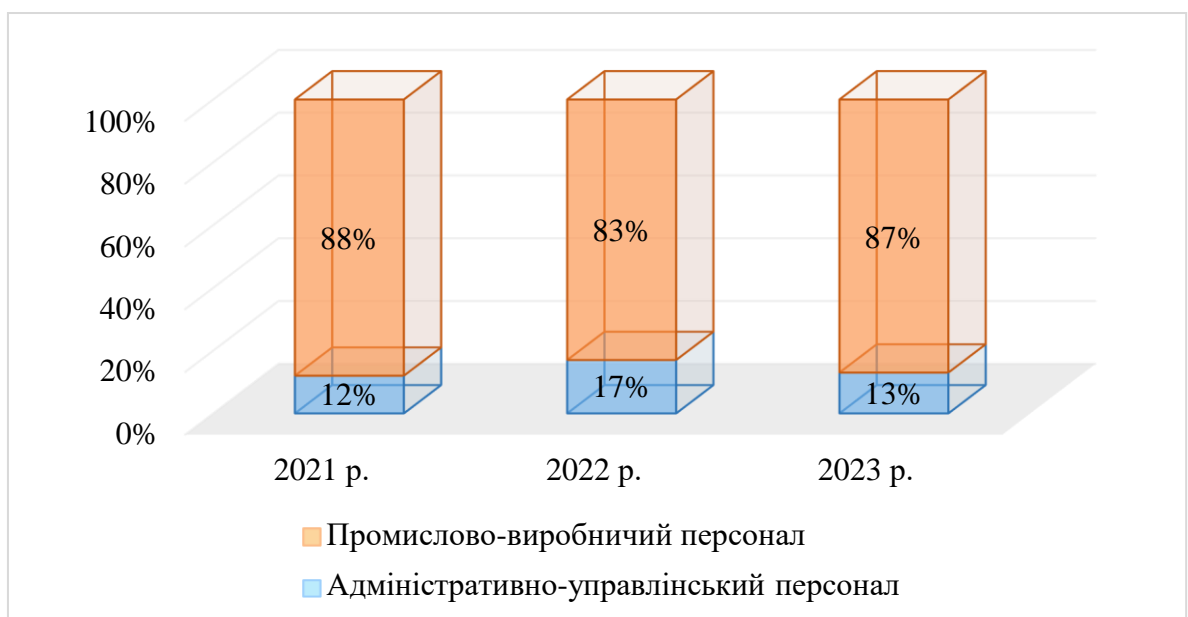


Рис. 2.8. Частка адміністративно-управлінського персоналу у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу компанії

*Джерело: сформовано автором*

Частка адміністративно-управлінського персоналу в загальній чисельності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юриті Солюшенс» за період 2021–2023 років зросла на 1%. У 2022 році, на фоні війни, було зафіксовано підвищення частки адміністративно-управлінського персоналу до 17%, що стало наслідком скорочення чисельності персоналу, зокрема виробничих працівників. Загалом, у 2023 році частка адміністративно-управлінського персоналу залишалася в межах допустимих значень, не перевищуючи нормативу (0,15).

При цьому варто визначити співвідношення чисельності лінійних та функціональних керівників ( $K_c$ ):

$$K_c = \frac{Ч_{АУПл}}{Ч_{АУПф}} = \frac{8}{6} = 1,33 \rightarrow 1 \quad (2.1)$$

На підприємстві кількість лінійних керівників перевищує кількість функціональних, що відповідає рекомендованим нормам і позитивно відображає організаційну структуру компанії.

Також потрібно визначити питому частку чисельності функціональних співробітників ( $Ч_\phi$ ):

$$Ч_\phi = \frac{Ч_\phi}{Ч_{АУП}} = \frac{5}{8} = 0,63 \rightarrow 0,5 \quad (2.2)$$

Чисельність функціональних співробітників перевищує половину адміністративно-управлінського персоналу, що негативно позначається на ефективності управління (нормативне значення – 50%).

Коефіцієнт співвідношення кваліфікації управлінського персоналу займаним посадам ( $K_{кв}$ ):

$$K_{кв} = \frac{Ч_{відп}}{Ч_{зар}} = \frac{64-6}{64} = 0,91 \rightarrow 1 \quad (2.3)$$

В ході проведеного дослідження виявлено, що недостатній рівень кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу призводить до ряду проблем у різних функціональних сферах, що безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства. Зокрема, це проявляється у процесах розробки проектів та впровадження систем відеоспостереження і контролю віддаленого доступу. Проблеми виникають у таких ключових областях:

- Збут: порушення термінів постачання, затримки в оформленні відвантажувальних документів, а також невідповідність термінів виконання контрактів реальному завантаженню виробництва. Це негативно впливає на взаємовідносини з клієнтами та на загальну ефективність бізнесу.

- Матеріально-технічне забезпечення: затримки в комплектації замовлень основними та допоміжними матеріалами, що призводить до зривів у виробничих процесах і затримок у виконанні замовлень.

- Виробництво: низька культура виробництва, порушення виробничої дисципліни, часті випадки неправильного використання обладнання, а також відсутність інновацій у технологіях та розробках нових виробів. Це все сприяє зниженню якості продукції, збільшенню витрат та зниженню конкурентоспроможності підприємства.

Ці проблеми вказують на необхідність підвищення кваліфікації управлінського персоналу для забезпечення ефективності процесів і досягнення високих результатів у роботі підприємства.

Результати обчислення коефіцієнта ефективності витрат на управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» за 2021-2023 рік наведено на рис. 2.9.

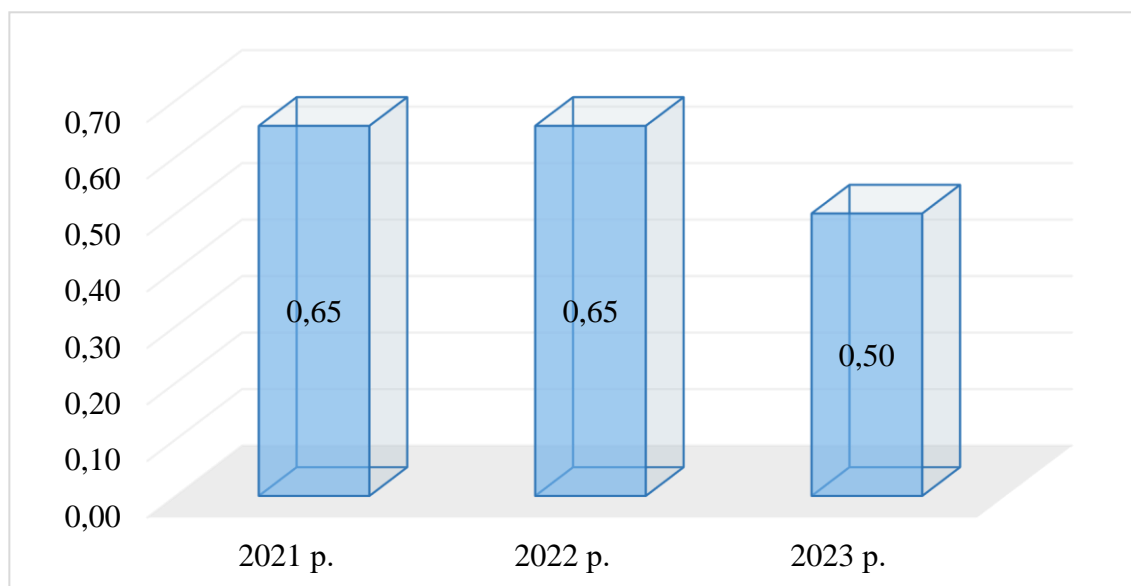


Рис. 2.9. Коефіцієнти ефективності витрат на управління Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс

*Джерело: сформовано автором*

У 2023 році спостерігалось зниження коефіцієнта ефективності витрат на управління, і цей показник став меншим за одиницю. Це вказує на те, що витрати, пов'язані з управлінською системою, не є економічно обґрунтованими,

що свідчить про високу витратність цієї системи. Зокрема, необхідно підвищити ефективність управлінських витрат для досягнення більшої економії та раціональності в управлінні ресурсами. Однак варто зазначити, що витрати на управління становлять 3% від загальних поточних витрат підприємства, що відповідає рекомендованим нормам і є в межах прийнятих стандартів. Це показує, що хоча відсоток витрат знаходиться в межах допустимого, їх ефективність та обґрунтованість потребують покращення. Тому оптимізація витрат на управління і підвищення їх ефективності має стати одним із пріоритетних напрямків для покращення фінансових результатів компанії в майбутньому.

У 2021-2022 роках інтегральний показник ефективності організаційної структури управління підприємства був нижчим за одиницю, що свідчить про незадовільний рівень управління та недосконалість організаційної структури в зазначений період. Така ситуація могла бути наслідком зовнішніх викликів, зокрема економічних і соціальних змін, спричинених пандемією.

Проте вже у 2023 році відбулося суттєве покращення: інтегральний показник перевищив контрольне значення 1, демонструючи якісні зміни в управлінні. Це свідчить про те, що підприємство успішно адаптувалося до умов постпандемічного розвитку, підвищивши рівень управління та оптимізувавши організаційну структуру. Завдяки цьому структура управління стала ефективною складовою системи менеджменту, здатною забезпечувати стабільну та результативну діяльність підприємства.

Досягнення такого рівня управління є свідченням правильної стратегії, спрямованої на адаптацію до змін та розвиток ключових функцій, що забезпечують конкурентоспроможність і стабільне функціонування ТОВ у довгостроковій перспективі.

На другому етапі було проведено оцінювання кадрової складової системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс». Аналіз показав, що рівень кваліфікації управлінських кадрів компанії протягом 2021-2022 років залишався стабільно високим, з інтегральним показником на рівні 1. Це свідчить про те, що всі працівники, які входять до складу адміністративно-управлінського персоналу, мають вищу освіту. Такий кадровий склад є

свідченням високої професійної підготовки управлінців, що працюють на підприємстві. Їх освітній рівень і професійний досвід забезпечують достатній потенціал для ухвалення ефективних та обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, наявність кваліфікованих кадрів сприяє створенню умов для розвитку інноваційного підходу до управління, що є особливо важливим в умовах сучасного динамічного ринку.

Однак для збереження і підвищення цього рівня в майбутньому доцільно інвестувати в постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить враховувати новітні тенденції у сфері менеджменту, розвивати навички адаптації до змін та впроваджувати інноваційні управлінські практики, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Рівень плинності управлінських кадрів на досліджуваному підприємстві наведено на рис. 2.10.

