

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Впровадження сучасних методів контролю для забезпечення
конкурентоспроможності організації»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Ковальчук Альона Володимирівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Зміст та завдання контролю як функції менеджменту.....	6
1.2 Класифікація сучасних методів контролю для забезпечення конкурентоспроможності організації.....	12
1.3 Міжнародний та вітчизняний досвід застосування сучасних методів контролю на підприємствах.....	20
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «АВАТОР ІСП».....	27
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «АВАТОР ІСП».....	27
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП»....	35
2.3 Аналіз організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП».....	45
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВАТОР ІСП».....	55
3.1 Стратегічні напрями покращення організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП».....	55
3.2 Рекомендації щодо впровадження нових методів контролю для покращення конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП».....	65
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Сучасні умови здійснення господарської діяльності вітчизняними підприємствами є одними з найскладніших за всю історію незалежності України. Війна, інфляція, руйнування логістики, відтік кращих кадрів, зниження попиту, енергетична криза, обмеженість і висока вартість ресурсів та ряд інших факторів змушують підприємства шукати резерви для підвищення ефективності своєї бізнес-моделі. Одним з інструментів у пошуку таких резервів є забезпечення ефективної реалізації функції контролю, який дозволяє своєчасно виявляти непродуктивні втрати, неефективні бізнес-процеси, відхилення від планових показників, здійснювати порівняння по контрольним точкам тощо.

Роль функції контролю зростає особливо в умовах невизначеності та кризи, що й спостерігається нині. За даними міжнародної консалтингової компанії «AXIOS Consultants» [50] нині в усьому світі відбувається зміна трендів в управлінні: перехід від «м'якої» політики до жорсткого контролю. Це направлено з метою недопущення зловживань, перевитрат, дотримання встановлених стандартів, забезпечення раціонального використання ресурсів і зниження ризиків, що виникають в умовах турбулентностей. Важливого значення набуває впровадження сучасних методів контролю, які дозволяють забезпечити конкурентоспроможність організацій.

Виходячи з вищенаведеного та потреби українських підприємств у пошуку шляхів підвищення ефективності своєї діяльності та конкурентоспроможності на ринках можемо стверджувати, що обрана тема для дослідження є досить актуальною.

Функція контролю вивчалася та досліджувалася активно як українськими, так і закордонними вченими. Проведений детальний огляд наукової літератури дозволив виділити науковий внесок у розкриття даної теми таких учених, як: Є.С. Лазеби, В.М. Орла, О.М. Лозовського, І.В. Мосійчука, В.Й. Ерфана, О.В. Черненко, О.В. Мельниченко, В.П. Новосада, В.В. Малтиза, М.Н. Мескона та інших. У працях цих науковців досліджено сутність функції контролю, його

основні завдання та значення для успішного функціонування підприємства та інші важливі аспекти. Проте подальшого дослідження потребує класифікація сучасних методів контролю та процесу їх впровадження у діяльність підприємств. Науково-технічний прогрес, цифровізація та розвиток науки постійно породжують нові методи контролю, які характеризують вищою ефективністю й можуть бути апробованими вітчизняними підприємствами.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо впровадження й застосування нових методів контролю для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП».

У роботі до реалізації поставлені наступні завдання:

розкрити зміст та завдання контролю як функції менеджменту;

представити класифікацію сучасних методів контролю для забезпечення конкурентоспроможності організації;

дослідити міжнародний та вітчизняний досвід застосування сучасних методів контролю на підприємствах;

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

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП»;

провести аналіз організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»;

запропонувати стратегічні напрями покращенні організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»;

розробити рекомендації щодо впровадження нових методів контролю для покращення конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП».

Об'єктом дослідження є процес впровадження сучасних методів контролю для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу впровадження сучасних методів контролю для забезпечення конкурентоспроможності організації.

Джерелами інформації виступають наукові статті, монографії з дослідження функції контролю, звіти ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2022-2024 рр. та

інша офіційна документація, результати опитувань, інтерв'ю працівників досліджуваного товариства, інформація представлена на веб-ресурсах тощо.

У даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи дослідження: аналіз літератури та наукових публікацій, кейс-метод, порівняльний аналіз, контент-аналіз, систематизація та класифікації, спостереження, опитування, SWOT-аналіз, експертна оцінка тощо.

Наукова новизна дослідження полягає у класифікації методів контролю, де виділена нова група сучасних методів – інтелектуальних або автономних, які базуються на використанні штучного інтелекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних методів контролю у діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Отримані результати можуть бути імплементовані у практичну діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» та інших підприємств.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 82 сторінки. Робота містить 10 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел – 55 найменувань, 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Зміст та завдання контролю як функції менеджменту

Сутність управлінської діяльності проявляється через їх функції. У науковій літературі прийнято виділяти чотири основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль [53]. Усі вони є взаємозалежними та рівносильними за своїм значенням й роллю в досягненні поставлених цілей. Заключною в даному переліку функцій є функція контролю, яка забезпечує оцінку ефективності діяльності підприємства, результативності інших функцій, виявлення відхилень від планових показників тощо. Особливо зростає роль функції контролю в умовах кризи, економічної рецесії, що спостерігається зараз. У таких умовах підприємства дбають про оптимізацію бізнес-процесів, забезпечення ефективного використання усіх видів ресурсів, мінімізацію втрат, недопущення розкрадань, перевитрат тощо.

Зазначимо, що слово «контроль» походить від французького слова «controle» та у перекладі означає перевірка або нагляд. Спочатку слово «контроль» вживалося в значенні перевірки паперів, обліку та аудиту [14]. Пізніше даний термін став мати більший зміст і почав асоціюватися із процесом спостереження, оцінювання й регулювання дій для того щоб забезпечити відповідність встановленим нормам, стандартам чи планам. У менеджменті контроль розглядається як одна з головних функцій менеджменту яка дає зворотний зв'язок та дозволяє своєчасно знаходити відхилення, аналізувати їх причини і брати коригуючі заходи.

Функція контролю активно досліджується в науковому середовищі. Проведений огляд наукових джерел дозволив виявити існування різних точок

зору щодо визначення сутності терміну «контроль». Даний термін можна розглядати з різних сфер, зокрема менеджменту, економіки, фінансів, права тощо. У даному дослідженні даний термін цікавить з позиції менеджменту, тобто управлінської діяльності. Систематизації наукових джерел дозволила у табл. 1.1 виділити окремі підходи до визначення поняття «контроль».

Таблиця 1.1 – Окремі підходи до визначення поняття «контроль»

Автор	Контроль – це	Джерело
В.Й. Ерфан, М.М. Ваш, Е.А. Суходолов	«своєрідна методична робота зі спостереження, перевірки, нагляду за відповідністю процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, визначення та обліку результатів виявлених відхилень управлінського впливу на керований об'єкт, допущених у ході виконання цих рішень»	[14]
О.М. Лозовський, Ю.С. Чабан	«одна з функцій управління, яка являє собою процес визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи, для того щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства»	[26]
Методичні рекомендації АМКУ	«механізм перевірки дотримання встановлених обмежень і виконання прийнятих рішень, а також спосіб оцінки відповідності фактичного стану запланованому»	[31]
І.В. Мосійчук	«управлінська функція, в завдання якої входять кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи організації»	[32]
О.В. Черненко	«функція менеджменту, яка являє собою процес забезпечення досягнення стратегічних та поточних цілей за допомогою перевірки, оцінки та аналізу результатів господарської діяльності, а також розробка і застосування регулюючих заходів, дій»	[48]
N. Dedeckova	«процес, що включає встановлення стандартів, вимірювання результатів, порівняння їх із стандартами та коригувальні дії для досягнення ефективності»	[52]
М.Н. Mescon, М. Albert, F. Khedouri	«процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей»	[53]

Примітка. Розроблено за джерелами [14,26, 31-32, 48, 52-53].

Наведений термінологічний аналіз поняття «контролю» підтвердив існування різних наукових поглядів щодо його трактування. В науковій фаховій літературі зустрічаються підходи за якими термін «контроль» визначається як певний вид роботи, окрема функція, процес чи механізм перевірки. Це пов'язано з різними аспектами управлінської діяльності та розуміння контролю в ній, на

які спирають науковці при його трактуванні. Важливою є також доповнюваність окремих визначень поняття «контроль». Наприклад, контроль як функція управління передбачає не лише оцінку результатів, а й коригування дій, в той час як контроль як механізм перевірки зосереджується на стандартизації та перевірці відповідності встановленим вимогам. У загальному розумінні контроль передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими.

Слід звернути увагу, що попри різні трактування зміст підходів особливо не різниться. Усі визначення підкреслюють ключові елементи контролю, такі як моніторинг, оцінка, коригування та забезпечення відповідності результатів встановленим стандартам або цілям. У кожному випадку контроль розглядається як процес, який дозволяє виявляти відхилення від запланованих результатів і вживати необхідних заходів для їх виправлення, тим самим забезпечуючи ефективність та досягнення цілей організації. Тому, попри різні формулювання, основний зміст поняття «контроль» залишається сталим і спрямований на підвищення ефективності управлінської діяльності [51].

На нашу думку, під контролем слід розуміти один з фундаментальних різновидів управлінської діяльності сучасного менеджера, який полягає у систематичному моніторингу, оцінці та коригуванні процесів, управлінських дій, операцій для досягнення поставлених дій та забезпечує зворотний зв'язок керуючої підсистеми з керованою. Контроль дає управлінській ланці підприємства зрозуміти уже на початкових етапах виявити відхилення від планових показників, проблеми у бізнес-процесах, що дозволяє своєчасно внести коригування.

Підсумовуючи зазначимо, що контроль є однією з ключових функцій менеджменту, яка забезпечує досягнення цілей підприємства та ефективне використання ресурсів. Контроль виступає як процес моніторингу, оцінки та коригування діяльності підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та вживати необхідних заходів для виправлення ситуації. Без належного контролю складно досягти бажаних результатів, оскільки це

забезпечує постійну перевірку відповідності фактичного стану організації встановленим цілям та стандартам [34].

Значення контролю полягає не тільки в оцінці результатів, а й у здатності передбачити можливі проблеми та вжити превентивних заходів до того, як вони стануть серйозними. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію управління, знижувати ризики та мінімізувати можливі втрати. В умовах швидко змінюваного бізнес-середовища контроль стає особливо важливим, оскільки дозволяє організаціям адаптуватися до нових умов, зберігаючи стабільність і конкурентоспроможність.

Науковий аналіз сучасних джерел дозволив виокремити декілька ключових завдань контролю, через які проявляється його значення для підприємства. Головні завдання контролю виокремлено на рис. 1.1.

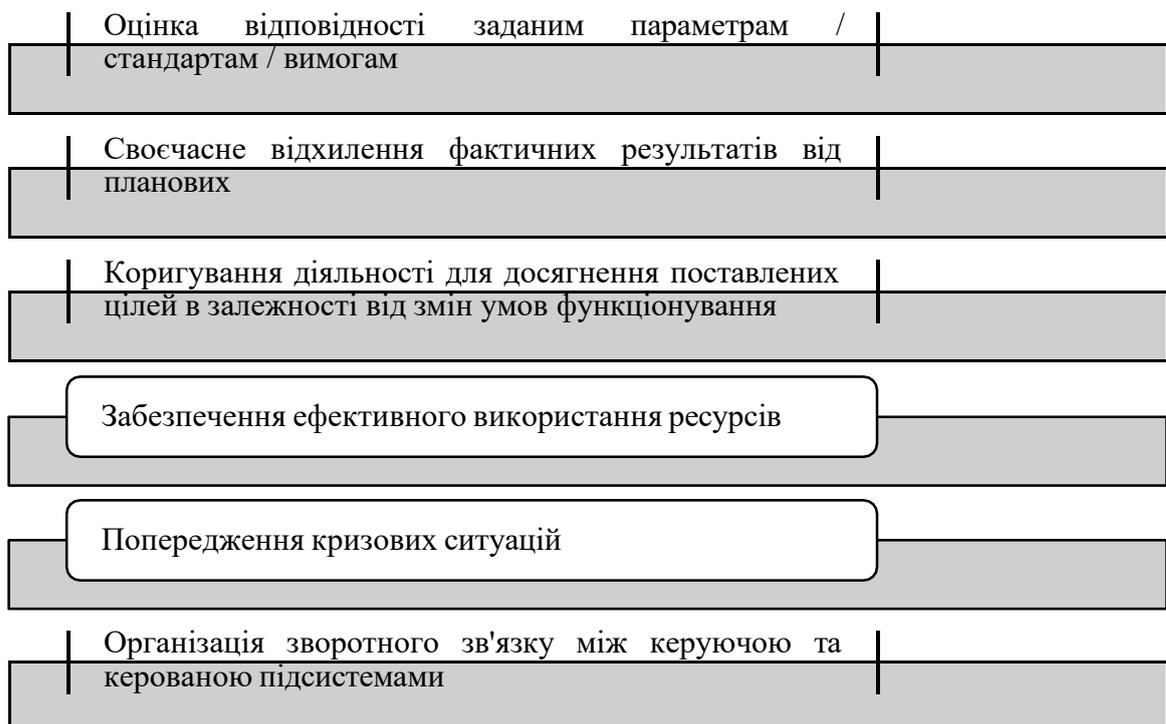


Рисунок 1.1 – Головні завдання контролю на підприємстві (складено автором на основі [23, 31, 43])

Ефективний контроль не обмежується виявленням відхилень або коригуванням дій. Найважливіший елемент ефективного контролю передбачає безперервний моніторинг за результатами. Постійний моніторинг дозволяє швидко виявити проблеми та проактивні заходи до того, як найгірші сценарії реалізуються. Такий підхід тримає бізнес стабільним і дозволяє швидко реагувати на будь-які зміни всередині компанії або поза нею. Також необхідно виділити зворотній зв'язок, який є важливим аспектом. Налаштування ефективної системи зворотного зв'язку в рівнях управління дає змогу швидко зрозуміти виконання завдань та потенційні проблеми. Завдяки цьому вище керівництво може змінювати стратегії та методи, забезпечуючи більш точне виконання завдань й досягнення поставлених цілей. Крім того, зворотний зв'язок сприяє постійному вдосконаленню підприємства, що дозволяє вчитися на помилках та вдосконалювати процеси й дії в майбутньому.

На думку О.В. Черненко [48] контроль може бути ефективним лише за умови дотримання б основних вимог, а саме:

своєчасності, яка полягає у тому, що контроль повинен бути здійснений у відповідний момент часу, що дозволить вчасно виявити й усунути відхилення;

доцільності, що означає відповідність контрольних заходів цілям підприємства та його можливостям;

оперативності, яка виражається у швидкому отриманні інформації та швидкій реакції на неї;

гнучкості, яка передбачає здатність системи контролю адаптуватися до змін в середовищі існування підприємства;

інформативності, яка полягає у забезпеченні керуючої підсистеми повною, релевантною та достовірною інформацією про відповідні процеси;

низьких витрат, що означає економічність доцільність контролю, коли витрати на його проведення є значно меншими за очікувану користь.

Можемо зазначити, що ефективний контроль виступає не лише засобом виявлення відхилень чи інструментом примусу до виконання завдань, а й важливою складовою стратегічного управління. Його значення полягає у

створенні умов для підвищення відповідальності персоналу, забезпечення стабільності функціонування організації та підвищення її адаптивності до змінного середовища.

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища контроль перетворюється на активний інструмент управлінського впливу, який не лише фіксує результати, а й сприяє удосконаленню управлінських процесів. Застосування гнучких і технологічно підкріплених систем контролю дозволяє підприємству бути більш проактивним, прогнозувати ризики та вчасно впроваджувати коригувальні заходи.

Враховуючи важливу роль функції контролю доцільно розглянути його види. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації видів контролю. Зокрема, популярними є такі класифікаційні ознаки як за: ступенем планування проведення, способом проведення, етапами проведення, рівнем централізації, суб'єктами контролю, цілями, змістом тощо. Т. Хлебнікова та О. Попьонк [47] зосереджують увагу на трьох основних видах контролю, які наведено на рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні види контролю на підприємствах (складено автором на основі [47])

Лише за умови реалізації усіх трьох видів контролю підприємство може досягнути успіху та досягнути поставлених цілей. Спочатку здійснюється

попередній контроль, який повинен засвідчити готовність підприємства та працівників до початку виконання завдань, перевірити рівень їх забезпеченості. Якщо на цьому етапі контролю відхилень не виявлено відбувається реалізація запланованих дій. Далі слідує поточний контроль, який реалізується безпосередньо у процесі роботи шляхом оцінки проміжних результатів. Отримана інформація у ході такого виду контролю дозволяє підприємству своєчасно зреагувати на відхилення та внести необхідне корективи. Доволі часто підприємства нехтують поточним контролем, як результат у підсумку отримують несвоєчасне виявлення відхилень й зазначають втрат.

Заключний контроль здійснюється уже після реалізації проєкту, запланованих дій. Основне його завдання полягає у зборі інформації про отримані результати, порівняння фактичних результатів із запланованими й формулювання кінцевих висновків. Така інформація корисна для накопичення досвіду, щоб у майбутньому підприємство не допускало одних і тих самих помилок.

Таким чином, контроль є однією з основних функцій менеджменту, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити коригування у дії підприємства. Для забезпечення його ефективності необхідне здійснення трьох видів контролю: попереднього, поточного та заключного. Послідовне їх виконання дозволяє виявляти відхилення, помилки на усіх його етапах й накопичувати досвід для недопущення в майбутньому однотипних помилок.

1.2 Класифікація сучасних методів контролю для забезпечення конкурентоспроможності організації

Для забезпечення контролю та відповідно своєчасного виявлення відхилень існує цілий арсенал методів, які дозволяють здійснювати ефективний моніторинг і сигналізувати про можливі проблеми. Під методами контролю слід розуміти сукупність інструментів, способів, процесів, виконання яких

забезпечує отримання об'єктивної інформації про стан об'єкта, виявлення відхилень, а також прийняття рішень направлених на коригування.

Сучасною наукою та практикою вироблено велику кількість методів контролю, які продовжують еволюціонувати під дією диджиталізації й потреби у пошуку більш ефективних інструментів виявлення відхилень. Зокрема, науковці В.В. Малтиз та А.В. Колодійчук [28] усі методи контролю класифікують на дві групи: традиційні та інноваційні. У їх розумінні традиційні методи – це ті, якими підприємства користуються уже досить давно. До інноваційних методів контролю ці науковці відносять нові методи, які виникли під впливом розвитку інформаційних технологій, ускладень зовнішнього середовища та пошуку більш ефективних концепцій.



Рисунок 1.3 – Класифікація методів контролю за В.В. Малтиз та А.В. Колодійчук (складено автором на основі [28])

Розглянутий підхід до класифікації методів контролю на традиційні та інноваційні, запропонований В.В. Малтизом та А.В. Колодійчуком [28], є логічно обґрунтованим та має практичну цінність для систематизації їх різновидів. Однак, на нашу думку, дана класифікація є неповною та певною мірою недосконалою. Зокрема, такі методи, як аудит управління та аналіз співвідношень, навряд чи можна віднести виключно до інноваційних, адже вони використовуються в управлінській практиці вже тривалий час і мають усталену методологічну базу. До того ж, класифікація не враховує певних сучасних тенденцій, зокрема впровадження цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту у процесі контролю, що потребує її подальшого уточнення та розширення.

У науковій думці існують й інші підходи щодо класифікації методів контролю. Зокрема вчені В.П. Новосад, Р.Г. Селіверстов та І.І. Артим [33] акцентують увагу на експертних методах контролю. Ця група методів ефективна в мовах інформаційного обмеження та базується на досвіді й судженнях експертів. Вона не позбавлена недоліків, а саме високого рівня суб'єктивізму. Однак має й переваги, а саме швидкості проведення навіть в умовах нестачі інформації. До експертних методів можна віднести: бальну оцінку, анкетування, опитування, мозковий штурм тощо.

Інша науковиця О.М. Плахова [36] виділяє таку групу методів контролю як соціологічних. Ці методи використовуються при контролі взаємодії персоналу, виявлення настроїв, рівня задоволеності умовами роботи, рівня задоволеності клієнтів тощо. Вони дозволяють контролювати не виробничі процеси, а організаційне середовище, морально-психологічний клімат в трудовому колективі, рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням тощо. У якості соціологічних методів контролю використовуються: опитування, інтерв'ю, спостереження, контент-аналіз тощо.

Цікавим з наукової точки зору є підхід О.М. Вініченка [8], який виділяє методи, що базуються на нормативних перевірках документів, економічній

оцінці господарських операцій. Дану групу методів можна назвати нормативно-порівняльними, які включають: бенчмаркінг, КРІ, відхилення від плану тощо.

Метод відхилення від плану є найпростішим та передбачає порівняння фактичних результатів від планових. Даний метод є аналогом до моніторингу, окремі вчені його відносять до нормативно-правових методів. Оскільки при його проведенні аналітик використовує нормативи, які встановлені підприємством при плануванні.

