

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущений до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук, доцент
Тетяна РЯБОВОЛИК

« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

Особливості управління підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів майна

Виконав здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Організація комерційної
діяльності у сфері послуг та торгівлі»
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
групи ОКД -23М

_____ Євген Віталійович Ходаков
«__11__» __ грудня __ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна Іванівна Грінка
«__11__» __ грудня __ 2024__ р.

Рецензент канд. екон. наук, доцент
_____ Ірина Володимирівна Смірнова

Завідувачу кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доценту
Тетяні РЯБОВОЛИК
здобувача вищої освіти
__б__ курсу, групи _ОКД-23М_
спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність», ОПП
«Організація комерційної
діяльності у сфері послуг та
торгівлі» Ходакова Євгена
Віталійовича

Заява

Прошу дозволити мені виконання кваліфікаційної роботи на другому
(магістерському) рівні вищої освіти на тему: **Особливості управління
підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів майна**
за матеріалами практики на підприємстві ТОВ «САКУР КО»

“ _____ ” _____ 20__ р.

підпис

«Згоден» – науковий керівник

підпис

“ _____ ” _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ОХОРОНИ ОБ'ЄКТІВ ТА МАЙНА.....	7
1.1. Особливості підприємницької діяльності в сфері охорони об'єктів та майна.....	7
1.2. Нормативно-правове регулювання охоронної діяльності в Україні.....	18
1.3. Основи управління охоронним підприємством.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ОХОРОНИ ОБ'ЄКТІВ ТА МАЙНА ТОВ «САКУРА КО».....	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «САКУРА КО».....	26
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «САКУРА КО».....	33
2.3. Аналіз особливостей управління охоронною діяльністю товариства.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ «САКУРА КО».....	55
3.1. Впровадження інновацій в управлінні охоронною діяльністю.....	55
3.2. Рекомендації для довгострокового розвитку компанії на ринку охоронних послуг.....	60
3.3. Оптимізація бізнес-процесів охоронного підприємства.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

В умовах сучасного суспільства, де безпека особи та майна стає пріоритетним завданням, роль охоронних підприємств важко переоцінити. Зростаючі загрози, пов'язані з кримінальною діяльністю, необхідність забезпечення надійного захисту об'єктів та персоналу ставлять перед охоронними компаніями нові виклики. В Україні, де ринок охоронних послуг швидко розвивається, актуальність ефективного управління підприємницькою діяльністю в цій сфері зростає в рази.

Сучасні охоронні компанії повинні не лише надавати високоякісні послуги, але й адаптуватися до динамічних змін на ринку, впроваджувати інноваційні рішення, використовувати новітні технології, а також забезпечувати відповідність законодавчим вимогам. Успішність підприємства залежить від здатності керівництва ефективно організувати робочі процеси, управляти ризиками, налагоджувати партнерські відносини з клієнтами.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження особливостей управління підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів та майна з урахуванням специфіки цієї галузі, сучасних вимог безпеки та нормативно-правових аспектів, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських стратегій зазначеної сфери.

Реалізація цієї мети зумовлює *основні завдання дослідження*:

1. розглянути теоретичні аспекти управління охоронною діяльністю;
2. оцінити вплив правового регулювання на організацію охоронної діяльності;
3. виявити фактори, що впливають на ефективність управління в охоронному бізнесі в умовах змінного зовнішнього середовища;
4. провести аналіз основних принципів і підходів до управління охоронними підприємствами;
5. оцінити діяльність охоронних підприємств на прикладі конкретної компанії;

б. визначити основні проблеми, що виникають у процесі управління в сфері охорони та розробити рекомендації для підвищення ефективності управлінських процесів.

Об'єкт дослідження: процеси управління підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів та майна.

Предмет дослідження: особливості організації та функціонування системи управління охоронною діяльністю підприємства у сфері захисту об'єктів та майна.

Теоретичною та методологічними засадами кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних дослідників, які присвячені оптимізації управлінських процесів у сфері охорони об'єктів та майна.

У роботі також використано такі методи дослідження: аналізу та синтезу – для визначення понять «охоронна діяльність», «особливості управління в охоронній сфері», «стратегічна карта», «інновації в охоронному бізнесі»; статистично-аналітичні методи (порівнянь, групувань, індексний) – для оцінки тенденцій управлінських процесів в ТОВ «САКУРА КО», групування й класифікації – для систематизації факторів, що впливають на систему управління підприємництвом в сфері охорони об'єктів та майна; порівняння, систематизації та узагальнення – під час аналізу господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також розгляду тенденцій поширення охоронної діяльності в регіоні, опитування, анкетування, інтерв'ювання – для збору даних задоволеності клієнтів якістю послуг з охорони.

Інформаційною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств у сфері охорони об'єктів та майна, звіти компаній, що надають охоронні послуги, наукові статті та монографії з питань управління підприємницькою діяльністю, дані Державної служби статистики України, а також практичні кейси з управління охоронними підприємствами.

Наукова новизна полягає в комплексному підході до вивчення управлінських аспектів щодо інтеграції інноваційних технологій у

підприємництво в сфері охорони. Розроблена та огранована стратегічна карта розвитку ТОВ «САКУРА КО», що дозволить використовувати запропонований інструментарій для довгострокового розвитку компанії на ринку охоронних послуг

Практична значимість даної роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані охоронними підприємствами для оптимізації своєї діяльності, підвищення конкурентоспроможності та якості надання послуг.

Апробація та висвітлення результатів автор брав участь у VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» з темою: Особливості управління підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів та майна.

Структура кваліфікаційної роботи : кваліфікаційна робота поділена на вступ, 3 розділи, висновки та список використаних джерел.

В першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів та майна, а саме: особливості підприємницької діяльності в сфері охорони об'єктів та майна, нормативно-правове регулювання охоронної діяльності в Україні, основи управління охоронним підприємством.

Другий розділ висвітлює аналіз управління підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів та майна ТОВ «САКУРА КО», де окреслюються питання сутнісної характеристики ТОВ «САКУРА КО», аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «САКУРА КО», аналіз особливостей управління охоронною діяльністю товариства.

Третій розділ містить шляхи вдосконалення управління підприємницькою діяльністю ТОВ «САКУРА КО», рекомендації для довгострокового розвитку компанії на ринку охоронних послуг, питання оптимізації бізнес-процесів охоронного підприємства.

Робота включає 7 рисунків, 10 таблиць, графіків 1.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ОХОРОНИ ОБ'ЄКТІВ ТА МАЙНА

1.1. Особливості підприємницької діяльності в сфері охорони об'єктів та майна

Охоронна діяльність є важливим компонентом системи забезпечення безпеки в суспільстві, що полягає в запобіганні, виявленні та реагуванні на загрози, які можуть загрожувати особам, майну та інформації. Вона включає в себе комплекс заходів, спрямованих на гарантування правопорядку, свобод і захисту прав громадян, а також охорону підприємств і організацій від злочинних посягань.

Вагомий внесок у розгляд особливостей, розробку проблем підприємницької діяльності в сфері охорони об'єктів та майна зробили такі науковці, як: О.Болотов, О. Бандурка, В. Галуцько, С.Т. Гончарук, П. Венедиктов, А. Єлістратов, О. Єщук, В. Кузнецов, В. Коваленко, В. Ковальська, Т.. Коломоець, О. Кузьменко, Д. Павлов, Н.. Матюхіна, З. Рахлін, Н. Нижник, В. Петков, Д. Приймаченко, А. Селіванов, В. Ткаченко, М. Тищенко, О. Угровецький, О. Харитонова, Ю.Ярошенко та ін.

Охоронна діяльність поділяється на кілька основних видів залежно від її характеру, об'єктів охорони та завдань. Дослідження показали, що існує:

1. Фізична охорона-забезпечення безпеки об'єктів (будівель, територій) або осіб за допомогою фізичної присутності охоронців. Вона включає:

- охорону нерухомих об'єктів (офісів, підприємств, магазинів тощо);
- охорону рухомих об'єктів (транспортних засобів, цінних чи стратегічно важливих вантажів);
- забезпечення громадського порядку на різних заходах (концертах, спортивних подіях) або забезпечення безпеки у місцях масового скупчення людей;

- супровід фізичних осіб (охорона VIP-персон).

2. Технічна охорона - використання технічних засобів для охорони об'єктів. Це можуть бути:

- системи відеоспостереження;
- сигналізація (охоронна та пожежна);
- контроль доступу (карти, сканери відбитків пальців, ідентифікація);
- антитерористичні та вибухозахисні системи.

3. Пультова охорона- спостереження за об'єктами охорони за допомогою систем сигналізації, підключених до пульта централізованої охорони. У випадку тривоги на місце виїжджає оперативна група.

4. Інформаційна безпека - захист інформації від несанкціонованого доступу, витоку або крадіжки. Це включає:

- захист цифрових даних;
- захист корпоративної інформації;
- впровадження систем для запобігання кібератакам;
- надання послуг з оцінки ризиків та рекомендацій щодо безпеки,

включаючи розробку програм безпеки для клієнтів.

5. Приватна охоронна діяльність - охорона фізичних або юридичних осіб, що здійснюється недержавними (приватними) охоронними компаніями. Такі компанії надають різні види охоронних послуг, залежно від потреб клієнтів.

6. Державна охоронна діяльність - охорона важливих державних об'єктів (посольств, урядових установ), а також забезпечення безпеки високопосадовців. Ця діяльність зазвичай здійснюється спеціалізованими державними органами.

7. Ліцензована охорона - охоронні послуги, які можуть надавати тільки організації чи фізичні особи, що отримали відповідну ліцензію від державних органів. Вони зобов'язані дотримуватися законодавства щодо безпеки та правил охоронної діяльності.

Кожен з цих видів охорони спрямований на забезпечення безпеки майна, людей або інформації і вибирається залежно від потреб конкретного об'єкта або замовника.

Основні функції охоронної діяльності охоплюють профілактику правопорушень, оперативне реагування на інциденти, забезпечення фізичної охорони об'єктів, а також моніторинг і контроль за ситуацією в охоронюваній зоні. Деталізація зазначеного питання представлена на рис. 1.1.

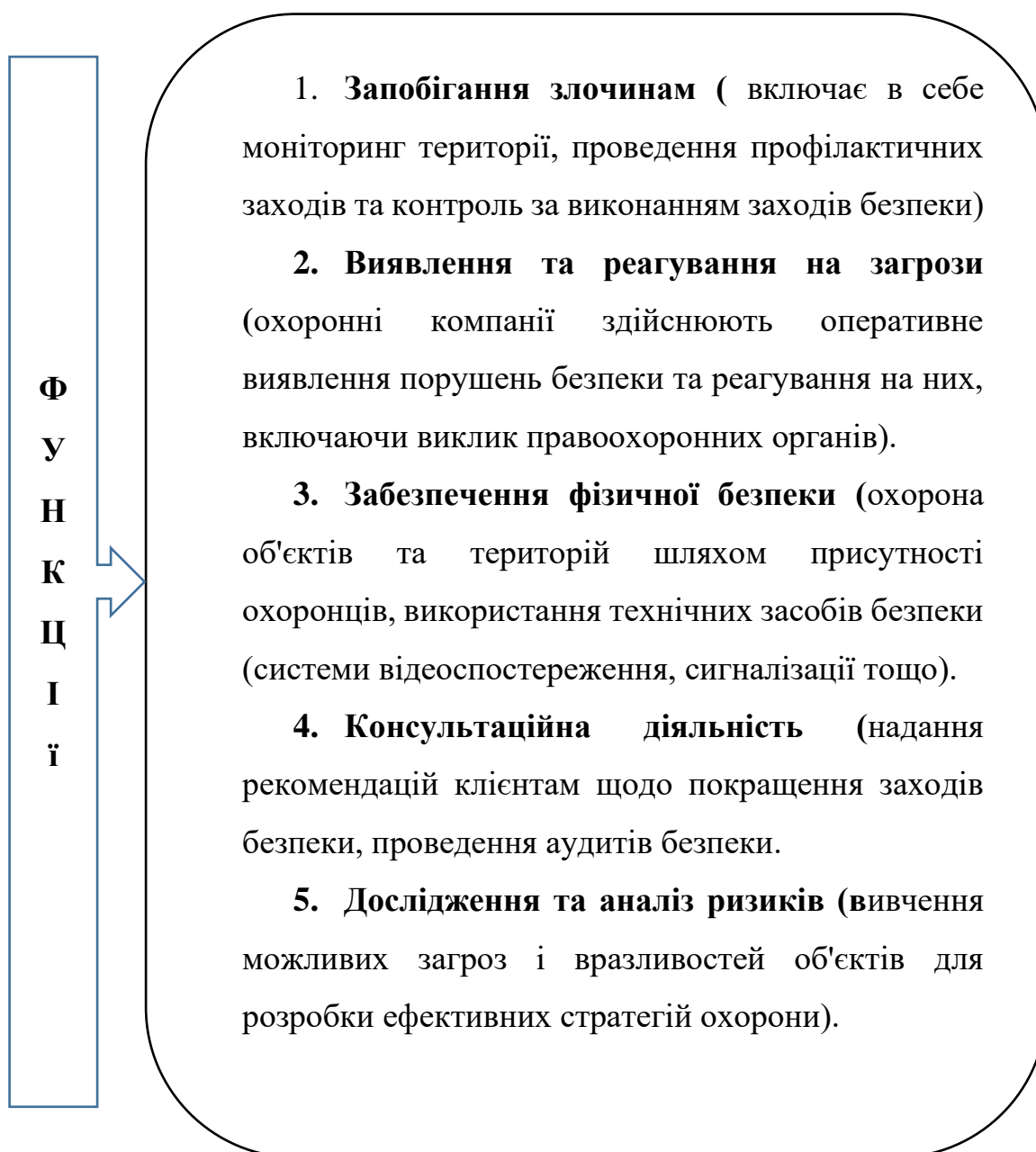


Рисунок 1.1 – Основні функції охоронної діяльності

Джерело: складено за матеріалами [1, 6, 29]

Зазначені функції та види охоронної діяльності відображають різноманіття підходів до забезпечення безпеки в сучасному світі та підкреслюють важливість охоронних компаній у захисті громадян і їх майна.

Підприємництво в охоронній сфері є надзвичайно актуальним в умовах зростаючої потреби в забезпеченні безпеки на всіх рівнях — від приватних домогосподарств до великих компаній. Зі збільшенням рівня криміногенної ситуації та загроз для безпеки, попит на охоронні послуги стабільно зростає. Особливістю цього підприємництва є необхідність відповідності строгим законодавчим вимогам, які регулюють діяльність охоронних компаній. Успішні охоронні підприємства повинні мати не лише професійний персонал, а й сучасні технології, такі як відеоспостереження та системи контролю доступу.

Крім того, охоронні компанії повинні враховувати специфіку роботи в різних секторах — комерційному, промисловому та державному. Суттєвою особливістю є й конкурентне середовище, яке вимагає постійної адаптації до змінюваних умов ринку. Успішні підприємства в цій сфері активно впроваджують інновації для підвищення якості своїх послуг. Також важливою є соціальна відповідальність охоронних компаній, які повинні враховувати інтереси громади в своїй діяльності. Взаємодія з правоохоронними органами та іншими структурами є критично важливою для забезпечення комплексного підходу до безпеки. У результаті, підприємництво в охоронній сфері стає не лише бізнесом, а й важливою складовою соціальної стабільності та розвитку суспільства.

