

**Київський національний торговельно-економічний університет Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Системний підхід в управлінні підприємством»**

(за матеріалами ТОВ «АЙЛАІН», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9-с групи спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом»

Ханікірян Альони Геворгіївни

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор

Бай Сергій Іванович

Гарант освітньої програми: кандидат економічних наук, доцент

Підкамінний Ігор Миколайович

**Київ 2022**

## Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
1.1. Суть та значення системної методології в управлінні підприємством .....	5
1.2. Характеристика чинників, що впливають на формування системи управління підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЙЛАІН».....	14
2.1. Організаційно-економічна діагностика підприємства .....	14
2.2. Ідентифікація системних принципів управління підприємством .....	20
2.3. Оцінка результативності та ефективності системи управління підприємства .....	25
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЙЛАІН»	32
3.1. Розробка плану заходів щодо удосконалення системи управління підприємства .....	32
3.2 Ресурсне забезпечення заходів щодо вдосконалення системи управління підприємства .....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* З точки зору системного підходу організація складається з багатьох підсистем. Основні сутнісні ознаки використання системного підходу в управлінні можуть бути визначені такими положеннями: усі підсистеми взаємопов'язані одна з одною; підсистеми слід вивчати в їхніх взаємовідносинах, а не ізольовано одна від одної; підприємство забезпечує межу, яка відокремлює його різні внутрішні підсистеми від зовнішнього середовища; на основі системного підходу визначається, які компоненти бізнесу є внутрішніми, а які зовнішніми; системна методологія передбачає реагування бізнесу на вплив навколишнього середовища. В межах системного підходу значна увага приділяється загальній ефективності системи, а не ефективності підсистем. Однак, при цьому враховується взаємозалежність окремих елементів середовища. Системний підхід передбачає фокусування саме на кінцевих результатах функціонування організації в комплексі, що суттєво вирізняє його, наприклад, від процесного або ситуативного підходів управління.

*Метою дослідження* є дослідження особливостей та розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління на підприємстві.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити зміст поняття та значення системної методології в управлінні підприємством;
- навести характеристику чинників, що впливають на формування системи управління підприємства;
- навести організаційно-економічну діагностику підприємства;
- здійснити ідентифікацію системних принципів управління підприємством;
- здійснити оцінку результативності та ефективності системи управління підприємства;

- розробити план заходів щодо удосконалення системи управління підприємства;
- обґрунтувати ресурсне забезпечення заходів щодо вдосконалення системи управління підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес формування системного підходу управління підприємством.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні питання формування системного підходу управління підприємством.

*Методи дослідження.* В процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу.

*Інформаційною базою дослідження* стали нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування працівників підприємства ТОВ «Айлаін».

*Практичне значення отриманих результатів* полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні формування організаційної культури підприємства ТОВ «Айлаін».

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 48 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Суть та значення системної методології в управлінні підприємством

Сучасна теорія менеджменту оперує різними науковими поняттями, які формують собою певну цілісну систему знань та навиків управління господарською діяльністю організацій. При цьому динамізм соціально-економічного середовища вимагає від багатьох суб'єктів господарювання будими еластичними та стійкими до стресових ситуацій, нестабільності та постійної конкуренції. Одним з основних сучасних підходів до управління організацією є впровадження засад системної методології. Системний підхід розглядається за сучасних умов як своєрідний базис у формуванні ефективної господарської діяльності.

Деякі теоретичні підходи до визначення сутності системного підходу в управлінні організацією наведено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Деякі теоретичні підходи до визначення сутності системного підходу в управлінні організацією\*

Джерело	Характеристика поняття «системний підхід в управлінні підприємством»
1	2
Білявська Ю.В. [1], Бушуєв Д. А. [5]	системний підхід до менеджменту в підприємницької діяльності - це специфічний підхід до управління, що передбачає розгляд системи як цілісного комплексу регулярно пов'язаних взаємопов'язаних дій, які дозволяють досягати довгострокового підприємницького успіху, отримувати максимально можливий для конкретного бізнесу прибуток шляхом забезпечення конкурентоспроможності всього підприємства і продукції, що випускається.

## продовження табл. 1.1

1	2
Бондар О. С., Трофимчук М. І. [3]	системний методологія в менеджменті- це теоретичний базис системи управління, специфікою якого є сприйняття будь-якого елемента організаційної системи (персонал, технології, фінанси, культура організації, тощо) як невід'ємного та пов'язаного з іншими елементами ресурсу, що вимагає відповідної оптимізації.
Гопкало О.І. [8], Кучмеев О.О. [14]	на думку автора, системну методологію в управлінні можна виразити за допомогою певної сукупності управлінських процесів та правил, що дозволяють зоптимізувати виробничі можливості компанії та збільшити її додану вартість
Лисенко Т.І., Усіченко І.В. [15]	системний підхід в менеджменті передбачає формування напрямків впливу організації на внутрішні та зовнішні чинники з точки зору їх збалансованості, тобто усі виробничі фактори розглядаються як елементи господарського механізму
Коренл Ч., Джуді Н. [26]	системна методологія в управлінні являє собою форму впливу бізнесу на його основні ресурси та процеси, що передбачає дослідження та створення стійких взаємозв'язків між окремими компонентами господарського механізму з метою досягнення оптимальних результатів діяльності.
Чанд С. [28]	в рамках системного підходу до менеджменту предметом розгляду є не процес управління як такий, а в цілому організація - відкрита система, для якої характерно, що трансформації однієї її частини призводять до реакції в інших частинах.
Талер Р. [29]	системний підхід розглядається як загальні, так і спеціалізовані системи. Загальний системний підхід до управління в основному стосується формальних організацій, а концепції стосуються техніки соціології, психології та філософії. Специфічна система управління включає аналіз організаційної структури, інформації, механізму планування та контролю та планування роботи тощо.

*Джерело:* складено автором на основі [1, 5, 3, 8, 14, 15, 26, 28, 29]

Як відзначають Коренл Ч. та Джуді Н. [26], у системному підході значна увага приділяється загальній ефективності системи, а не ефективності підсистем. Однак, при цьому враховується взаємозалежність окремих елементів середовища. Системний підхід передбачає фокусування саме на кінцевих результатах функціонування організації в комплексі, що суттєво вирізняє його, наприклад, від процесного або ситуативного підходів управління.

Чанд С. [28], доповнюючи попередню думку, акцентує увагу на тому, що системний підхід відкриває значні можливості: «Системна точка зору може дати поштовх до уніфікації теорії управління. За своїм змістом, системна методологія

може розглядати різні підходи в управлінні. Таким чином, системний підхід може досягти успіху там, де процесний підхід не зміг вивести керівництво з теорії джунглів» [26].

Талер Р. [29] зазначає, що теорія систем корисна для менеджменту, оскільки вона спрямована на досягнення цілей і розглядає організацію як відкриту систему. Він вважає, що керівництво організації повинно зберігати баланс між різними процесами та подіями. Орієнтація керівництва організації на досягнення загальних (кінцевих) цілей функціонування компанії робить її керівників ефективними.

Що стосується вітчизняних авторів, то більшість з них при розгляді системного підходу орієнтуються на його трактування як певної управлінської практики, що дозволяє вирішити комплексі проблеми розвитку бізнесу. На думку вітчизняних авторів [1, 5, 3, 8, 14, 15], системний підхід в менеджменті передбачає формування напрямків впливу організації на внутрішні та зовнішні чинники з точки зору їх збалансованості, тобто усі виробничі фактори розглядаються як елементи господарського механізму

Системний підхід розглядає організацію як «систему», що організована у певне єдине ціле, яке складається з підсистем, інтегрованих в дану єдність або впорядковану сукупність окремих ресурсів. Зокрема, системна методологія трактується як форма впливу бізнесу на його основні ресурси та процеси [14].

Таким чином, на нашу думку, системний підхід можна визначити як формалізацію певного набору процедур, правил та інструментів управління, які передбачають охоплення одночасно усіх бізнес-процесів компанії в комплексі.

З точки зору системного підходу організація складається з багатьох підсистем. Основні сутнісні ознаки використання системного підходу в управлінні можуть бути визначені такими положеннями: усі підсистеми взаємопов'язані одна з одною; підсистеми слід вивчати в їхніх взаємовідносинах, а не ізольовано одна від одної; підприємство забезпечує межу, яка відокремлює його різні внутрішні підсистеми від зовнішнього середовища; на основі системного підходу визначається, які компоненти бізнесу є внутрішніми, а які

зовнішніми; системна методологія передбачає реагування бізнесу на вплив навколишнього середовища [3, 8, 14].

Виходячи з наведених вище визначень системного підходу в управлінні підприємством, які наведені різними науковцями, можна виділити наступні його принципи [1, 5, 3, 8, 14, 15, 26, 28, 29] (рис. 1.1):

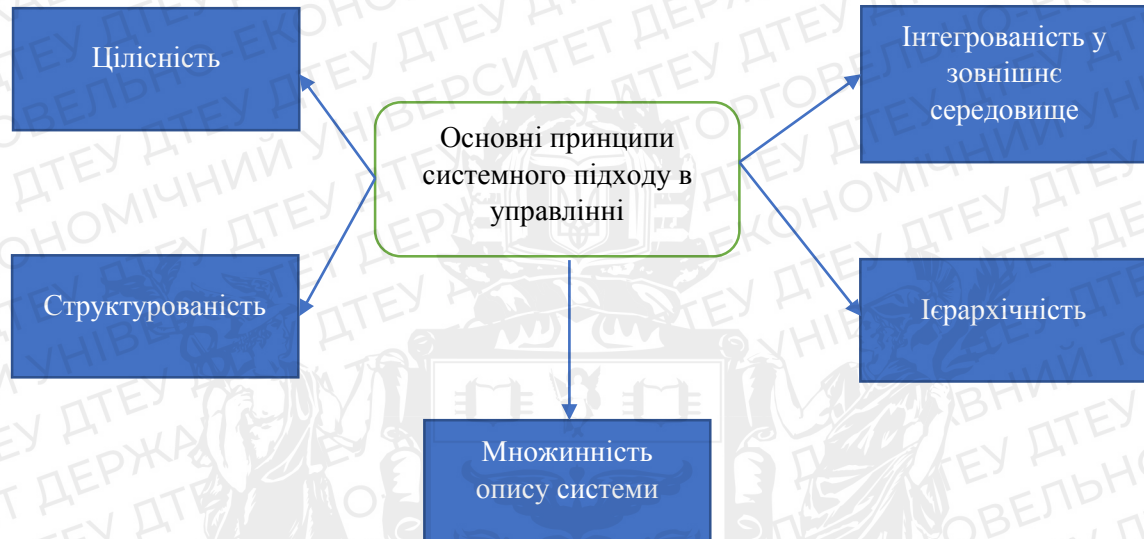


Рис. 1.1. Основні принципи системного підходу в управлінні

\*Джерело: [1, 5, 3, 8, 14, 15, 26, 28, 29]

- **Цілісність.** Зміст наведеного принципу системної методології управління полягає у тому, що усі бізнес-процеси компанії мають розглядатися в певні сукупності та неподільності, які формують єдину логічну операційну структуру бізнесу.

- **Структурованість.** Зміст принципу полягає в тому, що будь-яка організація як управлінська система може бути охарактеризована через визначення її структури.

- **Інтегрованість у зовнішнє середовище.** Управлінські процеси на підприємстві з точки зору системної методології мають бути спрямовані не лише на вирішення певних внутрішніх завдань розвитку бізнесу, але і на оптимізацію його взаємодії із зовнішнім середовищем. При цьому бізнес як система виступає відповідним середовищем взаємодії внутрішніх ресурсів компанії з зовнішніми факторами.



- Ієрархічність. Кожен із елементів управління компанією, які входять у систему бізнес-процесів, можна розглядати як підсистему нижчого рівня. Сама досліджувана система також є підсистемою вищого рівня - ширшої глобальної системи.

- Множинність опису системи. Оскільки система є принципово складною, для її адекватного пізнання потрібно будувати безліч моделей різних видів, при цьому кожна з моделей здатна описати той чи інший аспект системи, охарактеризувати її з того чи іншого боку.

Таким чином, можна підсумувати, що системний підхід розглядає організацію як «систему», що організована у певне єдине ціле, яке складається з підсистем, інтегрованих в дану єдність або впорядковану сукупність окремих ресурсів. Системний підхід в управлінні підкреслює взаємозв'язки і взаємозалежність усіх бізнес-процесів та ресурсів в компанії. Системна методологія заснована на системному аналізі та намагається виявити природу взаємозв'язків між різними процесами та ресурсами з метою підвищення загальних результатів функціонування компанії. Використання системної методології до управління забезпечує концептуальну основу ведення бізнесу, а також формує певні передумови для формування більш ефективного процесу планування, організації, керівництва та контролю за бізнес-процесами та ресурсами компанії.

## **1.2. Характеристика чинників, що впливають на формування системи управління підприємства**

Формування системи управління підприємством здійснюється під впливом різних чинників. В сучасній науковій літературі присутні різні погляди щодо визначення цих факторів та їх класифікації. Тож варто виділити деякі найбільш поширені підходи.

Науковці Бондар О. С. та Трофимчук М. І. [3] відзначають, що на формування системи управління впливають різні фактори, серед них основними

є: специфіка сфери діяльності компанії та її основні процеси, які дозволяють забезпечити технологічні передумови для функціонування різних бізнес-процесів; персонал організації, який є основним виробничим фактором, з одного боку, а з іншого боку він виступає головним елементом управління; умови формування стилю управління. На наш погляд, така класифікація факторів не може бути повною, оскільки не враховує специфіки самого системного підходу, оскільки організація є відкритою системою, на яку впливають також і зовнішні чинників, що не визначені вченими.