Метод бенчмаркінгу виходить за рамки одного підприємства та передбачає порівняння результатів його діяльності з іншими подібними організаціями. Такий метод контролю дозволяє визначити слабкі сторони у діяльності підприємства, відхилення у порівнянні від головного лідера галузі. При застосуванні даного методу важливим є збір інформації про конкурента, без цього не можливого його застосувати на практиці.

Досить цікавим є метод контролю, який базується на КРІ. Він широкого поширення набув для оцінки та управління продуктивністю підприємства, його окремих структурних підрозділів чи працівників. КРІ – це кількісні показники, що використовуються для вимірювання досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства або окремих його підрозділів. Цей метод контролю допомагає організаціям точно відстежувати прогрес і виявляти відхилення від запланованих результатів [37].

Метод КРІ дозволяє не лише здійснювати ефективний контроль за виконанням завдань, а й надає керівництву об'єктивні дані для прийняття управлінських рішень і виявлення слабких місць в організації. Це також допомагає виявляти кращі практики та стимулювати співробітників до досягнення високих результатів. Встановлення цілей для КРІ базується на очікуваних планових результатах. Його позитивною стороною є те, що він враховує специфіку кожної посади і дозволяє установити індивідуальні контрольні точки для кожного окремого працівника.

На рис. 1.4 наведено етапи застосування методу КРІ на практиці.

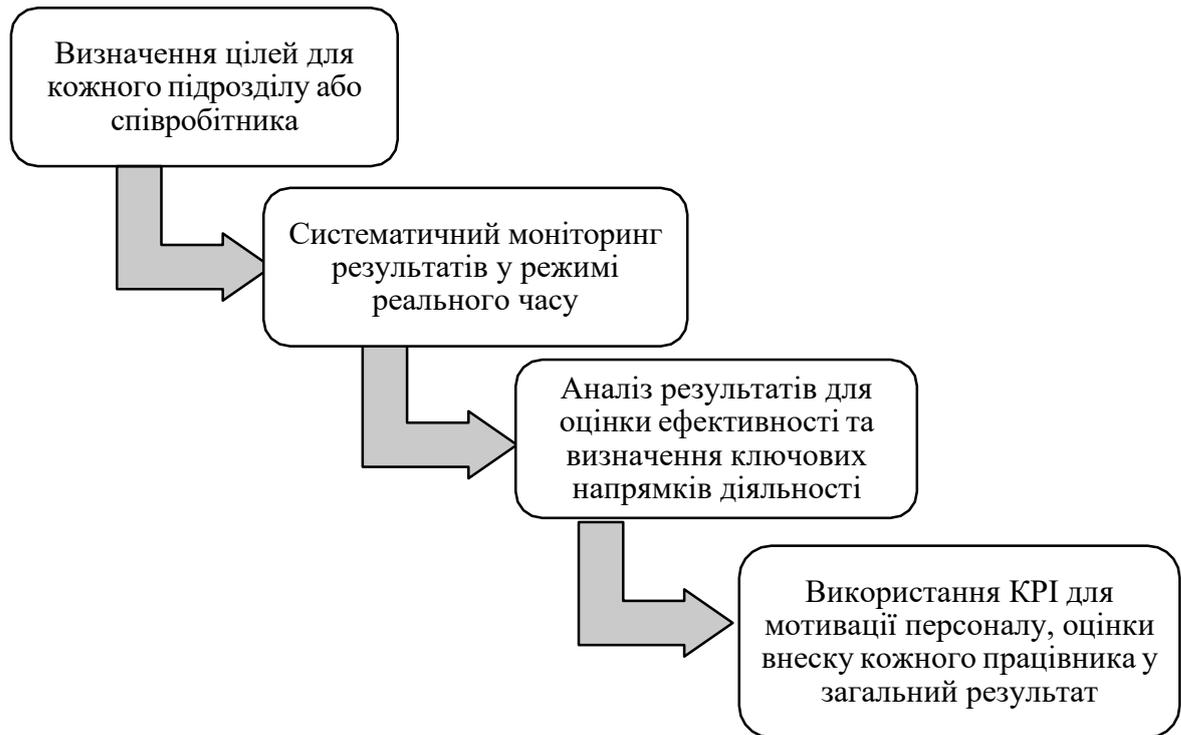


Рисунок 1.4 – Етапи застосування методу КРІ на практиці для здійснення контролю за результатами (складено автором на основі [37])

Також серед сучасних джерел інформації варто звернути увагу на існування аналітичних або статистичних методів контролю. Аналітичні методи дозволяють здійснювати глибокий аналіз тенденцій, виявляти закономірності та взаємозв'язки між різними змінними, тоді як статистичні методи забезпечують точність і надійність результатів за допомогою числових показників і математичних моделей. Вони є незамінними інструментами для вивчення даних, оцінки ефективності процесів та прогнозування майбутніх результатів [30]. Ця група методів базується на проведенні ряду розрахунків, зокрема з використанням фінансової звітності. До таких показників можна віднести: коефіцієнти ліквідності, показники рентабельності, ділової активності, візуалізація даних тощо.

Загалом існує велика кількість методів контролю. Вчені з різних галузей науки, які досліджують дане питання пропонують різні підходи до їх класифікації. Хочемо звернути увагу на найбільш нові методи контролю, які ще залишаються мало дослідженими, але вже мають великий потенціал для

розвитку в майбутньому. Зокрема, серед таких методів можна виділити інтелектуальні або автономні методи контролю на основі штучного інтелекту. Ці методи включають в себе використання алгоритмів машинного навчання та аналітики великих даних, що дозволяють здійснювати реальний моніторинг і контроль в автоматичному режимі, швидко реагуючи на зміни та оптимізуючи процеси в реальному часі.

На групу методів контролю звертає увагу О.В. Мельниченко [29], який вважає, що застосування штучного інтелекту може пришвидшити усі процеси пов'язані з контролем, звести до мінімуму ймовірність допущення помилок, пропущення важливих індикаторів та нівелюю вплив фактору суб'єктивізму. До головних переваг застосування штучного інтелекту при контролі автор відносить відсутність обмежень у часі роботи, швидкість обробки даних, можливість роботи одночасно з великою кількістю даних, а також стійкість системи до психологічних, емоційних чинників чи суб'єктивного сприйняття інформації. Відповідно використання штучного інтелекту при контролі вивільняє робочий час у вищого менеджменту, який може його спрямувати на виконання інших стратегічно важливих завдань.

Ю.М. Голей [9] у своєму дослідженні зазначає, що застосування алгоритмів машинного навчання та глибинного навчання дозволяє виявити складні закономірності при здійсненні контролю. На її думку штучний інтелект має великий потенціал для використання в системах контролю за станом бізнес-процесів. Системи, що базуються на інтеграції штучного інтелекту забезпечують автоматизацію, підвищують ефективність, знижують витрати та покращують якість рішень. Широкого застосування на українських підприємствах штучний інтелект у цілях контролю набув, але має значний потенціал для розвитку.

При використанні інтелектуальних або автономних методів контролю підприємства можуть як впроваджувати готові програмні рішення, так і розробляти індивідуальні рішення для власних потреб. Вважаємо, що в умовах цифровізації, ускладнення зовнішнього середовища та постійних змін майбутні систем контролю, безумовно, належить інтелектуальним методам. Вони здатні

адаптуватися до динамічних умов, оперативно реагувати на зміни в даних та забезпечувати високий рівень точності і ефективності в управлінні. Із впровадженням таких методів підприємства зможуть не лише зберігати конкурентоспроможність, але й досягати більш високого рівня автоматизації та оптимізації своїх процесів, що є ключовим фактором у сучасному бізнес-середовищі.

На рис. 1.5 наведено перспективи застосування інтелектуальних методів контролю на сучасних підприємствах.

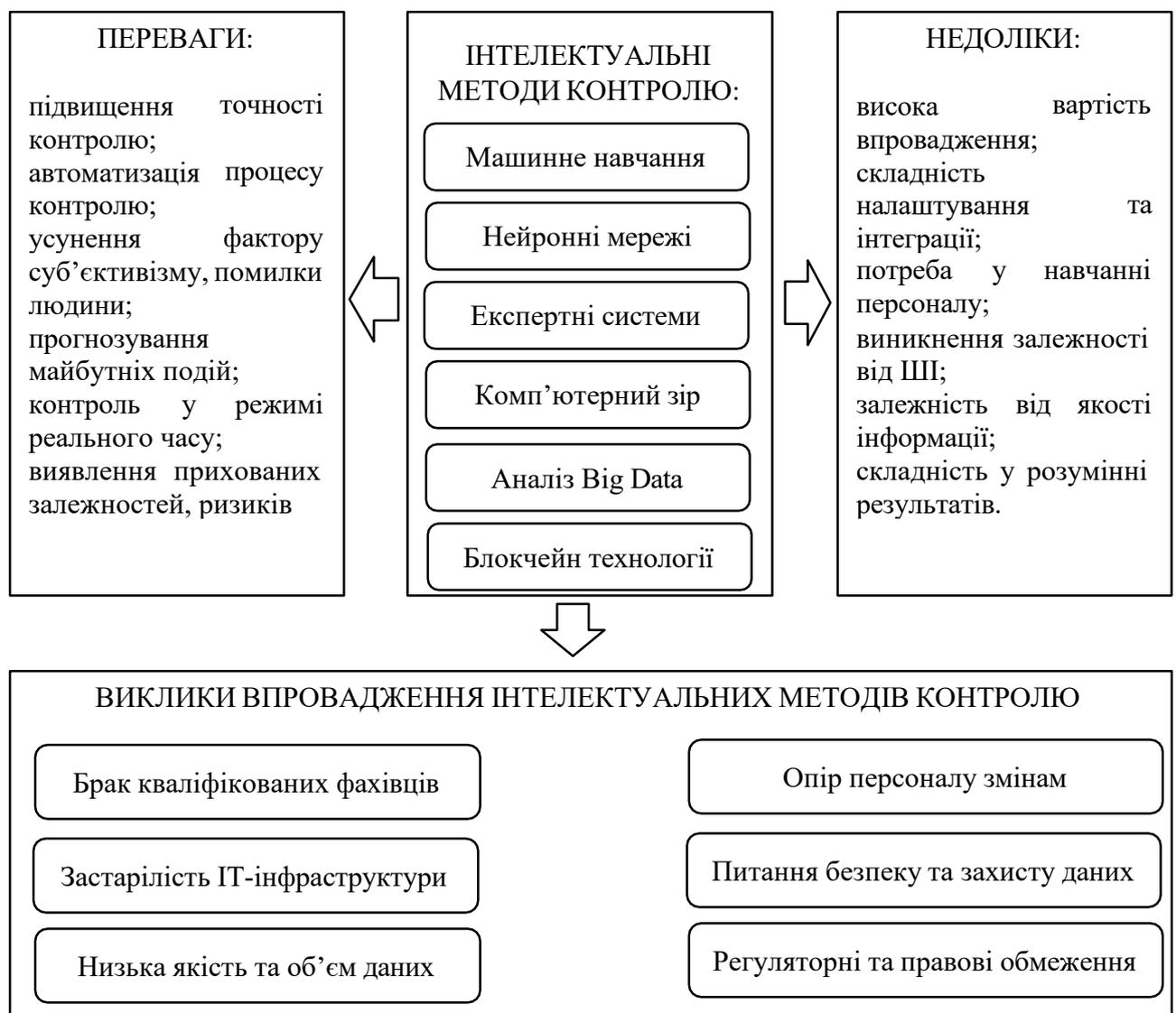


Рисунок 1.5 – Перспективи застосування інтелектуальних методів контролю на сучасних підприємствах

Примітка. Авторська розробка

Суб'єкти господарювання, які проводять свою діяльність в нестабільному середовищі, змушені шукати кращих практик та методів з проведення контролю. Оскільки своєчасне виявлення найменших відхилень є запорукою досягнення кінцевої мети. З цією метою поширена практика розробки авторських методів контролю, які адаптовані до специфіки конкурентного підприємства. У таких випадках, як правило, методи контролю розробляються безпосередньо фахівцями підприємства або створюються на замовлення в консалтингових компаніях, науково-дослідних установах, закладах вищої освіти тощо..

Таким чином, система управління підприємством може бути досконалою лише в умовах налагодженого контролю. Особливого значення контроль набуває в умовах невизначеності й підвищеного рівня ризику, коли зростає потреба у швидкій реакції на змінюване середовище. У цих цілях існує велика кількість методів контролю, які класифікуються за різними ознаками. Зокрема, поширеною є класифікація поділу цих методів на традиційні та інноваційні. Інша класифікація поділяє методи контролю на статистичні, соціологічні та експертні. Методи контролю постійно розвиваються, зокрема під впливом диджиталізації. Останнім трендом у даній сфері є використання ІТ-інструментів, програмного забезпечення для здійснення контролю. Дану групу методів контролю, яка базується на штучному інтелекті віднесено до найбільш нових інструментів. Дана група методів отримала назву інтелектуальних або автономних методів контролю. Популярною є практика авторських методів контролю, які розробляються з урахуванням специфіки та унікальності бізнес-моделі підприємства.

На разі фахівці підприємств мають широкий арсенал методів контролю, які можуть бути використані на практиці з метою своєчасного виявлення відхилень. Важливо дослідити на практиці відомих підприємства застосування сучасних методів контролю. Дане завдання буде реалізовано в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

1.3 Міжнародний та вітчизняний досвід застосування сучасних методів контролю на підприємствах

Вивчення кращих міжнародних і вітчизняних практик у сфері застосування сучасних методів контролю на підприємствах є важливим аспектом у питанні дослідження даної теми. В умовах політико-економічної нестабільності, різних змін, порушення геополітичної системи та стрімкого розвитку технологій підприємства повинні не лише адаптуватися до змін, а й активно використовувати новітні підходи до контролю для досягнення конкурентних переваг. Впровадження інтелектуальних або автономних методів контролю на основі сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, Big Data та автоматизація бізнес-процесів, дозволяє підприємствам підвищити точність управлінських рішень, зменшити ризики та знизити витрати.

При вивченні даного питання зіткнулися з суттєвим обмеженням щодо закритості інформаційних систем підприємств, оскільки більша частина такої інформації є конфіденційною й не висвітлюється у щорічних звітах. Тому в даному випадку слід опиратися на окрему інформацію, інтерв'ю співробітників та публічні приклади успішного застосування методів контролю.

Однією з найбільш успішних компаній, яка застосовує сучасні методи контролю, є General Electric. Дана компанія активно використовує аналіз великих даних та інтернет речей (IoT) для контролю процесів на всіх етапах виробництва. Наприклад, GE використовує технологію Predix для моніторингу та аналізу даних, отриманих від сенсорів, що встановлені на обладнанні. Такий підхід дозволяє General Electric здійснювати прогнозне обслуговування та знижувати витрати на ремонти, а також оперативно виявляти несправності. Методики контролю на основі даних дозволяють General Electric мінімізувати час простою обладнання та оптимізувати ресурси [51].

У Великобританії використання показників ключових результатів (KPI) є важливим інструментом контролю для багатьох підприємств. Це дозволяє компаніям слідкувати за досягненням стратегічних цілей через вимірювання

конкретних, вимірних показників. Один із прикладів – компанія Marks & Spencer, яка використовує КРІ для моніторингу якості обслуговування клієнтів, ефективності маркетингових кампаній та витрат на ланцюг постачання. Впровадження КРІ дозволяє компанії здійснювати швидкі корективи в операційних процесах для досягнення поставлених цілей [23].

Інший популярний виробник спортивного одягу компанія «Nike» використовує метод бенчмаркінгу для аналізу своїх процесів виробництва та розробки нових продуктів. Вони постійно порівнюють свої технології виробництва спортивного одягу та взуття з іншими лідерами ринку, щоб адаптувати інновації і покращувати свої виробничі потужності. Наприклад, компанія «Nike» досліджує нові підходи до дизайну взуття, звертаючи увагу на тренди, що з'являються в інших спортивних брендах. Це дозволяє компанії підтримувати інноваційність та зберігати конкурентоспроможність на глобальному ринку [19].

Amazon активно використовує методи спостереження та бенчмаркінгу для аналізу діяльності конкурентів та впровадження нових технологій в свою операційну діяльність. Amazon постійно моніторить ефективність своїх логістичних та складських операцій, порівнюючи їх з іншими лідерами галузі, такими як Walmart та Alibaba. Це дозволяє компанії оптимізувати ланцюги поставок і скорочувати витрати, підвищуючи ефективність доставки товарів [17].

Крім того Amazon активно використовує соціальні методи контролю, зокрема це спостерігається у проведенні регулярних опитувань серед своїх клієнтів для оцінки якості обслуговування дозволяє зробити висновок щодо відповідності високим стандартам якості. Зворотний зв'язок від клієнтів допомагають компанії коригувати свої логістичні та маркетингові стратегії.

Також Starbucks регулярно проводить опитування своїх клієнтів для виявлення проблем, які можуть виникати під час відвідування їхніх кав'ярень, таких як швидкість обслуговування або якість кави. Отримані дані

використовуються для оперативних змін у політиці обслуговування та навчання персоналу.

McDonald's [18] проводив опитування після впровадження нової системи замовлень через мобільні додатки та самообслуговування через термінали, щоб зрозуміти, чи поліпшилося обслуговування і чи зручніше стало для клієнтів.

Німецька компанія «Siemens» використовує системи автоматизованого контролю, базовані на аналізі даних у реальному часі, що дозволяє керувати виробничими процесами в промисловості 4.0. Одним із прикладів є використання технології MindSphere – відкритої операційної системи для індустрії Інтернету речей. Ця платформа дозволяє підприємствам зібрати та проаналізувати великі обсяги даних для оптимізації продуктивності. Siemens активно впроваджує в процеси машинне навчання, що дозволяє здійснювати більш точний контроль якості продукції, прогнозувати технічне обслуговування і значно підвищити ефективність роботи підприємства [20].

Японський виробник автомобілів «Toyota» є одним з лідерів у впровадженні інтелектуальних методів контролю через концепцію «Toyota Production System» (TPS). В рамках цього підходу використовується інтелектуальний контроль якості продукції за допомогою автоматизованих систем, які аналізують відхилення у виробничих процесах і відразу повідомляють операторів. Завдяки інтеграції систем контролю та управління даними, Toyota досягла значного зниження дефектів продукції та оптимізації витрат [7].

Інший лідер з виробництва автомобілів «BMW» використовує передові методи контролю в сфері виробництва, включаючи автоматизовану перевірку якості за допомогою комп'ютерного зору та роботизованих систем. Вони застосовують системи, що інтегрують машинне навчання для прогнозування виробничих дефектів, що дозволяє значно знизити відходи та підвищити продуктивність на всіх етапах виробництва [51].

В Україні також є вагомий досвід з використання сучасних методів контролю. Зокрема, гірничо-металургійна компанія «Метінвест» застосовує

технології автоматизації та інтелектуальні методи контролю на своїх виробничих майданчиках. Вони використовують системи для моніторингу та контролю технологічних процесів у реальному часі, що дозволяє знижувати енергоспоживання та покращувати якість продукції. Впровадження таких систем на основі аналізу великих даних сприяє оперативному виявленню відхилень і коригуванню виробничих процесів [22].

Логістична компанія «Нова пошта» [25], яка продемонструвала свою здатність до адаптації в умов глобальних змін, використовує автоматизацію для контролю процесів доставки та обробки посилок. Вони впровадили інтегровані інформаційні системи для відстеження руху товарів, зниження помилок у доставці та оптимізації маршрутів. Застосування аналітики даних дозволяє компанії надавати точні прогнози щодо термінів доставки та витрат на логістику.

Також компанія «Нова пошта» практикує використання методу KPI, що дозволяє контролювати якість обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на затримки або інші проблеми, що виникають під час доставки.

ТОВ «Запорізький автомобільний завод» [45] у процесі виробництва використовує інтелектуальні системи з метою здійснення контролю за якістю на усіх виробничих етапах. Вони застосовують автоматизовані лінії для перевірки дефектів на різних етапах виробничого процесу. Завдяки цьому, компанія значно знизилася кількість дефектів, покращила ефективність роботи та мінімізувала втрати на етапі виробництва.

АТ «Укрзалізниця» [4] активно застосовує технології для контролю за безпекою перевезень та технічним станом рухомого складу. За допомогою систем моніторингу та аналізу даних проводиться автоматичне оцінювання стану поїздів та вокзалів, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та знижувати ризики аварій.

Наведені приклади окремих компаній ілюструють лише часткову картину щодо застосування методів контролю, за якими вдалося зібрати інформацію. Безсумнівно, на підприємствах використовується комплексний підхід до контролю, що поєднує традиційні (моніторинг, спостереження) та інноваційні

інструменти на основі цифрових технологій та інтеграції штучного інтелекту. Кожна окрема операція на підприємстві вимагає застосування різних методів контролю. Існують ситуації, у яких традиційні методи контролю, зокрема спостереження, соціологічне опитування, аналіз звітної документації та інші підходять більше чим інноваційні методи. Тому попри розвиток штучного інтелекту та цифровізації актуальність традиційних методів контролю не втрачається. Однак також можемо констатувати про зростаючу тенденцію щодо впровадження сучасних методів контролю, заснованих на цифрових технологіях та діджиталізації бізнес-процесів.