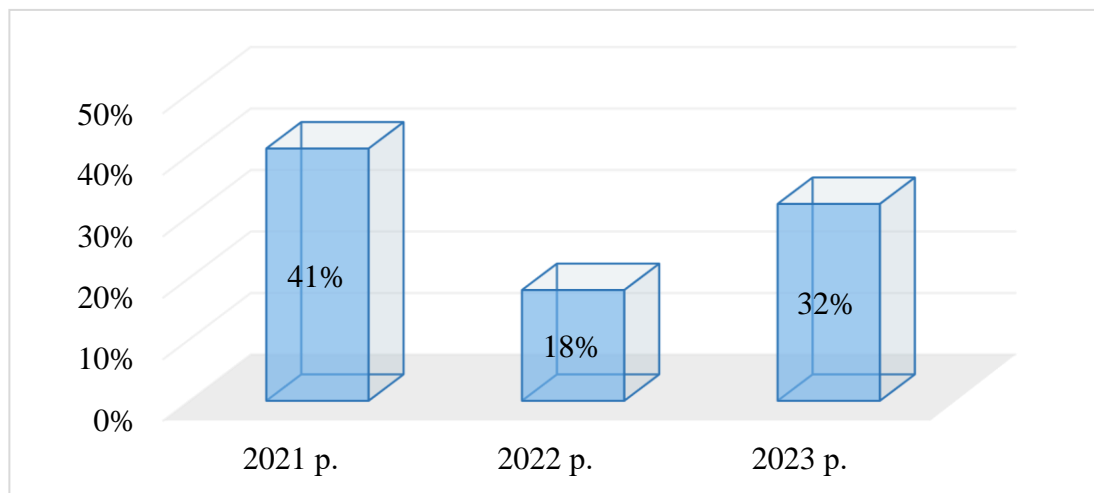


Рис. 2.10. Рівень плинності управлінських кадрів

*Джерело: сформовано автором*

У 2021 році рівень плинності кадрів становив 41%, що відповідає діапазону 30-50% і вказує на нестабільність системи менеджменту підприємства. Це свідчить про недостатньо розвинені умови праці та відсутність ефективних механізмів збереження й відновлення управлінського персоналу.

У 2022 році ситуація дещо покращилася: рівень плинності управлінських кадрів знизився і став меншим за встановлене нормативне значення. Така динаміка може бути зумовлена загальним спадом активності компанії на тлі війни в країні, що могло обмежити рух персоналу та призвести до тимчасової



стабілізації кадрів. Проте у 2023 році знову зафіксовано зростання плинності кадрів, що свідчить про зниження стабільності управлінського персоналу. Це може бути наслідком відновлення економічної активності, зростання конкуренції на ринку праці або незадоволеності персоналу умовами роботи. Така тенденція вимагає від підприємства розробки та впровадження заходів, спрямованих на підвищення привабливості роботи в компанії, покращення умов праці та створення стимулів для збереження кваліфікованих управлінців.

На третьому етапі було здійснено оцінку ефективності системи менеджменту підприємства з акцентом на її гнучкість, використовуючи методику «соціального підходу». З цією метою проведено опитування персоналу компанії «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс», результати якого представлені на рисунку 2.11. У дослідженні взяли участь 64 співробітники підприємства.

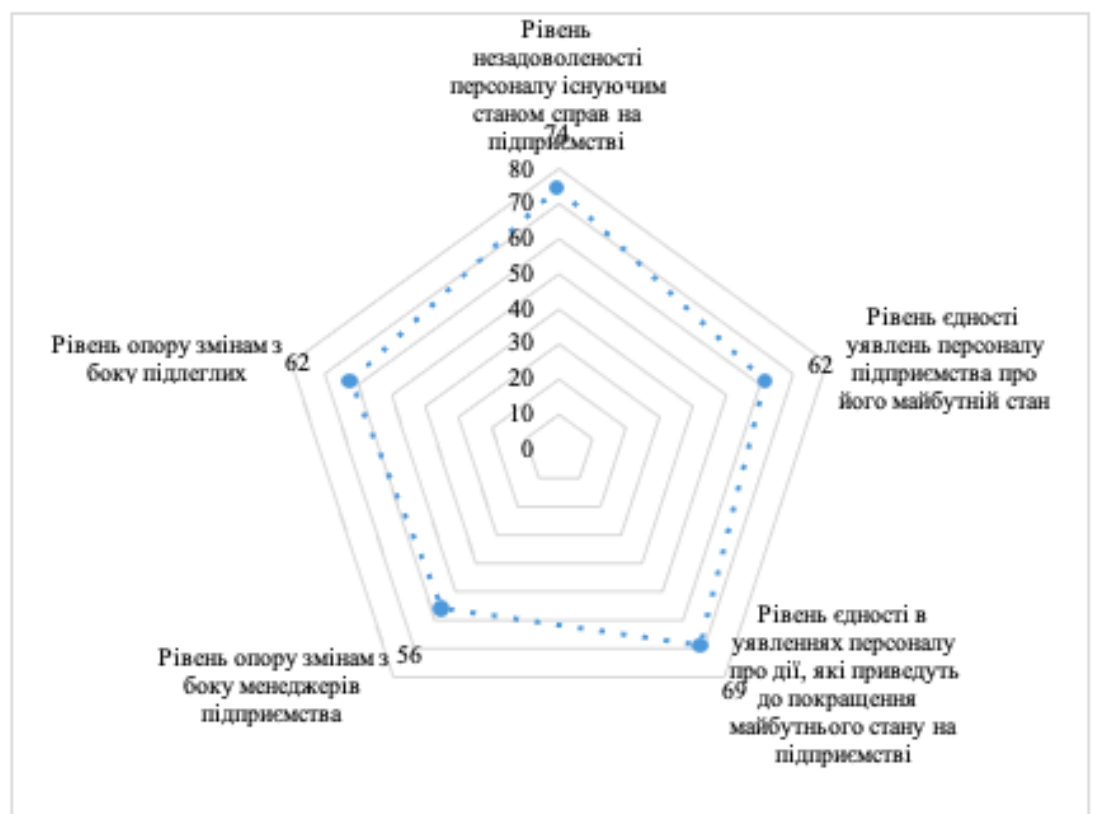


Рис. 2.11. Результати «соціального підходу»

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування*

На основі отриманих результатів ми можемо визначити рівень гнучкості системи менеджменту Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс (I):

$$II = \sqrt{\frac{P_H \cdot P_E \cdot P_U}{C_p \cdot C_n}} / 100 = \sqrt{\frac{74 \cdot 62 \cdot 69}{56 \cdot 62}} / 100 = 0,91 \quad (2.4)$$

Отриманий показник на рівні 0,91, що є нижчим за нормативне значення 1, свідчить про недостатню гнучкість системи менеджменту компанії. Це вказує на необхідність її вдосконалення для підвищення здатності адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Зокрема, слід покращити ефективність управління, зосередившись на підвищенні швидкості реагування на зміни з боку як адміністративно-управлінського персоналу, так і працівників виробничого сектору. Це дозволить зміцнити конкурентоспроможність компанії та забезпечити її стійкість у мінливих умовах ринку.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз сучасної системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» виявив як її сильні сторони, так і аспекти, що потребують вдосконалення. Компанія має висококваліфікованих управлінців з відповідною освітою, що створює потенціал для прийняття ефективних управлінських рішень. Це забезпечує надійну основу для довгострокового розвитку системи менеджменту. Динаміка плинності кадрів показала нестабільність у 2021 році, що вказувало на проблеми в утриманні персоналу. Проте у 2022 році відбулося тимчасове зниження плинності, зумовлене зовнішніми обставинами. У 2023 році зростання плинності стало викликом, що потребує уваги до питань мотивації, покращення умов праці та створення сприятливого робочого середовища. Рівень гнучкості системи менеджменту виявився недостатнім, про що свідчить показник гнучкості 0,91, нижчий за нормативне значення. Це вказує на потребу у вдосконаленні адаптивності системи до змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах. Організаційна структура управління продемонструвала прогрес у 2023 році, коли інтегральний показник ефективності перевищив контрольне значення. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до умов постпандемічного розвитку та підвищити ефективність управління.

Для подальшого розвитку компанії потрібно: інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу, зокрема в навчання новим методикам управління та адаптації до змін; впровадити заходи для зниження плинності кадрів, такі як покращення мотиваційних механізмів, підвищення рівня задоволеності працівників та створення умов для їх професійного зростання; розвивати гнучкість системи

управління через підвищення швидкості реагування на зміни, впровадження цифрових технологій та оптимізацію процесів; продовжувати вдосконалення організаційної структури для забезпечення її стійкості та ефективності в умовах мінливого ринку.

Таким чином, ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» має значний потенціал для розвитку сучасної системи менеджменту, проте його реалізація потребує системного підходу та інвестицій у ключові аспекти управління.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Чинники ефективності системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»**

Постійний розвиток системи менеджменту підприємства ставить у пріоритет ефективне використання власних ресурсів і потенціалу організації. В умовах динамічного ринку, де зовнішні та внутрішні фактори постійно змінюються, ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» необхідно адаптуватися до цих змін, залишаючись конкурентоспроможним.

Управління компанією в сучасному нестабільному середовищі вимагає системного підходу до розв'язання численних викликів. Зовнішні фактори, такі як економічні коливання, зміни законодавства чи ринкові тренди, накладають додаткові обмеження та потребують швидкої реакції. Водночас внутрішні аспекти, зокрема кадрова політика, організаційна структура та використання технологій, потребують постійного моніторингу й удосконалення.

Одним із ключових елементів ефективного управління є наявність повної та актуальної інформації про поточний стан компанії та перспективи її розвитку. Це дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення, спрямовані на зростання ефективності та оптимізацію бізнес-процесів. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» запровадження новітніх підходів до управління, таких як цифровізація процесів, використання аналітики для ухвалення рішень, впровадження інноваційних методів мотивації персоналу та розробка адаптивних стратегій реагування на зміни. Комплексний підхід до вирішення цих завдань дозволить компанії не лише підтримувати ефективність системи менеджменту, а й створити умови для довгострокового розвитку та стабільності в умовах конкурентного середовища.

Керівництво ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» повинно враховувати ключові чинники, що впливають на ефективність системи

менеджменту (рис.3.1.), для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

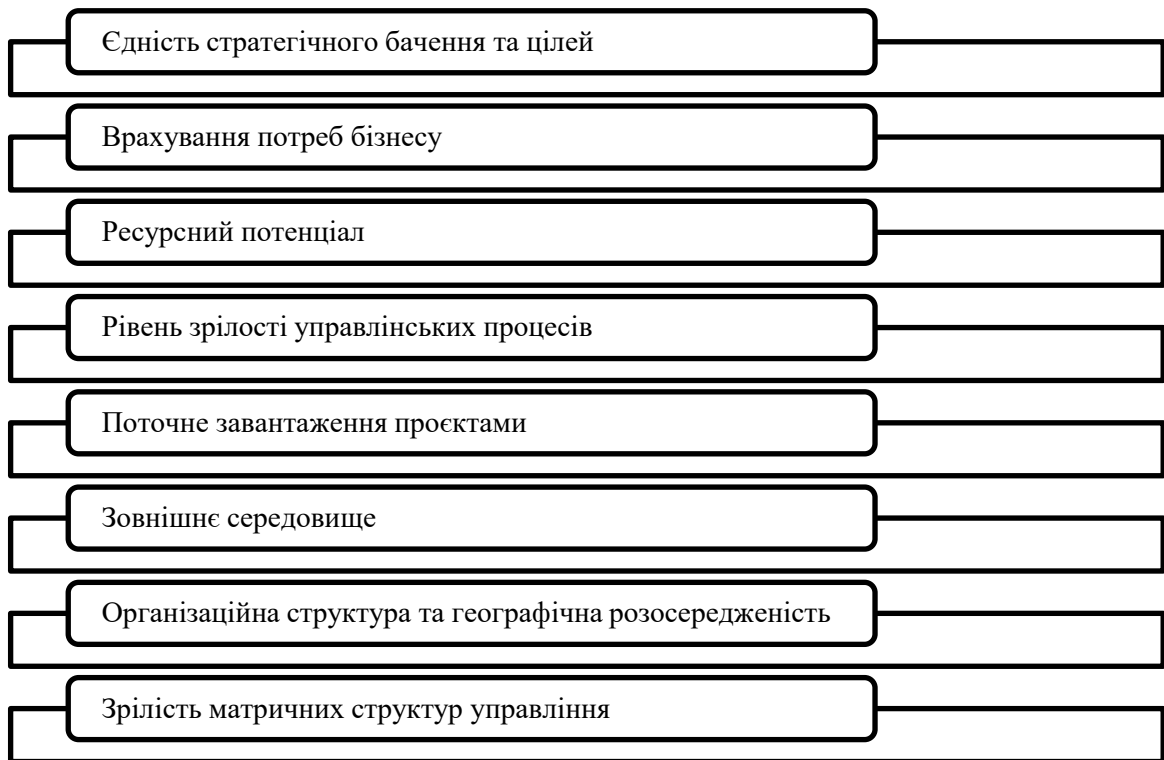


Рисунок 3.1. – Чинники, що впливають на ефективність системи менеджменту

*Джерело: створено автором самостійно*

Характеристика чинників:

- Єдність стратегічного бачення та цілей - важливо узгоджувати цілі компанії як виконавця проєктів із цілями власника бізнесу, який забезпечує фінансування та визначає стратегічний напрямок розвитку.
- Врахування потреб бізнесу - система менеджменту має бути орієнтована на поточні й перспективні потреби підприємства, зокрема в умовах змін і зростання ринкових вимог.
- Рівень зрілості управлінських процесів - оцінка зрілості компанії в управлінні програмами, проєктами та ризиками є необхідною для ефективного використання інструментів менеджменту.
- Ресурсний потенціал - кількість і якість ресурсів, що можуть бути залучені для підвищення ефективності управлінської системи, є вирішальними для досягнення поставлених цілей.

- Поточне завантаження проєктами - потрібно враховувати кількість і масштаби проєктів, які вже реалізуються, та коригувати їх відповідно до змін у структурі компанії або стратегії розвитку.
- Зовнішнє середовище - організаційні, політичні та культурні аспекти, що впливають на компанію, також мають суттєве значення для ефективності системи менеджменту.
- Організаційна структура та географічна розосередженість - особливості структури підприємства та розташування персоналу, який бере участь у проєктах, зокрема співробітників із передмістя Києва, повинні враховуватися для координації та підвищення ефективності робочих процесів.
- Зрілість матричних структур управління - рівень розвитку матричних структур управління в компанії має ключове значення для успішної реалізації проєктів, особливо в умовах багатозадачності та необхідності оперативного прийняття рішень.

Застосування системного підходу до врахування цих факторів дозволить оптимізувати процеси управління, забезпечити гнучкість і адаптивність системи менеджменту, а також підвищити ефективність реалізації проєктів та програм. Це сприятиме стабільному розвитку компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

На терміни реалізації та успішність функціонування системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» суттєво впливають кілька ключових чинників, які необхідно враховувати для забезпечення її ефективності та результативності (рис.3.2.).

- Нечіткість бачення майбутньої моделі системи менеджменту - відсутність ясного уявлення щодо того, якою має бути система управління та яких результатів слід досягти, може призводити до хаотичного впровадження змін. Це ускладнює роботу керівників і відповідальних осіб, знижуючи ефективність системи.
- Обмежена підтримка з боку керівництва - низький рівень залученості керівників у підтримку та розвиток системи менеджменту створює перепони для її успішного функціонування. Відсутність необхідних

ресурсів або мотивації для впровадження змін негативно впливає на загальні результати.

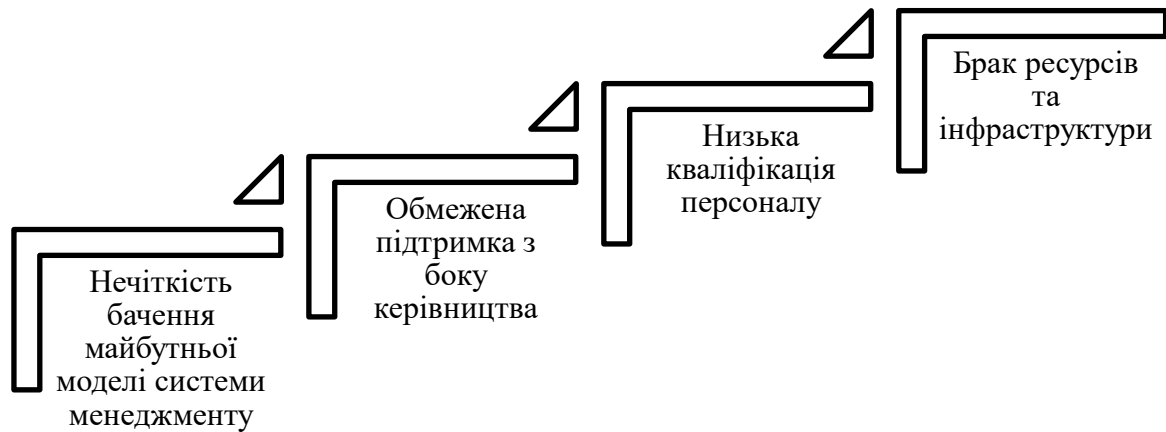


Рисунок 3.2. – Чинники, які впливають на терміни реалізації та успішність функціонування системи менеджменту підприємства

*Джерело: створено автором самостійно*

- Низька кваліфікація персоналу - залучення до системи управління працівників із недостатнім рівнем компетенцій через їхню доступність обмежує можливості для реалізації стратегічних цілей. Некваліфікований персонал часто не здатен ефективно виконувати покладені на нього функції, що уповільнює розвиток системи.
- Брак ресурсів та інфраструктури - недостатнє фінансування та обмежений доступ до ресурсів, необхідних для створення ефективної системи управління, ускладнюють виконання працівниками своїх функцій. Наявність сучасної інфраструктури є критично важливою для забезпечення належного рівня продуктивності.

Для успішного функціонування системи менеджменту важливо забезпечити стратегічне планування з чітким баченням цілей і результатів. Керівництво повинно виступати не лише як ініціатор змін, а й як їх активний підтримувач, виділяючи достатні ресурси та забезпечуючи мотивацію команди. Водночас необхідно акцентувати увагу на розвитку персоналу: проводити

тренінги, підвищувати кваліфікацію та залучати фахівців з необхідними компетенціями. Інвестиції у технологічну інфраструктуру та створення сприятливих умов праці забезпечать стабільне виконання завдань і підвищення загальної ефективності системи управління. Врахування цих факторів сприятиме оптимізації процесів управління та допоможе компанії досягти стратегічних цілей у встановлені терміни.

Під час аналізу системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» було виявлено суттєві недоліки в процесах управління. Зокрема, база даних клієнтів зберігається у форматі документа MS Excel, що має низку істотних недоліків (рис.3.3.).

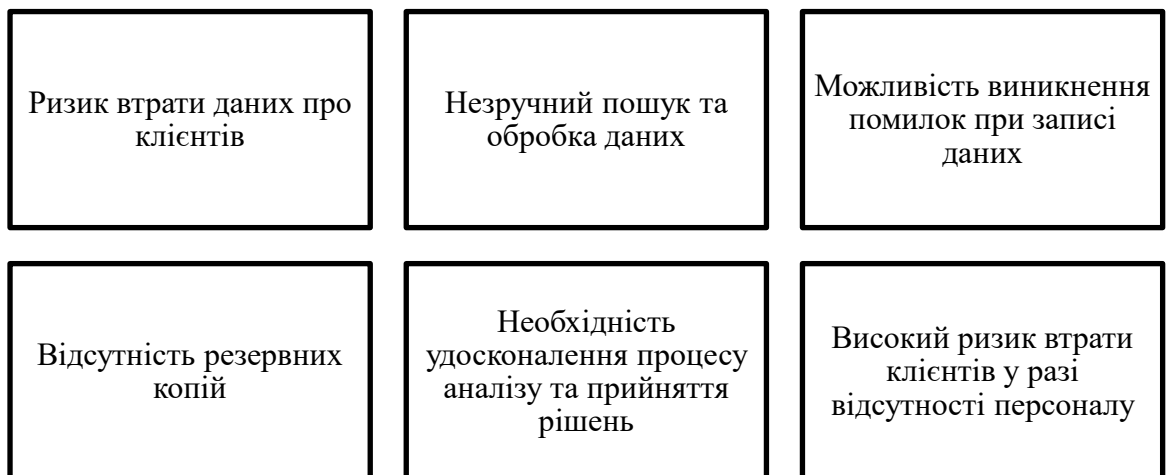


Рисунок 3.3. – Недоліки процесу управління досліджуємого підприємства

*Джерело: створено автором самостійно*

Проаналізуємо ці недоліки:

- Ризик втрати даних про клієнтів, оскільки в разі несправностей або помилок в файлі інформація може бути пошкоджена або втрачена.
- Незручний пошук та обробка даних, що значно знижує ефективність доступу до необхідної інформації, особливо при великій кількості записів.
- Можливість виникнення помилок при записі даних, що може статися через збої в роботі файлу або неправильне введення інформації вручну.



- Відсутність резервних копій, що робить дані вразливими до збоїв і непередбачуваних ситуацій, коли відновлення інформації може бути ускладнене або неможливе.

- Необхідність удосконалення процесу аналізу та прийняття рішень, оскільки така система не дає можливості здійснювати ефективний аналіз клієнтської бази, сегментацію та визначати стратегії для персоналу на основі об'єктивних даних.

- Високий ризик втрати клієнтів у разі відсутності персоналу (через хворобу або звільнення), оскільки інформація зберігається в одному документі, що ускладнює її доступність і передачу іншим працівникам.

Ці проблеми вимагають впровадження більш ефективної і надійної системи управління даними, яка б забезпечила більшу безпеку, зручність обробки і аналізу інформації, а також дозволяла швидко адаптуватися до змін у персоналі чи технічних вимогах.

Для директора ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» критично важливо відстежувати роботу менеджерів з продажу та оцінювати їхній внесок у прибуток компанії. Однак для точного визначення обсягів прибутку необхідно мати доступ до таких даних, як ім'я клієнта (назва підприємства), номер виставленого рахунку, собівартість продукції, вартість проєкту в цілому та інші фінансові показники. Як показує аналіз, зберігання цих даних у документі MS Excel ускладнює процес оцінки ефективності роботи менеджерів проєктів. Для полегшення цього процесу та забезпечення більшої зручності в управлінні даними пропонується впровадити програмний продукт «OnlyOffice», який дозволить організувати зберігання та обробку даних у більш структурованому та зручному вигляді.

OnlyOffice — це програмне забезпечення, яке надає власні додатки для основних настільних та мобільних платформ, а також має веб-версію, що працює стабільно та ефективно. Головною перевагою OnlyOffice є його здатність інтегруватися з різноманітними сторонніми сервісами, такими як електронна пошта, CRM-системи, календарі та багато іншого, що дозволяє користувачам отримувати додатковий контроль та розширені можливості для організації роботи.