Підприємництво в охоронній сфері має свою унікальну специфіку, що відрізняє його від інших видів бізнесу. Огляд специфіки підприємництва в охоронній сфері представлений на рис. 1.2.

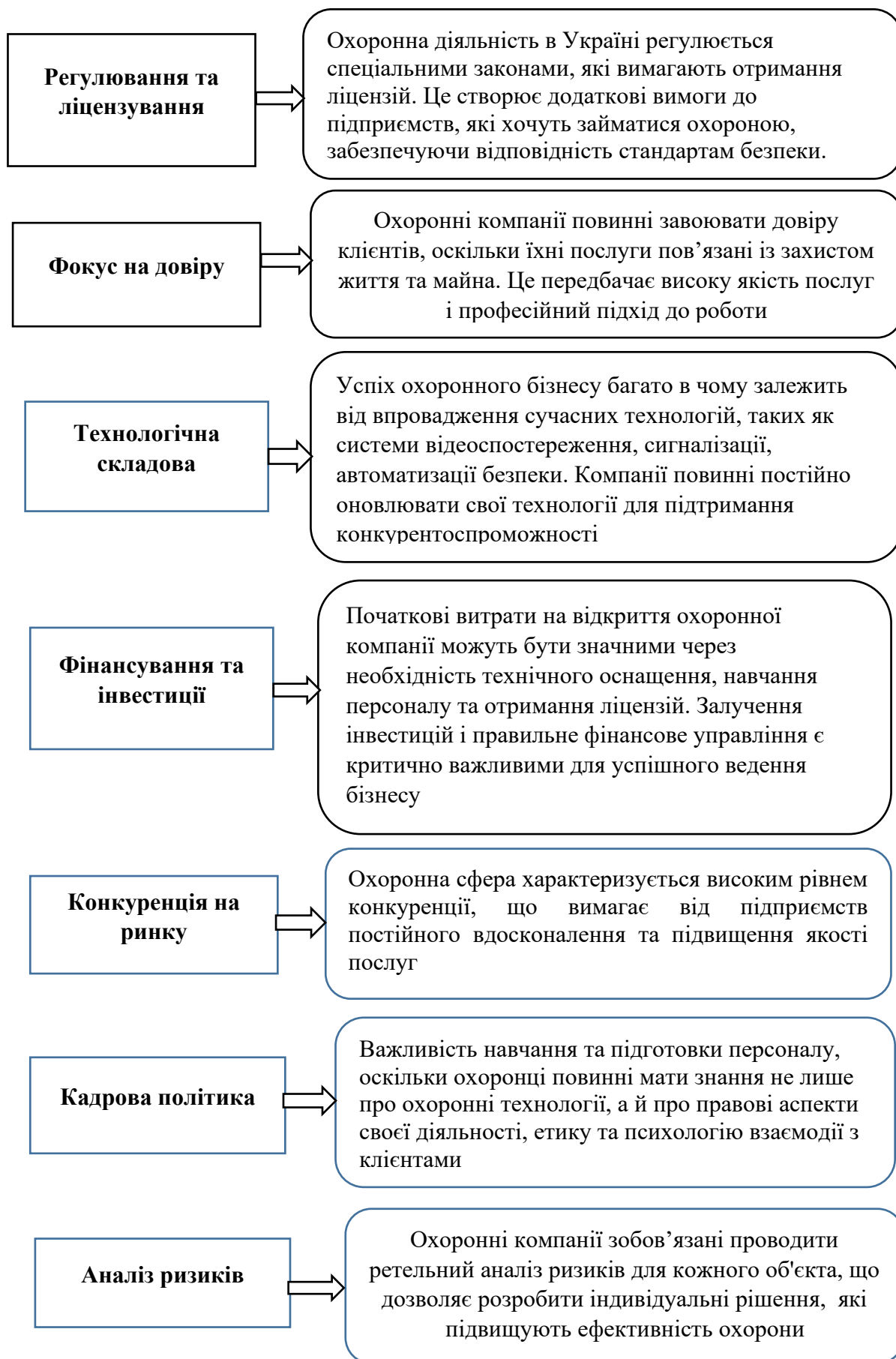


Рисунок 1.2 – Специфіка підприємництва в охоронній сфері

Згідно рис.1.2 у сучасному світі охоронна сфера стикається з новими викликами, які вимагають гнучкості та адаптивності з боку підприємств. Одним із таких викликів є зростання кіберзагроз, які вимагають від охоронних компаній не лише традиційних заходів безпеки, але й впровадження сучасних ІТ-рішень для захисту інформаційних систем. Це, у свою чергу, створює попит на фахівців з інформаційної безпеки та збільшує необхідність інтеграції технологій у процеси охорони.

Крім того, споживачі стають все більш вимогливими щодо якості послуг і рівня обслуговування, що підштовхує підприємства до впровадження стандартів обслуговування та постійного моніторингу ефективності своїх операцій. Підприємства також змушені враховувати соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності, оскільки суспільство стає більш свідомим проблем безпеки та відповідальності бізнесу.

Необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також впровадження нових технологій, таких як системи відеоспостереження з елементами штучного інтелекту, є важливими факторами для підтримки конкурентоспроможності. У цьому контексті стратегічне партнерство з технологічними компаніями може стати ключовим чинником успіху для охоронних підприємств, що прагнуть залишатися на передовій в інноваціях та якості обслуговування. Таким чином, специфіка підприємництва в охоронній сфері передбачає постійний розвиток і адаптацію до швидко змінюваного середовища, що є запорукою успіху в цій галузі.

Зазначені на рис.1.2 аспекти роблять підприємництво в охоронній сфері складним, але в той же час цікавим і перспективним. Вони формують унікальність підприємництва в охоронній сфері та вимагають від компаній стратегічного підходу до управління, інновацій та взаємодії з клієнтами. Правильний підхід, високий рівень професіоналізму та ефективна стратегія можуть допомогти досягти успіху в цій галузі. Варто підкреслити, що охоронна сфера постійно змінюється через розвиток технологій, зміни в

законодавстві та соціально-економічні фактори. Підприємці повинні бути готові адаптуватися до нових умов і трендів на ринку.

Охоронна діяльність базується на ключових принципах, які забезпечують ефективність та надійність захисту інтересів клієнтів. Один із основних принципів – законність, яка передбачає суворе дотримання всіх правових норм і регламентів, що регулюють охоронну сферу. Також важливим є принцип професіоналізму, який вимагає високої кваліфікації та компетентності від працівників охорони для забезпечення безпеки на найвищому рівні. Принцип конфіденційності передбачає захист персональних даних і комерційної таємниці клієнтів. Окрім того, принцип оперативності забезпечує швидке реагування на загрози, а принцип пропорційності – використання адекватних заходів для усунення небезпеки, без перевищення необхідного рівня впливу. Охоронна діяльність має бути комплексною і системною, з урахуванням усіх можливих загроз і вразливостей об'єктів. Це передбачає інтеграцію різних видів охорони (фізичної, технічної, кібербезпеки тощо), що характеризує принцип системності. Трактуювання принципу гнучкості означає, що охоронна діяльність повинна бути здатною адаптуватися до змінних умов, нових загроз та вимог клієнтів. Гнучкість у підходах і рішеннях забезпечує ефективність охорони. Принцип взаємодії – це співпраця з правоохоронними органами, державними установами та іншими структурами є необхідною для підвищення рівня безпеки. Взаємодія з клієнтами також допомагає краще зрозуміти їхні потреби.

Принципи охоронної діяльності створюють надійну основу для захисту інтересів клієнтів, забезпечуючи законність, професіоналізм, конфіденційність, оперативність та пропорційність дій. Однак, для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів та зміцнення їхньої довіри, охоронним підприємствам важливо не лише дотримуватися цих принципів, але й розвивати клієнтоорієнтований підхід у своїй роботі.

Клієнтоорієнтовані підходи стають невід'ємною частиною успішного управління охоронними компаніями. У світі з постійно зростаючими

загрозами, такими як злочинність, тероризм та кіберзагрози, попит на охоронні послуги збільшується. Клієнти шукають не просто охорону, а комплексні рішення, що гарантують безпеку. Сучасні клієнти очікують індивідуального підходу до своїх потреб. Охоронні компанії, які можуть адаптувати свої послуги під специфічні вимоги клієнтів, мають конкурентну перевагу.

Використання сучасних технологій, таких як системи відеоспостереження та мобільні додатки для моніторингу, дозволяє охоронним підприємствам підвищувати рівень обслуговування. Клієнти хочуть мати доступ до інформації про стан безпеки в реальному часі.

Важливою частиною клієнтоорієнтованого підходу є відкритий діалог з клієнтами. Регулярний зворотний зв'язок, обговорення проблем та запитів дозволяють підвищити рівень довіри і задоволеності.

У сучасному світі клієнти все більше звертають увагу на соціальну відповідальність компаній. Охоронні підприємства, які демонструють активну позицію в питанні безпеки суспільства та беруть участь у соціальних ініціативах, здатні привернути більше уваги з боку потенційних клієнтів.

В умовах високої конкуренції охоронні компанії повинні постійно вдосконалювати свої послуги. Клієнтоорієнтовані стратегії, які враховують думки та потреби споживачів, стають важливим фактором успіху.

Впровадження клієнтоорієнтованих підходів сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, що, в свою чергу, залучає нових клієнтів і зберігає існуючих.

Хочемо підкреслити, що використання клієнтоорієнтованих підходів допомагає охоронним компаніям не лише задовольняти потреби клієнтів, але й створювати довгострокові партнерські відносини, що забезпечує їхню стійкість і успіх на ринку.

Охоронна діяльність, як і будь-яка інша сфера, стикається з рядом проблем, які можуть негативно вплинути на її ефективність та безпеку.

Проведене дослідження дозволяє окреслити основні проблеми, з якими можуть стикатися охоронні компанії та фахівці у цій сфері [18, 27, 29]:

1) низький рівень підготовки персоналу. У деяких охоронних компаніях працівники не проходять достатнього навчання або тренувань, що знижує їхню здатність адекватно реагувати на небезпечні ситуації. Наслідки: неефективний захист об'єктів, помилки в екстрених ситуаціях, підвищення ризику для клієнтів та самих охоронців;

2) використання застарілих або неякісних технічних засобів охорони, таких як камери спостереження, сигналізація чи системи контролю доступу. Зазначене призводить до неефективного спостереження за об'єктами, зростання ризику крадіжок, зловмисники можуть легко обійти системи безпеки;

3) у сфері охорони часто спостерігається значна плинність кадрів через низьку заробітну плату або важкі умови праці. Недостатній рівень кваліфікації нових співробітників підвищує ризик помилок та зниження загального рівня безпеки;

4) у деяких випадках охоронці можуть зловживати своїм становищем або співпрацювати з кримінальними елементами. Як наслідок - витік конфіденційної інформації, саботаж заходів безпеки, ризику для клієнтів та компаній;

5) недосконале законодавство. Законодавча база охоронної діяльності може бути недостатньо чіткою або не відповідати сучасним викликам у сфері безпеки. Проблемним є труднощі з отриманням ліцензій, невизначеність прав та обов'язків охоронців, недостатній контроль за якістю послуг з боку держави;

б) ризик фізичних загроз. Охоронці, особливо ті, хто займається фізичною охороною, можуть стикатися з реальними загрозами для свого життя та здоров'я (наприклад, при збройних нападах або сутичках). Як наслідок, травматизм чи загибель охоронців, стресові ситуації, потреба в додатковій психологічній та фізичній підготовці;

7) у сучасному світі загрози інформаційної безпеки зростають, багато охоронних компаній не мають достатніх ресурсів для захисту інформаційних систем від кібератак. Отже, маємо витік конфіденційних даних, злом систем безпеки, зниження довіри до компанії;

8) нерегульований ринок послуг. Маємо на увазі, що у багатьох країнах є багато малих приватних охоронних компаній, які можуть працювати без належного контролю з боку держави. Тому, низька якість послуг, ризики для клієнтів, відсутність належного регулювання та стандартів є наслідками;

9) деякі охоронні компанії не мають достатнього бюджету для підтримки високого рівня безпеки, оновлення обладнання чи навчання персоналу. Наслідки: відсутність сучасних технологій, брак кваліфікованого персоналу, зниження конкурентоспроможності на ринку;

10) отримання ліцензії на охоронну діяльність може бути бюрократично складним або корумпованим процесом, що ускладнює діяльність законних компаній. Неприємним може стати затримки у запуску бізнесу, обмеження для нових компаній, що бажають працювати на ринку;

11) конфлікти з клієнтами. Недостатня комунікація або очікування клієнтів щодо рівня охорони можуть спричиняти конфлікти, що сприяє невдоволенню клієнтів, розриву контрактів, погіршення репутації компанії.

Усі ці проблеми можуть впливати на якість охоронних послуг, безпеку клієнтів та ефективність діяльності охоронних компаній. Подолання цих викликів вимагає вдосконалення законодавства, підвищення кваліфікації кадрів, модернізації технічного забезпечення та забезпечення ефективного управління в охоронних структурах.

Розгляд ризиків є критично важливим аспектом охоронного підприємництва, оскільки він дозволяє виявляти потенційні загрози та оцінювати їхній вплив на безпеку об'єктів і клієнтів. Проведення регулярного аналізу ризиків допомагає охоронним компаніям прогнозувати можливі інциденти, планувати ефективні заходи для їхнього попередження та мінімізувати витрати, пов'язані з подоланням наслідків. Крім того, якісне

управління ризиками підвищує довіру клієнтів, адже вони впевнені, що охоронна компанія здатна адекватно реагувати на будь-які небезпеки та забезпечити їхню безпеку на найвищому рівні.

Підприємства в сфері охорони стикаються з різними ризиками, які можуть негативно вплинути на їхню діяльність. Аналіз літературних джерел [7, 9, 21, 22] показав, що існують наступні види ризиків: операційні ризики (неправильна організація охоронних процесів може призвести до неефективності в реагуванні на загрози, порушення в навчанні персоналу може зменшити якість послуг); фінансові ризики (нестабільність ринку та економічні коливання можуть вплинути на прибутковість компанії, витрати на технічне обладнання та модернізацію можуть бути значними); правові ризики (невідповідність законодавству може призвести до санкцій, штрафів або втрати ліцензій, ризики, пов'язані з відповідальністю за можливі правопорушення або нещасні випадки під час виконання охоронних обов'язків), конкурентні ризики (невміння адаптуватися до нових технологій і послуг конкурентів); технологічні ризики (швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення обладнання та програмного забезпечення, ризики кібератак на інформаційні системи, які можуть призвести до витоку даних або фінансових втрат); соціальні ризики (відсутність довіри з боку клієнтів до охоронних компаній може негативно вплинути на бізнес, соціальні зміни, такі як зростання протестних настроїв, можуть вплинути на безпеку об'єктів); ризики, пов'язані з персоналом; природні ризики.

Управління цими ризиками є критично важливим для успішної діяльності охоронних компаній, що може включати в себе розробку стратегій мінімізації ризиків, постійний моніторинг ситуації на ринку, інвестування в технології та підвищення кваліфікації персоналу.