На рис. 1.6 узагальнено результати аналізу міжнародного та українського досвіду застосування сучасних методів контролю на підприємствах.

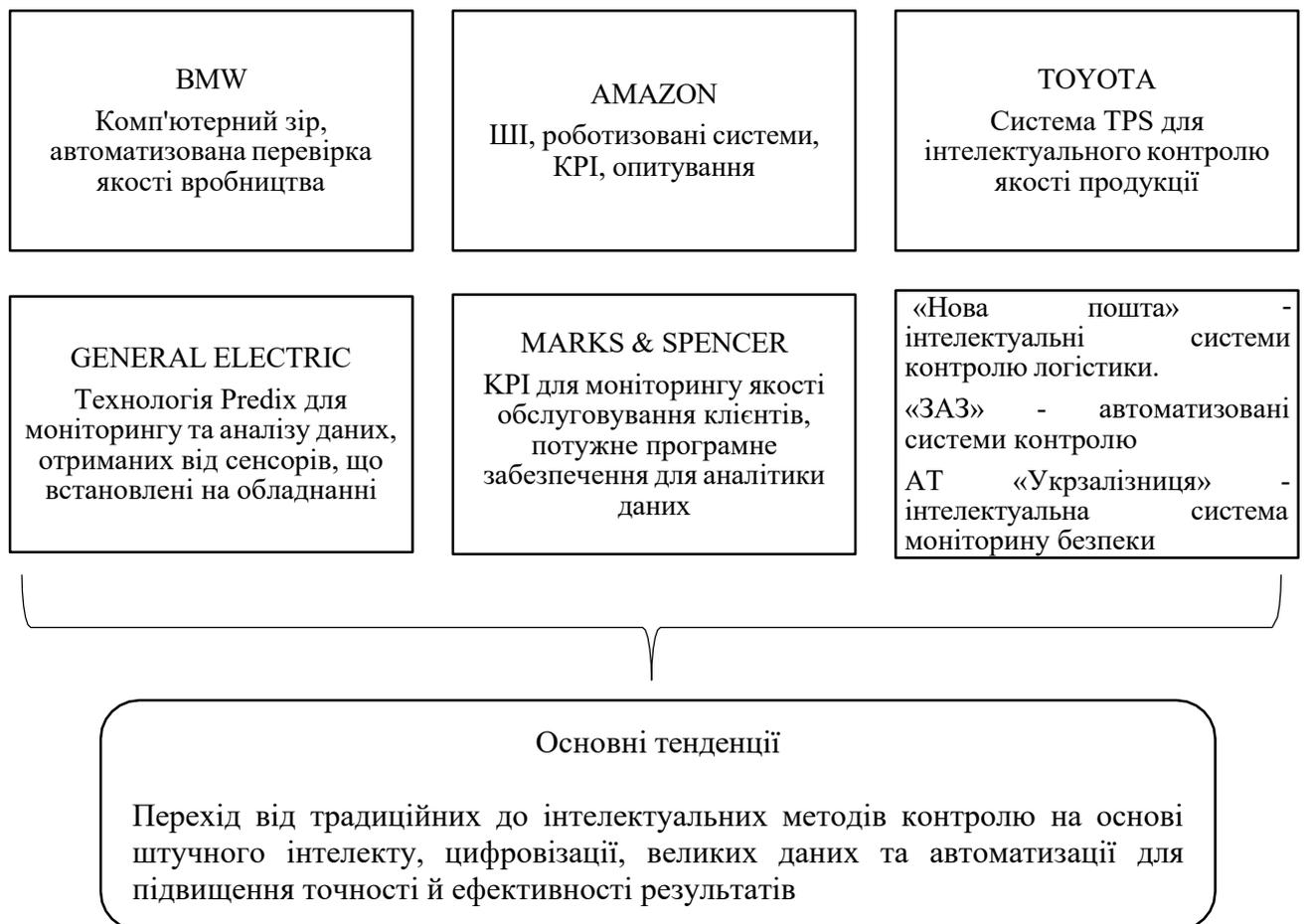


Рисунок 1.6 – Результати аналізу міжнародного та українського досвіду застосування сучасних методів контролю на підприємствах (узагальнено автором на основі [17-23, 51])

Таким чином, сучасні прогресивні компанії використовують різні методи контролю для своєчасного виявлення відхилень. Попри активний розвиток цифрових технологій, інтелектуальних систем традиційні методи контролю також залишаються бути актуальними. В одних ситуаціях кращу ефективність можуть показати традиційні методи контролю, а в інших – інтелектуальні. Водночас простежується чітка тенденція щодо зростання попиту на використання інтелектуальних методів контролю, особливо у компаніях з великою кількістю бізнес-процесів з розгалуженою організаційною структурою. Навіть для аналізу звітної документації, КРІ популярною стає практика застосування цифрових технологій.

Висновки до розділу 1

У ході виконаного теоретичного розділу кваліфікаційного дослідження реалізовано наступні завдання:

1. Розкрито зміст та завдання контролю як функції менеджменту. З'ясовано, що контроль є однією з основних функцій менеджменту, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити коригування у дії підприємства. Для забезпечення його ефективності необхідне здійснення трьох видів контролю: попереднього, поточного та заключного. Послідовне їх виконання дозволяє виявляти відхилення, помилки на усіх його етапах й накопичувати досвід для недопущення в майбутньому однотипних помилок.

2. Представлено класифікацію сучасних методів контролю для забезпечення конкурентоспроможності організації. Система управління підприємством може бути досконалою лише в умовах налагодженого контролю. Особливого значення контроль набуває в умовах невизначеності й підвищеного рівня ризику, коли зростає потреба у швидкій реакції на змінюване середовище. У цих цілях існує велика кількість методів контролю, які класифікуються за різними ознаками. Зокрема, поширеною є класифікація поділу цих методів на

традиційні та інноваційні. Інша класифікація поділяє методи контролю на статистичні, соціологічні та експертні. Методи контролю постійно розвиваються, зокрема під впливом диджиталізації. Останнім трендом у даній сфері є використання ІТ-інструментів, програмного забезпечення для здійснення контролю. Популярною є практика авторських методів контролю, які розробляються з урахуванням специфіки та унікальності бізнес-моделі підприємства.

3. Досліджено міжнародний та вітчизняний досвід застосування сучасних методів контролю на підприємствах. Сучасні прогресивні компанії використовують різні методи контролю для своєчасного виявлення відхилень. Попри активний розвиток цифрових технологій, інтелектуальних систем традиційні методи контролю також залишаються бути актуальними. В одних ситуаціях кращу ефективність можуть показати традиційні методи контролю, а в інших – інтелектуальні. Водночас простежується чітка тенденція щодо зростання попиту на використання інтелектуальних методів контролю, особливо у компаніях з великою кількістю бізнес-процесів з розгалуженою організаційною структурою. Навіть для аналізу звітної документації, КРІ популярною стає практика застосування цифрових технологій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «АВАТОР ІСП»

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

Дослідження застосування сучасних методів контролю проведено на прикладі ТОВ «АВАТОР ІСП», яке є відомим у м. Полтава інтернет-провайдером. Основним видом діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» є надання послуг із підключення юридичних та фізичних осіб до фіксованого доступу до Інтернету. Зважаючи на сучасну роль інтернет-з'єднання як одного з головних інструментів комунікації, отримання інформації можна стверджувати, що діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» має стратегічне значення.

Зареєстроване досліджуване товариство за адресою: 36014, Україна, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Соборності, буд.54. За даною адресою знаходиться головний офіс ТОВ «АВАТОР ІСП», де проводиться обслуговування клієнтів, консультації, підписання угод тощо. Також на ТОВ «АВАТОР ІСП» працюють виїзні бригади, які проводять діагностику та ремонт обладнання, підключення до мережі Інтернет за викликом клієнтів.

Відноситься ТОВ «АВАТОР ІСП» за чисельністю працюючих до малих підприємств України. Оскільки щорічна середньооблікова чисельність працівників на ТОВ «АВАТОР ІСП» є меншою від 50 осіб, балансова вартість активів є меншою за 4 млн. євро, а чистий дохід не перевищує 8 млн. євро. Відповідність цим вимогам відносить ТОВ «АВАТОР ІСП» до малих підприємств України [16]. Здійснює свою діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» відповідно до отриманих ліцензій й дозволів виданих Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації.

Основні види діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Основні види діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» за КВЕД
(складено автором на основі [35, 55])

Здійснює діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» на території України. Діяльність регулюється чинними нормативно-правовими актами, які включають: Конституцію України, Цивільний та Податковий кодекси України, закони та інші нормативно-правові акти, які регулюються підприємництво в Україні. Експортну діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» не проводить, а імпорти операції здійснює через пряме придбання у постачальників обладнання та комплектуючі.

Головним внутрішнім документом ТОВ «АВАТОР ІСП» є Статут (додаток А), який регулює основні аспекти діяльності товариства. Зокрема, Статут ТОВ «АВАТОР ІСП» складається з наступних розділів: загальні положення, предмет та цілі діяльності, статутний капітал, порядок передачі частки учасника у статутному капіталі, порядок вступу до товариства та виходу з нього, права та обов'язки учасників товариства, загальні збори учасників

товариства, виконавчий орган товариства, трудові відносини і соціальний розвиток товариства, порядок внесення змін до Статуту, порядок підписання установочних документів, порядок формування майна, розподілу прибутку та збитків, порядок реорганізації та ліквідації. Ці положення слугують основою для прийняття управлінських рішень, врегулювання потенційних конфліктних ситуацій між учасниками, а також забезпечення стабільної та прозорої роботи ТОВ «АВАТОР ІСП» відповідно до чинного законодавства України.

З точки зору менеджменту важливого значення для успішного функціонування ТОВ «АВАТОР ІСП» має система управління, схематичне її зображення наведено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Система управління ТОВ «АВАТОР ІСП»

Примітка. Авторська розробка

Система управління ТОВ «АВАТОР ІСП» є відкритою, вона передбачає прозорість у прийнятті управлінських рішень, участь усіх учасників у процесах стратегічного планування та розвитку, ефективній комунікації з усіма стейкхолдерами. Вона має канал входу, через яких надходить інформація про стан внутрішнього та зовнішнього середовища, запити клієнтів, ринкову ситуацію. Ця інформація надає дозволяє вищому керівництву ТОВ «АВАТОР ІСП» приймати управлінські рішення. Канали виходу є кінцева продукція та надані послуги, що приносить дохід товариству. Між керованою та керуючою підсистемами на ТОВ «АВАТОР ІСП» існує прямий та зворотний зв'язок. Прямий зв'язок передбачає передачу завдань, вказівок, доведення прийнятих рішень до виконання. Зворотним зв'язком передається інформація про стан справ, хід реалізації ухвалених рішень тощо. Завдяки цьому вище керівництво ТОВ «АВАТОР ІСП» має можливість систематично моніторити стан ситуації, за потреби вживати коригуючі заходи.

Керуюча підсистема ТОВ «АВАТОР ІСП» складається із загальних зборів учасників, директора, який є виконавчим органом управління, а також директора з ІТ, головного бухгалтера та комерційного директора. Кожен з цих керівників відповідає за стратегічно важливий напрямок діяльності товариства. Зазначимо, що на ТОВ «АВАТОР ІСП» загальні збори учасників складаються лише з 1 особи. Це згідно чинного законодавства можливо у тих випадках, якщо одній особі належить весь статутний капітал, що і є на ТОВ «АВАТОР ІСП». Функції директора на ТОВ «АВАТОР ІСП» також виконує власник товариства, а саме Аватор Михайло Миколайович. Тобто можемо стверджувати, що головне управління та контроль зосереджене на ТОВ «АВАТОР ІСП» в руках однієї людини.

Фактично директор ТОВ «АВАТОР ІСП» відповідає за усі стратегічні напрямки розвитку діяльності, формування стратегічного плану, його реалізації, кадрову політику, затвердження фінансових планів, представлення товариства у зовнішньому середовищі тощо. Йому підзвітні усі інші працівники та структурні підрозділи. Директор з ІТ, головний бухгалтер та комерційний директор є його

заступниками по ключовим напрямкам діяльності. Головний бухгалтер відповідає на ТОВ «АВАТОР ІСП» за ведення фінансового та бухгалтерського обліку, усі питання, які пов'язані з фінансами. Комерційний директор відповідає за цінову політику, маркетингову діяльність, питання пов'язані з обслуговуванням клієнтів тощо. Директор з ІТ відповідає за стан мережі, її розвиток, забезпечення безперебійності послуг тощо.

На рис. 2.3 наведено схематичне зображення організаційної структури управління товариства.

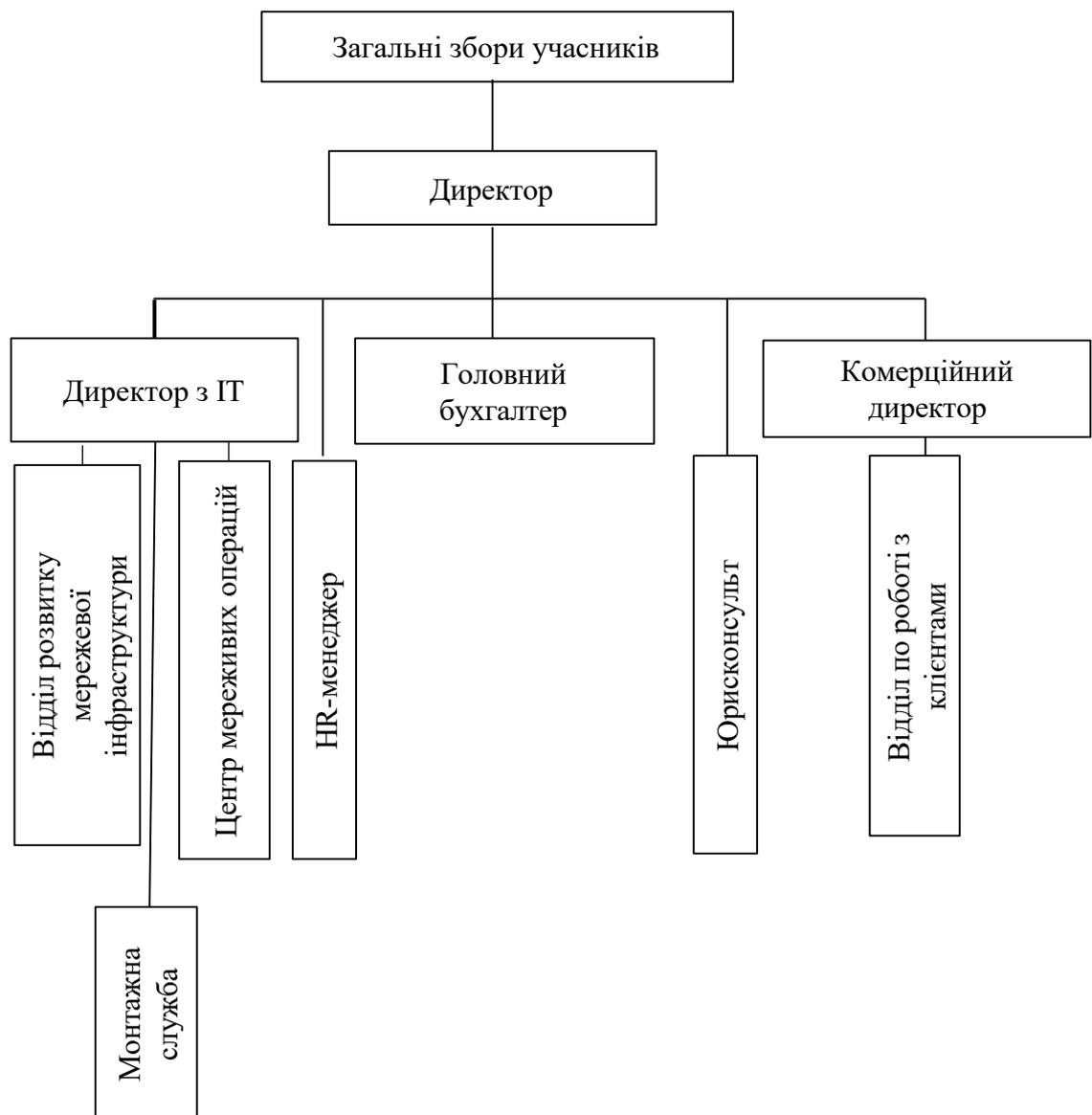


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «АВАТОР ІСП»
(складено автором за даними підприємства)

Зазначимо, що на ТОВ «АВАТОР ІСП» розроблені та впроваджені у дію посадові інструкції для кожної посадової одиниці на товаристві. Послуги по забезпеченню інтернет-з'єднання на товаристві передбачають виконання дій, які є небезпечними та можуть призводити до травм. Зокрема, це стосується роботи на високі, з електропроводами тощо. Тому на ТОВ «АВАТОР ІСП» проводять систематично інструктажі з техніки безпеки, поводження з обладнанням, електроприладдям та іншими потенційно небезпечними об'єктами. З огляду на те, що ТОВ «АВАТОР ІСП» відноситься за чисельністю працюючих до малих підприємств, обов'язки з охорони праці на товаристві виконує безпосередньо директор. Можемо зробити висновок, що на директора ТОВ «АВАТОР ІСП» покладено велику кількість завдань й обов'язків, тому він часто є перевантажений рутинними операціями.

Діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» проводить на територіях декількох областей України (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Географія діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» (складено автором за даними [35])

Основним ринком збуту ТОВ «АВАТОР ІСП» є територія Полтавської області, саме на даний регіон припадає 75 % усіх клієнтів та генерації доходу. Поступово ТОВ «АВАТОР ІСП» розширює географію своєї присутності. Працівники товариства активно долучається до відбудови телекомунікаційної інфраструктури Сумської та Харківської областей, які були пошкоджені або знищені через військові дії та ракетно-дронові обстріли.

Спектр послуг та продукції ТОВ «АВАТОР ІСП» є типовим для підприємства, що надає послуги інтернет-з'єднання. У табл. 2.1 наведено продукцію та послуги товариства.

Таблиця 2.1 – Продукція та послуги ТОВ «АВАТОР ІСП» (складено автором за даними [35])

Основний асортимент	Додатковий асортимент
Інтернет-підключення	Публічна «біла» IP-адреса
Підключення телебачення	Допомога майстра
Smart TV приставка	СМС-інформування
Ремонт обладнання	Переадресування портів
Безперебійники, роутери тощо.	

Послуги ТОВ «АВАТОР ІСП» включають не тільки основні послуги, такі як інтернет-підключення та підключення телебачення, але й додаткові опції, що сприяють зручності та підтримці користувачів. Так, до додаткового асортименту входять публічна «біла» IP-адреса, допомога майстра, СМС-інформування, переадресування портів, а також різноманітне обладнання, як-от безперебійники та роутери.

Ринок даних послуг в Україні та Полтавській області зокрема є досить розвиненим й конкурентоспроможним. На українському ринку, згідно даних Державної служби статистики України, представлено близько 3570 інтернет-провайдерів. На ринку Полтавської області головними конкурентами ТОВ «АВАТОР ІСП» є: «Тріолан», «Оптінет», «Укртелеком», «Фрегат», «Воля», «Київстар» тощо. На разі ТОВ «АВАТОР ІСП» суттєво поступається цим

інтернет-провайдерам. Використовуючи дані аналітичної платформи Youcontrol на рис. 2.5 відображено позицію ТОВ «АВАТОР ІСП» на українському ринку.

