

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

## **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Аналіз системи менеджменту на підприємстві (на прикладі  
ТОВ «ІНТЕГРЕЙТЕД СЕК'ЮРІТІ СОЛЮШЕНС»)»

Виконала: студентка 4-го року  
навчання,  
спеціальності 073 Менеджмент  
Жданова А. І.

Керівник  
Сидоренко О. В.

Доктор економічних наук,  
професор

Рецензент Романченко Н. В.

Кваліфікаційна робота захищена з  
оцінкою

Секретар ЕК Ісаєнко А. М.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	5
1.1. Поняття та принципи системи в менеджменті.....	5
1.2. Особливості аналізу системи менеджменту.....	12
1.3. Методи та підходи до аналізу системи менеджменту на підприємстві ....	18
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	26
<b>Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ІНТЕГРЕЙТЕД СЕК'ЮРІТІ СОЛЮШЕНС»</b> .....	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс».....	27
2.2. Оцінка основних показників діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» .....	34
2.3. Аналіз системи менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» .....	41
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	48
<b>Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ІНТЕГРЕЙТЕД СЕК'ЮРІТІ СОЛЮШЕНС»</b> .....	49
3.1. Фактори, що впливають на ефективність системи менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» .....	49
3.2. Заходи щодо удосконалення системи менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс».....	56
3.3. Обґрунтування запропонованих заходів .....	61
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	70
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	72
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	75
<b>ДОДАТКИ</b> .....	80

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи менеджменту взагалі й антикризової діяльності з урахуванням наслідків поширення пандемії зокрема. Системи менеджменту все більше трансформуються відповідно до змін, які зазнають підприємства. І насамперед йдеться про малий та середній бізнес, що не мають достатньо резервних ресурсів та страхових інструментів для самостійного подолання кризового тиску, який з кожним днем наростає. Актуальність цієї проблеми призводить до проведення економічних експериментів з формування та вдосконалення відповідних методів й інструментів, що дозволяють підвищити гнучкість системи менеджменту підприємства, щоб зменшити вплив несприятливого зовнішнього середовища та адаптувати діяльність підприємства до умов ковід-кризи. Нова ситуація викорінює звичну логіку формування системи менеджменту підприємства, кардинально змінюючи орієнтири, які колись використовували компанії. Зміни умов діяльності підприємств вимагають від управлінців пошуку нових методів підвищення результативності системи менеджменту для ефективної адаптації суб'єктів господарювання, тому дане дослідження є актуальним на сьогодні.

*Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка та економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту на підприємстві.*

На основі визначеної мети було сформовано такі *завдання*:

- розкрити сутність поняття та принципи системи в менеджменті;
- виокремити особливості аналізу системи менеджменту;
- визначити методи та підходи до аналізу системи менеджменту на підприємстві;
- навести загальну характеристику ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»;

- провести оцінювання основних показників діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»;
- провести аналіз системи менеджменту діяльністю у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»;
- встановити фактори, що впливають на ефективність систему менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»;
- розробити заходи щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»;
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів підвищення ефективності системи менеджменту на підприємстві.

*Методи дослідження.* Результати проведених у кваліфікаційній роботі досліджень отримані за допомогою загальних методів ідентифікації та формалізації, аналізу і синтезу, класифікації та систематизації, а також з використанням спеціальних методів дослідження, зокрема, методу фінансового та факторного аналізу для оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс», методів аналізу у процесі оцінювання доцільності реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту для ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс».

*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.

*Робота складається* з вступу, трьох розділів з підрозділами, висновку, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Поняття та принципи системи в менеджменті

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 основоположників класичної школи наукового управління виробничими системами (1885-1950 рр.) був Анрі Файоль. Цей дослідник-промисловець зі своїми однодумцями шукав уніфіковану форму створення ефективної системи менеджменту підприємства, яка забезпечить високу конкурентоспроможність суб'єкту господарювання, в рамках якого буде впроваджено відповідні механізми. Запропонована Файолем система заснована на двох основних концепціях: раціональності створеної системи менеджменту підприємства та 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.]. Проте, трансформація світового порядку та механізмів здійснення господарської діяльності внесли свої корективи і в систему менеджменту підприємства,

утворивши при цьому низку нових шкіл, таких як: школа науки управління або кількісного підходу (з 1950 р.), а також школа ситуаційного підходу (з 1950 р.).

Ряд сучасних авторів, наприклад Куцик П. О., Головацька С. І., під системою управління розуміють сукупність керуючої та керованої підсистем відповідного підприємства [3, с. 149.]. В рамках цього, як керована підсистема, виступають всі процеси (бізнес-процеси) на підприємстві, а як керуюча підсистема виступає трирівнева ієрархічна структура. Верхній рівень представлений загальним менеджментом підприємства, середній рівень – підсистемою управління якістю, а нижній рівень є сукупністю контурів менеджменту окремими бізнес-процесами. Глибоке дослідження у сфері функціонування системи менеджменту підприємства провів Борисяк О. В., в якому визначається дане управління, як вплив з боку органу, що діє, на керований об'єкт з метою отримання необхідного результату. Система менеджменту для підприємства наведена на рис. 1.1.

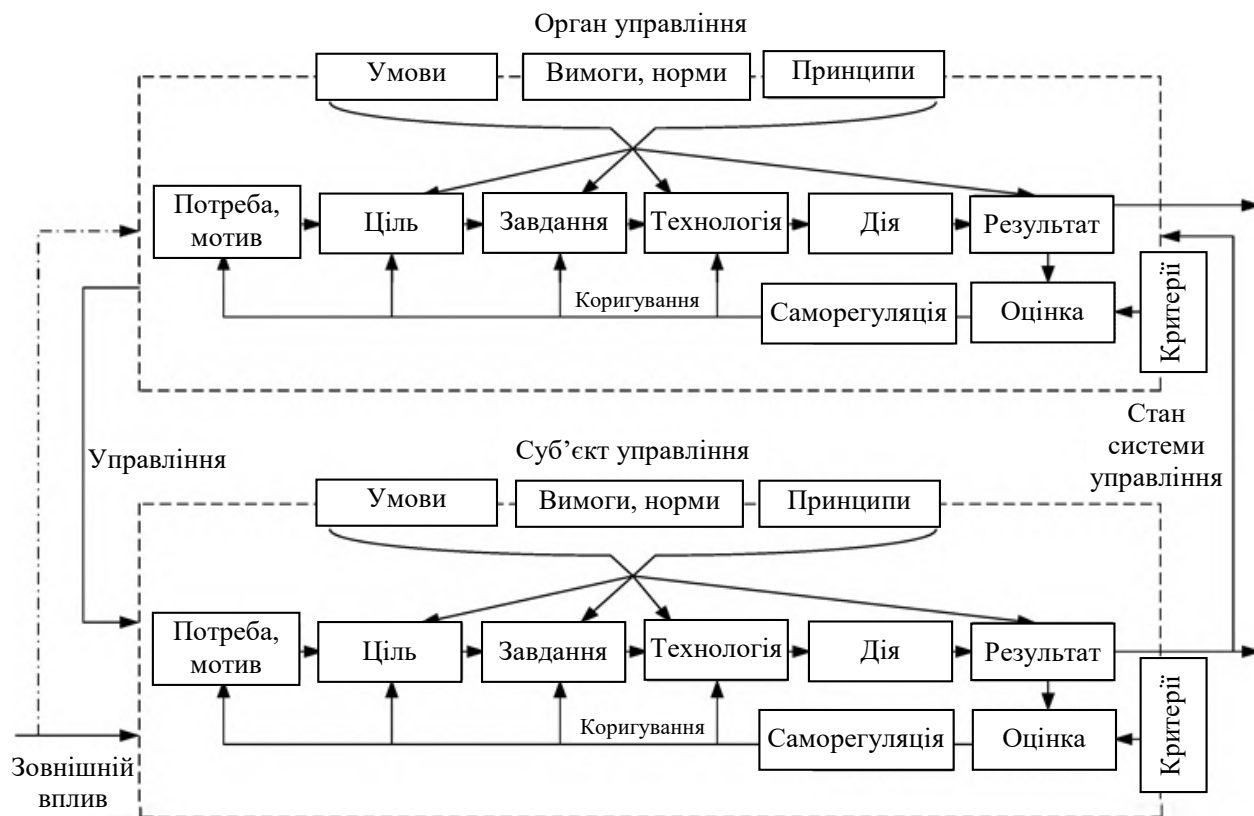


Рис. 1.1. Система менеджменту на підприємстві

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

У наведеній схемі управляючий орган є частиною зовнішнього середовища, що певним чином впливає на цей орган. При цьому частково впливи зовнішнього середовища можуть мати нецілеспрямований характер.

Необхідно відзначити праці Запухляк І. Б., Зелінської Г. О., Побігун С. А., які систему менеджменту підприємства визначають як складну структуру, створену для збору, аналізу та переробки певної інформації з метою отримання максимального ефекту на виході за існуючих ресурсних та інших обмежень. Зазначені автори відзначають, що система менеджменту підприємства має такі ознаки: є єдиним цілим, тобто має властивість єдності для нижніх ієрархічних рівнів; складається із встановленої множини ієрархічно розташованих елементів; елементи відповідної системи пов'язані за допомогою прямих та зворотних зв'язків; система менеджменту має певні зв'язки із зовнішнім середовищем [5, с. 206]. До системи менеджменту підприємства, як об'єкту дослідження, висуваються вимоги, за допомогою яких можна будувати висновки про рівень організованості відповідної системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### **Вимоги до сучасної системи менеджменту підприємства**

№ з/п	Вимога до системи менеджменту підприємства	Характеристика
1	Детермінованість	Виявляється в організації взаємодії структурних підрозділів системи менеджменту, при якому діяльність одного підрозділу впливає на інші структурні одиниці.
2	Динамічність	Визначається у можливості збереження протягом певного часу постійного якісного стану системи при впливі несприятливих внутрішніх та зовнішніх факторів.
3	Наявність управляючого параметра	Характеризується наявністю такого впливу, з якого можна управляти як підприємством, і його окремими структурними підрозділами.
4	Наявність контролюючого параметра	У цьому випадку визначається наявністю в системі такого контролюючого елемента, який забезпечував би контроль усієї системи та окремих її параметрів без надання керуючого впливу.
5	Наявність каналів зворотнього зв'язку	Забезпечується регламентацією дій апарату менеджменту підприємства з питань прийому зовнішньої та внутрішньої інформації, зокрема під час підготовки певних управлінських рішень.

Продовження табл. 1.1

№ з/п	Вимога до системи менеджменту підприємства	Характеристика
6	Формулювання різних стратегій та вибір оптимальної	Забезпечується стратегічним плануванням та стратегічним менеджментом. При цьому одночасно розглядаються кілька стратегій розвитку та менеджменту господарською діяльністю.
7	Пошук альтернативних шляхів розвитку	За альтернативними шляхами розвитку, наприклад, вихід на нові ринки або зміна спеціалізації, відбувається трансформація системи менеджменту.
8	Ефективний розподіл ресурсів	Ця вимога забезпечує позитивну динаміку розвитку підприємства та показує доцільність обраної системи менеджменту.
9	Здатність існування в умовах невизначеності та великих ризиків	Дана вимога подібна до динамічності, однак, відрізняється здатністю системи менеджменту адаптуватися до несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів.
10	Використання методології системного підходу	У практичному аспекті, на підставі методології системного підходу система менеджменту отримує більш ефективний розвиток.
11	Цілісність системи менеджменту	Визначається пов'язаністю в єдиний комплекс процесів комунікації, координації як єдиного цілого виробничого процесу організму.
12	Клієнто-орієнтованість	Системі менеджменту має бути властиве постійне оновлення, засноване на пристосуванні до зовнішніх факторів, головним з яких є перевага споживача продукції (послуг, робіт).

*Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 206]*

Дотримання зазначених вимог до системи менеджменту підприємства, на думку Запухляк І. Б., Зелінської Г. О., Побігун С. А., забезпечує ефективність функціонування та розвитку відповідного суб'єкта господарювання. У своїх працях Л. І. Дорофеев вказує, що сучасна система менеджменту підприємства знаходиться в процесі своєї трансформації з процесу впливу суб'єкта управління на об'єкт управління у взаємодії суб'єктів на підприємстві за його саморозвитку. Поряд із цим, автор наводить сучасну концепцію менеджменту підприємством на основі бізнес-процесів, яка обумовлена сучасною глобалізацією економік світу та іншими інтеграційними процесами [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].



На сьогоднішній день доцільно розглядати трансформаційні процеси системи менеджменту підприємства через призму розвитку всієї теорії управлінської думки. Так, у своїх працях Проценко В. М. наводить сім етапів генези управлінської думки, які визначені як управлінські революції [8, с. 63]. Необхідність розгляду цих етапів пов'язана з дослідженнями представників науки тих часів у сферах виробництва, науки та суспільства (рис. 1.2).

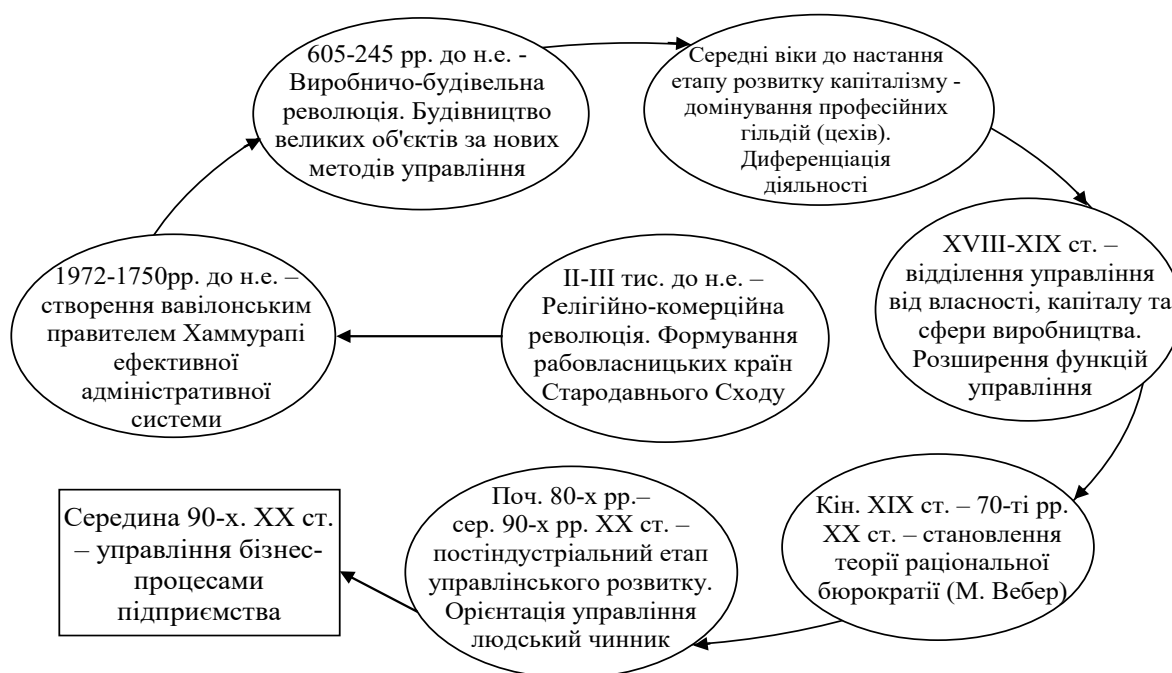


Рис.1.2. Генезис управлінської думки

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

Як було зазначено раніше, сучасний етап розвитку управлінської думки і в цілому системи менеджменту підприємства характеризується формалізацією принципів менеджменту бізнес-процесів за ефективним алгоритмом реалізації відповідних робіт, що базується на досвіді в даній сфері або суміжних сферах господарської діяльності.

Відповідно до нових пізнань в управлінській сфері, Сорока А. М. у своїх працях під системою менеджменту підприємства розуміє впорядковану сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, які забезпечують здійснення діяльності та розвитку підприємства як єдиного цілого. На додаток, Сорока А. М. визначає структуру системи менеджменту підприємства як форму поділу та

кооперації управлінської діяльності, яка спрямована на здійснення процесу менеджменту за певними функціями, спрямованими на вирішення сформованих завдань та досягнення цільових орієнтирів [9, с. 79].

Певний інтерес викликають праці Фостоловича В. А., Сімакова О. О., які нерозривно пов'язують систему менеджменту підприємства із забезпеченням узгодженості всіх ланок виробництва, з метою досягнення планових показників господарської діяльності при найменших витратах ресурсів, що схематично наведено на рис. 1.3.

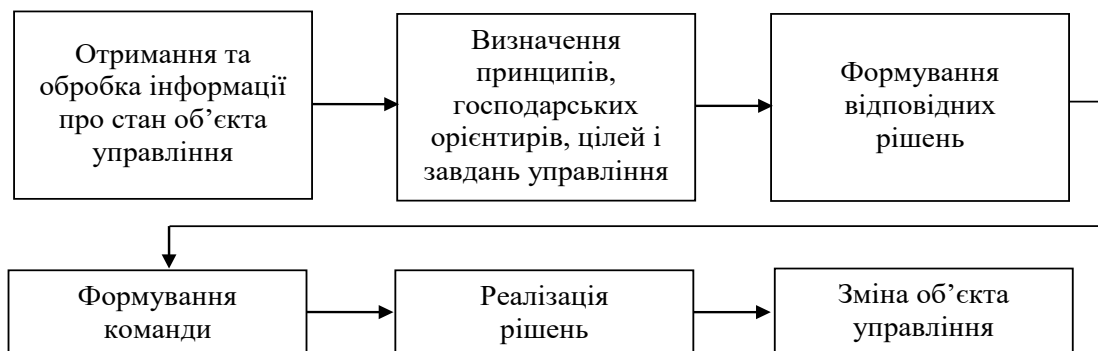


Рис. 1.3. Схема системи менеджменту підприємства

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

У свою чергу Задорожний З. М., Омецінська І. М. вказуть, що система менеджменту підприємства складається з чотирьох підсистем: методичної, процесної, структурної та матеріально-технічної. Методична підсистема включає цілі та завдання, закони та принципи, функції, засоби та методи підсистеми менеджменту. Процесна підсистема менеджменту включає комунікації, процеси менеджменту, прийняття та реалізацію управлінських рішень, визначення характеристик інформаційного забезпечення. Структурна підсистема менеджменту визначається функціональною та організаційною структурою, схемою організаційних взаємодій, системою навчання та підвищення кваліфікації, а також особливостями управляючих впливів на об'єкт менеджменту. Матеріально-технічна підсистема включає ті матеріально-технічні ресурси, необхідні для реалізації з найбільшою ефективністю

управлінських рішень при впливі на об'єкт менеджменту [12, с. 174]. Розглядаючи систему менеджменту підприємства, зокрема, методичний аспект даної системи, доцільно розкрити цілі, завдання, закономірності, принципи та методи, що формують відповідну систему.