Гопкало О.І. [8] та Кучмеев О.О. [14] усі фактори впливу на формування системи управління поділяють на загальні (притаманні всьому процесу управління розвитком) і одиничні (властиві окремим елементам системи управління). Оскільки окремі чинники на основі подібності можна поєднати в групи з ознаками, середніми між загальними та одиничними, то назвемо їх особливими ознаками. Цей підхід до класифікації орієнтує на врахування діалектичного взаємозв'язку між загальним, особливим та одиничним, на їхній взаємоперехід за певних обставин.

Лисенко Т.І. та Усіченко І.В. [15] важливу увагу звертають на врахування ступеня регульованості факторів при оцінюванні їх впливу на формування системи управління. На думку наведених авторів, усі фактори можна поділити на різні групи, які наведені на рис. 1.2.

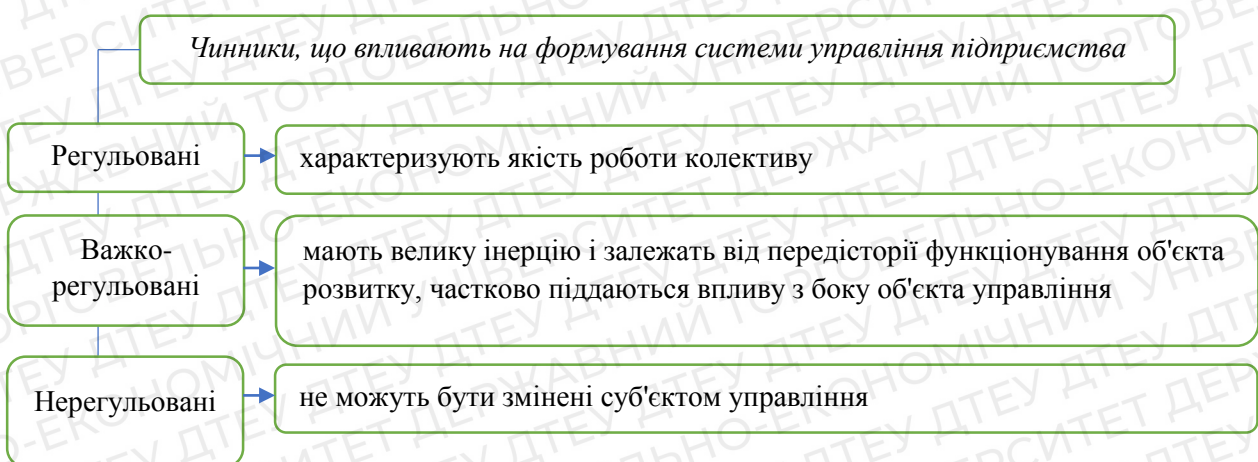


Рис. 1.2. Чинники, що впливають на формування системи управління підприємства

\*Джерело: [15]

На думку авторів [15] багато факторів, які є нерегульованими, в процесі побудови системи управління виступають своєрідними зовнішніми обмеженнями. Вплив організації на важкорегульовані фактори визначається часом, впродовж якого приймають відповідні управлінські рішення. Чим довшим є період імплементації прийнятого рішення щодо формування певного компоненту системи управління, тим більш широкими стають межі можливої зміни важкорегульованих чинників. Наприклад, керованість фактора визначається конкретними умовами місця та часу управління розвитком. Класифікація факторів за цією ознакою дозволяє враховувати їх у практичній діяльності [15].

Зарубіжні автори Коренл Ч. та Джуді Н. [26] вважають, що у процесі формування системи управління варто враховувати екстенсивні та інтенсивні чинники. Екстенсивні чинники, на думку вчених, забезпечують зростання ефективності управління організацією за рахунок збільшення ресурсів управління за інших рівних умов щодо використання технічних засобів управління, кваліфікації і структурному розподілі керівного персоналу. Вплив інтенсивних чинників визначається в основному за умовами більш ефективного використання технічних засобів управління, прискоренні впровадження досягнень науки та передової практики [26].

Талер Р. [29] пропонує поділяти фактори використання системного підходу до управління за такими ознаками: ступінь спільності (відповідно до методологічної функції категорії загального і одиничного); спосіб дії (чинники безпосереднього (надають прямий вплив на ефективність управління розвитком) і непрямого на окремі сторони процесу управління розвитком); джерело впливу (чинники системи управління розвитком, що впливають із боку сил і засобів забезпечення управління розвитком, і управлінські (впливають основні елементи системи управління розвитком персоналу, визначають ефективність управлінського праці персоналу управління, методи роботи) [29].

Характеристика класифікації чинників формування системи управління з позиції Британської школи МВА [27] передбачає підхід, відповідно до якого за

змістом доцільним є виділення кількох основних груп чинників. Відповідно, серед найбільш поширених класифікаційних груп виділено такі: соціальні, політичні, духовні, науково-технічні, матеріальні, організаційні, людські, інформаційні засоби праці [27]. Наведена класифікація факторів базується на положеннях теорії систем, бо, розглядаючи управління розвитком організації як процес, що має відповідні цілі розвитку, до уваги також приймаються такі системні компоненти як механізм управлінського інформаційно-енергетичного впливу, організація праці, організованість усіх елементів корпоративної культури, тощо.

На нашу думку, класифікацію чинників формування системи управління можна представити також через 7-сигма підхід (модель 7S) [30]. Графічно, основні компоненти моделі 7S, які уособлюють основні чинники формування ефективної системи управління, наведено на рис. 1.3.

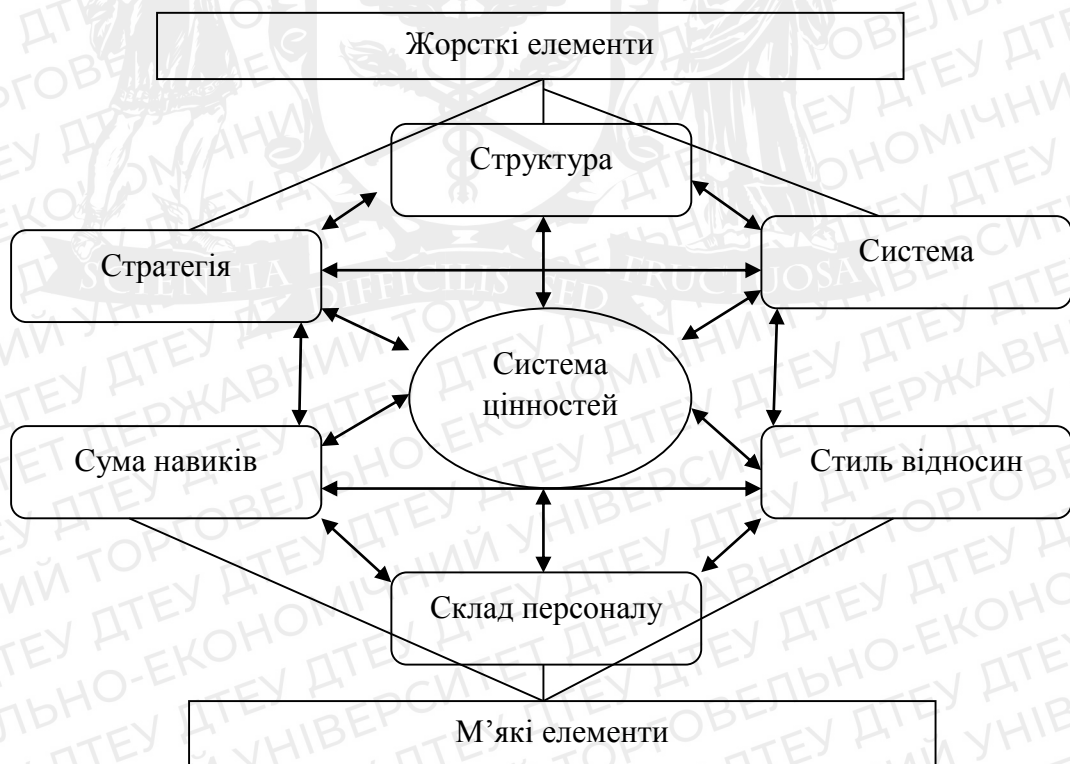


Рис. 1.3. Основні чинники формування системи управління згідно моделі 7S

\*Джерело: [23]

Як можемо бачити, в структурі основних компонентів наведеної моделі 7S знаходяться як жорсткі компоненти, що виражають нерегульовані або слабкорегульовані чинники, так і м'які компоненти, що виражають регульовані чинники. Базовим фактором є система цінностей компанії, від якої починає формуватися її внутрішнє середовище. За допомогою моделі 7S досить явно прослідковується залежність рівня регульованості окремих компонентів (чинників) та їх відношення до системи цінностей, яка є базисом формування системи управління.

Отже, сьогодні існують різні підходи до класифікації чинників формування системи управління. В підходах деяких зарубіжних авторів основна увага акцентується на використанні системного підходу до управління, згідно з яким основними ознаками класифікації факторів формування системи управління є наступні: ступінь спільності (відповідно до методологічної функції категорії загального і одиничного); спосіб дії (чинники безпосереднього (надають прямий вплив на ефективність управління розвитком) і непрямого на окремі сторони процесу управління розвитком); джерело впливу (чинники системи управління розвитком, що впливають із боку сил і засобів забезпечення управління розвитком, і управлінські (впливають основні елементи системи управління розвитком персоналу, визначають ефективність управлінського праці персоналу управління, методи роботи)).

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЙЛАІН»

#### 2.1. Організаційно-економічна діагностика підприємства

Досліджуване підприємство ТОВ «Айлаін» функціонує у галузі ІТ.

Основними видами послуг, які надає підприємство своїм клієнтам, є наступні:

- створення програмного забезпечення та його тестування;
- налаштування OutOffTheBox програмного забезпечення відповідно вимог замовників;
- здійснення міграції ІТ-інфраструктури замовників з он-преміс до клауд-платформ;
- надання консультація та технічної експертизи.

Компанія надає послуги переважно іноземним замовникам. Також частково компанія співпрацює з замовниками через міжнародну біржу аутсорсингу Upwork.

Підприємство територіально має офіс в м. Києві за адресою вул. Пушиної Феодори 4.

Надалі варто відмітити особливості організаційної структура підприємства, яку подано у Додатку А. Оскільки підприємство зорієнтоване на іноземних клієнтів, то організаційна структура та вся внутрішня документація ведеться лише англійською мовою. Як можемо бачити з Додатку, організаційна структура компанії є лінійною. Управління компанією здійснюється директором (Chief Executive Officer), а також операційним директором (Chief Operating Officer). CEO компанії виконує в більшій мірі стратегічні функції та представляє її у переговорах із замовниками. COO є відповідальним за внутрішні процеси: виробничі та допоміжні функції – створення програмного забезпечення, DevOps функції, фінансове управління, стаффінг, тощо.

Важливо також навести загальні характеристики персоналу досліджуваного ТОВ «Айлаін» з врахуванням розподілу його функціоналу, що проілюстровано в табл. 2.1

Таблиця 2.1

## Розподіл основних функцій персоналу підприємства ТОВ «Айлаін»

Категорії посад	Управлінські функції						
	Стратегічне управління	Бізнес-аналіз	Керування проектами	Керування комунікація	Фінансове управління	Стаффінг	Управління продажами
CEO	DO			DO	DO		
COO			DO		DS	DO	DO
Project Manager	DS	DS	DO	DS	DS	DS	DS
Lead Business Analyst		DO		DS		DS	
Sales manager				DS			DS

Умовні позначення:

-DO (decision ownership) - виконання функцій з прийняття рішень;

- DS (decision support) – участь у процесі прийяття рішення.

\*Джерело: побудовано за даними внутрішнього документації підприємства

Важливим аспектом формування системи управління на підприємстві є функції колективного обговорення. Тобто, рішення не приймається одноосібно, а піддається колективному обговоренню відповідно до Agile підходу в управлінні, про який буде сказано у питанні 2.2.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства. З цією метою спочатку розглянемо показники формування майнового потенціалу та джерел його фінансування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Айлаін»

№ з/п	Показники діяльності підприємства	Фактичні дані за періоди			Абс. відх., тис.грн	Відн. відх., %	Абс. відх., тис.грн	Відн. відх., %
		2019	2020	2021	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2020-2021
1	Сукупний дохід підприємства, тис. грн.	1321,6	3246,3	8350,8	1924,7	145,6	5104,5	157,2
2	Валовий прибуток, тис. грн.	79,3	997,8	2991,6	918,5	1158,3	1993,8	199,8

продовження табл. 2.2

№ з/п	Показники діяльності підприємства	Фактичні дані за періоди			Абс. відх, тис.грн	Відн. відх, %	Абс. відх, тис.грн	Відн. відх, %
		2019	2020	2021	2019-2020	2019-2020	2020-2021	2020-2021
3	Активи, тис. грн.	911,5	1801,7	2015,6	890,2	97,7	213,9	11,9
4	Власний капітал, тис. грн.	448,9	904,9	1054,6	456,1	101,6	149,7	16,5
5	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	462,7	896,8	960,9	434,1	93,8	64,1	7,2
6	Рентабельність власного капіталу, %	20,6	76,8	212,8	56,3	273,5	136,0	177,0
7	Рентабельність активів, %	10,1	38,6	111,4	28,5	280,9	72,8	188,6
8	Рентабельність послуг, %	7,0	21,4	26,9	14,4	206,5	5,5	25,5
9	Рентабельність витрат, %	7,6	29,0	40,0	21,3	279,5	11,0	37,9
10	Сукупні витрати, тис. грн.	1209,0	2398,5	5613,6	1189,5	98,4	3215,1	134,0
11	Собівартість наданих послуг	1121,4	2154,8	5254,0	1033,4	92,2	3099,2	143,8
12	Операційні витрати	0,0	201,6	321,6	201,6		120,0	59,5
13	Інші операційні витрати	87,6	42,1	38,0	-45,5	-51,9	-4,1	-9,7
14	Податок на прибуток	20,3	152,6	492,7	132,3	652,9	340,1	222,9
15	Чистий прибуток	92,3	695,2	2244,5	602,9	652,9	1549,3	222,9

\*Джерело: побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Сума чистого прибутку підприємства становила у 2019 році – 92,3 тис.грн, 2020 році -695,2 тис.грн, а у 2021 році – 2244,5 тис.грн. Можна зробити висновки про тенденцію до зростання рівня прибутковості діяльності досліджуваного підприємства. Прибутковість роботи на ринку та її позитивна динаміка була зумовлена тим, що в період коронавірусної пандемії кількість замовлень з боку іноземних компаній досить суттєво зростає (2020-2021 рр), а обсяг виручки від реалізації був дуже незначним у той же час. Значення показника сукупного доходу підприємства у 2019 році становило 1321,6 тис.грн, 2020 році -3246,3 тис.грн, а у 2021 році – 8350,8 тис.грн. У 2020-2021 році можна



було спостерігати зростання обсягу доходів компанії на 157%, що є дуже суттєвим показником.