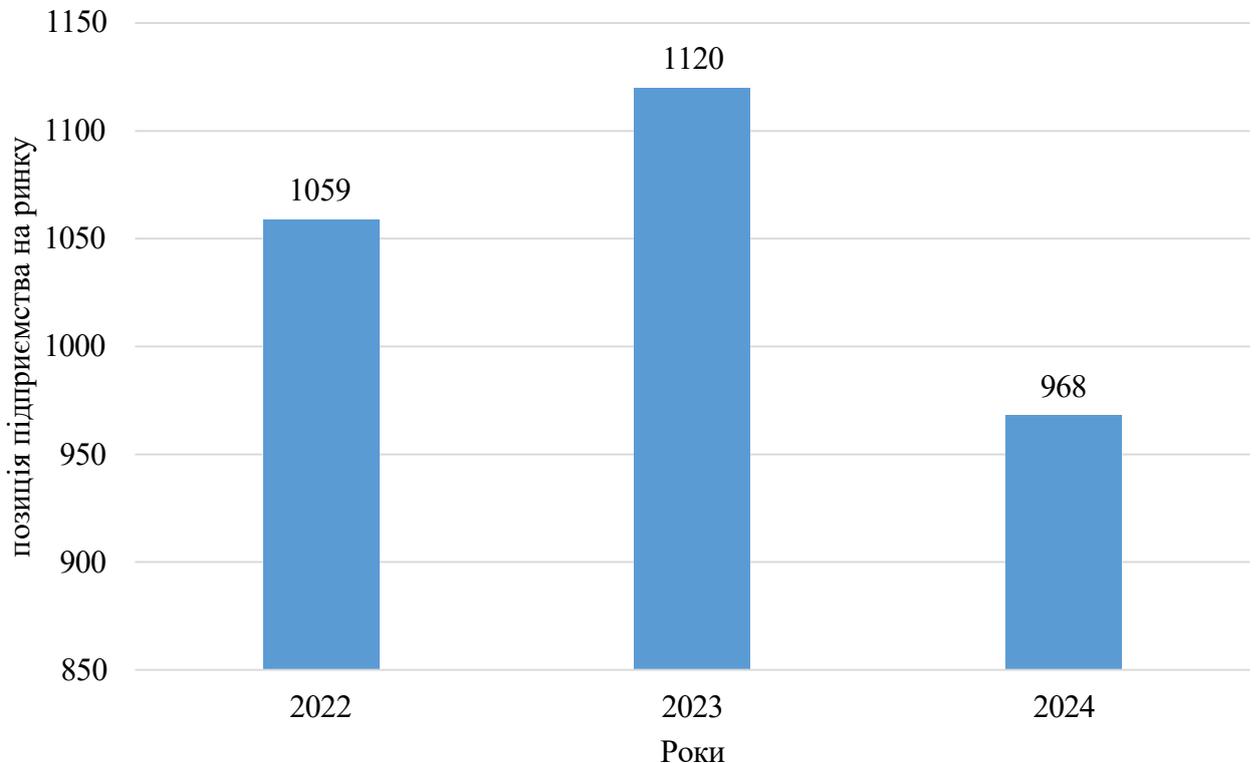


Рисунок 2.5 – Позиції ТОВ «АВАТОР ІСП» на вітчизняному ринку інтернет-з'єднання (складено автором за даними [55])

З наведених даних можемо зробити висновок про те, що в цілому позиція ТОВ «АВАТОР ІСП» на ринку поліпилася, але товариство продовжує суттєво поступатися за розвитком головним лідерам ринку. ТОВ «АВАТОР ІСП» має подальші резерви для поліпшення та удосконалення бізнес-процесів. Головні конкурентні переваги ТОВ «АВАТОР ІСП» перераховані на офіційному веб-сайті й включають [35]:

- висока швидкість та стабільність;
- гнучкі тарифи;
- якісна підтримка 24/7;
- додаткові послуги.

Пошук клієнтів ТОВ «АВАТОР ІСП» відбувається через різні комунікаційні канали, зокрема власний веб-сайт, соціальні мережі, рекламні оголошення, банерну рекламу тощо. Клієнтами ТОВ «АВАТОР ІСП» є як фізичні особи, так і юридичні.

У діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» важливу роль відіграє співпраця з постачальниками. Від постачання необхідного обладнання залежить своєчасність виконаних робіт, проведення ремонту, розвитку телекомунікаційної інфраструктури, підключення нових користувачів тощо. Зокрема, ТОВ «АВАТОР ІСП» придбаваються кабелі, обладнання, вай-фай роутери, мережеві пристрої, безперебійники тощо. Співпрацює товариство з відомими виробниками, оскільки якість для ТОВ «АВАТОР ІСП» стоїть на першому місці. Постачальниками товариства є такі відомі компанії як: «Huawei», «TP-Link» та «ZTE».

Таким чином, ТОВ «АВАТОР ІСП» є підприємство, що надає послуги по підключенні доступу до мережі інтернет-з'єднання. Знаходиться на території Полтавської області, але має розвинену телекомунікаційну мережу й по інших областях, а саме: Харківській, Дніпропетровській, Кіровоградській, Сумській та Черкаській. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, належність ТОВ «АВАТОР ІСП» до малих підприємств. Головним органом управління є директор, який виступає водночас і власником товариства.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП»

ТОВ «АВАТОР ІСП» з початку 2022 р. функціонує в умовах війни та її негативних наслідків. У таких умовах на перший план виходить гнучкість, здатність до адаптації завдяки антикризовим заходам. З метою оцінки ефективності функціонування товариства на ринку у табл. 2.2 відображено основні фінансово-економічні показники діяльності товариства. Для цього використано офіційну фінансову звітність (додаток Б).

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	10257,7	13714,9	13961,0	3703,4	36,1	246,1	1,8
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	-2013,8	-3590,4	-1798,7	215,1	-10,7	1791,7	-49,9
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	2220,4	4384,7	4675,2	2454,8	110,6	290,5	6,6
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	8084,9	9863,9	10709,5	2624,6	32,5	845,6	8,6
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	35	42	45	10	28,6	3	7
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	22 078,4	19 858,8	20 801,4	-1 277,0	-5,8	942,6	4,7
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	22 078,4	19 858,8	20 801,4	-1 277,0	-5,8	942,6	4,7
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	17 320,9	19 304,4	13 014,1	-4 306,8	-24,9	-6 290,3	-32,6

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	7 756,0	9 578,0	12 234,0	4 478,0	57,7	2 656,0	27,7
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	18 466,7	19 004,0	22 655,6	4 188,9	22,7	3 651,6	19,2
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	4 757,5	554,4	7 787,3	3 029,8	63,7	7 232,9	1 304,6
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	38,0	98,8	528,8	490,8	1 291,6	430,0	435,2
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	38,0	98,8	528,8	490,8	1 291,6	430,0	435,2
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	31,2	98,8	433,7	402,5	1 290,1	334,9	339,0
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	630,8	472,8	462,3	-168,6	-26,7	-10,6	-2,2
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,02	0,22	0,38	0,36	1639,2	0,16	70,3
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	9,9	4,5	4,4	-5,5	-55,3	-0,1	-1,8
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,7	2,0	1,9	-0,8	-28,9	-0,1	-3,5
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	132	179	185	54	40,6	7	3,7
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,46	0,04	0,6	0,1	20,3	0,5	1279,9
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,78	0,97	0,63	-0,2	-20,3	-0,3	-35,6
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	0,4	0,7	3,8	3,4	x	3,1	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-1,5	-2,8	-24,1	-22,6	x	-21,4	x
6.3. Рентабельність продукції	%	0,2	0,5	2,5	2,3	x	2,0	x

Проведений аналіз дозволив виявити ряд тенденції. Середня вартість сукупного капіталу протягом 2023-2024 рр. практично не змінювалася та складала 13714,9 тис. грн та 13961 тис. грн відповідно. Порівнюючи його розмір 2024 р. з 2022 р. помітне зростання на 36,1 % або 3003,4 тис. грн у грошовому еквіваленті. Зростання сукупного капіталу свідчить про розширення господарської діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП», зростання вартості майна досліджуваного товариства.

Середня вартість власного капіталу ТОВ «АВАТОР ІСП» протягом 2022-2024 рр. має від'ємні значення, що сигналізує про дефіцит власних фінансових коштів. Сума сформованого нерозподіленого збитку у попередніх роках призводить до від'ємного власного капіталу. У 2022 р. власний капітал складав 2013,8 тис. грн з від'ємним знаком, у 2023 р. ситуація погіршилася й дефіцит зріс до 3590,4 тис. грн. У 2024 р. ситуація покращилася, оскільки дефіцит власного капіталу скоротився до 1798,7 тис. грн або на 49,9 % порівняно з попереднім роком. З виявлених тенденцій можемо зробити висновок про те, що ТОВ «АВАТОР ІСП» має хронічний дефіцит власних фінансових ресурсів. Фінансування господарської діяльності товариства здійснюється за рахунок позикових коштів. На рис. 2.6 наведено динаміку розглянутих показників.

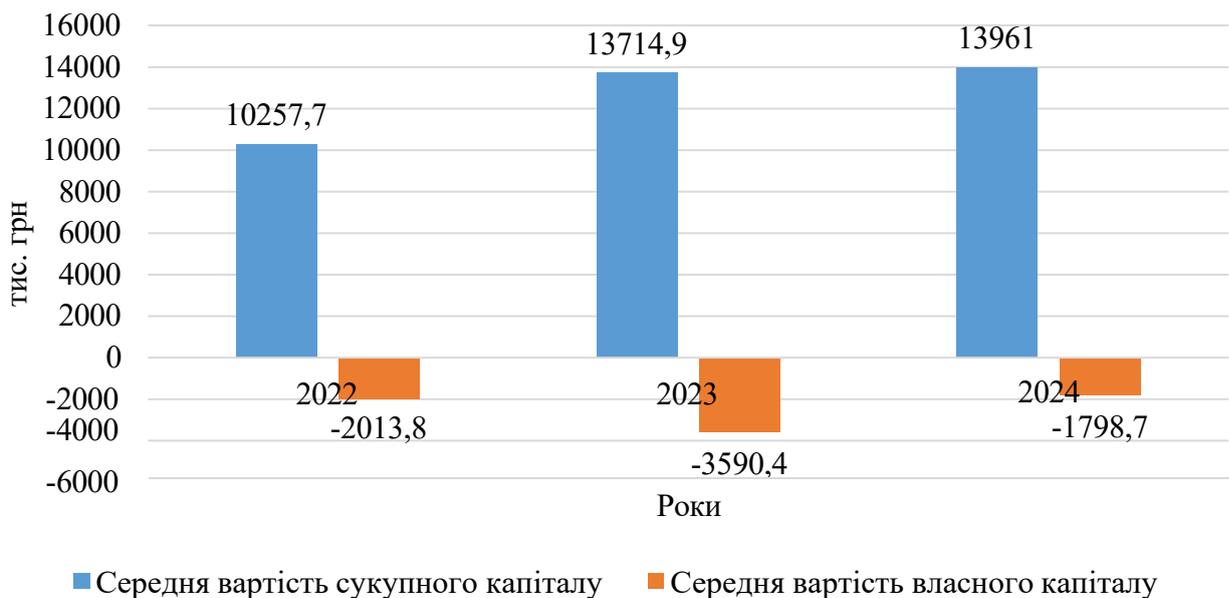


Рисунок 2.6 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «АВАТОР ІСП» (складено автором за даними підприємства)

Середньорічна вартість основних засобів протягом 2023-2024 рр. також не зазнала суттєвих коливань. У 2023 р. даний показник склав 4384,7 тис. грн, у 2024 р. зростання склало 6,6 % до 4675,2 тис. грн. Якщо порівнювати дані 2024 р. з 2022 р., то зростання є більш явним, а саме на 2454,8 тис. грн або 110,6 %. З основних засобів ТОВ «АВАТОР ІСП» має автомобілі, а також різні професійне обладнання для розбудови телекомунікаційної мережі. Протягом 2024 р. суттєвих інвестицій в основні засоби ТОВ «АВАТОР ІСП» не здійснювало. У тому числі через високий рівень невизначеності.

Середні залишки оборотних засобів у 2024 р. склали 10709,5 тис. грн, що на 2624,6 тис. грн або 32,5 % більше за 2022 р. Якщо порівнювати дані 2024 р. з попереднім роком, та зростання склало 845,6 тис. грн або 8,6 %. Варто зазначити, що оборотні засоби ТОВ «АВАТОР ІСП» в основному складаються із запасів та дебіторської заборгованості. Значні розміри запасів зумовлені логістичними проблемами та невизначеністю через війну в Україні. З метою забезпечення себе від ризиків ТОВ «АВАТОР ІСП» створює додаткові стратегічні резерви у матеріалах та запасах. Дебіторська заборгованість на ТОВ «АВАТОР ІСП» сформувалася здебільшого через комунальні установи, які через брак фінансових ресурсів й окремі бюрократичні процедури затримують абонентські платежі. На рис. 2.7 наведено динаміку середніх залишків оборотних засобів товариства.

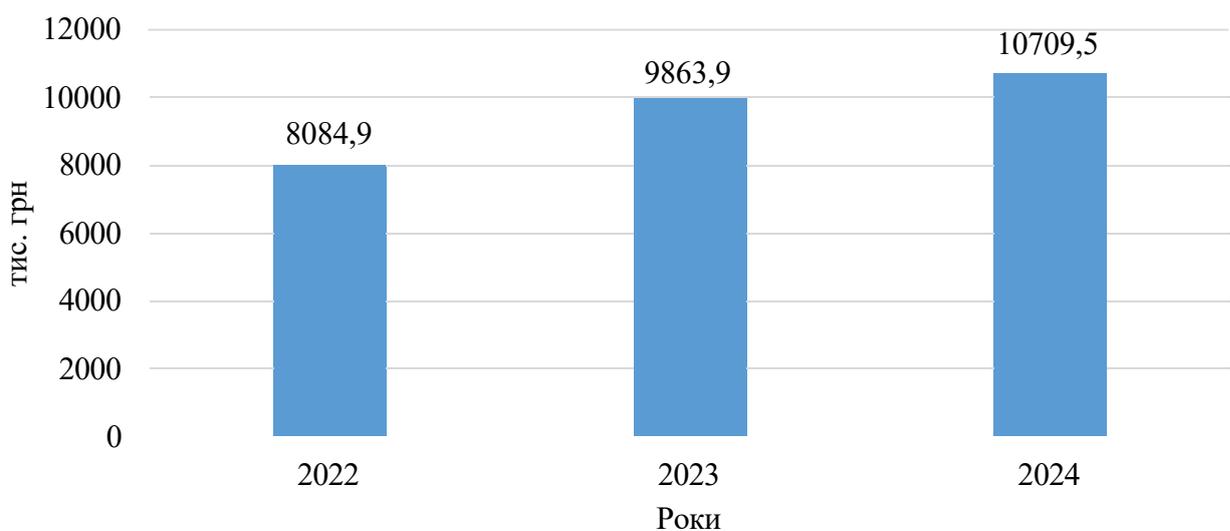


Рисунок 2.7 – Динаміка середніх залишків оборотних засобів ТОВ «АВАТОР ІСП» (складено автором за даними підприємства)

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «АВАТОР ІСП» зростає під впливом загального зростання обсягів діяльності. За аналізований період кількість працівників зросла з 35 осіб до 45 осіб. Важливо, що попри війну, міграційні та мобілізаційні процеси ТОВ «АВАТОР ІСП» залучає додаткову кількість працівників. Варто зазначити, що частина працівників працює за спеціальними договорами цивільно-правового характеру. У 2024 р. ТОВ «АВАТОР ІСП» підтвердило свою критичність та отримала можливість здійснювати бронювання працівників від мобілізації, що дозволяє зберегти на важливих посадах кваліфікованих кадрів. Також надання бронювання є одним з головних критеріїв працівників при виборі підприємства для працевлаштування.

Розмір чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «АВАТОР ІСП» має різні зміни. У 2022 р. чистий дохід товариства склав 22078,4 тис. грн, у 2023 р. відбулося зменшення до 19858,8 тис. грн. У звітному 2024 р. ситуація покращилася і чистий дохід ТОВ «АВАТОР ІСП» зріс до 20801,4 тис. грн. Можемо зробити висновок, що у звітному році чистий дохід 2022 р. не було досягнутий. Чистий дохід у 2024 р. був менше від 2022 р. на 1277 тис. грн або 5,8 %. Частину клієнтів ТОВ «АВАТОР ІСП» втратило через військові дії з Харківської та Сумської областей зокрема. Також ТОВ «АВАТОР ІСП» в умовах війни надає по зниженим цінам послуги комунальним закладам, зокрема школам.

Важливим досягненням ТОВ «АВАТОР ІСП» стала ресурсозберігаюча політика, що сприяло зменшенню операційних витрат. Якщо у 2022 р. операційні витрати товариства склали 17320,9 тис. грн, у 2023 р. відбулося їх зростання до 19304,4 тис. грн, то у 2024 р. вони зменшилися до 13014,1 тис. грн при одночасному зростанню обсягів надаваних послуг. У 2024 р. операційні витрати зменшилися на 4306,8 тис. грн або на 24,9 % порівняно з 2022 р. та на 6290,3 тис. грн або 32,6 % порівняно з 2023 р. Цього товариство досягло завдяки впровадженню ресурсозберігаючих технологій, поліпшенню контролю за використанням ресурсів, інтеграції інноваційних технологій. На рис. 2.8

наведено динаміку порівняння чистого доходу від реалізації послуг та операційних витрат ТОВ «АВАТОР ІСП».

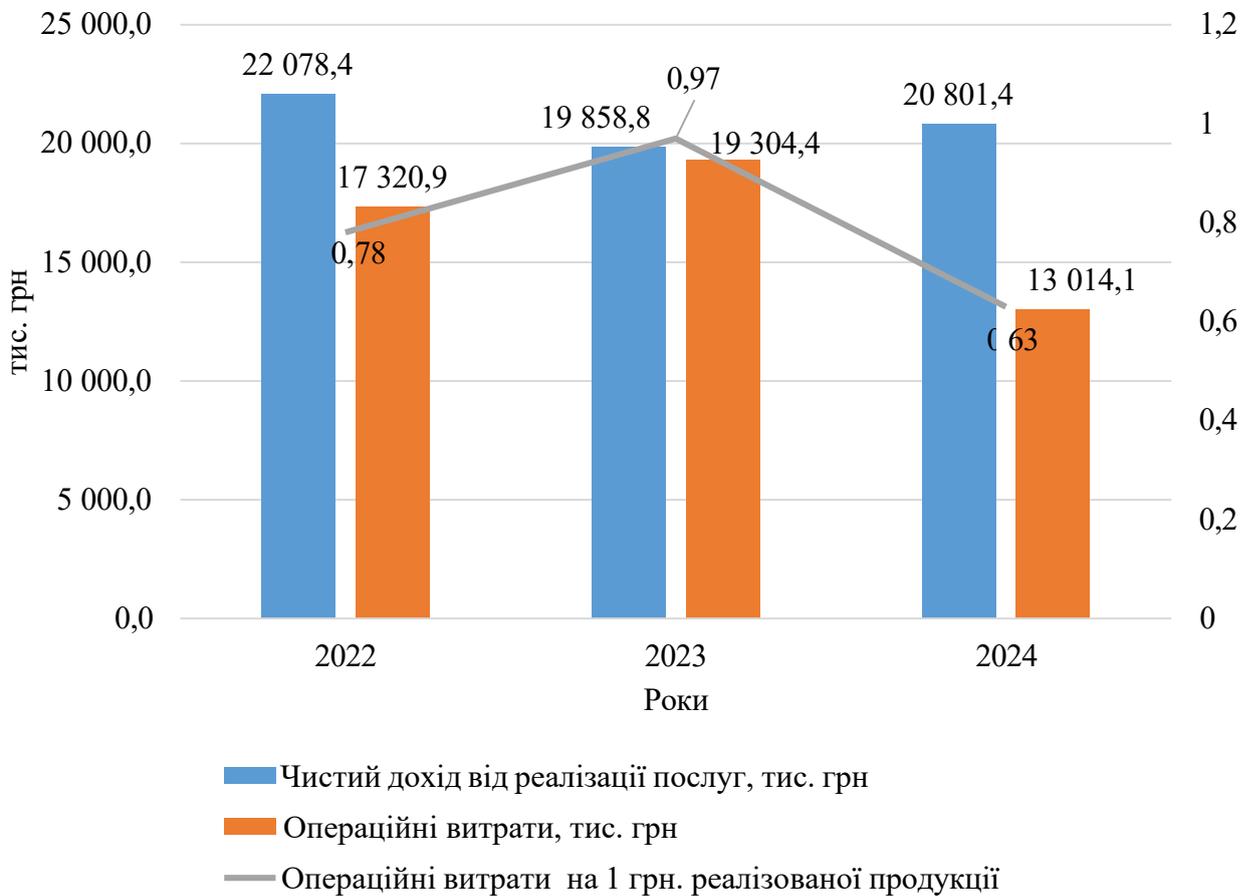


Рисунок 2.8 – Динаміка порівняння чистого доходу від реалізації послуг та операційних витрат ТОВ «АВАТОР ІСП» (складено автором за даними підприємства)

Варто звернути увагу, що у 2022 р. на 1 грн реалізованої продукції або послуг ТОВ «АВАТОР ІСП» витрачало 0,78 грн, а у 2023 р. відбулося суттєве зростання до 0,97. Фактично у 2023 р. витрати дорівнювали отриманому доходу товариства. У 2024 р. ситуація суттєво поліпшилася і розмір операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції зменшився до 0,63 грн. Дана тенденція є позитивною та демонструє націленість ТОВ «АВАТОР ІСП» на оптимізацію витрат в умовах війни.