Важливо відзначити, що система менеджменту як цілісна форма підпорядковується наведеним елементам, що є важливим фактором при побудові ефективного виробництва (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

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

Елементи методичного підходу	Визначення	Результат
Мета	Бажаний стан об'єкта управлінських впливів, реально досяжний у відповідних умовах	Програми, плани, проєкти
Завдання	Установлена проблема, яка верифікується з метою і вимагає дозволу, в результаті вирішення якої досягається (наближається) бажаний стан об'єкта управління	Роботи з певною тривалістю
Закономірності	Періодична залежність, що повторюється, в явищі (об'єкті, процесі)	Теорії, що розкривають сутність явищ
Принцип	Вихідне (основне) положення теорії	Правила і норми
Метод	Комплекс способів досягнення бажаних результатів у пізнанні та практиці менеджменту підприємства	Визначається метою практичної діяльності

*Джерело: складено автором за матеріалами [13, с. 48]*

Таким чином, наведені цілі, завдання, закони, принципи та методи системи менеджменту підприємства визначають всю структуру господарської діяльності, діяльності будь-якої компанії, підпорядковану існуючим законам та певним принципам реалізації відповідного управлінського впливу на об'єкт управління. При реалізації будь-якого управлінського рішення (вплив на об'єкт управління)

виникають об'єкт та суб'єкт управління. Як зазначено раніше і за твердженням таких авторів як Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., взаємодія об'єкта та суб'єкта реалізується в управлінських відносинах при прийнятті управлінських рішень. З метою ефективної взаємодії об'єкта і суб'єкта управління вони повинні відповідати один одному, мати відносну самостійність, зокрема перебувати у взаємодії. При цьому суб'єктом управління виступає керівник підприємства (цеху, дільниці, підрозділи тощо), а об'єктом – персонал. Поряд з цим, як предмет і продукт системи менеджменту виступає інформація, на основі якої приймається управлінське рішення [14, с. 54].

## **1.2. Особливості аналізу системи менеджменту**

Будь-яке підприємство функціонує у жорстких та мінливих умовах. Щоб вижити та зберегти свої позиції на ринку, підприємству необхідно постійно аналізувати свою діяльність в цілому та систему менеджменту. Система менеджменту, як і будь-яка інша система, характеризується певними параметрами, які містять інформацію про її особливості, стан і розміри. Параметр – це критерій, щодо якого здійснюється оцінювання та діагностика. Р. Фатхутдінов визначив такі параметри систем:

- 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 комунікаційний канал від споживачів системи до виробників продукту («вихід») та постачальників («прийм») системи. При зміні вимог споживачів, параметрів ринку, появи новинок у технології та організації

«вхід» системи та сама система повинні реагувати на ці зміни та вносити відповідні зміни до параметрів функціонування [16, с. 388].

Проведені дослідження дозволяють визначити сукупність елементів системи менеджменту підприємства, які можна представити як параметри даної системи – об'єкт менеджменту (діяльність); суб'єкт менеджменту (керівник компанії, відділу, менеджери, інші працівники, які виконують управлінські функції); вхід (фінанси, інформація, сировина, матеріали, енергія, ліцензія, трудові ресурси, нормативно-правове забезпечення); вихід (продукція, творчі ідеї, інноваційні технології); механізм менеджменту (мети менеджменту, функції менеджменту, управлінські рішення); зовнішнє середовище (споживачі, постачальники, підлеглі, конкуренти, інвестори, законодавчі акти, рівень техніки та технології) [17, с. 159].

Об'єкт менеджменту (діяльність) працює над ресурсами системи менеджменту підприємства, це її вхідні елементи. Він також споживає та перетворює їх у вихідні результати функціонування системи. Іншими словами, вона їх відпрацьовує, застосовує та розповсюджує продукти та послуги на ринку [18, с. 126].

Суб'єкт менеджменту складають працівники менеджменту з певними вимірами їх діяльності, компетентності та специфіки виконуваних функцій, а також специфіки виконуваних функцій, а також сукупність цілей, функцій та методів менеджменту, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Суб'єкт менеджменту забезпечує працівникам вихідні результати та забезпечує надання очікуваних результатів на етапі прийому. Суб'єкт менеджменту робить висновки про діяльність роботи об'єкта та приймає коригувальні рішення на основі вихідних результатів системи менеджменту підприємства [19, с. 101].

Допуск системи менеджменту підприємства складають ресурси, елементи (сировина, матеріали, енергія, інформація тощо), якими розпоряджаються процеси та операції. Сукупність чинників довкілля, які впливають процеси аналізованої системи і які перебувають під безпосереднім менеджментом,

належить до того ж прийому системи менеджменту підприємства. Різні інструкції та інші норми, що забезпечують розміщення та функціонування системи менеджменту підприємства, також є елементами системи. Вихід системи менеджменту підприємства – це продукція, послуга чи інший результат її діяльності [20, с. 142].

Для досягнення максимальної ефективності аналізованої системи менеджменту її продукція, послуги та технології повинні задовольняти низку критеріїв, що відповідають запитам споживачів. Аналіз системи менеджменту підприємства – це складний та цілеспрямований процес, який направлений на виявлення стану та тенденцій основних елементів системи менеджменту, процесу прийняття управлінських рішень. На думку Лобза А. В., Гузь І. С., аналіз становить основу для оцінювання та обґрунтування основних показників недосконалості та підвищення результатів менеджменту. Він також дозволяє отримати вихідні дані для оцінювання реального рівня системи менеджменту, знаходження передових методів та «слабких місць» у процесі менеджменту, а також вибору первинних об'єктів недосконалості, складання планів розвитку системи менеджменту з урахуванням реальних можливостей системи (фінансове, технічне та ресурсне забезпечення, наявність персоналу відповідної кваліфікації або можливість його найму); формування комплексних програм з менеджменту недосконалістю [21, с. 514].

Система менеджменту підприємства може бути охарактеризована за параметрами, властивими даній системі менеджменту [22, с. 145]. Внаслідок огляду наукових джерел можна визначити такі характеристики системи менеджменту підприємства, що забезпечують його розвиток (рис. 1.4.).

Варто розглянути характеристики системи менеджменту підприємства, запропоновані на наведеному рисунку. Перша характеристика – цілісність. Термін «цілісність» передбачає, що сукупність елементів сприймається як система і як єдине ціле, що характеризується загальними властивостями і власною поведінкою. Видалення або заміна хоча б одного елемента може

призвести до зниження ефективності або навіть до руйнування системи менеджменту підприємства. Аналіз системи менеджменту підприємства за такою ознакою є досить важливим, оскільки всі системи мають функціонувати узгоджено. Нездатність функціонування хоча б одного елемента може завдати шкоди всій системі менеджменту діяльності компанії [27, с. 13].

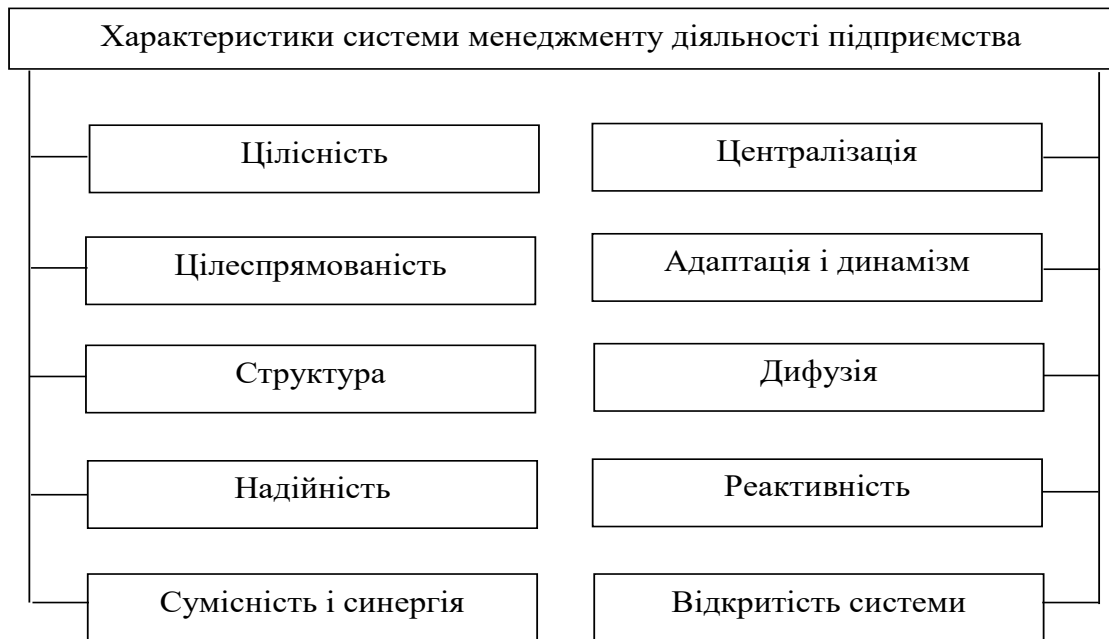


Рис. 1.4. Ключові характеристики системи менеджменту підприємства

*Джерело: складено авторами на основі [23-26]*

Цілеспрямованість – це точна фіксація мети системи менеджменту підприємства, яка змінюється з часом залежно від умов та не суперечить загальним цілям компанії. Розглянута ознака означає узгодженість цілей системи менеджменту підприємства з метою організації та прийняття рішень щодо нововведень з погляду корисності підприємства. Аналіз за даною ознакою забезпечує постійну відповідність між цілями та завданнями системи менеджменту підприємства загалом. Структура – це комплекс компонентів та його зв'язків усередині системи, вона повинна бути мобільною і здатною легко пристосовуватися до зміни вимог та цілей самої системи менеджменту та підприємства в цілому. Походження взаємозв'язків усередині даної системи

менеджменту дозволяє запобігти взаємодії елементів, яка є неефективною для аналізованої системи [28, с. 49].

Аналіз системи менеджменту підприємства за такими ознаками, як надійність, реакція, впровадження та динамічність дозволяють визначити можливість постійного функціонування даної системи менеджменту за будь-яких обставин. Будь-яке підприємство функціонує в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому здатність швидко реагувати та звикати до будь-яких змін забезпечує безперервне ефективне функціонування системи менеджменту та підприємства в цілому. Сумісність та синергія визначають взаємозв'язок системи менеджменту підприємства, взаємне доповнення один одного, здатність приживатися, не суперечити і не провокувати конфлікти, взаємно адаптуватися для досягнення найкращого результату за допомогою взаємної спрямованості їхніх дій. Аналіз системи менеджменту підприємства за даною ознакою дає змогу знайти ті елементи, які є неефективними у своєму функціонуванні. Аналіз централізації системи діяльності підприємства дає можливість уникнути анархії, нераціональності, безвідповідальності та безкарності у межах даної системи менеджменту [29, с. 182].

Аналіз системи менеджменту підприємства дуже важливий, оскільки отримана інформація вчасно забезпечує ефективність функціонування суб'єкта господарювання. Дмитрів К. І., Шпак Ю. Н. провели детальне дослідження забезпечення інформаційної системи управлінн. Автори стверджують, що необхідно аналізувати ступінь захищеності управлінської інформації; документи інформаційної безпеки менеджменту; технологічну безпеку управлінської діяльності; безпеку персоналу та сервіс використовуваної інформаційної системи менеджменту. Методичні рекомендації, запропоновані Дмитрів К. І., Шпак Ю. Н., дозволяють оцінити фактичний рівень інформаційної безпеки системи менеджменту підприємства [30, с. 136].



В сучасних умовах актуальним є аналіз відкритості системи менеджменту інноваційною діяльністю, оскільки аналізується взаємозв'язок та взаємозалежність даної системи з іншими системами та зовнішнім середовищем. Оборотно́сть зв'язку – це прямий або опосередкований зв'язок із системою менеджменту інноваційної діяльності та іншими системами підприємства [31, с. 8]. Аналіз системи менеджменту компанії потрібно проводити з урахуванням її якісних особливостей. У основі кожної з них лежать психологічні чинники та пріоритети окремих осіб, комунікації між ними. Наведемо найбільш значущі особливості аналізу системи менеджменту підприємства, які необхідно враховувати.

1. Аналіз якості організаційного менеджменту, основу якого становить сукупність таких факторів: постійного навчання співробітників, підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок, матеріальної та моральної мотивації, націленості на досягнення результату. Для успішного застосування якісного аналізу ефективності системи менеджменту необхідно спочатку переконатися, що робочий процес однаково сприймається керівництвом та підлеглими. Якщо є серйозні розбіжності у сприйнятті корпоративної культури, підвищення ефективності менеджменту є малоімовірним [32, с. 101].

2. Аналіз ступеню особистісного впливу, який ґрунтується на принципі мотивації кожного члена колективу через різні види стимулювання. Для його здійснення застосовується коучинг, тобто розкриваються потенційні можливості працівників. При проведенні даного аналізу необхідно починати з самого керівника, з'ясування факторів, що стимулюють його до досягнення головної мети організації ефективною діяльністю колективу. Менеджер, який розуміє завдання, що стоїть перед ним, більш лояльний у виборі методики мотивації підлеглих [33, с. 168].

3. Аналіз матеріальної стимуляції, який передбачає оцінювання ефективності виключно фінансової винагороди за якісне виконання робочих обов'язків. Багато компаній вибирають цю тактику як основний інструмент

стимуляції співробітників, однак такий підхід важко використати на постійній основі [34, с. 142].

4. Аналіз використання в системі менеджменту індивідуального підходу, який передбачає визначення психологічного типу та особливостей особистості кожного члена колективу за результатами тестування. Це дозволяє зрозуміти, що саме керує людиною – потяг до фінансового благополуччя, кар'єрне зростання, підвищення соціального статусу тощо. Залежно від індивідуальних переваг можна сформулювати стимулюючий компонент кожного типу працівників для підвищення ефективності системи менеджменту підприємства [35, с. 103].

### **1.3. Методи та підходи до аналізу системи менеджменту на підприємстві**

При розгляді ефективності функціонування керованої системи в цілому та/або її елементів можливі наступні напрямки визначення ефективності системи менеджменту підприємства:

1) порівняння ринкової вартості компанії та балансової вартості її активів. До цього напрямку відноситься застосування коефіцієнта Тобіна – відношення ринкової вартості акції компанії до балансової вартості;

2) порівняння розміру виручки, чистого прибутку, а також середньогалузевих показників рентабельності та показників конкретного підприємства;

3) порівняння нефінансових кількісних показників [36, с. 286].

Перевагою цього напрямку є базування на доступних даних про організацію, а також можливість порівняння результатів вимірів у просторово-часовому аспекті. Недоліком цього напрямку є відображення минулих подій, вплив спекулятивних впливів ринку.

Розглядаючи ефективність менеджменту у вузькому значенні як результативність власне управлінської діяльності можна назвати наступний інструментарій:

1) індексні методики. Кондіус І. С. пропонує виконувати оцінку результативності та якості менеджменту підприємствами на основі [37, с. 96]:

- індексу рівня критичного менеджменту;
- індексу динаміки ризику менеджменту;
- індексу управлінської функціональності; індексу менеджменту рівнем вартістю;

2) коефіцієнтні методики. Найбільш детально опрацьованою є методика, запропонована І. Бержанір. Методика передбачає розрахунок показників за такими напрямками, як [38, с. 327]:

- досягнення функціональних цілей;
- складу системи та структури зв'язків;
- досягнення цілей економічних агентів;
- адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Вважається доцільним використання в даному дослідженні коефіцієнтної методики, за якою склад розрахункових показників визначається виходячи з таких характеристик, як наявність інформації для розрахунку, простота розрахунку, оперативність, можливість порівняння та зіставлення даних у просторово-часовому аспекті. Виокремлені коефіцієнти та порядок їх розрахунку наведено на рис. 1.5.