Також варто відзначити досить стрімку динаміку у показниках рентабельності роботи підприємства. У 2020-2021 роках рентабельність власного капіталу збільшилась на 177Ф%, рентабельність активів – на 188%, рентабельність надання послуг – на 25,5%, рентабельність витрат - на 37,9%.

З метою аналізу фінансово-економічних передумов до формування потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Айлаін» за 2019-2021 роки варто охарактеризувати показники фінансового-майнового стану, фінансової стійкості та платоспроможності за останні 3 роки. Відповідні показники проілюстровано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники фінансового-майнового стану, фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Айлаін» за 2019-2021 рр.**

Показник	Станом на дату:			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	2019- 2020	2020- 2021	2019- 2020	2020- 2021
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,50	0,50	0,54	0,00	0,04	0,0	7,6
Коефіцієнт фінансової залежності	0,50	0,50	0,46	0,00	-0,04	0,0	-7,6
Коефіцієнт загального покриття	1,95	1,95	2,12	0,00	0,17	0,0	8,5
Коефіцієнт проміжного покриття	1,95	1,95	2,12	0,00	0,17	0,0	8,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,0	65,4
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,94	0,94	0,95	0,00	0,01	0,01	0,9
Співвідношення позикового і власного капіталу	0,99	0,99	0,85	0,00	-0,14	0,0	-14,1

\*Джерело: побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Характеризуючи рівень платоспроможності компанії, варто відмітити її позитивну динаміку. Станом на кінець 2019 року значення рівня загального покриття поточних заборгованостей обсягом поточних оборотних активів становило 1,95, що в принципі є в межах норми (1,5-2,0), а значення проміжного покриття складало також 1,95. Тотожність значень загального та проміжного покриття зумовлюється відсутністю у ІТ-компанії запасів. У 2021 році значення показників покриття мало тенденцію до зростання, що було зумовлено збільшенням обсягу власного капіталу. Це спричинило зростання рівня маневреності власних оборотх коштів на 0,9%.

Динаміку чисельності працівників підприємства у розрізі категорій персоналу за критерієм функціонального призначення наведено у табл. 2.4.

У 2020 році кількість працівників управлінського персоналу збільшилась на 1 особу (+33,3%), а численність працівників операційного персоналу зростає на 6 осіб або на 120%.

Таблиця 2.4

**Динаміка чисельності та складу персоналу ТОВ «Айлайн» за функціональним призначенням у 2019-2021 рр.**

Категорії	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 / 2019		2021 / 2020	
				Абсолютне, +/-	Темпи приросту, %	Абсолютне, +/-	Темпи приросту, %
Загальна чисельність працівників	8	15	19	7	87,5	4	26,7
1. Адміністративно-управлінський персонал	3	4	5	1	33,3	1	25,0
1.1. Керівники	2	2	2	0	0,0	0	0,0
1.2. Спеціалісти	1	2	3	1	100,0	1	50,0
2. Операційний персонал	5	11	14	6	120,0	3	27,3
2.1. Оперативний персонал	4	8	9	4	100,0	1	12,5
2.2. Обслуговуючий персонал	1	3	5	2	200,0	2	66,7

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

У 2021 році кількість працівників управлінського персоналу також зростає на 4 особи (+26,7%), а численність працівників операційного персоналу зростає на 3 особи (+27,3%). Показники структури персоналу наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура персоналу ТОВ «Айлайн» у 2019-2021 рр, %

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

Варто відзначити наявність динаміки до неперервного збільшення питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в структурі трудових ресурсів компанії протягом 2019-2021 років.

Отже, значення показника сукупного доходу підприємства у 2019 році становило 1321,6 тис.грн, 2020 році -3246,3 тис.грн, а у 2021 році – 8350,8 тис.грн. У 2020-2021 році можна було спостерігати зростання обсягу доходів компанії на 157%, що є дуже суттєвим показником. Також варто відзначити досить стрімку динаміку у показниках рентабельності роботи підприємства. У 2020-2021 роках рентабельність власного капіталу збільшилась на 177%, рентабельність активів – на 188%, рентабельність надання послуг – на 25,5%, рентабельність витрат - на 37,9%. Характеризуючи рівень платоспроможності компанії, варто відмітити її позитивну динаміку. Станом на кінець 2019 року значення рівня загального покриття поточних заборгованостей обсягом

поточних оборотних активів становило 1,95, що в принципі є в межах норми (1,5-2,0). Управління компанією здійснюється директором (Chief Executive Officer), а також операційним директором (Chief Operating Officer). CEO компанії виконує в більшій мірі стратегічні функції та представляє її у переговорах із замовниками. COO є відповідальним за внутрішні процеси: виробничі та допоміжні функції – створення програмного забезпечення, DevOps функції, фінансове управління, стаффінг, тощо.

## 2.2. Ідентифікація системних принципів управління підприємством

Для характеристики системних принципів управління підприємством доцільно обґрунтувати особливості використання системного підходу до формування основних функцій менеджменту. У 1-му розділі дослідження було обґрунтовано теоретичні засади принципів використання системної методології. Розглянемо їх більше детально на прикладі ТОВ «Айлаін».

Принцип цілісності полягає у тому, що для управління компанією з боку CEO та COO основні бізнес-процеси, що в ній відбуваються, розглядаються в комплексі та невіддільно один від одного. Основні характеристики бізнес-процесів та методи системного управління ними, відповідно до системного підходу, наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Основні характеристики бізнес-процесів та методи системного управління ними на підприємстві ТОВ «Айлаін»

№	Назва бізнесу-процесу	Відповідальний (оунер) процесу	Методи, що використовуються для формування та прийняття управлінських рішень
1	Просування послуг компанії на міжнародному ринку	CEO	Стратегічний аналіз; Історико-логічний підхід; Бенчмаркінг; Порівняльний аналіз
2	Фінансове планування та ведення звітності	COO	Фінансовий аналіз; Бюджетування; Факторний аналіз; Балансовий метод; Статистичні методики прогнозування показників

продовження табл. 2.4

№	Назва бізнесу-процесу	Відповідальний (оунер) процесу	Методи, що використовуються для формування та прийняття управлінських рішень
3	Управління розробкою програмного забезпечення	Менеджер проектів, під контролем COO	Scrum Kanban Waterfall Prince2
4	Управління маркетингом	Менеджер з продажу, під контролем COO	Методика формулювання портрету споживача Методика визначення ніш ринку Позиціонування підприємства SMM Digital marketing

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

Відмітимо, що наведені у таблиці бізнес-процеси є основними, а також в компанії присутні ще інші процеси, яку можуть виконувати другорядну роль. Проте, відповідно до системного підходу, функціонування компанії з позиції системного підходу розглядається в комплексі.

Важливим принципом є інтегрованість процесів управління у зовнішнє середовище. Це передусім полягає у залежності планів з девелопменту ІТ-продуктів від вимог клієнтів. З цією метою бізнес-аналітики компанії здійснюють неперервні комунікації з замовниками та іншими стейкхолдерами, аби постійно тримати оновленими переліки вимог та мати змогу ефективно планувати процеси розробки та підтримки продуктів клієнтів.

Принцип структурованості та ієрархічності управління є дуже подібними та пов'язаними. Структуру управлінських функцій було наведено у попередньому питанні (табл. 2.1). Тобто, на сьогодні на підприємстві присутня чітка структура розподілених обов'язків між різними працівниками в рамках їх підрозділів. Проте, принципи структурованості та ієрархічності проявляються в процесі управління ТОВ «Айлан» у формі Agile фреймворку. За загальний системний підхід до управління в ІТ-бізнесі, відповідно до якого уся діяльність компанії поділяється на окремі ІТ-проекти. Самі ІТ-проекти «живуть»

відповідними фазами - спринтами (2-3 тижні). Для кожного проекту визначаються відповідні ресурси, строки, завдання, тощо.

Перелік основних IT-проектів ТОВ «Айлан» відповідно до системної методології на основі Agile фреймворку наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Перелік основних IT-проектів ТОВ «Айлан» відповідно системної методології на основі Agile фреймворку**

№	Назва IT-проекту	Мета IT-проекту	Бюджет проекту, тис.дол	Чисельність працівників, залучених у проект, осіб	Таймінг проекту
1	Розробка інтеграційного компоненту для системи розпізнавання обличчя (фінансовий домен)	Розробити для американського клієнта окремий компонент, який зможе передавати інформацію про обличчя на записах з фото- та відео-камер до провайдера	150,0	5	Повний 2022 рік - ша половина 2023 року
2	Формування плагіну для інтеграції банківської ERP системи з Salesforce CRM	Розробити для британського банку інтеграційний компонент (плагін) для інтеграції між банківською ERP системою з Salesforce CRM	280,0	4	1 половина 2022 року
3	Міграція інфраструктури та баз даних американського банку з власних серверів до AWS cloud Platform	Здійснити перенесення структурних компонентів IT-інфраструктури банку до сервісу Амазон, при цьому зберігти ціліність та консистентність даних	120,0	3	2 половина 2022 року

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

Важливим принципом системного підходу в управлінні досліджуваним підприємством є структурованість самої системи управління. Організаційну

структуру було охарактеризовано вже у питанні 2.1, проте варто відмітити декілька її особливостей, які стосуються управління окремими бізнес процесами. З цією метою було визначено основні елементи системи управління окремими процесами та складовими ресурсного потенціалу у розрізі окремих функціональних діяльності компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Основні елементи системи управління окремими процесами та складовими ресурсного потенціалу у розрізі окремих функціональних діяльності компанії**

<i>Елемент системи ресурсного забезпечення</i>	<i>Основні процеси, які супроводжують управління елементом</i>	<i>Документи, які регламентують управління елементом</i>	<i>Відповідальні посади</i>
Фінансові ресурси	Складання звітності	Податкове законодавство, стандарти обліку	Операційний директор, бухгалтер (аутсорсинг)
	Контроль платежів		
	Бюджетування		
	Супроводження договорів		
Персонал	Найм персоналу	Господарське законодавство, трудове законодавство	Операційний директор, менеджери проектів
	Онбординг працівників		
	Утримання (ретеншн)		
	Звільнення		
Інформаційна інфраструктура та обладнання	Розвиток	Внутрішні регламенти роботи спеціалістів, що засновані на кращих практиках розробки ПЗ	Менеджери проектів, тех-ліди, старший бізнес-аналітик
	Платформа для інфраструктури компанії (AWS account, MS Azure Account)		
	Програмні продукти		
	Матеріали тренінгів		
	Матеріали презентацій		
	Консультаційні експертиза (Knowledge base)		

*\*Джерело: побудовано за даними підприємства*

Важливо відмітити, що наведені структурні компоненти системи управління, які формують виробничий базис розвитку ІТ-компанії, не є вичерпними. Вони можуть розширюватися та доповнюватися в залежності від темпів розширення діяльності.

Однак, попри значні успіхи у формуванні структури управління згідно системного підходу, варто додати, що вона не позбавлена і певних недоліків.

Зокрема, варто відмітити, що наведена структура в частині управління персоналом не враховує певних важливих положень, які потребують розвитку внутрішніх підходів з управління трудовими ресурсами. Компанія є невеликою і молодю, а практику розвитку персоналу вона започаткувала лише наприкінці 2020 року. Це, зокрема, було обумовлено потребою розширення діяльності. Однак, на сьогодні проблемними сторонами є вироблення стратегії розвитку, удосконалення процесів онбордингу (прийому та адаптації) та утримання персоналу.

Отже, основними бізнес-процесами, які формують на сьогодні в компанії базис її діяльності, є такі: просування послуг компанії на міжнародному ринку, фінансове планування та ведення звітності, управління розробкою програмного забезпечення, управління продажами послуг. Для здійснення управління процесами збуту та просування послуг використовуються такі підходи як стратегічний аналіз, бенчмаркінг, порівняльний аналіз. Фінансове управління здійснюється через фінансовий аналіз, процедури бюджетування, здійснення аналізу чинників на основі різних факторно-аналітичних підходів та статистичних методів прогнозування. Управління розробкою програмного забезпечення та його підтримкою здійснюється на основі Agile Framework з використання таких методологій як Scrum, Kanban, Waterfall, Prince2. Підсистема управління маркетингом передбачає використання таких методик як формулювання портрету споживача, методика визначення ніш ринку, позиціонування підприємства, SMM та Digital marketing. Основними напрямками (проектами) над якими сьогодні працює компанія, є такі: розробка інтеграційного компоненту для системи розпізнавання обличчя (фінансовий домен); формування плагіну для інтеграції банківської ERP системи з Salesforce CRM; міграція інфраструктури та баз даних американського банку з власних серверів до AWS cloud Platform.



