

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності «Менеджмент»
на тему: «Управління господарськими товариствами в умовах євроінтеграції»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Запорожченко Вероніка Олексіївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

д.с.н., доцент Жукова Л.М. _____

Полтава – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ ТОВАРИСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність, мета та основні функції управління суб'єктами господарювання.....	6
1.2 Організація та система управління господарської діяльності підприємства.....	14
1.3 Засади стратегічного управління в господарських товариствах.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВАТОР ІСП».....	30
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «АВАТОР ІСП».....	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП»...	38
2.3 Аналіз управління ТОВ «АВАТОР ІСП».....	47
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВАТОР ІСП» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	57
3.1 Заходи удосконалення управління ТОВ «АВАТОР ІСП» в умовах євроінтеграції.....	57
3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління ТОВ «АВАТОР ІСП» в умовах євроінтеграції на засадах діджиталізації.....	64
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Процес євроінтеграції ставить нові виклики та відкриває нові можливості для українських підприємств. В умовах євроінтеграції управління господарськими товариствами набуває особливого значення через необхідність адаптації до європейських стандартів та вимог, що включає модернізацію управлінських процесів, впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення прозорості та ефективності управління.

Дослідження управління господарськими товариствами в умовах євроінтеграції дозволяє виявити основні проблеми та можливості, розробити рекомендації для підвищення ефективності управління, що в свою чергу сприяє зміцненню позицій на європейському ринку. Актуальність теми зумовлена також необхідністю вдосконалення системи управління в умовах динамічних змін, забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку.

Основні теоретичні аспекти управління господарськими товариствами розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як: Д. Баландін, А. Бочкарьов, О. Вінник, М. Головатий, А. Новицька, С. Михайлов, Є. Лазеба, В. Колпаков, А. Урасова, Г. Щокін, Н.Яркіна, Ф. Хміль та інші.

Незважаючи на велику кількість напрацювань стосовно управління суб'єктами господарювання, комплексність і багатогранність проблеми потребують подальшого поглибленого вивчення.

Мета дослідження полягає у визначенні та аналізі особливостей управління господарськими товариствами в умовах євроінтеграції, а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління для забезпечення стабільного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності на європейському ринку.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

визначити сутність, мету та основні функції управління суб'єктами

господарювання;

розглянути організацію та проаналізувати систему управління господарської діяльності підприємства;

охарактеризувати засади стратегічного управління в господарських товариствах;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «АВАТОР ІСП»;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП»;

запропонувати заходи удосконалення управління ТОВ «АВАТОР ІСП» в умовах євроінтеграції;

внести пропозиції щодо підвищення ефективності управління ТОВ «АВАТОР ІСП» в умовах євроінтеграції на засадах діджиталізації.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні положення щодо управління господарськими товариствами в умовах євроінтеграції на прикладі ТОВ «АВАТОР ІСП».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи дослідження: аналіз та синтез (для виявлення взаємозв'язків між різними аспектами організаційної діяльності); економічний аналіз (для оцінки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП»); метод логічного узагальнення (дозволив структурувати та інтерпретувати отримані дані, робити обґрунтовані висновки та формулювати рекомендації для підвищення ефективності управління); порівняльний метод (використовувався для порівняння точок зору вчених щодо розуміння сутності категоріального апарату); метод моделювання (використовувався при розробці моделей удосконалення управлінських процесів в ТОВ «АВАТОР ІСП»).

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені особисто автором первинні матеріали досліджень; монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів щодо теми дослідження, Інтернет – ресурси, первинні документи та фінансова звітність ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2021-2023 рр.

Наукова новизна результатів дослідження, що виносяться на захист, полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні ряду нових науково-теоретичних положень, а також розробці практичного інструментарію щодо підвищення ефективності управління господарськими товариствами в умовах євроінтеграції.

Найбільш суттєвими науковими результатами дослідження є те, що автором запропоновано:

власне визначення поняття «управління суб'єктами господарювання»;

власне визначення поняття «система управління суб'єктами господарювання»;

розробити ERP-систему в компанії;

покращити рівень захищеності інформації в ТОВ «АВАТОР ІСП».

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що вони містять науково-обґрунтовані пропозиції, які можна використати як у діяльності досліджуваного товариства «АВАТОР ІСП», так і у діяльності інших компаній в умовах євроінтеграції.

Апробація результатів дослідження. Частина теоретичних та практичних результатів кваліфікаційної роботи була представлена на науково-практичних конференціях. У якості апробації за темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези на тему: «Управління господарськими товариствами в умовах євроінтеграції».

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 66 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки. Робота містить 19 рисунків та 17 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ ТОВАРИСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1 Сутність, мета та основні функції управління суб'єктами господарювання

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин необхідність ефективної системи управління стає невід'ємним аспектом успішної діяльності будь-якого суб'єкту господарювання. Управління спрямоване на досягнення конкретних цілей шляхом організації взаємодії та взаємного впливу груп людей під час їхньої спільної діяльності.

Одним із типів суб'єктів господарювання є господарські товариства.

Ст. 113 Цивільного Кодексу України зазначає, що господарське товариство – це юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками [63].

Господарськими товариствами Законом України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576-ХІІ визнаються підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку [51].

Господарське товариство є власником:

майна, переданого йому учасниками товариства у власність як вклад до статутного (складеного) капіталу;

продукції, виробленої товариством у результаті господарської діяльності; одержаних доходів;

іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені законом [63].

До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю,

повні товариства, командитні товариства [51].

О. Вінник навів класифікацію господарських товариств (рис. 1.1).

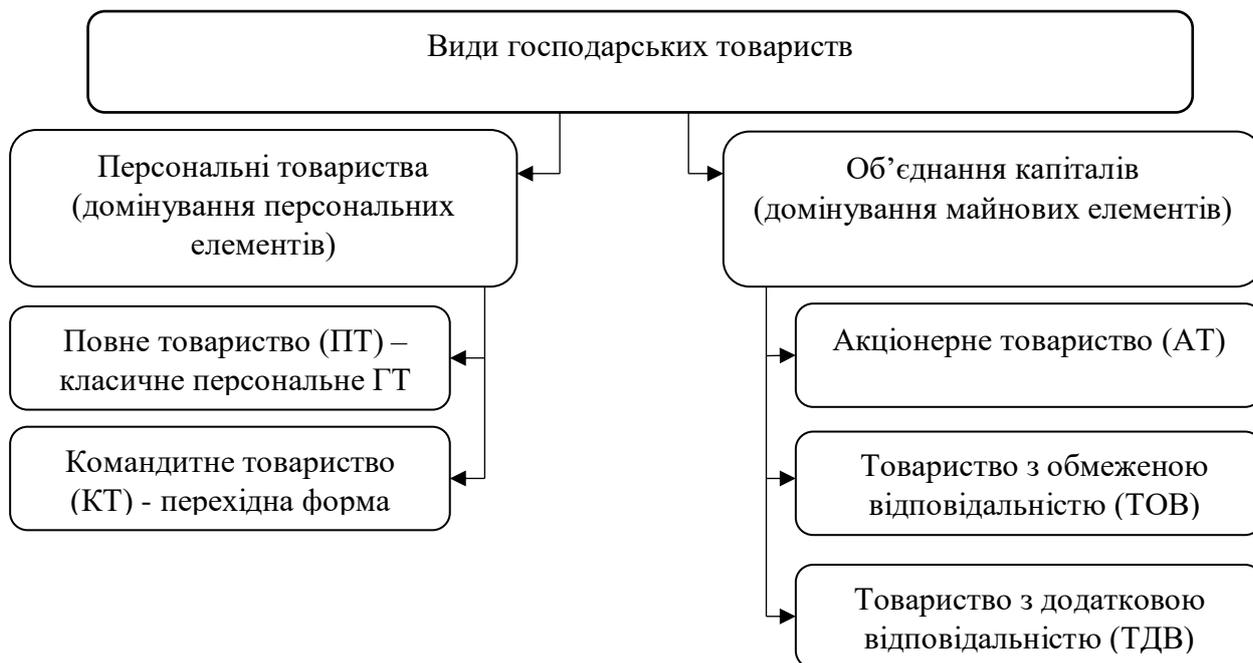


Рисунок 1.1 – Види господарських товариств [8, с.258]

Персональними товариствами або об'єднаннями осіб є такі господарські товариства, в яких домінують особисті елементи. Для таких товариств характерним є:

установчим документом є засновницький договір;

обов'язковість не лише майнової, а й персональної участі в товаристві для всіх (повне товариство) або частини його учасників (командитне товариство) [8, с.259].

Товариства об'єднання капіталів – це товариства об'єднують капітал від різних інвесторів для спільного ведення бізнесу. Учасники зазвичай не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями компанії, але вони можуть брати участь в прийнятті стратегічних рішень. Прикладами товариств об'єднання капіталів можуть бути акціонерні товариства (АТ), кооперативи та інші.

Товариства об'єднання капіталів є мають наступні особливості:

установчим документом є статут;

може бути створене однією особою, яка стає його єдиним учасником;

є залежним, при умові, що іншому господарському товариству належить 20 або більше відсотків статутного капіталу ТОВ або ТДВ чи 20 або більше відсотків простих акцій АТ;

обмеження ризику учасників товариства за результати діяльності товариства розміром сплачених вкладів (акцій) і відсутність у них (учасники АТ, ТОВ) чи обмеженість субсидіарної відповідальності за зобов'язаннями товариства (учасники ТДВ), що викликає застосування спеціальних механізмів захисту інтересів кредиторів товариства;

законодавчі вимоги до мінімального розміру статутного фонду (капіталу), резервного фонду, порядку їх формування та необхідності підтримання не нижче певного розміру [8, с.260].

Розглянемо детальніше характеристику господарських товариств. Так, повне товариство – це товариство, де учасники, згідно з укладеним договором, ведуть підприємницьку діяльність від імені товариства і солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за його зобов'язаннями усім належним майном [63].

Особа може бути учасником тільки одного повного товариства.

Учасник повного товариства не може без згоди інших учасників вчиняти від свого імені та у своїх інтересах або в інтересах третіх осіб правочини, що є однорідними з тими, які стосуються предмета діяльності товариства [63].

Командитне товариство – товариство, в якому разом з учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном, є один чи кілька учасників (вкладників), які несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах сум зроблених ними вкладів та не беруть участі в діяльності товариства [63].

Товариство з обмеженою відповідальністю – товариство, засноване однією або кількома особами, статутний капітал якого поділено на частки [63].

ТОВ є популярною формою бізнесу через свою простоту у формуванні, обмежену відповідальність та гнучкість у управлінні.

Товариством з додатковою відповідальністю – засноване однією або кількома особами товариство, статутний капітал якого поділений на частки, учасники якого солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями товариства своїм майном пропорційно до вартості внесеного вкладу [63].

Акціонерне товариство є господарським товариством, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями [63].

Існує різноманіття підходів вчених до трактування поняття «управління суб'єктами господарювання», якими є різноманітні організації, установи, підприємства, підприємці та інші суб'єкти, які здійснюють господарську діяльність з метою отримання прибутку або задоволення інших потреб.

Управління підприємством, з точки зору С. Михайлова, є постійною й систематичною дією на діяльність його структур для того, щоб забезпечити злагоджену роботу та досягнення кінцевого позитивного результату [37, с. 4].

А.Новицька визначає процес управління як діяльність суб'єкта управління з узгодження спільної праці персоналу організації для досягнення її цілей, який є єдністю трьох складових: змісту, організації та технології здійснення [44, с.271].

Як процес управління розглядає і Н. Яркіна, та вважає його сукупністю взаємопов'язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення ефективності виробництва, максимальне використання потенціалу всіх виробничих ресурсів і реалізацію підприємницького інтересу [66, с.133].

Ф.Хміль вважає, що у найбільш загальному розумінні управління є цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин [Хміль, с. 201].

Виходячи з розглянутих аспектів визначення управління суб'єктами господарювання необхідно запропонувати власне визначення. Ми розуміємо управління суб'єктами господарювання як систематичну та координовану

діяльність, спрямовану на досягнення цілей підприємства шляхом ефективної управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління, ефективного використання ресурсів, прийняття рішень, контролю за виробничими і фінансовими процесами, а також адаптації до змін в зовнішньому середовищі.

Важливе значення в реалізації цілей підприємства мають принципи управління, яких дотримуються керівники під час його створення та функціонування.

Виділяють універсальні та специфічні принципи управління. Універсальні принципи – принципи, які придатні для різних процесів управління, так як виражають сутність управління.

Специфічний характер принципів управління зумовлений галузевими й регіональними особливостями діяльності підприємств.

Зміст управлінської діяльності характеризують функції управління:

загальні є універсальними та взаємопов'язаними, характерними для всіх підприємств, незалежно від їхньої спеціалізації, особливостей функціонування (розміру, організаційно-правової форми тощо) чи наявності певних об'єктів або процесів у керованій підсистемі;

конкретні орієнтовані на специфічний об'єкт управління і визначаються галузевими особливостями підприємства [66, с.134].

Функції управління часто представляють собою цикл, який безперервно повторюється для забезпечення сталого розвитку та ефективності організації.

Є. Лазеба досліджуючи та систематизуючи наукові розробки вчених та практиків, до основних функцій управління віднесла планування, організацію, лідерство (керівництво) і контроль (рис. 1.2). Основна мета управління суб'єктами господарювання полягає у забезпеченні їх стійкого розвитку та досягненні конкурентних переваг на ринку. Це досягається через ефективне використання ресурсів, задоволення потреб споживачів, інноваційний розвиток та підвищення продуктивності праці. Важливим аспектом є також забезпечення фінансової стабільності та рентабельності підприємства, що дозволяє не тільки зберігати позиції на ринку, а й розширювати свою діяльність.



Рисунок 1.2 – Основні функції управління [31, с.83]

Основні функції управління включають в себе кілька ключових етапів та завдань, які спрямовані на досягнення мети та ефективне функціонування суб'єкта господарювання.

Розглянемо детальну характеристику функцій управління.

Планування є однією з найважливіших функцій управління, яка визначає майбутній напрямок діяльності організації та забезпечує досягнення її цілей. Ця функція передбачає формування стратегій, розробку конкретних планів дій, а також визначення ресурсів, необхідних для їх реалізації. Планування охоплює різні часові горизонти – від довгострокових стратегічних планів до короткострокових оперативних заходів.

Планування допомагає визначити пріоритети, встановити конкретні завдання та розподілити відповідальність серед працівників, що сприяє більшій прозорості та зрозумілості процесів, що відбуваються в організації, а також підвищує мотивацію співробітників через чітке розуміння своїх ролей та очікуваних результатів. У кінцевому підсумку, ефективне планування є ключовим фактором успішного розвитку та конкурентоспроможності організації на ринку.

Організація як функція управління включає в себе процес створення структури суб'єкта господарювання та встановлення міжособових зв'язків між

його частинами для досягнення спільних цілей. Ця функція виступає посередником між плануванням та виконанням, забезпечуючи відповідну роботу всіх елементів суб'єкта господарювання для ефективного виконання завдань. Функція організації є важливою для забезпечення взаємодії всіх елементів суб'єкта господарювання та досягнення його цілей.

Функція організації не лише визначає структуру та взаємодію суб'єкта господарювання, але і забезпечує адаптацію до змін у середовищі. Вона включає в себе розподіл відповідальностей, формування команд, контроль за виконанням завдань та постійну адаптацію до нових умов.

Важливою є також здатність до ефективної координації та комунікації всередині суб'єкта господарювання, що сприяє взаєморозумінню та спільним зусиллям для досягнення спільних цілей.

Лідерство, або керівництво, є важливою функцією управління і охоплює вміння мобілізувати та направляти групу людей для досягнення спільних цілей. Лідерська функція важлива для створення сприятливого середовища, що сприяє успіху суб'єкта господарювання та задоволенню його учасників.

Контроль є однією з функцій управління, яка забезпечує досягнення організаційних цілей шляхом моніторингу та оцінки виконання завдань. Ця функція включає в себе процеси вимірювання результатів діяльності, порівняння їх із запланованими показниками та вжиття коригувальних заходів у разі відхилень. Контроль, як функція управління, є важливою складовою управлінського процесу, спрямованою на забезпечення відповідності фактичної діяльності суб'єкта господарювання заданим стандартам і планам [31, с.83].

Управління суб'єктами господарювання є ключовим аспектом сучасного бізнесу, що включає комплекс процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку організацій. Сутність управління полягає у плануванні, організації, мотивації, контролі та коригуванні діяльності підприємства для досягнення його цілей. Цей процес є безперервним та інтерактивним, що вимагає від менеджерів постійної адаптації до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Н. Яркіною виділено дві групи функцій управління, що наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Загальні та конкретні функції управління [66, с.134]

З даних рис. 1.3 видно, що автором виділено не 4, а 5 загальних функцій управління, на відміну від Є. Лазеби.

Нам більше імponує розгорнутість Н. Яркіної та повнота перерахованих функцій управління. Саме тому ми погоджуємось з точкою зору Н. Яркіної щодо загальних функцій управління та вважаємо, що до них необхідно відносити планування, організацію, координація, мотивацію та контроль.

Отже, У будь-якому контексті, що стосується управління суб'єктами господарювання, його базовим принципом є розподіл праці, що вимагає координації різних видів та форм праці, які здійснюються у межах відповідних сфер діяльності. Подальше обговорення буде приділене організації та системі управління господарською діяльністю підприємства.

1.2 Організація та система управління господарської діяльності підприємства

Для того, щоб охарактеризувати управління часто використовують поняття «система управління».