Однією з важливих переваг OnlyOffice є його орієнтація насамперед на підприємства, а не на індивідуальних користувачів. Ця специфіка робить його ідеальним інструментом для корпоративного використання, оскільки дозволяє налаштувати програмне забезпечення відповідно до потреб різних компаній або їх підрозділів. Наприклад, підприємства можуть розміщувати OnlyOffice на власних серверах, що забезпечує максимальну конфіденційність даних і підвищує безпеку інформації. Така гнучкість і можливість налаштування роблять OnlyOffice дуже вигідним рішенням для великих компаній, які прагнуть адаптувати рішення під свої унікальні вимоги та забезпечити надійний і ефективний доступ до своїх даних.

OnlyOffice також надає розширені функції безпеки, які відрізняються від більшості інших офісних рішень. Для бізнесу, який шукає комплексне внутрішнє офісне рішення, яке охоплює створення документів, управління ними та організацію робочих процесів, OnlyOffice є одним із найкращих варіантів на ринку. Його безпека та функціональність роблять його ідеальним для підприємств, які потребують надійного та ефективного інструменту для роботи з документами та управління даними в межах організації.

Отже, програма допоможе ефективно вирішити ряд важливих завдань, зокрема:

- Управління продажами, забезпечуючи контроль над усіма етапами продажу, від первинного контакту з клієнтом до завершення угоди.
- Управління маркетингом, дозволяючи створювати, планувати та моніторити маркетингові кампанії, що сприятиме підвищенню ефективності маркетингових стратегій.
- Обслуговування та ведення клієнтів, завдяки зручним інструментам для зберігання та аналізу даних про клієнтів, що дозволяє будувати більш персоналізовані та довгострокові відносини.
- Аналіз продажів та інвестицій у маркетинговій сфері, даючи можливість оцінювати рентабельність маркетингових кампаній та ефективність інвестицій, що забезпечить оптимізацію витрат і максимізацію прибутку.

Завдяки таким можливостям програма сприятиме підвищенню загальної продуктивності компанії, поліпшенню взаємодії з клієнтами та забезпеченню сталого зростання бізнесу.

Результати впровадження програмного компонента OnlyOffice сприятимуть:

1.Зменшенню ризиків втрати клієнтів у разі хвороб або звільнень персоналу завдяки централізованому зберіганню та доступу до даних про клієнтів, що полегшує передачу обов'язків.

2.Підвищенню ефективності продажів та маркетингової активності, завдяки інструментам для моніторингу та аналізу результатів кампаній, що дозволяє швидко коригувати стратегії.

3.Контролю за роботою менеджерів, оскільки програма забезпечує повну прозорість у роботі співробітників, що дозволяє оцінювати їх ефективність та оптимізувати процеси.

4.Зручному зберіганню інформації про клієнтів, що забезпечує легкий доступ до даних, їх швидке оновлення та аналіз, а також покращує взаємодію з клієнтами.

5.Можливості аналізувати та приймати рішення щодо сегментації клієнтської бази, що дозволяє на основі об'єктивних даних розподіляти зусилля персоналу на найбільш перспективні сегменти та покращувати клієнтську підтримку.

6.Забезпеченню надійного зберігання резервних копій на сервері, що гарантує безпеку даних та їх відновлення в разі непередбачених ситуацій.

Таким чином, впровадження OnlyOffice значно підвищить ефективність управлінських процесів, забезпечить більшу прозорість і контроль, а також дозволить знизити ризики і витрати, пов'язані з управлінням інформацією про клієнтів.

### 3.2. Шляхи удосконалення системи менеджменту ТОВ «ІнтегрейTED Сек'юріті Солюшенс»

З урахуванням ідентифікованих факторів, що впливають на ефективність системи менеджменту в ТОВ «ІнтегрейTED Сек'юріті Солюшенс», пропонується впровадити заходи щодо створення віртуального проєктного офісу. Такий офіс передбачає організацію ефективного середовища, яке дозволяє членам проєктної команди здійснювати управління проєктами, проводити наради, вести переговори з партнерами та зберігати проєктну документацію в єдиному цифровому просторі. При цьому важливим є те, що співробітники можуть працювати дистанційно, що є надзвичайно актуальним у нинішніх умовах, зважаючи на воєнний стан в Україні.

Основні вимоги до організації віртуального проєктного офісу компанії представлені на рисунку 3.4.

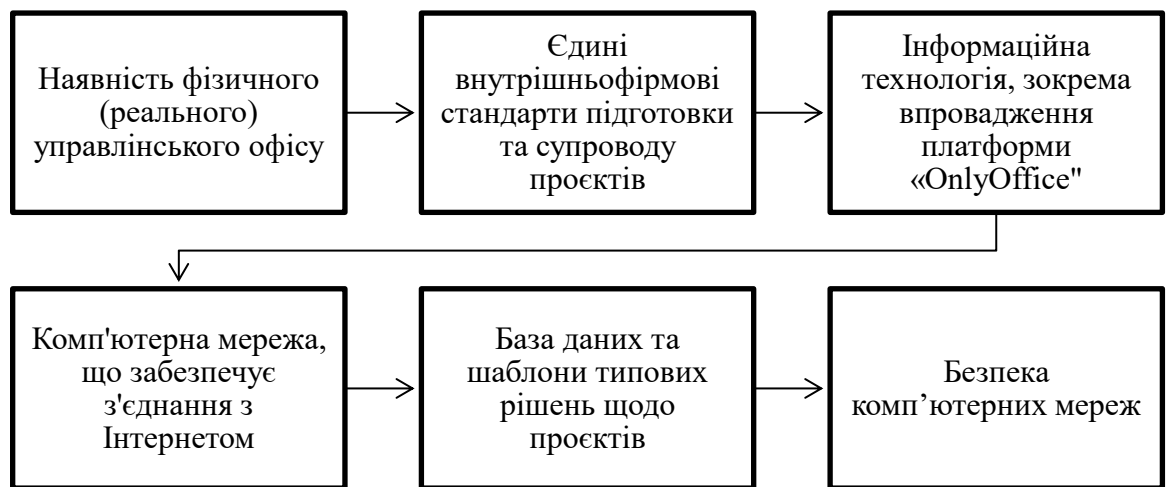


Рисунок 3.4. - Основні вимоги до організації віртуального проєктного офісу компанії

*Джерело: створено автором самостійно*

- Наявність фізичного (реального) управлінського офісу, який забезпечує центральну базу для координації проєктів та взаємодії з командою.
- Єдині внутрішньофірмові стандарти підготовки та супроводу проєктів, що забезпечить уніфікацію процесів і зниження ризиків помилок.

- Інформаційна технологія, зокрема впровадження платформи «OnlyOffice», яка дозволяє організувати ефективне управління проектами, зберігання документів та комунікацію в реальному часі.

- База даних та шаблони типових рішень щодо проектів, що дозволить стандартизувати рішення та зменшити час на розробку нових проектів.

- Комп'ютерна мережа, що забезпечує з'єднання з Інтернетом, дозволяючи команді ефективно взаємодіяти та здійснювати необхідні операції, не залежно від географічного розташування.

- Безпека комп'ютерних мереж, що є критично важливою для забезпечення безперебійної роботи команди проекту в режимі реального часу, з урахуванням віддаленого доступу та територіального розподілу учасників.

Таким чином, створення віртуального проектного офісу дозволить не лише підвищити ефективність управлінських процесів у компанії, але й забезпечити високу гнучкість у роботі з клієнтами та партнерами, оптимізуючи використання ресурсів та адаптуючись до умов сучасної динамічної бізнес-середовища.

Компанія «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка не передбачає створення окремих команд для кожного проекту. Спеціалісти компанії працюють в рамках відділів і одночасно займаються документацією для кількох проектів. Така організація може призвести до низки труднощів, особливо у разі розширення компанії та збільшення кількості проектів, зокрема позапланових. У таких умовах можуть виникати наступні проблеми:

- Перевантаження співробітників, що зумовлює збільшення плинності кадрів, погіршення якості виконання робіт та затримки в термінах. Коли кількість проектів зростає, наявність обмежених ресурсів і одночасне виконання кількох завдань може призвести до зниження продуктивності працівників.

- Затримки в здачі проектної документації, що збільшує витрати на проекти, як фінансові, так і ресурсні, а також призводить до додаткових трудових витрат на виправлення помилок або відновлення порушених строків. Це може вплинути на загальну репутацію компанії та взаємини з клієнтами.

- Зростання частки робіт, виконуваних субпідрядниками, що призводить до втрат частини виручки через оплату стороннім організаціям, а також до потенційного зниження якості виконуваних проєктів. Це, в свою чергу, може спричинити затримки у виконанні робіт та розробці документації, оскільки сторонні підрядники можуть мати інші стандарти роботи та менш ефективно реагувати на зміни в проєкті.

У разі значного розширення бізнесу та зростання кількості проєктів, компанії слід переглянути свою організаційну структуру та розглянути варіанти створення окремих проєктних команд, що дозволить більш ефективно розподіляти ресурси та забезпечити вищу якість виконання робіт.

Віртуальний проєктний офіс має на меті інтеграцію управлінських процесів через взаємодію кількох відділів підприємства. Основою такого офісу є розподілена комп'ютерна система, яка працює на базі телекомунікаційних мереж. Це дозволяє користувачам мати доступ до єдиних програмних засобів, баз даних та знань, здійснювати централізований облік, контроль і моніторинг робіт за проєктом, а також проводити відеоконференції та телекомунікаційні наради в реальному часі. У процесі створення віртуального проєктного офісу для досліджуваної компанії слід дотримуватися наступного алгоритму дій (рис.3.5.).