### 2.3. Оцінка результативності та ефективності системи управління підприємства

З метою аналізу результативності системи управління підприємством пропонуємо можна запропонувати декілька підходів.

Відповідно до першого підходу планується здійснити визначення інтегрального показника результативності системи управління ТОВ «Айлан» на основі оцінювання відповідного інтегрального показника. Для оцінювання даного показника пропонується така формула:

$$I = \sqrt[n]{K_1 \times l_1 + K_n \times l_n} \quad (2.1)$$

де  $K_i$  –  $i$ -й показник, що визначає ефективність окремої складової підсистеми менеджменту компанії з позиції системного підходу (трудові ресурси, продажі, операційна діяльність),

$l_i$  – рівень важливості показника (визначається експертним шляхом),

$n$  – значення кількості коефіцієнтів, що використовуються.

В якості показників було обрано чотири базові індикатори, які характеризують фінансову, трудоворесурсну та маркетингову результативність формування системи управління: співвідношення валового прибутку до обсягу собівартості наданих послуг за відповідних період (операційна ефективність); рівень фінансової автономії (результативність фінансування діяльності); відношення доходу підприємства до чисельності персоналу (результативність управління трудовими ресурсами); рівень рентабельності реалізації (просування послуг та маркетинг). Наведені індикатори дозволяють визначити та обґрунтувати значення безрозмірних коефіцієнтів, які також приведені в таблиці

2.7. Приведення абсолютних значень показників до рівня безрозмірних коефіцієнтів було здійснено на основі методу евклідової відстані.

Результати оцінки наведених показників можна побачити у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка ефективності системи управління ТОВ «Айлайн» за 2019-2021 роки\***

Назва показника	Рівень значення індикатора результативності	Абсолютне значення показників			Значення показників, трансформоване у безрозмірний вигляд		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Співвідношення валового прибутку до обсягу собівартості наданих послуг за відповідних період (операційна ефективність)	0,25	7,1	46,3	56,9	0,12	0,81	1,00
рівень фінансової автономії (результативність фінансування діяльності)	0,15	0,5	0,5	0,5	0,93	0,93	1,00
відношення доходу підприємства до чисельності персоналу (результативність управління трудовими ресурсами)	0,35	150,1	210,2	434,0	0,35	0,48	1,00
показники рентабельності реалізації (просування послуг та маркетинг)	0,25	7,7	22,1	27,2	0,28	0,81	1,00
<i>Інтегральний індикатор результативності управління</i>	<i>1</i>	-	-	-	<i>0,36</i>	<i>0,71</i>	<i>1,00</i>

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

За результатами здійснених розрахунків значення узагальнюючого інтегрального індикатора результативності системи управління досліджуваним підприємством ТОВ «Айлайн» у 2019 році склав 0,36 пункти. Наступного року через підвищення позицій компанії в частині збільшення доходності роботи та зростання обсягів замовлень (зростання надання послуг через виконання робіт для іноземних компаній-замовників) значення інтегрального індикатора

збільшилось до 0,71 пункти. Упродовж 2020-2021 рр. відбулося подальше зростання інтегрального показника результативності управління, переважно за рахунок зростання подальшого зростання доходів та прибутку, що підвищувало значення рівня рентабельності та продуктивності роботи персоналу.

З метою дослідження результативності системи управління також запропоновано використовувати підхід експертного оцінювання стратегічних напрямків управлінської діяльності. З цією метою було проведено опитування працівників компанії стосовно їх персональної оцінки результативності менеджменту за тими напрямками. Для опитування залучалися лінійні працівники окремих підрозділів компанії, які в даному випадку виступили експертами. Оцінювання певного параметру за виділеним стратегічним напрямком, яка отримана від працівника, слугує критерієм оцінювання результативності управлінської роботи відповідного керівника підрозділу. Результати експертної оцінки результативності системи управління компанією наведено в таблиці. 2.8.

Таблиця 2.8

**Результативність системи управління підприємством за окремими стратегічними напрямками ТОВ «Айлаін»**

Основні параметри результативності системи управління	Результат оцінювання за 10-ти бальною шкалою	Вагомість параметрів оцінки, пунктів	Результуючий відносний показник, балів
А	Б	В	Г = Б*В
<i>Фінансово-економічний блок</i>			
Динамічність зростання обсягів надання послуг	8	0,30	2,40
Інтенсивність залучення нових контрагентів (або розширення існуючих контрактів)	6	0,30	1,80
Рівень достатності фінансових ресурсів для здійснення безперебійної роботи	10	0,20	2,00
Результативність управління персоналом	10	0,20	2,00
<i>Разом балів в межах блоку</i>	-	-	8,20
<i>Блок управління персоналом</i>			
Рівень продуктивності роботи персоналу	6	0,35	2,10
Якість онбордингу персоналу	8	0,35	2,80

продовження табл. 2.8

Основні параметри результативності системи управління	Результат оцінювання за 10-ти бальною шкалою	Вагомість параметрів оцінки, пунктів	Результуючий відносний показник, балів
Якість системи розвитку персоналу	8	0,3	2,40
<i>Разом балів в межах блоку</i>	-	-	7,30
<i>Операційно-технологічний блок</i>			
Відлагодженість процесів розробки програмного забезпечення	6	0,3	1,80
Система контролю якості послуг	6	0,35	2,10
Гнучкість операційних процесів	8	0,35	2,80
<i>Разом балів в межах блоку</i>	-	-	6,70
<i>Маркетинговий блок</i>			
Перелік послуг, які компанія пропонує на ринку	10	0,3	3,00
Ділова репутація	8	0,35	2,80
Розгалуженість клієнтів та представленість компанії на ринку	6	0,35	2,10
<i>Разом балів в межах блоку</i>	-	-	7,90

\*Джерело: за результатами опитування працівників керівництва

За результатами експертної оцінки, що відображені у табл. 2.8, можна було визначити параметри ефективності управлінської системи за відповідними окремими напрямками. Для цього було проведено порівняння фактичного значення показників з еталонними за 10-ти бальною шкалою. Оцінювання еталонних значень табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Еталонні показники результативності системи управління ТОВ

#### «Айлаін»

Основні параметри результативності системи управління	Результат оцінювання за 10-ти бальною шкалою	Вагомість параметрів оцінки, пунктів	Результуючий відносний показник, балів
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>Г = B*B</b>
<i>Фінансово-економічний блок</i>			
Динамічність зростання обсягів надання послуг	10	0,30	3,00

продовження табл. 2.9

Основні параметри результативності системи управління	Результат оцінювання за 10-ти бальною шкалою	Вагомість параметрів оцінки, пунктів	Результуючий відносний показник, балів
Інтенсивність залучення нових контрагентів (або розширення існуючих контрактів)	10	0,30	3,00
Рівень достатності фінансових ресурсів для здійснення безперебійної роботи	10	0,20	2,00
Результативність управління персоналом	10	0,20	2,00
<i>Разом балів в межах блоку</i>	-	-	<i>10,00</i>
<i>Блок управління персоналом</i>			
Рівень продуктивності роботи персоналу	10	0,35	3,50
Якість онбордингу персоналу	10	0,35	3,50
Якість системи розвитку персоналу	10	0,3	3,00
<i>Разом балів в межах блоку</i>	-	-	<i>10,00</i>
<i>Операційно-технологічний блок</i>			
Відлагодженість процесів розробки програмного забезпечення	10	0,3	3,00
Система контролю якості послуг	10	0,35	3,50
Гнучкість операційних процесів	10	0,35	3,50
<i>Разом балів в межах блоку</i>	-	-	<i>10,00</i>
<i>Маркетинговий блок</i>			
Перелік послуг, які компанія пропонує на ринку	10	0,3	3,00
Ділова репутація	10	0,35	3,50
Розгалуженість клієнтів та представленість компанії на ринку	10	0,35	3,50
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	-	-	<i>10,00</i>

\*Джерело: за результатами опитування працівників керівництва

Виходячи з наведених значень у табл. 2.8 та 2.9 доцільно порівняти між собою фактичні значення підсумкової оцінки параметрів результативності системи управління в межах кожного окремого блоку з еталонними значеннями параметрів. Відповідні результати порівняння відображено на діаграмі областей (рис. 2.2).

З рис. 2.2 можемо бачити, що фактичне значення результативності системи менеджменту в компанії за усіма напрямками управління є нижчим за значення еталону, яке складає 10,0, тобто еквівалентне максимальні оцінці. Значення показників в межах блоків були наступними: фінансово-економічний блок - 8,20 балів; комерційно-збутовий блок - 7,30 балів, маркетинговий блок - 6,70 балів, маркетинговий блок - 7,90 балів.

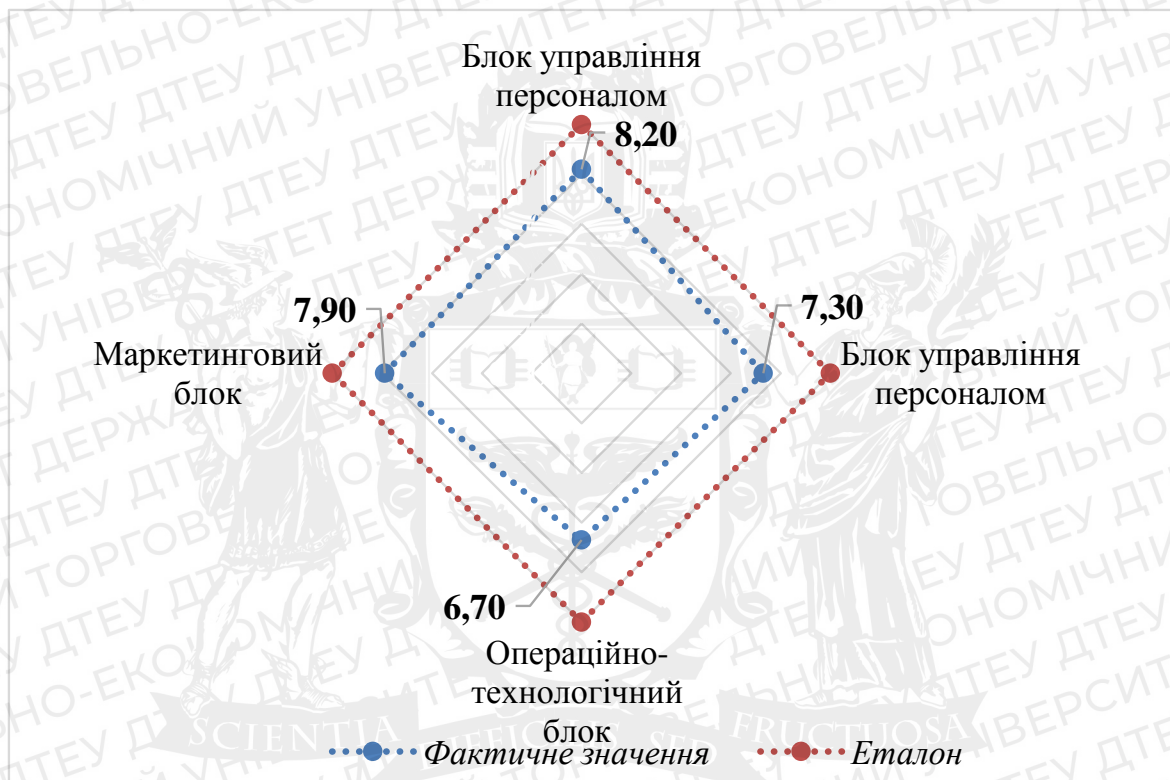


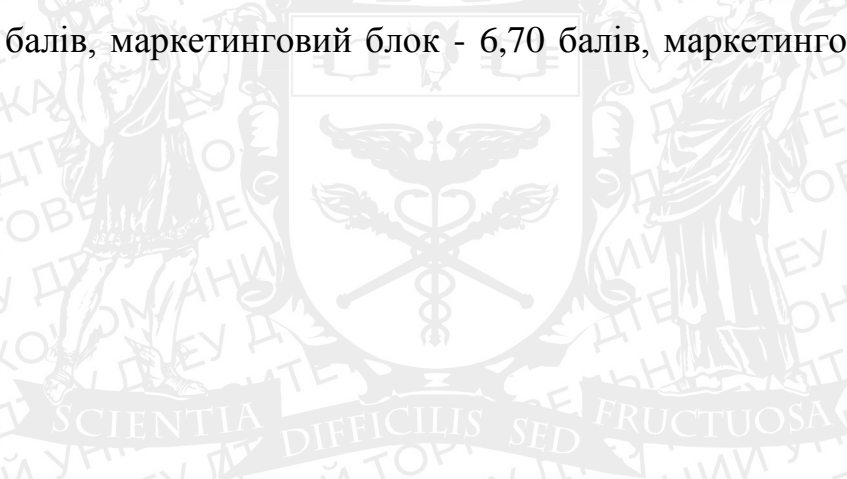
Рис. 2.2. Оцінювання результативності системи управління ТОВ «Айлаін» в межах окремих блоків

*\*Джерело: за результатами опитування працівників керівництва*

Виходячи з результатів оцінки можемо стверджувати, що для удосконалення системи управління варто посилити операційно-технологічний та маркетинговий блоки системи управління. Тому у розділі 3 буде обгрунтовано відповідні напрямки поліпшення менеджменту за цими блоками.