Систему управління суб'єктом господарювання, на думку Г. Щокіна, М. Головатого та О. Антонюка складають методологія, структура, процес та технологія управління (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Система управління суб'єктом господарювання [38, с.16]

З даних рис. 1.4 чітко видно, що система управління суб'єктами господарювання представляє собою сукупність підсистем: методологія, структура, процес та технологія управління.

В. Колпаковим визначено основні компоненти управлінської системи, до яких автором віднесено:

суб'єкт управління – це той, хто виконує функції керівництва та впливає на об'єкт з метою його переведення у новий стан;

об'єкт управління – це те, на що спрямований керуючий вплив суб'єкта; що функціонує під цим впливом;

керуючий вплив – це сукупність цілеспрямованих та організаційних дій, методів та заходів, які застосовуються для впливу на об'єкт та досягнення реальних змін у ньому;

зворотні зв'язки – це інформація, яка надається суб'єкту щодо результативності керуючого впливу та змін у об'єкті [25, с. 18].

Система управління представляє собою керуючу та керовану підсистеми.

Керуюча підсистема складається з індивідів, що управляють працівниками та ресурсами виробництва, і впливає на інші складові суб'єкта господарювання. Вона виконує функції управління керованою підсистемою, яка, в свою чергу, включає ресурси, задіяні у виробництві і інших сферах діяльності суб'єкта господарювання. Система управління також взаємодіє з навколишнім середовищем, приймаючи інформацію про різні ресурси виробництва [13, с.146].

Входи системи управління представляють собою елементи, через які інформація зовнішнього середовища надходить до системи. Кожна система управління впливає на навколишнє середовище, надсилаючи інформацію та результати функціонування виробничо-господарської системи через свої виходи [13, с.146].

Елементи системи управління та місце методів в процесі управління суб'єктом господарювання зображено на рис. 1.5. Система управління суб'єктом господарювання складається з кількох ключових елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та досягненні цілей організації. Основні елементи системи управління включають управлінську структуру, процеси та ресурси, інформаційні системи, а також методи управління



Рисунок 1.5 – Елементи системи управління та місце методів в процесі управління суб'єктом господарювання [20]

Незважаючи на унікальні особливості вказаних підсистем, суб'єкт господарювання обов'язково здійснює в них управлінські процеси, такі як визначення цілей, планування, прийняття рішень, організація, мотивація та контроль. В сучасних умовах інформатизації неможливо функціонувати підприємству без інформаційного забезпечення.

А. Бочкар'ов, А. Урасова та Д. Баландін запропонували розглянути інформаційне забезпечення в системі управління підприємством, яке представлено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Інформаційне забезпечення в системі управління підприємством [2, с.2]

З даних рис. 1.6 можна виділити аспект важливості інформаційного забезпечення в системі управління суб'єктом господарювання.

Для будь-якого суб'єкта господарювання важлива комунікативна складова в системі управління. Комунікація є однією з найважливіших складових в системі управління будь-якого суб'єкта господарювання, сприяє забезпеченню ефективності, успішності та стійкості компанії.

Ефективна комунікація всередині компанії допомагає забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів та співробітників. Вона сприяє передачі інформації, уточненню завдань та очікувань, вирішенню конфліктів, підтримці та мотивації персоналу.

Представники компанії повинні ефективно спілкуватися з клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими стейкхолдерами, що передбачає рекламу, маркетинг, підтримку клієнтів, публічні виступи та відносини з громадськістю.

В. Дрешпак виділив комунікативну підсистему в компанії, яка в свою чергу представляє собою сукупність складових підсистем (рис. 1.7).

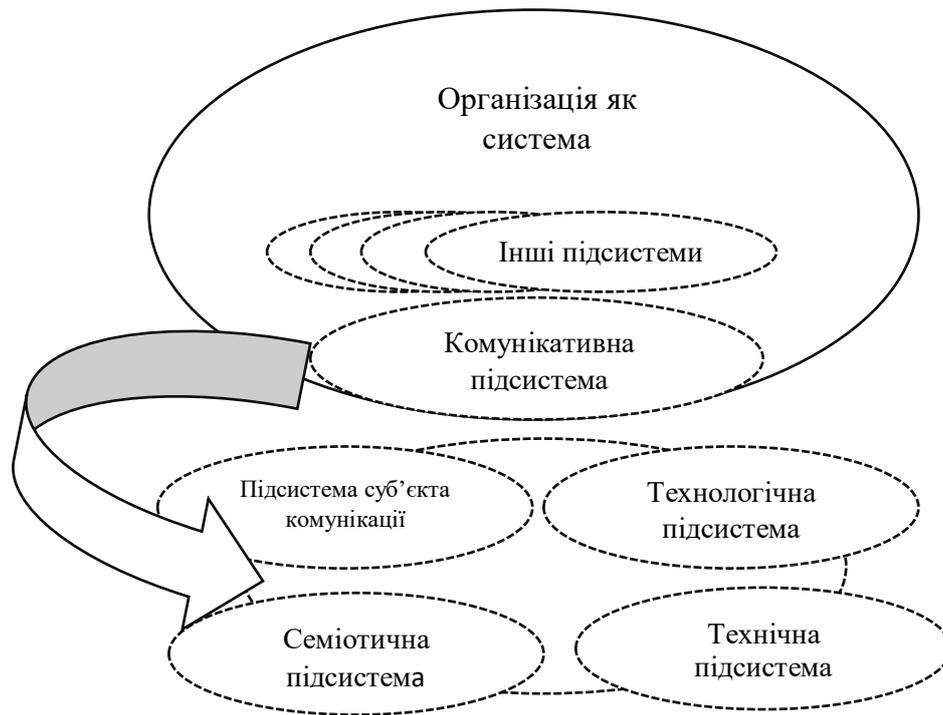


Рисунок 1.7 – Складові елементи комунікативної підсистеми в системі управління [18, с.13]

З даних рис. 1.7 можна зробити висновок, що виділяють чотири складових комунікативної підсистеми:

- підсистема суб'єктів комунікації;
- технологічна підсистема;
- технічна підсистема;
- семіотична підсистема.

Система управління в господарських товариствах може значно відрізнятись залежно від їхнього типу, розміру, галузі діяльності та стратегічних цілей. Проте, основні складові системи управління включають:

структуру управління – організаційна структура компанії, розподіл влади та відповідальності між різними рівнями управління;

процеси управління: це включає методи та процедури, за допомогою яких приймаються рішення, встановлюються цілі та плани, контролюється

виконання завдань та забезпечується ефективне функціонування організації;

людські ресурси – управління персоналом, включаючи найм, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток співробітників;

фінансовий управління – управління фінансами компанії, включаючи бюджетування, фінансовий аналіз, управління оборотним та основним капіталом, управління ризиками та інвестиціями;

маркетинг та продажі – розробка та реалізація стратегій маркетингу та продажу продукції чи послуг компанії;

інформаційні технології – використання інформаційних систем та технологій для збору, обробки та аналізу даних, автоматизації бізнес-процесів та підтримки прийняття управлінських рішень;

стратегічне управління – розробка та впровадження стратегічних планів та цілей компанії, а також моніторинг ринкових тенденцій та конкурентного середовища.

Хоча ці складові можуть виявитися у різних формах та розмірах в різних господарських товариствах, вони представляють загальні елементи систем управління.

Виходячи з розглянутих аспектів, можна запропонувати визначення поняття «система управління суб'єктами господарювання» – це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів, методів та структур, спрямованих на планування, організацію, мотивування, координацію, контроль та оптимізацію всіх аспектів діяльності суб'єкта господарювання з метою досягнення стратегічних цілей і максимізації їх результативності.

У законі України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576-ХІІ зазначено, що управління товариством здійснюють його органи, склад і порядок обрання (призначення) яких здійснюється відповідно до виду товариства [51].

Посадовими особами органів управління товариства є фізичні особи, які включають голову та членів виконавчого органу, ревізійної комісії, ревізора товариства, а також голову та членів будь-якого іншого органу товариства, які

наділені повноваженнями з управління товариством відповідно до установчих документів товариства [51].

Учасники товариства з додатковою відповідальністю спільно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за його зобов'язаннями своїм майном. Ця відповідальність встановлюється статутом товариства з додатковою відповідальністю і однаково розподіляється між всіма учасниками, пропорційно їхнім внескам, встановленим для кожного з них [52].

Управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю здійснюється за згодою всіх учасників. Установчий договір товариства визначає випадки, коли рішення приймається більшістю голосів членів. Кожен учасник товариства має один голос, якщо інше не передбачено установчим договором. Кожен учасник, незалежно від того, чи є він уповноваженим на керівництво справами товариства, має право на доступ до всієї документації, що стосується справ товариства. Відмова або обмеження цього права, у тому числі за згодою учасників товариства, є недійсною [63].

Управління діяльністю КТ здійснюють повні учасники у законодавчому порядку, що діє для повного товариства.

Вкладники не мають права брати участь у керівництві діяльністю командитного товариства і не можуть виступати проти рішень повних учасників щодо керівництва діяльністю товариства. Вкладники командитного товариства можуть вчиняти дії в ім'я товариства лише за наявності довіреності [63].

Органами ТОВ є загальні збори учасників, наглядова рада (у разі утворення) та виконавчий орган [52].

Загальні збори учасників є вищим органом товариства. Загальні збори є важливим механізмом для забезпечення демократичного управління та захисту інтересів усіх учасників компанії.

Наглядова рада у ТОВ є одним з органів управління цієї юридичною особою. Зазвичай вона складається з представників учасників (засновників) ТОВ та інших спеціалістів. Основна функція Наглядової ради – контроль за

діяльністю керівництва, зокрема за виконанням ними своїх повноважень та збереженням інтересів товариства. Наглядова рада може приймати рішення щодо ключових питань, таких як зміни в статутному капіталі, призначення та звільнення керівництва, а також затвердження стратегічних планів розвитку компанії [52].

Виконавчий орган ТОВ здійснює управління поточною діяльністю товариства.

До товариств з додатковою відповідальністю застосовуються норми Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII щодо товариств з обмеженою відповідальністю [52].

Структура управління АТ може бути однорівневою або дворівневою.

При однорівневій структурі управління органами управління АТ є загальні збори акціонерів та рада директорів.

У системі однорівневого управління контроль та управління діяльністю АТ здійснюються єдиним колегіальним органом – радою директорів. У випадку дворівневої структури управління органи управління АТ складаються з загальних зборів акціонерів, наглядової ради, що відповідає за контроль, та виконавчого органу (колегіального або одноосібного), який має на увазі безпосереднє управління операційною діяльністю АТ [63].

Отже, створення цілісної ефективної системи управління суб'єктами господарювання може бути забезпечене лише за умови тісної взаємодії всіх функцій, принципів управління, які мають доповнювати один одного при правильному поєднанні засад в управлінні. Розглянуті аспекти організації та системи управління господарською діяльністю підприємства свідчать про необхідність уточнення та оптимізації внутрішньої структури управління. Зазначений абзац висвітлює важливість встановлення чіткого розподілу функцій між органами управління, а також підкреслює значення ефективного контролю за діяльністю виконавчого органу та інших керівників. Ці аспекти не лише сприяють покращенню ефективності в управлінні, але й забезпечують

стійке функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції та змінного економічного середовища.

1.3 Засади стратегічного управління в господарських товариствах

Розглянемо більш детально, що розуміють під економічною категорією «стратегія».

Р. Тульчинський опрацював роботи вчених щодо даного питання та визначив, що «стратегію» можна:

- ототожнювати з планом або його окремими компонентами;
- трактувати як визначення цілей, методів та інструментів їх досягнення;
- визначити як набір принципів для прийняття стратегічних управлінських рішень;
- визначити як лінію поведінки суб'єкту господарювання, використовуючи поведінковий підхід [59, с.78].

В. Толуб'як, Ю. Королюк, О. Дудкіна та Т. Попович, дослідивши точки зору вчених щодо питання сутності стратегії виділили три точки зору:

стратегія є абстрактною нормою управлінської діяльності, що не залежить від конкретного змісту, але спрямована на організацію процесів досягнення цілей. Поняття стратегії тісно пов'язане із стратегічним баченням та відображає уявлення про бажаний стан організації.

порівняно з поняттям стратегічного плану дій, стратегія не обов'язково зводиться до конкретних програмних дій. Замість цього, вона може відображати сукупність різних напрямків, що слабко пов'язані між собою.

стратегія також може розглядатися як процес, де стратегічне управління спрямоване на розробку та впровадження стратегії відповідно до змін у середовищі, де діє компанія. Цей процес визначає основний курс розвитку системи та дозволяє вносити корективи в нього відповідно до потреб [42, с.43].

Розглянуті підходи, хоч і мають свої відмінності, але не суперечать один

одному, а підкреслюють різні сторони даного поняття.

Отже, можна констатувати, що стратегія являє собою довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей компанії за рахунок певних методів та інструментів.

Під стратегічним управлінням група авторів на чолі з В. Толуб'як розуміють сукупність передбачуваних дій, що спрямовані на трансформацію компанії з її реального стану у бажаний, наперед фіксований та визначений з врахуванням чинників зовнішнього середовища [42, с.52].

Наталія Краснокутська та Іван Кабанець описують стратегічне управління як теорію та практику, спрямовану на забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та ефективності прийнятих рішень шляхом розробки стратегії організації. Вони підкреслюють, що ця робота виконується керівниками організації, які приймають на себе відповідальність за цей процес [28, с.19].

Згідно з Олександром Кононовим та Євгеном Головченком, стратегічне управління втілює концепцію, що об'єднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності компанії. Цей підхід дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з потенціалом компанії та забезпечувати відповідність шляхом розроблення та впровадження стратегії [26, с.145].

Ігор Перерва та Володимир Єдинак визначають стратегічне управління як метод програмного мислення, спрямований на досягнення цілей та акцентуючий увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їхніх інтересів та зацікавленості у втіленні стратегії компанії [45, с.160].

Виходячи із розглянутих аспектів, вважаємо за потрібно запропонувати власне визначення поняття «стратегічне управління». Так, стратегічне управління – це систематичний процес визначення мети та цілей компанії, вибору оптимального шляху досягнення цих цілей, а також розробки та впровадження стратегій для забезпечення довгострокового успіху компанії.

Стратегічне управління є ключовим аспектом довгострокового успіху організації, що включає планування, реалізацію та контроль стратегій для

досягнення визначених цілей. Розглянемо основні принципи стратегічного управління (рис. 1.8).

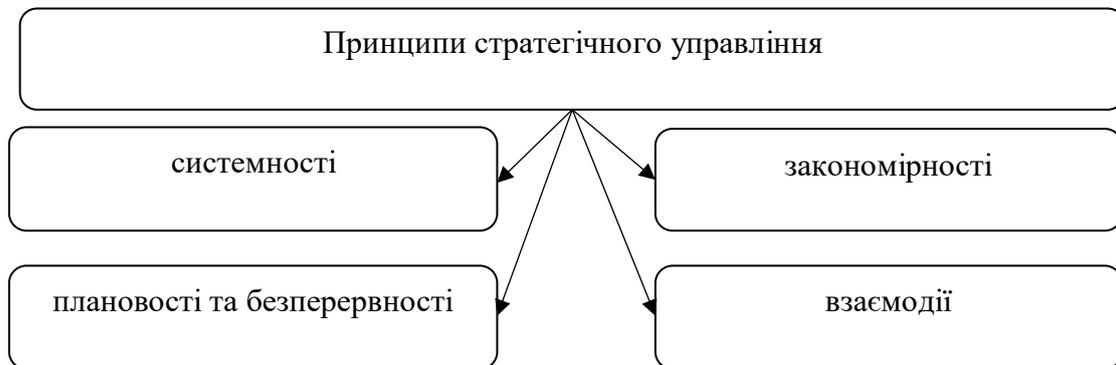


Рисунок 1.8 – Принципи стратегічного управління [59, с.79]

Охарактеризуємо детальніше зазначені на рис. 1.8 принципи стратегічного управління.

Так, принцип системності в стратегічному управлінні господарськими товариствами передбачає аналіз компанії як складної системи, що складається з взаємозв'язаних елементів та підсистем. Цей принцип орієнтує керівництво на розуміння та управління всіма аспектами діяльності компанії як єдиного цілого. Принцип системності допомагає підвищити ефективність стратегічного управління шляхом комплексного підходу до аналізу, планування та реалізації стратегій компанії.

Принцип закономірності передбачає, що успіх стратегії залежить від визначених закономірностей і принципів, які впливають на функціонування та розвиток компанії. Цей принцип означає, що вироблення та впровадження стратегії повинні враховувати різноманітні економічні, соціальні, технологічні та політичні фактори, які впливають на діяльність компанії. Дотримання цього принципу дозволяє зрозуміти та передбачити зміни в середовищі, а також адаптувати стратегію до них для забезпечення стійкого розвитку товариств.

Принцип плановості та безперервності в стратегічному управлінні господарськими товариствами передбачає систематичне створення планів і стратегій, а також постійний моніторинг їх виконання та корекцію у

відповідності з мінливими умовами. Цей принцип заснований на регулярному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища товариств, оцінці їх потенціалу та можливостей, а також на постійному плануванні та вдосконаленні стратегій для досягнення поставлених цілей. Плановість і безперервність дозволяють товариствам адаптуватися до змін, реагувати на виклики та можливості ринку, і забезпечують стабільність та успішність їх діяльності в довгостроковій перспективі.