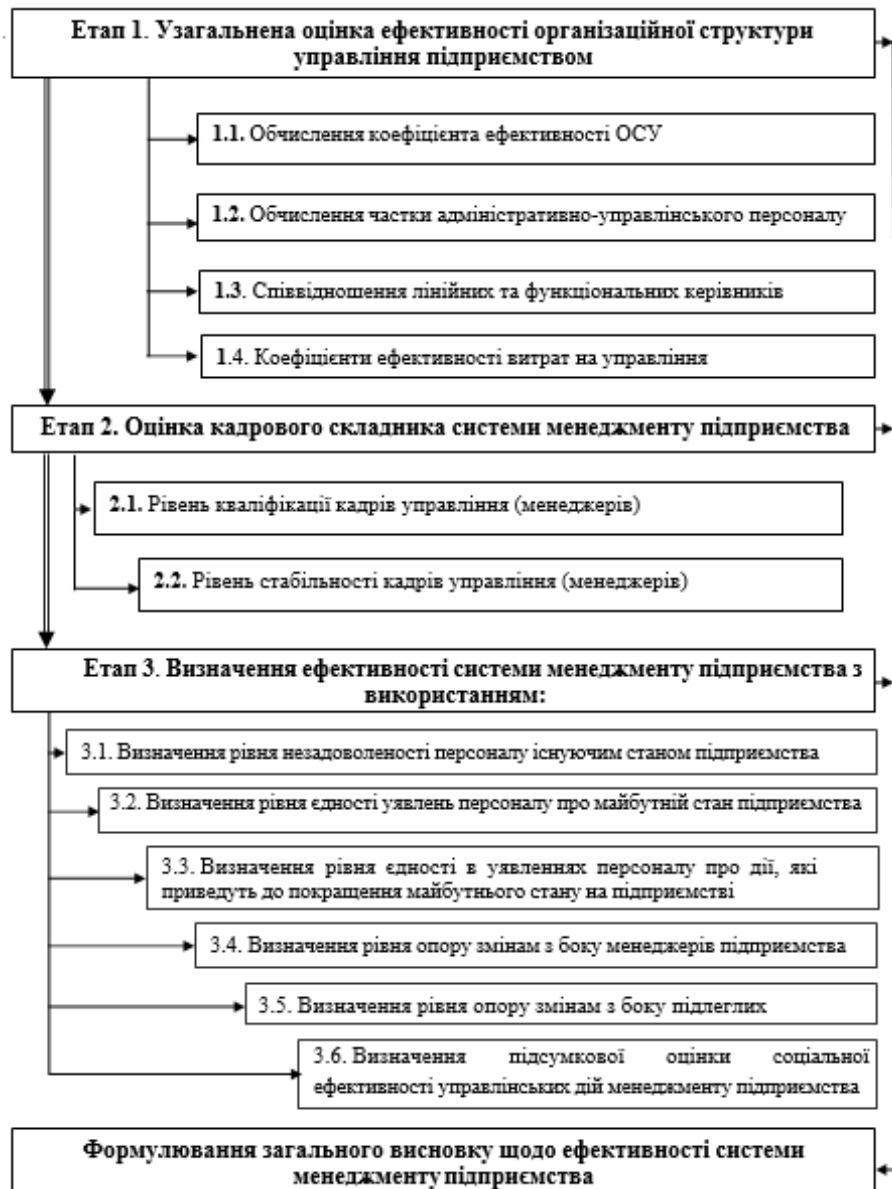


Рис. 1.5. Методичний підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту на підприємстві

*Джерело: сформовано автором на основі [39, с. 134; 40, с. 41]*

Крок 1: Для проведення оперативної оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством можна використовувати стандартну методику. Вона передбачає вивчення оцінок з використанням трьох відносних показників, про які говорилось вище:

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

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

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

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

–  $K_{\text{ефОСУ}} \leq 1$ , то ОСУ компанії є неефективною та вимагає змін;

–  $K_{\text{ефОСУ}}$  значно перевищує 1, то ОСУ компанії є ефективною, оскільки управлінські дії менеджменту дійсно спрямовуються на результативність її функціонування.

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

3) співвідношення чисельності лінійних та функціональних керівників ( $K_{\text{с}}$ ):

$$K_{\text{с}} = \frac{Ч_{\text{АУПл}}}{Ч_{\text{АУПф}}} \quad (1.2)$$

4) коефіцієнт ефективності витрат на управління підприємством ( $K_{\text{ефв}}$ ):

$$K_{\text{ефв}} = 1 - \frac{В_{\text{уп}}}{В_{\text{заг}}}, \quad (1.3)$$

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

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

$$K_{\text{узеф}} = \sqrt[3]{K_{\text{ефОСУ}} \cdot K_{\text{с}} \cdot K_{\text{ефв}}} \quad (1.4)$$

З допомогою сформованого методичного інструментарію можна визначити як опосередкований вплив системи менеджменту, так і виявити

недоліки в окремих її компонентах з метою підвищення ефективності.

Крок 2: Оцінка системи управління людськими ресурсами компанії. Людські ресурси – менеджери (адміністратори) на різних рівнях управління є важливою складовою системи управління будь-якої організації. Для їх якісної та кількісної оцінки пропонується ряд кількісних показників (коефіцієнтів). Людина, яка проводить оцінку, має присвятити цьому завданню значну кількість часу. Щоб уникнути цього, необхідна швидка оцінка кадрової складової системи менеджменту для визначення рівня кваліфікації та стабільності фахівців з управлінської ланки з часом.

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

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

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

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

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

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

2. Показник стабільності управлінських кадрів  $K_{\text{СТ}}$  можна визначити за формулою:

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

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  $K_{\text{ст}}$  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  $K_{\text{ст}}$  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):

$$I = f (P_H, P_E, P_U, C_p, C_n), \quad (1.7)$$

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:

$$РН = \frac{П_6}{П_{заг}} \cdot 100\% , \quad (1.8)$$

де  $П_6$  – 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:

$$I = \left[ \frac{PН \cdot PЄ \cdot PУ}{C_{р} \cdot C_{п}} \right] / 100 \quad (1.13)$$

Зміни для підприємства ефективні, якщо підтримка менеджерами змін нижче:

- рівня сприйняття персоналом майбутнього компанії (РН);
- рівня узгодженості сприйняття персоналом дій керівництва для досягнення бажаного майбутнього компанії (PЄ);
- рівня незадоволеності персоналу поточним станом справ для підприємства (PУ).

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 і ясність практичної реалізації алгоритму оцінки системи менеджменту підприємств впливає з повного опису змісту кожного етапу

пропонованого методичного підходу. Останнє зумовлено включенням до його складу часткових та узагальнюючих показників діагностики ефективності системи менеджменту.

### **Висновки до розділу 1**

На основі проведених досліджень можна визначити систему менеджменту підприємства як впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують здійснення діяльності та розвитку підприємства як єдиного цілого. Структура системи менеджменту підприємства є формою поділу та кооперації управлінської діяльності, яка спрямована на здійснення процесу менеджменту за певними функціями, спрямованими на вирішення сформованих завдань та досягнення цільових орієнтирів суб'єкта господарювання.

Аналіз системи менеджменту підприємства – це складний та цілеспрямований процес, який спрямований на діагностику стану та тенденцій основних елементів системи менеджменту, процесу прийняття управлінських рішень. Аналіз системи менеджменту підприємства становить основу для оцінювання та обґрунтування основних показників недосконалості та підвищення результатів менеджменту суб'єкта господарювання. При проведенні аналізу системи менеджменту підприємства за якісними параметрами потрібно враховувати рівень організаційного менеджменту, ступінь особистісного впливу, якість матеріальної стимуляції та використання в системі менеджменту індивідуального підходу.

За результатами дослідження методичного інструментарію оцінювання системи менеджменту підприємства визначено, що доцільним є використання коефіцієнтної методики, за якою склад розрахункових показників визначається виходячи з таких характеристик, як наявність інформації для розрахунку, простота розрахунку, оперативність, можливість порівняння та зіставлення даних у просторово-часовому аспекті.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ІНТЕГРЕЙТЕД СЕК'ЮРІТІ СОЛЮШЕНС»

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

ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» спеціалізується на продажі та встановленні систем безпеки та охоронного обладнання. Головними перевагами ТОВ є доступна вартість якісних комплектуючих, висока кваліфікація спеціалістів та володіння «ноу-хау». При цьому компанія займається сервісним обслуговуванням встановлених охоронних систем із забезпеченням ряду переваг. Основними видами діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» є: торгівля спеціалізованим комунікаційним обладнанням; проектування та монтаж систем технічної безпеки та інформаційних систем; поєднання систем з телефонними мережами, магістральними, провідними та іншими мережами зв'язку; широкополосний доступ, Wi-Fi; забезпечення контролю доступу; сервісне обслуговування.

Основними видами продукції ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» є: міні АТС; системи відеоспостереження; системи контролю доступу.

Основними послугами ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» є: розробка проєкту системи відеонагляду; розробка проєкту системи контролю доступу; замовлення обладнання; відвантаження обладнання клієнту; монтаж та налагодження обладнання; технічний супровід та технічні консультації.

Місія ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» полягає у забезпеченні своїх партнерів відеоспостереженням, спеціальними технічними засобами, охоронною сигналізацією, структурованими кабельними мережами, безперебійним електроживленням та багатьма іншими. Все обладнання та рішення, що реалізуються підприємством, базуються на застосуванні новітнього телекомунікаційного обладнання з використанням додаткових власних та

вітчизняних розробок. Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс поважає свого співробітника, створюючи умови для його розвитку, щоб він пишався своєю компанією та її досягненнями. Успіх ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» визначається ефективністю командної роботи.

Перевагою компанії на ринку є встановлення мінімальних цін. Вартість охоронного обладнання приваблює значну кількість клієнтів в умовах ковід-кризи. Ціни на системи охорони низькі завдяки тому, що компанія має власний виробничий відділ. Всі охоронні системи безпеки, що пропонує Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс – це або імпортовані, або вироблені особисто самою компанією. Саме тому ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» має можливість продавати охоронне обладнання без значної націнки.

Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс надає великий вибір товарів та послуг. Клієнт може придбати різні технічні засоби охорони та прилади безпеки від елементарних сигналізаційних засобів до новинок у галузі охоронних систем: бездротове відеоспостереження, сигналізації з можливостями розумного будинку тощо. Компанія ретельно стежить за появою нових товарів на ринку безпеки, систематично бере участь у галузевих виставках за межами країни, зупиняючи свій вибір на найкращих технічних системах безпеки. ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» постійно представляє найновіші охоронні системи безпеки будинку, офісу та забезпечує своїх покупців новинками техніки.

Перевагою ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» є те, що компанія постачає лише перевірене обладнання, у якому повністю впевнена. Повна сумісність технічних засобів безпеки, які пропонує підприємство, дозволяє побудувати ефективну та надійну охоронну систему будь-якого рівня. ТОВ тримає на складі основний асортимент, а наявність власного автопарку дозволяє звести терміни поставки до мінімуму. Технічні фахівці компанії допомагають у підборі обладнання, а власний сервіс проводить гарантійне та післягарантійне обслуговування.

ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» має такі довгострокові цілі:

1. Досягти лідерства в Києві та відкрити філії компанії в Україні до 2025 року.
2. Автоматизувати управління продажами та взаємовідносинами з клієнтами до 2022 року.
3. Збільшити прибутковність компанії на 50% до 2023 року.
4. Підвищувати кваліфікацію працівників 1 раз на 3 роки.
5. Управлінські аспекти: оптимізувати чисельність управлінського персоналу щорічно.
6. Продуктивність: збільшити продуктивність на 20% до 2022 року.
7. Соціальні аспекти: взяти шефство над дитячим будинком та щорічно виділяти 150 тис. грн на проведення усіляких заходів.
8. Ресурси: оновлювати обладнання для монтажних робіт не рідше, ніж раз на 2 роки.

Для ранжування цілей ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» застосовано метод дерева цілей, який дозволяє визначити шляхи їх досягнення. Структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями, ранжована) сукупність цілей підприємства наведена на рис. 2.1.

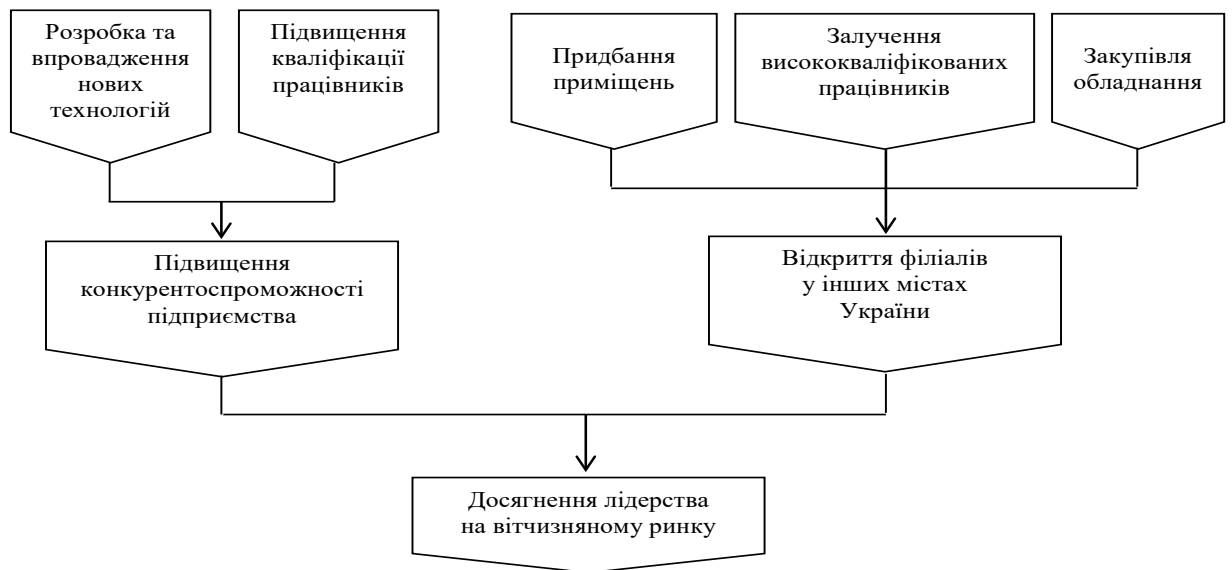


Рис. 2.1. Дерево цілей ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

*Джерело: сформовано автором за матеріалами компанії*

Функціональна структура компанії передбачає визначення конкретного переліку функціональних блоків, які характеризують ключові завдання, що об'єднані в групи. Функціональна структура ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» наведена на рис. 2.2.

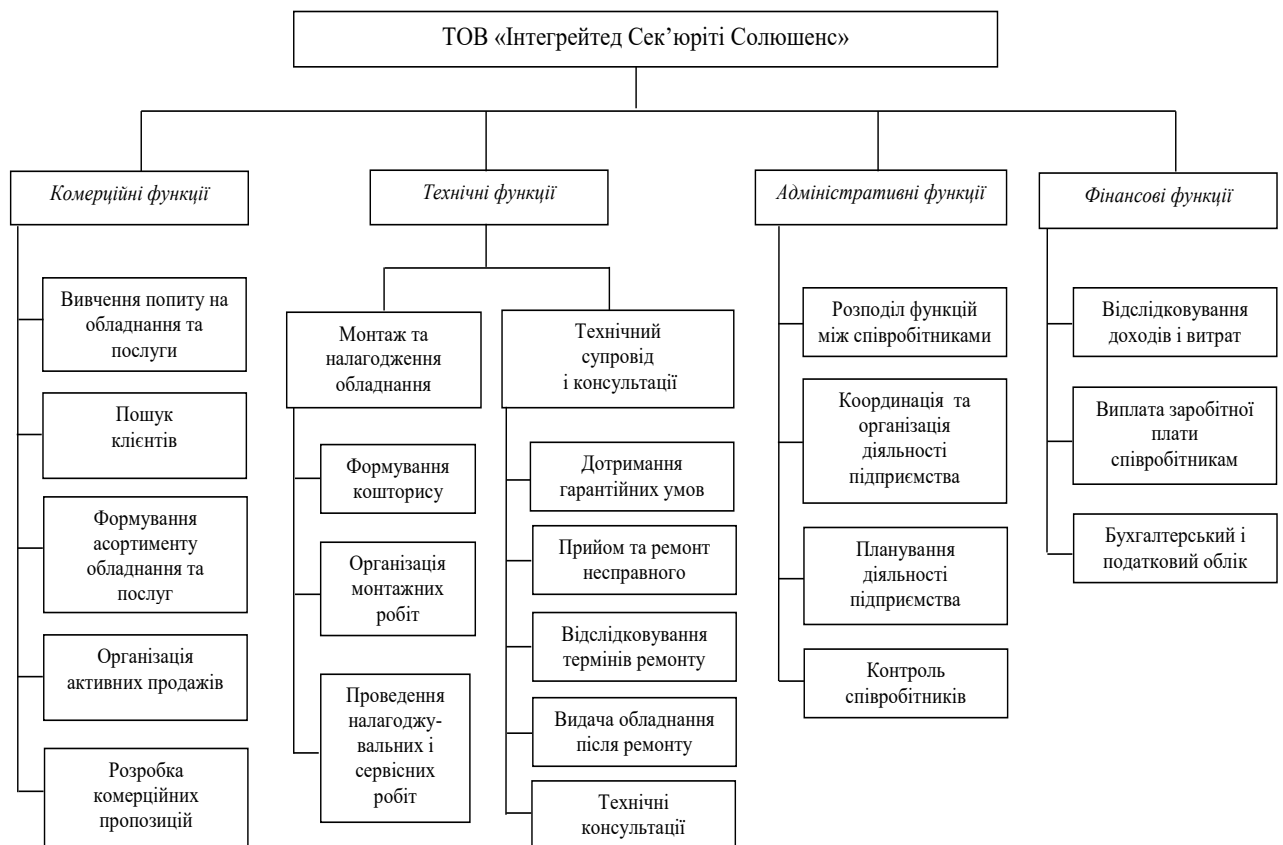


Рис. 2.2. Функціональна структура ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

*Джерело: сформовано автором за матеріалами компанії*

На здатність ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» реагувати на зміни зовнішнього середовища може впливати рівень організації підприємства, зокрема побудова структури управління. Для наочного уявлення комунікаційних процесів у компанії, необхідно розглянути її організаційну структуру управління (рис. 2.3).

Організаційна структура ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» є лінійно-функціональною. З цієї структури видно, що підприємство наголошує на поліпшенні якості з позиції реалізації – намагаючись делегувати повноваження за видами діяльності для окремих напрямків. Так вони прагнуть шукати нові

рішення при продажі обладнання для технічної безпеки, відповідаючи за пошук нових постачальників, якщо це необхідно, формуючи рекламні рішення та працюючи зі споживачами. Також підприємство активно цінує роль логістики та своєчасної доставки товару до споживачів. Формування лінійно-функціональної структури управління пояснюється цілями та завданнями даної компанії, внаслідок того, що саме цей вид структури управління поєднує у собі переваги як лінійної структури, так і функціональної.