Отже, за результатами здійснених розрахунків значення узагальнюючого інтегрального індикатора результативності системи управління досліджуваним підприємством ТОВ «Айлаін» у 2019 році склав 0,36 пункти. Наступного року через підвищення позицій компанії в частині збільшення доходності роботи та

зростання обсягів замовлень (зростання надання послуг через виконання робіт для іноземних компаній-замовників) значення інтегрального індикатора збільшилось до 0,71 пункти. Упродовж 2020-2021 рр. відбулося подальше зростання інтегрального показника результативності управління, переважно за рахунок зростання подальшого зростання доходів та прибутку, що підвищувало значення рівня рентабельності та продуктивності роботи персоналу. Відповідно до результатів експертного підходу оцінки було встановлено, що фактичне значення результативності системи менеджменту в компанії за усіма напрямками управління є нижчим за значення еталону, яке складає 10,0, тобто еквівалентне максимальні оцінці. Значення показників в межах блоків були наступними: фінансово-економічний блок - 8,20 балів; комерційно-збутовий блок - 7,30 балів, маркетинговий блок - 6,70 балів, маркетинговий блок - 7,90 балів.



## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЙЛАІН»

#### 3.1. Розробка плану заходів щодо удосконалення системи управління підприємства

Виходячи з результатів проведеного у попередньому розділі дослідження було визначено, що слабкими сторонами розвитку системи управління на підприємстві виступають такі блоки як маркетинг та операційно-технологічні процеси. Це пояснюється розмірами самої компанії (є невеликими підприємством) та відносно слабкою структурованістю основних бізнес-процесів, що створює певні проблеми для використання в межах системи менеджменту бюрократичних підходів в управлінні. Однак, для керування основними елементами бізнес-еко-системи ТОВ «Айлаін» використовуються підходи Agile, зокрема Scrum та Kanban. Однак, на наш погляд, навіть використання найбільш сучасних методик у розробці та просуванні програмного забезпечення і послуг компанії на зовнішні ринки не може дати бажаного ефекту, якщо не удосконалювати підходи маркетингового управління та технологічну інфраструктуру. Тому, на наш погляд, для поліпшення управління бізнес-процесами в ході просування послуг та імплементації відповідних пропозицій для клієнтів, важливим є пошук технологічних засобів для формування гнучкості системи прийняття управлінських рішень.

Удосконалення системного підходу в управлінні компанією може бути забезпечене за рахунок розробки відповідної веб-платформи на основі мікросервісної архітектури, що дасть можливість компанії взаємодіяти з багатьма зовнішніми сервісами та системами, через які можливе пропонування послуг та здійснення їх рекламування. Формування відповідного технологічного рішення буде виходити з підходу забезпечення двостороннього обміну даними між платформою та API інших веб-ресурсів. Цінність запропонованого підходу полягатиме у наступних положеннях:



- в рамках платформи буде закамуюльовано інформацію (базу даних) потенційних клієнтів з їх контактами та посилання на їх ресурси в мережі інтернет;
- платформа дасть змогу досить гнучко керувати відділу продажів інформаційними потоками з наявними та потенційними замовниками;
- на платформі можна буде здійснювати управління маркетинговими активностями в мережі Інтернет;
- для платформи можна створити відповідний стаффінг-портал, де буде міститися база даних про працівників компанії, потенційних кандидатів (кадровий резерв для розширення), наявність двостороннього обміну між порталом та іншими публічними стаффінг-платформами в ІТ-секторі;
- платформа зможе використовуватися для управління проектами компанії.

Таким чином, впровадження запропонованого технологічного рішення дозволить реалізувати системні принципи управління та посилити ефективність менеджменту за рахунок поєднання різних управлінських процесів та технологій в рамках єдиної еко-системи в межах даної платформи.

Важливою перевагою використання платформи є можливість застосування affiliate-підходу до управління процесами просування послуг та комунікаціями з клієнтами. Зміст даного підходу визначається тим, що впровадження та побудова ланцюга взаємодій між окремими сторонами комунікаційного процесу в рамках платформи є автоматизованою. Це дозволяє підвищити ефективність комунікації, формування статистики за рахунок збору даних клієнтів і їх збереження в базу даних платформи, можливість управління контактами з клієнтами з використанням їх облікових записів, керування партнерськими відносинами з різними стейкхолдерами проектів.

Надалі варто обґрунтувати ключові завдання з імплементації наведеного рішення, яка дозволить підприємству ТОВ «Айлаін» підвищити

результативність системи управління та забезпечити розширення обсягу діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Завдання імплементації заходів удосконалення системного підходу в управління ТОВ «Айлайн» на 2022 рік**

№	Основні заходи	Календарний графік та тривалість заходів, днів					Загальний час, днів
		Лют. 2022	Квіт. 2022	Трав. 2022	Бер. 2022	Черв. 2022	
1	<i>Збір вимог та формування передумов ініціації проекту</i>	8	14	2	0	0	24
1.1	Збір вимог до розробки програмного забезпечення	4	-	-	-	-	4
1.2	Формування передумов проекту	4	7	-	-	-	11
1.3	Налаштування інфраструктури для розробки платформи	-	7	2	-	-	9
2	<i>Розробка інструментів управління комунікаціями та просуванням</i>	10	12	12	10	4	25
2.1	Розробка модуля кабінету користувача	7	-	-	-	-	7
2.2	Розробка бази даних клієнтів	-	5	-	-	-	5
2.3	Розробка модуля управління персоналом	-	4	9	-	-	13
2.4	Тестування та впровадження у роботу модулів платформи	3	3	3	10	4	23
3	<i>Інтеграція платформи з CRM системою</i>	-	2	13	20	20	55

продовження табл. 3.1

№	Основні заходи	Календарний графік та тривалість заходів, днів					Загальний час, днів
		Лют. 2022	Квіт. 2022	Трав. 2022	Бер. 2022	Черв. 2022	
3.1	Розробка модуля інтеграції платформи з CRM системою	-	2	10	-	-	12
3.2	Інтеграція бази даних платформи з CRM системою	-	-	3	20	-	23
3.3	Тестування та впровадження в роботу	-	-	-	-	20	20
	РАЗОМ	18	28	27	30	24	104

\*Джерело: складено автором

Відповідно до результатів проведеного формування програми впровадження платформи для системного управління діяльністю компанії (табл. 3.1), було визначено, що загальна тривалість робіт по проекту має становити 104 дні, у тому числі:

- збір вимог та формування передумов ініціації проекту - 24 дні;
- розробка інструментів управління комунікаціями та просуванням - 25 днів;
- інтеграція платформи з CRM системою - 55 днів.

Також надалі варто обґрунтувати основні можливості підвищення ефективності управління просуванням послуг на ринку. З цією метою варто залучити кращі практики імплементації засобів цифрової реклами. Основні групи відповідних цифрових інструментів управління просуванням, які можуть бути прийняті на озброєння компанією, визначено на рис. 3.1.

Для визначення перспектив впровадження цифровій засобів управління просуванням ІТ-послуг було проаналізовано особливості сучасної практики управління комунікаціями в мережі Інтернет та обрано ті інструменти, які найбільше підходять для досліджуваного підприємства ТОВ «Айлайн». Частина інформація була знайдена на сайтах різних веб-платформ та ІТ-ресурсів

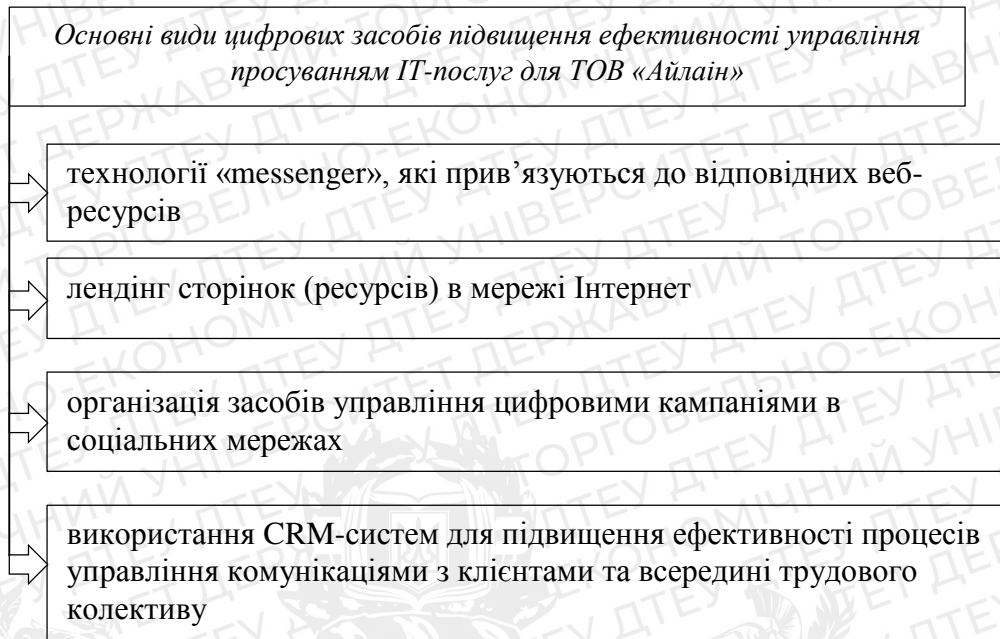


Рис. 3.1. Основні види цифрових засобів підвищення ефективності управління просуванням ІТ-послуг для ТОВ «Айлайн»

*\*Джерело: розроблено автором*

Технологія впровадження менеджерів зарекомендує досить перспективною в плані зростання ефективності управління комунікаціями як з клієнтами, так і всередині проектних команд. Для застосування даної технології ТОВ «Айлайн» має всі необхідні передумови (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Основні передумови для впровадження технології меседжингу з метою управління комунікаціями ТОВ «Айлайн»**

<i>Основні етапи впровадження технології меседжингу</i>	<i>Завдання, які вирішує технологія меседжингу</i>	<i>Інфраструктурні компоненти для виконання завдань</i>	<i>Можливий ефект від використання технології</i>
Формування спеціального месенджера для внутрішніх та зовнішніх комунікацій	Зниження витрат часу та ресурсів на отримання необхідної інформації	Власний штат програмістів, наявні сервери для розгортання (власні), наявність досвіду впровадження такого рішення	Зростання гнучкості комунікацій, збільшення рівня лояльності клієнтів, зниження комунікаційних бар'єрів

<i>Основні етапи впровадження технології меседжингу</i>	<i>Завдання, які вирішує технологія меседжингу</i>	<i>Інфраструктурні компоненти для виконання завдань</i>	<i>Можливий ефект від використання технології</i>
Розробка кабінету користувача, інтегрованого зі Slack	Отримувати інформацію про відвідувачів веб-сайту, яку можна використовувати для інших засобів digital реклами	наявність досвіду впровадження такого рішення	Отримати відповіді на питання, додаткову інформацію, зокрема - номер телефону. Збільшення кількості ефективних контактів
Впровадження функції, яка може здійснювати надання відповідей в режимі чат-боту	Уміння формувати діалог, спрямований на розширення воронки продажів	наявність досвіду впровадження такого рішення	Можна використовувати для реклами в соціальних мережах.

*\*Джерело: складено автором*

Варто відмітити, що технології використання менеджерів є ефективними у випадках орієнтації на застосування пасивної інтернет-реклами для ряду заходів, що можуть бути пов'язані з поширення інформаційного контенту серед потенційної цільової аудиторії. Основними категоріями, якими буде надаватися інформація, пропонується звернути увагу на такі: можливі варіанти отримання знижок, варіанти впровадження різного програмного забезпечення на вимоги замовників, особливості послуг компанії та ціни [14].

Наступним Важливим засобом digital-реклами, які дозволяють істотно посилити імідж підприємства, є впровадження технологій Лендінгової сторінки. В Онлайн-Маркетингу Лендінг представляє сторінку Собою, спеціально розроблену під маркетингову ситуацію для генерації та трафіку. Додатково було наведено приклад візуалізації фрагменту запропонованого менеджеру, який може впроваджуватися на підприємстві. З цією метою було сформовано макет з використанням сервісу Miro, за допомогою якого можна будувати макети для різних технологічних рішень.

На рис. 3.2 наведено MockUp менеджеру.

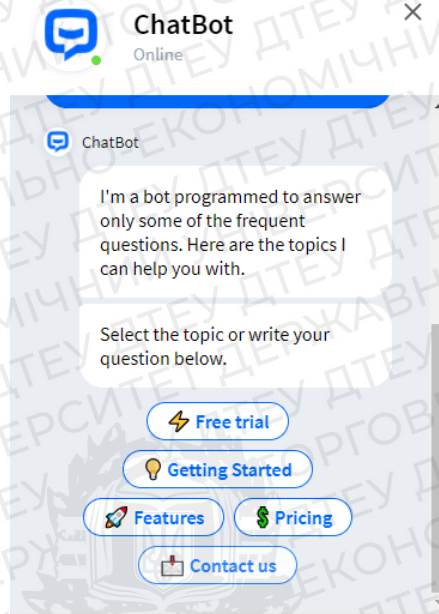


Рис. 3.2. MockUp месенджеру для сайту ТОВ «Айлайн» з метою поліпшення комунікацій з клієнтами

*\*Джерело: складено автором*

Додатковим елементом підвищення ефективності управління компанією є зростання її гнучкості за рахунок впровадження на цифровій платформі, що пропонується для імплементації, засобів внутрішніх комунікацій для різних проектних активностей. З цією метою пропонується здійснити інтеграцію платформи з CRM-системою, яка дозволяє виконувати управління комунікаціями, вести документообіг, налаштовувати сценарії, тощо. Основні особливості запропонованого рішення наведено у табл. 3.3.