Середньомісячна заробітна плата працівників на ТОВ «АВАТОР ІСП» щорічно переглядається в сторону зростання і відповідає середньогалузевим заробітним платам в Україні. У 2022 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника товариства складала 18466,7 грн, у 2023 р. уже складала 19004 грн. У 2024 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника складала 22655,6 грн, що дозволило ТОВ «АВАТОР ІСП» подолати поріг у 20 тис. і здійснювати бронювання працівників для збереження трудового складу.

Ключовим показником діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» є чистий прибуток, динаміка якого наведена на рис. 2.9.

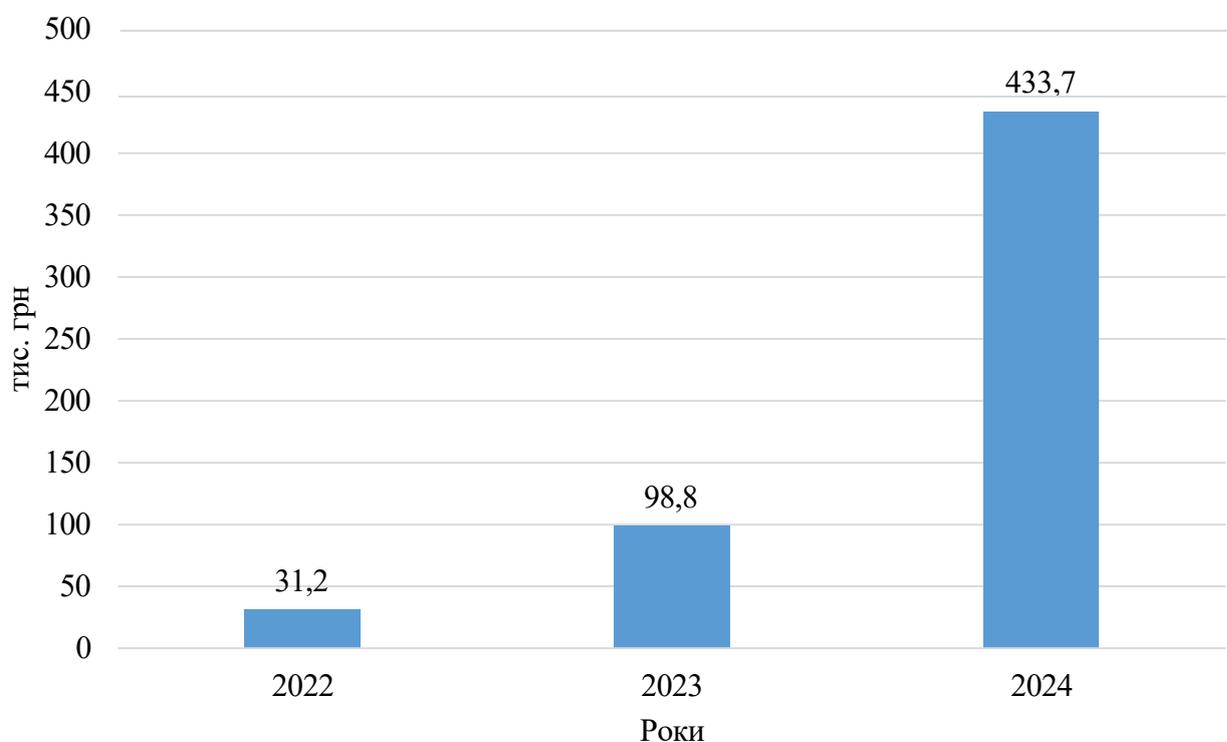


Рисунок 2.9 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «АВАТОР ІСП» (складено автором за даними підприємства)

Розмір чистого прибутку ТОВ «АВАТОР ІСП» показує динамічне й стабільне зростання. У 2022 р. сума чистого прибутку склала 31,2 тис. грн, у наступному році відбулося зростання у три рази до 98,8 тис. грн. У 2024 р. порівняно з попереднім роком чистий прибуток зріс більше чим у чотири рази.

Відповідно сума чистого прибутку за результатами 2024 р. ТОВ «АВАТОР ІСП» склала 433,7 тис. грн. Зазначені зміни свідчать в цілому про підвищення ефективності функціонування досліджуваного товариства.

Продуктивність праці працівників ТОВ «АВАТОР ІСП» знижується попри зростання середньомісячної заробітної плати, що є індикатором проблем у сфері управління персоналом. Рівень продуктивності праці за 2022-2024 рр. зменшився з 630,8 тис. грн / особу до 462,3 тис. грн / особу. Даному питанню слід приділити більше увагу, зокрема варто провести опитування працівників, визначити перелік мотивуючих та демотивуючих факторів.

Проблемою є зростання зношеності основних засобів через недостатні інвестиції в їх оновлення. Якщо у 2022 р. коефіцієнт зносу основних засобів складав лише 0,02, що фактично було непомітним для товариства, то у 2024 р. даний показник зріс до 0,38. Тобто у 2024 р. близько 38 % усіх основних засобів були зношеними та не могли на 100 % використовуватися.

Показники рентабельності в цілому показують позитивні тенденції. Рентабельність власного капіталу поступово зростає. У 2022 р. даний показник складав 0,4 %, у 2023 р. збільшився до 0,7 %, а у 2024 р. він зріс до 3,8 %. Активи ТОВ «АВАТОР ІСП» стали використовуватися більш ефективніше. Також позитивно зростає рентабельність продукції з 0,2 % у 2022 р. до 0,5 % у 2023 р. та до 2,5 % у 2024 р. З цього слідує, що одиниця реалізованої продукції (послуг) ТОВ «АВАТОР ІСП» стала приносити більший розмір прибутку.

В цілому підводячи підсумки даного аналізу важливо зазначити, що в цілому переважна більшість показників демонструє позитивні зміни. Серед негативних тенденцій слід відзначити високу залежність від позикових коштів, а також суттєве зростання коефіцієнту знову. Водночас позитивним є зростання чистого прибутку, а також зниженням операційних витрат ТОВ «АВАТОР ІСП». На рис. 2.10 виділено ключові тенденції аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП».



Рисунок 2.10 – Ключові тенденції аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» (складено автором за даними підприємства)

Таким чином, результати проведеного аналізу засвідчили як позитивні, так й негативні зміни. ТОВ «АВАТОР ІСП» протягом 2022-2024 рр. залишається прибутковим підприємством, прибуток якого зростає і на кінець звітного року складає 433,7 тис. грн. Важливим є також зменшення операційних витрат у 2024 р. на 24,9 % порівняно з 2022 р., що й дозволило наростити розмір чистого прибутку. З негативних змін відзначено дефіцит власних фінансових ресурсів, високу залежність від позикових коштів, а також зростання зносу основних засобів. В умовах війни важливого значення має реалізація функції контролю, тому далі проведено аналіз її стану.

2.3 Аналіз організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»

Контроль на ТОВ «АВАТОР ІСП» є невід’ємним елементом менеджменту, який забезпечує виявлення відхилень від цілей, факти розкрадань, випадки непрофесійного виконання обов’язків тощо. Контроль на ТОВ «АВАТОР ІСП» організований за централізованим підходом, ключовою особою є директор перед яким звітують інші керівники структурних підрозділів, його заступники. Директор ТОВ «АВАТОР ІСП» одночасно є і єдиним власником товариства, тому зацікавленість у найкращих результатах діяльності є особливо високою. На рис. 2.11 представлено елементи організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП».



Рисунок 2.11 – Елементи організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»

Примітка. Авторська розробка

Наведена схема підтверджує те, що контроль на ТОВ «АВАТОР ІСП» організований за централізованим підходом. Менеджери середнього та низового рівня фактично не залучаються до виконання функції контролю, існує чітка ієрархія. Розподіл обов'язків у плані контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» є чітким у сфері компетенції кожного з керівників, однак документально це ніде не закріплено. Фактично кожен з керівників самостійно визначає у якій формі і за допомогою яких методів проводити контроль. Єдиних стандартів, правил на ТОВ «АВАТОР ІСП» не має. У кінцевому підсумку кожен з керівників, які беруть участь а реалізації функції контролю підпорядковані головному директору та щотижня звітують про результати. Також існує практика, за якої директор без попередження самостійно здійснює моніторинг мережі, контроль за роботою інших працівників, досягнутими результатами тощо.

Існує проблема, за якої наради проводяться виключно у визначені дні. Директор, який є і одноосібним власником ТОВ «АВАТОР ІСП» перевантажений великою кількістю робіт, тому часто трапляються ситуації, за якої у нього не має можливості проводити наради, зустрічі. Відповідно у ситуаціях. Коли негайно необхідно прозвітувати директору про виявлені проблеми доводиться чекати нарад.

Основними інструментами та методами контролю директора ТОВ «АВАТОР ІСП» є щотижневі зустрічі з керівниками функціональних напрямків, під час яких аналізуються досягнуті результати, виявлені помилки та відхилення від планів, а також щомісячні наради з персоналом. На ТОВ «АВАТОР ІСП» впроваджена практика встановлення цілей за системою ключових показників ефективності (КРІ) для кожного відділу.

Головний бухгалтер на ТОВ «АВАТОР ІСП» здійснює фінансовий контроль. У своїй роботі головний бухгалтер товариства використовує такі інструменти та методи, як бюджетування, щомісячна фінансова звітність, моніторинг дебіторської заборгованості, порівняльний аналіз результатів поточного періоду з минулими роками, а також аналіз рентабельності наданих послуг. Пріоритет на ТОВ «АВАТОР ІСП» віддається традиційним методам

контролю. На рис. 2.12 відображено динаміку дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги ТОВ «АВАТОР ІСП» у 2022-2024 рр.

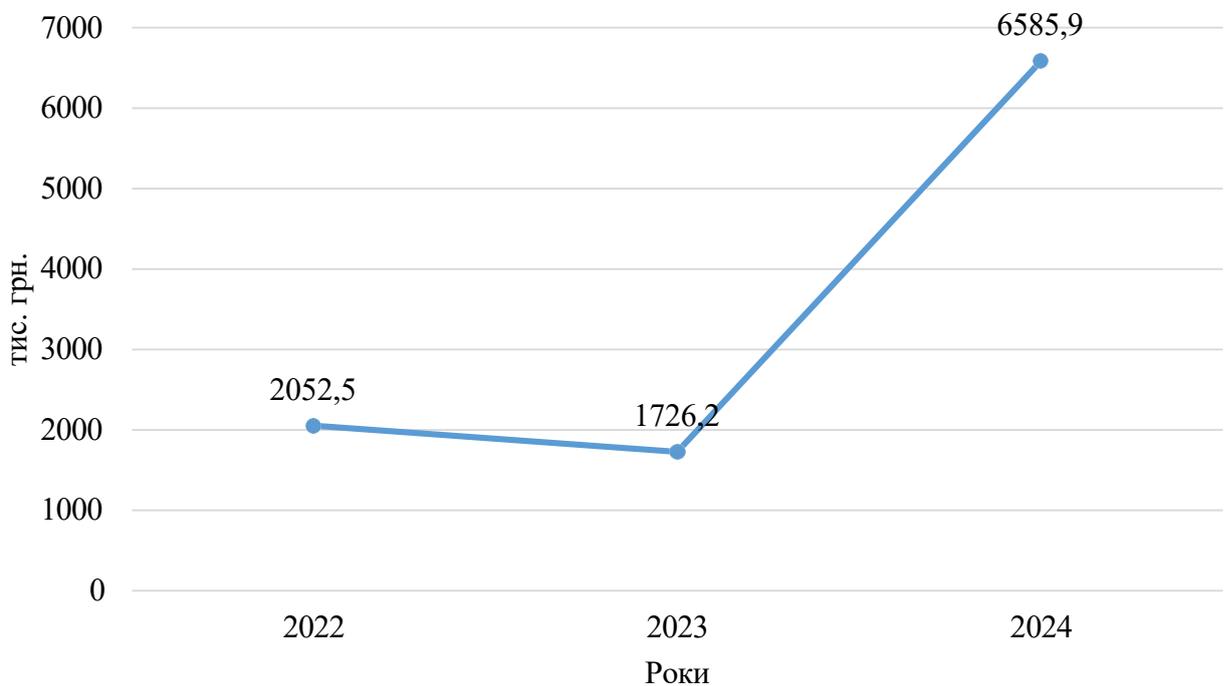


Рисунок 2.12 – Динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «АВАТОР ІСП» за товари, роботи та послуги у 2022-2024 рр. (складено автором за даними підприємства)

Наведені дані демонструють суттєве зростання обсягів дебіторської заборгованості на кінець 2024 р., що є свідченням наявності проблем у даній сфері. Це може вказувати на недосконалий контроль у сфері моніторингу дебіторської заборгованості. За аналізований період обсяг дебіторської заборгованості зріс більше чим у три рази з 2 млн грн до 6,5 млн грн. Це є суттєвим та загрожує погіршенням фінансової стабільності ТОВ «АВАТОР ІСП» і призводить до дефіциту власних фінансових ресурсів. У зв'язків з війною в Україні та високою невизначеністю це створює особливо великі ризики.

Бухгалтерський облік на ТОВ «АВАТОР ІСП» є автоматизованим. У цих цілях використовується програмне забезпечення «Дебет Плюс». Дана програма забезпечує автоматизацію найпростіших бухгалтерських та фінансових

операцій, а також дозволяє головному бухгалтеру оперативно готувати звіти, стежити за рухом грошових потоків. Однак у питанні надмірної дебіторської заборгованості проблеми на ТОВ «АВАТОР ІСП» виявлені, що свідчить про недосконалість процесів контролю.

Контроль за технічним напрямком та якістю ІТ-послуг покладено на директора з ІТ. Його основними інструментами контролю є щоденний моніторинг якості мережі та системи PON (пасивної оптичної мережі), що дозволяє оперативно реагувати на технічні збої та підтримувати стабільність послуг на належному рівні. Моніторинг PON дозволяє директору з ІТ ТОВ «АВАТОР ІСП» відстежувати ключові показники, такі як рівень сигналу, використання пропускну здатності, продуктивність обладнання тощо. Це дозволяє в режимі реального часу моніторити ситуацію, бачити де виникла проблема, які клієнти втратили сигнал інтернет з'єднання тощо. На рис. 2.13 наведено переваги проведення моніторингу PON за станом мережі ТОВ «АВАТОР ІСП».

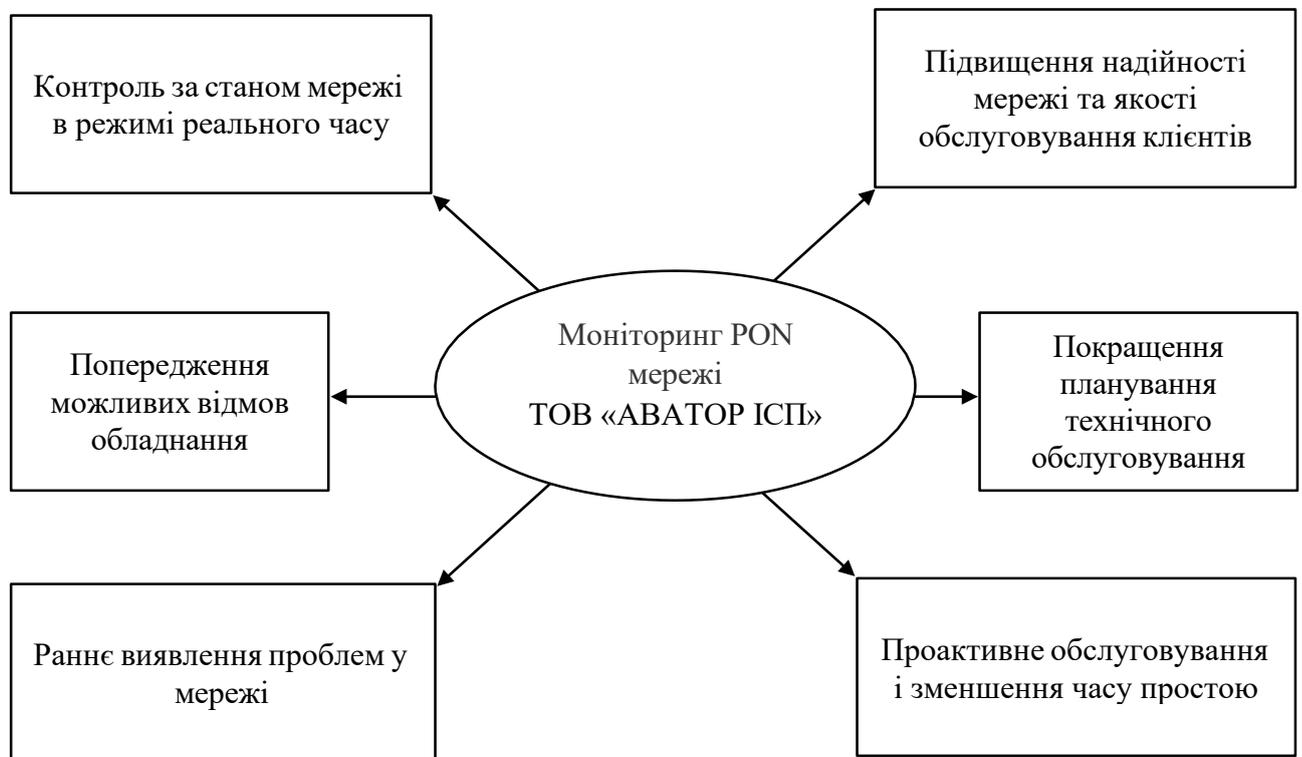


Рисунок 2.13 – Переваги проведення моніторингу PON за станом мережі ТОВ «АВАТОР ІСП» (складено автором за даними [39])

Комерційний директор ТОВ «АВАТОР ІСП» відповідає за контроль у сфері маркетингу, продажів та клієнтського сервісу. До основних інструментів та інструментів контролю, які використовує комерційний директор ТОВ «АВАТОР ІСП» входить моніторинг звернень клієнтів, аналіз їхньої задоволеності послугами, а також оцінка ефективності маркетингових кампаній. Головна ціль цього контролю – своєчасно адаптувати стратегії продажів і підвищувати рівень лояльності клієнтів ТОВ «АВАТОР ІСП». Ефективність здійснення даного контролю можна оцінити за результатами вивчення рівня задоволеності клієнтів. На сервісі 2ip.ua представлено оцінки клієнтів за 8 критеріями, їх результати наведено на рис. 2.14.

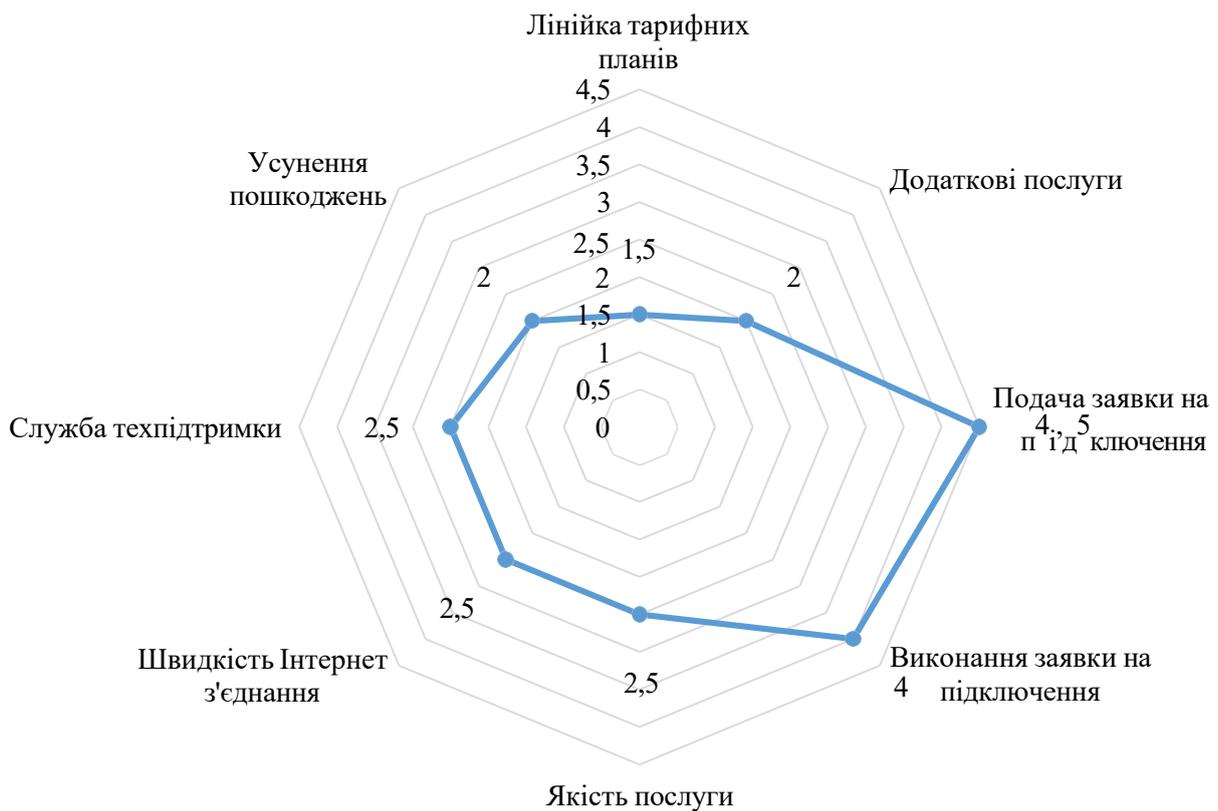


Рисунок 2.14 – Оцінка рівня задоволеності клієнтів ТОВ «АВАТОР ІСП»
(складено автором за даними [38])

Рівень задоволення клієнтів послугами та обслуговуванням ТОВ «АВАТОР ІСП» знаходиться на недостатньому рівні. Максимальних 5 балів, що відповідає оцінці «відмінно», ТОВ «АВАТОР ІСП» не отримав по жодному критерію. Найкраще оцінено діяльність товариства за критерієм подачі заявки на підключення, що набрала в середньому 4,5 балів. Клієнтам подобається можливість подачі заявки в режимі онлайн через спеціальне поле на офіційному веб-сайті товариства. Також «добре» оцінено ТОВ «АВАТОР ІСП» за критерієм виконання заявки на підключення. По іншим критеріям таким як якість послуги, швидкість інтернет з'єднання, служба техпідтримки ТОВ «АВАТОР ІСП» отримав 2,5 балів, що відповідає рівню «задовільно». Найгірша оцінка у 1,5 балів ТОВ «АВАТОР ІСП» отримало за лінійку тарифних планів. Додаткові послуги, а також усунення пошкоджень оцінено у 2 бали, що відповідає рівню «погано». Виходячи з отриманих результатів можемо констатувати, що у питанні організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» існують проблеми. Оскільки б в іншому випадку товариство оперативно реагувало б на запити клієнтів і забезпечувало досконале обслуговування.