1.2. Нормативно-правове регулювання охоронної діяльності в Україні

Зростання зловживанням підприємництва та посилення криміналізації економічних відносин виявили неспроможність владних органів ефективно забезпечувати захист прав особистості, її інтересів, життя, здоров'я, майна від посягань, протиправних дій, зокрема злочинних. В зворотній політиці держава дозволила приватним структурам, під її наглядом, здійснювати охоронну діяльність на основі договірних відносин.

Аналіз законодавства, що регулює діяльність охоронних підприємств, є важливим етапом для забезпечення їхньої легітимності та ефективності. В Україні основними нормативно-правовими актами, які регулюють охоронну діяльність, є Закон України «Про охоронну діяльність» [1] та різноманітні підзаконні акти, які деталізують вимоги до охоронних компаній. Цей закон визначає правові основи, принципи та умови здійснення охоронної діяльності, зокрема порядок отримання ліцензій, вимоги до персоналу та матеріально-технічного забезпечення.

Одним із ключових аспектів законодавства є вимоги до ліцензування охоронних послуг, що регламентується Постановою КМУ від 18 листопада 2015 р. № 960 [3]. Підприємства повинні дотримуватись визначених критеріїв, щоб отримати відповідну ліцензію, що включає перевірки наявності кваліфікованих кадрів та технічного забезпечення. Також важливо враховувати положення законів, які регулюють діяльність приватних детективів, безпеки об'єктів та використання спеціальних засобів охорони.

Згідно Інформаційного управління Апарату Верховної Ради України від 17 лютого 2021 прийнято за основу проект Закону "Про приватну детективну діяльність"[5]. Метою даного законопроекту є встановлення законодавчих норм для регулювання приватної детективної діяльності як одного з інструментів забезпечення конституційних прав людини та громадянина, а також прав суб'єктів господарювання приватного сектору на захист своїх законних інтересів.

Документ містить 22 статті, які структуровано у п'ять розділів. Окрім загальних, прикінцевих та перехідних положень, законопроект охоплює такі аспекти:

- визначення сфери приватної детективної діяльності, включаючи види послуг і перелік суб'єктів, які мають право їх надавати;
- встановлення кваліфікаційних вимог до осіб, що займаються приватним розшуком;
- окреслення ключових прав і обов'язків учасників детективної діяльності, зокрема механізмів правового захисту інтересів клієнтів;
- зобов'язання суб'єктів цієї діяльності щодо ведення обліку наданих послуг, забезпечення збереження інформації певної конфіденційності та захисту персональних даних, отриманих під час роботи;
- запровадження механізмів державного та громадського нагляду за діяльністю у цій сфері.

Законопроект зареєстровано під номером 3010.

Крім того, охоронні підприємства зобов'язані дотримуватись норм, що стосуються захисту персональних даних та конфіденційності інформації. Це особливо актуально в умовах, коли сучасні технології, такі як відеоспостереження, стають стандартом у сфері безпеки. Також необхідно враховувати вимоги щодо взаємодії з правоохоронними органами, які є ключовими партнерами охоронних підприємств.

Законодавство також регулює питання відповідальності охоронних компаній за неналежне виконання своїх обов'язків, що підкреслює важливість дотримання стандартів якості надання послуг. Усі ці аспекти створюють правове середовище, яке формує основи для ведення бізнесу в охоронній сфері та забезпечує захист прав споживачів. Таким чином, детальний аналіз законодавства є необхідним для оцінки ризиків, пов'язаних з веденням охоронного бізнесу, та розробки стратегій для успішної діяльності в цій галузі.

1.3. Основи управління охоронним підприємством

Основи управління охоронним підприємством мають особливу актуальність в умовах зростання кількості загроз безпеці та підвищення вимог клієнтів до якості охоронних послуг. Сучасні охоронні компанії стикаються з новими викликами, такими як кіберзагрози, економічна нестабільність та глобалізація, що вимагає від них ефективного стратегічного планування, грамотного управління ресурсами та професійного підходу до підбору персоналу. Вивчення основ управління охоронним підприємством дозволяє керівникам компаній створювати системи, здатні швидко адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний захист клієнтів навіть в умовах нестабільного середовища.

Дотримання принципів управління в охоронному бізнесі є критично важливим для забезпечення ефективності, надійності та конкурентоспроможності компанії. По-перше, чітке дотримання організаційних принципів дозволяє встановити ясні ролі та обов'язки для всіх членів команди, що сприяє кращій координації та взаємодії. Це особливо важливо в охоронній сфері, де помилки можуть призвести до серйозних наслідків для безпеки клієнтів.

По-друге, принципи управління, такі як прозорість, відповідальність та підзвітність, створюють довіру серед клієнтів та партнерів. У світі охоронних послуг, де репутація є ключовим чинником успіху, такі принципи допомагають забезпечити впевненість у якості послуг, що надаються. Дотримання етичних стандартів також підвищує соціальну відповідальність компанії, що важливо в сучасному бізнес-середовищі.

Крім того, управлінські принципи сприяють впровадженню інновацій та покращенню процесів. Завдяки регулярному моніторингу та оцінці результатів діяльності, компанія може адаптувати свої стратегії та тактики відповідно до змінюваних умов ринку. Це особливо актуально в охоронному

бізнесі, де технології швидко розвиваються, і необхідно постійно оновлювати знання та навички персоналу.

Також важливим аспектом є забезпечення навчання та розвитку працівників. Принципи управління акцентують увагу на важливості професійного зростання, що сприяє підвищенню кваліфікації співробітників і їхньому залученню до процесів прийняття рішень. Це не лише підвищує ефективність роботи, але й знижує плинність кадрів, що є важливим фактором у сфері охорони, де стабільність команди є критично важливою.

Загалом, дотримання принципів управління в охоронному бізнесі забезпечує високий рівень безпеки для клієнтів, підтримує позитивну репутацію компанії та сприяє сталому розвитку підприємства на ринку охоронних послуг.

Управління підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів та майна має низку особливостей, які відрізняють його від управління іншими видами бізнесу (рис. 1.3.).

Обозначив на рис. 1.3. специфіку управління підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів та майна варто додати, що співробітники охоронних підприємств мають проходити спеціальне навчання, щоб отримати дозвіл на роботу. Також важливою є ретельна перевірка персоналу, оскільки охоронці повинні відповідати високим моральним і професійним стандартам.

Ефективне управління вимагає також встановлення чітких процесів взаємодії з клієнтами, включаючи укладення договорів, розробку індивідуальних охоронних планів, моніторинг об'єктів у реальному часі та забезпечення швидкої реакції на загрози.

Важливим аспектом при управлінні є конфіденційність. Охоронні підприємства часто працюють із конфіденційною інформацією клієнтів, тому збереження цієї інформації є важливим аспектом. Необхідно забезпечити захист даних, що передаються під час надання послуг охорони.

Як і будь-який бізнес, охоронні підприємства повинні ефективно керувати фінансами. Це включає управління витратами на персонал,

обладнання та інші ресурси, а також формування конкурентоспроможної цінової політики.



Рисунок 1.3 – Особливості управління підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів та майна

Безперервне навчання та підвищення кваліфікації суттєво покращують управлінські процеси та результати господарювання. Технології та методи охорони постійно розвиваються. Підприємства в цій сфері мають інвестувати в навчання своїх співробітників, щоб вони були в курсі новітніх тенденцій і технологій у сфері безпеки.

Таким чином, управління підприємницькою діяльністю в сфері охорони об'єктів та майна є складним процесом, який вимагає уважного підходу до юридичних, кадрових, технічних і фінансових аспектів.

Управління охоронною компанією, як і будь-який вид бізнесу, має свої переваги та недоліки (табл.1):

Таблиця 1.1 - Переваги та недоліки управління охоронною компанією

Переваги управління охоронною компанією	Недоліки управління охоронною компанією
<p>1. Гнучкість у наданні послуг</p> <p>а) Індивідуальні рішення: Охоронні компанії можуть пропонувати різноманітні пакети послуг, адаптовані до конкретних потреб клієнтів. Це дозволяє задовольняти потреби різних клієнтів (від малих підприємств до великих корпорацій).</p> <p>б) Широкий спектр послуг: Компанія може надавати як фізичну охорону, так і технічні рішення (відеоспостереження, системи сигналізації), що дає можливість диверсифікувати доходи та забезпечити комплексну безпеку.</p> <p>2. Застосування новітніх технологій</p> <p>а) Інноваційні системи безпеки: Використання сучасних технологій, таких як відеоаналітика на основі ШІ, біометричні системи доступу, IoT-технології та дрони, підвищує якість і ефективність охоронних послуг.</p>	<p>1. Високі операційні витрати</p> <p>а) Витрати на персонал: Наймання, навчання і утримання кваліфікованих охоронців є дорогим процесом. Крім того, забезпечення належних умов праці, особливо для цілодобової охорони, вимагає значних ресурсів.</p> <p>б) Витрати на обладнання: Сучасні системи безпеки вимагають постійних інвестицій у технічне обладнання (камери, датчики, сигналізації), його оновлення та обслуговування.</p> <p>2. Залежність від людського фактора</p> <p>а) Помилки та ненадійність персоналу: Незважаючи на всі тренінги і сертифікацію, людський фактор залишається однією з основних проблем. Охоронці можуть допускати помилки, що може призвести до</p>

<p>б) Автоматизація процесів: Автоматизація охоронних і управлінських процесів знижує залежність від людського фактора, підвищує оперативність і знижує витрати.</p> <p>3. Стабільний попит на послуги</p> <p>а) Зростаючий попит на безпеку: Охоронні послуги завжди актуальні, особливо в умовах зростання злочинності, економічної або політичної нестабільності, що забезпечує постійний попит на ринку.</p> <p>б) Довгострокові контракти: Укладання контрактів з великими корпоративними клієнтами або державними установами забезпечує стабільний потік доходів.</p> <p>4. Можливості для розвитку</p> <p>а) Розширення на нові ринки: Компанії мають можливість виходу на нові географічні ринки або розширення послуг (наприклад, додатково пропонувати консалтинг або кібербезпеку).</p> <p>б) Підвищення кваліфікації персоналу: Постійне навчання і підвищення кваліфікації співробітників дозволяє компанії розвивати свій потенціал і покращувати якість послуг.</p> <p>5. Можливості побудови сильної репутації</p> <p>а) Довіра клієнтів: Забезпечення якісних охоронних послуг сприяє зміцненню репутації компанії на ринку. Це може призвести до отримання рекомендацій від клієнтів та залучення нових замовників.</p>	<p>серйозних наслідків для компанії і клієнтів.</p> <p>б) Плинність кадрів: Робота охоронця часто є фізично та психологічно виснажливою, що призводить до високого рівня плинності кадрів. Це ускладнює утримання кваліфікованих працівників і підвищує витрати на навчання нових співробітників.</p> <p>3. Конкуренція на ринку</p> <p>а) Демпінг і зниження маржі: Збільшення кількості охоронних компаній призводить до посилення конкуренції, що змушує знижувати ціни на послуги. Це може зменшити прибутковість бізнесу.</p> <p>б) Втрата клієнтів: Через велику кількість пропозицій клієнти можуть переходити до інших компаній, які пропонують нижчі ціни або привабливіші умови.</p> <p>4. Ризики кібербезпеки</p> <p>а) Технологічні загрози: Використання хмарних і мережових технологій робить охоронні системи вразливими до кібератак. Це може загрожувати конфіденційності клієнтів та цілісності охоронних систем.</p> <p>б) Непередбачувані збої в роботі обладнання: Поломки або збої в технічному обладнанні можуть призвести до втрати контролю над об'єктами охорони, що може негативно вплинути на репутацію компанії.</p> <p>5. Залежність від законодавчих змін</p> <p>а) Регуляторні вимоги: Охоронна діяльність є суворо регульованою сферою. Зміни у законодавстві (наприклад, ліцензування, обмеження</p>
---	--

	<p>на використання зброї, вимоги до персоналу) можуть ускладнювати ведення бізнесу та підвищувати витрати.</p> <p>б) Юридична відповідальність: Компанія несе відповідальність за безпеку клієнтів та їхнього майна. У разі серйозних порушень або інцидентів можуть виникнути правові наслідки, зокрема судові позови.</p> <p>б. Економічна нестабільність</p> <p>а) Скорочення витрат на безпеку: Під час економічних криз клієнти можуть скорочувати витрати на охоронні послуги, що призводить до зниження доходів компанії.</p> <p>б) Нестабільність ринку праці: Економічні труднощі можуть спричинити зростання витрат на наймання персоналу, особливо у випадках дефіциту кваліфікованих кадрів.</p>
--	--

Джерело: складено за матеріалами [11,15, 36]

Таблиця 1.1 свідчить, що переваги управління охоронною компанією включають можливості розвитку через впровадження новітніх технологій, стабільний попит на послуги та можливість побудови сильної репутації. Водночас, існують недоліки, такі як високі операційні витрати, залежність від людського фактора, конкуренція та ризики, пов'язані з кібербезпекою та законодавчими змінами. Ефективне управління охоронною компанією вимагає стратегічного підходу, постійного розвитку технологій та уваги до кадрів, щоб забезпечити стійкий розвиток і високу якість послуг.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ ОХОРОНИ ОБ'ЄКТІВ ТА МАЙНА ТОВ «САКУРА КО»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «САКУРА КО»

Юридична особа ТОВ "САКУРА КО" було зареєстровано 21.10.1994. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 390,00 тис. грн. Основним видом діяльності (КВЕД) є 80.10 Діяльність приватних охоронних служб. Проте, додатково ТОВ «САКУРА КО» надає наступні послуги:

- 80.20 Обслуговування систем безпеки
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Товариство було створене за рішенням Засновника (учасника) на невизначений термін і є юридичною особою від дня його державної реєстрації. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ "САКУРА КО" є Чернецький Анатолій Владиславович.

Товариство засноване та здійснює свою діяльність у відповідності до законодавства України та власного Статуту. Воно має окремий баланс, відкриті рахунки в банківських установах, круглу печатку із зазначенням свого найменування, штампи, товарний знак та інші реквізити, передбачені законодавством.

Товариство здійснює свої права у повному обсязі відповідно до чинного законодавства. Воно має можливість набувати майнові та немайнові права,

виконувати обов'язки, представляти свої інтереси в судах, звертатися до органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій. Товариство також має право укладати правочини, угоди та зовнішньоекономічні контракти.

Метою створення Товариства є отримання прибутку (доходу) від здійснення виробничої, комерційної, охоронної, торгової, науково-дослідної, зовнішньоекономічної та іншої діяльності, яка незаборонена чинним законодавством.

Товариство є власником:

- майна переданого йому Засновником (учасником) Товариства у власність як вклад до статутного капіталу;
- продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах що не заборонені законом.

Товариство самостійно володіє, використовує та розпоряджається своїм майном відповідно до власних рішень, здійснюючи дії, які не суперечать чинному законодавству та Статуту. Загальні збори учасників мають право одноголосно визначати типи угод, які потребують окремого узгодження, та встановлювати порядок такого узгодження.

Для вирішення статутних завдань Товариство має право:

- на власний розсуд планувати свою господарську охоронну діяльність і визначати перспективи розвитку, виходячи з попиту на надані послуги або вироблену продукцію, та із необхідності виробничого та соціального розвитку Товариства, підвищення його прибутку;
- самостійно використовувати прибуток Товариства;
- самостійно встановлювати форми, систему і розміру оплати праці, а також інші види доходів працівників;

- формувати парадигму відносин з іншими фізичними та юридичними особами у всіх сферах господарської діяльності.