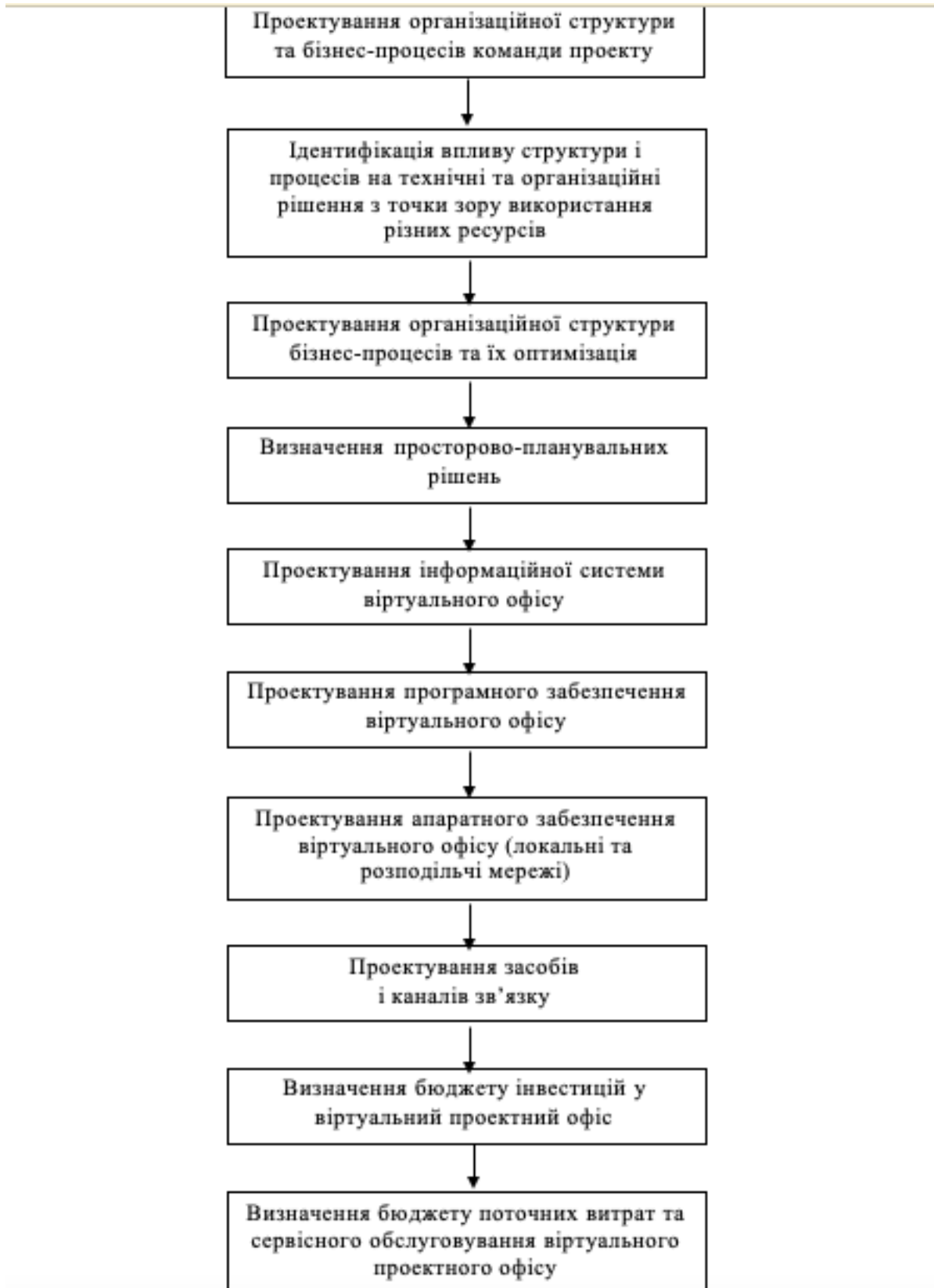


Рис. 3.5. Алгоритм формування віртуального проєктного офісу досліджуємого піжприємства

*Джерело: розроблено автором*

Для управління великими проєктами може бути створений спеціалізований підрозділ, такий як проєктний офіс або дирекція з управління проєктами. Такий підрозділ включає керівника проєкту, адміністратора та функціональних спеціалістів, які відповідають за виконання окремих управлінських завдань в рамках проєкту. Співробітники цього підрозділу є частиною команди проєкту. В організації може ефективно поєднуватися функціональна та проєктна діяльність. Функціональна діяльність орієнтована на досягнення поточних цілей і завдань, в той час як проєктна діяльність виникає для вирішення нових складних завдань і організації великих заходів, для яких обмежено час і ресурси. Поточна діяльність реалізується в межах існуючої організаційної структури, що регламентована нормативними актами та підтримується інформаційними системами. Проєктний підхід, у свою чергу, формалізований і автоматизований в меншій мірі.

Віртуальний проєктний сервіс має в своєму розпорядженні висококваліфікованих фахівців з проєктування, необхідне програмне забезпечення та інструменти для проєктування. Крім того, він володіє необхідною нормативною базою, що забезпечує високий рівень якості проєктів та дозволяє організувати ефективно проєктно-конструкторське забезпечення діяльності компанії.

Діяльність ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» має чітко визначене спрямування, яке можна умовно сформулювати таким чином:

1. Покращення якості продукції через впровадження нових технологій проєктування та багаторівневої системи перевірки технічних рішень.
2. Перехід до принципово нової системи проєктування, що передбачає роботу в єдиному інформаційному середовищі.
3. Використання передових світових практик у проєктуванні систем безпеки та контролю доступу.

Отже, впровадження віртуального проєктного офісу відповідає визначеним напрямкам розвитку компанії. Обраний шлях сприятиме підвищенню результативності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»,



оскільки впровадження нових технологій та розвиток інноваційних методів, необхідних на ринку інформаційного простору, дозволить покращити ефективність системи менеджменту підприємства.

Для більш чіткого розуміння механізму функціонування компанії з використанням віртуального проєктного офісу, слід також розглянути завдання програми розвитку, які ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» ставить перед собою в рамках досягнення заявлених цілей.

Завдання програми розвитку включають:

- Адаптація та впровадження передових технологій - активне використання новаторських технологій і розробка власних інноваційних рішень, що сприяють підвищенню ефективності використання активів компанії та забезпечують її конкурентоспроможність на ринку.

- Розвиток інноваційної культури - формування середовища, яке сприяє гнучкості, креативності та інноваціям. Це також включає залучення і підтримку творчих, талановитих фахівців у сфері систем безпеки, що забезпечить постійний потік нових ідей і рішень.

- Створення внутрішнього конкурентного середовища - формування здорової конкуренції між співробітниками для виявлення і підтримки найбільш кваліфікованих фахівців, що сприятиме постійному покращенню робочих процесів та інноваційного потенціалу компанії.

- Підтримка безперервного вдосконалення - активна робота над вдосконаленням існуючих процесів і практик для забезпечення значних конкурентних переваг компанії, що дозволить їй утримувати лідерські позиції на ринку систем безпеки та контролю доступу.

Ці завдання визначають стратегію розвитку компанії та сприяють її стійкому зростанню і покращенню ефективності управлінських процесів у рамках впровадження віртуального проєктного офісу.

На даний момент у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» відсутня єдина база даних, яка б об'єднувала всю інформацію про реалізовані проєкти. Наразі існують окремі бази для кожного проєкту, проте для підвищення ефективності роботи в майбутньому необхідно створити централізовану базу, яка буде містити всю інформацію про виконувані проєкти. Це дозволить

виконати порівняння не тільки процесів та методологій, але й культур управління проектами на рівні проектного управління, а також сприятиме накопиченню досвіду з попередніх проектів. Недосконалість стратегічного планування в управлінні проектами призводить до збільшення витрат, зокрема матеріальних і часових ресурсів.

При розробці заходів для підвищення ефективності системи менеджменту в ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» слід врахувати, що середня кількість робочих годин у співробітників значно перевищує нормативні 8 годин. Більшість працівників компанії витрачають на роботу від 8,5 до 9,5 годин щодня. Така велика завантаженість призводить до кількох проблем, серед яких:

- затримка у виконанні проектної документації, а також збільшення фінансових, трудових і ресурсних витрат;
- відсутність у співробітників можливості проходити курси підвищення кваліфікації;
- зростання частки робіт, що виконуються субпідрядниками, що призводить до зменшення прибутку компанії та негативно впливає на якість виконуваних робіт.

Таким чином, значне перевантаження співробітників компанії «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» негативно впливає на ефективність виконання проектів, збільшує витрати і знижує якість виконуваних робіт. Для вирішення цих проблем необхідно вжити заходів для оптимізації робочого часу, покращення планування завдань та забезпечення можливості для професійного розвитку співробітників. Важливим кроком стане також зменшення залежності від субпідрядників, що дозволить підвищити контроль за якістю та зберегти більшу частину прибутку в межах компанії. Впровадження цих змін сприятиме підвищенню загальної ефективності компанії, покращенню якості проектів і зниженню витрат.

### 3.3. Пропозиції щодо шляхів удосконалення системи менеджменту

Одним із основних критеріїв оцінки ефективності та успішності системи менеджменту підприємства є цінність, яку вона приносить у рамках виконуваних процесів для таких зацікавлених сторін, як керівництво, одержувачі результатів чи вигод від проєктів, а також менеджери проєктів. Основним фактором, що визначає цінність, яку система менеджменту створює для компанії, зазвичай є оцінка менеджерів проєктів. Якщо система менеджменту не забезпечує необхідної підтримки для вирішення проблем і підвищення ефективності виконання проєктів, то й інші зацікавлені сторони часто оцінюють її функціонування як малоефективне. Тому, керівник, приймаючи рішення про вдосконалення системи менеджменту, повинен перш за все визначити ключових зацікавлених осіб та активно управляти їхніми очікуваннями, забезпечуючи надання цінних послуг відповідно до узгодженого рівня якості.

Створення віртуального проєктного офісу полягає у забезпеченні ефективної комунікації між членами команди для спільного виконання завдань. Це можливо лише за умови наявності розвинених засобів зв'язку, комп'ютерної техніки, спеціалізованого програмного забезпечення, телекомунікаційних систем, різноманітної оргтехніки та сучасних інформаційних технологій.

В цілому, створення віртуального проєктного офісу сприятиме підтримці проєктної діяльності компанії, дозволить збільшити прибуток, зменшуючи кількість проєктних робіт, виконаних із затримками, та скорочуючи частку завдань, що передаються субпідрядникам.

На основі дослідження діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс», аналізу її системи менеджменту та процесів проєктного і організаційного управління було виявлено низку проблем, які впливають на ефективність роботи компанії:

- 1) Затримка термінів розробки проєктної документації, що призводить до перенесення частини проєктних робіт. Ця проблема стала особливо актуальною останніми роками через збільшення обсягу як планових, так і позапланових

проектів. Невиконання робіт у строки негативно позначається на загальному прогресі проектів і на репутації компанії.

2) Збільшення частки робіт, виконаних субпідрядними організаціями, що знижує прибуток компанії, адже частина коштів йде на оплату зовнішніх підрядників. Це також може призводити до «зниження якості проектів», оскільки контроль за зовнішніми виконавцями є складнішим, а їхня робота часто не відповідає високим стандартам компанії, що може спричинити «затримки в розробці документації».

3) Висока завантаженість персоналу. Наразі кожен співробітник компанії займається одночасно кількома проектами, що призводить до поверхневого розуміння специфіки кожного проекту. Це ускладнює ефективне управління часом, стеження за дотриманням термінів виконання робіт і забезпеченням високої якості документації.

4) Відсутність спеціалізованої команди для кожного проекту. Співробітники, які відповідають за різні аспекти одного проекту, можуть перебувати в різних бригадах або навіть містах, що ускладнює комунікацію та координацію. Така організація роботи сприяє затримкам у розробці документації, оскільки виникають труднощі у своєчасному вирішенні поточних питань.

Ці проблеми вимагають уваги для покращення внутрішніх процесів компанії і підвищення її ефективності.

Для вирішення вищезазначених проблем було прийнято рішення впровадити віртуальний проектний офіс, який дозволить значно удосконалити процеси проектного управління в компанії. Практична значимість запропонованих заходів полягає в тому, що ці рекомендації здатні не тільки покращити поточну діяльність компанії, але й сприяти її подальшому розвитку.

Впровадження віртуального проектного офісу забезпечить ефективну комунікацію та координацію між усіма учасниками проектів, незалежно від їхнього місця перебування, що дозволить своєчасно вирішувати поточні питання та уникати затримок. Це також сприятиме оптимізації роботи, зменшить навантаження на персонал, що дозволить зосередитися на виконанні ключових завдань.

Більш високий рівень проєктного управління дозволить зробити діяльність компанії більш стабільною та впорядкованою, значно знизить ризики, пов'язані з можливими затримками та помилками, і, як наслідок, покращить якість виконання проєктів. У перспективі це також сприятиме підвищенню фінансово-економічних показників компанії, адже зросте ефективність використання ресурсів, зменшиться кількість витрат на субпідрядні роботи, а також зросте здатність компанії швидко реагувати на зміни в ринку та адаптуватися до нових викликів.