Принцип взаємодії в стратегічному управлінні означає, що ефективна стратегія розвитку потребує взаємодії всіх рівнів та структур, що передбачає залучення топ-менеджменту, підрозділів, робочих груп, клієнтів і партнерів у процес формулювання стратегії, обмін ідеями та інформацією, а також спільну реалізацію стратегічних ініціатив. Взаємодія сприяє об'єднанню ресурсів та зусиль для досягнення спільних цілей [59, с.79].

Н. Краснокутська та І. Кабанець виділили 5 компонентів, які визначають зміст стратегічного управління господарських товариствах (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Компоненти стратегічного управління [28, с.21]

Як свідчать дані рис. 1.9, компонентами стратегічного управління є формування місії, встановлення показників діяльності на коротку та довгострокову перспективу, розробка стратегії та її реалізація, оцінка діяльності та корегування отриманих результатів.

Окрім цього, стратегічне управління в господарських товариствах базується на аспектах, розглянутих на рис. 1.10.

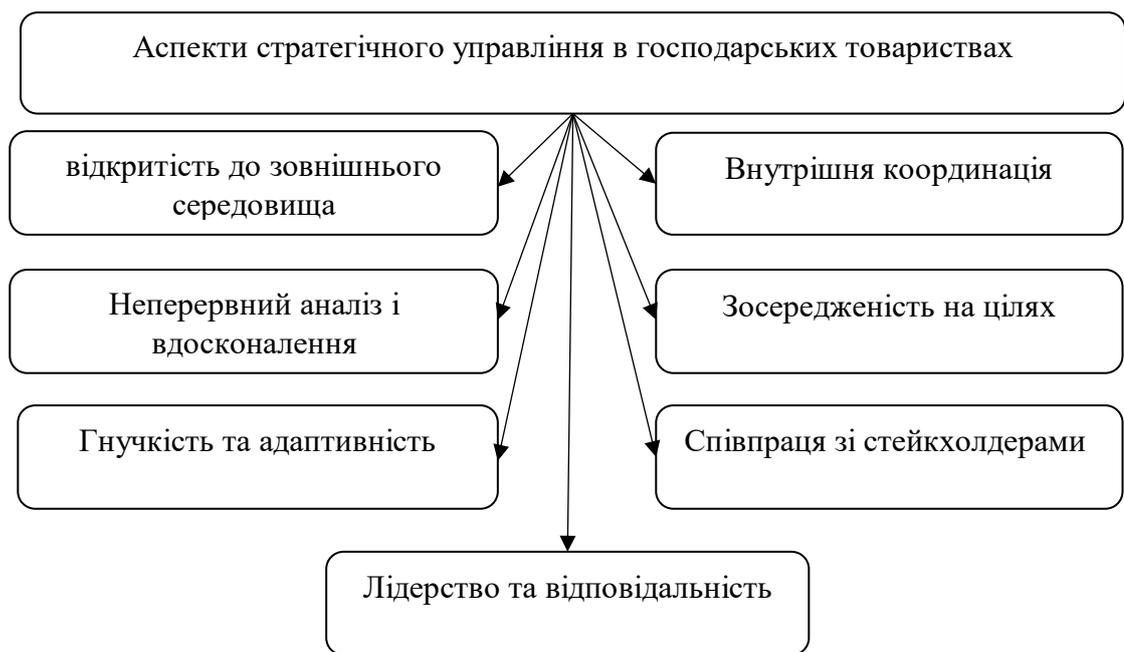


Рисунок 1.10 – Аспекти стратегічного управління в господарських товариствах [28; 42; 45]

Розглянемо детальніше зазначені на рис. 1.10 аспекти стратегічного управління.

Так, відкритість до зовнішнього середовища передбачає оцінку та аналіз зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, для ефективного реагування на зміни в ринкових умовах та конкурентному оточенні.

Внутрішня координація пов'язана із взаємодією між різними відділами та підрозділами компанії для досягнення загальних стратегічних цілей.

Неперервний аналіз і вдосконалення передбачає постійний моніторинг стратегічних ініціатив, аналіз їх ефективності та внесення необхідних змін для

досягнення поставлених цілей.

Окрім стратегічного управління ключовим аспектом є оперативне управління.

Оперативне управління орієнтоване на керування повсякденними операціями підприємства для забезпечення ефективного виконання конкретних завдань і досягнення поточних цілей. Оперативне управління спрямоване на забезпечення ефективності та продуктивності на короткостроковому горизонті часу.

Основні відмінності оперативного та стратегічного управління наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Відмінності оперативного та стратегічного управління [13; 28; 42]

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їхньої реалізації	Забезпечення тривалого існування компанії шляхом установлення активної взаємодії з її оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми різних зацікавлених сторін в діяльності компанії.
Об'єкт концентрації уваги	Внутрішнє спостереження компанії, що включає пошук способів оптимізації використання ресурсів	Зовнішнє спостереження компанії, яке охоплює пошук нових можливостей у конкурентному середовищі, а також відслідковування та адаптацію до змін у навколишньому середовищі
Врахування фактору часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Працівники є ресурсом компанії, вони виконують окремі завдання та функції.	Працівники є основою компанії, її головною цінністю, ключовим ресурсом та джерелом успіху
Критерій ефективності керування	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасне і точне реагування компанії на нові запити ринку і зміни оточення

Дані табл. 1.1 свідчать, що основними відмінностями оперативного та стратегічного управління є: місія, об'єкт концентрації уваги, врахування фактору часу, основа побудови системи управління, підхід до управління персоналом та критерій ефективності керування.

Оперативне управління спрямоване на досягнення поточних цілей, тоді як стратегічне управління визначає напрямок майбутнього розвитку підприємства. Обидва аспекти управління є важливими для успішного функціонування підприємства, і їх взаємодія допомагає досягти стійкого та стабільного розвитку.

Отже, засади стратегічного управління в господарських товариствах відіграють важливу роль у формулюванні й втіленні стратегій, спрямованих на досягнення цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Ці засади дозволяють товариствам аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, раціонально використовувати ресурси та контролювати процес їхнього впровадження. Вони сприяють досягненню стійкого розвитку та адаптації до змін у глобальному бізнес-середовищі. Засади стратегічного управління є важливою складовою успішного керівництва та забезпечують сталість та конкурентоспроможність господарських товариств.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи управління господарськими товариствами в умовах євроінтеграції.

1. Розглянуто сутність, мету та основні функції управління суб'єктами господарювання. До функцій управління віднесли планування, організацію, координація, мотивацію та контроль. Запропоновано власне визначення поняття «управління суб'єктами господарювання».

2. Розглянуто організацію та систему управління господарської діяльності підприємства. Встановлено, що система управління суб'єктами господарювання представляє собою сукупність підсистем: методологія, структура, процес та технологія управління.

Запропоновано власне визначення поняття «система управління суб'єктами господарювання».

3. Розглянуто особливості управління в господарських товариствах.

Встановлено, що компонентами стратегічного управління є формування місії, встановлення показників діяльності на коротку та довгострокову перспективу, розробка стратегії та її реалізація, оцінка діяльності та корегування отриманих результатів.

Виділено основні аспекти стратегічного управління господарських товариств. Визначено основні відмінності оперативного та стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВАТОР ІСП»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «АВАТОР ІСП»

У сучасному світі все більшого значення набуває інформація. Вона робить людину освіченою, дає поштовх прогресу та полегшує життя.

ТОВ «АВАТОР ІСП» є новітнім мультисервісним постачальником електронних комунікаційних послуг. Підприємство надає широкий спектр послуг, включаючи високошвидкісний Інтернет, цифрове телебачення, телефонний зв'язок, хмарні сервіси та ІТ-консалтинг. Завдяки своїй передовій інфраструктурі та інноваційним технологіям, компанія здатна задовольнити потреби як індивідуальних користувачів, так і корпоративних клієнтів.

Найвищою цінністю компанії є задоволені послугами клієнти.

Для виконання місії і цінностей компанія керується принципами:

1. Зобов'язання до чесності та інтегритету у спілкуванні з клієнтами, співробітниками та конкурентами компанії.
2. Відповідальність за кожен здійснений крок та за кожне відсутнє діяння.
3. Інноваційний підхід, використання передових технологій та зосередженість на результативності: наша компанія швидко адаптується до нових реалій, пропонує передові технології та реагує на найсвіжіші потреби клієнтів.
3. Суворе дотримання законодавства України, отримання всіх необхідних ліцензій та дозволів для нашої діяльності.
4. Позитивний настрій та ентузіазм у виконанні роботи, забезпечення доброзичливого та сприятливого робочого середовища. [57].

ТОВ «АВАТОР ІСП» надає послуги доступу до мережі Інтернет за допомогою найновіших технологій, зокрема:

WiFi та WiMax – безпроводні технології передачі даних, за допомогою радіочастот (відповідно 2,4 ГГц та 5-6 ГГц). Перевагами є: швидкість розгортання мережі, дальність покриття до 10 км (в окремих випадках до 50 км);

GPON та GEPON – оптоволоконні технології передачі даних, за допомогою оптичного кабелю, підвішеного на опори. Перевагами є: швидкість передачі даних до 1 Гбіт/с, висока якість і стабільність роботи.

Також компанія надає послуги інтерактивного телебачення – одна із найсучасніших та найзручніших технологій сьогодення, це високоякісне телебачення, яке підлаштовується під вимоги та побажання клієнтів.

Загальну інформацію про ТОВ «АВАТОР ІСП» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «АВАТОР ІСП»

Компанія (повне найменування)	Товариство з обмеженою відповідальністю «АВАТОР ІСП»
Скорочена назва компанії	ТОВ «АВАТОР ІСП»
Місце знаходження офісу виконавчого органу	36014, Україна, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Соборності, буд.54
Рік заснування	23.07.2015
Вид економічної діяльності	Основний вид діяльності 61.10 Діяльність у сфері проведеного електрозв'язку Інші: 43.21 Електромонтажні роботи 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку
Код за ЄДРПОУ	39908038
Телефон	+380670000360
Кількість працівників, чол.	45
Розмір чистого прибутку, тис. грн.	537
Директор	Аватор Михайло Миколайович

Метою ТОВ «АВАТОР ІСП» є забезпечення високоякісних послуг у сфері проведеного електрозв'язку, задоволення потреб клієнтів і сприяння

розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Підприємство прагне досягти стабільного зростання та розвитку, дотримуючись високих стандартів якості, інноваційності та професіоналізму.

Персонал відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей ТОВ «АВАТОР ІСП», особливо в умовах євроінтеграції та діджиталізації. Людський капітал є головним фактором успіху будь-якої компанії, оскільки саме від кваліфікації, мотивації та ефективності працівників залежить продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Охарактеризуємо персонал досліджуваного товариства з різних аспектів: загальна, вікова, освітня структура, аналіз показників плинності.

Характеристику загальної структури персоналу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «АВАТОР ІСП» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	11	31,43	11	26,19	12	26,67	-4,76	+0,48
У тому числі:								
керівники	4	11,43	4	9,52	4	8,88	-2,55	-0,64
спеціалісти	6	17,14	6	14,29	7	15,57	-1,57	+1,28
технічні працівники	1	2,86	1	2,38	1	2,22	-0,64	-0,16
Виробничий персонал	24	68,57	31	73,9	33	73,33	+4,76	-0,48
Разом	35	100	42	100	45	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	3,18	-	3,82	-	3,75	-	-	-

З даних табл. 2.2 видно, що у ТОВ «АВАТОР ІСП» загальна структура персоналу представлена управлінським та виробничим персоналом.

Управлінський персонал, в свою чергу, представлено керівниками, спеціалістами та технічними працівниками. У ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2023 році було 4 керівники, 6 спеціалістів та 1 технічний працівник.

Виробничий персонал – це група працівників підприємства, які безпосередньо залучені до процесу створення продуктів або надання послуг. Вони виконують основні виробничі операції та забезпечують функціонування технологічних процесів.

Управлінський персонал у 2021 році становив 31,4%, тоді як у 2023 році його частка зменшилась та становила лише 26,6%. Частка виробничого персоналу відповідно становила 68,6% у 2021 році та 73,3% у 2023 році. Тобто зменшення частки управлінського персоналу призвело до збільшення частки виробничого персоналу.

Загальна кількість працівників компанії за 2021-2023 рр. збільшилась на 10 працівників, що пов'язано з розширенням діяльності компанії.

Співставлення виробничого та управлінського персоналу показує, що на 1 управлінця приходить 3 виробничих працівника (рис. 2.1).

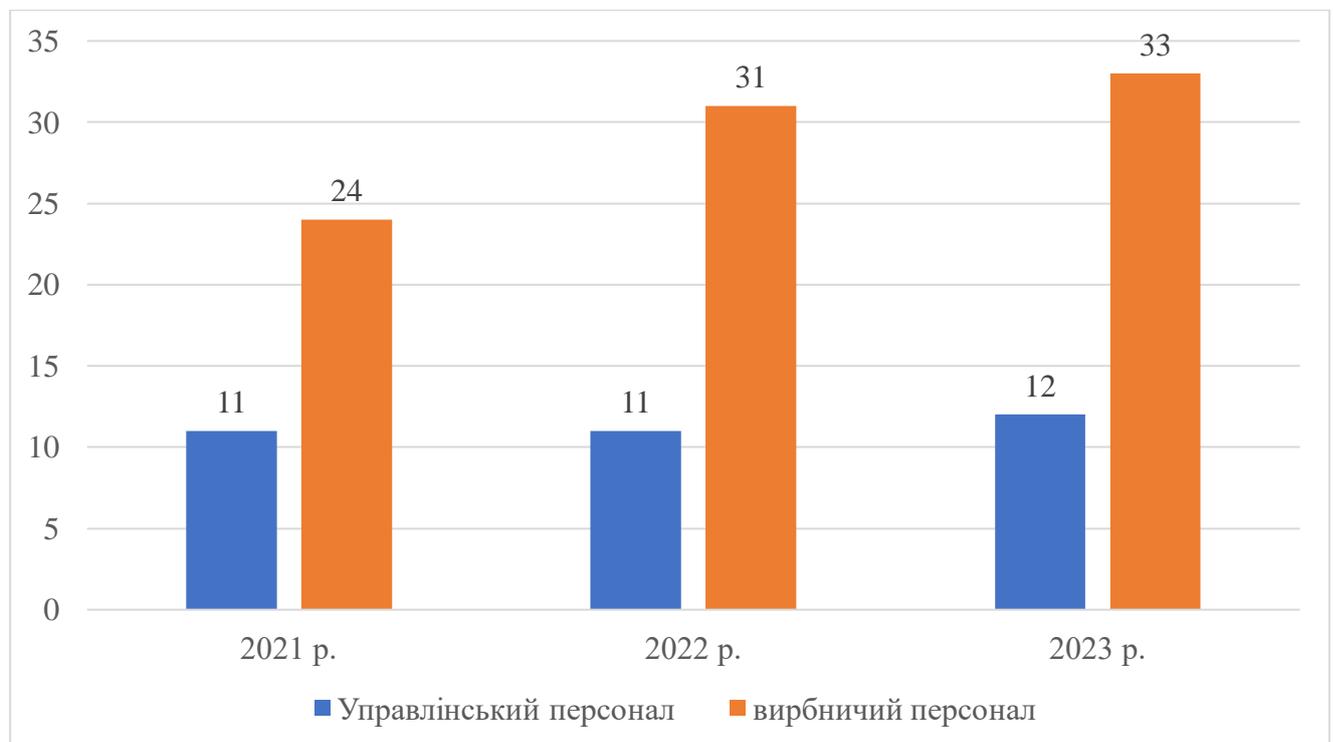


Рисунок 2.1 – Співставлення виробничого та управлінського персоналу

ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2021-2023 рр., осіб

Дані рис. 2.1 свідчать, що кількість виробничого персоналу суттєво перевищує кількість управлінського персоналу. Збільшення кількості виробничого персоналу в свою чергу вимагає покращення систем управління персоналом для забезпечення оптимальної продуктивності та ефективності виробничих процесів.

Характеристику та динаміку вікової структури персоналу наведено табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2021-2023 рр.

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Молодь віком 15-24 років	12	34,29	16	38,1	16	35,56	+1,27	-2,54
25-49 років	21	60	24	57,14	28	62,22	+2,22	+5,08
50-59 років	2	5,71	2	4,76	1	2,22	-3,49	-2,54
60-65 років	-	-	-	-	-	-	-	-
Пенсійного віку	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	35	100	42	100	45	100	x	x

З даних табл. 2.3 можна зробити висновок, що вікова структура товариства представлена такими віковими категоріями як: молодь, працівники 25-49 років, працівники 50-59 років, працівників віком 60-65 років та працівників пенсійного віку у товаристві немає.

Переважає кількість працівників ТОВ «АВАТОР ІСП» відноситься до категорії працівників 25-49 років. У 2021 році частка таких працівників становила 60%, а у 2023 році частка дещо збільшилась та становила 62,22%. Найменше працівників групи 50-59 років: було 2 працівника у 2021 році та залишився 1 у 2023 році. Молоді працівники становлять відповідно 35%

персоналу компанії, тобто третину.

Характеристику та динаміку освітньої структури персоналу охарактеризовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2021-2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від 2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	-	-	-	-	-	-	-	-
Початковий рівень вищої освіти	9	25,72	9	21,42	8	17,78	-7,94	-3,64
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	5	14,29	5	11,9	6	13,33	-0,96	+1,43
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	21	60	28	66,67	31	68,89	+8,89	+2,22
Разом	35	100	42	100	45	100	x	x

Дані табл. 2.4 свідчать, що у досліджуваному товаристві освітня структура персоналу представлена різними рівнями освіти. Найбільша частка працівників 68,89% мала у 2023 році другий вищий рівень освіти – «магістр», тоді як у 2021 році частка працівників з таким рівнем становила лише 60%. З освітнім рівнем «бакалавр» у 2023 році було 13,3%, початковий рівень освіти мали 8 працівників, частка яких становила майже 18%. Працівників з середньою освітою у товаристві немає. Це показує, що ТОВ «АВАТОР ІСП» приділяє велику увагу кваліфікації та професійній підготовці свого персоналу.