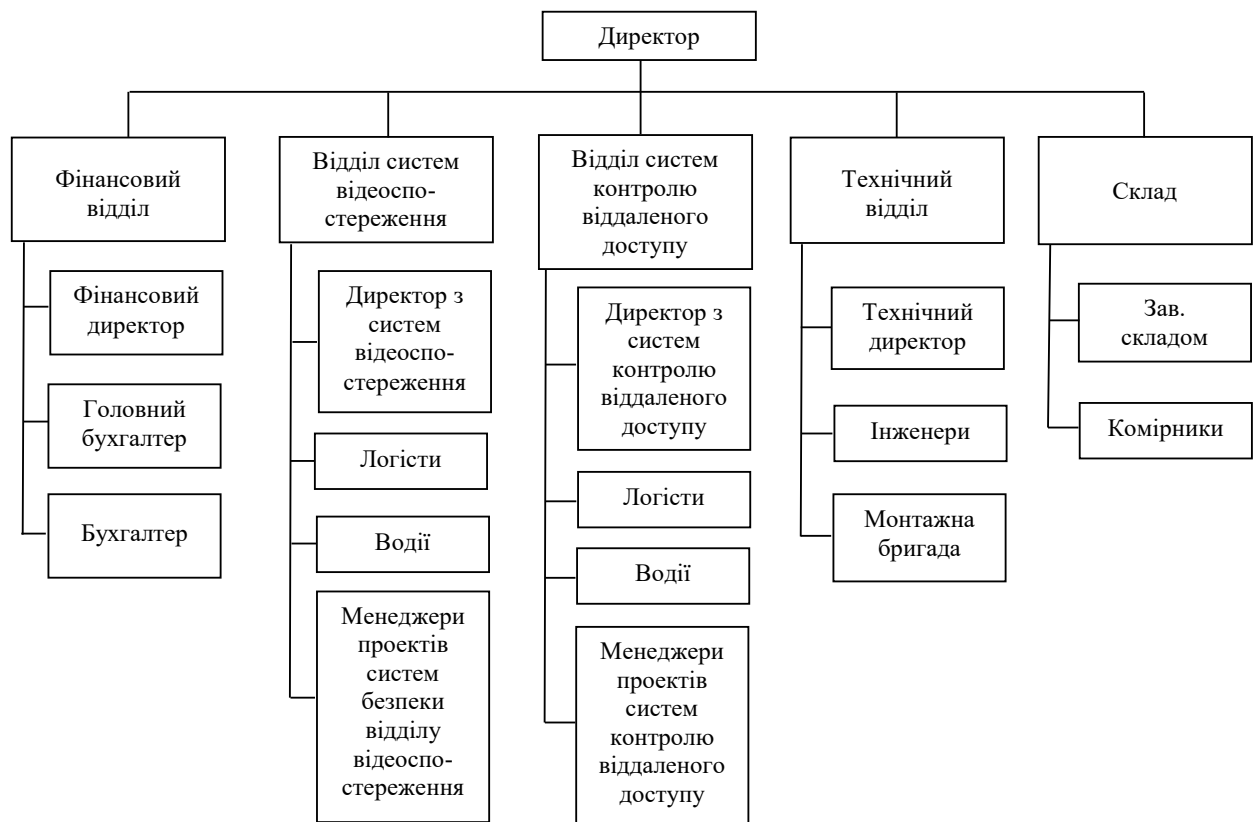


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

*Джерело: сформовано автором за матеріалами компанії*

У складі такої організаційної структури управління знаходяться: лінійні підрозділи, перед якими керівником ставляться основні завдання та призначаються відповідальні за їх виконання, при цьому функціональні підрозділи виконують завдання у межах своїх повноважень.

Повноваження в організаційній структурі управління досліджуваної компанії передаються від керівника до підлеглих згідно з ієрархією, а вся організація поділена на певні компоненти, які виконують свої завдання та мають відповідні обов'язки.

До переваг організаційної структури управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» можна віднести:

- компетентність керівників окремих підрозділів;
- можливість контролю діяльності як всього підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів;
- можливість ефективного використання ресурсів;
- поліпшення координації на кожній з окремих ділянок роботи.

Недоліками організаційної структури управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс є такі»:

- керівники структурних підрозділів виявляють велику зацікавленість результатами роботи своєї ділянки, а не всього підприємства в цілому;
- відповідальність за ефективну діяльність всього підприємства несе керівництво і відсутність достатньої гнучкості при прийнятті важливих рішень;
- складнощі у визначенні відповідальних осіб за реалізацію окремих рішень.

Для характеристики ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» також необхідно визначити слабкі та сильні сторони. Із сильних сторін компанії можна виділити такі позиції:

- наявність кількох складів у Києві, що дозволяє функціонувати підприємству на всій території столичного ринку, а також формуючи логістичний ланцюжок, що дозволяє вчасно доставити товар до кінцевого споживача;



- є офіційним дистриб'ютором великих виробничих компаній, що дозволяє купувати продукцію самих виробників з гарантією, при цьому намагаючись знизити ряд витрат на поїмку, транспортування та інші витрати;

- компетентний та відкритий управлінський апарат, який відкритий та йде на впровадження нових та прогресивних рішень, як в управлінні, так і з позиції технічної частини. Це дозволяє розвивати підприємство та активно контактувати з усіма співробітниками, покращуючи атмосферу у колективі;

- сформована база клієнтів-підприємств, а також відкрита політика «діалогу» з новими підприємствами, що дозволяє сформувати взаємовигідні умови співпраці та функціонувати з ними надалі, у зв'язку з чим ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» має певну амортизацію у разі зміни економічного становища у регіоні/країні.

До слабких сторін Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс можна віднести:

- відсутність інтернет-магазину, за наявності сайту підприємства страждає його функціонал – немає пошуку за різними критеріями, відсутня інформація за поточною кількістю товарів на складі, немає можливості прямого замовлення (тільки через оператора, або безпосередньо в магазині);

- трудомістка система ведення обліку на складі, що веде до збільшення витрат на утримання складів та постійно оновлення інформації про оборотність продукції, її відсутність та терміни щодо необхідного відновлення запасів;

- продаж приватному сектору лише з території присутності у Києві, тобто, якщо продукція купується якоюсь приватною особою у невеликій кількості, немає можливості замовлення в інше місто, а тим більше у регіон;

- низька взаємодія співробітників із споживачами, це тим, що співробітникам важко взаємодіяти з клієнтами, оскільки необхідно враховувати специфіку товару, його властивості та цілі використання, тому молодому співробітнику необхідний певний досвід у цій сфері та налагодження зворотного зв'язку з клієнтами;

– слабка PR-кампанія, наприклад, якщо конкуренти намагаються задіяти всі можливі інформаційні канали та сповіщати про будь-які акції чи заходи, то компанія відноситься більш консервативно, працюючи зі сформованою базою, зрідка пускаючи інформацію про себе та акції;

– подорожчення продукції для приватного сектора, якщо оцінювати вартість для інших підприємств та будівельних фірм, які найчастіше закупаються оптом, то з ними ведеться діалог на взаємовигідних умовах. Для приватного ж споживача деякі товари, які купуються поштучно, можуть бути дорожчими, ніж у конкурентів.

## **2.2. Оцінка основних показників діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»**

З метою діагностики діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» необхідно визначити особливості результативності функціонування підприємства та ідентифікації напрямів щодо її зростання. При цьому основними напрямками оцінювання основних показників підприємства має бути використання вертикального і горизонтального аналізу балансу, звіту про фінансові результати, а також комплексної діагностики фінансового стану ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» за 2019-2021 рр. Основні показники фінансово-господарської діяльності компанії наведено в табл. 2.1.

У 2020 році на фоні розповсюдження Covid-19 можна зафіксувати зниження ефективності Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс за показниками фінансово-господарської діяльності. Наприклад, обсяг чистого прибутку зменшився на 79%, не дивлячись на те, що обсяги реалізації зросли на 39%. При цьому обсяги собівартості реалізованої продукції зросли на 46% і майже втричі збільшились інші операційні витрати.

Таблиця 2.1

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтегрейтед  
Сек'юріті Солюшенс» за 2019-2021 рр.**

Показник (тис. грн)	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	абсолютне, тис. грн		відносне, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Чистий дохід від реалізації продукції	15292	21229	160923	5937	139694	39	658
2. Собівартість реалізованої продукції	11889	17368	1286	5479	-16082	46	-93
3. Валовий прибуток	3403	3861	159637	458	155776	13	4035
4. Адміністративні витрати	3061	3856	4478	795	622	26	16
5. Витрати продажу	242	50	126	-192	76	-79	152
6. Інші операційні витрати	163	633	155638	470	155005	288	24487
7. Фінансовий результат від операц. д-сті	132	18	238	-114	220	-86	1222
8. Прибуток до оподаткування	134	28	267	-106	239	-79	854
9. Податок на прибуток від звичайної діяльності	24	5	48	-19	43	-79	860
10. Чистий прибуток	110	23	219	-87	196	-79	852

*Джерело: складено автором за даними звітності підприємства*

Не дивлячись на складну ситуацію як на підприємстві, так і в країні та світі в цілому, підприємство не зазнало збитків у розпал ковід-кризи і вже у 2021 році ми можемо спостерігати суттєві позитивні зрушення за всіма показниками, зокрема обсяги реалізації зросли у 6,5 разів, а чистий прибуток – у 8,5 разів.

Доцільно порівняти структури витрат компанії у 2020 році (під час активізації карантинних обмежень) та 2021 році. Структуру витрат підприємства 2019 року наведено на рис. 2.4.

Таким чином, варто виділити, що значну частину витрат компанії у 2019 році становили витрати на персонал (57%) та амортизація (15%). Це дає підстави для більш глибокого дослідження системи управління в компанії з метою ефективного використання персоналу та підвищення продуктивності праці. Структуру витрат підприємства 2021 року наведено на рис. 2.5.



Рис. 2.4. Структура витрат Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс у 2020 р.  
Джерело: сформовано автором за матеріалами фінансової звітності підприємства

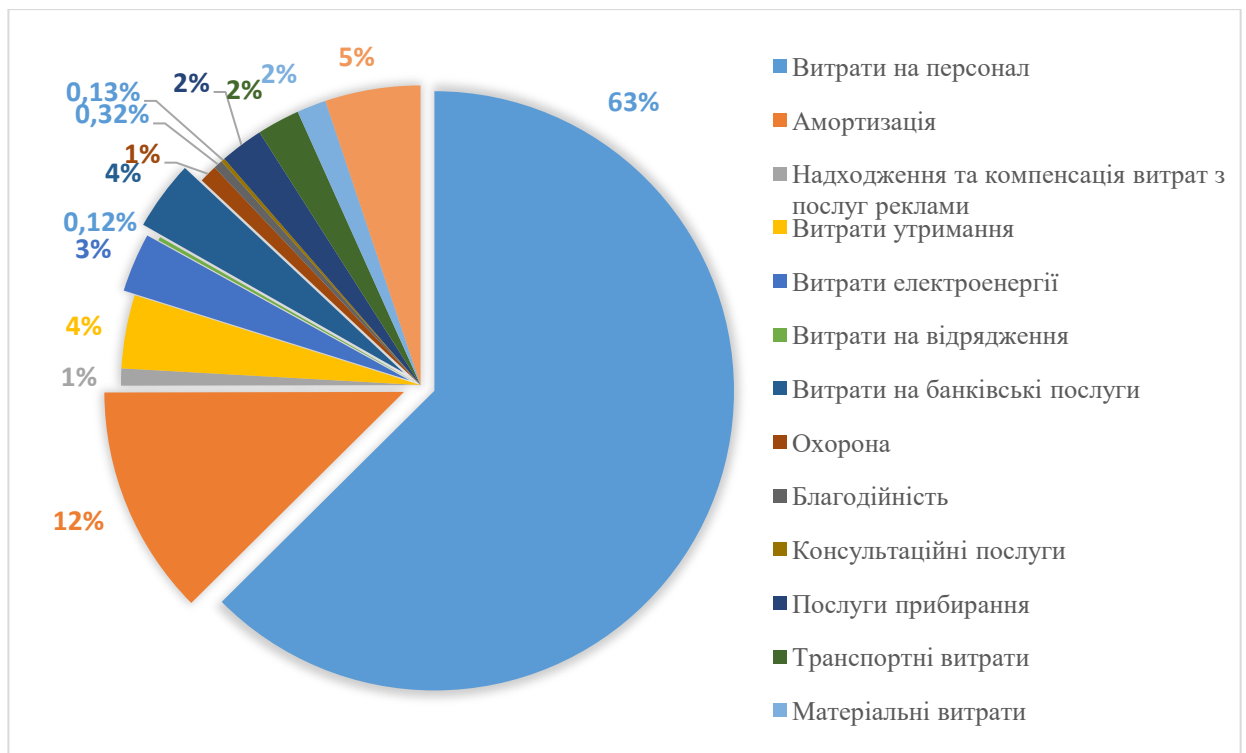


Рис. 2.5. Структура витрат Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс у 2021 р.  
Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Як і в 2020 році суттєву частку займають витрати на персонал і амортизація. При цьому частка витрат на персонал навіть зросла на 6%, а

амортизаційних відрахувань – зменшилась на 2%. Таким чином, можна стверджувати, що для Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс управлінські аспекти діяльності, зокрема щодо персоналу, мають важливе значення та потребують особливої уваги.

Оскільки для досліджуваної компанії значну частку витрат займає амортизація, то доцільно провести діагностику рівня зносу основних фондів ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» та їх придатності. Дані показники наведено на рис. 2.6.

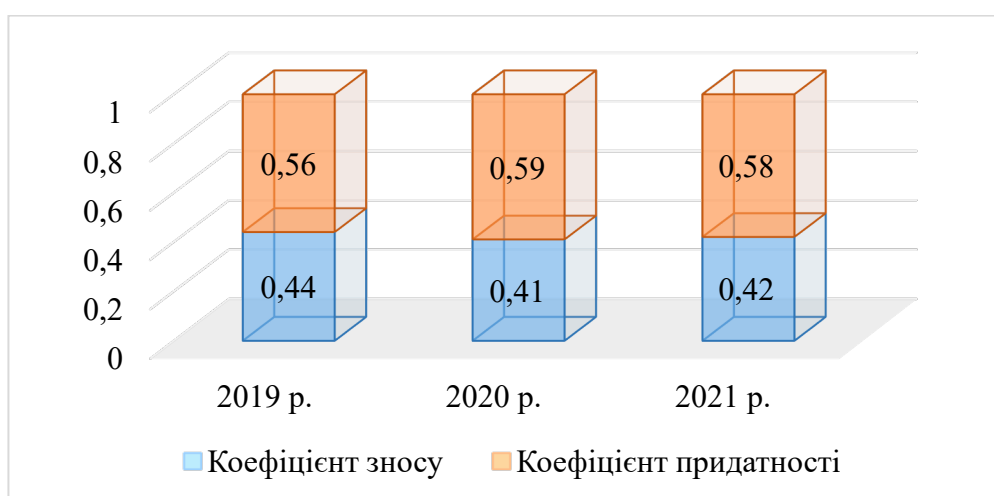


Рис. 2.6. Показники стану основних засобів ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

*Джерело: сформовано автором*

Значну частку амортизаційних відрахувань у загальному обсязі витрат можна пояснити оновленням основних фондів у компанії, оскільки компанія має суттєвий рівень зносу основних фондів. Зокрема, у 2020 році рівень зносу було знижено на 7% і відповідний коефіцієнт зменшився з 0,44 до 0,41. В цілому протягом досліджуваного періоду 2019-2021 рр. спостерігається зростання коефіцієнту придатності на 4% (з 0,56 до 0,58).

Окрім того, варто розглянути індикатори ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» з метою визначення, на скільки результативно підприємство здійснює управління дебіторською

заборгованістю та використовує свої виробничі запаси. Ключові показники за даним напрямом наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Індикатори ефективності використання оборотних коштів підприємства

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 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*

Оборотність оборотних активів має позитивну тенденцію. Вона зросла за досліджуваний період 2019-2021 рр. майже в 7 разів. При цьому тривалість одного обороту скоротилась на 29 днів. Оборотноість виробничих запасів мала зростання майже вдвічі у 2020 році, однак у 2021 році вона знизилась більш, ніж у 15 разів, що привело до збільшення тривалості одного обороту виробничих запасів на 53 дні. Оборотноість дебіторської заборгованості, не дивлячись на її зниження у 2020 році на фоні пандемії, відповідний коефіцієнт у 2021 році зріс у 6 разів. В цілому за 2019-2021 рр. Тривалість обороту дебіторської заборгованості скоротилась на 12 днів.

Для сучасного бізнес-середовища проблема проведення оперативної, достовірної та максимально незалежної від впливу суб'єктивних складових процедури аналізу фінансової ліквідності та платоспроможності стає особливо актуальною для діагностики ефективності системи менеджменту бізнесу. Це пояснюється тим фактом, що протягом останніх періодів можна досить часто зустрічати випадки недотримання платіжної дисципліни з боку суб'єктів господарювання, яке стає приводом до почастішання ситуацій виникнення неплатоспроможності та подальшого оголошення банкрутства самого підприємства. Дані показники для досліджуваного підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

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

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 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*

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» у 2019-2021 рр. суттєво має значення, адже на багато нижче нормативного. Коефіцієнт проміжної ліквідності за 2019-2021 рр. має тенденцію до зростання і перевищує нормативне значення. Також спостерігається позитивна тенденція для коефіцієнта загальної платоспроможності, оскільки зафіксовано його зростання протягом досліджуваного періоду. Отримані індикатори фінансової стійкості ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники фінансової стійкості Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс**

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	Коефіцієнт автономії	0,44	0,43	0,44
2	Коефіцієнт перманентного капіталу	0,47	0,46	0,48
3	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,05	0,06	0,06
4	Коефіцієнт фінансового ризику	1,47	1,53	1,43
5	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,76	0,72	0,77
6	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,19	0,25	0,47
7	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,08	0,12	0,24

*Джерело: сформовано автором*

У компанії показники автономії, довгострокового залучення позикових коштів, маневреності власних коштів та забезпеченості власними оборотними коштами демонструють стабільність у компанії. При цьому решта індикаторів

сигналізує про те, що фінансова ситуація в компанії не є стійкою. Тим не менш, вони позначають сприятливі зміни в рамках підвищення за рівнем фінансової стійкості підприємства: скоротився ризик фінансових втрат, показники маневреності власних коштів та коефіцієнта забезпеченості власними обіговими коштами зросли більш, ніж удвічі.