- обґрунтовано здійснювати реалізацію своїх послуг та продукції на території України та за її межами шляхом врахування чинного законодавства за цінами і тарифами, котрі устанавлюються самостійно або на договірній основі, а в випадках передбачених законодавчими актами України, за державними цінами і тарифами;

- самостійно здійснювати матеріально технічне забезпечення власного виробництва і капітального будівництва через систему прямих договорів (контрактів), або через товарні біржі та інші посередницькі організації України та інших держав;

Товариство з обмеженою відповідальністю «САКУРА КО», в особі директора, що діє на підставі Статуту, керуючись Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, та іншими нормативно-правовими актами України, надає охоронні послуги, якість яких відповідає умовам Закону України «Про охоронну діяльність» та Ліцензійним умовам провадження охоронної діяльності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 18 листопада 2015 року № 960.

Управління Товариством здійснюють Загальні збори учасників (вищий орган), також виконавчий директор. Загальна структура управління ТОВ "САКУРА КО" представлена на рис. 2.1.

Організаційна структура управління для ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю), що працює в сфері охоронного бізнесу, побудована так, що враховує специфіку послуг, вимоги законодавства та потреби клієнтів. Виконавчий директор ТОВ "САКУРА КО" – перша особа фірми, саме він відповідає за координацію усіх структурних підрозділів охоронного бізнесу, що представлено на рис. 2.1. У даній лінійно-функціональній структурі директоріві приділяється роль головного керуючого, здатного направляти роботу цієї системи в потрібне русло.

забезпеченні стабільного розвитку компанії, її адаптації до змін на ринку, впровадженні нових ініціатив та збереженні конкурентоспроможності. Важливими рисами виконавчого директора є лідерство, стратегічне мислення, аналітичні здібності та здатність приймати важливі рішення в умовах високої відповідальності.

Виконавчий директор взаємодіє з іншими керівниками товариства, такими як гол.бухгалтер, інспектор по кадрам для реалізації стратегічних завдань «САКУРА КО». Він також має тісну взаємодію із заступником директора та іншими стейкхолдерами для прийняття найважливіших бізнес-рішень.

Заступник директора — це особа, яка займає також керівну посаду в ТОВ "САКУРА КО" і виконує обов'язки, пов'язані з управлінням певною частиною роботи підприємства. Заступник директора, як правило, підпорядковується безпосередньо директору, але має певні повноваження та обов'язки в межах визначених функцій: відповідальний за окремі підрозділи організації, такі як фінансовий, інформаційно-технічний, охорони, надання послуг; може виконувати обов'язки директора під час його відсутності, включаючи прийняття управлінських рішень, підписання документів та представлення інтересів організації; може бути уповноважений підписувати договори, вести переговори, брати участь у прийнятті важливих управлінських рішень; здійснює контроль за виконанням завдань та дотриманням планів і стратегій у підпорядкованих підрозділах, відповідає за технічні аспекти компанії, зокрема за ІТ-інфраструктуру, безпеку даних, впровадження нових технологій і програмного забезпечення. Загалом, це високопрофесійний керівник, який допомагає директору в управлінні товариством. Ця посада є важливою для забезпечення ефективного управління та реалізації стратегічних цілей ТОВ.

Начальник групи ІТГ (Інформаційно-технічна група) — це керівник підрозділу, що займається інформаційно-технічними питаннями в межах організації. Зазвичай ця роль передбачає координацію роботи з впровадження

та підтримки технічних засобів і систем, що забезпечують ефективне функціонування ІТ-інфраструктури товариства.

Загалом, ІТГ (Інформаційно-технічна група) займається: розробкою, впровадженням і підтримкою програмного забезпечення у товаристві, обслуговуванням технічних засобів, забезпеченням безпеки та захистом об'єктів охорони. У охоронному бізнесі, зокрема в ТОВ «САКУРА КО», де використовують ІТ-системи для контролю доступу, відеоспостереження, моніторингу або інших технологічних рішень, начальник групи ІТГ відповідає за належну роботу цих систем, їх інтеграцію та підтримку, забезпечення інформаційної безпеки об'єктів, що охороняються.

Відділ охорони відповідає за фізичну безпеку об'єктів товариства та своїх клієнтів, охорону персоналу, об'єктів, майна, захист від несанкціонованого доступу. Включає в себе роботу охоронців, контролюючих систем доступу, відеоспостереження, організацію фізичних патрулів і охорону територій. Його завдання це: організація фізичної охорони об'єктів, налаштування та управління системами безпеки (системи доступу, відеоспостереження); взаємодія з правоохоронними органами; реагування на надзвичайні ситуації та загрози безпеці, здійснення контролю за технічними засобами охорони та забезпечення їхньої ефективності.

Варто підкреслити, що існує різниця в функціях та завданнях двох вищеназваних відділах:

- фізична безпека (відділ охорони) фокусується на захисті організації від зовнішніх і внутрішніх загроз, таких як крадіжки, вандалізм, терористичні акти, агресивні дії третіх осіб;

- інформаційна безпека та технічна підтримка (відділ ІТ) займається захистом даних і інформаційних систем від кіберзагроз, таких як хакерські атаки, витік даних, несанкціонований доступ до інформаційних ресурсів компанії.

Хоча це різні відділи, вони можуть активно співпрацювати, оскільки багато сучасних систем безпеки є автоматизованими та використовують інформаційні технології:

- IT-відділ забезпечує підтримку програмних та апаратних систем для систем відеоспостереження, контролю доступу та інших технологій безпеки;
- Відділ охорони керує роботою цих систем, забезпечує їхню ефективність у фізичному середовищі та реагує на події в реальному часі.

Охоронник та старший охоронник — це різні посади в системі охоронної діяльності, які мають різні рівні відповідальності та обов'язків.

Обов'язки охоронника: забезпечення фізичної безпеки об'єкта, майна та персоналу, охорона території, патрулювання, перевірка документації, що дозволяє доступ на об'єкт, підтримка порядку на території, нагляд за системами відеоспостереження та сигналізації, перевірка персоналу, відвідувачів, транспортних засобів, що входять або виїжджають з об'єкта, реагування на події, інциденти та надзвичайні ситуації (наприклад, пожежі, крадіжки, терористичні загрози), ведення журналів обліку та звітності про події, що сталися на об'єкті, допомога в підтримці технічних засобів охорони в належному стані (системи контролю доступу, відеоспостереження).

Старший охоронник же має: здійснювати керівництво групою охоронників, координувати їхні дії, розподіляти завдання, забезпечувати належний контроль за виконанням обов'язків, перевіряти та контролювати за справністю систем відеоспостереження, реагувати на складні ситуації, може бути відповідальний за складання звітів про інциденти, події, зміну персоналу, а також ведення документації щодо охорони об'єкта. Також він відповідальний за проведення інструктажів і навчання нових співробітників.

Наявність диспетчера у товаристві є необхідною умовою для моніторингу об'єктів у режимі 24/7.

Отже, така структура дозволяє забезпечити ефективне управління, гнучкість у реагуванні на виклики та дотримання стандартів охоронної діяльності ТОВ «САКУРА КО».

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «САКУРА КО»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "САКУРА КО" є важливим інструментом для оцінки ефективності його функціонування, виявлення слабких місць, а також планування стратегій розвитку. Для компанії, яка надає послуги в специфічній сфері - охоронні послуги, правильний фінансовий аналіз має особливу значущість: аналіз фінансових показників дозволяє оцінити, наскільки підприємство стабільне з точки зору грошових потоків, активів і зобов'язань. Регулярний аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє прогнозувати майбутні фінансові результати, що критично важливо для планування бюджетів і управлінських рішень.

Аналіз фінансових показників виявляє потенційні резерви для підвищення ефективності використання ресурсів. Це може включати оптимізацію витрат, зниження неефективних витрат, покращення процесів управління запасами або оптимізацію структури доходів і витрат.

ТОВ "САКУРА КО" повинне бути прозорим для своїх інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Регулярний і детальний фінансовий аналіз демонструє ефективність бізнесу, що збільшує довіру до компанії та залучає нових інвесторів або клієнтів.

До того ж аналіз фінансових результатів дає управлінцям ТОВ "САКУРА КО" необхідну інформацію для прийняття зважених управлінських рішень. Це включає оптимізацію організаційної структури, вдосконалення внутрішніх процесів, коригування стратегії розвитку та планування нових послуг чи розширення бізнесу.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "САКУРА КО" є необхідним для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1- Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «САКУРА КО» за 2019-2023 рр.

№ з/п	Показник	Роки					Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2019	2023/2022	2023/2019
1	2	3	4	5			6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6525,00	5784,00	12632,8	7338,7	7671,3	332,6	1146,3	4,53	17,57
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	335,00	10,00	4204,8	-	-	-	-	-	-
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Інші операційні доходи, тис. грн.	3052,00	1100,00	7,80	7,8	22,3	14,5	-3029,7	185,9	-99,3
5	Інші доходи, тис. грн.	9063,00	13320,00	17557,6	20450	21559,9	1109,9	12496,9	5,43	137,9
6	Інші витрати	-	72,00	47,10	27,5	35,7	8,2	35,7	29,82	-
7	Інші операційні витрати, тис. грн.	18294,00	20063,00	25903,5	27735,1	29087	1351,9	10793	4,87	59
8	Разом доходи	18640,00	20205,00	30198,2	27796,5	29253,5	1457	10613,5	5,24	56,94
9	Разом витрати	18629,00	20145,00	30155,4	27762,6	29122,7	1360,1	10493,7	4,9	56,33
10	Фінансовий результат до оподаткування	11,00	59,00	42,80	33,9	130,8	96,9	119,8	285,84 (у 4 р.)	1089 (у 12 р.)
11	Податок на прибуток	2,00	10,00	7,70	6,10	25,10	19	23,1	311,5 (у 4 р.)	1155 (у 12,6 р.)
12	Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	9,00	48,00	35,10	27,8	105,7	77,9	96,7	280,2 (у 3,8 р.)	1074,4 (у 11,7 р.)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [Додатки Ж, К, Л, М, Н]

Відповідно табл 2.1 чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 5 років зріс на 1146,3 тис. грн або на 17,57%. В 2023 р порівняно до попереднього 2022 р зростання цього показника відбулося на 332,6 тис.грн або 4,53%.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «САКУРА КО» за період 2019-2021 зросла на 3869,8 тис.грн або в 12,6 р.

Зростання собівартості реалізованої продукції мало декілька причин: подорожчання сировини, матеріалів чи комплектуючих, які використовуються в процесі виробництва (підвищення цін на ринку), зниження виробничої ефективності (технологічні проблеми), неефективне використання ресурсів, зниження попиту на послуги охорони, загальний рівень інфляції. До речі, бачимо відсутні показники собівартості за 2022 р та 2023 р., що пов'язано із тим, що товариство змінило форму обліку та працює в галузі, де собівартість не є основним показником (наприклад, для підприємств, що займаються наданням послуг, а не виробництвом товарів), собівартість може не вказуватися тоді окремо, а, наприклад, у складі загальних витрат.

Зменшення інших операційних доходів у 2023 р. відбулося на 3029,7 тис грн або на 99,3% до 2019 рр. Причинами такої тенденції стало багато факторів. Інші операційні доходи часто включають дохід від продажу активів, оренди, дивідендів або інших неосновних джерел. Якщо ці доходи зменшуються, це означає, що компанія втратила якісь додаткові джерела фінансування або не змогла отримати достатньо прибутку від додаткових операцій. Також враховуємо співпрацю ТОВ «САКУРА КО» із з партнерами, де зменшення доходів свідчить про скорочення співпраці або зміну умов договорів. І ще: товариство раніше отримувало доходи від позареалізаційних операцій (наприклад, від субпідрядників, оренди нерухомості або іншої діяльності, що не є основною), зниження таких доходів може свідчити про те, що ці джерела були скорочені або припинені.

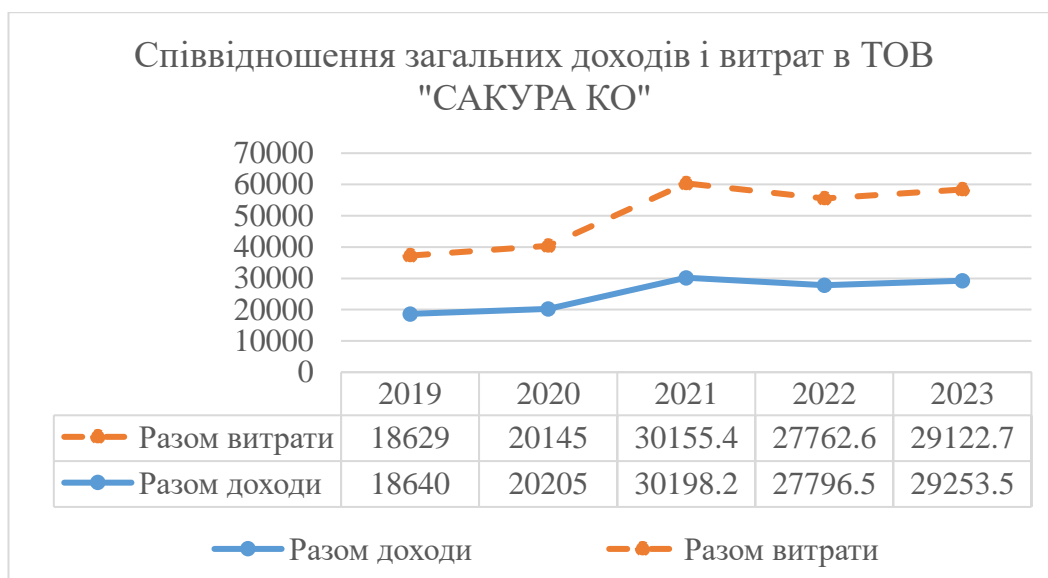
Важливо, що збільшення інших операційних доходів у 2023 р до попереднього 2022 р. на 14,5 тис. грн. (або 185,9%) свідчить про покращення

фінансових результатів компанії, що може бути наслідком зростання додаткових джерел доходу або вигідних умов для позареалізаційної діяльності. Це також вказує на успішну реалізацію активів або збільшення надходжень від співпраці з партнерами, тобто управлінські рішення є вдалимими.

Інші операційні витрати у 2023 році зросли на 10793 тис. грн або 59 % порівняно із 2019 р., це означає, що підприємство збільшило витрати на додаткові операційні заходи, які не пов'язані з основною діяльністю, такі як витрати на маркетинг, оренду, управлінські послуги чи юридичні послуги. Це також може свідчити про необхідність фінансування нових проектів, зміну умов контрактів або збільшення витрат на підтримку існуючої інфраструктури, що може вплинути на загальну рентабельність.

Збільшення податку на прибуток в 4 рази до попереднього року і у 12,6 разів до базового було спричинене кількома факторами: 1) збільшенням чистого прибутку (компанія значно збільшила свій чистий прибуток порівняно з попереднім періодом на 1074, 4 тис. грн або у 11,7 разів, це автоматично призвело до більшого нарахування податку на прибуток, оскільки податок розраховується на основі розміру прибутку); 2) компанія змогла збільшити свої доходи або розширити операційну діяльність, що підлягає оподаткуванню, що також стало причиною значного зростання податку на прибуток; 3) ТОВ змінило методи обліку або віднесення витрат, що призвело до більшого оподаткованого прибутку.