Отже, висока частка працівників з магістерським рівнем освіти у ТОВ «АВАТОР ІСП» підкреслює важливість професійного розвитку та кваліфікації для успішного функціонування і розвитку підприємства в сучасних умовах. Охарактеризуємо рух кадрів досліджуваної компанії та розрахуємо

основні показники плинності кадрів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,24	0,26	0,32	+0,08	+0,06
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,37	0,26	0,18	-0,19	-0,08
Коефіцієнт плинності кадрів	0,20	0,18	0,14	-0,06	-0,04

У табл. 2.5 розглянуто показники плинності персоналу: коефіцієнти оновлення, вибуття персоналу та плинності кадрів. Коефіцієнт оновлення персоналу збільшився за 2021-2023 рр. на 8% та показує, що у 2021 році 24% працівників, а у 2023 році – 32% працівників яких у зв'язку з виробничою необхідністю потрібно буде замінити новими працівниками.

Коефіцієнт вибуття персоналу за три роки зменшився на 19%, тобто кількість звільнених працівників зменшилась.

Коефіцієнт плинності працівників є важливим показником, який відображає стабільність кадрового складу підприємства. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився за досліджуваний період на 6%, тобто плинність кадрів доволі низька. Зменшення коефіцієнта плинності з 0,20 до 0,14 свідчить про покращення стабільності кадрового складу. Менше працівників залишає підприємство, що вказує на підвищення задоволеності роботою та умовами праці.

Важливим аспектом фінансово-економічної діяльності підприємства є аналіз фонду заробітної плати, оскільки він відображає витрати на оплату праці працівників, які є основою виробничого процесу та надання послуг. Аналіз структури та складу фонду заробітної плати дозволяє оцінити ефективність управління кадровими ресурсами, виявити тенденції змін у рівні оплати праці, а також визначити основні чинники, що впливають на динаміку цього показника (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	2021		2022		2023		2021 р.	2022 р.
	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%	Сума, тис. грн.	%		
Фонд заробітної плати всього	3239,9	100	6305,3	100	6968,2	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	2758,5	85,14	5338,7	84,67	5723	82,13	-3,01	-2,54
1.2 Фонд додаткової заробітної плати, з нього	481,4	14,86	966,6	15,33	1245,2	17,87	+3,01	+2,54
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	115,3	3,56	124,6	1,98	167,8	2,41	-1,15	+0,43
- премії за виробничі результати	366,1	11,3	842	13,35	1077,4	15,46	+4,16	+2,11

Як свідчать дані табл. 2.6, фонд заробітної плати ТОВ «АВАТОР ІСП» складається з двох частин: фонду основної заробітної плати та фонду додаткової заробітної плати. Величина фонду заробітної плати товариства збільшилась за 2021-2023 рр. на 3,7 млн. грн. Збільшення відбулось за рахунок збільшення фонду основної заробітної плати на майже 3,0 млн. грн, та збільшення фонду додаткової заробітної плати на 764 тис. грн. Для унаочнення динаміку фонду заробітної плати досліджуваного товариства наведено на рис. 2.2.

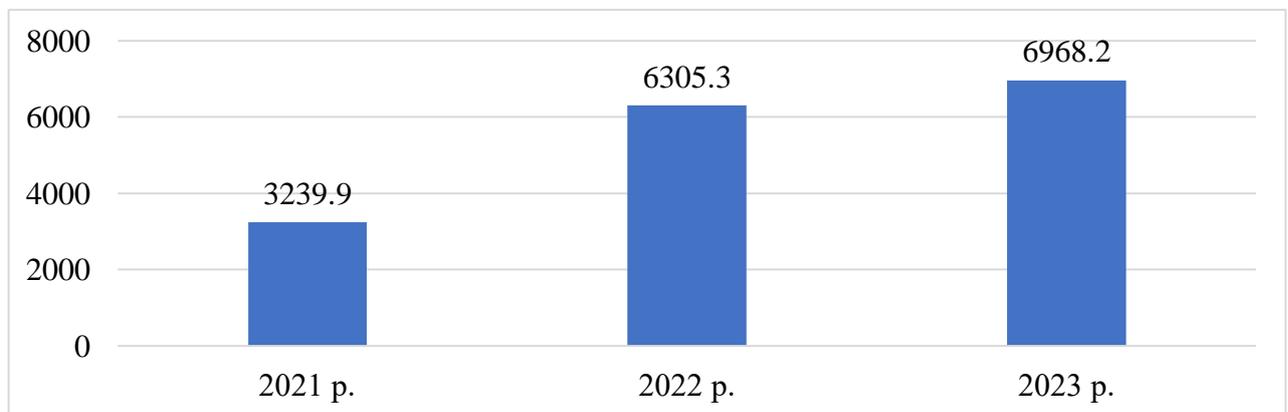


Рисунок 2.2 – Динаміка фонду заробітної плати ТОВ «АВАТОР ІСП» за

2021-2023 рр., тис. грн.

Дані рис. 2.2 свідчать про щорічне збільшення величини фонду заробітної плати товариства, що пов'язане зі збільшенням кількості працівників та невеликого підвищення розміру заробітної плати.

Отже, ТОВ «АВАТОР ІСП» є новітнім мультисервісним постачальником електронних комунікаційних послуг, спрямовує свої зусилля на реалізацію місії. У товаристві у 2023 році працювало 45 працівників різних вікових категорій. Коефіцієнт плинності кадрів показав стабільність кадрового складу та задоволеність роботою персоналу. Аналіз фонду заробітної плати дозволив оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «АВАТОР ІСП».

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП»

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» є основою для забезпечення його стабільності, зростання та розвитку в умовах євроінтеграції. Вона охоплює планування, контроль, управління оборотними коштами, інвестиційну діяльність та управління ризиками, що в комплексі забезпечує ефективне функціонування компанії, підвищення її конкурентоспроможності та довгострокову стійкість.

Фінансово-економічна діяльність допомагає компанії підтримувати баланс між доходами і витратами, що є важливим для її стабільності. Ефективне управління фінансами дозволяє компанії своєчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками, клієнтами та співробітниками, уникати касових розривів і зберігати позитивний грошовий потік.

Ефективне фінансове управління дозволяє компанії інвестувати в нові технології, розробку нових продуктів і розширення ринків збуту, що забезпечує конкурентні переваги, допомагаючи компанії адаптуватися до змін ринкових умов та вимог європейських стандартів.

У табл. 2.7 наведено основні показники фінансово-економічної діяльності.

Таблиця 2.7 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2021-2023 рр. [58]

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	5062,00	10257,65	13714,90	+8652,90	+170,94	+3457,25	+33,70
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	-1099,95	-2013,75	-3590,35	-2490,40	+226,41	-1576,60	+78,29
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	56,10	2172,80	4384,70	+4328,60	+7715,86	+2211,90	+146,19
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	5005,90	8084,85	9863,85	+4857,95	+97,04	+1779,00	+22,00
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	35	42	45	+10	+28,57	+3	+7,14
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	26066,30	22078,40	32824,60	+6758,30	+25,93	+10746,20	+48,67
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	26066,30	22078,40	32824,60	+6758,30	+25,93	+10746,20	+48,67
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	26039,1	22040,4	32169,7	+6130,6	+23,54	+10129,3	+45,96

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	3239,90	6305,30	6968,20	+3728,30	+115,07	+662,90	+10,51
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7714,05	12510,52	12904,07	+5190,03	+67,28	+393,56	+3,15
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	86,10	4757,50	680,90	+594,8	+690,82	-4076,6	-85,69
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	27,20	38,00	654,90	+627,70	+2307,72	+616,90	+1623,42
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	27,20	38,00	654,90	+627,70	+2307,72	+616,90	+1623,42
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	27,20	31,20	537,00	+509,8	+1874,26	+505,80	+1621,15
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	744,75	525,67	729,44	-15,31	-2,06	+203,77	+38,76
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0	0,02	0,22	+0,22	-	+0,20	+1000,00
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	464,64	10,16	7,49	-457,15	-98,39	-2,67	-26,28
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	5,21	2,73	3,33	-1,88	-36,08	+0,6	+21,98
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	69	132	108	+39	+56,52	-24	-18,18
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,02	0,46	0,05	+0,03	150,00	-0,41	-89,13
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	99,90	99,83	98,00	-1,9	-1,90	-1,83	-1,83
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	0,54	0,37	4,78	+4,24	x	4,41	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-2,47	-1,55	-14,96	-12,49	x	-13,41	x
6.3. Рентабельність продукції	%	0,10	0,17	2,04	+1,94	x	+1,87	x

Дані табл. 2.7 свідчать, що фінансово-економічні показники поділено на 6 груп.

Охарактеризуємо окремо показники по групах. Так, капітал підприємства представляє собою характеристику сукупного та власного капіталу підприємства. Сукупний капітал – це сукупність авансованого у діяльність власного, позиченого і залученого капіталу. Великою сукупного капіталу є валюта балансу (підсумок балансу).

Середньорічна вартість сукупного капіталу ТОВ «АВАТОР ІСП» щороку збільшувалась та у 2023 році становила більше 13 млн. грн, що більш ніж на 170% більше від показника 2021 року та на 33% від показника 2022 року. На збільшення величини сукупного капіталу вплинуло збільшення сум поточних зобов'язань за товари, роботи та послуги, а також збільшення суми інших поточних зобов'язань.

Зміни вартості сукупного капіталу досліджуваного товариства наведено на рис. 2.3.

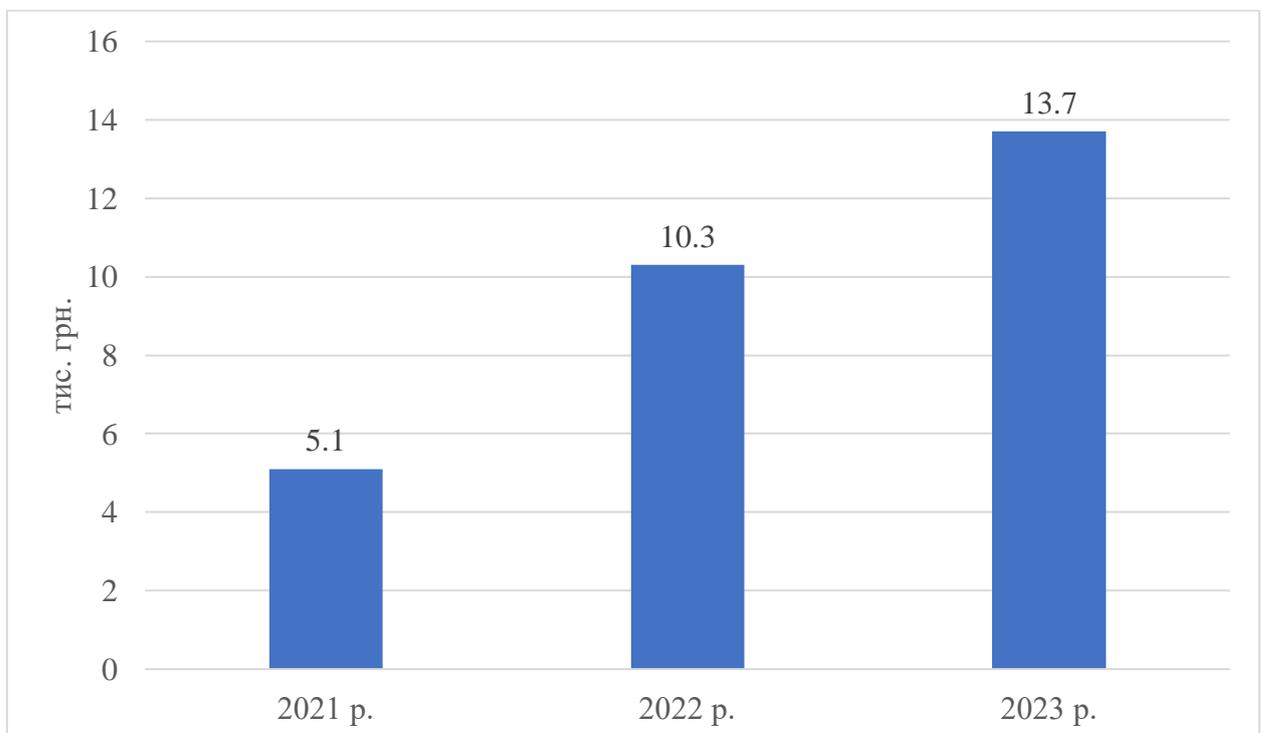


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни вартості сукупного капіталу ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2021-2023 рр., млн. грн.

Дані рис. 2.3 свідчать про щорічне збільшення суми капіталу ТОВ «АВАТОР ІСП».

Середньорічна вартість власного капіталу ТОВ «АВАТОР ІСП» зменшувалась кожного року за рахунок збільшення суми непокритого збитку. За 2021-2023 рр. сума зменшилась майже на 2,5 млн. грн.

Ресурси підприємства є однією зі складових, що визначають здатність компанії функціонувати та розвиватися. Вони включають в себе різні види активів та капіталів, які підприємство використовує для досягнення своїх стратегічних цілей. Ресурси компанії представлені основними засобами, оборотними активами та людськими ресурсами.

Так, середньорічна вартість основних засобів суттєво збільшилась за 2021-2023 рр. на 4,3 млн. грн., темп приросту становив 7715%. Різке зростання середньорічної вартості основних засобів свідчить про суттєві інвестиції в розвиток і модернізацію підприємства, що може позитивно вплинути на його конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток.

Середньооблікова чисельність працівників представлена 45 робітниками компанії у 2023 році, що на 10 осіб більше ніж у 2021 році.

Економічні показники діяльності компанії є важливими інструментами для аналізу її ефективності, стабільності та конкурентоспроможності. Вони дозволяють оцінити фінансове становище компанії, її операційні результати та перспективи розвитку.

До групи економічних показників відносять чистий дохід товариства від реалізації продукції, робіт та послуг, величина якого за досліджуваний період збільшилась на 6,8 млн. грн. та у 2023 році становила 32,8 млн. грн. Темп приросту становив 26%. На збільшення доходу вплинуло підвищення цін реалізації та збільшення обсягу реалізації.

Операційні витрати товариства також за звітний період збільшились за рахунок збільшення обсягів реалізації на 6,1 млн. грн. Фонд оплати праці збільшився за звітний період більш ніж на 3,7 млн. грн. за рахунок збільшення кількості працівників та незначного підвищення обсягу

заробітної плати.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника за 2021-2023 рр. збільшилась більш ніж на 5 тис. грн., та у 2023 році становила 12904,07 грн., хоча середньомісячна заробітна плата по Україні у 2023 році становила 17442 грн, що більш ніж на 4,5 тис. грн. більше ніж на досліджуваному підприємстві.

Динаміку зміни середньомісячної заробітної плати одного працівника підприємства та порівняння її із заробітною платою по Україні наведено на рис. 2.4.

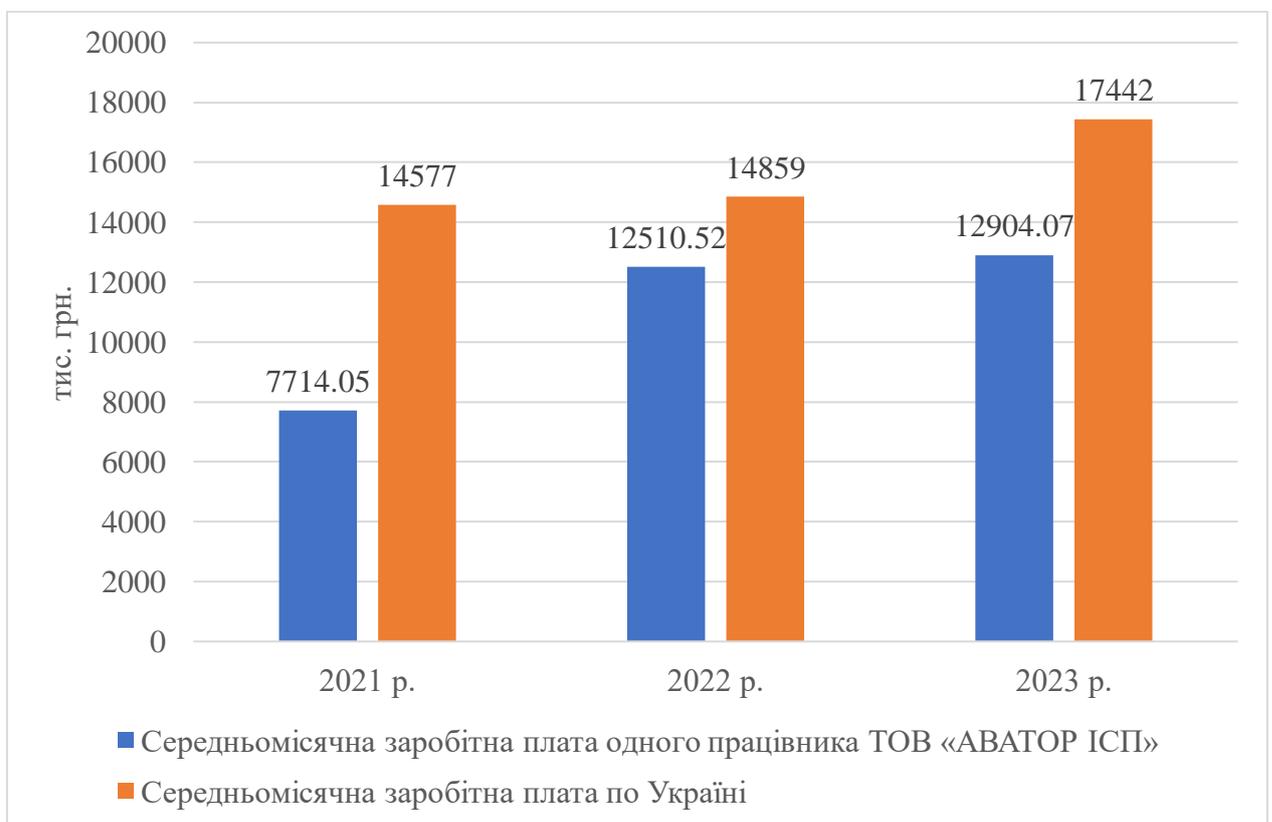


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньомісячної заробітної плати одного працівника ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2021-2023 рр. та порівняння її із середньомісячною заробітною платою по Україні, грн.