Важливою перевагою впровадження CRM системи є можливість також відлаштовувати певні бізнес-процеси з генерування розсилок повідомлень потенційним клієнтам, нотифікацій. Це стосується, наприклад, такого кейсу, коли ТОВ «Айлайн» впровадило програмне забезпечення для певного клієнта і здійснює його підтримку. Час від часу в програмному забезпеченні можуть виникати збої, викликані зовнішніми чинниками, у т.ч. втрата інтернету, енергопостачання тощо.

CRM системи дасть змогу реалізувати можливість надсилення нотифікацій клієнтам про певні проблеми, які виникли на їх боці, з метою їх усунення

клієнтами. Це є важливим принципом розробки будь-якого програмного забезпечення (Alarming&Monitoring).

Таблиця 3.3

**Основні напрямки удосконалення управління внутрішніми комунікаціями та трудовими ресурсами на основі CRM-системи для підприємства ТОВ «Айлайн»**

<i>Характеристика напрямку</i>	<i>Пропозиції для впровадження</i>	<i>Можливий результат від впровадження</i>
Посилення внутрішніх комунікацій	Забезпечити інтеграція платформи з певною crm-системою, яка дасть змогу оптимізувати внутрішні ресурси компанії та забезпечити їх ефективність	Зростання ефективності роботи персоналу Зростання ефективності просування послуг
Структуризація завдань управління проектами	Налаштування модуля CRM системи для проектного управління	Зростання рівня ефективності виконання завдань розробниками та тестувальниками
Формування бази даних клієнтів	Налаштування баз даних, які інтегровані з CRM системою	Зростання результативності контактів з клієнтами

*\*Джерело: складено автором*

В якості CRM-систем можна використати різні варіанти. Найбільш популярним рішенням на міжнародному ринку сьогодні є Salesforce CRM. Але це є продуктом корпоративного рівня і тому він є нераціональним саме для досліджуваного підприємства. В якості альтернативи можна використати CRM-систему BPM-Online. Розробником даної системи є корпорація Terrasoft. На сьогодні присутня хмарна версія даного продукту на умовах SaaS (плати та користуйся).

CRM-система повинна мати опцію «Особистий кабінет». Завдяки реєстрації кожен клієнт ТОВ «Айлайн» матиме змогу отримати доступ до персональних даних (пропозицій акцій, у т.ч. знижок на різні варіанти послуг) та інші

механізми онлайн-комунікацій, використовуючи певні дані доступу до власного акаунту.

Іншим важливим аргументом на користь запропонованого рішення є впровадження лендингової сторінки, яку планується використовувати для просування послуг в інтернет на міжнародних ринках. Її приклад наведено на рис. 3.3.

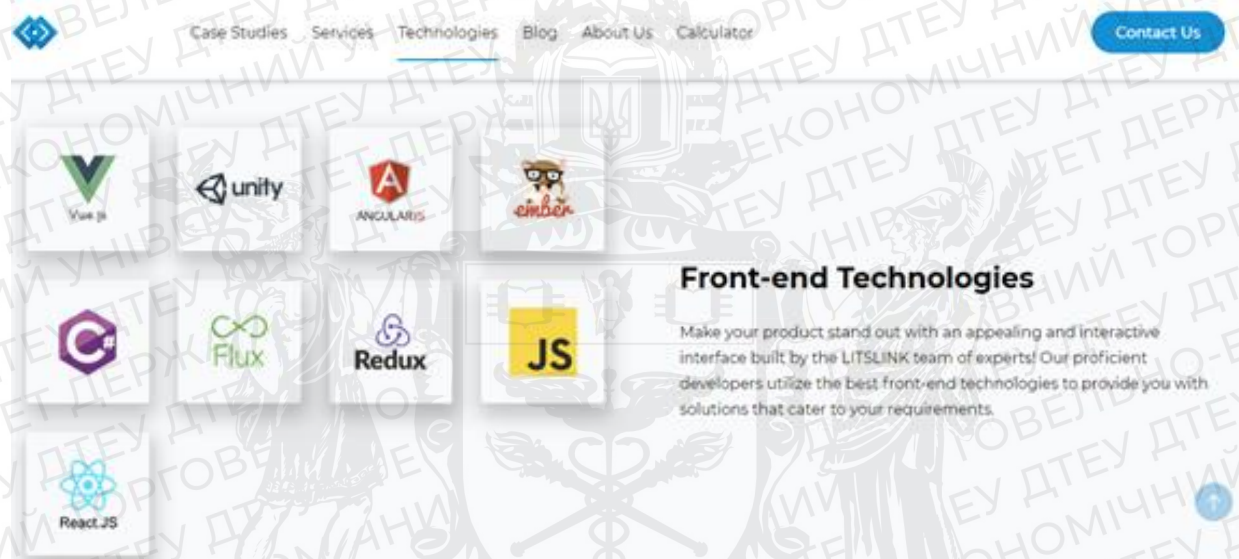


Рис. 3.3. Приклад рекламного контенту для поширення серед цільової аудиторії з використанням CRM-системи ТОВ «Айлаін»

*\*Джерело: на основі сайту компанії ТОВ «Айлаін»*

Спілкування та взаємодія із споживачем через соціальні мережі LinkedIn та Facebook допоможе отримати відгук про послуги. На цільовій сторінці міститься набір технологій, які дозволяють компанії надавати послуги з розробки ІТ-рішень. Це відкриває можливість вчасно реагувати на помилки та проблеми в рекламних кампаніях в Інтернеті.

На цільовій сторінці описані лише основні пропозиції послуг компанії. Цільова сторінка також має посилатися на сторінку, щоб виділяти певні важливі елементи, орієнтовані на конверсію. Для забезпечення лендингу слід використовувати контекстну рекламу в Інтернеті або розсилку електронною поштою. Однак розмістити на ньому кнопки навігації чи інші посилання не



планується. Основною метою цієї сторінки буде зміцнення іміджу та збільшення кількості потенційних клієнтів.

Отже, впровадження запропонованого технологічного рішення дозволить реалізувати системні принципи управління та посилити ефективність менеджменту за рахунок поєднання різних управлінських процесів та технологій в рамках єдиної еко-системи в межах даної платформи. Важливою перевагою використання платформи є можливість застосування affiliate-підходу до управління процесами просування послуг та комунікаціями з клієнтами. Зміст даного підходу визначається тим, що впровадження та побудова ланцюга взаємодій між окремими сторонами комунікаційного процесу в рамках платформи є автоматизованою. Цінність запропонованого підходу полягатиме у наступних положеннях: в рамках платформи буде закам'юльовано інформацію (базу даних) потенційних клієнтів з їх контактами та посилання на їх ресурси в мережі інтернет; платформа дасть змогу досить гнучко керувати відділу продажів інформаційними потоками з наявними та потенційними замовниками; на платформі можна буде здійснювати управління маркетинговими активностями в мережі Інтернет; для платформи можна створити відповідний стаффінг-портал, де буде міститися база даних про працівників компанії, потенційних кандидатів (кадровий резерв для розширення), наявність двостороннього обміну між порталом та іншими публічними стаффінг-платформами в IT-секторі; платформа зможе використовуватися для управління проектами компанії. Додатковим елементом підвищення ефективності управління компанією є зростання її гнучкості за рахунок впровадження на цифровій платформі, що пропонується для імплементації, засобів внутрішніх комунікацій для різних проектних активностей. З цією метою пропонується здійснити інтеграцію платформи з CRM-системою, яка дозволяє виконувати управління комунікаціями, вести документообіг, налаштовувати сценарії, тощо.

### 3.2 Ресурсне забезпечення заходів щодо вдосконалення системи управління підприємства

Обґрунтування ресурсного забезпечення заходів щодо вдосконалення системи управління підприємством передбачає визначення відповідного бюджету та оцінку ефективності запропонованих заходів.

Формування бюджету на впровадження обґрунтованих у питанні 3.1 заходів, на наш погляд, має базуватися на оцінюванні витрат часу ресурсів компанії (персоналу) на створення запропонованої цифрової платформи, забезпечення інтеграції між нею та CRM-системою. Для оцінювання потенційних витрат на впровадження було взято такі передумови:

- вартість робіт, що стосуються з розробки та тестування програмного забезпечення складає в середньому 30 дол / год;
- вартість робіт, що стосуються збору та консолідації вимог, виконання інших робіт з налаштування ПЗ, становить 20 дол / год;

Наведені тарифні ставки за надання послуг спеціалістами сфери ІТ наведено на ресурсі DOU.UA. Сума витрат на впровадження запропонованих заходів визначається виходячи з бюджету часу, який наведено у табл. 3.1. та тарифів на виконання робіт. У табл. 3.4 наведено розрахунок інвестиційних витрат на імплементацію запропонованої платформи.

Таблиця 3.4

#### Інвестиційні витрати на впровадження цифрової платформи для удосконалення системи управління підприємством

№	Основні заходи	Календарний графік та тривалість заходів, днів					Загальний час, днів
		Січень 2022	Лютий 2022	Березень 2022	Квітень 2022	Травень 2022	
1	Збір вимог та формування передумов ініціації проекту	36,1	63,2	9,0	0,0	0,0	108,3
1.1	Збір вимог до розробки програмного забезпечення	18,0	-	-	-	-	18,0

продовження табл. 3.4

№	Основні заходи	Календарний графік та тривалість заходів, днів					Загальний час, днів
		Січень 2022	Лютий 2022	Березень 2022	Квітень 2022	Травень 2022	
1.2	Формування передумов проекту	18,0	31,6	-	-	-	49,6
1.3	Налаштування інфраструктури для розробки платформи	-	31,6	9,0	-	-	40,6
2	<i>Розробка інструментів управління комунікаціями та просуванням</i>	67,7	81,2	81,2	67,7	27,1	169,2
2.1	Розробка модуля кабінету користувача	47,4	-	-	-	-	47,4
2.2	Розробка бази даних клієнтів	-	33,8	-	-	-	33,8
2.3	Розробка модуля управління персоналом	-	27,1	60,9	-	-	88,0
2.4	Тестування та впровадження у роботу модулів платформи	20,3	20,3	20,3	67,7	27,1	155,7
3	<i>Інтеграція платформи з CRM системою</i>		13,5	88,0	135,4	135,4	372,2
3.1	Розробка модуля інтеграції платформи з CRM системою	-	13,5	67,7	-	-	81,2
3.2	Інтеграція бази даних платформи з CRM системою	-	-	20,3	135,4	-	155,7
3.3	Тестування та впровадження в роботу	-	-	-	-	135,4	135,4
	РАЗОМ	103,8	157,9	178,2	203,0	162,4	649,7

\*Джерело: складено автором

Таким чином, загальний бюджет витрат на впровадження пропонованого рішення з удосконалення системи управління підприємством складає 649,7 тис.грн., у тому числі:

- збір вимог та формування передумов ініціації проекту – 108,3 тис.грн;
- розробка інструментів управління комунікаціями та просуванням – 169,2

тис.грн;

- інтеграція платформи з CRM системою – 372,2 тис.грн.

Для оцінювання значення економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів необхідно виконати такі кроки:

1. Здійснити оцінку прогнозного приросту доходів за рахунок удосконалення системи управління;
2. Здійснити визначення потенційного приросту фінансових результатів внаслідок впровадження запропонованих заходів;
3. Оцінити приріст перспективних результатів прогнозу (з урахуванням поліпшень) відносно ретроспективних результатів (без урахування заходів).

Визначення потенційного впливу впровадження запропонованого рішення від впровадження заходів здійснено виходячи з гіпотези, що у 2020 році відбудеться додаткове потенційне зростання доходів підприємства на 15%, у 2023-2026 роках додаткове зростання доходів становитиме 25% щорічно. Розрахунки наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Оцінка ефективності запропонованих заходів від удосконалення системи управління ТОВ «Айлаін» на 2022-2026 рр.**

№	Показники	Од.виміру	Ум.позначення	Прогноз				
				2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
1	Амортизація інвестиційних витрат у розробку нової цифрової платформи (загальна сума 649,7 тис.грн з табл. 3.4 ділиться на 3 роки)	тис.грн	$A = I / 3$	216,6	216,6	216,6	-	-
2	Прогнозні сукупні витрати на здійснення основної діяльності	тис.грн	$СВ = Св + Іов + Ів$	5894,3	6189,0	6498,4	6823,4	7164,5
2.1	Собівартість реалізованих послуг	тис.грн	Св	5516,7	5792,5	6082,2	6386,3	6705,6
2.2	Інші операційні витрати	тис.грн	Іов	337,7	354,6	372,3	390,9	410,5
2.3	Інші витрати	тис.грн	Ів	39,9	41,9	44,0	46,2	48,5

продовження табл. 3.5

№	Показники	Од.виміру	Ум.позначення	Прогноз				
				2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
3	Прогнозний обсяг сукупних доходів		$СД = Чд + Іод + Ід$	9185,9	10552,2	12122,9	13928,5	16004,4
3.1	Чистий дохід від реалізації	Од.виміру	Чд	9070,2	10430,7	11995,3	13794,6	15863,8
3.2	Інші операційні доходи	тис.грн / од	Іод	107,9	113,3	119,0	124,9	131,2
3.3	Інші доходи	тис.грн	Ід	7,8	8,2	8,6	9,0	9,5
4	Прибуток до оподаткування	тис.грн	$ПР = СД - СВ$	3075,0	4146,6	5407,8	7105,2	8839,9
5	Податок на прибуток	тис.грн	$Пп = ПР * 18\%$	553,5	746,4	973,4	1278,9	1591,2
6	Чистий прибуток (за вирахуванням податку на прибуток = 185%)	тис.грн	$ПРч = ПР * 0,75$	2521,5	3400,2	4434,4	5826,2	7248,7
7	Приріст чистого прибутку компанії по відношенню до 2021 року, з коригуванням на індекс зростання цін на ІТ послуги (5%)	%	$\Delta ПР = (ПРч / ПР_{2021}) / 1,05$	7,0	44,3	88,2	147,2	207,6

\*Джерело: побудовано автором

Отже, за результатами проведених розрахунків можемо бачити, що реалізація запропонованих заходів у 2022 році матиме наслідком зростання чистого прибутку, у тому числі, у 2022 році зростання чистого прибутку становитиме 7%, у 2023 році – на 44,3%, у 2024 році – на 88,2%, у 2025 році – на 147,2 %, у 2026 році – на 207,6%. Обсяг чистого прибутку становитиме у 2022 році в сумі 2521,5 тис.грн, у 2023 році – 3400,2 тис.грн, у 2024 році – 4443,4 тис.грн, у 2025 році – 5826,2 тис.грн, у 2026 році – 7248,7 тис.грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції:

Системний підхід розглядає організацію як «систему», що організована у певне єдине ціле, яке складається з підсистем, інтегрованих в дану єдність або впорядковану сукупність окремих ресурсів. Системний підхід в управлінні підкреслює взаємозв'язки і взаємозалежність усіх бізнес-процесів та ресурсів в компанії. Системна методологія заснована на системному аналізі та намагається виявити природу взаємозв'язків між різними процесами та ресурсами з метою підвищення загальних результатів функціонування компанії. Використання системної методології до управління забезпечує концептуальну основу ведення бізнесу, а також формує певні передумови для формування більш ефективного процесу планування, організації, керівництва та контролю за бізнес-процесами та ресурсами компанії.