Щодо загальних доходів та загальних витрат — ці показники, на нашу думку, є основними для оцінки фінансових результатів компанії, і якщо проаналізувати їх співвідношення, це дасть змогу оцінити загальну фінансову ситуацію (рис. 2.2.) Витрати на охоронні послуги, до речі, можуть сильно варіюватися в залежності від масштабу та специфіки бізнесу. Проте, вони завжди включають витрати на персонал, технічне обладнання, транспорт, зв'язок, навчання та сертифікацію, а також адміністративні та юридичні витрати.



**Рисунок 2.2 – Співвідношення загальних доходів та витрат товариства за
2019-2023 рр.**

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [Додатки А, Б, В, Г, Д]

Рис. 2.2. показує наступну роботу ТОВ «САКУРА КО»: у 2023 році фінансовий результат до оподаткування склав 130,8 тис. грн. Для порівняння – у 2019 р цей показник склав 11 тис. грн., у 2022 р. – 33,9 тис. грн. Варто відзначити, що протягом усього п'ятирічного періоду, що аналізується, темп приросту доходів (56,94%) майже ідентичний темпу приросту витрат (56,33%), що може говорити про не зовсім ефективне управління діяльністю підприємства.

Дослідження ресурсів, тобто активів, якими підприємство користується для виробництва продукції (послуг) з метою отримання доходу є важливою частиною розуміння фінансового стану (табл. 2.2 та табл.2.3).

За даними таблиць 2.2. та 2.3. активів бачимо стрімке збільшення оборотних активів у звітному 2023 році на 7316,7 тис. грн. або 109,61% до базового 2019 року та збільшення відповідно до попереднього 2022 року на 1039,6 тис. грн або 8,03%.

Зростання цього показника протягом періоду дослідження є позитивним аспектом, оскільки вказує на систематичні зусилля компанії щодо

вдосконалення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

Таблиця 2.2 - Аналіз структури та динаміки активів підприємства

Найменування показників	роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
I. Необоротні активи, нематеріальні активи					
Основні засоби	633	838	1449,50	1152,30	2000,30
первісна вартість	1140,00	1555,00	2247,90	2377,90	3740,70
знос	507,00	716,00	798,40	1225,60	1740,40
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	0,50	0,50	0,50
Усього за розділом I	633,00	839,00	1450,00	1152,80	2000,80
II. Оборотні активи. Запаси:	6675,00	9140,00	9951,50	12952,10	13991,70
у т. ч. готова продукція	6508,00	8990,00	9757,30	12628,90	13263,50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2714,00	852,00	3786,90	1895,80	2230,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5,00	29,00	421,00	36,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,00	4,00	38,30	30,80	15,00
Поточні фінансові інвестиції	12,00	12,00	12,50	12,50	12,50

Гроші та їх еквіваленти	17,00	103,00	118,70	1270,10	289,80
Інші оборотні активи					
Усього за розділом II	9427,00	10143,00	14328,90	16197,30	16539,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу т групи вибуття	-	-	-	-	-
Баланс	10061,00	10982,00	15778,90	17350,10	18540,10

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [Додатки Ж, К, Л, М, Н]

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки зміни активів підприємства та їх структури

Найменування показників	Абсолютне відхилення, (+,-)		Темп росту, %	
	2023/2022	2023/2019	2023/2022	2023/2019
Основні засоби	848	1367,3	73,59	216,00
первісна вартість	1362,8	2600,7	57,31	228,13
знос	514,8	1233,4	42,00	243,27
Усього за розділом I	848	1367,8	73,56	216,1
II. Оборотні активи. Запаси:	1039,6	7316,7	8,03	109,61
у т. ч. готова продукція	634,6	6755,5	5,02	103,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	334,5	-483,7	17,64	-17,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-36	-5	-	-

Інша поточна дебіторська заборгованість	-15,8	14	-51,31	1400 (у 15 р.)
Поточні фінансові інвестиції	-	0,5	-	4,16
Гроші та їх еквіваленти	-980,3	272,8	-77,18	1604,7 (у 17,4 р.)
Усього за розділом II	342	7112,3	2,11	75,45
Баланс	1190	8479,1	6,86	84,28

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [Додатки Ж, К, Л, М, Н]

Зазначене підтверджують й цифри, так: готова продукція збільшилася за аналізованій період на 6755,5 тис. грн. (або 103,8%) і на 634,6 тис. грн. (або 5,02%) до попереднього року, дебіторська заборгованість склала відповідно - 483,7 тис. грн. (-17,8%) та 334,5 (17,64%). Незначне зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги може свідчити про досить добру кредитну політику підприємства стосовно покупців.

Інша поточна дебіторська заборгованість за п'ять років збільшилася на 14 тис. грн. (у 15 р.) та зменшилася на -15,8 тис. грн. (-51,3%) до 2019 р.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом балансу у 2023 році склала цифру «нуль», що на 5 тис. грн. менше до базового року і на 36 тис. грн. менше до попереднього . Це говорить про те, що нарешті переплати за податками і зборами немає, держава повернула усе.

Поточні фінансові інвестиції звітності ТОВ «САКУРА КО» останні три роки складають стабільно 12,5 тис. грн. Загальновідомо, що вони призначені для відображення фінансових інвестицій на строк, що не перевищує один рік, які можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент (крім інвестицій, які є еквівалентами грошових коштів), а також суми довгострокових фінансових інвестицій) Варто підкреслити , що до 2021 року ця сума складала 12 тис. грн.

Грошові кошти та їх еквіваленти є важливою складовою системи кругообігу ресурсів. Суттєве збільшення бачимо в позиції «гроші та еквіваленти» у звітному році на 272,8 тис. грн. (або у 17,4 р.) порівняно із базовим роком та значне зменшення до попереднього року -980, (або -77,18%). Такі позитивні тенденції п'яти років свідчать про зростання суми коштів у касі товариства, а також в дорозі, в іноземній валюті, на поточних та ін рахунках господарюючого суб'єкта. Тобто мова йде про суми та активи, які легко конвертовані у гроші.

Важливою частиною аналізу фінансово-економічного стану підприємства є аналіз динаміки зміни пасивів підприємства та їх структури (табл. 2.4. та табл. 2.5.)

Таблиця 2.4 - Аналіз структури та динаміки пасивів підприємства

Найменування показників	роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Власний капітал, зареєстрований (пайовий) капітал	-	-	0,40	0,40	0,40
Додатковий капітал	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2295,00	-2246,00	-2211,70	-2183,90	-2078,20
Неоплачений капітал	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	-2294,00	-2246,00	-2211,30	-2183,50	-2077,80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-	-	-
Короткострокові кредити банку	-	-	-	--	

III. Поточні зобов'язання. Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	4558,00	4565,00	12138,00	11006,30	14549,70
товари, роботи, послуги	7199,00	7566,00	3422,90	6168,10	3581,60
розрахунками з бюджетом	107,00	466,00	1582,00	1577,60	1617,90
у т.ч. з податку на прибуток	-	5,00	2,50	6,10	25,10
розрахунками зі страхування	95,00	163,00	166,00	121,40	117,20
розрахунки з оплати праці	392,00	454,00	663,40	638,00	722,80
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	2,00	11,00	17,90	22,20	28,70
Усього за розділом III	12356,00	13228,00	17990,20	19533,60	20617,90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	-	-	-	-	-
Баланс	10061,00	10982,00	15778,90	17350,10	18540,10

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [Додатки Ж, К, Л, М, Н]

Таблиця 2.5 - Аналіз динаміки зміни пасивів підприємства та їх структури

Найменування показників	Абсолютне відхилення, (+,-)		Темп росту, %	
	2023/2022	2023/2019	2023/2022	2023/2019

Власний капітал, зареєстрований (пайовий) капітал	-	0,4	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-105,7	-216,8	-4,84	-9,45
Усього за розділом I	-105,7	216,2	-4,84	-9,42
III. Поточні зобов'язання. Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	3543,7	9991,7	32,19	219,21
товари, роботи, послуги	-2586,5	-3617,4	-41,93	-50,25
розрахунками з бюджетом	40,3	1510,9	2,55	1412,05 (у 15 р.)
у т.ч. з податку на прибуток	19	25,1	311,48 (у 4 р.)	-
розрахунками зі страхування	-4,2	222	-3,46	23,37
розрахунки з оплати праці	84,8	330,8	13,29	84,39
Інші поточні зобов'язання	6,5	26,7	29,28	1335 (у 14 р.)
Усього за розділом III	1084,3	8261,9	5,55	66,87
Баланс	1190	8479,1	6,86	84,28

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності [Додатки Ж, К, Л, М, Н]

Згідно табл. 2.4. та 2.5. пасиви, нерозподілений прибуток або непокритий збиток має знак "-", це означає, що компанія зазнала збитків, які не були покриті за рахунок прибутку. Іншими словами, це вказує на негативний фінансовий результат, коли сума збитків перевищує накопичений прибуток компанії, що може свідчити про фінансові труднощі або нестабільність у діяльності підприємства. У такому випадку компанія може мати дефіцит коштів або погіршення власного капіталу. За 2023 р. зазначений показник зменшився на 216, 8 тис. грн. (або 9,45%) до 2019 р., що є позитивною тенденцією. Проте, порівняно із попереднім 2022 роком фіксуємо зменшення на 105,7 тис.грн (або 4,84%), що говорить про уповільнення тенденції.

Збільшення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями за п'ять років на 9991,7 (або 219,21%) і за два останніх на 3543,7 тис.грн (або 32,19%) означає, що компанія збільшила суму боргів, які повинна погасити в найближчий період. Це може бути результатом перенесення частини довгострокових зобов'язань на поточний рахунок, що вказує на необхідність погашення боргів у коротший термін, або на взяття нових кредитів, які підлягають виплаті в найближчому році. Збільшення таких зобов'язань може бути ознакою фінансових труднощів або змін у структурі боргу компанії, що потребує більшої уваги до управління її платоспроможністю.

Суттєві негативні зміни спостерігаємо по показниках «розрахунки з бюджетом», «розрахунки зі страхування», «розрахунки з оплати праці», «інші поточні зобов'язання». Так сума заборгованості перед бюджетом ТОВ «САКУРА КО» склала на 2023 рік 1617,9 тис.грн, що на 1510,9 тис.грн (у 15 разів) більше до 2019 р. і на 40,3 (2,55%) більше до попереднього 2022 року (борг зменшується, але залишається все ще значним). Сума заборгованості за відрахуваннями на різні види страхування теж зросла за період 2019-2023 рр на 222 тис. грн. або на 23,37%. Проте за останні два роки спостерігаємо покращення цієї позиції (тобто тенденцію до зменшення боргу на 4,2 тис. грн. або 23,37%).

Сума заборгованості з оплати праці зросла за аналізуємий період на 330,8 тис.грн. або на 84,39%. Зростання суми заборгованості з оплати праці означає, що компанія не виплатила працівникам належну суму заробітної плати вчасно, і борг перед співробітниками збільшився. Це може свідчити про фінансові труднощі підприємства, які можуть бути пов'язані з тим, що компанія не має достатньо коштів для покриття витрат на зарплату, або про погіршення ефективності управління грошовими потоками. Таке зростання заборгованості може призвести до негативних наслідків, таких як втрата довіри з боку працівників, зниження мотивації та можливі юридичні проблеми, якщо виплата заробітної плати затримується на тривалий період.

Інші поточні зобов'язання теж значно збільшилися, відповідно за 5 років на 26,7 тис. грн (у 14 разів) і за два останніх – на 6, 5 тис. грн. (29,28%).

Отже, зобов'язання по відношенню до власного капіталу товариства зростають, що є негативною тенденцією. До того ж аналіз показав, що діяльність є прибутковою тільки тоді, коли активи зростають за рахунок власних грошей, а не кредитів.

2.3. Аналіз особливостей управління охоронною діяльністю ТОВ «САКУРА КО»

У сучасних умовах ефективно управління охоронною діяльністю компанії є однією з ключових складових її успіху та конкурентоспроможності. Високий рівень організації роботи охоронних служб сприяє підвищенню безпеки клієнтів, зміцненню їхньої довіри та підтримці стабільності бізнес-процесів. Аналіз управління охоронною діяльністю компанії дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в існуючих системах безпеки, оцінити ефективність використання ресурсів та визначити напрямки для подальшого вдосконалення.

Даний розділ зосереджується на дослідженні структурних, організаційних та операційних аспектів управління охоронними функціями компанії. Важливо зрозуміти, наскільки поточна система управління здатна

адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та забезпечити виконання ключових завдань з охорони. Такий аналіз також надає можливість оцінити відповідність управлінських підходів міжнародним стандартам, що особливо актуально для компаній, які прагнуть інтеграції в глобальне середовище

Аналіз управління охоронною діяльністю ТОВ «САКУРА КО» включає кілька ключових етапів, які дозволяють всебічно оцінити ефективність управління та надійність даного виду бізнесу.

Для оцінки ефективності ресурсного забезпечення в охоронній діяльності автор використовував такі ключові показники:

1. *Відповідність бюджету реальним потребам.* Оцінюється рівень фінансування охоронного підприємства в порівнянні з його фактичними потребами, тобто автор робив порівняння запланованого і фактичного бюджету на охорону та витрат на обладнання, зарплати персоналу та навчання (про доходи та витрати було у п.2.2.).

2. *Коефіцієнт укомплектованості штату.* Показує, наскільки укомплектованим є штат охоронного товариства у порівнянні з необхідною кількістю співробітників. Розраховується як відсоток зайнятих.

3. *Професійно-кваліфікаційний склад* в охоронній діяльності свідчить про те, що працівники можуть мати мають достатній або недостатній рівень професійної підготовки та кваліфікації для виконання своїх обов'язків.

4. *Рівень задоволеності клієнтів.* Оцінюється на основі опитувань, зворотного зв'язку та оцінок, що надаються клієнтами. Показник може розраховуватися як середній бал задоволеності клієнтів або як відсоток позитивних відгуків за певний період.

5. *Коефіцієнт дотримання регламентів та стандартів.* Визначає, наскільки діяльність компанії відповідає нормативним вимогам, галузевим стандартам і внутрішнім регламентам. Високий рівень дотримання свідчить про якісне управління і відповідність правовим вимогам.

Дослідження показали, що в ТОВ «САКУРА КО» за період 2019-2021 рр. була відносно стабільна чисельність штатних працівників, проте з 2022 року ситуація погіршилася (табл. 2.6.).

Загальновідомо, що:

Якщо КУШ=1: штат укомплектований повністю.

Якщо КУШ<1 : є вакансії або недокомплектація.

Якщо КУШ>1: перевищення штатної чисельності (наприклад, за рахунок тимчасових працівників).

Таблиця 2.6 - Кількість працівників ТОВ «САКУРА КО» за період 2019-2023 рр, осіб

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Фактична кількість працівників	270	281	282	267	296
Планова (штатна) кількість працівників	270	282	282	274	321
Коефіцієнт укомплектованості штату, %	1	0,99	1	0,97	0,92

Джерело: складено автором на основі штатного розпису товариства

Отже, згідно табл 2.6. коефіцієнт укомплектованості штату у 2023 році складає 92%. Це означає, що компанія має на 8% менше співробітників, ніж потрібно для повного укомплектування. Найнижчі коефіцієнти 2022 року та 2023 року пов'язані із військовою агресією та нестабільним економічним становищем підприємства. Але великий досвід товариства та показники 2019-2021 років свідчать про минулу історію ефективного управління людськими ресурсами.