З рис. 2.4 можна зробити висновок, що заробітна плата на досліджуваному підприємстві суттєво відрізнялась від заробітної плати по Україні. Якщо у 2021 році різниця становила майже в 2 рази, то у 2023 році –

більш ніж 4,5 тис. грн.

В цілому, у ТОВ «АВАТОР ІСП» відбулось збільшення розміру заробітної плати одного працівника, що є позитивним аспектом, оскільки відображає фінансовий стан компанії, її політику щодо працівників та загальні економічні умови. Аналіз цього показника допомагає керівництву підприємства оцінювати ефективність управління персоналом, рівень конкурентоспроможності на ринку праці та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Група фінансових показників включає в себе різноманітні показники, які відображають фінансовий стан підприємства та його ефективність у використанні ресурсів. Ці фінансові показники дозволяють керівництву підприємства та зацікавленим сторонам оцінити ефективність управління, фінансовий стан та перспективи розвитку підприємства. Оцінка цих показників допомагає приймати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку компанії.

Аналіз фінансових результатів показав, що всі види прибутків досліджуваного товариства за звітний період збільшились. Так, величина валового прибутку ТОВ «АВАТОР ІСП» збільшилась майже на 600 тис. грн, за рахунок збільшення суми доходу від реалізації.

Прибуток від операційної діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» збільшився за 2021-2023 рр. у 24 рази за рахунок збільшення суми валового прибутку та становив у 2023 році 654,9 тис. грн.

Фінансовим результатом діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2021-2023 рр. був чистий прибуток, величина якого збільшилась за три роки майже у 20 разів. Розмір чистого прибутку у 2023 році становив 537 тис. грн. На збільшення величини чистого прибутку вплинуло суттєве скорочення величини інших операційних витрат у 2023 році.

Для унаочнення динаміки змін чистого прибутку ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2021-2023 рр. розглянуто рис. 2.5.

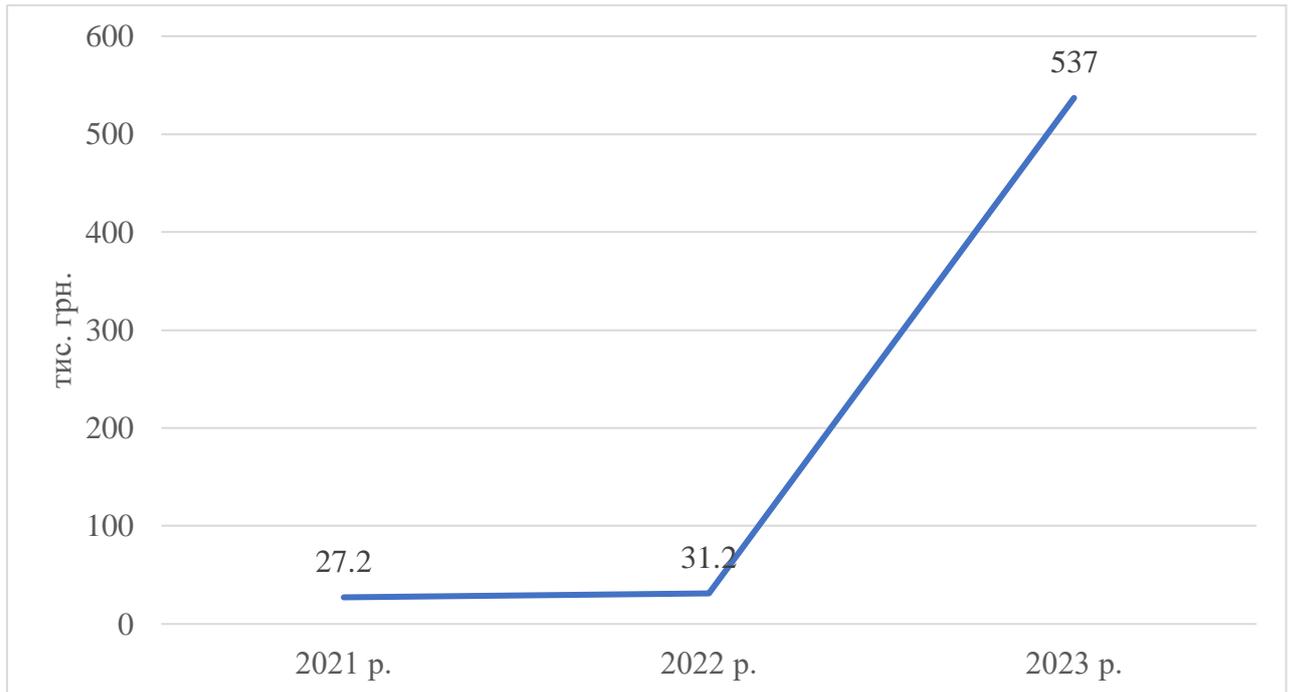


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2021-2023 рр., тис. грн.

З рис. 2.5 видно суттєві позитивні зміни у розмірі чистого прибутку ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2023 році.

Показники ефективності використання ресурсів та витрат допомагають оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та керує своїми витратами.

До таких показників відносять показник продуктивності праці працівників, який використовується для вимірювання ефективності праці. Значення показника протягом 2021-2023 рр. зменшилось на 15,31 тис. грн. за рахунок збільшення обсягу реалізованої продукції та величини прибутку.

Коефіцієнт зносу основних засобів відображає рівень зносу основних засобів. Коефіцієнт зносу у 2021 році відсутній, оскільки основних засобів майже не було, що свідчить про відсутність значних капіталовкладень у матеріальні активи на той момент. У 2022 році коефіцієнт зносу становив 0,02, тобто компанія почала інвестувати в основні засоби, але рівень їх зносу був мінімальним, що означає придбання нових активів та незначний ступінь

використання існуючих активів.

Коефіцієнт зносу зріс до 0,22 у 2023 році, що вказує на активне основних засобів протягом року.

Фондовіддача – показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства.

Ефективність управління основними засобами в компанії зменшилась протягом 2021-2023 рр. У 2021 році було реалізовано продукції та надано послуг на суму 464,64 грн. на кожному використану гривню основних засобів. У 2022 р. показник зменшився до 7,49. Таке зниження є наслідком збільшення обсягу основних засобів через інвестиції в нове обладнання, що призвело до розширення бази активів.

Оборотність обігових коштів за рік уповільнилась майже на 40 днів, тобто додатково компанія залучила грошові кошти в оборот внаслідок уповільнення оборотності.

Рентабельність показує наскільки ефективною є діяльність компанії або проекту. Чим вище рентабельність, тим більше прибутку відносно витрат було отримано. Це важливий показник для бізнесу, оскільки дозволяє оцінити його фінансову стійкість та рівень ефективності використання ресурсів.

Рентабельність сукупного капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для одержання прибутку, тобто який прибуток приносить. Рентабельність сукупного капіталу ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2021-2023 рр. збільшилась: з 0,54% у 2021 році до 4,78% у 2023 році, тобто якщо у 2021 році кожна гривня, вкладена в активи дозволила отримати 0,5 копійок прибутку, то у 2023 році – вже майже 5 копійок. Зменшення рентабельності відбулось за рахунок збільшення суми прибутку.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2021-2023 рр. суттєво зменшилась за рахунок від'ємного значення середньої вартості власного капіталу через збільшення суми непокритих збитків. Рентабельність продукції – це показник, який вказує на ефективність виробництва та

реалізації продукції підприємством.

Рентабельність продукції показує, що одна гривня реалізованої компанією продукції у 2021 році приносила 0,1 копійку, а у 2023 році вже 2 копійки прибутку.

Зростання рентабельності продукції є позитивним показником ефективності діяльності підприємства і свідчить про успішність впроваджених стратегій та технологій.

Отже, після аналізу фінансово-економічних показників можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» проявляє ознаки стабільності та позитивного розвитку. Однак, необхідно продовжувати аналізувати фінансові показники для забезпечення стійкого та успішного функціонування компанії в майбутньому.

2.3 Аналіз управління ТОВ «АВАТОР ІСП»

Аналіз системи управління підприємством передбачає розгляд різних компонентів управлінської діяльності, таких як стратегічне планування (визначення місії, бачення та стратегічних цілей компанії, SWOT-аналіз), організаційна структура, операційна діяльність, управління людськими ресурсами, фінансова ефективність тощо.

Місією ТОВ «АВАТОР ІСП» є надання доступу до необмеженої всесвітньої інформації – Інтернету та телебачення саме там, де вони відсутні або мають низьку якість чи високу ціну. Компанія прагне забезпечити своїм клієнтам можливість користуватися сучасними комунікаційними послугами, незалежно від їхнього місцезнаходження, створюючи умови для розвитку інформаційного суспільства [57].

Фундаментальним елементом успішного управління, який дозволяє компанії орієнтуватися на майбутнє, ефективно використовувати свої

ресурси, мотивувати працівників та досягати стабільних і тривалих результатів Є стратегічні цілі.

Стратегічні цілі ТОВ «АВАТОР ІСП» наведено на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Стратегічні цілі ТОВ «АВАТОР ІСП»

Охарактеризуємо стратегічні цілі детальніше:

1. Захоплення нових сегментів ринку та розширення географічного охоплення для збільшення обсягу продажів та збільшення частки ринку.

2. Покращення якості послуг та задоволення клієнтів шляхом забезпечення надійності, швидкості та ефективності в мережі Інтернет.

3. Розвиток та впровадження новітніх технологій для покращення мережесервісів, забезпечення безпеки даних та підвищення продуктивності.

4. Оптимізація використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для забезпечення максимальної ефективності та рентабельності діяльності компанії.

5. Захист персональних даних клієнтів та забезпечення високого рівня конфіденційності інформації у відповідності з вимогами законодавства.

6. Виконання соціальних обов'язків перед співробітниками та

громадськістю, підтримка сталого розвитку та збереження навколишнього середовища.

Досягнення цих стратегічних цілей сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП», покращенню фінансових показників та зміцненню позицій на ринку, що в цілому забезпечить довгостроковий успіх компанії.

У відповідності до Статуту, Вищим органом управління ТОВ «АВАТОР ІСП» є Загальні збори учасників, які відіграють важливу роль у прийнятті стратегічних рішень та визначенні основних напрямів діяльності товариства.

Загальні збори учасників ТОВ «АВАТОР ІСП» є органом управління, який забезпечує ефективне керівництво та контроль за діяльністю товариства. Їх функціонування сприяє прозорості, підзвітності та залученості учасників, що є важливими елементами для успішного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції.

Виконавчим органом товариства є директор в особі М.М. Аватора, який підпорядковується Загальним зборам учасників та здійснює управління поточною діяльністю товариства.

Директор несе відповідальність за реалізацію стратегічних рішень, ухвалених Загальними зборами учасників, а також за забезпечення ефективного функціонування всіх підрозділів компанії. Директор має у своєму підпорядкуванні керівників структурних підрозділів компанії, які відповідають за різні напрямки діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП». Кожен підрозділ виконує свої функції відповідно до затверджених повноважень та обов'язків.

Ревізійна комісія ТОВ «АВАТОР ІСП» є важливим органом внутрішнього контролю, відповідальним за перевірку фінансово-господарської діяльності товариства. Основною метою роботи Ревізійної комісії є забезпечення фінансової прозорості, достовірності фінансової звітності та дотримання законодавства у сфері фінансово-господарської

діяльності.

Важливе значення у забезпеченні ефективної діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» має організаційна структура управління, яка визначає розподіл повноважень та відповідальності, встановлює чіткі канали комунікації та сприяє координації дій різних підрозділів.

Організаційну структуру управління досліджуваного ТОВ «АВАТОР ІСП» наведено на рис. 2.7.

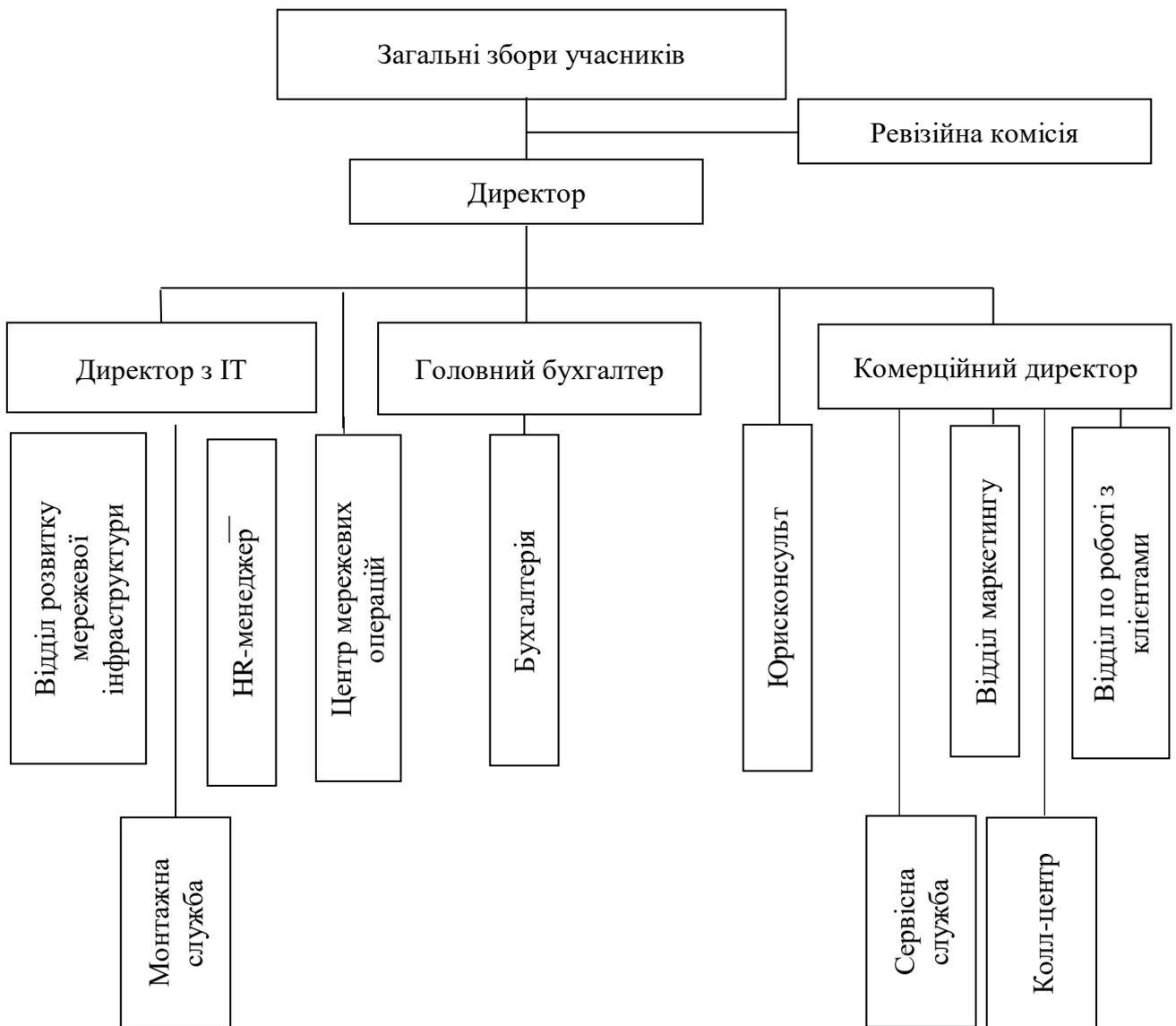


Рисунок 2.7 – Організаційна структура управління ТОВ «АВАТОР ІСП»

Як свідчать дані рис. 2.7 організаційна структура представлена різними

відділами та службами, завдяки чому ТОВ «АВАТОР ІСП» швидко реагує на зміни в ринковому середовищі, ефективно використовує свої ресурси та досягає поставлених стратегічних цілей.

Таким чином, організаційна структура є фундаментом, на якому будується успішна робота ТОВ «АВАТОР ІСП».

SWOT-аналіз ТОВ «АВАТОР ІСП» є необхідним інструментом для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність компанії, який допомагає виявляти сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі.

У табл. 2.8 охарактеризовано сильні та слабкі сторони, загрози та можливості ТОВ «АВАТОР ІСП».