Ключові завдання розробки віртуального проєктного офісу можна сформулювати наступним чином. По-перше, необхідно знизити високе навантаження на співробітників компанії, яке спричиняє зростання показника плинності кадрів, затримки термінів виконання проєктів та погіршення якості виконуваних робіт. По-друге, важливо скоротити частку проєктів, що реалізуються із затримками за термінами, що є актуальним для компанії в умовах збільшення обсягів та складності проєктів. По-третє, необхідно зменшити залежність від субпідрядників, що дозволить компанії не лише зберігати більше прибутку, але й поліпшити якість виконуваних робіт, оскільки зовнішні виконавці можуть бути менш залучені у специфіку проєктів.

Для ефективного впровадження віртуального проєктного офісу необхідно забезпечити працівників необхідною оргтехнікою, зокрема ноутбуками, що дозволять забезпечити мобільність і гнучкість у виконанні робочих завдань. Важливим аспектом є також наявність відповідного програмного забезпечення для розробки проєктної документації та координації діяльності. Крім того, кожен співробітник повинен пройти спеціалізоване навчання для орієнтації в новому віртуальному просторі офісу, освоєння нових інструментів та технологій для забезпечення максимальної ефективності роботи в умовах дистанційного проєктного управління.

Запровадження таких заходів не лише оптимізує внутрішні процеси компанії, але й дозволить збільшити продуктивність праці, підвищити якість виконаних проєктів та забезпечити ефективну комунікацію між усіма учасниками проєктів, навіть за умов їхнього віддаленого розташування.

Інвестиційні витрати, що необхідні для реалізації, представлені в таблиці

3.1.

Таблиця 3.1

**Інвестиційні витрати на забезпечення ефективної роботи персоналу  
в віртуальному просторі проєктного офісу компанії**

№	Найменування	Кількість співробітників, осіб	Вартість, грн
1	Вартість ноутбуків для персоналу	18	18*37500 = 675000
2	Програмне забезпечення, включаючи ВІМ	18	47000
3	Витрати на навчання персоналу	35	35*4000 = 140000
4	Разом:	-	862000

*Джерело: сформовано автором*

Крім того, важливо визначити відповідальних осіб за реалізацію окремих етапів впровадження віртуального проєктного офісу, які представлені в таблиці

3.2.

Таблиця 3.2

**Розбиття комплексу заходів для підвищення ефективності системи  
менеджменту в ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»**

№	Назва задачі	Відповідальна особа
1	Удосконалення процесу проєктного управління на підприємстві: ідентифікація критичних точок в умовах змін	Керівники відділів систем відеоспостереження та систем контролю доступу
2	Формування концепції віртуального проєктного офісу	Керівники відділів компанії та їх працівники
3	Призначення адміністратора віртуального проєктного офісу	Директор компанії
4	Дизайн бізнес-процесів за допомогою віртуального проєктного офісу	Директор компанії та адміністратор віртуального проєктного офісу
5	Визначення управлінських осіб за конкретними центрами відповідальності	Директор компанії та керівники відділів

6	Встановлення програмного забезпечення формування мережі для комунікацій між учасниками віртуального проєктного офісу	Адміністратор віртуального проєктного офісу
7	Навчання персоналу щодо взаємодії у віртуальному просторі проєктного офісу	Керівники відділів компанії

*Джерело: сформовано автором*

Очікується, що завдяки створенню віртуального проєктного офісу термін розробки проєктної документації буде знижено на 20%. Це скорочення дозволить зменшити середній термін розробки проєктів на 2 дні, що в свою чергу призведе до економії в розмірі 138 620 грн на рік. Як результат, собівартість продажів зменшиться, що позитивно вплине на прибутковість компанії. Крім того, впровадження цього проєкту дозволить знизити частку робіт, виконуваних субпідрядниками, на 3% (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Показники виконання робіт за проєктами компанії

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Обсяг виручки компанії, тис. грн	82600	155638	163420	171591	180170	189179
Виконання робіт власними силами, %	75	79	85	85	85	85
Виконання робіт субпідрядними силами, %	25	21	15	15	15	15
Економія – 3%, від обсягу реалізованої продукції (послуг), тис. грн	-	-	4669	4903	5148	5405

*Джерело: сформовано автором*

З таблиці видно, що у 2023 році 25% усіх робіт виконувались субпідрядниками, що призводить до втрати частини прибутку компанії. Крім того, часто залучення субпідрядників спричиняє затримки в термінах виконання робіт, а також збільшення витрат на розробку проєктної документації. Зменшення частки робіт, що виконуються субпідрядниками, на 8% дозволить компанії значно підвищити свою фінансову ефективність. Очікується, що це призведе до додаткового прибутку в розмірі 4 669 тис. грн вже у 2025 році. В результаті, зменшення залежності від субпідрядників не лише сприятиме зниженню витрат, а й покращить контроль над якістю робіт і скоротить терміни їх виконання.

З огляду на визначені обсяги інвестицій та прогнозовані обсяги продажів, можна здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів щодо створення віртуального проєктного офісу для компанії (табл. 3.4). У цьому процесі враховано коефіцієнт дисконтування на рівні 12%, а також прогнозується щорічне зростання обсягів реалізації продукції на рівні 5%. Постійні витрати на 2025 рік включають зарплату адміністратора віртуального офісу у розмірі 43 тис. грн на місяць, а також витрати на обслуговування офісу, які складають 10 тис. грн на місяць. Змінні витрати, пов'язані з оплатою доступу до програмного забезпечення для співробітників, оцінюються на рівні 1 408 тис. грн на рік.

Таблиця 3.4

**Прогнозні показники ефективності впровадження віртуального проєктного офісу компанії**

№ з/п	Показники	Роки				
		2024	2025	2026	2027	2028
1	Початкові інвестиції, тис. грн	862	-	-	-	-
2	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	-	4669	4903	5148	5405
3	Собівартість продукції, тис. грн	-	2044	2319	2632	2988
3.1	в т.ч. постійні витрати, тис. грн		636	700	770	847
3.2	змінні витрати, тис. грн		1408	1619	1862	2141
4	Прибуток до оподаткування, тис. грн	-	2625	2584	2516	2417
5	Податок на прибуток (18%), тис. грн	-	473	465	453	435
6	Чистий прибуток, тис. грн	-	2153	2119	2063	1982
7	Амортизація, тис. грн	-	131	131	131	131
8	Грошовий потік, тис. грн	-	2284	2250	2194	2113
9	Коефіцієнт дисконтування (12%)	1	0,893	0,797	0,712	0,636
10	Дисконтовані інвестиції, тис. грн	862	-	-	-	-
11	Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-	2039	1793	1562	1343
12	Чистий приведений дохід за наростаючим підсумком, тис. грн	-862	1177	2970	4532	5875

*Джерело: сформовано автором*

Завдяки створенню віртуального проєктного офісу, компанія може досягти NPV на рівні 5 875 тис. грн до 2028 року. Індекс рентабельності інвестицій становитиме 7,82, а термін окупності цих заходів — 0,51 року, що відповідає приблизно 6 місяцям. Ці показники підтверджують ефективність і доцільність запропонованих заходів.



Для більш об'єктивного оцінювання доцільно розглянути альтернативні сценарії розвитку подій, враховуючи зміни умов реалізації запропонованих заходів у рамках песимістичного та оптимістичного варіантів. У песимістичному варіанті ми припустили, що економія на виручці від реалізації продукції складе лише 2%, а ставка дисконтування буде на рівні 15%. Результати за песимістичним сценарієм наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Показники ефективності впровадження віртуального проектного офісу  
в компанії (песимістичний варіант)**

№ з/п	Показники	Роки				
		2023	2024	2025	2026	2027
1	Початкові інвестиції, тис. грн	862	-	-	-	-
2	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	-	3113	3268	3432	3603
3	Собівартість продукції, тис. грн	-	2044	2319	2632	2988
3.1	в т.ч. постійні витрати, тис. грн		636	700	770	847
3.2	змінні витрати, тис. грн		1408	1619	1862	2141
4	Прибуток до оподаткування, тис. грн	-	1069	950	800	616
5	Податок на прибуток (18%), тис. грн	-	192	171	144	111
6	Чистий прибуток, тис. грн	-	876	779	656	505
7	Амортизація, тис. грн	-	131	131	131	131
8	Грошовий потік, тис. грн	-	1007	910	787	636
9	Коефіцієнт дисконтування (12%)	1	0,870	0,756	0,658	0,572
10	Дисконтовані інвестиції, тис. грн	862	-	-	-	-
11	Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	┆	876	688	518	363
12	Чистий приведений дохід за наростаючим підсумком, тис. грн	-862	14	702	1219	1583

*Джерело: сформовано автором*

Згідно з таблицею, яка показує ефективність впровадження віртуального проектного офісу в компанії за песимістичним варіантом, можна зробити наступні висновки:

1. Початкові інвестиції. У 2023 році компанія зробить інвестиції в розмірі 862 тис. грн. Це витрати на запуск проєкту, які зменшать фінансові показники компанії в першому році.

2. Виручка від реалізації продукції. Виручка в наступні роки буде зростати, однак в межах песимістичного варіанту прогнозується менш значне збільшення у порівнянні з оптимістичним варіантом. Наприклад, у 2024 році очікується виручка на рівні 3113 тис. грн, що зросте до 3432 тис. грн у 2027 році.

3. Собівартість продукції. Собівартість продукції збільшується, але темпи її зростання поступово знижуються з кожним роком. У 2023 році вона складе 2044 тис. грн, а до 2027 року зменшиться до 2988 тис. грн.

4. Чистий прибуток. Чистий прибуток поступово зростає, що свідчить про позитивний ефект від впровадження віртуального офісу, незважаючи на песимістичні прогнози. У 2027 році чистий прибуток складе 477 тис. грн, що вказує на стабільний фінансовий результат.

5. Амортизація. Амортизація, як частина витрат, також має тенденцію до зростання, що відповідає збільшенню інвестицій в основні засоби та інфраструктуру для віртуального проєктного офісу.

6. Дисконтування інвестицій. Дисконтовані інвестиції відображають негативний вплив початкових витрат у короткостроковій перспективі, однак у довгостроковій перспективі (2026-2027 роки) дисконтовані грошові потоки будуть позитивними.

7. Чистий приведений дохід (NPV). Прогнозований чистий приведений дохід на 2023 рік буде негативним (-862 тис. грн), що є очікуваним для першого року інвестицій, однак в майбутньому показник стане позитивним, що підтверджує доцільність заходів у довгостроковій перспективі.

Загалом, незважаючи на початкові витрати і більш обмежене зростання виручки в рамках песимістичного варіанту, довгострокові перспективи свідчать про поступове зростання прибутковості і повернення інвестицій, що підтверджує доцільність впровадження віртуального проєктного офісу.

При визначенні результативних показників за оптимістичним варіантом ми врахували більшу економію від обсягів реалізації продукції компанії, яка

зростатиме на 5% щорічно завдяки впровадженню віртуального проєктного офісу, а також зниження ставки дисконтування до 10%.