Сьогодні існують різні підходи до класифікації чинників формування системи управління. В підходах деяких зарубіжних авторів основна увага акцентується на використанні системного підходу до управління, згідно з яким основними ознаками класифікації факторів формування системи управління є наступні: ступінь спільності (відповідно до методологічної функції категорії загального і одиничного); спосіб дії (чинники безпосереднього (надають прямий вплив на ефективність управління розвитком) і непрямого на окремі сторони процесу управління розвитком); джерело впливу (чинники системи управління розвитком, що впливають із боку сил і засобів забезпечення управління розвитком, і управлінські (впливають основні елементи системи управління розвитком персоналу, визначають ефективність управлінської праці персоналу управління, методи роботи).

Значення показника сукупного доходу підприємства у 2019 році становило 1321,6 тис.грн, 2020 році -3246,3 тис.грн, а у 2021 році – 8350,8 тис.грн. У 2020-2021 році можна було спостерігати зростання обсягу доходів

компанії на 157%, що є дуже суттєвим показником. Також варто відзначити досить стрімку динаміку у показниках рентабельності роботи підприємства. У 2020-2021 роках рентабельність власного капіталу збільшилась на 177Ф%, рентабельність активів – на 188%, рентабельність надання послуг – на 25,5%, рентабельність витрат - на 37,9%. Характеризуючи рівень платоспроможності компанії, варто відмітити її позитивну динаміку. Станом на кінець 2019 року значення рівня загального покриття поточних заборгованостей обсягом поточних оборотних активів становило 1,95, що в принципі є в межах норми (1,5-2,0). Управління компанією здійснюється директором (Chief Executive Officer), а також операційним директором (Chief Operating Officer). CEO компанії виконує в більшій мірі стратегічні функції та представляє її у переговорах із замовниками. COO є відповідальним за внутрішні процеси: виробничі та допоміжні функції – створення програмного забезпечення, DevOps функції, фінансове управління, стаффінг, тощо.

Основними бізнес-процесами, які формують на сьогодні в компанії базис її діяльності, є такі: просування послуг компанії на міжнародному ринку, фінансове планування та ведення звітності, управління розробкою програмного забезпечення, управління продажами послуг. Для здійснення управління процесами збуту та просування послуг використовуються такі підходи як стратегічний аналіз, бенчмаркінг, порівняльний аналіз. Фінансове управління здійснюється через фінансовий аналіз, процедури бюджетування, здійснення аналізу чинників на основі різних факторно-аналітичних підходів та статистичних методів прогнозування. Управління розробкою програмного забезпечення та його підтримкою здійснюється на основі Agile Framework з використання таких методологій як Scrum, Kanban, Waterfall, Prince2. Підсистема управління маркетингом передбачає використання таких методик як формулювання портрету споживача, методика визначення ніш ринку, позиціонування підприємства, SMM та Digital marketing. Основними напрямками (проектами) над якими сьогодні працює компанія, є такі: розробка інтеграційного компоненту для системи розпізнавання обличчя (фінансовий

домен); формування плагіну для інтеграції банківської ERP системи з Salesforce CRM; міграція інфраструктури та баз даних американського банку з власних серверів до AWS cloud Platform.

За результатами здійснених розрахунків значення узагальнюючого інтегрального індикатора результативності системи управління досліджуваним підприємством ТОВ «Айлаін» у 2019 році склав 0,36 пункти. Наступного року через підвищення позицій компанії в частині збільшення доходності роботи та зростання обсягів замовлень (зростання надання послуг через виконання робіт для іноземних компаній-замовників) значення інтегрального індикатора збільшилось до 0,71 пункти. Упродовж 2020-2021 рр. відбулося подальше зростання інтегрального показника результативності управління, переважно за рахунок зростання подальшого зростання доходів та прибутку, що підвищувало значення рівня рентабельності та продуктивності роботи персоналу. Відповідно до результатів експертного підходу оцінки було встановлено, що фактичне значення результативності системи менеджменту в компанії за усіма напрямками управління є нижчим за значення еталону, яке складає 10,0, тобто еквівалентне максимальні оцінці. Значення показників в межах блоків були наступними: фінансово-економічний блок - 8,20 балів; комерційно-збутовий блок - 7,30 балів, маркетинговий блок - 6,70 балів, маркетинговий блок - 7,90 балів.

впровадження запропонованого технологічного рішення дозволить реалізувати системні принципи управління та посилити ефективність менеджменту за рахунок поєднання різних управлінських процесів та технологій в рамках єдиної еко-системи в межах даної платформи. Важливою перевагою використання платформи є можливість застосування affiliate-підходу до управління процесами просування послуг та комунікаціями з клієнтами. Зміст даного підходу визначається тим, що впровадження та побудова ланцюга взаємодій між окремими сторонами комунікаційного процесу в рамках платформи є автоматизованою. Цінність запропонованого підходу полягатиме у наступних положеннях: в рамках платформи буде закамульовано інформацію



(базу даних) потенційних клієнтів з їх контактами та посилання на їх ресурси в мережі інтернет; платформа дасть змогу досить гнучко керувати відділу продажів інформаційними потоками з наявними та потенційними замовниками; на платформі можна буде здійснювати управління маркетинговими активностями в мережі Інтернет; для платформи можна створити відповідний стаффінг-портал, де буде міститися база даних про працівників компанії, потенційних кандидатів (кадровий резерв для розширення), наявність двостороннього обміну між порталом та іншими публічними стаффінг-платформами в IT-секторі; платформа зможе використовуватися для управління проектами компанії. Додатковим елементом підвищення ефективності управління компанією є зростання її гнучкості за рахунок впровадження на цифровій платформі, що пропонується для імплементації, засобів внутрішніх комунікацій для різних проектних активностей. З цією метою пропонується здійснити інтеграцію платформи з CRM-системою, яка дозволяє виконувати управління комунікаціями, вести документообіг, налаштовувати сценарії, тощо.

За результатами проведених розрахунків можемо бачити, що реалізація запропонованих заходів у 2022 році матиме наслідком зростання чистого прибутку, у тому числі, у 2022 році зростання чистого прибутку становитиме 7%, у 2023 році – на 44,3%, у 2024 році – на 88,2%, у 2025 році – на 147,2 %, у 2026 році – на 207,6%. Обсяг чистого прибутку становитиме у 2022 році в сумі 2521,5 тис.грн, у 2023 році – 3400,2 тис.грн, у 2024 році – 4443,4 тис.грн, у 2025 році – 5826,2 тис.грн, у 2026 році – 7248,7 тис.грн.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень. Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи». Львів: ВНЗ МАУП, 2018. С. 94-95
2. Бойчук Н.Я., Малинка К. С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. Сучасні проблеми економіки і підприємництво\_ 2016. №17. С. 54-62
3. Бондар О\_ С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. Агросвіт. 2021. № 16. С. 34–44. URL: [10.32702/2306-6792.2021.16.34](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.34)
4. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Науковий вісник Полісся, 2017. №4. С. 104-107
5. Бушуєв Д. А. Механізми управління проєктами в умовах «поведінкової економіки». Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. Київ, 2018. № 34. С. 19–25. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2018.34>
6. Вовк В.М., Кістер А. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2014. С. 486–494.
7. Волчек Р.М., та ін. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки. Одеса: ОНЕУ, 2016. 105 с.
8. Гопкало О\_І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі URL: <http://eaf.nmu.org.ua>
9. Гудзь О\_Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. Вісник НТУ, 2017. №2. С. 35-39
10. Данілова Е. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства. Монографія. К.: КНАУ. 2020. URL:

<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monograph/article/view/danilova.kontseptsiia-2020>

11. Довбня С.Б., та ін. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. Економіка і суспільство, 2017. №13. С. 446-452
12. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. Агросвіт. 2015. № 20. С. 16-22
13. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства. Економічний форум. - 2016. № 4. С. 150-157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23).
14. Кучмєєв О\_О\_ Особливості застосування системного підходу в процесі управління ризиками на підприємствах оптової торгівлі. Економічний простір. 2020. №159. С. 80-82. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6720/1/Kuchmieiev.pdf>
15. Лисенко Т.І., Усіченко І.В. Системний підхід до управління підприємства. Економіка і суспільство\_ 2018. №15. С. 376-383
16. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. №2 С. 178-183.
17. Молоканова В.М., Гордєєва І.О\_ Системний підхід до управління проєктами в умовах поведінкової економіки. Управління розвитком складних систем. 2021. №45. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/237967>
18. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
19. Петренко О\_О\_ Стратегії розвитку сервіс-орієнтованих систем у хмарному середовищі. дис.... канд. техн. наук: 05.13.12 / Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". Київ, 2018. 239 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24435/1/Petrenko\\_diss.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24435/1/Petrenko_diss.pdf)

20. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. Ефективна економіка. 2011. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>
21. Пітерс Т., Уотерман Р. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации / Менеджмент, 2014 URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str314.html>
22. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 240-247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2015\\_815\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32).
23. Ткачова Т.С. Методичний підхід до управління іноваційною діяльністю промислового підприємства зі складовою організаційнокомунікаційного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № . С. 291-297 URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/04/49.pdf>
24. Тур О\_В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". № 6, 2018 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>
25. Янковий О\_Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.
26. Chikere Cornell, Nwoka Jude. The Systems Theory of Management in Modern Day. International Journal of Scientific and Research Publications. 2015. Issue 9. URL: <http://www.ijsrp.org/research-paper-0915/ijsrp-p4554.pdf>
27. MBA Knowledge Base. URL: <https://www.mbaknol.com/management-principles/systems-approach-to-management/>
28. Smrity Chand. System Approach to Management: Definition, Features and Evaluation. 2021. <https://www.yourarticlelibrary.com/management/system-approach-to-management-definition-features-and-evaluation/27897>

29. Thaler R. New behavioral economics. Why do people violate the rules of the traditional economy and how to make money on it. Moscow: Eksmo, 2017. 368 p.
30. PowerBranding: Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>



## ДОДАТОК А

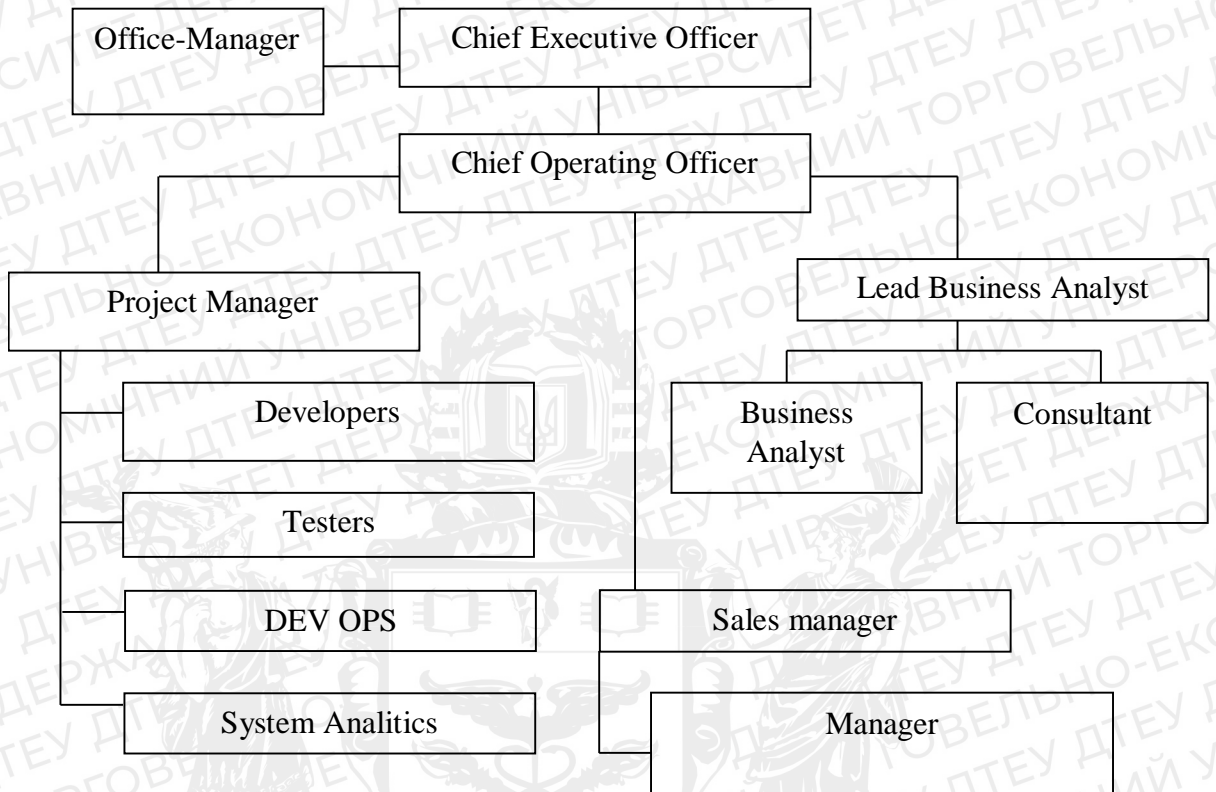


Рис. Організаційна структура підприємства ТОВ «Айлаін»