Таблиця 2.8 – SWOT – аналіз ТОВ «АВАТОР ІСП»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Впровадження новітніх технологій 2. Розробка нових послуг або пакетних пропозицій 3. Збільшення реклами продукції 4. Автоматизація внутрішніх бізнес-процесів 5. Розширення ринкової долі та географії діяльності компанії 6. Партнерство з іншими компаніями щодо надання різноманітних комунікаційних послуг	1. Військова ситуація в країні 2. Швидкі технологічні зміни 3. Загострена конкуренція у галузі ІТ-послуг 4. Введення нових законодавчих обмежень
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід компанії у сфері інформаційних технологій 2. Різноманітні послуги компанії у сфері Інтернет-провайдингу, ІТ-консалтингу, консультування 3. Стабільна інфраструктура, що дозволяє компанії надавати якісні послуги своїм клієнтам 4. Високий рівень кваліфікації працівників компанії, що мають багаторічний досвід роботи	1. Високий рівень конкуренції у сфері ІТ-послуг 2. Уразливість до змін у цінах на обладнання та послуги своїх постачальників 3. Прогалини в системі управління компанією

Дані табл. 2.8 свідчать, що сильних сторін у ТОВ «АВАТОР ІСП» більше ніж слабких сторін, а кількість можливостей більша за кількість загроз.

У табл. 2.9 наведено поєднання позитивних та негативних факторів середовища та діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП».

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АВАТОР ІСП»

Можливості + Сильні сторони (10)	Можливості + Слабкі сторони (9)
Загрози + Сильні сторони (8)	Загрози + Слабкі сторони (7)

На основі поєднання факторів можна сформувані наступні типові стратегії:

для поля SO – стратегія підтримки та розвитку сильних сторін у напрямку реалізації можливостей, що є у зовнішньому середовищі;

для поля WO – передбачено розробити стратегію подолання слабких моментів за рахунок можливостей, що є у зовнішньому середовищі;

для поля ST – передбачено стратегію використання сильних сторін компанії задля пом'якшення (усунення) загроз;

для «кризового» поля WT – найскладніша для реалізації стратегія, яка полягає в одночасному подоланні загроз і слабкостей компанії.

Виходячи з даних табл. 2.3, найбільш оптимальним варіантом є поєднання можливостей та сильних сторін у діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП», що дозволяє підприємству максимально використовувати свої внутрішні ресурси та зовнішні можливості для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку, що забезпечить стабільний розвиток компанії, підвищення її ефективності та залучення нових клієнтів.

Таким чином, SWOT-аналіз є важливим інструментом для управління

ризиками, виявлення можливостей для розвитку та формування стратегії розвитку.

Актуальним питанням сьогодення в управлінні компанією є захист інформації. Аналіз інформаційної безпеки ТОВ «АВАТОР ІСП» особливо актуальний, оскільки товариство є постачальником електронних комунікаційних послуг, що зобов'язує компанію забезпечувати високий рівень захисту інформації для запобігання несанкціонованому доступу, витоку даних та інших загроз.

Одним із важливих документів підприємства з інформаційної безпеки має бути Положення про комерційну таємницю і конфіденційну інформацію, який встановлює правила захисту комерційної таємниці та конфіденційної інформації на підприємстві. Він визначає терміни, класифікує інформацію, встановлює вимоги до її зберігання та використання, обов'язки працівників, заходи безпеки та відповідальність за порушення. Документ необхідний для забезпечення безпеки даних та управління ризиками на підприємстві.

У ТОВ «АВАТОР ІСП» відсутній такий документ, що створює значні ризики для безпеки даних та конфіденційності інформації. Рекомендується розробити і впровадити таке Положення, щоб забезпечити належний рівень захисту даних та відповідати вимогам законодавства з питань захисту інформації.

Проаналізуємо показники оцінки рівня інформаційної безпеки. У табл. 2.10 наведено основні показники для оцінки рівня інформаційної безпеки.

Таблиця 2.10 – Показники для оцінки рівня інформаційної безпеки

Показники	Формули	Умовні позначення
Продуктивність інформації	$P_{\text{інф}} = P_{\text{п}} / V_{\text{ін}}$	$P_{\text{п}}$ – доходи, тис. грн. $V_{\text{ін}}$ – витрати на придбання інформаційних ресурсів, тис. грн.

Коефіцієнт інформаційної озброєності	$K_{\text{інф.озб.}} = \text{Він.} / \text{Чс.с.}$	Він-витрати на придбання інформаційних ресурсів, тис. грн. Чс.с.- середньоспискова чисельність працівників, чол.
Рівень захищеності інформації	$K_{\text{з.і}} = \text{Вз.ін.} / \text{Він} * 100\%$	Вз.ін - витрати на захист інформаційних ресурсів, тис. грн. Він-витрати на придбання інформаційних ресурсів, тис. грн.

Вихідні дані для оцінки рівня інформаційної безпеки наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані для оцінки рівня інформаційної безпеки

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+, -)
	2021	2022	2023	
Доходи, тис. грн.	26066,30	22078,40	32824,60	+6758,3
Витрати на придбання інформаційних ресурсів, тис. грн.	1500	1766,3	3450,1	+1950,1
Витрати на захист інформаційних ресурсів, тис. грн.	729,9	618,18	919,1	+189,2
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	35	42	45	+10

Показники оцінки рівня інформаційної безпеки ТОВ «АВАТОР ІСП» наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники інформаційної безпеки ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+, -)
	2021	2022	2023	
Продуктивність інформації	17,38	12,5	9,51	-7,87

Коефіцієнт інформаційної озброєності	46,88	42,05	76,67	+29,79
Рівень захищеності інформації, %	48,66	35,0	26,63	-22,03

Аналіз даних табл. 2.12 дозволяє зробити висновок, що у ТОВ «АВАТОР ІСП» суттєво зменшилась продуктивність інформації, оскільки зменшилась частка витрат на придбання інформаційних ресурсів у доходах компанії. Так, якщо у 2021 році продуктивність становила 17,38, то у 2023 році майже у 2 рази менша – 9,51.

Коефіцієнт інформаційної озброєності збільшився за досліджуваний період на 29,79 пунктів, що означає: покращення ІТ-інфраструктури; швидший доступ до інформації та покращення управління ресурсами, навчання працівників роботі з новими технологіями. Загалом це показує на значний розвиток інформаційної інфраструктури підприємства, що сприяє його ефективній та безпечній роботі.

Зменшення рівня захищеності інформації з 48,66% у 2021 році до 26,63% у 2023 році для ТОВ «АВАТОР ІСП» означає погіршення кібербезпеки, зростання вразливостей, недостатні заходи безпеки, що показує необхідність термінового перегляду і посилення заходів з інформаційної безпеки, щоб забезпечити надійний захист даних та підтримувати довіру клієнтів.

Отже, управління у ТОВ «АВАТОР ІСП» орієнтоване на досягнення стратегічних цілей компанії через ефективне використання ресурсів, прозоре прийняття рішень та впровадження інноваційних підходів у діяльність.

Висновки до розділу 2

У розділі проаналізовано системи управління фінансово-економічної діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП»

1. ТОВ «АВАТОР ІСП» є новітнім мультисервісним постачальником електронних комунікаційних послуг, що активно розвивається та впроваджує інноваційні рішення для задоволення потреб своїх клієнтів.

Аналіз показав, що у ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2023 році працювало 45 працівників переважно віком 25-49 років. Частка працівників з магістерським рівнем освіти становила майже 70%. Коефіцієнт плинності кадрів показав стабільність кадрового складу та задоволеність роботою персоналу. Аналіз фонду заробітної плати дозволив оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «АВАТОР ІСП».

2. Аналіз фінансово-економічних показників показав, що за 2021-2023 рр. спостерігається зростання рентабельності продукції, що свідчить про позитивні зміни в фінансовій ефективності компанії. Зменшення інших операційних витрат у порівнянні з виручкою свідчить про ефективне управління ресурсами та зниження витрат, що сприяє підвищенню загальної рентабельності. Збільшення середньорічної вартості основних засобів свідчить про розвиток підприємства та його здатність ефективно використовувати ресурси для зростання. Збільшення середньомісячної заробітної плати працівників свідчить про покращення умов праці та підвищення мотивації працівників, що може позитивно вплинути на їх продуктивність.

3. Місія досліджуваного товариства полягає у наданні доступу до необмеженої всесвітньої інформації – Інтернету та телебачення. Стратегічні цілі відображають бажані напрямки розвитку компанії та визначають основні пріоритети для досягнення успіху на ринку.

Стратегічними цілями ТОВ «АВАТОР ІСП» є: розширення ринкової присутності, підвищення якості обслуговування, інновації та технологічний розвиток, ефективне управління ресурсами, забезпечення безпеки даних та конфіденційності, соціальна відповідальність та сталість.

Вищим органом управління ТОВ «АВАТОР ІСП» є Загальні збори учасників. Виконавчим органом товариства є директор в особі М.М. Аватора.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВАТОР ІСП» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1 Заходи удосконалення управління ТОВ «АВАТОР ІСП» в умовах євроінтеграції

Технологічні зміни, зростання конкуренції та зміни в споживчих уподобаннях вимагають постійного удосконалення стратегій та методів управління для забезпечення успішного функціонування підприємства.

Основні заходи з удосконалення управління ТОВ «АВАТОР ІСП» наведено на рис. 3.1.

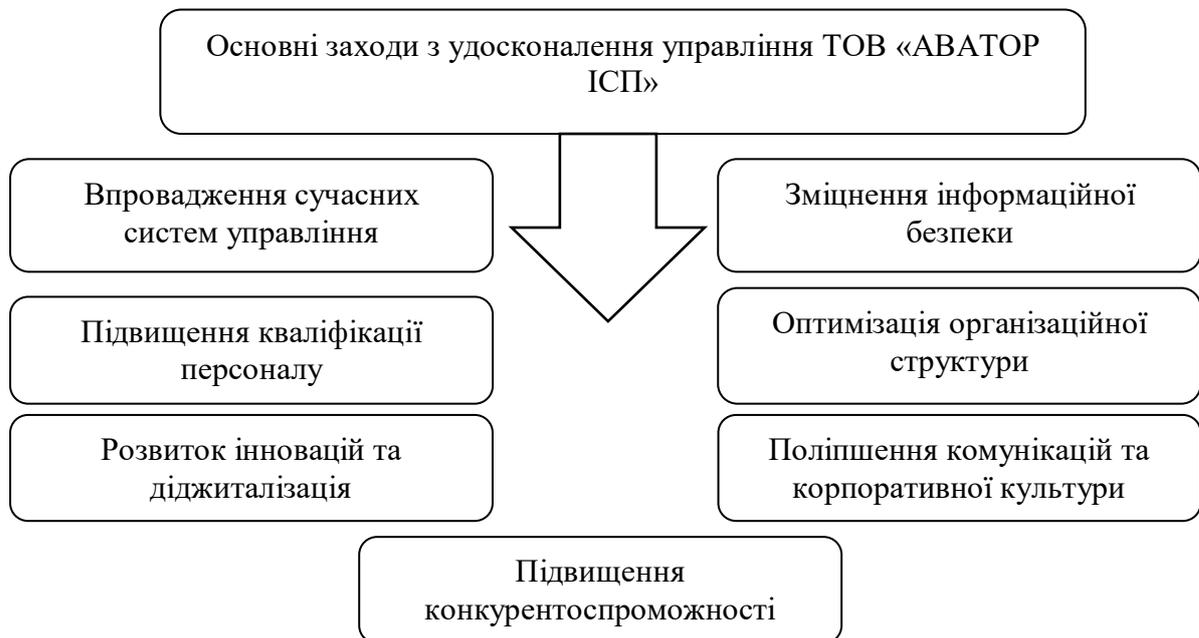


Рисунок 3.1 – Основні заходи з удосконалення управління ТОВ «АВАТОР ІСП»

Розглянемо заходи удосконалення управління ТОВ «АВАТОР ІСП» в умовах євроінтеграції детальніше.

1. Впровадження сучасних систем управління включає інтеграцію ERP-системи та CRM-системи. ERP-система дозволить об'єднати всі бізнес-процеси компанії, такі як фінанси, постачання, виробництво, продажі та HR, в єдину платформу, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та даними. CRM-система покращить взаємодію з клієнтами, управління продажами та маркетинговими кампаніями, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів і збільшенню продажів. Зазначені системи допоможуть ТОВ «АВАТОР ІСП» адаптуватися до вимог європейського ринку, підвищити ефективність управління та забезпечити прозорість у всіх процесах компанії.

2. Підвищення кваліфікації персоналу включає регулярні курси підвищення кваліфікації та спеціалізовані тренінги з управлінських навичок, сучасних технологій і галузевих стандартів. Крім того, проводяться семінари з питань євроінтеграції, що допомагають співробітникам ознайомитися з нормативними вимогами та стандартами ЄС.

Такі заходи дозволяють забезпечити високу компетентність працівників, сприяють професійному розвитку та підвищують конкурентоспроможність компанії на європейському ринку.

3. Розвиток інновацій та діджиталізація є важливими напрямками для удосконалення управління ТОВ «АВАТОР ІСП». Впровадження автоматизованих рішень дозволяє знизити ручну працю, підвищити ефективність бізнес-процесів та забезпечити їх прозорість. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та інтернет речей (IoT), сприяє оптимізації операцій та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Створення відділу інновацій допоможе стимулювати розробку нових продуктів та послуг, що відповідають сучасним вимогам ринку та сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії. Впровадження таких ініціатив не тільки покращує внутрішні процеси, але й дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, відповідати європейським

стандартам та вимогам. Таким чином, розвиток інновацій та діджиталізація забезпечать довгостроковий успіх ТОВ «АВАТОР ІСП» на європейському ринку.

4. Зміцнення інформаційної безпеки передбачає впровадження комплексних систем захисту даних, включаючи сучасні антивірусні програми, системи виявлення вторгнень та шифрування даних, дозволяє забезпечити захист конфіденційної інформації від кіберзагроз. Регулярні аудити безпеки та оцінка вразливостей допоможуть ідентифікувати потенційні ризики та своєчасно вживати заходів для їх усунення.

Окрім технічних заходів, важливою складовою є підвищення обізнаності співробітників про інформаційну безпеку. Проведення навчальних семінарів та тренінгів з кібербезпеки, а також розробка внутрішніх політик та процедур з управління інформаційною безпекою сприятимуть формуванню культури безпеки на підприємстві.

В умовах євроінтеграції, де вимоги до захисту даних є особливо високими, зміцнення інформаційної безпеки забезпечує не лише захист активів компанії, але й підвищує довіру клієнтів та партнерів.

5. Оптимізація організаційної структури включає перегляд та перебудову функціональних підрозділів з метою забезпечення більшої гнучкості та швидкодії у вирішенні завдань. Адаптація структури до європейських стандартів і практик дозволяє ефективніше взаємодіяти з партнерами та клієнтами з Європи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Також оптимізація структури дозволяє знизити непродуктивні витрати та збільшити ефективність використання ресурсів, що включає реорганізацію ланцюга командування, об'єднання або розділення підрозділів, а також впровадження командної структури управління. Оптимізована організаційна структура сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень та реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі.

6. Поліпшення комунікацій та корпоративної культури відіграє

важливу роль у вдосконаленні управління ТОВ «АВАТОР ІСП». Зміцнення комунікаційних зв'язків в компанії сприяє відкритості, взаєморозумінню та ефективнішому обміну інформацією між підрозділами та працівниками, що передбачає впровадження нових технологій комунікацій, організацію регулярних нарад та зборів, а також створення цифрових платформ для співпраці та обміну досвідом.

Крім того, покращення корпоративної культури сприяє збільшенню мотивації працівників, підвищенню їхньої продуктивності та залученню високопрофесійних фахівців. Створення сприятливого та відкритого середовища, де цінуються ідеї та ініціативи кожного працівника, сприяє формуванню єдиної команди, готової до викликів європейського ринку. Зокрема, впровадження корпоративних цінностей, проведення командних будівель та тренінгів з розвитку особистості може значно покращити робочий клімат та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

7. Підвищення конкурентоспроможності як захід удосконалення управління ТОВ «АВАТОР ІСП» включає аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища, розробку стратегій залучення та утримання клієнтів, а також пошук нових можливостей для розвитку і впровадження інновацій.

Для досягнення цієї мети необхідно постійно вдосконалювати продукти та послуги компанії, впроваджувати нові технології та процеси, а також підвищувати якість обслуговування клієнтів. Крім того, важливо активно вести маркетингові дослідження, аналізувати споживчі потреби та пропозиції конкурентів. Також важливо забезпечити ефективне управління витратами та оптимізацію бізнес-процесів, щоб підвищити ефективність виробництва та знизити витрати. Крім того, компанія повинна активно працювати над розвитком свого бренду, підвищувати свою репутацію та займати активну позицію на ринку для залучення нових клієнтів та збереження існуючих.

Впровадження зазначених заходів удосконалення управління дозволить

ТОВ «АВАТОР ІСП» адаптуватися до умов євроінтеграції, підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, забезпечити стійке зростання та розвиток, а також відповідати вимогам європейських стандартів управління та якості.

Управління пов'язане зі стратегічними цілями, саме тому модель стратегічних цілей побудована на ключових показниках ефективності є важливим інструментом для досягнення успіху підприємства.

Модель стратегічних цілей, побудована на ключових показниках ефективності (КРІ), є важливою та необхідною для компанії. Вона визначає основні напрямки розвитку та створює чітку систему метрик, які допомагають в оцінці та контролі результатів управлінської діяльності.

На рис. 3.2 наведено модель стратегічних цілей ТОВ «АВАТОР ІСП».