Результативні показники за оптимістичним варіантом впровадження віртуального проєктного офісу наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники ефективності впровадження віртуального проєктного офісу  
в компанії (оптимістичний варіант)**

№ з/п	Показники	Роки				
		2023	2024	2025	2026	2027
1	Початкові інвестиції, тис. грн	862	-	-	-	-
2	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	-	7782	8171	8580	9009
3	Собівартість продукції, тис. грн	-	2044	2319	2632	2988
3.1	в т.ч. постійні витрати, тис. грн		636	700	770	847
3.2	змінні витрати, тис. грн		1408	1619	1862	2141
4	Прибуток до оподаткування, тис. грн	-	5738	5852	5948	6021
5	Податок на прибуток (18%), тис. грн	-	1033	1053	1071	1084
6	Чистий прибуток, тис. грн	-	4705	4799	4877	4937
7	Амортизація, тис. грн	-	131	131	131	131
8	Грошовий потік, тис. грн	-	4836	4930	5008	5068
9	Коефіцієнт дисконтування (12%)	1	0,909	0,826	0,751	0,683
10	Дисконтовані інвестиції, тис. грн	862	-	-	-	-
11	Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-	4396	4074	3763	3461
12	Чистий приведений дохід за наростаючим підсумком, тис. грн	-862	3534	7609	11371	14833

*Джерело: сформовано автором*

Оптимістичний варіант розвитку подій показує, що компанія може отримати 14 833 тис. грн. При цьому індекс рентабельності інвестицій складає 18,21, а термін окупності – 0,22 або близько 3 місяців. Отже, результати за усіма трьома варіантами зміни умов впровадження віртуального проєктного офісу підтверджують його доцільність для компанії.

Також слід оцінити, як створення проєктного офісу вплине на ефективність системи менеджменту компанії. Передбачається, що запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня єдності уявлень персоналу підприємства щодо його майбутнього стану та узгодженості дій, які забезпечать покращення цього стану на 25%. Водночас, очікується певний опір змінам з боку працівників, який може становити до 50% (рис. 3.6).

Згідно з визначеними показниками, можна зробити висновок, що впровадження віртуального проєктного офісу сприятиме підвищенню гнучкості системи менеджменту підприємства з 0,91 до 0,95, що становить приріст на 4%.

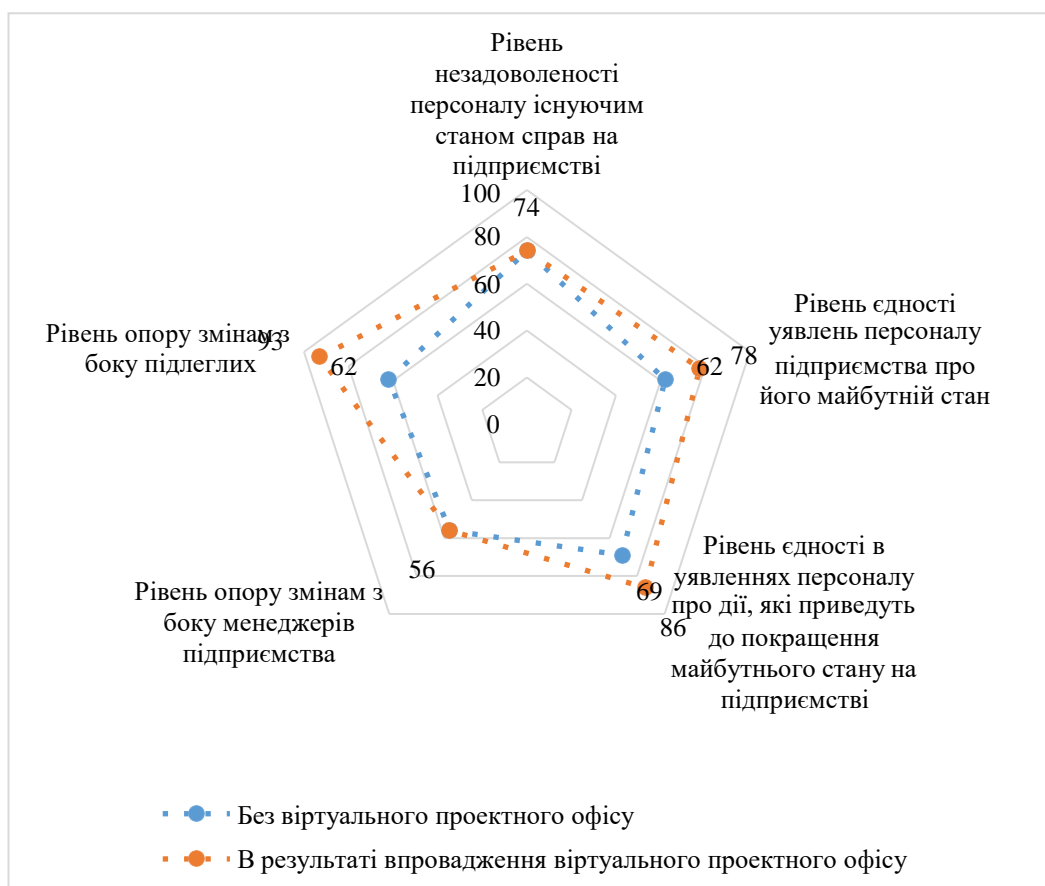


Рис. 3.6. Порівняння показників для визначення рівня гнучкості системи менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

*Джерело: сформовано автором*

Впровадження віртуального проєктного офісу також призведе до соціальних переваг, які позитивно впливатимуть на ефективність системи менеджменту компанії:

1. Зниження рівня завантаження. Завдяки створенню офісу, розробкою проєктної документації будуть займатися співробітники, призначені для конкретних центрів відповідальності, що дозволить розвантажити інших працівників і зменшити затримки в проєктних роботах.

2. Підвищення мотивації працівників, що сприятиме збільшенню продуктивності праці та покращенню якості виконаних робіт.

3. Зниження коефіцієнта плинності кадрів, що дозволить компанії зберігати висококваліфікованих фахівців і створювати згуртований колектив для ефективної та комфортної роботи.

4. Поліпшення комунікації між членами команди проєкту, що підвищить ефективність співпраці і скоротить час, необхідний для вирішення завдань.

В умовах воєнного стану впровадження віртуального проєктного офісу дозволить компанії досягти низки важливих результатів:

- Скорочення термінів розробки проєктної документації на 8%, що призведе до зниження трудових витрат на виконання проєктів та дозволить ефективніше використовувати ресурси компанії.

- Зменшення частки робіт, виконуваних субпідрядниками, що збільшить прибуток компанії і дозволить покращити якість виконуваних проєктів, а також зменшить ризики, пов'язані з затримками та несвоєчасним виконанням завдань.

- Зниження рівня завантаження працівників, що сприятиме зменшенню стресу, поліпшенню загальної працездатності і зменшенню ймовірності виникнення помилок у проєктних роботах.

- Підвищення мотивації співробітників, завдяки поліпшенню робочих умов, розвитку нових навичок і можливості для більш ефективної співпраці, що сприятиме збільшенню продуктивності та якості роботи.

- Скорочення коефіцієнта плинності кадрів, що дозволить компанії утримувати висококваліфікованих фахівців, зменшити витрати на набір нових працівників та забезпечити стабільність у роботі.

- Поліпшення комунікацій між членами команди проєкту та обмін досвідом у виконанні окремих проєктів, що допоможе підвищити ефективність виконання завдань, прискорити процеси прийняття рішень і знизити ризики виникнення помилок через неправильне розуміння завдань чи вимог.

Ці заходи сприятимуть підвищенню загальної ефективності та стійкості компанії навіть у складних умовах воєнного стану.

### **Висновки до розділу 3**

Удосконалення системи менеджменту є критично важливим для підвищення ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах економічних викликів та воєнного стану. Для цього необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає впровадження інноваційних методів управління, удосконалення організаційної структури, а також оптимізацію внутрішніх процесів і комунікацій. Одним із ефективних шляхів удосконалення системи менеджменту є створення «віртуального проєктного офісу». Це рішення дозволяє значно підвищити гнучкість і адаптивність підприємства, що є особливо важливим в умовах нестабільності, де підприємства повинні швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати свої ресурси.

1. Підвищення ефективності процесів. Впровадження віртуального проєктного офісу дозволяє значно скоротити терміни розробки проєктної документації. Це знижує трудові витрати, скорочує ймовірність затримок, а також дозволяє ефективно контролювати виконання проєктів. Крім того, зменшення частки робіт, що виконуються субпідрядниками, сприяє збільшенню прибутку компанії і покращенню якості робіт, оскільки підприємство зможе краще контролювати весь процес, зменшити ризики та забезпечити більш високу відповідальність за результат.

2. Оптимізація ресурсів. Створення віртуального офісу дозволяє більш раціонально розподіляти навантаження серед співробітників, зменшуючи рівень завантаження та забезпечуючи більш рівномірне виконання завдань. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та зниженню рівня стресу серед персоналу. Такий підхід також дає змогу збільшити мотивацію співробітників, адже

вони мають доступ до зручних інструментів для виконання своїх обов'язків, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості роботи.

3. Зниження рівня плинності кадрів. Завдяки оптимізації робочих процесів та створенню сприятливих умов для працівників (мобільність, можливості для розвитку та кар'єрного росту) знижується коефіцієнт плинності кадрів. Компанія зможе утримувати висококваліфікованих фахівців, що є важливим фактором для забезпечення стабільності та розвитку організації. Крім того, створення згуртованої команди сприятиме формуванню більш ефективної корпоративної культури та взаємодії між працівниками.

4. Покращення комунікацій. Віртуальний проєктний офіс значно покращує комунікацію між членами команди. Інструменти для спільної роботи та обміну інформацією дозволяють співробітникам ефективно взаємодіяти навіть у віддаленому режимі. Це підвищує ефективність командної роботи, дозволяє знижувати ризики непорозумінь та помилок через відсутність безпосереднього контакту.

5. Економічна ефективність. Впровадження віртуального офісу не лише оптимізує внутрішні процеси, але й має суттєвий фінансовий ефект. Скорочення витрат на субпідрядників, зменшення трудових витрат на проєктування та зниження витрат на обслуговування офісу забезпечують економію коштів. Крім того, оптимізація процесів може сприяти підвищенню фінансових результатів підприємства через поліпшення якості та своєчасності виконання проєктів.

6. Адаптивність до змін. В умовах воєнного стану та економічних невизначеностей важливо, щоб підприємство мало здатність швидко адаптуватися до нових умов. Віртуальний проєктний офіс забезпечує високу мобільність і гнучкість, дозволяючи компанії ефективно реагувати на зміни в ринковій ситуації та продовжувати свою діяльність навіть у складних умовах.

Отже, впровадження віртуального проєктного офісу є не лише технічним, але й стратегічним кроком, який дозволяє не тільки підвищити ефективність системи менеджменту, але й забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку. Це є потужним інструментом для вдосконалення управлінських процесів, покращення фінансових показників та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах змін.

## ВИСНОВКИ

Теоретичні основи системи менеджменту підприємства є важливим фундаментом для розуміння процесів, що відбуваються всередині організації, та визначення шляхів досягнення її стратегічних цілей. Система менеджменту підприємства охоплює сукупність організаційних, управлінських, економічних та соціальних елементів, які взаємодіють для забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища.