При цьому можна визначити проблеми та нестабільну ситуацію у процесі формування фінансової стійкості ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс», адже показники рентабельності також продемонстрували зниження у 2020 р. (табл. 2.5). Все це є наслідком скорочення валюти балансу компанії, внаслідок чого зросла загроза для його фінансової стійкості.

Таблиця 2.5

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

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 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*

Не дивлячись на наявність чистого прибутку компанії, навіть під час поширення пандемії, показники рентабельності знаходяться на досить низькому рівні. Зафіксовано значне зростання рентабельності інвестицій у 2021 р. Також спостерігається незначне зростання рівня рентабельності активів і власного капіталу. Однак протягом досліджуваного періоду 2019-2021 рр. рентабельність операційної діяльності та продажу суттєво знизилась.

Проведена діагностика ефективності господарської діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» дозволила визначити слабкі сторони функціонування компанії, які потребують вдосконалення, зокрема на основі



підвищення ефективності системи менеджменту, та ідентифікувати можливі напрями її вдосконалення.

### **2.3. Аналіз системи менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»**

Функціонуюча організаційна структура та система менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» недостатньо формалізовані та регламентовані. Для проведення аналізу системи менеджменту діяльності компанії необхідно провести оцінювання фактичної структурної моделі управління та її відповідності принципам раціональної побудови. Для цього в даному дослідженні ми використаємо три етапи оцінювання системи менеджменту.

На першому етапі проведемо узагальнене оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством. Оскільки на підприємстві не сформовано чіткого стратегічного контуру управління, відповідно не розроблено стратегію розвитку та функціональні стратегії підприємства. Дерево цілей підприємства не описане в нормативних документах, тому визначити коефіцієнт охоплення цілей неможливо.

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

У 2019-2020 роках спостерігається незначне перевищення коефіцієнтів ефективності ОСУ компанії від 1. Це вказує на ефективні управлінські дії менеджменту компанії, однак у 2020 році на фоні пандемії Covid-19 і нестабільної ситуації зафіксовано значення показника, яке наближається до 1, що сигналізує про зниження ефективності організаційної структури компанії. У 2021 р. спостерігається характерне підвищення коефіцієнту ефективності ОСУ, що позитивно характеризує дії менеджменту компанії.

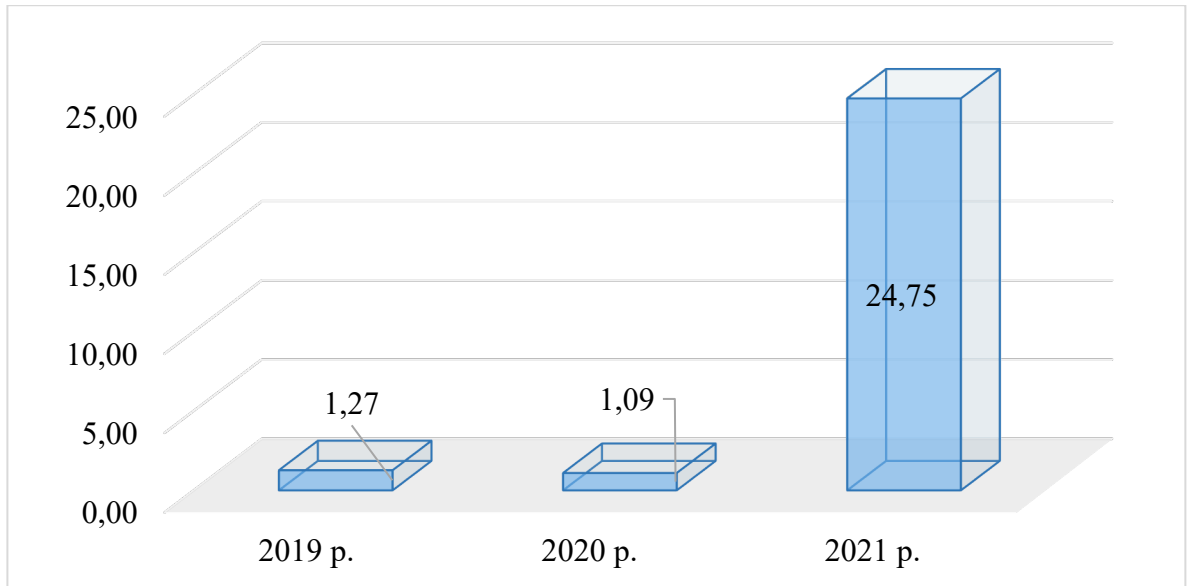


Рис. 2.7. Коефіцієнти ефективності ОСУ ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солушенс» за 2019-2021 рр.

*Джерело: сформовано автором*

В основі принципу економічності лежить твердження, що структура має бути побудована в такий спосіб, щоб сприяти досягненню цілей підприємства з оптимальними витратами. Тому при оцінюванні системи менеджменту компанії варто визначити частку адміністративно-управлінського персоналу у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу (Ч<sub>АУП</sub>) (рис. 2.8).

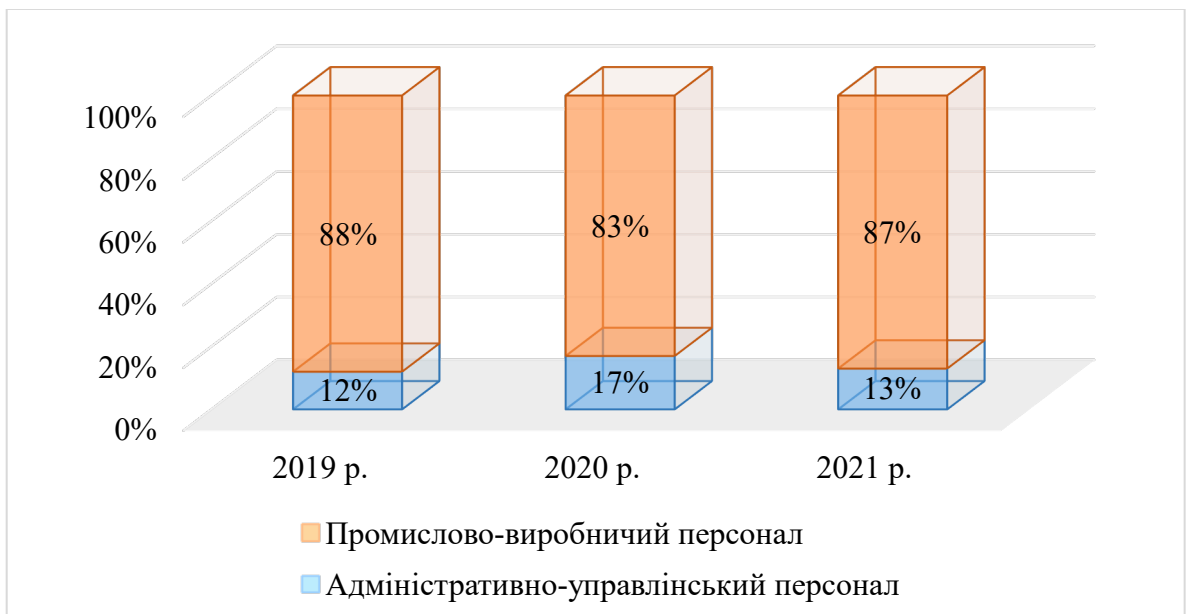


Рис. 2.8. Частка адміністративно-управлінського персоналу у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу компанії

*Джерело: сформовано автором*

Частка адміністративно-управлінського персоналу у загальній кількості Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс за 2019-2021 роки зростає на 1 %. При цьому на фоні пандемії в 2020 році зафіксовано зростання частки адміністративно-управлінського персоналу до 17%, що стало наслідком скорочення чисельності персоналу, зокрема виробничого персоналу (мотажної бригади). В цілому частка адміністративно-управлінського персоналу в 2021 р. знаходиться в межах допустимого і нижче нормативного значення (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 лінійні керівники переважають над функціональними, що відповідає рекомендованим значенням, позитивно характеризує діяльність підприємства.

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 становить понад половину адміністративно-управлінського персоналу. Це негативно впливає на ефективність управління (нормативне значення 50%).

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

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

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що недостатньо високий рівень кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу породжує цілу низку проблем, пов'язаних з розробкою проектів та встановлення

відеоспостереження і систем контролю віддаленого доступу, в таких функціональних сферах як:

- збут (порушення термінів постачання, тривале оформлення відвантажувальних документів, терміни виконання за договорами не узгоджуються з фактичним завантаженням виробництва);

- матеріально-технічне забезпечення замовлень (невчасна комплектація замовлень основними та допоміжними матеріалами);

- виробництво (низька культура виробництва, виконавська та виробнича дисципліна, часті порушення правил експлуатації обладнання, низький рівень технічного розвитку, нових виробів, технологій тощо).

Результати обчислення коефіцієнта ефективності витрат на управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» за 2019-2021 рік наведено на рис. 2.9.

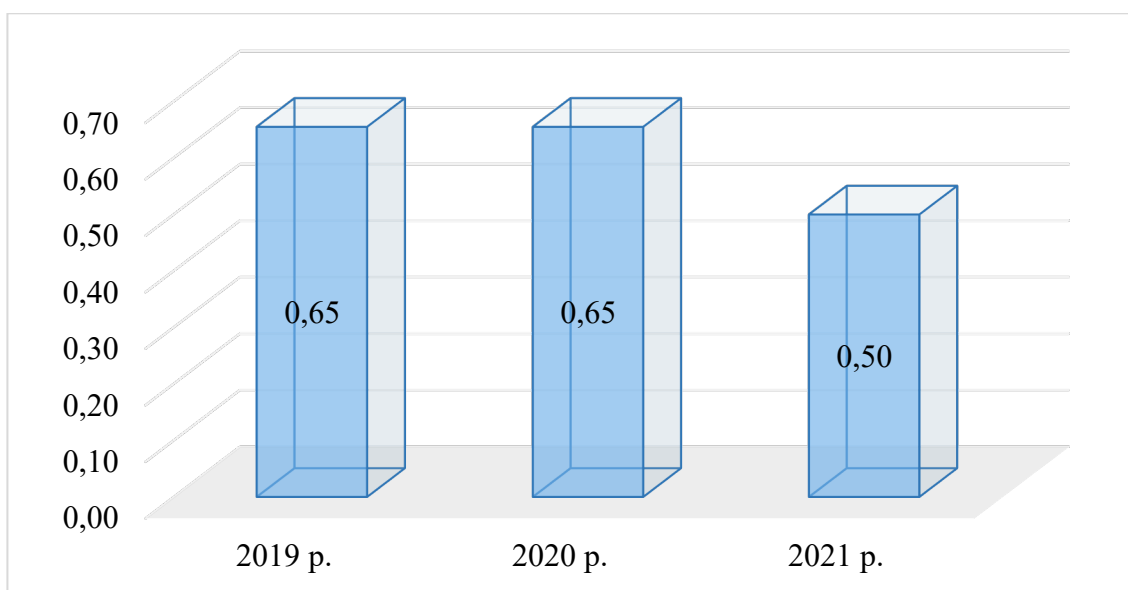


Рис. 2.9. Коефіцієнти ефективності витрат на управління Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс

*Джерело: сформовано автором*

У 2021 році відбулось зниження коефіцієнта ефективності витрат на управління. Даний показник є меншим за 1. Це вказує на те, що витрати коштів на систему менеджменту не є виправданими, тобто система менеджменту є досить витратною і відповідно потребує підвищення ефективності в даному

контексті. При цьому варто зазначити, що витрати на управління становлять 3% поточних витрат підприємства, що відповідає рекомендованим значенням.

Результати узагальненого оцінювання ефективності організаційної структури управління ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» наведено на рис. 2.10. Визначений інтегральний показник надає можливість ідентифікувати не тільки непрямий ефект системи менеджменту підприємства, але й допомагає сформувати загальну оцінку стану організаційної структури управління компанією, виявити недоліки її окремих компонентів, усунення яких може посприяти підвищенню результативності системи менеджменту.

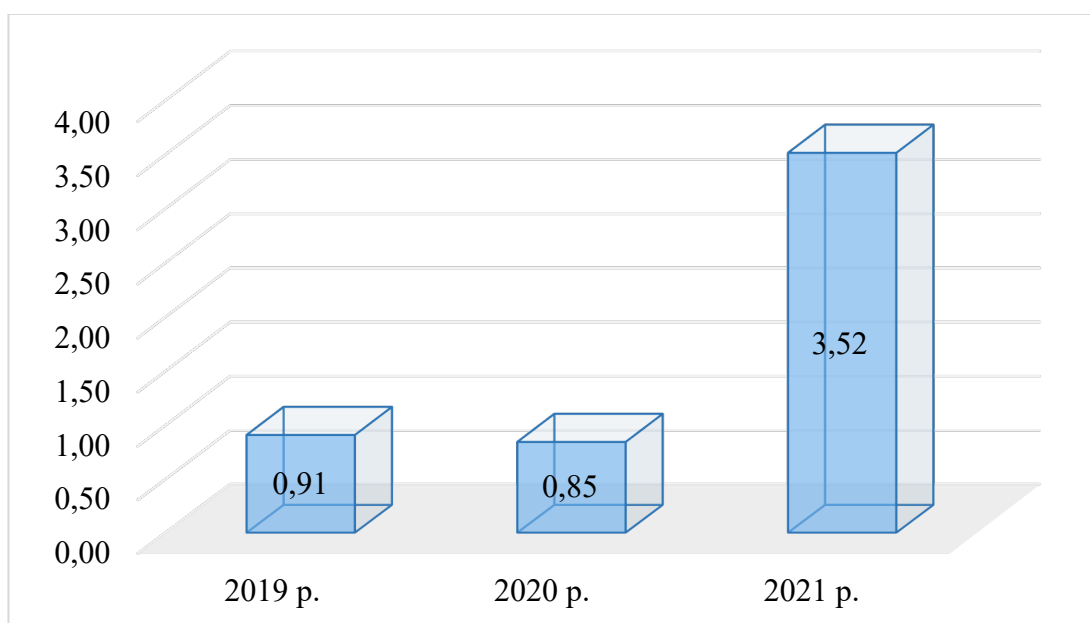


Рис. 2.10. Узагальнений показник ефективності організаційної структури управління Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс

*Джерело: сформовано автором*

У 2019-2020 роках спостерігається інтегральний показник ефективності організаційної структури управління підприємства нижче 1, що вказує на незадовільний рівень управління та організаційної структури управління в цей період. Однак у 2021 році характерне покращення ситуації, що підтверджує підвищення інтегрального показника і його суттєве перевищення контрольного значення 1. Таким чином, компанії вдалося пристосуватись до умов постпандемічного розвитку та досягти високого рівня управління, тобто

структура управління стала досить високоефективною складовою системи менеджменту. Вона здатна підтримувати і забезпечувати високу результативність функціонування ТОВ.

На другому етапі проведемо оцінювання кадрової складової системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс». Рівень кваліфікації управлінських кадрів компанії протягом 2019-2021 років залишається незмінним на рівні 1, оскільки всі працівники, що входять до складу адміністративно-управлінського персоналу мають вищу освіту. то це значить, що на підприємстві працюють висококваліфіковані управлінці, які мають достатній потенціал щодо ухвалення ефективних управлінських рішень.

Результати оцінювання стабільності управлінських кадрів на досліджуваному підприємстві наведено на рис. 2.11.

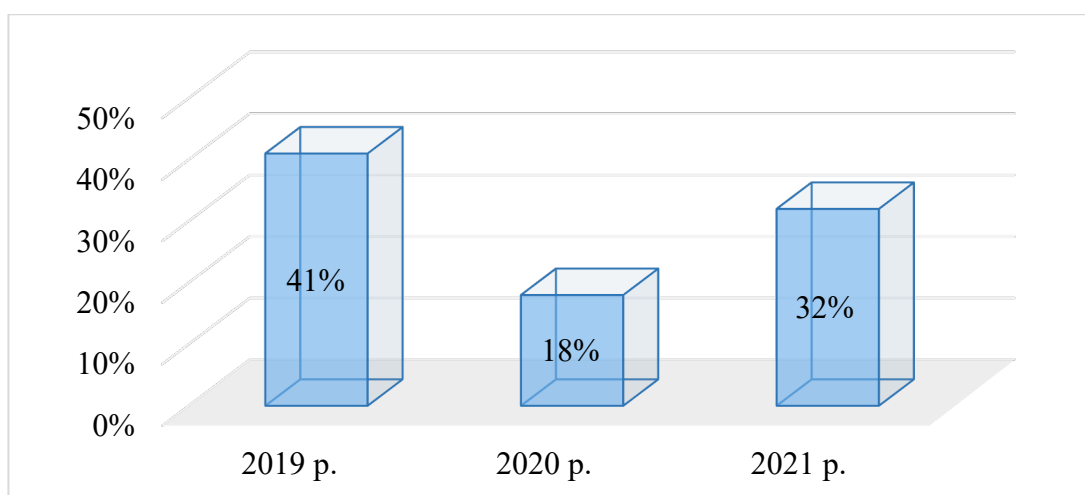


Рис. 2.11. Рівень плинності управлінських кадрів Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс

*Джерело: сформовано автором*

Оскільки рівень плинності кадрів становив у 2019 році 41%, тобто знаходився в межах 30-50 %, то це демонструє, що система менеджменту досліджуваного підприємства є нестійкою, у компанії не створені належні умови праці та відновлення управлінського персоналу. У 2020 році характерне покращення ситуації, оскільки рівень плинності управлінських кадрів менше встановленого нормативного значення. Це можна пояснити зниженням

активності компанії на фоні поширення пандемії в цілому. Однак у 2021 році зафіксовано зростання даного показника, що свідчить про зниження рівня стабільності управлінського персоналу компанії.