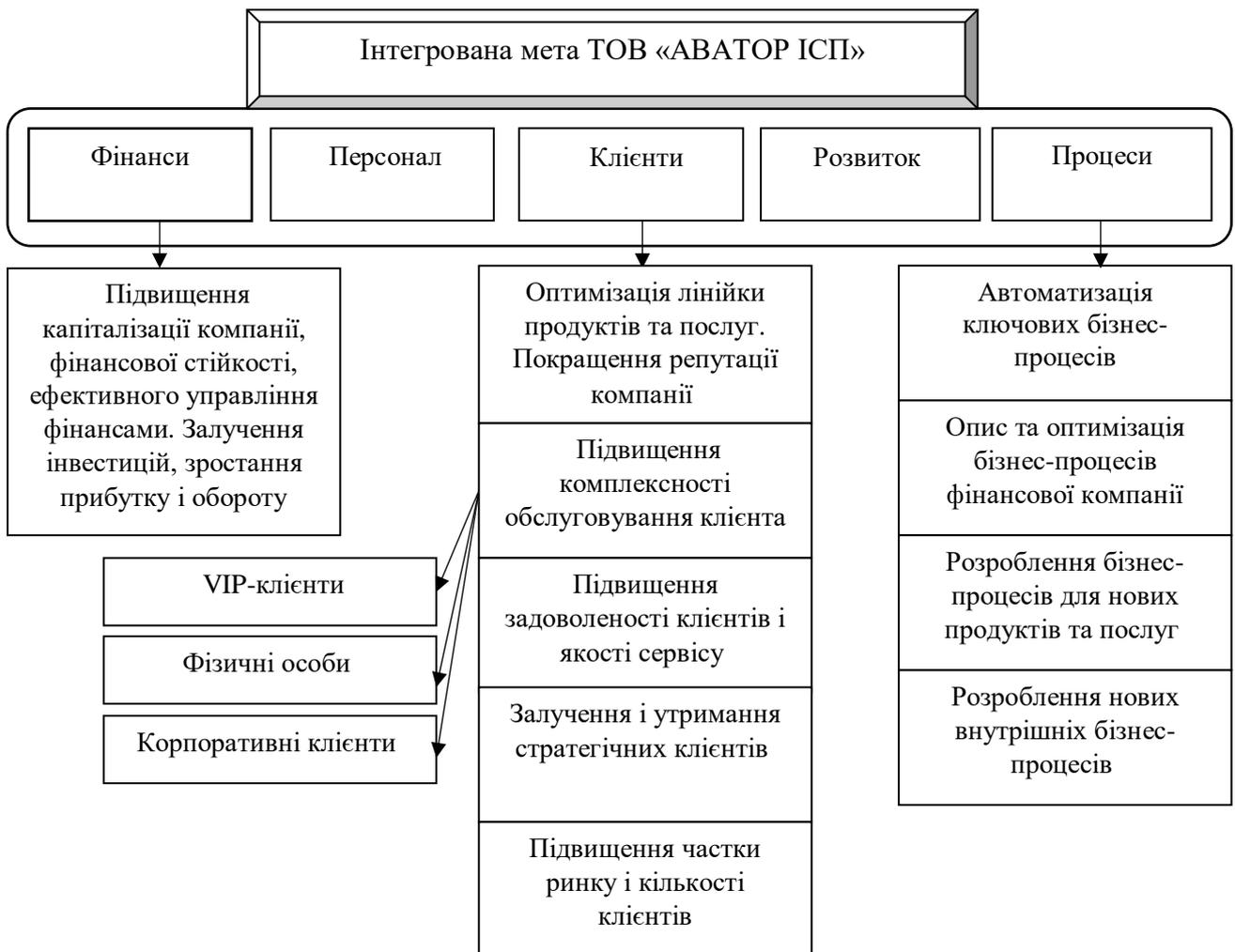


Рисунок 3.2 – Модель стратегічних цілей ТОВ «АВАТОР ІСП»

(показники КРІ)

З даних рис. 3.2 видно, що модель стратегічних цілей описує структуру і характеристики стратегічних цілей компанії. Інтегрована мета – це бажаний майбутній стан ТОВ «АВАТОР ІСП», який можна досягти шляхом виокремлення складу бізнес-процесів і реалізації проєктів.

Стратегічні цілі ТОВ «АВАТОР ІСП» розділені за перспективами системи збалансованих показників (BSC/КРІ): фінанси, клієнти, процеси, персонал, розвиток. Коли стратегічні цілі формуються для всіх рівнів управління компанією (бізнес-напрямок, відділ, посада), вони деталізуються на кожному рівні, поширюючись на конкретні посади та виконавців.

Представлена модель стратегічних цілей для ТОВ «АВАТОР ІСП» визначає цілі, спрямовані на різні аспекти діяльності компанії, та дозволяє впроваджувати їх на всіх рівнях управління. Зазначені цілі можуть бути деталізовані таким чином, щоб кожен співробітник розумів свою роль у досягненні загальних стратегічних цілей компанії.

В багатьох компаніях відсутня впроваджена система ключових показників ефективності (КРІ), через що співробітники не усвідомлюють свою ефективність і не можуть оцінити свій внесок. Процес визначення КРІ має бути чітко прописаний для кожної посади. Кожна посада повинна мати опис, який включає набір функцій для досягнення цілей компанії. Для кожної діяльності визначено порядок виконання, а кожна функція має свій власний продукт, який відображається у кількісних і якісних показниках, які показують ефективність спеціаліста.

Ключовим показником є результат, за який компанія готова виплачувати заробітну плату, і який є цінним для компанії на кожному етапі її розвитку.

Модель стратегічних цілей, побудована на ключових показниках ефективності, є важливим інструментом для управління підприємством. Вона забезпечує чітке спрямування діяльності компанії, дозволяє оцінити

ефективність управління та прийняття рішень, а також сприяє досягненню довгострокових цілей та зміцненню конкурентоспроможності на ринку.

Розглянемо приклади ключових показників ефективності для різних посад у ТОВ «АВАТОР ІСП» (табл. 3.1 та 3.2).

Таблиця 3.1 – Ключові показники ефективності для менеджера з продажу у ТОВ «АВАТОР ІСП»

Показник	Мета	Ключовий показник
Обсяг продажів	Збільшення обсягу продажів на 10% за 1 місяць	Сума реалізованих послуг та товарів
Кількість нових клієнтів	Залучення 15 нових клієнтів за 1 місяць	Кількість укладених нових контрактів
Рівень утримання клієнтів	Утримання 90% існуючих клієнтів	Кількість клієнтів, що продовжили контракти
Час відповіді на запити клієнтів	Зменшення часу відповіді до 3 годин	Середній час відповіді на запити клієнтів

Таблиця 3.2 – Ключові показники ефективності для менеджера з маркетингу у ТОВ «АВАТОР ІСП»

Показник	Мета	Ключовий показник
Рівень конверсії рекламних кампаній	Збільшення конверсії на 5% протягом 3 місяців	Відсоток користувачів, які здійснили цільову дію
Кількість нових лідів	Залучення 100 нових лідів за 1 місяць	Кількість отриманих контактів потенційних клієнтів
Відвідуваність веб-сайту	Підвищення відвідуваності на 20% за 6 місяців	Кількість унікальних відвідувачів
Активність у соціальних мережах	Збільшення кількості підписників на 15% за рік	Кількість нових підписників, лайків, шейрів

Отже, ключові показники ефективності дозволяють чітко визначити та виміряти внесок кожного менеджера у досягнення стратегічних цілей

компанії. Вони допомагають фокусувати зусилля на найважливіших аспектах діяльності, забезпечують прозорість у виконанні завдань та сприяють підвищенню загальної ефективності управління у ТОВ «АВАТОР ІСП».

3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління ТОВ «АВАТОР ІСП» в умовах євроінтеграції на засадах діджиталізації

Євроінтеграція України відкриває нові можливості для бізнесу, включаючи доступ до європейських ринків, підвищення стандартів якості та управління, а також впровадження інноваційних технологій. Для ТОВ «АВАТОР ІСП» цей процес значно підвищить ефективність управління через діджиталізацію.

Важливим напрямком діджиталізації є автоматизація бізнес-процесів:

ERP-системи – впровадження систем управління підприємством (Enterprise Resource Planning) для інтеграції та автоматизації основних бізнес-процесів, таких як закупівлі, продажі, виробництво, фінанси, управління персоналом;

CRM-системи – використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management) для покращення обслуговування клієнтів і підвищення продажів.

Сьогодні ERP-систему розглядають не як витрати, а як інвестицію, яка надає компанії вагомому конкурентну перевагу та стимулює розвиток. Саме тому пропонуємо ТОВ «АВАТОР ІСП» розробити ERP-систему в компанії Wezom.

Метою заходу є інтеграція та автоматизація основних бізнес-процесів для підвищення ефективності управління ТОВ «АВАТОР ІСП».

У табл. 3.3 наведено основні етапи створення ERP-системи.

Таблиця 3.3 – Створення ERP-системи компанією Wezom [Wezom]

Етапи розробки ERP	Строки виконання	Вартість, тис. грн.	Додаткова інформація
Аналіз ідей та розробка плану	1-2 тижні	900	-

Створення проєкту	1-2 тижні	2500	Приблизна вартість проєкту
Розробка	3-6 місяців	2850	Етап визначення загальної вартості ERP-системи
Тестування	1 місяць	440	Навчання персоналу
Запуск	3 тижні	-	-
Технічна підтримка та оновлення	-	950	-
Всього	5-9 місяців	5090	-

Дані табл. 3.3 свідчать про основні етапи створення ERP-системи в компанії Wezom. На кожному етапі компанія укладає окремий договір з клієнтом та створює накладну оплати кожного етапу.

Розрахуємо очікувану економію при впровадженні ERP-системи.

1. Зменшення часу обробки замовлень на 30%:

Поточний час обробки замовлення у ТОВ «АВАТОР ІСП» становить 2 год., тоді новий час обробки замовлення буде становити: 1,4 год. (2 – 30%).

Припустимо, що за місяць компанія обробляє 500 замовлень, тоді економія часу буде становити: $(2 - 1,4) \times 500 = 300$ год/міс.

Місячна економія (при умові вартості 1 год. праці 80,5 грн.) буде становити:

$300 \text{ год.} \times 80,5 \text{ грн.} = 24150 \text{ грн.}$

Річна економія: $24150 \times 12 = 289800$ грн., тобто майже 300 тис. грн.

2. Збільшення обсягу продажів на 15%:

Поточний обсяг продажів у 2023 році був 32824,60 тис. грн.

При впровадженні ERP-системи обсяг продажів буде становити 37748,29 тис. грн. $(32824,60 + 15\%)$

Отже, додатковий дохід буде становити $37748,29 - 32824,60 = 4923,69$ тис. грн., тобто майже 5 млн. грн.

3. Підвищення продуктивності праці на 20%:

Поточна продуктивність на одного співробітника на рік становить 729,44 тис. грн.

Підвищення продуктивності буде становити: $729,44 \times 1,20 = 875,328$ тис. грн.

Додаткова продуктивність 45 працівників компанії буде дорівнювати:

$$(875,328 - 729,44) \times 45 = 6564,96 \text{ тис. грн.}$$

4. Підвищення задоволеності клієнтів на 40%:

Поточний рівень задоволеності: 60%

Новий рівень задоволеності: $60\% \times 1,40 = 84\%$. Хоча цей показник не має прямого фінансового вираження, він впливає на довгострокову лояльність клієнтів та потенційне зростання продажів.

Отже, в результаті розрахунків можна визначити загальну вигоду у фінансовому еквіваленті щодо впровадження ERP-системи.

Так, економія часу обробки замовлень – 289,8 тис. грн.

Додатковий дохід від збільшення обсягу продажів – 4923,69 тис. грн.

Додаткова продуктивність – 6564,96 тис. грн.

Загальна річна економія та додатковий дохід:

$$289,8 + 4923,69 + 6564,96 = 11778,45 \text{ тис. грн., тобто майже 12 млн. грн.}$$

Розрахуємо рівень окупності за формулою:

$$\text{Рівень окупності} = \frac{\text{Додатковий дохід після впровадження}}{\text{Загальні витрати на проєкт ERP}} \quad (3.1)$$

$$\text{Рівень окупності} = 11778,45 / 5090 \text{ тис. грн.} \approx 2,31$$

Рівень окупності проєкту складає приблизно 2,31, тобто кожна гривня, інвестована в проєкт, приносить близько 2,31 грн. додаткового доходу після впровадження ERP-системи.

Отже, впровадження ERP-системи в ТОВ «АВАТОР ІСП» вартістю 5,1 млн. грн. призведе до економії та додаткового доходу в розмірі приблизно 12 млн. грн., що забезпечить повну окупність проєкту і значне підвищення ефективності управління компанією, покращення обслуговування клієнтів та адаптацію до європейських стандартів управління та якості.

У другому розділі роботи визначено, що рівень захищеності інформації

у ТОВ «АВАТОР ІСП» на рівні 35% у 2022 році та 26% у 2023 році, що свідчить про погіршення ситуації з безпекою інформації.

Для покращення рівня захищеності інформації в ТОВ «АВАТОР ІСП» пропонуємо:

1. Одним із важливих документів підприємства з інформаційної безпеки має бути Положення про комерційну таємницю і конфіденційну інформацію. Тому пропонуємо керівництву ТОВ «АВАТОР ІСП» його розробити.

Вартість розробки документу – 2 тис. грн.

2. Оновити системи безпеки. Переглянути і оновити антивірусне програмне забезпечення та файрволи на всіх комп'ютерах та серверах компанії.

Вартість оновлення програмного забезпечення – 150 тис. грн.

3. Організувати серію тренінгів з безпеки інформації для всього персоналу.

Вартість тренінгів – 28 тис. грн.

Отже, у підсумку витрати на покращення рівня захищеності інформації будуть становити 180 тис. грн.

Очікуваний результат від цих заходів буде покращення рівня захищеності інформації у компанії, що допоможе зменшити ризики злому даних, витоку інформації та інших безпекових інцидентів. Такі інвестиції у безпеку можуть запобігти фінансовим втратам, пов'язаним з можливими порушеннями безпеки.

Припустимо, що заходи призведуть до наступних результатів:

зростання чистого доходу на 10% через підвищення ефективності праці;

зниження операційних витрат на 5% через більш ефективне використання ресурсів.

Зростання чистого доходу на 10% буде становити: $32824,6 \text{ тис. грн} \times 1,10 = 36107,06 \text{ тис. грн}$

Тоді приріст доходу буде: 36107,06 тис. грн – 32824,6 тис. грн = 3282,46 тис. грн

Зниження на 5% операційних витрат: $32169,7 \times 0,95 = 30561,215$ тис. грн.

Економія операційних витрат буде становити: $32169,7 - 30561,215 = 1608,485$ тис. грн.

Таким чином, загальна вигода буде становити:

$3282,46$ тис. грн + $1608,485$ тис. грн = $4890,945$ тис. грн.

Рентабельність інвестицій (ROI) розраховується за формулою:

$$\text{ROI} = (\text{Загальна вигода} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \quad (3.2)$$

$$\text{ROI} = (4890,945 \text{ тис. грн.} - 180 \text{ тис. грн.}) / 180 \text{ тис. грн.} = 26,17$$

Період окупності розраховується за формулою:

$$\text{Період окупності} = \text{Витрати} / \text{Загальна вигода} \quad (3.3)$$

Період окупності = $180 \text{ тис. грн.} / 4890,945 \text{ тис. грн.} \approx 0,037$ року (близько 14 днів).

Отже, розробка Положення про комерційну таємницю і конфіденційну інформацію, оновлення програмного забезпечення та проведення тренінгів на загальну суму 180 тис. грн є економічно вигідними заходами для ТОВ «АВАТОР ІСП». Очікувані вигоди значно перевищують витрати, що свідчить про високу ефективність заходів. Рентабельність інвестицій дуже висока, а період окупності становить близько 14 днів.

У другому розділі роботи також було встановлено, що заробітна плата на досліджуваному підприємстві була суттєво меншою від заробітної плати по Україні. У 2023 році різниця становила більш ніж 4,5 тис. грн.

Підвищення ефективності управління та заходів на підприємстві можна досягти за рахунок впровадження комплексних стратегій, спрямованих на покращення умов праці, мотивації персоналу та оптимізацію витрат.

За даними Держкомстату середньомісячна заробітна плата у I кварталі 2024 року становила 18,9 тис. грн.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2023 році становила 12904,07 грн. Середньомісячна заробітна плата по Україні у 2024 році становила 18900 грн.

Додаткові витрати на одного працівника ТОВ «АВАТОР ІСП» на місяць будуть становити:

$$18900 \text{ грн} - 12904,07 \text{ грн} = 5995,93 \text{ грн}$$

Додаткові витрати на місяць для всіх працівників ТОВ «АВАТОР ІСП» будуть становити:

$$5995,9 \text{ грн.} \times 45 \text{ працівників} = 269816,85 \text{ грн.}$$

Додаткові витрати на рік для ТОВ «АВАТОР ІСП» будуть становити:

$$269816,85 \text{ грн.} \times 12 = 3237802,2 \text{ грн} = 3237,8 \text{ тис. грн.}$$

Для розрахунку ефективності підвищення заробітної плати у ТОВ «АВАТОР ІСП» за додаткових витрат у сумі 3237,8 тис. грн. на рік, необхідно оцінити економічний ефект від цього заходу, що можна зробити, порівнявши додаткові витрати з потенційними вигодами, такими як зростання продуктивності та зниження плинності кадрів.

1. Оцінка зростання продуктивності:

Підвищення заробітної плати працівників ТОВ «АВАТОР ІСП» до рівня середньомісячної заробітної плати по Україні в 2024 році підвищить продуктивність праці на 10%.