Слід додати, що дані оцінки не можна вважати повністю репрезентативними. Це пов'язано з тим, що згідно з положеннями курсу маркетингу, незадоволені клієнти значно частіше залишають відгуки або повідомляють про свої негативні враження, ніж задоволені. Останні, як правило, не проявляють активності, якщо їх спеціально не заохотити до залишення позитивного відгуку. Тому повністю результати роботи й рівень обслуговування на ТОВ «АВАТОР ІСП» це не відображає. Однак дають певне підґрунтя для виявлення основних проблемних у діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП» і дозволяють сформулювати загальне уявлення про функцію контролю. Також проблемою є те, що ТОВ «АВАТОР ІСП» не проводить моніторинг за відгуками в мережі інтернет та не вживає заходи для комунікації з клієнтами, визначення причин не задовільної оцінки його роботи тощо.

На основі результатів проведеного аналізу, а також особистого спостереження за управлінською діяльністю вищого керівництва

ТОВ «АВАТОР ІСП», яке було проведено під час проходження переддипломної практики, виділено ключові проблеми організації функції контролю, які відображено на рис. 2.15



Рисунок 2.15 – Ключові проблеми організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»

Примітка. Авторська розробка

Організація контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» є недосконалою та потребує удосконалення. Відсутність централізованої системи для збору та аналізу даних, а також використання ручних процесів, таких як аналіз в Excel, обмежує оперативність та точність управлінських рішень. Крім того, відсутність чітко визначених, документально закріплених процедур контролю може призвести до неефективного розподілу відповідальності між підрозділами, що знижує ефективність виявлення та коригування проблем на ранніх етапах. Для підвищення ефективності контролю необхідно впровадити автоматизовану систему, що дозволить забезпечити єдиний інформаційний простір для всіх процесів компанії.

Для підведення підсумків дослідження у другому розділі кваліфікаційної роботи сформуємо SWOT-аналіз, який дозволить визначити подальші перспективи функціонування товариства. SWOT-аналіз ТОВ «АВАТОР ІСП» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «АВАТОР ІСП»

Можливості	Загрози
1. Розвиток інформаційних технологій	1. Продовження на невизначений термін гарячої фази війни
2. Збільшення державної підтримки у зв'язку з стратегічно важливим значенням діяльності інтернет-провайдерів	2. Пошкодження телекомунікаційної інфраструктури товариства
3. Розширення ринку збуту	3. Підвищення тарифів на електроенергію
4. Імплементация технологій на основі ШП	4. Нестача кваліфікованих кадрів
	5. Зміни в законодавстві, які регулюють діяльність інтернет-провайдерів, питання бронювання працівників
	6. Інфляція, що призводить до підвищення вартості надання послуг
	7. Зменшення кількості населення, а відповідно й потенційних клієнтів
	8. Підвищення податкового навантаження на бізнес
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока кваліфікація працівників	1. Високі операційні витрати
2. Репутація надійного провайдера	2. Нестача сучасного обладнання
3. Використання моніторингу мережі PON	3. Дефіцит власних фінансових ресурсів
4. Можливість бронювання працівників від мобілізації	4. Недосконалий контроль, запізніле виявлення відхилень
5. Відносно невисока ціна на послуги	5. Відсутність єдиної інформаційної бази
6. Висока соціальна відповідальність, яка відображається в реалізації різних ініціатив підтримки шкіл, незахищених верств населення	6. Низька конкурентоспроможність порівняно з головними інтернет-провайдерами
7. Висока згуртованість трудового колективу	7. Наявність великої кількості негативних відгуків
8. Велика клієнтська база	
9. Досить широкий асортимент послуг	

Примітка. Авторська розробка

За результатами проведеного аналізу в табл. 2.4 складено матрицю SWOT-аналізу, що дозволяє обрати найбільш оптимальну стратегію розвитку.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АВАТОР ІСП»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+9=13	4+7=11
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
8+9=17	8+7=15

Примітка. Авторська розробка

Отримані результати дають підстави стверджувати, що для ТОВ «АВАТОР ІСП» характерний вибір стратегії обмеженого зростання. У зовнішньому середовищі, внаслідок війни, переважають загрози, які перешкоджають повноцінному розвитку досліджуваного товариства. Певні можливості для розвитку ТОВ «АВАТОР ІСП» є і залежать у першу чергу від доступу до нових технологій, а також державної підтримки. З ключових загроз слід відмітити існування ймовірності пошкодження телекомунікаційної мережі товариства, підвищення тарифів на електроенергію, дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці, інфляцію тощо. Внутрішнє середовище свідчить про існування ряду сильних сторін ТОВ «АВАТОР ІСП», але водночас є й велика кількість слабких сторін. ТОВ «АВАТОР ІСП» слід постійно удосконалюватися, щоб посилити сильні сторони, а також ліквідувати слабкі.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про наявність суттєвих недоліків у процесах контролю ТОВ «АВАТОР ІСП», які потребують вдосконалення. Зокрема, централізоване управління та відсутність чітко документованих стандартів і процедур контролю призводять до неефективного розподілу відповідальності між підрозділами та обмежують оперативність виявлення проблем. Наявність значної дебіторської заборгованості та низький рівень задоволення клієнтів вказують на недосконалість контролю в окремих сферах діяльності, зокрема у фінансовому та сервісному напрямках. Впровадження автоматизованої системи контролю та уточнення процедур можуть значно підвищити ефективність управління та зменшити ризики, пов'язані з поточними проблемами підприємства.

У ході виконаного аналітичного розділу кваліфікаційного дослідження реалізовано наступні завдання:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «АВАТОР ІСП». Досліджуване товариство є підприємством, що надає послуги по підключенні доступу до мережі інтернет-з'єднання. Знаходиться на території Полтавської області, але має розвинену телекомунікаційну мережу й по інших областях, а саме: Харківської, Дніпропетровської, Кіровоградської, Сумської та Черкаської. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, належність ТОВ «АВАТОР ІСП» до малих підприємств. Головним органом управління є директор, який виступає водночас і власником товариства.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП». Результати проведеного аналізу засвідчили як позитивні, так й негативні зміни. ТОВ «АВАТОР ІСП» протягом 2022-2024 рр. залишається прибутковим підприємством, прибуток якого зростає і на кінець звітного року складає 433,7 тис. грн. Важливим є також зменшення операційних витрат у 2024 р. на 24,9 % порівняно з 2022 р., що й дозволило наростити розмір чистого прибутку. З негативних змін відзначено дефіцит власних фінансових ресурсів, високу залежність від позикових коштів, а також зростання зносу основних засобів.

3. Проведено аналіз організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП». Отримані результати свідчать про наявність суттєвих недоліків у процесах контролю ТОВ «АВАТОР ІСП». Зокрема, централізоване управління та відсутність чітко документованих стандартів і процедур контролю призводять до неефективного розподілу відповідальності між підрозділами. Наявність значної дебіторської заборгованості та низький рівень задоволення клієнтів вказують на недосконалість контролю в окремих сферах діяльності, зокрема у фінансовому та сервісному напрямках. Впровадження автоматизованої системи контролю та уточнення процедур можуть значно підвищити ефективність управління та зменшити ризики, пов'язані з поточними проблемами підприємства.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ КОНТРОЛЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВАТОР ІСП»

3.1 Стратегічні напрями покращення організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»

Виявлена низка проблем у організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» дають усі підстави стверджувати, що їх вирішення повинно позитивно відобразитися на кінцевих результатах діяльності товариства. Усі виявлені проблеми можуть бути вирішені, а процес реалізації функції контролю покращений, оскільки існують дієві інструменти для цього. Вищому керівництву ТОВ «АВАТОР ІСП» варто опиратися на багатому вітчизняному та міжнародному досвіду з даного питання, а також вивчати сучасні можливості штучного інтелекту, інформаційних технологій, які автоматизують процеси контролю.

З метою високої обізнаності вищого керівництва ТОВ «АВАТОР ІСП» про це важливо підвищувати рівень своїх знань з даної сфери. В умовах прогресивного суспільства, активного науково-технічного розвитку й інформаційної революції постійно з'являються нові можливості. Пропонується представниками вищого керівництва щорічно проходити різноманітні курси, брати участь у конференціях, вебінарах й інших інтерактивних заходах, які присвячені темі налагодження функції контролю. Вивчення й огляд доступних курсів дозволив відібрати декілька найбільш перспективних, які рекомендовані до відвідування представниками вищого керівництва ТОВ «АВАТОР ІСП».

У табл. 3.1 відображено перелік рекомендованих освітніх програм, які спрямовані на підвищення вищого керівництва ТОВ «АВАТОР ІСП» компетенції у сфері організації функції контролю.

Таблиця 3.1 – Перелік рекомендованих освітніх програм, які спрямовані на підвищення вищого керівництва ТОВ «АВАТОР ІСП» компетенції у сфері організації функції контролю

Назва курсу	Формат	Тривалість	Вартість за одного учасника	Мета програми	Участь
Система внутрішнього контролю підприємства: сучасний вимір	Онлайн	5 годин	2000 грн	Ознайомлення з сучасними підходами до побудови ефективної системи внутрішнього контролю на підприємстві з урахуванням сучасних трендів	Головного бухгалтера
Методи оцінки та контролю бізнес-процесів	Онлайн	1 година	Безкоштовно	Огляд сучасних підходів, методів та інструментів контролю з фокусом на цифрові технології	Директора, директора з ІТ
Курси від Дія. Бізнес. Полтава	Очна зустріч	Різна тривалість	Безкоштовно	Безкоштовний консалтинг, підтримка бізнесу у м. Полтава	Весь управлінський склад в залежності від тематики
Курси з Data Analyst від GoIT	Онлайн	3 місяця	25000 грн за одного учасника	Формування практичних навичок аналізу та обробки даних із використанням цифрових платформ (Power BI, Tableau), впровадження автоматизованого контролю на базі аналітичних показників	Комерційного директора

Примітка. Авторська розробка за даними [6, 13, 40]

Участь у цих курсах надасть вищому керівництву ТОВ «АВАТОР ІСП» фундаментальні знання щодо нових методів та інструментів контролю, дозволить підвищити рівень управлінської компетенції, на реальних кейсах

ознайомитися з можливостями сучасних методів контролю, а найголовніше навчитися дата-аналітиці, яка в сучасних умовах бізнесу є невід'ємним елементом контролю.

Ключовим є курс з Data Analyst від GoIT від провідних кураторів, менеджерів з України, котрі мають досвід роботи у тому числі й закордоном. Даний курс триватиме протягом 3 місяців, для учасників проводитимуться 2 рази на тиждень онлайн-заняття, які будуть доступні також в записі. Вартість такого навчання для 1 фахівця складе 25 тис грн за весь курс. Головним результатом їх проходження повинно стати вміння, у даному випадку комерційного директора, налаштувати автоматизований аналіз, за допомогою сучасних цифрових платформ візуалізувати для зручного сприйняття дані (фінансові, маркетингові, продуктові тощо). Інформація отримана за допомогою такої дата-аналітики дозволить у подальшому вищому керівництву приймати більш ефективні рішення, контролювати стан процесів у тому числі в режимі реального часу, в зручному режимі сприймати усі показники, а найголовніше надасть можливість порівнювати ключові показники з іншими подібними компаніями. Дата-аналітика надає змогу за допомогою спеціальних команд у декілька кліків збирати великий агрегат даних з мережі інтернету чи інших доступних платформ.

Отримання нових знань дасть старт для формування на ТОВ «АВАТОР ІСП» культури автоматизованого й ефективного контролю побудованого на аналітичному підході. Останнє включає точність даних, їх актуальність та прозорість бізнес-процесів. Окремо слід відзначити можливість моніторингу подій в бізнес-центрі «Дія. Бізнес. Полтава». Даний осередок активно розвивається і щотижня проводяться зустрічі підприємців, виступають спікери з різних тем. Участь у даному осередку безкоштовна, вище керівництво зможе й на них ознайомлюватися з провідними практиками, успішними кейсами, користуватися безкоштовним консалтингом, ознайомлюватися з сучасними методами контролю за бізнес-процесами, відстеження ключових даних тощо.

В сучасному світі, коли наука та інформаційні технології активно розвиваються знання постійно застарівають й потребують оновлення. Це допоможе вищому керівництву ТОВ «АВАТОР ІСП» бути в курсі сучасних можливостей й застосовувати найбільш ефективні методи контролю у своїй діяльності.

Окрім самого навчання також нами виділено декілька ключових стратегічних напрямів покращення організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП», які будуть направлені на усуненні виявлених «вузьких» місць при її реалізації (рис. 3.1).

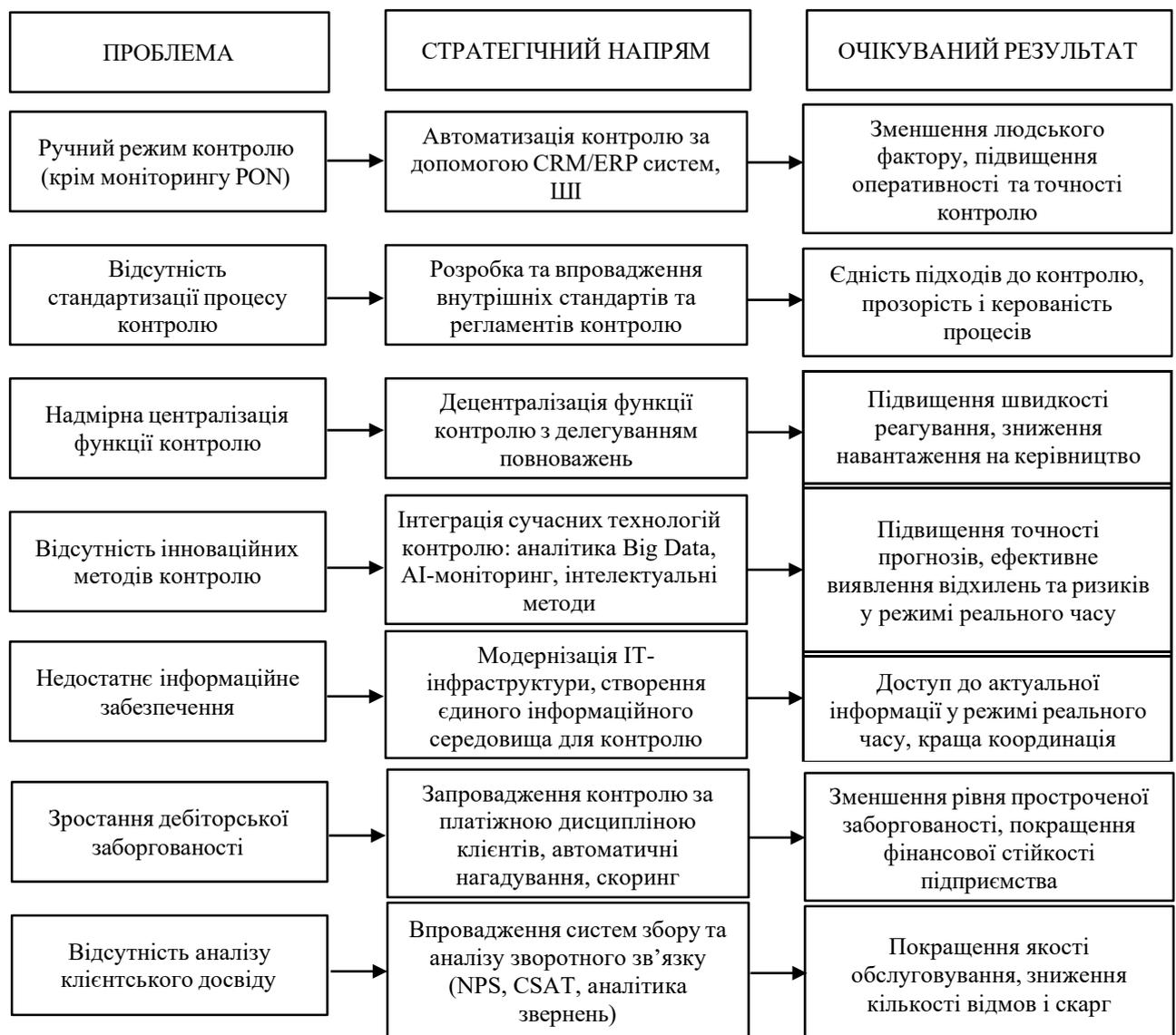


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями покращення організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»

Примітка. Авторська розробка

У комплексі усі визначені напрями дозволять вирішити наявні проблеми в організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП». Основою навколо якої повинен будуватися весь контроль товариства є впровадження сучасних методів, а саме інтелектуальних на основі штучного інтелекту. Даному питанню буде приділено більше уваги й присвячено наступний цілий підрозділ кваліфікаційної роботи, де детально розглянемо основні аспекти даної пропозиції.

Ефективний контроль ТОВ «АВАТОР ІСП» неможливо налагодити без стандартизації процедури. Наразі склалася така ситуація, що єдиного впровадженого стандарту, положення чи навіть інструкції щодо здійснення контролю на товаристві просто не існує. Відповідно кожен керівник здійснює контроль на власний розсуд, що є невірним. Як мінімум це призводить до розбіжностей на нарадах, звернення увагу на не ключових показниках відсутності єдиних пріоритетів у процесі прийняття управлінських рішень. Відсутність стандартизованого підходу унеможливорює побудову системного контролю, що, у свою чергу, негативно впливає на загальну ефективність управління та знижує адаптивність ТОВ «АВАТОР ІСП» до змін зовнішнього середовища.

Для подолання цієї проблеми доцільним є розроблення та затвердження внутрішнього нормативного документа – Положення про внутрішній контроль, яке б чітко визначало мету, принципи, етапи, відповідальних осіб та інструменти контролю. Розроблення такого положення сприятиме уніфікації процесів, підвищенню прозорості управлінських дій і формуванню єдиного інформаційного простору для контролюючих суб'єктів ТОВ «АВАТОР ІСП».

Мету контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» сформулюємо як своєчасне автоматизоване виявлення загроз, ризиків та відхилень у бізнес-процесах товариства, що дозволить оперативно реагувати на виклики, вносити корективи і забезпечити на цій основі підвищення їх ефективності.

Налагодження контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» забезпечить ефективне управління завдяки:

своєчасному виявленню та попередженню ризиків;

забезпеченню достовірності управлінської та фінансової інформації;
дотриманню внутрішніх політик, законодавства та договорів;
підвищенню ефективності бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей.

У даних положеннях будуть зафіксовані обов'язки відповідальних осіб. У табл. 3.2 наведено запропонований розподіл відповідальності у сфері контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП».