Звертаючи увагу на якісний склад працюючих у ТОВ (табл. 2.7.), хочемо підкреслити важливість у охоронній діяльності саме цього аспекту, який іноді є критичним для забезпечення стабільної роботи охоронної компанії або підрозділу.

Таблиця 2.7 -Якісний склад персоналу ТОВ «САКУРА КО»

За освітою:	Склад 2019 р.	Склад 2020 р.	Склад 2021 р.	Склад 2022 р.	Склад 2023 р.
повна загальна середня освіта	15	13	16	18	17
професійно-технічна освіта	54	39	42	17	32
повна вища освіта	201	229	224	232	247
Всього	270	281	282	267	296

Джерело: складено автором на основі Ф Ілв -виробництво

Згідно таблиці 2.7 професійно-освітній склад персоналу ТОВ «САКУРА КО» залишається на достатньому рівні протягом періоду, що аналізується. Переважну питому вагу займають працівники із вищою освітою відповідно по роках 2023 р – 83,4%, 2022 р. – 86,9%, 2021 р. -79,4%, 2020 р.- 81,5%, 2029 р. -74,4% . Слід зазначити, що кількість персоналу із повною загальною середньою освітою та професійно-технічною освітою в кожному році майже в схожих діапазонах по всіх роках, що говорить про чітку кадрову політику фірми та її чітку позицію щодо формування кадрового якісного складу.

Професійно-кваліфікаційний склад в охоронній діяльності товариства свідчить про те, що працівники, які займають середні позиції (наприклад, керівники підрозділів, старші охоронці, інструктори), мають достатній рівень професійної підготовки та кваліфікації для виконання своїх обов'язків, однак їхні знання та навички можуть потребувати подальшого вдосконалення для виконання складніших функцій або досягнення вищих стандартів безпеки.

Середня ж професійна підготовка означає, що працівники мають відповідний досвід, але не завжди володіють високими спеціалізованими знаннями. Вони можуть мати дипломи або сертифікати про проходження базових тренінгів у сфері охоронної діяльності (наприклад, курси з охорони праці, охорони об'єктів, управління кризовими ситуаціями). Працівники на середньому рівні можуть виконувати основні завдання, такі як організація охорони об'єктів, управління групами охоронців, взаємодія з іншими службами безпеки, контроль за технічними засобами охорони. Проте, у

випадку складних або нестандартних ситуацій (наприклад, координація дій при великій надзвичайній ситуації), їм може знадобитись підтримка висококваліфікованих фахівців.

Загалом існуючий якісний склад може бути індикатором, що охоронна компанія має стабільну базу, але їй слід зосередитись на подальшому підвищенні кваліфікації середнього менеджменту та фахівців для досягнення вищих стандартів безпеки та ефективності роботи.

Для аналізу управління охоронною діяльністю компанії слід використовувати показник *«Рівень задоволеності клієнтів»*. Анонімне оцінювання за таким показником проводилося автором у вересні 2024 року, де були використані наступні методи збору даних для визначення цього показника:

1. Опитування клієнтів – в форматі анкети (Додаток П), телефонних або онлайн-опитувань, що дозволило отримати точні і якісні відгуки від клієнтів.
2. Зворотний зв'язок – це коментарі або рекомендації, що надали клієнти після отримання послуг з охорони об'єктів та майна.
3. Оцінки – якщо бізнес має онлайн-платформу або додаток, клієнти можуть оцінювати послугу чи товар за шкалою, наприклад, від 1 до 5.

Важливо також зазначити, що цей показник допоміг не лише оцінити поточну ситуацію, але й виявити слабкі місця, які можуть потребувати поліпшення.

Для розрахунку середнього балу задоволеності клієнтів зазвичай використовується така формула:

$$\text{Середній бал} = \frac{\sum \text{Оцінки клієнтів}}{\text{Кількість клієнтів}} \quad (2.1.)$$

Кожен клієнт (було 58 опитаних) давав оцінку за шкалою від 1 до 5 (де 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища). Отже, середній бал склав 4,8 (278,4 балів :58 осіб), що є високим результатом і відсотки позитивних відгуків теж високі

(понад 80%), це свідчить про хорошу діяльність компанії і рівень задоволеності клієнтів.

Коефіцієнт дотримання регламентів та стандартів в охоронному бізнесі є важливим показником, який оцінює, наскільки компанія або охоронна служба дотримується встановлених норм, стандартів і регламентів, що стосуються безпеки та обслуговування клієнтів. Цей коефіцієнт можна розрахувати за допомогою таких показників:

$$\text{Коефіцієнт дотримання регламентів} = \frac{\text{Кількість дотриманих стандартів та регламентів}}{\text{Загальна кількість перевірених стандартів}} \times 100 \quad (2.2.)$$

Проведене дослідження стандартів і регламентів та перевірка їх дотримання (таблиця 2.8) дозволили дійти висновку, що Коефіцієнт дотримання регламентів склав $=18:20 \times 100=90$

Отже, коефіцієнт дотримання регламентів становить **90%**. Це свідчить про високий рівень відповідності встановленим стандартам в охоронному бізнесі ТОВ «САКУРА КО».

Таблиця 2.8 - Перевірка дотриманих стандартів та регламентів в ТОВ «САКУРА КО» у вересні 2024 р.

№	Список стандартів і регламентів в охоронному бізнесі	Перевірка дотримання стандартів в ТОВ «САКУРА КО».
1	ISO 9001 – Система управління якістю (застосовується для покращення якості послуг охорони).	+
2	ISO 18788 – Управління операціями з охорони та безпеки.	+
3	ISO/IEC 27001 – Система управління інформаційною безпекою.	+
4	ISO 45001 – Управління охороною праці та промисловою безпекою.	+
5	EN 50518 – Вимоги до центрів моніторингу сигналізаційних систем.	+
6	EN 50131 – Стандарти для систем охоронної сигналізації.	+

7	ДСТУ 4100 – Державний стандарт України на захист об’єктів та установ від злочинів.	+
8	ДСТУ 8809 – Засоби інженерно-технічного захисту, загальні вимоги.	+
9	Закон України "Про охоронну діяльність"	+
10	Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності"	+
11	Наказ МВС №622 – Вимоги до системи технічної охорони.	+
12	EN 54 – Вимоги до систем пожежної сигналізації.	+
13	ISO 31000 – Управління ризиками.	-
14	ISO 22301 – Управління безперервністю бізнесу (важливо для охоронних компаній).	+
15	BS 7858 – Перевірка персоналу, зайнятого в охоронній сфері.	+
16	Рекомендації ООН щодо забезпечення безпеки приватними охоронними компаніями.	+
17	Стандарти CEN/TC 417 – Європейські стандарти для приватних охоронних послуг.	+
18	Нормативи охоронної діяльності МВС України – Вимоги до діяльності охоронних компаній.	+
19	Правила безпеки праці в охоронній діяльності – Розроблені відповідно до законодавства України.	+
20	ISO 28000 – Управління безпекою в ланцюжках поставок (актуально для охоронних послуг у логістиці).	-

Джерело: складено автором на основі [1,3,6, 30, 35]

SWOT-аналіз є надзвичайно важливим інструментом для підприємства, яке надає охоронні послуги, оскільки дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії. По-перше, аналіз сильних сторін дозволяє виявити конкурентні переваги, такі як професійність персоналу, якість обладнання або наявність сучасних технологій. Це дає змогу компанії акцентувати увагу на своїх досягненнях і використовувати їх у маркетингових кампаніях.

По-друге, SWOT-аналіз допомагає виявити слабкі сторони, що можуть стати перешкодою для розвитку. Наприклад, недостатнє навчання персоналу або відсутність сучасних технологій можуть негативно вплинути на якість послуг. Усвідомлення цих недоліків дає можливість компанії розробити план дій для їх усунення.

Крім того, аналіз зовнішніх можливостей і загроз дозволяє компанії зорієнтуватися на ринку. Виявлення нових тенденцій, таких як зростання попиту на цифрові технології у сфері безпеки, може стати основою для

впровадження інноваційних рішень. З іншого боку, розуміння загроз, таких як конкуренція або зміни в законодавстві, допомагає розробити стратегії для їх мінімізації.

Таким чином, SWOT-аналіз надає комплексний огляд ситуації, що дозволяє охоронному підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення, адаптуватися до змінюваного середовища та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному ринку охоронних послуг.

При розробці SWOT-аналізу для ТОВ «САКУРА КО», яке надає охоронні послуги, було враховано кілька важливих нюансів, які можуть вплинути на його ефективність. По-перше, специфіка охоронного бізнесу вимагає детального аналізу законодавчих норм і стандартів, що регулюють діяльність компанії. Це може включати питання ліцензування, сертифікації, а також вимоги до навчання персоналу. Також враховувався вплив економічних умов, таких як рівень безробіття чи економічна стабільність у Кіровоградському регіоні, оскільки ці фактори можуть впливати на попит на охоронні послуги.

Крім того, ретельно оцінювалося конкурентне середовище, адже на ринку охоронних послуг часто присутні численні гравці, які можуть запропонувати аналогічні або кращі умови. В процесі дослідження встановлено, як важливо не тільки ідентифікувати сильні та слабкі сторони ТОВ «САКУРА КО», а й розуміти, як ці аспекти порівнюються з конкурентами. Увага також біла приділена управлінським і кадровим ресурсам ТОВ «САКУРА КО». Очевидно, що, недостатнє навчання персоналу може призвести до зниження якості обслуговування, що негативно вплине на репутацію товариства. Зовнішні загрози можуть включати зміни в політичній ситуації або зростання злочинності, які можуть вплинути на сприйняття безпеки в регіоні. Отже, розробка SWOT-аналізу в охоронному бізнесі товариства була всебічною та враховувала як внутрішні, так і зовнішні чинники, що забезпечить підґрунтя для стратегічного розвитку ТОВ «САКУРА КО» (рис. 2.2).

<p>1. Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Висококваліфіковані охоронці. • Надійна репутація: Позитивна історія співпраці з клієнтами та висока якість послуг, що створює конкурентну перевагу на ринку. • Широкий спектр послуг: компанія надає як фізичну охорону, так і технічні рішення для безпеки (встановлення сигналізацій, моніторинг, проектування охоронних систем). • Сертифікації та відповідність стандартам: Дотримання міжнародних стандартів безпеки (наприклад, ISO 9001), що підвищує рівень довіри з боку клієнтів. • Можливість адаптації охоронних рішень під потреби клієнтів. 	<p>2. Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Залежність від людського фактора. • Високі операційні витрати: Значні витрати на персонал, обладнання, транспорт і технічне обслуговування можуть знижувати рентабельність бізнесу. • Низька цифровізація бізнес-процесів. • Плинність кадрів: висока плинність кадрів через фізичну і емоційну напругу, що впливає на якість послуг. Також військова агресія останні майже три роки • Обмежений ринок: Якщо компанія працює лише в одному регіоні або країні, це обмежує можливості для зростання та розвитку.
<p>3. Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розширення ринку: Можливість виходу на нові географічні ринки або розширення присутності в регіонах, де зростає попит на охоронні послуги. • Впровадження нових технологій: дрони для патрулювання територій, системи штучного інтелекту для відеоспостереження, Big Data для прогнозування загроз. • Підвищений попит на кібербезпеку (зростання загроз у сфері кібербезпеки відкриває можливості для товариства). • Диверсифікація послуг: Розширення спектра послуг, включаючи консалтинг з безпеки, навчання клієнтів, а також впровадження комплексних рішень для охорони об'єктів і майна. • Державні та корпоративні замовлення: Участь у тендерах та отримання контрактів від великих корпоративних клієнтів або державних організацій може забезпечити стабільний потік доходів. 	<p>4. Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Посилення конкуренції: Зростання кількості охоронних компаній на ринку може призвести до демпінгу цін і зниження маржі. <ul style="list-style-type: none"> • Зміни у законодавстві: Жорсткіші вимоги до ліцензування, стандартизації або додаткові податки можуть ускладнити ведення бізнесу. • Економічна нестабільність: Під час економічних криз клієнти можуть скорочувати витрати на охоронні послуги або шукати дешевші альтернативи. • Технологічні ризики: Розвиток хакерських атак або злам охоронних систем може вплинути на репутацію компанії та довіру клієнтів. • Ризики кібербезпеки: Використання хмарних або мережевих рішень робить охоронні системи вразливими до кіберзагроз. • Плинність клієнтської бази: Втрата ключових клієнтів або перехід їх до конкурентів може суттєво вплинути на доходи компанії.

Рисунок 2.2- SWOT-аналіз ТОВ «САКУРА КО»

Рис. 2.2 свідчить, що SWOT-аналіз корисний інструмент для формування стратегії розвитку та прийняття важливих бізнес-рішень. Завдяки ньому Сакура КО може ефективніше управляти своїм розвитком та досягати поставлених цілей.

Ідентифікація сильних сторін буде зміцнювати позиції підприємства на ринку, виявлення слабких місць - для їхнього подолання, можливості - для використання зростання, а врахування загроз - для уникнення ризиків.

Отже, аналіз управління охоронною діяльністю компанії є ключовим елементом для забезпечення її ефективності, конкурентоспроможності та високої якості надання послуг. Охоронна діяльність вимагає комплексного підходу до організації процесів, управління ресурсами та дотримання законодавчих вимог. Представлений вище детальний аналіз управління охоронною діяльністю ТОВ «САКУРА КО» за основними аспектами дає можливість стверджувати про налагоджену роботу підприємства та непогані результати в складних умовах сучасності.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ «САКУРА КО»

3.1. Впровадження інновацій в управлінні охоронною діяльністю

Впровадження інновацій в управлінні охоронною діяльністю є важливим етапом у розвитку сучасних систем безпеки. Новітні технології дозволяють значно підвищити ефективність роботи охоронних структур, автоматизуючи процеси моніторингу, реагування та аналізу даних. Використання інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, інтернет речей та хмарні технології, сприяє створенню комплексних систем, що забезпечують високу якість послуг.

Застосування передових технологій підвищує рівень захищеності об'єктів і людей. Наприклад, системи розпізнавання обличчя, аналіз поведінки на основі відеоспостереження та інтегровані платформи обробки сигналів тривоги дозволяють зменшити ризики і швидше реагувати на потенційні загрози. Це забезпечує не лише захист майна чи інформації, а й допомагає уникнути ситуацій, що можуть загрожувати життю.

Інновації також дозволяють оптимізувати ресурси охоронних компаній. Використання аналітичного програмного забезпечення сприяє точному плануванню та розподілу робочих змін персоналу, зменшуючи навантаження на співробітників і підвищуючи продуктивність. Автоматизація рутинних процесів, наприклад, ведення обліку або перевірки даних, дає змогу зосередитися на стратегічних завданнях, що зміцнюють позиції компанії на ринку.

Особливу роль інновації відіграють у забезпеченні інформаційної безпеки. У цифрову епоху загрози кібератак стають дедалі серйознішими, тому використання сучасних систем шифрування, багаторівневого доступу та моніторингу мереж є невід'ємною частиною ефективного управління

охоронною діяльністю. Інтеграція інформаційних і фізичних систем безпеки дозволяє створювати універсальні рішення для захисту клієнтів.