На третьому етапі проведемо оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства в контексті її гнучкості із використанням «соціального підходу». Для цього було проведено опитування персоналу Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс, результати якого наведено на рис. 2.12. В опитуванні взяло участь 64 співробітника підприємства.

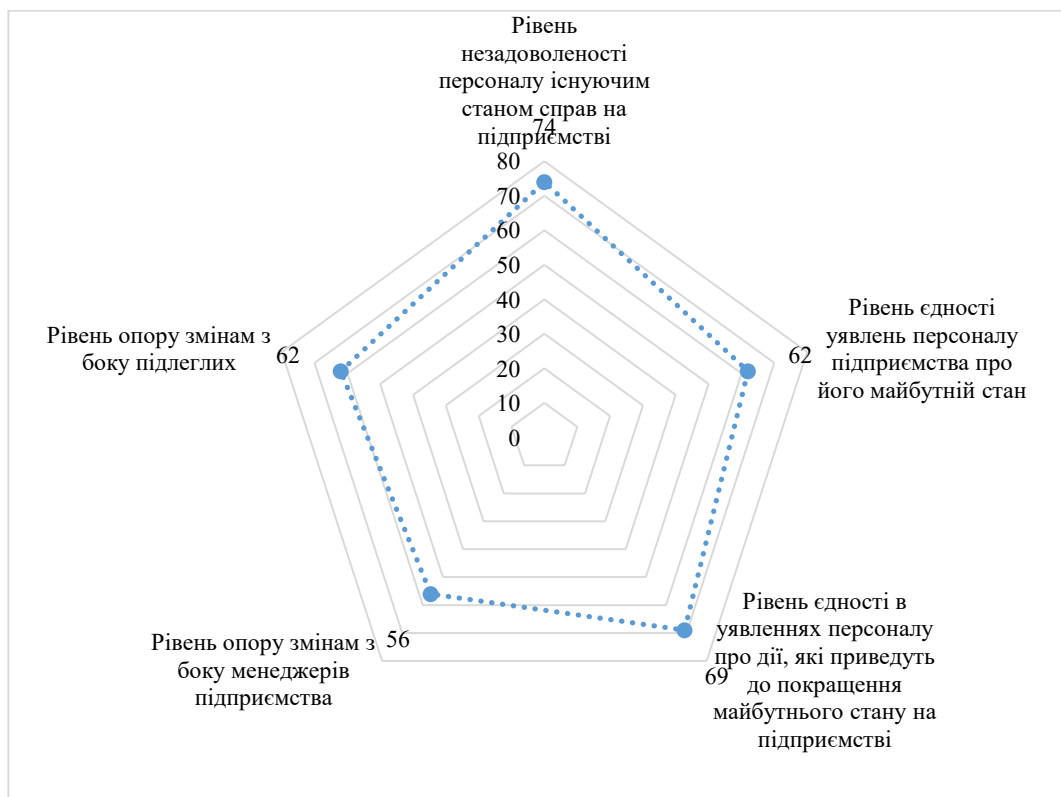


Рис. 2.12. Результати опитування персоналу Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс  
Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

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

$$I = \left[ \frac{P_H \cdot P_E \cdot P_U}{C_p \cdot C_n} \right] / 100 = \left[ \frac{74 \cdot 62 \cdot 69}{56 \cdot 62} \right] / 100 = 0,91 \quad (2.4)$$

Оскільки отриманий показник становить 0,91, що нижче 1, то можна стверджувати про необхідність підвищення гнучкості системи менеджменту компанії. Таким чином, система менеджменту компанії є недостатньо гнучкою

та потребує підвищення ефективності в контексті підвищення рівня адаптивності до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, підвищення швидкості реагування на ці зміни як з боку адміністративно-управлінського персоналу, так і виробничого персоналу.

## **Висновки до розділу 2**

На основі проведених досліджень можна зробити висновки, що ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» є перспективною компанією з амбіційними цілями зайняти лідерські позиції на ринку України в сфері систем безпеки на основі розробки та встановлення систем відеоспостереження і віддаленого доступу. Компанія активно розвивається і має конкурентні переваги, хоча і функціонує поки що лише на ринку м. Київ.

Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» дозволяє стверджувати, що компанії вдалось не лише вижити під час карантинних обмежень 2020 року в результаті поширення пандемії Covid-19, але й суттєво підвищити ефективність функціонування у 2021 році: обсяги реалізації зросли в 6,5 разів, а чистий прибуток – у 8,5 разів. Показники оборотності оборотних активів, ліквідності та фінансової стійкості мають позитивну тенденцію, однак показники рентабельності залишаються на низькому рівні.

Аналіз системи менеджменту діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» дозволив визначити, що організаційна структура управління компанії є досить ефективною. Однак недостатньо високий рівень кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу породжує цілу низку проблем, пов'язаних з розробкою проєктів та встановлення відеоспостереження і систем контролю віддаленого доступу. Не дивлячись на зростання ефективності системи менеджменту в 2021 році, її гнучкість є недостатньою, щоб швидко адаптуватися до змін.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ІНТЕГРЕЙТЕД СЕК'ЮРІТІ СОЛЮШЕНС»

#### 3.1. Фактори, що впливають на ефективність системи менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

Постійний розвиток систем управління на підприємстві призводить до того, що питання пріоритету власних ресурсів та можливостей організації виходить на перший план. В умовах ринку з зовнішніми і внутрішніми факторами, що постійно змінюються, ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» повинне адаптуватися до змін, що відбуваються. Управління компанією в сучасному середовищі, що динамічно змінюється, вимагає комплексного вирішення численних проблем, викликаних як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Наявність повної інформації про поточний стан та перспективи розвитку бізнесу може сприяти процесу застосування результативних управлінських рішень та підвищенню ефективності системи менеджменту. У сучасних умовах система менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» потребує комплексного вирішення численних проблем із використанням нових підходів до управління.

Керівництву ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» потрібно враховувати такі фактори ефективності системи менеджменту, як:

- єдність бачення та цілей як компанії, що виконує проекти, так і керівника, який фактично фінансує систему менеджменту, оскільки є власником бізнесу;
- потреби бізнесу для його подальшого розвитку;
- рівень зрілості організації в управлінні програмами, проектами та ризиками;

- обсяг пулу ресурсів, що передбачається передати для підвищення ефективності системи менеджменту компанії;
- кількість вже запущених проєктів, що передбачається передати (скоригувати) відповідно до змін у компанії;
- організаційні, політичні та культурні фактори довкілля, які можуть вплинути на ефективність системи менеджменту;
- особливості організаційної структури підприємства та географічний розподіл персоналу, що бере участь у проєктах та програмах (оскільки частина персоналу проживає в передмісті Києва);
- зрілість прояву матричних структур управління в компанії під час реалізації проєктів.

Значний вплив на терміни та успішність функціонування системи менеджменту в ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» найчастіше має такі фактори, як:

- нечітке бачення моделі майбутнього системи менеджменту підприємства та результатів, які мають бути отримані керівництвом компанії та відповідальними за проєкти;
- недостатня підтримка системи менеджменту з боку керівництва підприємства;
- «укомплектування» системи менеджменту працівниками з низьким рівнем компетенцій лише з тієї причини, що вони доступні;
- недостатня кількість ресурсів, що виділяються для створення системи результативної менеджменту та формування необхідної інфраструктури для виконання офісними працівниками своїх функцій.

Також основні фактори впливу на ефективність системи контролінгу можна ідентифікувати із схеми основних бізнес-процесів досліджуваної компанії, які наведено на рис. 3.1. При цьому варто зазначити, що для ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» проєктування є невід'ємною частиною

створення систем безпеки об'єкта, а, отже, і система менеджменту має орієнтуватися на його ключові бізнес-процеси.

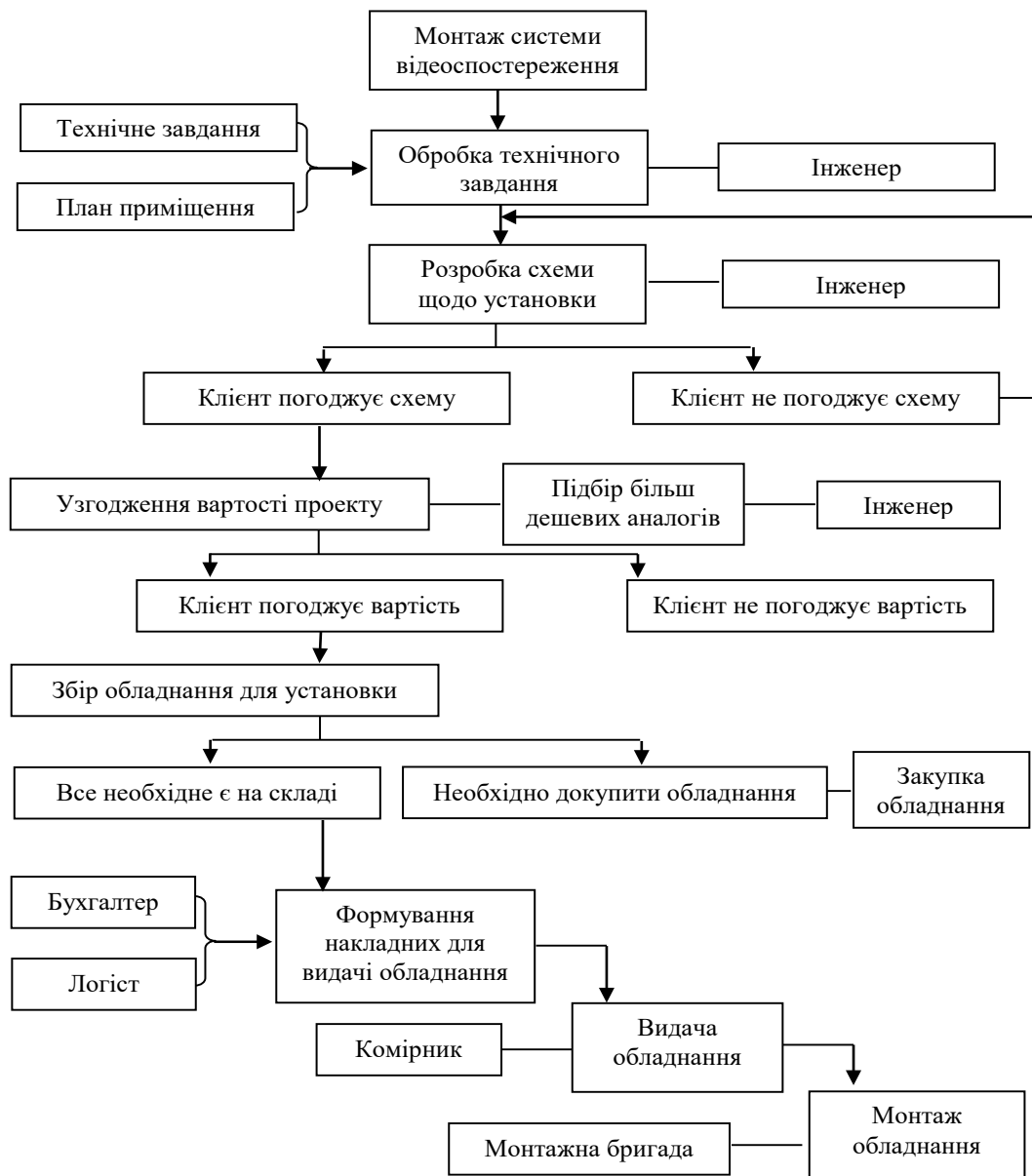


Рис. 3.1. Процес обробки технічного завдання щодо монтажу обладнання підприємством

*Джерело: сформовано автором за матеріалами компанії*

Оптимальний розрахунок проекту зводить витрати на матеріали, обладнання та роботи до мінімуму. Грамотно складена проектна документація – це швидко та якісно виконаний монтаж та пуско-налагоджувальні роботи. У даному процесі задіяні працівники різних відділів, але фактично між собою вони

мають не значну комунікацію. Це дуже часто створює затримки під час проведення проєктних робіт і як наслідок виконання установки систем відеоспостереження та систем контролю доступу за відповідними проєктами. Це має значний вплив не лише на організацію виробничих процесів компанії, але й на репутацію бізнесу, оскільки в більшості випадків наступним клієнт звертається до підприємства за рекомендацією іншого клієнта, який отримав якісні послуги. Таким чином, даний процес має суттєвий вплив на пошук клієнтів в цілому (рис. 3.2).

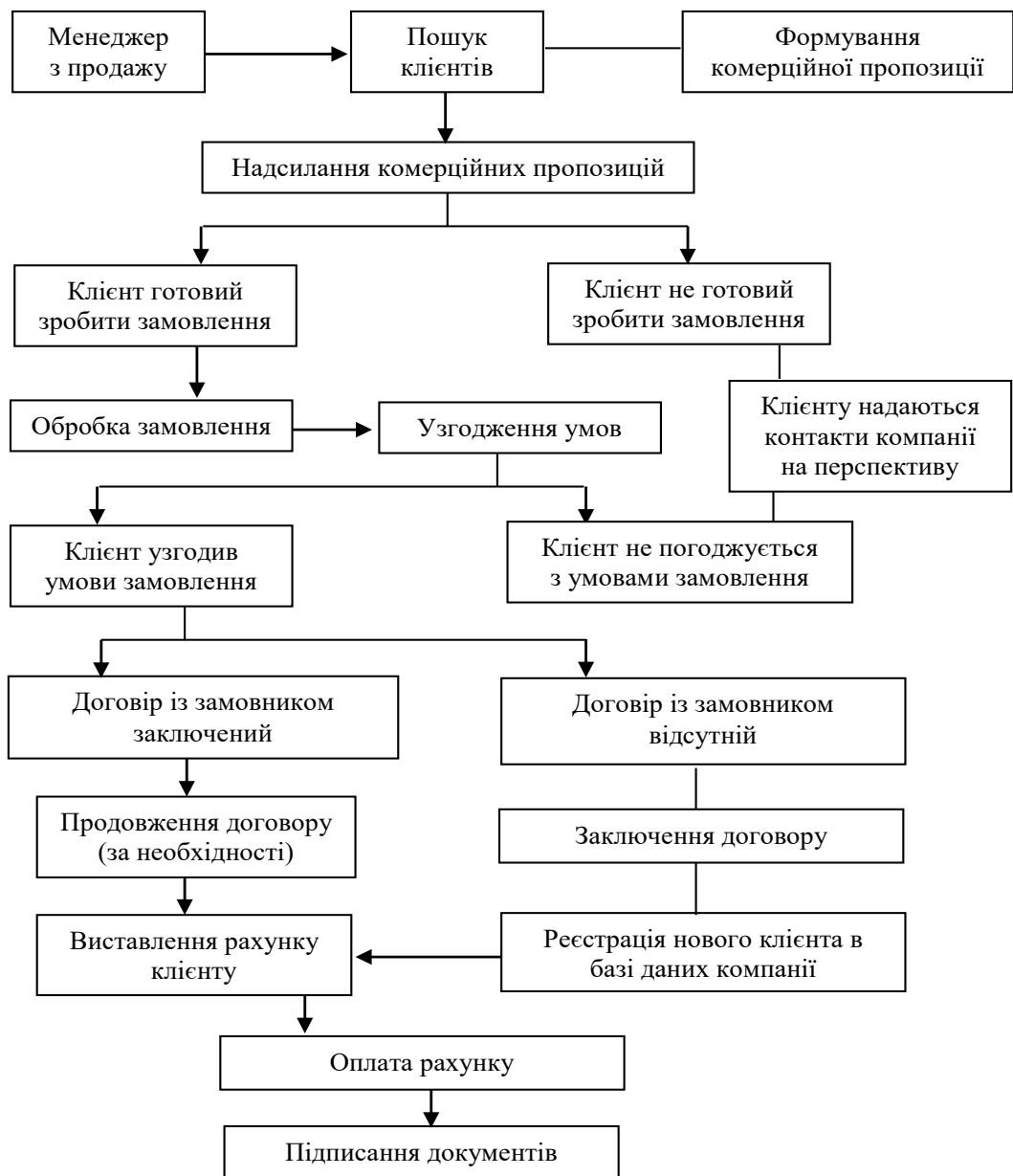


Рис. 3.2. Процес організації пошуку клієнтів для підприємства

*Джерело: сформовано автором за матеріалами компанії*

У даному процесі найбільш задіяні менеджери з продажу, однак для успішного його завершення і підписання документів менеджер не завжди є компетентним у технічних моментах систем відеоспостереження та контролю доступу. Тому особливим фактором, що впливає на ефективність системи менеджменту компанії є наявність комунікацій, взаємозв'язків між учасниками ключових бізнес-процесів і що впливає на гнучкість підприємства в мінливих умовах розвитку.

Можна виокремити такі ключові стадії проектування у компанії, ефективність яких, зокрема, залежить від ефективності системи менеджменту:

- 1) передпроектне обстеження об'єкта;
- 2) формулювання технічного завдання (ТЗ);
- 3) ескізний та технічний проєкт (стадія П);
- 4) випуск робочої та експлуатаційної документації.

Передпроектне обстеження передбачає вивчення на місці точних параметрів об'єкта. Мета обстеження полягає у визначенні комплексу заходів та розробці технічних пропозицій з урахуванням сформованих типових рішень. За результатами обстеження, проєктувальники підприємства допомагають замовнику розробити грамотне технічне завдання на проєктування комплексу технічних засобів.