Поточний річний дохід ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2023 році становив 32824,60 тис. грн.

Тоді, зростання продуктивності праці на 10% збільшить дохід на:

$$32824,60 \text{ тис. грн.} \times 0,10 = 3282,46 \text{ тис. грн.}$$

2. Оцінка зниження плинності кадрів:

Зниження плинності кадрів ТОВ «АВАТОР ІСП» на 10% зменшить витрати на рекрутинг та навчання нових працівників на 28 тис. грн. на рік.

3. Оцінка економічного ефекту:

Додатковий дохід від зростання продуктивності: 3282,46 тис.грн.

Зменшення витрат на рекрутинг та навчання: 28 тис. грн.

Загальна вигода для ТОВ «АВАТОР ІСП» буде становити:

$3282,46 \text{ тис.грн.} + 28 \text{ тис. грн.} = 3310,46 \text{ грн.}$

4. Оцінка чистого економічного ефекту:

Додаткові витрати на зарплату: 3237,8 тис. грн.

Загальна вигода: 3310,46 тис. грн.

Чистий економічний ефект для ТОВ «АВАТОР ІСП» буде становити:
 $3310,46 \text{ тис. грн.} - 3237,8 \text{ тис. грн.} = 72,66 \text{ тис. грн.}$

Позитивний чистий економічний ефект у розмірі 72,66 тис. грн. означає, що заходи з підвищення заробітної плати є економічно вигідними для підприємства, тобто:

підвищення заробітної плати позитивно впливає на продуктивність праці;

зниження плинності кадрів зменшує витрати на рекрутинг та навчання;

загальна фінансова вигода від підвищення заробітної плати перевищує додаткові витрати, що робить цей захід ефективним і доцільним для впровадження.

Таким чином, ТОВ «АВАТОР ІСП» може розглядати підвищення заробітної плати як стратегічний захід для покращення своїх фінансових показників та зміцнення конкурентоспроможності.

Таким чином, перевагами діджиталізації для ТОВ «АВАТОР ІСП» є:
 підвищення продуктивності – автоматизація рутинних завдань дозволяє співробітникам зосередитись на стратегічних задачах;

зниження витрат – оптимізація процесів та використання цифрових інструментів допомагають знизити операційні витрати;

покращення якості обслуговування клієнтів – CRM-системи та

цифровий маркетинг підвищують рівень взаємодії з клієнтами;

гнучкість та адаптивність – діджиталізація дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів;

конкурентні переваги – використання сучасних технологій забезпечує конкурентоспроможність на європейському ринку.

Для кращого розуміння ситуації необхідно структурувати план заходів щодо покращення управління у ТОВ «АВАТОР ІСП» та їх бюджет (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – План та бюджет заходів щодо покращення управління у ТОВ «АВАТОР ІСП»

Захід	Бюджет, тис. грн.	Строки реалізації	Відповідальна особа
Розробка ERP-системи	5090,0	з 01.09.2024	Програміст, керівник
Розробка Положення про комерційну таємницю і конфіденційну інформацію	2,0	з 01.09.2024	Економіст, керівник
Оновлення програмного забезпечення	180,0	з 01.09.2024	Програміст, керівник
Проведення тренінгів для персоналу	28,0	з 01.09.2024	Програмісти Wezom, керівник
Підвищення заробітної плати	3237,8	з 01.01.2025	Бухгалтер, керівник
Всього	8537,8	х	х

З даних табл. 3.4 можна констатувати, що для запровадження необхідних заходів задля покращення управління ТОВ «АВАТОР ІСП» необхідно витратити 8,5 млн. грн. Основні витрати буде понесено на розробку ERP-системи – 5 млн. грн. та на підвищення заробітної плати працівників товариства – 3,2 млн. грн.

Виконання запланованих заходів можливе з 01 вересня 2024 року та виплата підвищеної заробітної плати з 01 січня 2025 року. Виконавцями є

програмісти компанії Wezom, економіст, бухгалтер та керівник компанії ТОВ «АВАТОР ІСП».

Отже, пропозиції щодо підвищення ефективності управління ТОВ «АВАТОР ІСП» в умовах євроінтеграції на засадах діджиталізації допоможуть підприємству значно покращити свої операційні процеси, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволить автоматизувати багато рутинних процесів, покращити управління ресурсами та інформаційними потоками, забезпечити більш ефективну комунікацію та співпрацю між підрозділами, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та швидкому реагуванню на зміни ринку. В результаті, підприємство зможе ефективніше конкурувати на європейському ринку, відповідати міжнародним стандартам та вимогам, а також забезпечувати високу якість послуг і продукції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи розглянуто шляхи удосконалення процесу управління в умовах євроінтеграції.

1. Виділено основні напрями удосконалення управління ТОВ «АВАТОР ІСП». Наведено модель стратегічних цілей ТОВ «АВАТОР ІСП», розглянуто приклад ключових показників ефективності для менеджера з продажу та менеджера з маркетингу у ТОВ «АВАТОР ІСП».

2. Запропоновано розробити Положення про комерційну таємницю і конфіденційну інформацію, оновити програмне забезпечення та провести тренінги для персоналу. Встановлено, що витрати на запропоновані заходи на загальну суму 8,5 млн. грн є економічно вигідними для ТОВ «АВАТОР ІСП».

ВИСНОВКИ

Виконавши дослідження на тему: «Управління господарськими товариствами в умовах євроінтеграції на прикладі ТОВ «АВАТОР ІСП»» можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що господарське товариство – це юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками. До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Розглянуто сутність, мету та основні функції управління суб'єктами господарювання. До функцій управління віднесли планування, організацію, координація, мотивацію та контроль.

Запропоновано власне визначення поняття «управління суб'єктами господарювання», що являє собою систематичну та координовану діяльність, спрямовану на досягнення цілей підприємства шляхом ефективної управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління, ефективного використання ресурсів, прийняття рішень, контролю за виробничими і фінансовими процесами, а також адаптації до змін в зовнішньому середовищі.

3. Розглянуто організацію та систему управління господарської діяльності підприємства. Встановлено, що система управління суб'єктами господарювання представляє собою сукупність підсистем: методологія, структура, процес та технологія управління.

Запропоновано власне визначення поняття «система управління суб'єктами господарювання» – це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів, методів та структур, спрямованих на планування, організацію, мотивування, координацію, контроль та оптимізацію всіх аспектів діяльності суб'єкта господарювання з метою досягнення стратегічних цілей і максимізації їх результативності.

3. Розглянуто особливості управління в господарських товариствах.

Встановлено, що компонентами стратегічного управління є формування місії, встановлення показників діяльності на коротку та довгострокову перспективу, розробка стратегії та її реалізація, оцінка діяльності та корегування отриманих результатів.

Виділено основні аспекти стратегічного управління господарських товариств: відкритість до зовнішнього середовища; внутрішня координація; неперервний аналіз і вдосконалення; зосередженість на цілях; гнучкість та адаптивність; співпраця зі стейкхолдерами; лідерство та відповідальність.

Визначено основні відмінності оперативного та стратегічного управління: місія, об'єкт концентрації уваги, врахування фактору часу, основа побудови системи управління, підхід до управління персоналом та критерій ефективності керування.

4. ТОВ «АВАТОР ІСП» є новітнім мультисервісним постачальником електронних комунікаційних послуг, що активно розвивається та впроваджує інноваційні рішення для задоволення потреб своїх клієнтів. Завдяки передовим технологіям, високій якості обслуговування та стратегічному підходу до розвитку, компанія має всі шанси зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання у майбутньому.

ТОВ «АВАТОР ІСП» спрямовує свої зусилля на реалізацію місії, яка полягає у наданні доступу до якісної та доступної інформації – Інтернету та телебачення – у тих місцях, де ці послуги є недоступними, низької якості або надто дорогими.

Аналіз показав, що у ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2023 році працювало 45 працівників переважно віком 25-49 років. Частка працівників з магістерським рівнем освіти становила майже 70%. Коефіцієнт плинності кадрів показав стабільність кадрового складу та задоволеність роботою персоналу. Аналіз фонду заробітної плати дозволив оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «АВАТОР ІСП».

5. Аналіз фінансово-економічних показників показав, що за 2021-2023 рр. спостерігається зростання рентабельності продукції, що свідчить про позитивні зміни в фінансовій ефективності компанії. Зменшення інших операційних витрат у порівнянні з виручкою свідчить про ефективне управління ресурсами та зниження витрат, що сприяє підвищенню загальної рентабельності. Збільшення середньорічної вартості основних засобів свідчить про розвиток підприємства та його здатність ефективно використовувати ресурси для зростання. Збільшення середньомісячної заробітної плати працівників свідчить про покращення умов праці та підвищення мотивації працівників, що може позитивно вплинути на їх продуктивність.

6. Місія досліджуваного товариства полягає у наданні доступу до необмеженої всесвітньої інформації – Інтернету та телебачення. Стратегічні цілі відображають бажані напрямки розвитку компанії та визначають основні пріоритети для досягнення успіху на ринку.

Стратегічними цілями ТОВ «АВАТОР ІСП» є: розширення ринкової присутності, підвищення якості обслуговування, інновації та технологічний розвиток, ефективне управління ресурсами, забезпечення безпеки даних та конфіденційності, соціальна відповідальність та сталість.

Вищим органом управління ТОВ «АВАТОР ІСП» є Загальні збори учасників. Виконавчим органом товариства є директор в особі М.М. Аватора.

Організаційна структура товариства представлена різними відділами та службами.

Аналіз інформаційної безпеки показав зменшення рівня захищеності інформації з 48,66% у 2021 році до 26,63% у 2023 році, що означає погіршення кібербезпеки,

7. Виділено основні напрями удосконалення управління ТОВ «АВАТОР ІСП»: впровадження сучасних систем управління, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток інновацій та діджиталізація,

зміцнення інформаційної безпеки, оптимізація організаційної структури, поліпшення комунікацій та корпоративної культури, підвищення конкурентоспроможності.

Наведено модель стратегічних цілей ТОВ «АВАТОР ІСП», де цілі розділені за перспективами системи збалансованих показників (BSC/KPI): фінанси, клієнти, процеси, персонал, розвиток. Розглянуто приклад ключових показників ефективності для менеджера з продажу та менеджера з маркетингу у ТОВ «АВАТОР ІСП»

8. ERP-систему є ефективною інвестицією, яка надає компанії вагому конкурентну перевагу та стимулює розвиток, тому компанії запропоновано розробити ERP-систему.

Впровадження ERP-системи в ТОВ «АВАТОР ІСП» вартістю 5,1 млн. грн. призведе до економії та додаткового доходу в розмірі приблизно 12 млн. грн., що забезпечить повну окупність проекту і значне підвищення ефективності управління компанією, покращення обслуговування клієнтів та адаптацію до європейських стандартів управління та якості.

Визначено, що впровадження ERP-системи в ТОВ «АВАТОР ІСП» забезпечить комплексне підвищення ефективності управління компанією, знизить витрати, покращить обслуговування клієнтів та відповідність європейським стандартам, що стане важливим кроком у напрямку діджиталізації та успішної інтеграції компанії на європейський ринок.

Також запропоновано розробити Положення про комерційну таємницю і конфіденційну інформацію, оновити програмне забезпечення та провести тренінги. Встановлено, що витрати на запропоновані заходи на загальну суму 8,5 млн. грн. є економічно вигідними заходами для ТОВ «АВАТОР ІСП». Очікувані вигоди значно перевищують витрати, що свідчить про високу ефективність заходів. Рентабельність інвестицій дуже висока, а період окупності становить близько 14 днів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боженко О. М. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 2. С. 189–197
2. Бочкарьов А., Урасова А. та Баландін Д. Методологічні аспекти інформаційного забезпечення в системі управління підприємством. *IV Міжнародна науково-практична конференція*. 2021. № 17. С. 1-4
3. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/160.pdf (дата звернення 02.05.2024)
4. Вдовенко Н. М. Забезпечення конкурентоспроможності галузей АПК в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. Вип. 284. С. 204-211
5. Ведерніков М. Д, Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О.С. Особливості управлінської праці на підприємствах в галузі охорони здоров'я. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. 2018. Вип. 3 (14). С.271-277
6. Веретин Л. С. Інформаційне забезпечення як одна із передумов удосконалення управління продуктивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4469#:~:text=Інформаційне%20забезпечення%20управління%20-%20це%20сукупність,складу%2C%20розміщення%20і%20форм%20організації.> (дата звернення: 12.05.2024).
7. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів К.: «Кондор», 2002. 518 с.
8. Вінник О.М. Господарське право: навчальний посібник. Київ: Всеукраїнська асоціація видавців «Правова єдність», 2008.766 с.

9. Віноградська О.М. «Організація праці менеджера»: Навч. Посібник. Харків: ХНАМГ, 2008. 190 с.
10. Глущевський В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 4(1). С. 70-76.
11. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення 16.03.2024).
12. Гончаров Ю. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка»*. 2017. Том 27. № 1. С. 178-181.
13. Дейнека О. Г. Теоретичні підходи до процесу управління підприємством. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2013. Вип. 135. С. 143-147
14. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2006. № 7. С.19-24.
15. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>. (дата звернення 04.11.2023)
16. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079> (дата звернення 16.03.2024).
17. Довгань О. Д. Інформаційні ресурси: національні та державні, зміст, поняття. *Інформація і право*. 2015. № 3. С. 85-91.
18. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д. ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

19. Єдинак В., Пікалова В. Проблеми формування та впровадження стратегічного управління великих компаній України. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 55-62.
20. Законнова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html> (дата звернення: 17.04.2024).
21. Іванов І. Є. Суб'єкти та об'єкти інформаційного забезпечення діяльності національної поліції України. *Юридична наука*. 2020. №9 (111). С. 65-72.
22. Інформаційні системи і технології : навч. посіб. / П. М. Павленко, С. Ф. Філоненко, К. С. Бабіч та ін. К. : НАУ, 2013. 324 с.
23. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХП»*. 2013. № 50 (1023). С. 67-75.
24. Кісіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
25. Колпаков В.К. Адміністративне право України: підруч. К. : Юрінком Інтер, 2013. 736 с.
26. Кононова О. Є. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 145-149.
27. Косінський О.В. Нові форми управлінських технологій. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2016. № 2. С. 45-50.
28. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
29. Кузьмін О. Є., Олесків І. Б. Прогнозування економічних показників діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9 (147). С. 219-228.

30. Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

31. Лазеба Є.С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. *Агросвіт*. 2012. № 14. С. 81–85.

32. Лапін А.В. Інтернет-технології як складова інформаційного забезпечення підприємств України. *Інноваційна економіка*. 2015. №2. С. 262-267

33. Лисак Н.В. Покращення діяльності підприємства шляхом організації комп'ютерної інформаційної бази. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2, Том 1 . С.21-25

34. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. 2018. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/6.pdf (дата звернення: 01.05.2024).

35. Матвійчук А. Щербак В. Г. Інформаційне забезпечення діяльності управління персоналом. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. 2017. С. 313-320

36. Мельничук О. І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Т. 8, Вип. 2. С. 46–51

37. Менеджмент : навч. посіб. / за ред С. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с.

38. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. Київ: МАУП, 2007. 816 с.

39. Молнар О.С., Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Особливості та основні сфери застосування сучасних інтернет-технологій в комерційній діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського Університету*.

2019. Вип. 2(54). С. 96-99.

40. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1369> (дата звернення 15.03.2024).

41. МФУ. Середня заробітна плата. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2022/> (дата звернення 15.03.2024).

42. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Стратегічне управління» (навчально-методичний посібник) / укл. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

43. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180–191.

44. Новицька А.О. Процес управління підприємством та шляхи його вдосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.5. С. 270-274.

45. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.

46. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1-8.

47. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 290 с.

48. Петрик Ю. С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. № 3 (114), Ч. 1. С. 127–132

49. Пилипенко В.Р. Основи організаційного захисту інформаційної системи. *VII Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*. Вінниця, 2018. Вип. 56. С. 426-432.

50. Пилипенко В.Р. Підвищення безпеки інформаційної системи виробничого підприємства. *V Всеукраїнська науково-практична Інтернет – конференція «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології»*. Вінниця, 2018. Ч. II. С. 12-19

51. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 18.04.2024).

52. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 22.04.2024).

53. Розробка ERP системи. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/skolko-stoit-razrabotka-erp-sistemy> (дата звернення: 20.05.2024).

54. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 01.05.2024).

55. Северина С.В. Інформаційна безпека та методи захисту інформації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1 (29). С.155-161

56. Сидоренко О. Інформаційні ресурси як об'єкт інформаційних правовідносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. №4. С. 173-182.

57. ТОВ «АВАТОР ІСП». Офіційний сайт. URL: <https://avator.ua> (дата звернення: 19.04.2024).

58. ТОВ «АВАТОР ІСП». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/39908038/finances> (дата звернення: 20.05.2024).

59. Тульчинський Р. В. Засади стратегічного управління економічною безпекою регіонів. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2017. № 14. С. 75-80.

60. Феєр О. В., Товт Т. Й., Машкаринець М. С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2021. Вип. 2(31). С.173-176.
61. Хімей В. Основні сучасні проблеми інформаційної безпеки України. *Теле-та радіожурналістика*. 2014. Вип. 13. С.127-132.
62. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К. : Академвидав, 2003. 608 с.
63. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 23.04.2024).
64. Череп А. П., Томарева-Патлахова В.В. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. С.280-286
65. Юринець З. В. Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 116–121.
66. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136

ДОДАТКИ