## ДОДАТОК Б

## Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙЛАІН"

Територія: СВЯТОШИНСЬКИЙ

Організаційно-правова

форма господарювання: товариство з обмеженою  
відповідальністю

Вид економічної діяльності: Комп'ютерне  
програмування

Середня кількість працівників, осіб: 2

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: УКРАЇНА, 03115, М.КИЇВ, СВЯТОШИНСЬКИЙ Р-Н, ВУЯ. ПУШИНОЇ  
ФЕОДОРИ, БУД. 30/32, ПОВЕРХ 4, 380971817000

1801006

1. Баланс  
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-  
м

Код за  
ДКУД

КОДИ

Дата (рік,  
місяць,  
число)

2021 | 01 |  
01

за ЄДРПОУ  
за КОАТУУ

43582929

8038600000

за КОПФГ

240

за КВЕД

62.01

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби:	1010	-	50,8
первісна вартість	1011	11,9	115,5
знос	1012	-11,9	-64,6
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	50,8
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	9,0	1743,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	12,3	6,4
Інші оборотні активи	1190	-	1,2
Усього за розділом II	1195	21,3	1 750,8
Баланс	1300	21,3	1 801,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8,2	903,9
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-7,2	904,9
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3	17,8
розрахунками з бюджетом	1620	0,4	1,1
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1,5	1,4
розрахунками з оплати праці	1630	3,6	5,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	20,0	871,0
Усього за розділом III	1695	28,6	896,8
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	21,3	1 801,7

2. Звіт про фінансові результати  
за 2020 р.

Форма № 2-

м

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 152,6	1 200,7
Інші операційні доходи	2120	88,1	120,9



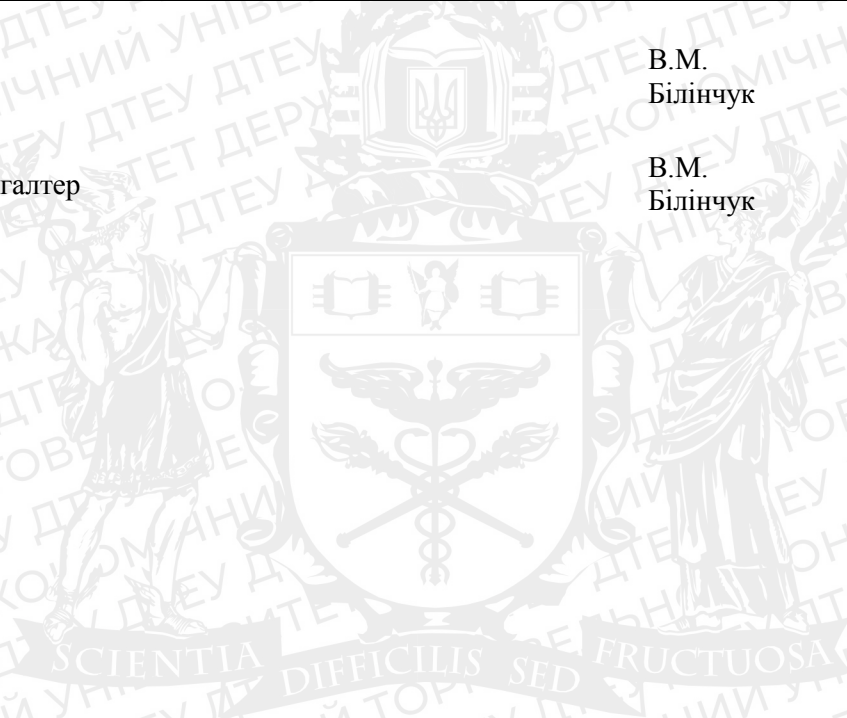
Інші доходи	2240	5,6	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 246,3	1 321,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2 154,8	-1 121,4
Інші операційні витрати	2180	-201,6	
Інші витрати	2270	-42,1	-87,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-2 398,5	-1 209,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	847,8	112,6
Податок на прибуток	2300	152,6	20,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	695,2	92,3

Керівник

Головний бухгалтер

В.М.  
Білінчук

В.М.  
Білінчук



## Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙЛАІН"

Територія: СВЯТОШИНСЬКИЙ

Організаційно-правова

форма господарювання: товариство з обмеженою  
відповідальністю

Вид економічної діяльності: Комп'ютерне  
програмування

Середня кількість працівників, осіб: 3

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: УКРАЇНА, 03115, М.КИЇВ, СВЯТОШИНСЬКИЙ Р-Н, ВУЯ. ПУШИНОЇ  
ФЕОДОРИ, БУД. 30/32, ПОВЕРХ 4, 380971817000

1801006

1. Баланс  
на 31 грудня 2022 р.

Дата (рік,  
місяць,  
число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2022 | 01 |  
01

43582929

8038600000

240

62.01

Форма № 1-  
м

Код за  
ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби:	1010	50,8	56,9
первісна вартість	1011	115,5	125,5
знос	1012	-64,6	-68,6
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	50,8	56,9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1743,3	2154,6
Гроші та їх еквіваленти	1165	6,4	12,1
Інші оборотні активи	1190	1,2	5,9
Усього за розділом II	1195	1 750,8	2 172,6
Баланс	1300	1 801,7	2 229,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
-------	--------------	------------------------------	-----------------------------------

1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	903,9	1203,4
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	904,9	1204,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	17,8	542,4
розрахунками з бюджетом	1620	1,1	12,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1,4	5,6
розрахунками з оплати праці	1630	5,4	7,8
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	871,0	456,4
Усього за розділом III	1695	896,7	1 025,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1 801,7	2 229,5

2. Звіт про фінансові результати  
за 2021 р.

Форма № 2-

м

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 245,6	3 152,6
Інші операційні доходи	2120	98,1	88,1
Інші доходи	2240	7,1	5,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 350,8	3 246,3

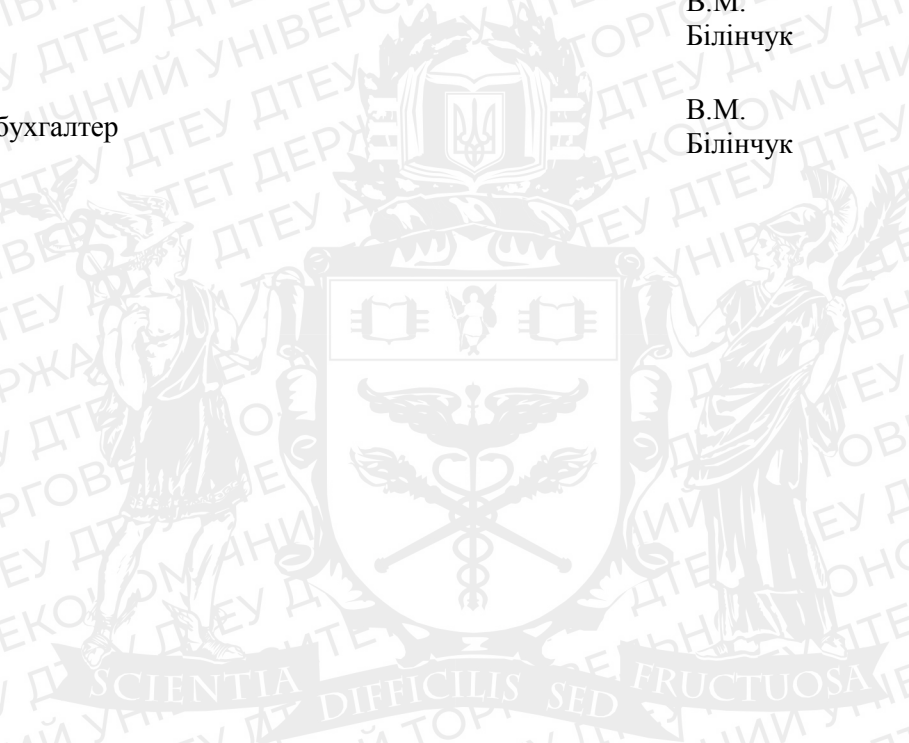
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-5 254,0	-2 154,8
Інші операційні витрати	2180	-321,6	-201,6
Інші витрати	2270	-38,0	-42,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-5 613,6	-2 398,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 737,2	847,8
Податок на прибуток	2300	492,7	152,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 244,5	695,2

Керівник

Головний бухгалтер

В.М.  
Білінчук

В.М.  
Білінчук



**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**РЕФЕРАТ**  
**ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«Системний підхід в управлінні підприємством»**  
(за матеріалами ТОВ «АЙЛАІН», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9-с групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Управління бізнесом»

Ханікірян Альони  
Геворгіївни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Бай Сергій Іванович

Гарант освітньо-професійної  
програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

Київ 2022

## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:  
**«Системний підхід в управлінні підприємством»**  
**(за матеріалами ТОВ «АЙЛАІН», м. Київ)**

*Структура та обсяг роботи.* Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т. ч. 15 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 4 сторінках.

*Метою дослідження* є дослідження особливостей та розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління на підприємстві.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити зміст поняття та значення системної методології в управлінні підприємством;
- навести характеристику чинників, що впливають на формування системи управління підприємства;
- навести організаційно-економічну діагностику підприємства;
- здійснити ідентифікацію системних принципів управління підприємством;
- здійснити оцінку результативності та ефективності системи управління підприємства;
- розробити план заходів щодо удосконалення системи управління підприємства;
- обґрунтувати ресурсне забезпечення заходів щодо вдосконалення системи управління підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес формування системного підходу управління підприємством.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні питання формування системного підходу управління підприємством.

*Інформаційною базою дослідження* є посібники та навчальні підручники законодавчі та нормативні документи, видання з вивчення ключових компетенцій, статистичні відомості, мережа Інтернет, статистичні дані, документи та результати досліджень ТОВ «АЙЛАІН».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «АЙЛАІН».

Рік виконання роботи 2022 р.

Рік захисту роботи – 2022 р.

### **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:  
**«Системний підхід в управлінні підприємством»**  
**(за матеріалами ТОВ «АЙЛАІН», м. Київ)**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей та розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення використання системного підходу у процесі формування системи управління підприємствами.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства упродовж 2019-2021 років з метою розробки програми удосконалення системи управління на підприємстві ТОВ «АЙЛАІН».

*Ключові слова:* системний підхід, управління, результативність, синергія, системні принципи.

### **Annotation**

**"System approach in enterprise management"**  
**(according to AYLAIN LLC, Kyiv)**

The final qualifying paper is devoted to the study of features and development of proposals for improving the management system at the enterprise. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the use of a systematic approach in the process of forming an enterprise management system.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2019-2021 was studied in order to develop a program to improve the management system at the company "AILAIN".

*Key words:* system approach, management, efficiency, synergy, system principles.

**Київський національний торговельно-економічний університет**Факультет ФЕМП Кафедра менеджментуОсвітній ступінь бакалаврСпеціальність 073 «Менеджмент»Спеціалізація «Управління бізнесом»**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.

**Завдання  
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**Ханікірян Альони Геворгіївни  
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи  
«Системний підхід в управлінні підприємством»  
(за матеріалами ТОВ «АЙЛАІН», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «\_\_\_» 12 2021 р. № 4009

2. Строк здачі студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Метою дослідження* є дослідження особливостей та розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процес формування системного підходу управління підприємством.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні питання формування системного підходу управління підприємством.



4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади застосування системного підходу в управлінні підприємством

1.1. Суть та значення системної методології в управлінні підприємством.

1.2 Характеристика чинників, що впливають на формування системи управління підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АЙЛАІН».

2.1 Організаційно-економічна діагностика підприємства

2.2 Ідентифікація системних принципів управління підприємством

2.3 Оцінка результативності та ефективності системи управління підприємства.

РОЗДІЛ 3. Вдосконалення системи управління ТОВ «АЙЛАІН».

3.1 Розробка плану заходів щодо удосконалення системи управління підприємства

3.2 Ресурсне забезпечення заходів щодо вдосконалення системи управління підприємства

Висновки

Список використаних інформаційних джерел

Додатки

## 6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 05.11.21 р.	Виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 19.11.21 р.	Виконано
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 06.12.21 р.	Виконано
	Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт	до 13.12.21 р.	Виконано
	Представлення науковому керівнику рукопису статті за темою дослідження	до 01.01.22 р.	Виконано
	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 07.01.22 р.	Виконано
	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 11.01.22 р.	Виконано
	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики	Згідно графіка	Виконано
	Захист звіту з практики		Виконано
	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Виконано
	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 20.01.22	Виконано
	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	до 24.11.22	Виконано
	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	За графіком	Виконано
	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	За графіком	Виконано
	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	Виконано
	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком	Виконано