Таблиця 3.2 – Запропонований розподіл відповідальності у сфері контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»

Посада	Зони відповідальності
Директор	Затвердження політики контролю, стратегічне керівництво
Головний бухгалтер	Контроль за фінансовою достовірністю
Керівники структурних підрозділів	Операційний контроль на місцях
HR-менеджер	Контроль за дотриманням трудових процедур
Юрисконсульт	Правовий контроль діяльності, перевірка відповідності внутрішніх документів законодавству, участь у вирішенні спірних ситуацій
Усі працівники	Дотримання встановлених стандартів, фіксація результатів роботи, виявлення та повідомлення про проблеми у процесах через внутрішню систему звітності

Примітка. Авторська розробка

При організації ефективного контролю важливого значення набуває визначення переліку принципів, яких слід дотримувати при його реалізації. Нами запропоновані наступні принципи ефективного контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»:

- системність – охоплення усіх процесів і рівнів управління;
- регламентованість – наявність чітких правил, стандартів, інструкцій;
- безперервність – контроль здійснюється постійно, а не періодично;
- прозорість – всі контрольні дії фіксуються й можуть бути перевірені;
- відповідальність – чіткий розподіл функцій і повноважень;

пропорційність – контроль не повинен гальмувати роботу, а доповнювати її;

адаптивність – здатність системи контролю змінюватися відповідно до умов, орієнтуючись на пошук більш ефективних методів, інструментів і технологій контролю.

У контексті реалізації зазначених принципів важливо також визначити інструменти та методи контролю, що будуть використовуватися на підприємстві. Доцільно зберегти й вдосконалити вже наявні традиційні підходи, які використовуються ТОВ «АВАТОР ІСП» (наприклад, перевірки, КРІ, моніторинг, спостереження, порівняння тощо), доповнюючи їх сучасними інтелектуальними методами контролю на основі технологій штучного інтелекту. Використання таких рішень дозволить автоматизувати процес виявлення й фіксації відхилень, ризиків та порушень, що, у свою чергу, суттєво зменшить навантаження на вище керівництво, забезпечуючи своєчасне реагування на потенційні проблеми у бізнес-процесах.

Наступним важливим завданням є стандартизація процедури контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП». Це дозволить сформувати єдиний алгоритм дій при здійсненні контролю, що забезпечить послідовність, узгодженість та прозорість контрольних процесів на всіх рівнях управління. Завдяки чітко встановленим правилам і регламентам кожен працівник знатиме свої зони відповідальності, порядок дій у разі виявлення відхилень чи порушень, а також методи фіксації результатів контролю.

Пропонується ТОВ «АВАТОР ІСП» стандартизувати проведення контролю у декілька взаємопов'язаних етапів, які детально розглянемо нижче.

Першим етапом є планування контролю, на якому визначається мета та періодичність його виконання. Також важливо на цьому етапі визначити ключові метрики, по яким буде проводитися оцінка й виявлення відхилень.

Наступний етап передбачає збір усієї інформації про об'єкт контролю, відповідні бізнес-процеси з подальшою їх обробкою. У разі впровадження інтелектуальних методів контролю, що передбачає використання інформаційних

технологій на основі штучного інтелекту, даний збір на ТОВ «АВАТОР ІСП» проводитиметься автоматизованого з візуалізацією даних. Зокрема, такими програмами можуть бути системи Business Intelligence, CRM та інші.

Після збору інформації проводиться на її основі аналіз та оцінка результативності бізнес-процесів. Метою даного етапі є виявлення відхилень від планових, пошук причин порушень, оцінка ризиків. Даний етап проводитиметься на спільних зустрічах вищого керівництва із застосуванням інструментів дата-аналітики й штучного інтелекту. Це повинно суттєво підвищити ефективність процедури контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП».

На четвертому етапі контролю відбувається узагальнення результатів у вигляді контрольних звітів, які фіксуватимуться в програмному середовищі й зберігатимуться для використання у майбутньому. Вивчення ретроспективного досвіду не допустить однакових помилок. Також на цьому етапі розробляються конкретні рекомендації для виправлення ситуації, коригування дій з метою удосконалення бізнес-процесів.

П'ятий етап передбачає реалізацію розроблених рекомендацій з внесенням необхідних змін. Метою цього є виправлення ситуації, підвищення ефективності бізнес-процесів. Крім того цей етап передбачає перегляд встановлених метрик для здійснення контролю. За результатами внесених змін керівництвом ТОВ «АВАТОР ІСП» можуть бути переглянуті метрики відповідно до яких у подальшому оцінюватимуться бізнес-процеси, дії тощо.

Кінцевий етап передбачає повторну перевірку, що має за мету визначення ефективності реалізованих коригуючих заходів. Даний цикл послідовних етапів реалізовуватиметься постійно й направлений буде на постійне підвищення ефективності ведення бізнесу.

Нововведенням для ТОВ «АВАТОР ІСП» буде обов'язкова фіксація усіх прийнятих заходів, оцінки контрольних метриків, впроваджених заходів, що дозволить накопичувати як позитивний, так і негативний досвід. На цьому ТОВ «АВАТОР ІСП» буде постійно навчатися та удосконалюватися, підвищуючи ефективність реалізації функції контролю.

Виходячи з наявних пропозицій на рис. 3.2 представлено оновлену систему контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП».

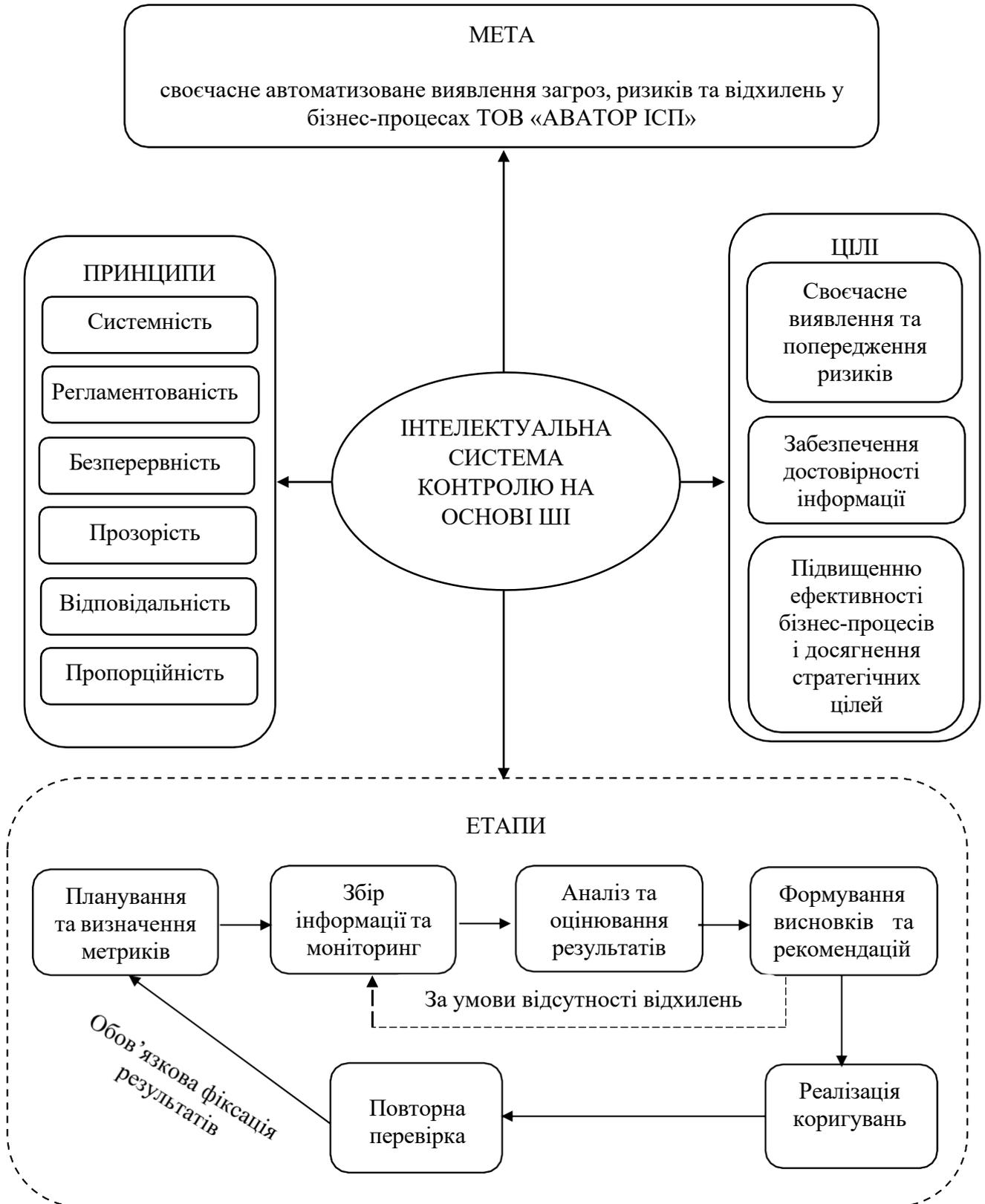


Рисунок 3.2 – Оновлена система контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»

Примітка. Авторська розробка

Стандартизація процедури контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» забезпечить системний підхід до управління процесами, дозволить вчасно реагувати на ризики та відхилення, а також сприятиме підвищенню дисципліни серед працівників і прозорості управлінських дій. Впровадження чітко визначених етапів контролю у поєднанні з використанням сучасних цифрових інструментів, таких як CRM-системи, Power BI та аналітичні сервіси зі штучним інтелектом, дасть можливість оперативно отримувати точну інформацію, приймати обґрунтовані рішення та постійно вдосконалювати бізнес-процеси.

У довгостроковій перспективі така модель контролю стане важливою складовою стратегічного управління підприємством, сприяючи формуванню культури відповідальності, відкритості та орієнтації на результат. Завдяки поєднанню цифровізації, аналітики та чітко прописаних процедур, ТОВ «АВАТОР ІСП» зможе не лише оперативно вирішувати поточні проблеми, а й ефективно прогнозувати потенційні виклики, що виведе систему управління на якісно новий рівень.

Отже, з метою удосконалення організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» запропонована програма участі вищого керівництва товариства в курсах підвищення кваліфікації. Така участь дозволить підвищити їм свою компетенцію в питаннях організації ефективного контролю, застосування на практиці сучасних методів контролю, ознайомитися з кращими кейсами у їх впровадженні тощо. Основним напрямком подальших удосконалень організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» є створення автоматизації інтелектуальної системи контролю на базі штучного інтелекту, а також стандартизація процедури контролю. На ТОВ «АВАТОР ІСП» необхідним є впровадження положень про контроль, визначення відповідальних осіб з їх обов'язками, а також чітких етапів при реалізації функції контролю. У комплексі вищезазначене дозволить сформувати дієву систему контролю.

Основою змін є впровадження нових методів контролю, що більш детально буде розглянуто в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

3.2 Рекомендації щодо впровадження нових методів контролю для покращення конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП»

Основою змін, на яких будуватиметься організація контролю ТОВ «АВАТОР ІСП», буде впровадження нових методів контролю для покращення конкурентоспроможності товариства. Цими методами, як наголошувалося вище, є інтелектуальні методи на основі штучного інтелекту. Пропонується для цього ТОВ «АВАТОР ІСП» впровадити поєднання двох потужних систем: CRM-систему та BI-систему (Power BI).

CRM-система – це інструмент для управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволяє збирати, зберігати та аналізувати інформацію про контакти, угоди, історію взаємодій та рівень задоволеності клієнтів. На разі ТОВ «АВАТОР ІСП» не має такої системи, а весь облік клієнтів зводиться до ручного заповнення таблиць у MS Excel. Впровадження CRM-система у процесі контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» забезпечить:

- моніторинг та контроль діяльності відділу продажу та обслуговування клієнтів;

- фіксація всіх етапів взаємодії з клієнтами, що дозволяє швидко виявляти відхилення від стандартів;

- контроль виконання KPI співробітників;

- автоматичне нагадування про пропущені дзвінки, очікування, рівень задоволеності, зворотний зв'язок, затримки тощо;

- аналітика «вузьких місць» у клієнтському обслуговуванні.

Впровадження CRM-системи ТОВ «АВАТОР ІСП» буде направлене саме на удосконалення контролю в частині взаємодії з клієнтами, комерційної (маркетингової) складової діяльності товариства.

Зазначимо, що Power BI є потужним інструментом аналітики даних від компанії Microsoft, який дозволяє створювати інтерактивні звіти та візуалізувати ключові показники діяльності компанії. Такий інструмент дозволить вищому

керівництву ТОВ «АВАТОР ІСП» в зручному форматі сприймати інформацію для прийняття у подальшому управлінських рішень.

У процесах контролю ТОВ «АВАТОР ІСП» інструмент Power BI використовуватиметься з метою:

візуалізації інформації з CRM-системи та інших джерел (облікові системи, Excel, бази даних);

створення дашбордів для вищого керівництва з оперативною інформацією про стан бізнес-процесів;

контролю динаміки ключових метрик, фінансових показників, продуктивності персоналу;

автоматичного формування звітів про виявлені відхилення, ризики, «аномалії» в роботі.

На базі цих двох програмних продуктів будуть впроваджені сучасні методи контролю, а саме інтелектуальні, що забезпечить автоматизацію процесів контролю. Механізм поєднання CRM та Power BI можна зобразити схематично на рис. 3.3.

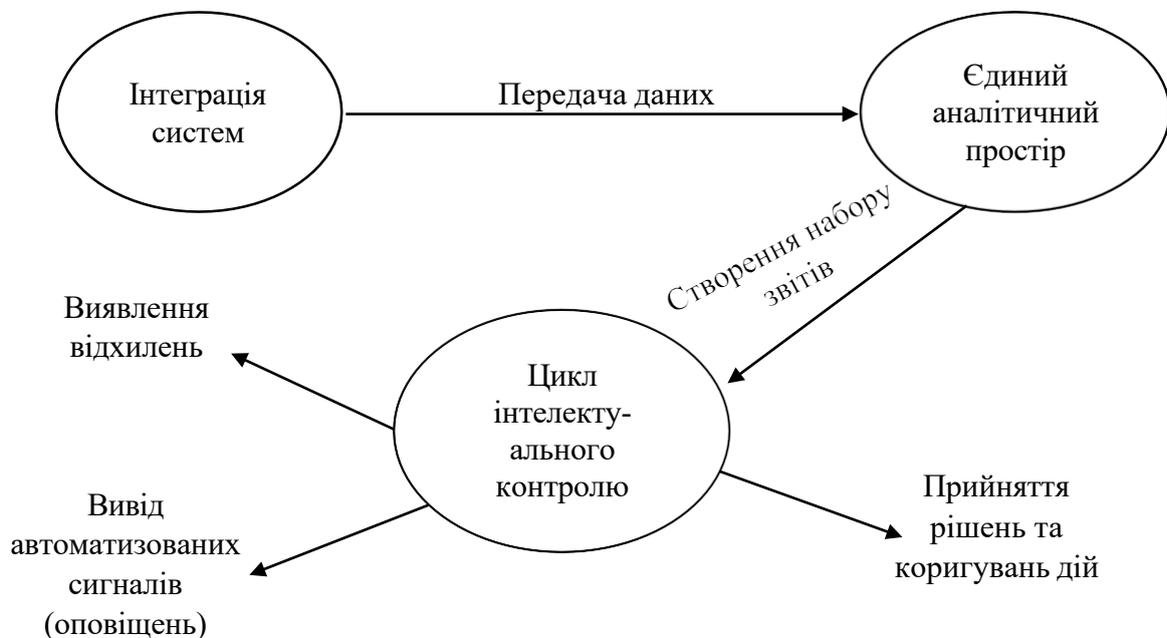


Рисунок 3.3 – Механізм поєднання CRM та Power BI на ТОВ «АВАТОР ІСП»

Примітка. Авторська розробка

Зазначимо, що впровадження інтелектуальної системи контролю на основі поєднання CRM та Power BI на ТОВ «АВАТОР ІСП» вимагає поетапного, добре спланованого підходу із залученням фахівців у сфері цифрових технологій. Першим кроком до реалізації даного задуму має стати співпраця з професійною ІТ-компанією, яка спеціалізується на розробці та інтеграції цифрових рішень для бізнесу. Така компанія повинна буде провести комплексний аудит поточних бізнес-процесів ТОВ «АВАТОР ІСП», визначити ключові точки збору інформації, виявити технічні обмеження та можливості для подальшої автоматизації.

На основі аудиту формується технічне завдання, де буде зазначено, які саме функції повинна виконувати CRM-система (наприклад, облік клієнтів, замовлень, фінансів, скарг, задач тощо), а також які типи аналітики потрібні у Power BI. Важливо обрати CRM-платформу, яка легко інтегрується з Power BI (наприклад Zoho CRM, Microsoft Dynamics 365), та дозволяє гнучко налаштувати звітність і автоматизацію. Після цього здійснюється адаптація CRM-системи під структуру ТОВ «АВАТОР ІСП»: створюються користувачі, визначаються їх ролі, налагоджуються шаблони документів, бізнес-процеси та завдання контролю.

Паралельно або одразу після налаштування CRM, ІТ-фахівці підключають Power BI до баз даних CRM-системи. На цьому етапі формуються ключові аналітичні панелі (дашборди), які дозволяють візуалізувати всі значущі показники ТОВ «АВАТОР ІСП»: динаміку продажів, фінансові відхилення, ефективність працівників, статус виконання задач тощо. Інструменти штучного інтелекту у Power BI (зокрема модулі AI insights) налаштовуються для виявлення аномалій у даних, побудови прогнозів та автоматичної генерації попереджень у випадку виявлення ризиків чи відхилень.

Для забезпечення повноцінного функціонування системи необхідно організувати регулярне оновлення даних із CRM у Power BI – це може бути як автоматичне оновлення в режимі реального часу, так і синхронізація за заданим графіком. Також налаштовуються канали сповіщень – наприклад, електронна

пошта, месенджери або внутрішній портал – через які відповідальні особи отримуватимуть автоматичні попередження або звіти.

Завершальним етапом є навчання персоналу. Співробітників ТОВ «АВАТОР ІСП» ознайомлюють із функціоналом CRM-системи, правилами введення даних, алгоритмами фіксації контрольних точок та проблем. Керівники отримують доступ до візуальних аналітичних панелей у Power BI, що дозволяє їм у зручній формі контролювати ситуацію та оперативно приймати управлінські рішення. Також створюється система внутрішньої підтримки (наприклад, призначається відповідальний адміністратор або надається супровід від ІТ-компанії).

Варто також передбачити періодичне оновлення та доопрацювання інтелектуальної системи контролю ТОВ «АВАТОР ІСП» у міру зміни потреб. Інтелектуальна система контролю ТОВ «АВАТОР ІСП» має бути адаптивною з можливістю підключення нових джерел даних, самонавчання, зростання потреб товариства та розширення функціоналу. Саме такий гнучкий, але структурований підхід до впровадження забезпечить успішну реалізацію запропонованого проєкту, що підвищить якість управління, ефективність бізнес-процесів і конкурентні позиції ТОВ «АВАТОР ІСП» на ринку.

Створення такої автоматизованої системи забезпечить ТОВ «АВАТОР ІСП» впровадження інтелектуальних методів контролю. На базі такої системи буде у автоматичному режимі відбуватися збір інформації, обробка, аналіз, інтерпретація та візуалізація, діятиме система підтримки рішень тощо. Уся ця процедура і становить суть інтелектуальних методів контролю.

Впровадження такої інтелектуальної системи контролю має стратегічне значення для ТОВ «АВАТОР ІСП», оскільки дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного. Завдяки автоматичному моніторингу, прогнозуванню ризиків та вчасному виявленню відхилень ТОВ «АВАТОР ІСП» зможе своєчасно реагувати на виклики, мінімізувати втрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зазначене підвищує не лише ефективність

бізнес-процесів ТОВ «АВАТОР ІСП», а й загальну конкурентоспроможність товариства на ринку.

Більш детальний процес реалізації інтелектуальних методів контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» наведено у вигляді рис. 3.4.

Таблиця 3.3 – Процес реалізації інтелектуальних методів контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП»

Етап	Опис
Збір даних	Усі ключові операції, запити, угоди, скарги клієнтів, фінансові документи, а також внутрішні показники діяльності фіксуються в CRM-системі. Це створює єдину базу даних, що відображає поточний стан бізнес-процесів
Передача даних у Power BI	Дані з CRM та інших джерел (ERP-система, бухгалтерське ПЗ, HRM, Excel-файли) автоматично передаються до Power BI щоденно або в режимі реального часу
Обробка і візуалізація	Power BI здійснює інтеграцію отриманої інформації, її очищення, групування та трансформацію для подальшого аналізу. Створюються інтерактивні дашборди, які відображають ключові показники ефективності, ризику, виконання KPI тощо
Аналіз із застосуванням штучного інтелекту	Вбудовані AI-інструменти Power BI (наприклад, Smart Narrative, Decomposition Tree, Anomaly Detection) дозволяють автоматично виявляти відхилення від норми, будувати причинно-наслідкові зв'язки, проводити кластеризацію даних та оцінку впливу окремих факторів.
Використання data-mining та predictive analytics	Інструменти інтелектуального аналізу даних (data mining) дозволяють виявляти приховані закономірності, тренди та поведінкові шаблони у великому обсязі інформації. Predictive analytics, у свою чергу, застосовується для прогнозування можливих проблем, відхилень, ризиків або навіть шахрайських дій на ранніх етапах. Це дає змогу компанії заздалегідь реагувати на виклики, мінімізуючи наслідки для бізнесу
Оповіщення та автоматизовані реакції	Система надсилає автоматичні повідомлення відповідальним особам (email, месенджери, push-нотифікації в системі) про виявлені ризики або критичні відхилення, що дозволяє реагувати миттєво
Прийняття рішень	Керівники структурних підрозділів, головний бухгалтер, HR та інші відповідальні особи отримують повну аналітичну картину для формування виважених управлінських рішень, які реалізуються у вигляді коригувальних дій, що одразу фіксуються в системі.