В основі системи менеджменту лежить концепція інтеграції різних управлінських функцій і підходів, таких як стратегічне планування, організація виробничих процесів, контроль і мотивація персоналу. Оскільки підприємства функціонують у складних та динамічних умовах, ключовим є здатність системи менеджменту швидко адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін, впроваджувати інновації та ефективно керувати ресурсами.

Система менеджменту підприємства повинна ґрунтуватися на чітко визначених цілях, принципах і процедурах, що дозволяють координувати діяльність всіх підрозділів і досягати загальної мети підприємства. Водночас важливою умовою є забезпечення ефективного контролю за виконанням стратегічних і оперативних завдань, а також постійне вдосконалення всіх компонентів системи для підвищення її гнучкості та ефективності.

Розгляд теоретичних основ системи менеджменту також вказує на необхідність поєднання різних підходів та методів для оцінки ефективності управлінських процесів. Це включає фінансові та нефінансові методи, індексні підходи, а також використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу та аналізу діяльності підприємства. Використання цієї різноманітності підходів дозволяє не лише оцінити поточний стан системи менеджменту, але й визначити напрямки її розвитку для досягнення конкурентних переваг.

Таким чином, теоретичні основи системи менеджменту підприємства є основою для побудови ефективного управління, здатного забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах глобалізації, високої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі. Розуміння та впровадження теоретичних



концепцій у практичну діяльність підприємства дозволяє забезпечити успішне управління, досягнення високих результатів і покращення фінансово-економічних показників.

Аналіз сучасної системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» виявив як її сильні сторони, так і аспекти, що потребують вдосконалення. Компанія має висококваліфікованих управлінців з відповідною освітою, що створює потенціал для прийняття ефективних управлінських рішень. Це забезпечує надійну основу для довгострокового розвитку системи менеджменту. Динаміка плинності кадрів показала нестабільність у 2021 році, що вказувало на проблеми в утриманні персоналу. Проте у 2022 році відбулося тимчасове зниження плинності, зумовлене зовнішніми обставинами. У 2023 році зростання плинності стало викликом, що потребує уваги до питань мотивації, покращення умов праці та створення сприятливого робочого середовища. Рівень гнучкості системи менеджменту виявився недостатнім, про що свідчить показник гнучкості 0,91, нижчий за нормативне значення. Це вказує на потребу у вдосконаленні адаптивності системи до змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах. Організаційна структура управління продемонструвала прогрес у 2023 році, коли інтегральний показник ефективності перевищив контрольне значення. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до умов постпандемічного розвитку та підвищити ефективність управління.

Для подальшого розвитку компанії потрібно: інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу, зокрема в навчання новим методикам управління та адаптації до змін; впровадити заходи для зниження плинності кадрів, такі як покращення мотиваційних механізмів, підвищення рівня задоволеності працівників та створення умов для їх професійного зростання; розвивати гнучкість системи управління через підвищення швидкості реагування на зміни, впровадження цифрових технологій та оптимізацію процесів; продовжувати вдосконалення організаційної структури для забезпечення її стійкості та ефективності в умовах мінливого ринку.

Таким чином, ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» має значний потенціал для розвитку сучасної системи менеджменту, проте його реалізація потребує системного підходу та інвестицій у ключові аспекти управління.

Удосконалення системи менеджменту є критично важливим для підвищення ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах економічних викликів та воєнного стану. Для цього необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає впровадження інноваційних методів управління, удосконалення організаційної структури, а також оптимізацію внутрішніх процесів і комунікацій. Одним із ефективних шляхів удосконалення системи менеджменту є створення «віртуального проєктного офісу». Це рішення дозволяє значно підвищити гнучкість і адаптивність підприємства, що є особливо важливим в умовах нестабільності, де підприємства повинні швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати свої ресурси.

1. Підвищення ефективності процесів. Впровадження віртуального проєктного офісу дозволяє значно скоротити терміни розробки проєктної документації. Це знижує трудові витрати, скорочує ймовірність затримок, а також дозволяє ефективно контролювати виконання проєктів. Крім того, зменшення частки робіт, що виконуються субпідрядниками, сприяє збільшенню прибутку компанії і покращенню якості робіт, оскільки підприємство зможе краще контролювати весь процес, зменшити ризики та забезпечити більш високу відповідальність за результат.

2. Оптимізація ресурсів. Створення віртуального офісу дозволяє більш раціонально розподіляти навантаження серед співробітників, зменшуючи рівень завантаження та забезпечуючи більш рівномірне виконання завдань. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та зниженню рівня стресу серед персоналу. Такий підхід також дає змогу збільшити мотивацію співробітників, адже вони мають доступ до зручних інструментів для виконання своїх обов'язків, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості роботи.

3. Зниження рівня плинності кадрів. Завдяки оптимізації робочих процесів та створенню сприятливих умов для працівників (мобільність, можливості для розвитку та кар'єрного росту) знижується коефіцієнт плинності кадрів. Компанія зможе утримувати висококваліфікованих фахівців, що є важливим фактором для забезпечення стабільності та розвитку організації. Крім того, створення згуртованої

команди сприятиме формуванню більш ефективної корпоративної культури та взаємодії між працівниками.

4. Покращення комунікацій. Віртуальний проєктний офіс значно покращує комунікацію між членами команди. Інструменти для спільної роботи та обміну інформацією дозволяють співробітникам ефективно взаємодіяти навіть у віддаленому режимі. Це підвищує ефективність командної роботи, дозволяє знижувати ризики непорозумінь та помилок через відсутність безпосереднього контакту.

5. Економічна ефективність. Впровадження віртуального офісу не лише оптимізує внутрішні процеси, але й має суттєвий фінансовий ефект. Скорочення витрат на субпідрядників, зменшення трудових витрат на проєктування та зниження витрат на обслуговування офісу забезпечують економію коштів. Крім того, оптимізація процесів може сприяти підвищенню фінансових результатів підприємства через поліпшення якості та своєчасності виконання проєктів.

6. Адаптивність до змін. В умовах воєнного стану та економічних невизначеностей важливо, щоб підприємство мало здатність швидко адаптуватися до нових умов. Віртуальний проєктний офіс забезпечує високу мобільність і гнучкість, дозволяючи компанії ефективно реагувати на зміни в ринковій ситуації та продовжувати свою діяльність навіть у складних умовах.

Отже, впровадження віртуального проєктного офісу є не лише технічним, але й стратегічним кроком, який дозволяє не тільки підвищити ефективність системи менеджменту, але й забезпечити компанії конкурентні переваги на ринку. Це є потужним інструментом для вдосконалення управлінських процесів, покращення фінансових показників та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завідна Л. Д. Концепція розвитку соціально-економічної системи та її особливості в управлінні підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №. 2. С. 68-75.
2. Варченко О. М., Свиноус І. В., Биба В. А. Теоретичні засади формування системи управління виробничими витратами на сільськогосподарських підприємствах. Інноваційна економіка. 2020. №. 3-4. С. 44-50.
3. Куцик П.О., Головацька С.І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. Економічний аналіз. 2017. Т. 27. №. 2. С. 145-155.
4. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №. 1. С. 78-82.
5. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №. 23. С. 204-209.
6. Коваль А. В. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології.–Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1.747 с. С. 172.
7. Якубенко І. М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. №. 1. С. 90-95.
8. Проценко В. М. Системи управління підприємствами в умовах неопостіндустріальної модернізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. №. 68. С. 54.
9. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. №. 4. С. 77-81.

10. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. Економіка та держава. 2019. №. 10. С. 36-45.

11. Попрозиан О. І. Формування взаємозв'язків та взаємодія функцій менеджменту з метою удосконалення роботи підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. №. 1. С. 93-100.

12. Задорожний З. М., Омецінська І.М. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2021. №. 4. С. 169-184.

13. Варченко О. М., Свиноус І. В., Биба В. А. Теоретичні засади формування системи управління виробничими витратами на сільськогосподарських підприємствах. Інноваційна економіка. 2020. №. 3-4. С. 44-50.

14. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. №. 24. С. 51-57.

15. Фатхутдинов И. Р., Демьянова О. В. Влияние инвестиционного мониторинга на управление инвестициями. Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам. 2019. С. 274-277.

16. Райко Д. В., Подрез О. І. Формування інструментів управління промисловими підприємствами за теоретичним і функціональним підходами. Бізнес-інформ. 2018. №. 3. С. 386-393.

17. Лотарєв А. Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2017. №. 1. С. 155-164.

18. Лохман Н. В., Лохман Н. В. Концептуальні засади управління інноваційним підприємством. Економіка. Бізнес-адміністрування. Право. 2018. №. 5 (5). С. 118-129.

19. Супрун С. Основний зміст системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 вересн. 2021 р. Вінниця, 2021. Ч. 1. С. 101.

20. Токмакова І. В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. №. 57. С. 137-143.

21. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. – 2018. №. 1 (1). С. 510-513.

22. Зоріна О. А., Ксендзук В. В., Гордополов В. Ю. Використання інновацій та функціонування системи управління діяльністю підприємств зовнішньої торгівлі. Бізнес Інформ. 2018. №. 5. С. 142-148.

23. Потій В. З., Куліш Г. П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості і проблеми застосування в Україні. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2017. №. 1-2. С. 54-59.

24. Пожуєва Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. Вісник економічної науки України. 2017. №. 1. С. 73-77.

25. Дідоренко Т., Белова І. Значення оперативного обліку в системі управління сільськогосподарським підприємством. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2017. №. 1-2. С. 29-37.

26. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №. 16. С. 461-467.

27. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. №. 18. С. 10-15.

28. Овчарук В. В. Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Економіка та держава. 2018. №. 8. С. 46-51.

29. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. Облік і фінанси. 2020. Т. 87. С. 178-184.

30. Дмитрів К. І., Шпак Ю. Н. Дослідження інформаційних систем в управлінні підприємствами: досвід та перспективи. Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут. 2017. №. 14. С. 231-239.]

31. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. Т. 2. №. 24. С. 4-12.

32. Куцик П. О., Герєга О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. №. 3. С. 99-104.].

33. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Т. 3. №. 14. С. 166-172.

34. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. Т. 70. №. 3. С. 140-147.

35. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. Т. 164. С. 101-105.

36. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2018. №. 193. С. 284-289.

37. Кондіус І. С. Теоретичні засади дослідження ефективності корпоративного управління комерційного банку. Економічні науки. Облік і фінанси. 2018. Т. 1. №. 15 (57). С. 90-102.

38. Бержанір І. Діагностика фінансового стану в системі управління підприємством. Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р.). Технодрук, 2021. 379 с.

39. Сумець А. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2020. Т. 6. С. 126-143.

40. Євась Т. В., Коломієць А. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. Подільський науковий вісник. 2019. С. 39-45.

41. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. №. 28 (3). С. 154-161.

42. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. №. 13 (2). С. 114-117.

43. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С., Макаренко А. О. Збалансована система показників—ефективний інструмент управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. №. 2. С. 80-87.

44. Полчанінова І. Л., Касьяненко А. А. Система управління франчайзингом у сфері туристських послуг. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. 2018. №. 1 (2). С. 72-75.

45. Фінансова звітність ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс». Режим доступу: [https://clarity-project.info/edr/43738297/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/43738297/finances?current_year=2023) (дата звернення 23.11.2024).