Безперечно, інновації в управлінні охоронною діяльністю є ключовим фактором, що визначає ефективність, конкурентоспроможність і довіру клієнтів до охоронних компаній. Їх впровадження забезпечує адаптацію до сучасних викликів і гарантує відповідність високим стандартам безпеки, які вимагає сучасне суспільство.

Проведені автором дослідження показали, що сьогодні в охоронній сфері підприємництва спостерігаються кілька інноваційних тенденцій, які суттєво змінюють підходи до надання охоронних послуг:

1. Системи відеоспостереження з використанням штучного інтелекту (ШІ). Камери з вбудованим ШІ здатні аналізувати відео в реальному часі, розпізнавати обличчя, визначати підозрілу поведінку, ідентифікувати об'єкти або автомобільні номери. Використовуються такі системи для автоматичного моніторингу великих площ (торгові центри, офісні комплекси), забезпечуючи швидке виявлення потенційних загроз або порушників безпеки.

2. Біометричні системи доступу. Технології біометричної ідентифікації включають сканування відбитків пальців, райдужки ока, розпізнавання обличчя та голосу. Встановлюються вони для контролю доступу до об'єктів або чутливих зон. Забезпечують надійний захист від несанкціонованого доступу, адже біометричні дані складно підробити.

3. Системи відеоаналітики - це аналітичне ПЗ, яке аналізує потоки відео з камер для виявлення підозрілих дій, таких як залишені предмети, несанкціоновані вторгнення або нехарактерні рухи. Застосовуються такі у великих інфраструктурних об'єктах, аеропортах, банках, щоб своєчасно попереджати служби безпеки про потенційні загрози.

4. Системи безпілотних літальних апаратів (дрони). Дрони обладнані камерами високої роздільної здатності і датчиками можуть використовуватися для патрулювання великих територій. Використовуються ці інновації для охорони промислових об'єктів, складів, великих територій або критичної

інфраструктури, дозволяючи відстежувати ситуацію в режимі реального часу з повітря.

5. Інтернет речей (IoT) Технологія IoT дозволяє підключати різноманітні датчики до єдиної системи безпеки, яка контролюється та моніториться віддалено. Системи моніторингу пожежної безпеки, температури, руху або відкриття дверей можуть передавати дані на центральний сервер або мобільний додаток для швидкого реагування. Такі рішення застосовуються на об'єктах з підвищеними вимогами до безпеки.

6. Хмарні системи зберігання даних. Використання хмарних технологій для зберігання та обробки даних з камер спостереження та інших систем безпеки. Доступ до відеоархівів та даних можливий у будь-який момент і з будь-якого місця, що зручно для великих об'єктів або мережевих підприємств з філіями у різних містах.

7. Розумні замки та системи контролю доступу- це електронні замки, які керуються через мобільні додатки або дистанційно. Вони можуть інтегруватися в загальну систему безпеки об'єкта. Використовуються в житлових будинках, офісах і готелях для безконтактного керування доступом. Можна встановити тимчасові паролі для гостей або співробітників.

8. RFID-технології (радіочастотна ідентифікація). Системи ідентифікації на основі радіочастотного зв'язку дозволяють відстежувати переміщення майна або людей. Використовуються в логістичних компаніях, на складах для контролю руху товарів, а також для ідентифікації персоналу чи клієнтів.

9. Системи розумного освітлення. Освітлювальні системи, що автоматично реагують на рух або освітленість, можуть бути інтегровані в системи безпеки для збільшення видимості вночі або під час загроз. Застосовуються як правило вони для охорони периметра на великих об'єктах, таких як парки, заводи чи логістичні центри.

10. Кібербезпека і захист інформації. Оскільки багато систем безпеки підключені до інтернету, важливим аспектом стає кібербезпека. Це включає захист даних відеоспостереження, захист від злому і несанкціонованого

доступу до систем. Використовується в охороні об'єктів, де важливий захист конфіденційної інформації, таких як банки, дата-центри або державні установи.

11. Аналітика великих даних (Big Data). Аналіз великих обсягів даних з різних джерел для виявлення закономірностей, підозрілої поведінки чи потенційних загроз. Використовується для прогнозування та запобігання кримінальним подіям, а також для вдосконалення стратегії безпеки на підприємствах.

12. Термальні камери та тепловізори. Камери, що використовують інфрачервоні датчики для фіксації теплових слідів об'єктів і людей. Їх застосування актуальне для патрулювання територій у нічний час або в умовах поганої видимості (ліси, гірські місцевості, промислові зони).

Розглянемо економічний розрахунок ефективності впровадження інноваційної системи відеоспостереження в охоронну діяльність ТОВ «САКУРА КО» на основі штучного інтелекту (ШІ).

ТОВ «САКУРА КО» на кінець 2023 року обслуговувало 32 об'єкти, 20 з яких обладнані старими камерами відеоспостереження. Щомісячна оплата праці оператора, який переглядає записи, становить 20 000 грн. Впровадження системи ШІ, яка автоматизує процес аналізу відео, зменшить потребу в операторах на 50%. Витрати на впровадження в такому випадку складуть:

- закупівля обладнання та ліцензії на програмне забезпечення: 1 200 000 грн.

- навчання персоналу: 50 000 грн.

- монтаж та налаштування системи: 100 000 грн.

Загальні початкові витрати: 1 350 000 грн.

Економія ж на проведеними розрахунками буде:

- зменшення витрат на оплату праці операторів:

Замість 20 операторів (20 000 грн × 20 = 400 000 грн/місяць) залишиться 10 операторів (200 000 грн/місяць). Економія: 200 000 грн/місяць.

- скорочення витрат на обслуговування застарілого обладнання-орієнтовно 20 000 грн/місяць.

Загальна щомісячна економія: 220 000 грн/місяць.

Розрахунок періоду окупності від впровадження інноваційної системи відеоспостереження в охоронну діяльність ТОВ «САКУРА КО» на основі штучного інтелекту (ШІ) складе 6,14 місяців, тому що:

Початкові інвестиції: 1 350 000 грн.

Щомісячна економія: 220 000 грн.

Період окупності:

$1350000 \text{ грн} / 220000 \text{ грн/місяць} = 6,14 \text{ місяців.}$

Проведені розрахунки показали, що впровадження інноваційної системи відеоспостереження в охоронну діяльність ТОВ «САКУРА КО» дадуть наступну додаткову ефективність:

1. підвищення якості послуг через миттєве виявлення загроз (збільшення кількості клієнтів на 10% за рік).
2. скорочення витрат, пов'язаних із людськими помилками (збитки через недогляд можуть зменшитися на 30%).
3. зростання репутації фірми, що сприяє залученню більшого числа клієнтів.

Таким чином, впровадження інноваційної системи ШІ в товаристві не лише окупиться за 6–7 місяців, а й принесе довгострокові переваги у вигляді економії коштів і покращення конкурентоспроможності.

Підсумовуючі, варто зазначити, що інноваційність у підприємстві в охоронній сфері забезпечує не лише підвищення рівня безпеки, а й створює нові можливості для розвитку компаній, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Впровадження нових технологій та моделей бізнесу дозволяє охоронним підприємствам краще реагувати на виклики сучасності.

3.2. Рекомендації для довгострокового розвитку компанії на ринку охоронних послуг.

Наявний ринок охоронних послуг характеризується високою конкуренцією, швидким впровадженням інновацій та зростанням вимог клієнтів до якості та ефективності забезпечення безпеки. У таких умовах компанії, що працюють у сфері охоронної діяльності, красномовно потребують оптимальних стратегічних підходів до свого розвитку. Лише ті організації, які вчасно адаптуються до змін у середовищі, впроваджують сучасні технології та враховують потреби клієнтів, зможуть залишатися конкурентоспроможними та розширювати свою частку на ринку.

Довгостроковий розвиток компанії передбачає системне планування та впровадження змін, спрямованих на покращення якості послуг, підвищення ефективності роботи та формування позитивного іміджу. Успішне управління має включати як удосконалення внутрішніх процесів, так і стратегічні ініціативи, спрямовані на освоєння нових сегментів ринку та інтеграцію сучасних технологій. Особливу увагу слід приділяти людському фактору, оскільки якість роботи персоналу відіграє ключову роль у цій галузі.

У розділі представлені рекомендації, які базуються на сучасних тенденціях розвитку галузі охоронних послуг та найкращих практиках управління. Основними акцентами є впровадження інновацій, диверсифікація послуг, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація процесів. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «САКУРА КО» не лише задовольняти актуальні потреби клієнтів, але й підвищити свою стійкість до викликів майбутнього.

Окрім цього, важливим є стратегічний підхід до фінансів, розширення географії діяльності та формування довгострокових партнерств. Завдяки впровадженню рекомендацій товариство, що досліджується, зможе не лише зміцнити свої позиції на ринку охоронних послуг, але й досягти стабільного зростання, забезпечуючи високі стандарти якості послуг та довіру клієнтів.

Надавачі охоронних послуг – це окремий специфічний сегмент підприємництва, отже рекомендації для довгострокового розвитку компанії на ринку охоронних послуг полягають у посиленні представлених ніжче наступних позицій:

- розвиток інноваційних технологій (впроваджувати сучасні системи безпеки, такі як відеоспостереження з використанням штучного інтелекту, «розумні» замки, а також автоматизовані системи моніторингу, розробляти мобільні додатки для клієнтів, що дозволяють контролювати послуги в режимі реального часу);

- диверсифікація послуг (розширювати спектр послуг: пропонувати не лише фізичну охорону, але й консалтингові послуги в сфері безпеки, кібербезпеки та інженерних рішень, залучати нові сегменти ринку, наприклад, малий і середній бізнес, освітні заклади чи приватні об'єкти);

- підвищення кваліфікації персоналу (регулярно проводити тренінги та курси підвищення кваліфікації для співробітників, забезпечити навчання новітнім методам реагування на загрози та роботі з сучасним обладнанням);

- побудова сильного бренду (вести активну маркетингову діяльність, підкреслюючи надійність, якість та інноваційність послуг, брати участь у галузевих виставках, форумах, а також співпрацювати з професійними асоціаціями);

- клієнтоорієнтованість (впроваджувати системи управління якістю, наприклад, ISO 9001, щоб підвищити довіру клієнтів, регулярно збирати зворотний зв'язок для вдосконалення послуг);

- оптимізація витрат і фінансовий контроль (використовувати сучасні методи управління фінансами для підвищення прибутковості, залучати інвестиції для модернізації обладнання та розширення бізнесу);

- підсилення кібербезпеки (розвивати напрямок захисту інформаційних систем клієнтів від кіберзагроз, інтегрувати рішення з фізичної та цифрової безпеки.

- розширення географії діяльності (виходити на нові регіональні ринки, створюючи партнерства з місцевими організаціями, досліджувати можливості для виходу на міжнародний ринок охоронних послуг).

Запропоновані заходи допоможуть ТОВ «САКУРА КО» не лише утримати свої позиції на ринку, а й забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

Використання методів та підходів для планування довгострокового розвитку компанії є надзвичайно важливим, оскільки це дозволяє не лише забезпечити стабільність і зростання бізнесу, а й сприяє зниженню ризиків, ефективному використанню ресурсів і досягненню стратегічних цілей. Існує багато інструментів, які використовують підприємства для планування свого довгострокового розвитку.

Аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей, загроз для визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на компанію проводять із застосуванням методу SWOT, що докладно розроблено у п.2.3. магістерської роботи. Для розробки реалістичних фінансових прогнозів і визначення ключових джерел фінансування використовують бюджетування-складання фінансового плану для розподілу ресурсів, метод сценарного планування- моделювання розвитку подій за різних умов, ROI-аналіз- оцінка рентабельності інвестицій у нові технології чи послуги. Впровадження системи управління ризиками допоможе зменшити вплив зовнішніх загроз, тоді застосовують інструменти матрична оцінка ризиків (Risk Matrix) для пріоритезації ризиків за їх імовірністю та впливом та програми автоматизації управління ризиками, наприклад, RiskWatch чи Resolver. Цифрові інструменти для планування та моніторингу на часі і тут використовують сучасні платформи, які допомагають організувати процес планування: Microsoft Power BI- для візуалізації даних і відстеження ключових показників ефективності (KPI), Asana або Trello - для управління проектами та координації завдань, ERP-системи (наприклад, SAP або 1C)- для комплексного управління бізнес-процесами.

Нами ж для розробки рекомендацій для довгострокового розвитку компанії на ринку охоронних послуг був використаний метод «Стратегічні карти та збалансована система показників (BSC)». Розробка стратегічної карти дозволяє зв'язати цілі компанії з конкретними діями. Методика BSC забезпечує контроль чотирьох ключових аспектів:

- клієнти;
- фінанси;
- внутрішні бізнес-процеси;
- інновації та розвиток.

Стратегічна карта для ТОВ "САКУРА КО" – це інструмент, який допомагає пов'язати стратегічні цілі компанії з конкретними діями та показниками. Для ТОВ "САКУРА КО" у сфері охоронних послуг вона може виглядати так (рис.3.1). Згідно рис.3.1. стратегічні цілі мають статус ключових і вирішальних цілей товариства. Щоб спланувати і забезпечити процес реалізації цілей, для кожної з них необхідно розробити відповідні фінансові та нефінансові показники, за якими, в свою чергу, визначаються планові, фактичні, цільові значення. Досягнення розроблених цілей покликає забезпечити реалізацію стратегічних заходів. По кожному стратегічному заходу визначаються терміни його реалізації, бюджет і чітка відповідальність.

Першим ключовим аспектом стратегічної карти ТОВ «САКУРА КО» є «фінансова перспектива», головна ціль якої - забезпечити фінансову стабільність та прибутковість. Ключові показники тут зростання доходу на 15% щороку, рентабельність інвестицій (ROI) — не менше 20%. Стратегіями, які рекомендує автор, будуть оптимізація витрат через автоматизацію процесів; впровадження нових послуг, таких як консалтинг з кібербезпеки; залучення інвестицій для модернізації обладнання.