Примітка. Авторська розробка за даними [чат]

Перехід ТОВ «АВАТОР ІСП» на інтелектуальні методи контролю є сучасним і стратегічно важливим кроком у забезпеченні стабільності, прозорості та ефективності управління. Інтеграція інтелектуальних інструментів на базі CRM-системи та Power BI дозволяє не лише фіксувати поточні операційні процеси, а й здійснювати глибокий аналіз, виявляти закономірності, оперативно реагувати на відхилення та прогнозувати ризики. Такий підхід дозволяє керівництву ТОВ «АВАТОР ІСП» отримувати повну картину стану справ у режимі реального часу, ухвалювати обґрунтовані рішення та швидко впроваджувати коригувальні заходи.

Застосування data-mining та прогнозої аналітики дає змогу перетворити систему контролю з пасивної у проактивну, яка не просто фіксує проблеми, а попереджає їх виникнення. Зазначене значно підвищує конкурентоспроможність ТОВ «АВАТОР ІСП», зменшує навантаження на керівний склад, сприяє зниженню внутрішніх ризиків і забезпечує досягнення стратегічних цілей. Таким чином, оновлена система контролю стає надійним інструментом управління, що сприяє розвитку ТОВ «АВАТОР ІСП» в умовах цифрової економіки.

У теорії впровадження інтелектуальних методів контролю ТОВ «АВАТОР ІСП» забезпечить значні переваги. Також слід враховувати витрати товариства на впровадження запропонованих рекомендацій. Для цього у табл. 3.4 наведено бюджет витрат.

Таблиця 3.4 – Плановий бюджет на впровадження інтелектуальних методів контролю у діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП»

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	Аудит та формування технічного завдання	25
2	Впровадження CRM	30
3	Впровадження Power BI	20
4	Інтеграція CRM + Power BI	40
5	Навчання персоналу (тренінги, інструкції)	30
6	Технічна підтримка	10
7	Резерв на доопрацювання та оновлення	10
	Разом	165

Примітка. Авторська розробка

Згідно планового бюджету ТОВ «АВАТОР ІСП» необхідно інвестувати у інтелектуальні методи контролю близько 165 тис. грн. Основні статті витрат припадають на послуги ІТ-компанії по впровадженні та інтеграції Power BI + CRM. Це буде не просте впровадження двох програмних продуктів, а на поєднанні їх сильних сторін створення потужної інтелектуальної системи під індивідуальні потреби ТОВ «АВАТОР ІСП». Інвестиція дана буде одноразовою й надалі товариство витрачатиме виключно на технічне оновлення, розширення функціоналу даної системи. Дану суму коштів ТОВ «АВАТОР ІСП» зможе інвестувати з частини отриманого чистого прибутку в попередніх роках. Зокрема, за результатами 2024 р. товариством отримано було чистий прибуток, який перевищив 400 тис. грн.

Передбачається, що впровадження нових методів контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» дозволить знизити кількість помилок, своєчасно реагувати на проблеми, підвищувати ефективність бізнес-процесів, розвантажити вище керівництво, знизити рівень впливу людського фактору, покращити взаємодію з клієнтами, приймати більш ефективні рішення на основі даних тощо. У табл. 3.5 наведено планову вигоду впровадження інтелектуальних методів контролю у діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП».

Таблиця 3.5 – Планова вигода впровадження інтелектуальних методів контролю у діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП»

№	Орієнтовний ефект	Тис. грн	Коментар
1	Збільшення продуктивності працівників	60	+10% ефективності у відділі по роботі з клієнтами
2	Підвищення точності управлінських рішень (через аналітику Power BI)	50	Менше помилок = економія ресурсів, кращі рішення
3	Зменшення втрат через пропущені дзвінки/замовлення/скарги	40	CRM автоматично фіксує усі контакти. Зростання кількості задоволених клієнтів
4	Підвищення задоволеності клієнтів → ріст продажів	80	Збільшення кількості клієнтів
5	Своєчасна діагностика проблем у мережі та ремонт обладнання	35	Автоматичне виявлення несправностей скорочує час простою і аварійні ремонти
	Разом	265	-

Примітка. Авторська розробка

Зауважимо, що про точну економічну ефективність впровадження інтелектуальних методів контролю у діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» можна констатувати лише після як мінімум 4 місяців їх застосування, коли будуть отримані перші проміжні результати. На основі планових показників очікується отримання додаткової вигоди в сумі 265 тис. грн, яка генерується через додаткові доходи та економію витрат. Порівняння очікуваної вигоди з витратами демонструє $265 > 100$ перевищення першої на 100 тис. грн. Це дозволяє констатувати про ефективність впровадження інтелектуальних методів контролю у діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП».

На практиці фактичні результати можуть бути як кращими, так й гіршими. З 100 % точністю не можна на майбутнє спрогнозувати результат, але потенційно впровадження інтелектуальних методів контролю у діяльність ТОВ «АВАТОР ІСП» забезпечить значні переваги й економічну користь. Покращаться не лише економічні результати, але й управлінська діяльність, маркетинг, кадрова складова та інші бізнес-процеси. Поліпшення будуть як кількісні у вигляді зростання доходів, економії ресурсів, так і якісніше, що проявлятиметься у покращенні умов праці, зменшення навантаження, підвищенні задоволеності клієнтів тощо.

Отже, впровадження нових методів контролю запропоновано на основі інтеграції двох потужних програмних продуктів CRM-систему та Power BI. Така інтеграція на ТОВ «АВАТОР ІСП» забезпечить автоматизацію збору, обробки, аналізу, візуалізації інформації та підтримки рішень. На основі цього реалізовуватимуться інтелектуальні методи контролю, які сповіщатимуть вище керівництво ТОВ «АВАТОР ІСП» про виявлені відхилення, проблеми, ризики тощо. Штучний інтелект дозволить підтримувати прийняття рішень, моделювати різні ситуації тощо. Розробка даної інтеграції здійснюватиметься на замовлення ТОВ «АВАТОР ІСП» спеціалізованою ІТ-компанією. Попередня оцінка показала ймовірні витрати у розмірі 165 тис. грн, а вигода складе 265 тис. грн. Це лише планові показники, а точні результати будуть отримані виключно після декількох місяців нововведень.

Висновки до розділу 3

У ході виконаного рекомендаційного розділу кваліфікаційного дослідження реалізовано наступні завдання:

1. Запропоновано стратегічні напрями покращенні організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП». З метою удосконалення організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» запропонована програма участі вищого керівництва товариства в курсах підвищення кваліфікації. Така участь дозволить підвищити їм свою компетенцію в питаннях організації ефективного контролю, застосування на практиці сучасних методів контролю, ознайомитися з кращими кейсами у їх впровадженні тощо. Основним напрямком подальших удосконалень організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» є створення автоматизації інтелектуальної системи контролю на базі штучного інтелекту, а також стандартизація процедури контролю. На ТОВ «АВАТОР ІСП» необхідним є впровадження положень про контроль, визначення відповідальних осіб з їх обов'язками, а також чітких етапів при реалізації функції контролю.

2. Розроблено рекомендації щодо впровадження нових методів контролю для покращення конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП». Впровадження нових методів контролю запропоновано на основі інтеграції двох потужних програмних продуктів CRM-систему та Power BI. Така інтеграція на ТОВ «АВАТОР ІСП» забезпечить автоматизацію збору, обробки, аналізу, візуалізації інформації та підтримки рішень. На основі цього реалізовуватимуться інтелектуальні методи контролю, які сповіщатимуть вище керівництво ТОВ «АВАТОР ІСП» про виявлені відхилення, проблеми, ризики тощо. Штучний інтелект дозволить підтримувати прийняття рішень, моделювати різні ситуації тощо. Розробка даної інтеграції здійснюватиметься на замовлення ТОВ «АВАТОР ІСП» спеціалізованою ІТ-компанією. Попередня оцінка показала ймовірні витрати у розмірі 165 тис. грн, а вигода складе 265 тис. грн. Це лише планові показники, а точні результати будуть отримані виключно після декількох місяців нововведень.

ВИСНОВКИ

На основі отриманих результатів у процесі кваліфікаційного дослідження можемо констатувати про досягнення поставленої мети та виконанні усіх завдань. Окремі положення роботи можемо узагальнити у наступних висновках.

1. Розкрито зміст та завдання контролю як функції менеджменту. З'ясовано, що контроль є однією з основних функцій менеджменту, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити коригування у дії підприємства. Для забезпечення його ефективності необхідне здійснення трьох видів контролю: попереднього, поточного та заключного. Послідовне їх виконання дозволяє виявляти відхилення, помилки на усіх його етапах й накопичувати досвід для недопущення в майбутньому однотипних помилок.

2. Представлено класифікацію сучасних методів контролю для забезпечення конкурентоспроможності організації. Система управління підприємством може бути досконалою лише в умовах налагодженого контролю. Особливого значення контроль набуває в умовах невизначеності й підвищеного рівня ризику, коли зростає потреба у швидкій реакції на змінюване середовище. У цих цілях існує велика кількість методів контролю, які класифікуються за різними ознаками. Зокрема, поширеною є класифікація поділу цих методів на традиційні та інноваційні. Інша класифікація поділяє методи контролю на статистичні, соціологічні та експертні. Методи контролю постійно розвиваються, зокрема під впливом диджиталізації. Останнім трендом у даній сфері є використання ІТ-інструментів, програмного забезпечення для здійснення контролю. Популярною є практика авторських методів контролю, які розробляються з урахуванням специфіки та унікальності бізнес-моделі підприємства.

3. Досліджено міжнародний та вітчизняний досвід застосування сучасних методів контролю на підприємствах. Сучасні прогресивні компанії використовують різні методи контролю для своєчасного виявлення відхилень. Попри активний розвиток цифрових технологій, інтелектуальних систем

традиційні методи контролю також залишаються бути актуальними. В одних ситуаціях кращу ефективність можуть показати традиційні методи контролю, а в інших – інтелектуальні. Водночас простежується чітка тенденція щодо зростання попиту на використання інтелектуальних методів контролю, особливо у компаніях з великою кількістю бізнес-процесів з розгалуженою організаційною структурою. Навіть для аналізу звітної документації, KPI популярною стає практика застосування цифрових технологій.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «АВАТОР ІСП». Досліджуване товариство є підприємством, що надає послуги по підключенні доступу до мережі інтернет-з'єднання. Знаходиться на території Полтавської області, але має розвинену телекомунікаційну мережу й по інших областях, а саме: Харківської, Дніпропетровської, Кіровоградської, Сумської та Черкаської. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, належність ТОВ «АВАТОР ІСП» до малих підприємств. Головним органом управління є директор, який виступає водночас і власником товариства.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВАТОР ІСП». Результати проведеного аналізу засвідчили як позитивні, так й негативні зміни. ТОВ «АВАТОР ІСП» протягом 2022-2024 рр. залишається прибутковим підприємством, прибуток якого зростає і на кінець звітного року складає 433,7 тис. грн. Важливим є також зменшення операційних витрат у 2024 р. на 24,9 % порівняно з 2022 р., що й дозволило наростити розмір чистого прибутку. З негативних змін відзначено дефіцит власних фінансових ресурсів, високу залежність від позикових коштів, а також зростання зносу основних засобів.

6. Проведено аналіз організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП». Отримані результати свідчать про наявність суттєвих недоліків у процесах контролю ТОВ «АВАТОР ІСП». Зокрема, централізоване управління та відсутність чітко документованих стандартів і процедур контролю призводять до неефективного розподілу відповідальності між підрозділами. Наявність значної дебіторської заборгованості та низький рівень задоволення клієнтів вказують на недосконалість контролю в окремих сферах діяльності, зокрема у фінансовому

та сервісному напрямках. Впровадження автоматизованої системи контролю та уточнення процедур можуть значно підвищити ефективність управління та зменшити ризики, пов'язані з поточними проблемами підприємства.

7. Запропоновано стратегічні напрями покращенні організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП». З метою удосконалення організації функції контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» запропонована програма участі вищого керівництва товариства в курсах підвищення кваліфікації. Така участь дозволить підвищити їм свою компетенцію в питаннях організації ефективного контролю, застосування на практиці сучасних методів контролю, ознайомитися з кращими кейсами у їх впровадженні тощо. Основним напрямком подальших удосконалень організації контролю на ТОВ «АВАТОР ІСП» є створення автоматизації інтелектуальної системи контролю на базі штучного інтелекту, а також стандартизація процедури контролю. На ТОВ «АВАТОР ІСП» необхідним є впровадження положень про контроль, визначення відповідальних осіб з їх обов'язками, а також чітких етапів при реалізації функції контролю.

8. Розроблено рекомендації щодо впровадження нових методів контролю для покращення конкурентоспроможності ТОВ «АВАТОР ІСП». Впровадження нових методів контролю запропоновано на основі інтеграції двох потужних програмних продуктів CRM-систему та Power BI. Така інтеграція на ТОВ «АВАТОР ІСП» забезпечить автоматизацію збору, обробки, аналізу, візуалізації інформації та підтримки рішень. На основі цього реалізовуватимуться інтелектуальні методи контролю, які сповіщатимуть вище керівництво ТОВ «АВАТОР ІСП» про виявлені відхилення, проблеми, ризики тощо. Штучний інтелект дозволить підтримувати прийняття рішень, моделювати різні ситуації тощо. Розробка даної інтеграції здійснюватиметься на замовлення ТОВ «АВАТОР ІСП» спеціалізованою ІТ-компанією. Попередня оцінка показала ймовірні витрати у розмірі 165 тис. грн, а вигода складе 265 тис. грн. Це лише планові показники, а точні результати будуть отримані виключно після декількох місяців нововведень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2025)
2. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.04.2025)
3. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.04.2025)
4. АТ «Укрзалізниця». URL: <https://uz.gov.ua> (дата звернення: 08.04.2025)
5. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. №2(24). С. 15-23.
6. Безкоштовний вебінар «Методи оцінки та контролю бізнес-процесів». URL: <https://surl.li/dwhvqu> (дата звернення: 13.04.2025)
7. Виробнича система компанії «Тойота». Методи оцінки та контролю бізнес-процесів». URL: <https://dou.ua/calendar/52197/> (дата звернення: 13.04.2025)
8. Вініченко О.М. Узагальнення методів контролю діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. С. 10-15.
9. Голей Ю.М. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. 2023. URL: <https://fti.dp.ua/conf/2023/05247-0555/> (дата звернення: 08.04.2025).
10. Дашборд ринку фіксованого доступу до Інтернету. URL: https://public.tableau.com/app/profile/brdo.ict.sector/viz/uabroadbandInternetaccess-Q32021-Q22024/0_Intro (дата звернення: 10.04.2025)
11. Дергачова В.В., Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Організація бізнес процесів в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. Вип. 14. С.60-68.

12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2025)
13. Дія. Бізнес у Полтаві. URL: <https://diia-business-poltava.com/> (дата звернення: 13.04.2025)
14. Ерфан В.Й., Ваш М.М., Суходолов Е.А. Контроль як функція менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. Вип. 1. С. 87-90.
15. Іванченкова Л., Ткачук Г., Скляр Л., Маркова Т., Євтушевська О. Роль розвитку діджиталізації обліку, аналізу, контролю та оподаткування за умов цифрової економіки. *Economic Synergy*. 2022. №1-2. С. 122-131.
16. Класифікація підприємств. URL: https://services.dtkr.ua/catalogues/other_dov/23-klasifikaciia-pidприємств? (дата звернення: 10.04.2025)
17. Компанія «Amazon». URL: <https://www.amazon.com> (дата звернення: 08.04.2025)
18. Компанія «McDonald's». URL: <https://www.mcdonalds.com> (дата звернення: 08.04.2025)
19. Компанія «Nike». URL: <https://www.nike.com> (дата звернення: 08.04.2025)
20. Компанія «Siemens». URL: <https://siemens.mindsphere.io/en> (дата звернення: 08.04.2025)
21. Компанія «Starbucks». URL: <https://www.starbucks.com> (дата звернення: 08.04.2025)
22. Компанія «Метінвест». URL: <https://metinvestholding.com> (дата звернення: 08.04.2025)
23. Компанія Marks & Spencer. URL: <https://marksandspencer.com> (дата звернення: 08.04.2025)
24. Лазеба Є.С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. *Агросвіт*. 2012. № 14. 81-85.
25. Логістична компанія «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 08.04.2025)

26. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. С. 16-19.
27. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. №1. С. 60-69.
28. Малтиз В.В., Колодійчук А.В. Особливості застосування традиційних та інноваційних методів управлінського контролю на сучасних підприємствах. *Молодий вчений*. 2020. № 4. С. 340-343.
29. Мельниченко О.В. Використання штучного інтелекту в системах контролю господарської діяльності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/342.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
30. Метод аудиторського контролю як сукупність методичних прийомів контролю. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/accountant/15582/#google_vignette (дата звернення: 08.04.2025).
31. Методичні рекомендації АМКУ. URL: <https://sk.ua/uk/ponjattja-kontrolju-novi-rekomendacii-a/> (дата звернення: 07.04.2025)
32. Мосійчук І.В. Основні функції менеджменту. URL: http://eprints.zu.edu.ua/27713/1/%d0%9c%d0%b0%d1%80%d1%82%d0%b8%d0%bd%d1%8e%d0%ba_%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b81.PDF (дата звернення: 07.04.2025)
33. Новосад В.П., Селіверстов Р.Г., Артими І.І. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка. Київ: НАДУ, 2009. 36 с.
34. Орел В.М. Сутність і роль контролю як функцій управління. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_83 (дата звернення: 07.04.2025)
35. Офіційний веб-сайт ТОВ «АВАТОР ІСП». URL: <https://avator.ua/companu> (дата звернення: 10.04.2025)
36. Плахова О.М. Соціологія управління: Навчально-методичний посібник для студентів соціологічного факультету. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2011. 128 с.

37. Показники КРІ: Як визначити та відстежувати ключові показники успіху. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_83 (дата звернення: 08.04.2025).
38. Рейтинг інтернет-провайдерів. URL: <https://2ip.ua/ua/services/providers-rating?act=1&asid=205318> (дата звернення: 12.04.2025)
39. Роль моніторингу PON у забезпеченні високоякісних інтернет-послуг: посібник для інтернет-провайдерів. URL: <https://pingvin.pro/blogy/software-blogy/rol-monitoryngu-pon-u-zabezpechenni-vysokoyakisnyh-internet-poslug-posibnyk-dlya-internet-provajderiv.html/amp> (дата звернення: 12.04.2025)
40. Система внутрішнього контролю підприємства: сучасний вимір. URL: <https://amsfo.com.ua/course/systema-vk1/> (дата звернення: 13.04.2025)
41. Спробуй себе у професії дата-аналітика. URL: <https://surl.li/dwhvqu> (дата звернення: 13.04.2025)
42. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. №4(40). С. 143-152.
43. Татарова Т. Поняття та зміст контролю в державному управлінні фінансами. *Фінансове право*. № 6. 2020. С. 188-194.
44. Технологія Predix. URL: https://indusoft.ru/products/ge_digital/predix-platform/ (дата звернення: 08.04.2025)
45. ТОВ «Запорізький автомобільний завод». URL: <https://zaz.ua> (дата звернення: 08.04.2025)
46. Хаджинов І. Іщук А. 2024. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління*. 2024). С. 72-81.
47. Хлебнікова Т., Попьонюк О. Сутність і роль контролю як функції менеджменту. *Grail of Science*. 2023. № 29. С. 61-67.
48. Черненко, О. В. Уточнення змісту контролю як управлінської функції менеджменту організації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр.* Кропивницький : ЦНТУ, 2019. Вип. 3 (36). С. 207-218.

49. Що таке CRM?. URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm>
(дата звернення: 13.04.2025)
50. Axiosconsultant. URL: <https://axiosconsultants.com/> (дата звернення:
06.04.2025)
51. Chatgpt. URL: <https://chatgpt.com> (дата звернення: 07.04.2025)
52. Dedekova N. Control, controlling and its objectives in the organization. *SHS Web of Conferences*. 2020. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/11/shsconf_appsconf2020_01009.pdf (дата звернення:
07.04.2025)
53. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
54. Power BI – все, що треба знати для знайомства з системою!. URL: <https://abmcloud.com/uk/power-bi-znajomstva-z-sistemoyu/> (дата звернення:
13.04.2025)
55. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення:
13.04.2025)

ДОДАТКИ