Технічні вимоги замовника становлять основу технічного завдання та є тим первинним документом, з якого починається робота зі створення системи безпеки об'єкта. Крім технічних вимог, на перших етапах роботи з проєктування як вихідна інформація використовуються відомості, отримані в процесі передпроектного обстеження об'єкта. На основі технічного завдання створюється ескізний проєкт.

На етапі ескізного проєктування відбувається розробка попередніх проєктних рішень. Такий проєкт часто називають технічною пропозицією. Документація на даному етапі має загальний характер та невеликий обсяг.

Зазвичай, в результаті ескізного проєкту замовник отримує комплект документів, що складається з попереднього кошторису на обладнання, матеріали та роботи.

У результаті глибокої розробки та обґрунтування проєктних рішень за системою в цілому та її окремими частинами створюється технічний проєкт. На цьому етапі опрацьовуються основні принципи роботи системи, а також вирішення конкретних завдань та побажань замовника для кожної системи і кожного конкретного об'єкта.

Робоча документація – мета робіт на даній стадії полягає у підготовці точних креслень, схем та таблиць, якими керуватимуться монтажники під час проведення робіт із створення системи безпеки та/або контролю доступу. Робоча документація забезпечує детальну прив'язку компонентів системи до об'єкта, містить креслення, таблиці з'єднань та підключень, плани розташування обладнання, кабельних трас, схем підключення та інші документи.

Під час розгляду системи менеджменту ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» було виявлено недосконалість процесів управління. Наприклад, база даних клієнтів зберігається у документі MS Excel. Це має ряд недоліків, оскільки таке зберігання:

- може сприяти можливості втрати даних про клієнта;
- має незручний пошук;
- при збої в роботі файлу, можливі помилки під час запису важливих даних;
- не має резервної копії;
- унеможлиблює аналізувати, приймати рішення про сегментацію клієнтської бази та розподіляти зусилля персоналу на підставі об'єктивних даних;
- має великий ризик втрати клієнтів у разі хвороб або звільнення персоналу.

Так само для директора ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» важливо відстежувати роботу менеджерів з продажу, стежити за їх внеском у прибуток

компанії. Проте, щоб визначити дані обсяги прибутку, директору необхідно знати: ім'я клієнта (назву підприємства), номер рахунку, який було виставлено клієнту; собівартість продукції та вартість проєкту в цілому тощо. Як видно з вищезгаданих пунктів, зберігання даних у документі MS Excel ускладнює процес визначення результативності менеджерів проєктів. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити програмний компонент «OnlyOffice».

OnlyOffice – це програмне забезпечення, яке не тільки пропонує власні програми для всіх основних настільних та мобільних платформ, але також має веб-версію, яка дійсно добре працює. Основна перевага OnlyOffice полягає в тому, що вона може інтегруватися з різними сторонніми сервісами, включаючи пошту, CRM, календарі та багато іншого, щоб надати користувачам додатковий контроль та можливості.

Також суттєвою перевагою OnlyOffice є те, що він призначений насамперед для підприємств, а не для індивідуальних користувачів. Оскільки він призначений для підприємств, переваги використання OnlyOffice полягають у тому, що його можна налаштувати відповідно до вимог різних компаній або їх підрозділів. Наприклад, підприємства можуть розміщувати лише Office на своїх серверах, щоб їх дані були повністю конфіденційними.

OnlyOffice також пропонує розширені функції безпеки, яких немає в більшості інших офісних альтернатив. Якщо уявити бізнес, який шукає повний внутрішній офіс, такий як створення документів, управління та організація, це один із найкращих варіантів на ринку.

Таким чином, програма допоможе вирішити такі проблеми:

- управління продажами;
- управління маркетингом;
- обслуговування та ведення клієнтів;
- аналіз продажів та інвестицій у маркетинговій сфері.

Результати впровадження програмного компонента OnlyOffice сприятиме:

- зменшенню ризиків втрати клієнтів при хворобах чи звільненнях персоналу;
- підвищенню ефективності продажів та маркетингової активності;
- контролю за роботою менеджерів;
- зручному зберіганню інформації про клієнта;
- можливості аналізувати, приймати рішення щодо сегментації клієнтської бази та розподіляти зусилля персоналу на підставі об'єктивних даних;
- зберігати резервну копію на сервері тощо.

### **3.2. Заходи щодо удосконалення системи менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»**

Враховуючи ідентифіковані фактори, що впливають на ефективність системи менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс», пропонується впровадити заходи щодо організації віртуального проєктного офісу. Віртуальний проєктний офіс передбачає формування оптимально організованого середовища, у якому члени команди проєкту можуть здійснювати процеси управління ним, проводити наради, вести переговори з партнерами, зберігати проєктну документацію. При цьому співробітники можуть працювати дистанційно, що є наразі досить актуальним з урахуванням ковід-кризи та введеного воєнного стану. Варто визначити основні вимоги до організації віртуального проєктного офісу компанії:

- наявність реального (фізичного) управлінського офісу – приміщення;
- єдині внутрішньофірмові стандарти підготовки та супроводу проєктів;
- інформаційна технологія (зокрема використання платформи OnlyOffice);
- база даних та шаблонів типових рішень щодо проєктів;



- комп'ютерна мережа, що сполучається з Інтернетом;
- безпека комп'ютерних мереж, що забезпечує функціонування команди проєкту в режимі реального часу, незважаючи на територіальний розподіл членів команди.

Розглянута компанія Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка повною мірою не передбачає наявність окремої команди під кожен проєкт. Фахівці розділені по відділах та одночасно займаються документацією за кількома проєктами. У таких умовах у разі розширення компанії, збільшення кількості проєктів, реалізованих Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс, зокрема позапланових, можуть виникнути такі проблеми, як:

- висока завантаженість співробітників, що може спричинити зростання показника плинності, неякісного виконання роботи та затримці термінів;
- збільшення затримок за термінами здачі проєктної документації, що може призвести до зростання фінансових, трудових та ресурсних витрат за проєктом;
- збільшення частки робіт, що виконуються субпідрядниками, через це компанія втрачає частину виручки і може знижуватись якість проєктів і виникати затримки за термінами розробки документації.

Віртуальний проєктний офіс передбачає охоплення декількох відділів підприємства з метою інтегрування управлінських процесів. Основа віртуального проєктного офісу – розподілена комп'ютерна система на базі телекомунікаційних мереж, що дозволяє користуватися єдиними програмними засобами, базами даних та знань, вести єдиний облік, контроль, моніторинг робіт за проєктом, проводити відеоконференції, телекомунікаційні наради у реальному режимі часу. У процесі формування проєктного офісу для досліджуваного підприємства пропоную виокремити декілька послідовних етапів, які наведено на рис. 3.3.

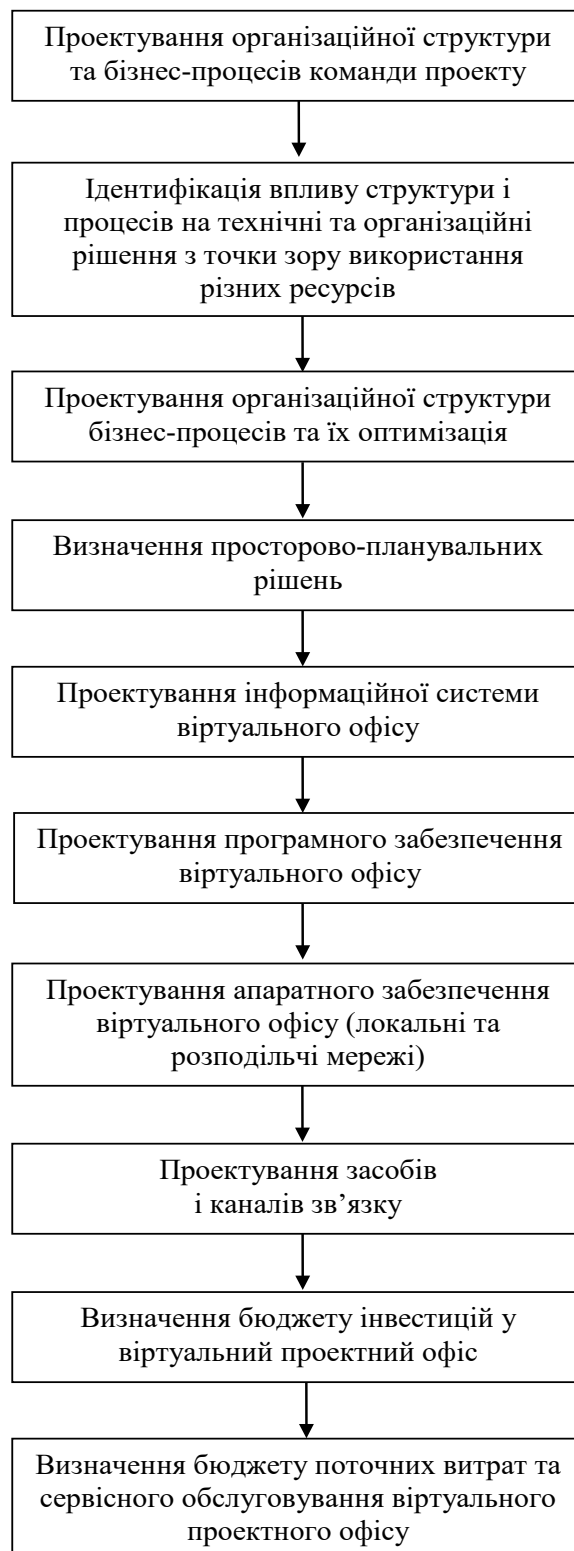


Рис. 3.3. Етапи формування віртуального проектного офісу у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

*Джерело: розроблено автором*

Для управління великими проєктами може формуватись спеціалізований підрозділ (проєктний офіс або дирекція з управління проєктом), що включає керівника проєкту, адміністратора та функціональних спеціалістів, що спеціалізуються на здійсненні окремих дій з управління проєктом. Співробітники цього підрозділу входять до складу команди проєкту. В організації може ефективно поєднуватися функціональна та проєктна діяльність. Якщо перша підпорядкована виконанню поточних цілей і завдань, то проєктна, виникає у разі нових складних завдань та організації великих заходів, вирішення яких відводиться обмежену кількість часу та фінансових ресурсів. Якщо поточна діяльність укладається в існуючу організаційну структуру, регламентована нормативними актами та підтримується інформаційними системами, то проєктний підхід формалізований і тим паче автоматизований набагато слабше.

Віртуальний проєктний сервіс має в своєму розпорядженні висококваліфіковані кадри проєктувальників, необхідне програмне забезпечення та засоби проєктування. Також має необхідну нормативну базу, що забезпечує високу якість проєктів та можливість організувати проєктно-конструкторське забезпечення діяльності компанії. Діяльність ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» має чітке спрямування, яке умовно можна сформулювати таким чином:

1. підвищення якості продукції, що видається за рахунок впровадження нових технологій проєктування та багатоступінчастої системи перевірки технічних рішень;
2. перехід на принципово нову систему проєктування, з урахуванням роботи у єдиному інформаційному просторі;
3. застосування у роботі найкращих світових практик при проєктуванні систем безпеки та контролю доступу.

Таким чином, впровадження віртуального проєктного офісу відповідає встановленим напрямкам розвитку і обраний шлях компанії сприятиме результативності Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс як передової, за рахунок

впровадження нових технологій, розвитку інноваційних методів, необхідних на ринку інформаційного простору для підвищення ефективності системи менеджменту даного підприємства.

Для чіткішого представлення механізму функціонування компанії з використанням віртуального проєктного офісу, необхідно розглянути також і завдання програми розвитку, які ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» ставить собі, у межах заявлених цілей. Завдання програми розвитку:

- адаптація та просування проривних технологій та створення нових інноваційних технологій, які підвищують ефективність освоєння активів компанії;

- розвиток культури інновацій, гнучкості та креативності в компанії та залучення, розвиток інтересу до роботи та творчих яскравих особистостей у сфері систем безпеки;

- створення внутрішнього конкурентного середовища в компанії з метою виявлення фахівців, необхідних для постійного покращення роботи;

- підтримка постійних вдосконалень та генерування значних конкурентних переваг для компанії.

В даний час у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» відсутня єдина база, що об'єднує всю інформацію за минулі проєкти. Такі бази існують тільки для кожного проєкта особисто, надалі для більш ефективної роботи необхідне створення загальної бази, що містить у собі всі різновиди виконуваних проєктів, що є наслідком критерію «порівняння як процесів та методологій, так і культури управління проєктами» на рівні проєктного управління та критерію «накопичення інформації про досвід минулих проєктів». Недосконалість стратегічного планування управління проєктами відбивається у збільшенні вартості і навіть інших ресурсів – матеріальних і тимчасових.

При розробці заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс варто звернути увагу на те, що кількість робочих годин у співробітників компанії значно вища. При

нормативних 8 робочих годин, більшість співробітників компанії проводять на роботі від 8,5 до 9,5 годин. Велика завантаженість співробітників спричиняє такі проблеми як:

- затримка термінів проєктної документації, збільшення витрат фінансових, трудових і ресурсних;
- відсутність у співробітників часу на проходження курсів підвищення кваліфікації;
- збільшення відсотка робіт, що виконуються компаніями субпідрядниками, через що скорочується прибуток компанії та страждає на якість робіт.

### **3.3. Обґрунтування запропонованих заходів**

Одним із ключових показників при оцінці успішності та ефективності системи менеджменту підприємства є цінність, яку вона створює в рамках виконуваних процесів для таких зацікавлених сторін як керівництво організації, одержувачі результатів чи вигод від проєктів та менеджери проєктів. Вирішальним фактором при визначенні цінності, створеної системою менеджменту в компанію, зазвичай, виявляється думка менеджерів проєктів. Якщо система менеджменту не надає їм необхідної підтримки у вирішенні проблем і в більш ефективному виконанні проєктів, то й інші зацікавлені сторони, як правило, складають думку про низьку цінність від функціонування системи менеджменту компанії. У зв'язку з цим керівник з моменту прийняття рішення про вдосконалення системи менеджменту повинен виділити ключових зацікавлених осіб і далі активно виявляти та керувати їх очікуваннями від роботи системи менеджменту, забезпечуючи надання цінних для них послуг на узгодженому рівні якості.

Створення віртуального проєктного офісу полягає у забезпеченні ефективної комунікації членів команди у спільному виконанні робіт, що

можливе лише за наявності розвинених засобів зв'язку, комп'ютерної техніки та специфічного програмного забезпечення, засобів телекомунікації, різноманітної оргтехніки, сучасних інформаційних технологій тощо.

Загалом створення віртуального проєктного офісу дозволить забезпечити підтримку проєктної діяльності компанії, допоможе підвищити прибуток компанії, за рахунок скорочення проєктних робіт, виконаних із затримкою за строками та скорочення частки робіт, що виконуються субпідрядниками.

На основі дослідження діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс», її системи менеджменту, аналізу процесу проєктного та організаційного управління було визначено низку проблем, таких як:

1) затримка термінів розробки проєктної документації, в результаті чого кількість проєктних робіт переноситься. Ця проблема особливо актуальна для діяльності компанії за останні кілька років, у зв'язку зі зростанням кількості планових та позапланових проєктів;

2) збільшення частки робіт, що виконуються субпідрядними компаніями, внаслідок чого компанія втрачає частину прибутку і постає загроза зниження якості проєктів і затримки за термінами розробки документації;

3) висока завантаженість персоналу. На даний момент кожен співробітник у компанії розробляє документацію одночасно з кількох проєктів, через це повністю не може розібратись в специфіці та їх особливостях, а також відстежувати терміни виконання робіт;

4) відсутність команди проєкту. Співробітники, що відповідають за один проєкт, знаходяться в різних бригадах, а іноді і містах, через це відбуваються затримки за термінами розробки проєктної документації.

Для вирішення цих проблем було прийнято рішення впровадити віртуальний проєктний офіс, який допоможе удосконалити процес проєктного управління у компанії. Практична значимість запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту полягає у тому, що запропоновані рекомендації здатні позитивно вплинути на діяльність компанії загалом, і навіть

її подальший розвиток. Крім цього, більш високий рівень проєктного управління здатний зробити діяльність компанії більш стабільною, знизити ризики, а також у перспективі покращити фінансово-економічні показники.

Можна виокремити такі ключові завдання розробки віртуального проєктного офісу: по-перше, знизити високу завантаженість співробітників компанії, яка тягне за собою збільшення показника плинності кадрів, затримку термінів розробки проєктів та втрату якості виконуваних проєктних робіт; по-друге, скоротити частку проєктів, реалізованих із затримкою за термінами виконання; по-третє, скоротити частку робіт, що виконуються субпідрядниками.

Для впровадження віртуального проєктного офісу необхідна відповідна оргтехніка, зокрема, ноутбуки, які працівники можуть використовувати для трудової мобільності, програмне забезпечення для виконання проєктної документації, а також кожен працівник має пройти відповідний курс навчання для орієнтації у віртуальному просторі офісу. Необхідні інвестиційні витрати наведено в табл. 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	$18 \cdot 37500 = 675000$
2	Програмне забезпечення, включаючи ВІМ	18	47000
3	Витрати на навчання персоналу	35	$35 \cdot 4000 = 140000$
4	Разом:	-	862000

*Джерело: сформовано автором*

При цьому важливо визначити відповідальних осіб за реалізацію окремих складових процесу впровадження віртуального проєктного офісу, які наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Декомпозиція комплексу заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»**

№	Назва задачі	Відповідальна особа	Період виконання заходів
1	Удосконалення процесу проектного управління на підприємстві: ідентифікація критичних точок в умовах змін	Керівники відділів систем відеоспостереження та систем контролю доступу	20.06.2022 – 23.06.2022
2	Формування концепції віртуального проектного офісу	Керівники відділів компанії та їх працівники	21.06.2022 – 24.06.2022
3	Призначення адміністратора віртуального проектного офісу	Директор компанії	24.06.2022 – 27.06.2022
4	Дизайн бізнес-процесів за допомогою віртуального проектного офісу	Директор компанії та адміністратор віртуального проектного офісу	28.06.2022 – 04.07.2022
5	Визначення управлінських осіб за конкретними центрами відповідальності	Директор компанії та керівники відділів	03.07.2022 – 04.07.2022
6	Встановлення програмного забезпечення та формування мережі для комунікацій між учасниками віртуального проектного офісу	Адміністратор віртуального проектного офісу	04.07.2022 – 06.07.2022
7	Навчання персоналу щодо взаємодії у віртуальному просторі проектного офісу	Керівники відділів компанії	24.06.2022 – 08.07.2022

*Джерело: сформовано автором*

З урахуванням визначених етапів впровадження віртуального проектного офісу та визначених термінів їх реалізації можна побудувати календарний графік. Він сприятиме визначенню паралельних етапів реалізації запропонованих заходів та мінімізації часових витрат (див. Додаток Б).

Передбачається, що внаслідок створення віртуального проектного офісу термін розробки проектної документації скоротиться на 20%. Скорочення термінів розробки дозволить скоротити терміни розробки проектів в середньому на 2 дні, що скоротить витрати на розробку проектів на 138 620 грн за рік. За рахунок цього собівартість продажів зменшиться і підвищиться прибуток



компанії. Також реалізація проєкту дозволить скоротити відсоток робіт, які субпідрядники виконують на 3% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Показники виконання робіт за проєктами компанії

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 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 2021 році 25% робіт виконували компанії субпідрядники, за рахунок чого втрачається прибуток, а в деяких випадках збільшуються терміни та підвищується вартість розробки проєктної документації. Скорочення кількості робіт, що виконуються субпідрядником на 8%, дозволить компанії збільшити свій прибуток на рік на 4 669 тис. грн у 2023 році.

Враховуючи визначені обсяги інвестицій та прогнозних продажів можемо провести оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо створення віртуального проєктного офісу компанії (табл. 3.4). При цьому коефіцієнт дисконтування враховується на рівні 12%, а щорічне зростання обсягів реалізованої продукції прогнозуємо на рівні 5%. Постійні витрати у 2023 році передбачають зарплату адміністратора віртуального офісу на рівні 43 тис. грн на місяць, а також 10 тис. грн – на обслуговування офісу щомісяця. А змінні витрати, що є оплатою доступу до програмного забезпечення співробітників, становить 1 408 тис. грн.

Таблиця 3.4

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

№ з/п	Показники	Роки				
		2022	2023	2024	2025	2026
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*

В результаті створення віртуального проектного офісу компанія може отримати до 2026 року NPV обсягом 5 875 тис. грн. При цьому індекс рентабельності інвестицій становитиме 7,82, а термін окупності заходів – 0,51 або приблизно 6 місяців. Дані показники підтверджують доцільність запропонованих заходів.

Для більш об'єктивного оцінювання варто розглянути альтернативні варіанти розвитку подій та змін умов реалізації запропонованих заходів у контексті песимістичного та оптимістичного варіантів. При розгляді песимістичного варіанту ми врахували, що економія на виручці від реалізації продукції може становити лише 2%, а ставка дисконтування – 15%. Результуючі показники за песимістичним варіантом наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

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

№ з/п	Показники	Роки				
		2022	2023	2024	2025	2026
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*

Песимістичний варіант передбачає отримання компанією NPV обсягом 1 583 тис. грн, індекс рентабельності – 2,84, а термін окупності запропонованих заходів – приблизно 1,5 роки. Все вказує на доцільність формування віртуального офісу.

При визначенні результуючих показників за оптимістичним варіантом ми врахували вищу економію від обсягів реалізації продукції компанії з впровадженням віртуальним проектним офісом – на рівні 5% щорічно, а також зниження ставки дисконтування до 10%.

Результуючі показники за оптимістичним варіантом впровадження віртуального проєктного офісу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

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

№ з/п	Показники	Роки				
		2022	2023	2024	2025	2026
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 демонструє можливість отримання компанією 14 833 тис. грн. При цьому передбачається індекс рентабельності інвестицій – 18,21, а термін їх окупності – 0,22 або близько 3 місяців. Таким чином, всі показники за трьома варіантами змін умов впровадження віртуального проєктного офісу демонструють його доцільність для компанії.

Також необхідно визначити, як вплине створення проектного офісу на ефективність системи менеджменту компанії. Передючається, що запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня єдності уявлень персоналу підприємства про його майбутній стан та єдності в уявленнях персоналу про дії, які приведуть до покращення майбутнього стану на підприємстві на 25%. Однак при цьому очікується і опір змінам з боку підлеглих на рівні 50% (рис. 3.4).

На основі визначених показників можна стверджувати, що в результаті впровадження віртуального проектного офісу підвищиться гнучкість системи менеджменту підприємства з 0,91 до 0,95, тобто на 4%.

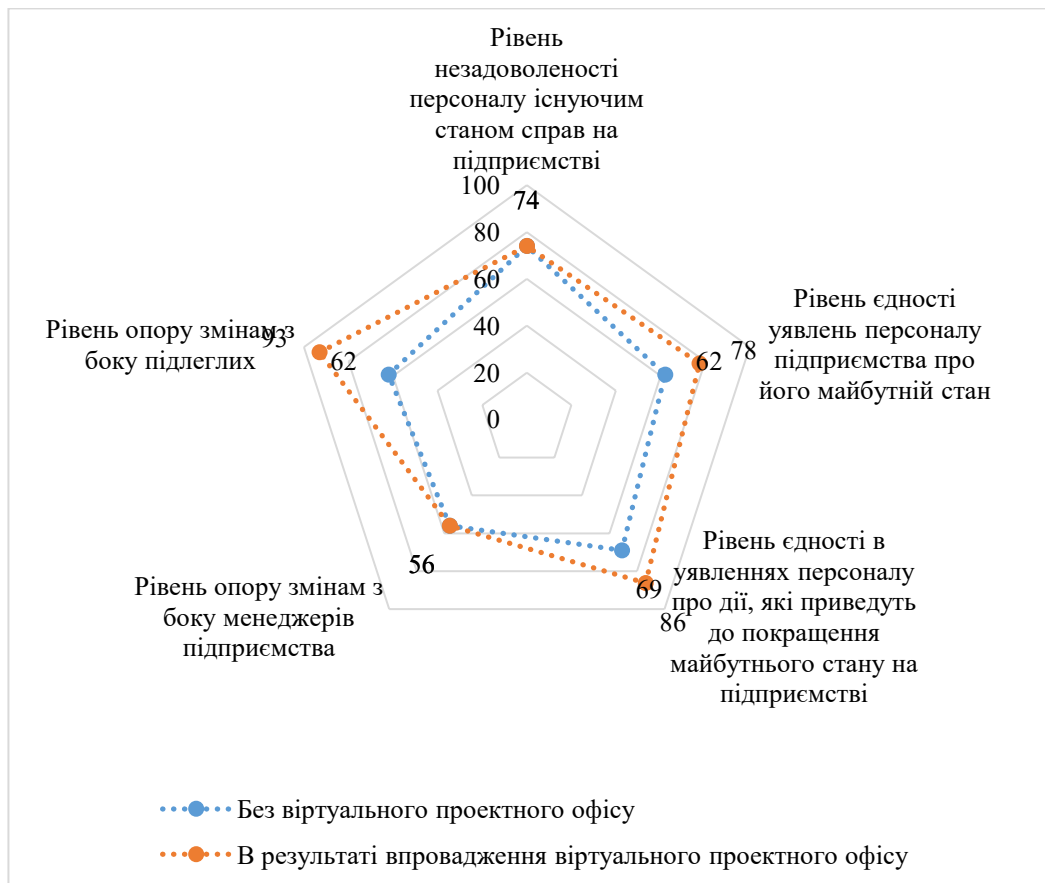


Рис. 3.4. Порівняння показників для визначення рівня гнучкості системи менеджменту у ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»

*Джерело: сформовано автором*

Окрім того, впровадження віртуального проєктного офісу матиме також і соціальний ефект, який матиме позитивний вплив на результативність системи менеджменту компанії:

1. Зниження рівня завантаження. Завдяки створенню офісу, розробкою проєктної документації займатимуться співробітники відповідних центрів відповідальності, що допоможе розвантажити інших співробітників та скоротити кількість затримки з проєктних робіт.

2. Підвищення мотивації працівників, що дозволить підвищити продуктивність праці та якість робіт.

3. Скорочення коефіцієнта плинності співробітників, що допоможе компанії зберігати висококваліфікованих фахівців усередині та створити згуртований колектив для комфортної роботи.

4. Поліпшення комунікацій між командою проєкту.

В умовах ковід-кризи та воєнного стану впровадження віртуального проєктного офісу дозволить компанії:

– скоротити терміни розробки проєктної документації на 8%, що дозволить знизити трудові витрати на розробку проєктів;

– скоротити частку робіт, що виконуються компаніями-субпідрядниками, за рахунок чого збільшиться прибуток компанії та якість проєктів.

– знизити рівень завантаження працівників;

– підвищити мотивацію співробітників;

– скоротити коефіцієнта плинності співробітників;

– поліпшити комунікації між командою проєкту та обмін досвідом у виконанні окремих проєктів.

### **Висновки до розділу 3**

На основі розгляду ключових процесів на підприємстві визначено фактори, які впливають на ефективність системи менеджменту, зокрема, єдність бачення та цілей компанії, керівництва та персоналу, рівень зрілості організації в управлінні

проектами, обсяги ресурсів, що передбачається передати для підвищення ефективності системи менеджменту компанії, кількість функціонуючих проектів, які передбачається передати (скоригувати) відповідно до змін у компанії. Особливу роль на сьогодні відіграють організаційні, політичні та культурні фактори бізнес-середовища з урахуванням розповсюдження пандемії та введення воєнного стану, які можуть вплинути на ефективність системи менеджменту, оскільки частина персоналу проживає в передмісті Києва.

За результатами досліджень запропоновано впровадити віртуальний проектний офіс, який передбачає охоплення декількох відділів підприємства з метою інтегрування управлінських процесів. Його функціонування дозволить користуватися єдиними програмними засобами, базами даних та знань, вести єдиний облік, контроль, моніторинг робіт за проектом, проводити відеоконференції, телекомунікаційні наради у реальному режимі часу.

Оцінювання результативності інвестування коштів у створення віртуального проектного офісу підтвердило його доцільність, оскільки NPV за трьома сценаріями розвитку подій має позитивне значення і суттєвий індекс рентабельності, який значно перевищує 1. Максимальний термін окупності за песимістичного сценарію становить 1,5 роки. При цьому передбачається підвищення рівня гнучкості системи менеджменту компанії на 4%.

Прикладна значимість впровадження віртуального проектного офісу щодо вдосконалення системи менеджменту компанії полягає в тому, що запропоновані заходи здатні позитивно вплинути на діяльність компанії в умовах ковід-кризи та воєнного стану, а також на її подальший розвиток. При цьому запропоновані заходи сприятимуть підвищенню гнучкості системи менеджменту компанії та безпеки її працівників у складних умовах, що склалися для ведення бізнесу. Окрім того, більш високий рівень проектного управління здатний зробити діяльність компанії стабільнішою, знизити ризики, а також у перспективі покращити фінансово-економічні показники.

## ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можна визначити систему менеджменту підприємства як впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують здійснення діяльності та розвитку підприємства як єдиного цілого. Структура системи менеджменту підприємства є формою поділу та кооперації управлінської діяльності, яка спрямована на здійснення процесу менеджменту за певними функціями, спрямованими на вирішення сформованих завдань та досягнення цільових орієнтирів суб'єкта господарювання.

Аналіз системи менеджменту підприємства дозволяє знайти недоліки, допущені як для формування самої системи менеджменту, і при її функціонуванні. Аналіз системи менеджменту підприємства за такими параметрами, як об'єкт та суб'єкт менеджменту, вхід та вихід системи, механізм управління та зовнішнє середовище, дозволяє виявити недоліки системи та запобігти негативному результату їх функціонування. Наприклад, за допомогою аналізу допуску системи менеджменту підприємства забезпечується висока якість таких ресурсів, як інформація, сировина, кадри, що забезпечує високу якість результату системи менеджменту компанії, включаючи нововведення, творчі ідеї та інноваційні технології. Аналіз системи менеджменту інноваційною діяльністю за її ознаками дозволяє встановити, що в системі важлива не кількість елементів, а взаємозв'язок між ними, уміння ефективно працювати злагоджено, взаємодіяти з іншими підсистемами підприємства та зовнішнім середовищем. Відповідність системи менеджменту підприємства вищепереліченим характеристикам забезпечує її ефективне функціонування за всіх можливих несприятливих умов у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Виконання діагностики системи менеджменту підприємства за всіма передбаченими параметрами є основою для прийняття ефективних рішень, спрямованих на підвищення результативності функціонування бізнесу.



На основі проведених досліджень можна зробити висновки, що ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» є перспективною компанією з амбіційними цілями зайняти лідерські позиції на ринку України в сфері систем безпеки на основі розробки та встановлення систем відеоспостереження і віддаленого доступу. Компанія активно розвивається і має конкурентні переваги, хоча і функціонує поки що лише на ринку міста Київ.

Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» дозволяє стверджувати, що компанії вдалось не лише вижити під час карантинних обмежень 2020 року в результаті поширення пандемії Covid-19, але й суттєво підвищити ефективність функціонування у 2021 році: обсяги реалізації зросли в 6,5 разів, а чистий прибуток – у 8,5 разів. Показники оборотності оборотних активів, ліквідності та фінансової стійкості мають позитивну тенденцію, однак показники рентабельності залишаються на низькому рівні.

Аналіз системи менеджменту діяльності ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» дозволив визначити, що організаційна структура управління компанії є досить ефективною. Однак недостатньо високий рівень кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу породжує цілу низку проблем, пов'язаних з розробкою проєктів та встановлення відеоспостереження і систем контролю віддаленого доступу. Не дивлячись на зростання ефективності системи менеджменту у 2021 році, її гнучкість є недостатньою, щоб швидко адаптуватися до змін.

На основі розгляду ключових процесів на підприємстві визначено фактори, які впливають на ефективність системи менеджменту, зокрема, єдність бачення та цілей компанії, керівництва та персоналу, рівень зрілості організації в управлінні проєктами, обсяги ресурсів, що передбачається передати для підвищення ефективності системи менеджменту компанії, кількість функціонуючих проєктів, які передбачається передати (скоригувати) відповідно до змін у компанії. Особливу роль на сьогодні відіграють організаційні, політичні та

культурні фактори бізнес-середовища з урахуванням розповсюдження пандемії та введення воєнного стану, які можуть вплинути на ефективність системи менеджменту, оскільки частина персоналу проживає в передмісті Києва.

За результатами досліджень запропоновано впровадити віртуальний проєктний офіс, що передбачає охоплення декількох відділів підприємства з метою інтегрування управлінських процесів. Його функціонування дозволить користуватися єдиними програмними засобами, базами даних та знань, вести єдиний облік, контроль, моніторинг робіт за проєктом, проводити відеоконференції, телекомунікаційні наради у реальному режимі часу.

Оцінювання результативності інвестування коштів у створення віртуального проєктного офісу підтвердило його доцільність, оскільки NPV за трьома сценаріями розвитку подій має позитивне значення і суттєвий індекс рентабельності, який значно перевищує 1. Максимальний термін окупності за песимістичним сценарієм становить 1,5 роки. При цьому передбачається підвищення рівня гнучкості системи менеджменту компанії на 4%.

Прикладна значимість впровадження віртуального проєктного офісу щодо вдосконалення системи менеджменту компанії полягає в тому, що запропоновані заходи здатні позитивно вплинути на діяльність компанії в умовах ковід-кризи та воєнного стану, а також на її подальший розвиток. При цьому запропоновані заходи сприятимуть підвищенню гнучкості системи менеджменту компанії та безпеки її працівників у складних умовах, що склалися для ведення бізнесу. Окрім того, більш високий рівень проєктного управління здатний зробити діяльність компанії стабільнішою, знизити ризики, а також у перспективі покращити фінансово-економічні показники.

## 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. Запужляк 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. Лотарев 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.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А.1

## Баланс ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Актив	Код рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.
I. Необоротні активи	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1611	2 225	2 225
Основні засоби:	1010	5584	7158	7590
первісна вартість	1011	10050	12083	13112
знос	1012	4466	4925	5522
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	7195	9383	9815
II. Оборотні активи	-	-	-	-
Запаси	1100	238	188	210
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	640	341	1685
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	51	10	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	11	6	25
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28	1333	336
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	472	224	55
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	472	224	55
Інші оборотні активи	1190	0	167	230
Усього за розділом II	1195	1429	2075	2335
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	8624	11458	12150



Продовження табл. А.1

Пасив	Код рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.
I. Власний капітал	-	-	-	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1	1
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	7182	7182	7182
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	101	124	343
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	7284	7307	7726
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	0	2 430	2 678
Усього за розділом II	1595	0	2430	2678
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	781	655	614
за розрахунками з бюджетом	1620	93	281	239
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	42
за розрахунками зі страхування	1625	104	192	345
за розрахунками з оплати праці	1630	303	350	425
Інші поточні зобов'язання	1690	59	243	123
Усього за розділом III	1695	1340	1721	1746
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	8624	11458	12150

Таблиця А.2

**Фінансові результати ТОВ «Інтегрейтед Сек'юріті Солюшенс»  
за 2019-2021 рр., тис. грн.**

Показник	Код рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15292	21229	160923
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11889	17368	1286
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	3403	3861	159637
збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	195	696	843
Адміністративні витрати	2130	-3061	( 3 856 )	( 4 478 )
Витрати на збут	2150	-242	-50	-126
Інші операційні витрати	2180	-163	-633	( 155 638 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	132	18	238
збиток	2195	0	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	134	28	267
збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24	-5	-48
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	110	23	219
збиток	2355	0	0	0