Другою складовою стратегічної карти товариства є «клієнтська перспектива» з ціллю «збільшення задоволеності клієнтів та розширення клієнтської бази». Запропоновані ключові показники: показник задоволеності

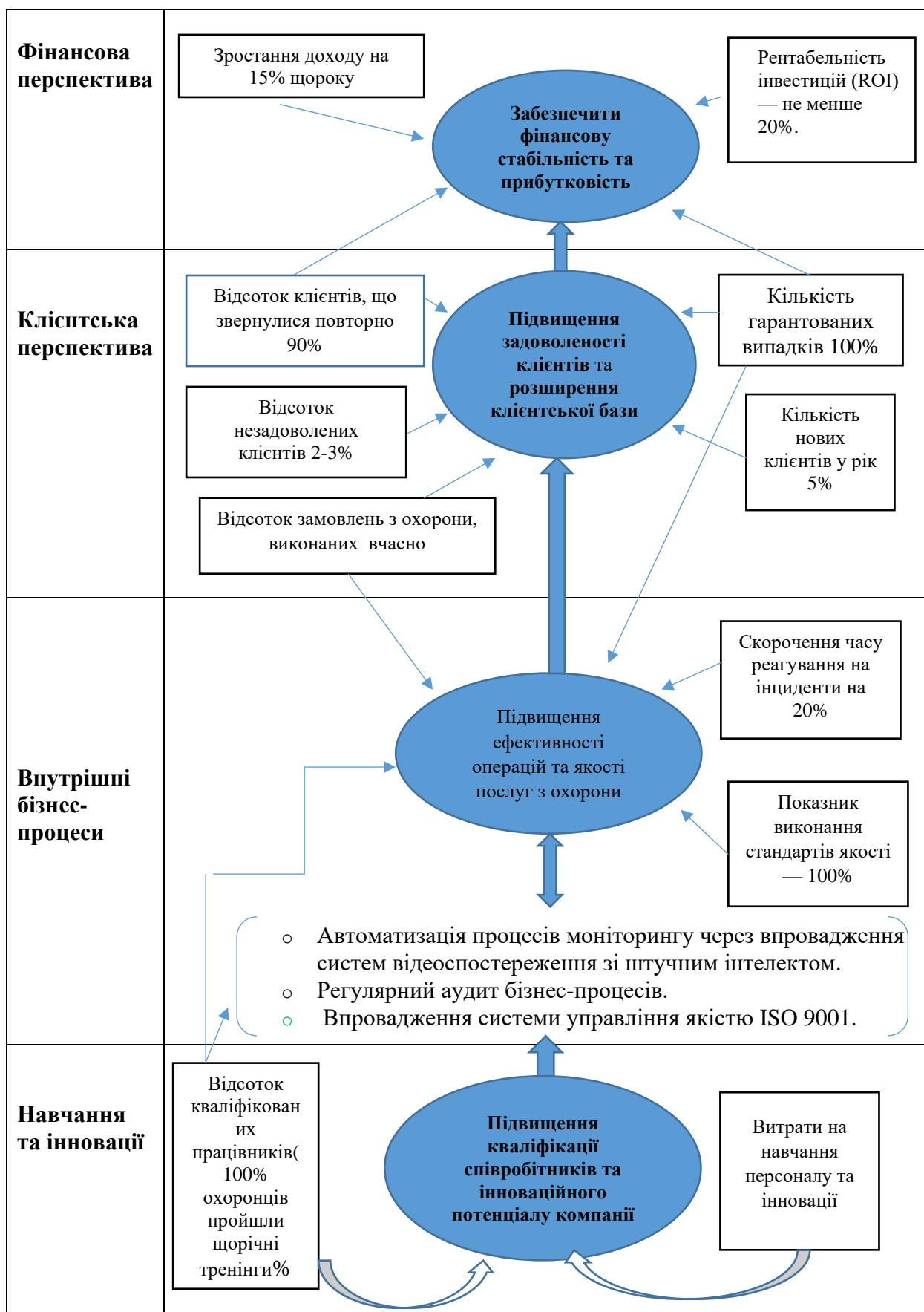


Рисунок 3.1 – Стратегічна карта розвитку ТОВ «САКУРА КО»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та [19, 20, 23, 28]

клієнтів (CSAT) — понад 90%; кількість нових клієнтів — +20% на рік. Пропонуємо стратегії: впровадження цифрових сервісів для клієнтів (додатки для моніторингу послуг); регулярний збір та аналіз зворотного зв'язку; активна маркетингова кампанія для просування бренду.

Третя складова карти – «внутрішні бізнес-процеси», головною заявленою ціллю яких є підвищення ефективності операцій та якості послуг. Ключові показники: скорочення часу реагування на інциденти на 20%; показник виконання стандартів якості — 100%. Стратегії: автоматизація процесів моніторингу через впровадження систем відеоспостереження зі штучним інтелектом; регулярний аудит бізнес-процесів; впровадження системи управління якістю ISO 9001.

Останній, четвертий аспект стратегічної карти «САКУРА КО» це «перспектива навчання та розвитку» Ціль: Підвищення кваліфікації співробітників та інноваційного потенціалу компанії. Важливими ключовими показниками автор вважає: 100% охоронців пройшли щорічні тренінги; впровадження 3 нових технологій у роботу за рік. Оптимальними стратегіями, на нашу думку, будуть: організація навчальних програм для персоналу (курси кібербезпеки, реагування на загрози); співпраця з постачальниками інноваційних рішень; формування внутрішнього центру навчання для персоналу.

Варто підкреслити, що при розробці та реалізації запропонованої стратегічної карти для ТОВ «САКУРА КО» передбачається певний зв'язок елементів стратегічної карти:

- фінансова стабільність залежить від задоволених клієнтів та якісно виконаних бізнес-процесів;
- задоволеність клієнтів досягається завдяки кваліфікованому персоналу та сучасним технологіям;
- ефективність внутрішніх процесів впливає на фінансові результати та репутацію компанії;

- навчання та інновації формують основу для довгострокового розвитку та адаптації до змін.

Переконані, що запропонована стратегічна карта дозволить ТОВ "САКУРА КО" забезпечити ефективне управління бізнесом та закласти основу для сталого розвитку.

3.3. Оптимізація бізнес-процесів охоронного підприємства

Актуальність оптимізації бізнес-процесів охоронного підприємства пов'язана зі зростанням вимог до якості послуг і конкурентоспроможності на ринку охоронних послуг. Оптимізація дозволяє підприємству зменшити витрати, підвищити ефективність операцій і забезпечити кращу взаємодію між підрозділами. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли компанії повинні швидко адаптуватися до змін ринку. Удосконалення процесів сприяє покращенню сервісу, зростанню довіри клієнтів і підвищенню рентабельності.

Під оптимізацією бізнес-процесів автор розуміє систематичний процес аналізу, перегляду та вдосконалення існуючих операцій компанії з метою підвищення їхньої продуктивності, ефективності та якості виконання.

Практичні рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «САКУРА КО» полягають у наступному: по-перше, аналіз поточних процесів (необхідно провести детальний аналіз усіх операційних і управлінських процесів, щоб виявити слабкі місця, дублювання функцій чи надлишкові етапи); по-друге, автоматизація рутинних завдань (впровадження сучасних ІТ-рішення, таких як системи управління завданнями, CRM та ERP, для зниження витрат часу та людських ресурсів на виконання стандартних операцій); по-третє, визначення ключових показників ефективності (KPI) (установлення чітких метрик для оцінки продуктивності підрозділів та співробітників, щоб мати змогу контролювати прогрес оптимізації); по-четверте, удосконалення

комунікацій (запровадження чітких механізмів взаємодії між підрозділами, такими як єдині канали зв'язку, щоб уникнути інформаційних прогалин або затримок у виконанні завдань)

Попри окреслені аспекти, варто зазначити, що можуть бути проблеми для ТОВ «САКУРА КО» в результаті оптимізації бізнес-процесів (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1- Можливі проблеми та шляхи їх вирішення в результаті оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «САКУРА КО»

Можливі проблеми для охоронного підприємства в результаті оптимізації	Пропозиції щодо уникнення (рішення) проблем в результаті оптимізації
<i>Спротив змін з боку персоналу.</i> Співробітники можуть відчувати страх втрати роботи, незадоволення новими вимогами або небажання змінювати звичні підходи до роботи	Необхідно залучити працівників до процесу оптимізації, пояснювати цілі змін, проводити тренінги та мотивувати їх
<i>Перебої у роботі під час впровадження змін.</i> Реорганізація процесів може призвести до тимчасових затримок у виконанні завдань чи збоїв у роботі	Варто проводити оптимізацію поступово, створюючи план переходу та здійснюючи тестування нових процесів перед їх впровадженням
<i>Недооцінка витрат на впровадження змін.</i> Оптимізація може вимагати додаткових фінансових вкладень у нове обладнання, програмне забезпечення або навчання персоналу	Важлива детальна оцінка витрат та планування бюджету, включаючи можливі додаткові витрати
<i>Зниження якості послуг на початкових етапах.</i> Через перебудову процесів можливі тимчасові проблеми з якістю обслуговування клієнтів	Збереження резерву ресурсів для підтримки якості послуг під час змін, а також створення механізмів контролю на кожному етапі впровадження
<i>Неврахування специфіки охоронної діяльності.</i> Занадто загальні підходи до оптимізації можуть не врахувати	Варто аналізувати специфіку кожного процесу та адаптувати рішення відповідно до потреб галузі

особливостей роботи охоронного підприємства	
<i>Ризик втрати клієнтів. Якщо оптимізація негативно впливає на терміни або якість послуг, клієнти можуть обрати іншу компанію</i>	Комунікуйте з клієнтами про впроваджені зміни, їхні переваги та забезпечуйте стабільну якість послуг навіть під час реорганізації

Джерело: [7, 8, 21]

Загалом же, на нашу думку, такий підхід дозволяє компанії зосередитися на своїх основних завданнях – забезпеченні безпеки та охорони клієнтів, одночасно мінімізуючи внутрішні неефективності.

ВИСНОВКИ

1. Охоронна діяльність виконує критично важливу функцію у забезпеченні безпеки людей і майна. Вона включає в себе не лише фізичну охорону, але й моніторинг, контроль доступу та реагування на надзвичайні ситуації. Успішне управління охоронною діяльністю дозволяє зменшити ризики, пов'язані з правопорушеннями, і забезпечити спокій клієнтів. Без належного управління охорона може виявитися неефективною, що призведе до значних втрат як фінансового, так і репутаційного характеру.

2. Державне регулювання в сфері охорони встановлює жорсткі вимоги щодо ліцензування та дотримання стандартів безпеки. Підприємства змушені інвестувати в навчання своїх працівників та модернізацію обладнання, щоб відповідати цим вимогам. Це регулювання також забезпечує певний рівень конкурентоспроможності, адже якісна охорона може стати важливим чинником для клієнтів. Невиконання нормативних вимог може призвести до серйозних юридичних наслідків і фінансових штрафів.

3. Управління охоронним підприємством може включати комплексний підхід, що охоплює ефективну організацію внутрішніх процесів, оптимізацію ресурсів і постійний моніторинг стану підприємства. Основою успіху є чітке планування, своєчасне забезпечення персоналу, регулярне технічне

обслуговування, а також дотримання правильних норм та можливість безпеки. Перспективи розвитку нових підприємств закладаються з методом адаптації до нового ринку, використання інноваційних технологій та впровадження стратегій нового розвитку. Збалансованість підходів до управління дозволяє підвищити ефективність діяльності, конкурентоспроможність та забезпечити стабільне функціонування підприємств у Україні.

4. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «САКУРА КО» показав, що протягом 2019-2023 рр темп приросту доходів (56,94%) майже ідентичний темпу приросту витрат (56,33%), що може говорити про не зовсім ефективне управління діяльністю підприємства. стрімке збільшення оборотних активів у звітному 2023 році на 7316,7 тис. грн. або 109,61% до базового 2019 року та збільшення відповідно до попереднього 2022 року на 1039,6 тис. грн або 8,03% є позитивною тенденцією. Зростання цього показника протягом періоду дослідження вказує на систематичні зусилля компанії щодо вдосконалення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами. Проте зобов'язання по відношенню до власного капіталу товариства зростають, що є негативною тенденцією. До того ж аналіз показав, що діяльність є прибутковою тільки тоді, коли активи зростають за рахунок власних грошей, а не кредитів.

5. Для оцінки ефективності ресурсного забезпечення в охоронній діяльності ТОВ «САКУРА КО» автор використовував такі ключові показники: відповідність бюджету реальним потребам, коефіцієнт укомплектованості штату, професійно-кваліфікаційний склад в охоронній діяльності, рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт дотримання регламентів та стандартів. У роботі здійснено детальний аналіз управління охоронною діяльністю ТОВ «САКУРА КО» за ключовими аспектами, що дозволяє зробити висновок про ефективну організацію роботи підприємства та його хороші результати в умовах сучасних викликів.

6. Сучасні технології, такі як системи відеоспостереження, датчики руху та автоматизовані системи безпеки, суттєво підвищують ефективність охоронної діяльності. Вони дозволяють оперативно реагувати на загрози та забезпечують безперервний контроль за об'єктами. Окрім того, технології допомагають зменшити витрати на охорону, оскільки автоматизація знижує потребу в ручній праці. Актуальність таких рішень зростає у світі, де швидкість реагування та точність є критично важливими.

7. Підприємства в сфері охорони повинні постійно адаптувати свої стратегії управління у відповідь на нові та складні загрози. В роботі з рекомендацій для довгострокового розвитку компанії на ринку охоронних послуг був використаний метод «Стратегічні карти та збалансована система показників (BSC), що дозволило зв'язати цілі компанії з конкретними діями. Методика BSC забезпечує контроль чотирьох ключових аспектів: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інновації та розвиток.

8. Постійне навчання і підвищення кваліфікації персоналу є необхідними для підтримання високих стандартів охорони та ефективності роботи компанії. Навчання допомагає працівникам розвивати необхідні навички, зокрема у сфері використання сучасних технологій та методів реагування на надзвичайні ситуації. Крім того, це підвищує рівень задоволеності працівників та зменшує плинність кадрів. Компанії, які інвестують у розвиток своїх співробітників, отримують конкурентні переваги, адже добре підготовлений персонал здатен ефективніше виконувати свої обов'язки.

9. У майбутньому охоронна сфера має великі можливості для розвитку завдяки впровадженню нових технологій, послуг та інноваційних бізнес-моделей. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку та задовольняти потреби клієнтів. Постійний розвиток у цій сфері відкриває нові горизонти для бізнесу, включаючи розширення спектру послуг і покращення їхньої якості. Охоронні компанії, які зможуть швидко реагувати

на зміни і впроваджувати інновації, матимуть більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про охоронну діяльність» від 22 березня 2012 року № 4616-VI, ост. Ред 15.06.22, підстава - 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4616-17#Text>
2. «Про мінімальний рівень вартості послуг охорони» Українська федерація професіоналів безпеки. Всеукраїнське об'єднання організацій роботодавців охоронної галузі. № 28 від 17 листопада 2023 р. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/%D0%92%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BE%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%202024.docx.pdf>
3. Ліцензійні умови провадження охоронної діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 листопада 2015 р. № 960. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2015-%D0%BF#n10>
4. Закон України “Про організації роботодавців, їх об’єднання, права і гарантії їх діяльності” 22 червня 2012 року № 5026-VI . Поточ. Редак. від 31.03.2023, підстава - 2849-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text>
5. Проект Закону "Про приватну детективну діяльність" Офіційний вебпортал парламенту України. Інформаційний лист управління Апарату Верховної Ради України від 17.02.2021 р. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/203508.html>
6. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

7. Верхоглядова Н. І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск 39. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>
8. Використання охоронних агентств для забезпечення безпеки малих бізнесів . UA-Bezpeka. URL: <https://ua-bezpeka.com/about-us>
9. Герасімова О. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища як засіб забезпечення його економічної безпеки. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск 6. С. 141–146.
10. Дуб Б. С. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті розвитку сучасної української економічної науки. *Вісник Черкаського національного університету*. 2016. № 4. С. 7–21.
11. Єщук О.М. Адміністративно-правове регулювання охоронної діяльності в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2011. 276 с.
12. Демченко І. В. Стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання, URL: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/nvfb/2010/p_43_46.pdf.
13. Їрухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: «Економічні науки». 2010. № 1, Т. 2. С. 29-35.
14. Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах транзитивних змін економіки України : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с.
15. Згуровський М. З., Панкратова Н. Д. Основи системного аналізу : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Вид. група ВНУ, 2007. 544 с.
16. Кисленко Д.П., Столбовий В.М., Радзієвський Р.М. Напрями вдосконалення професійної підготовки фахівців з охоронної діяльності та безпеки в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*. № 10(12). 2022. С. 345–361.
17. Кунцевич В. М., Лычак М.М. Синтез оптимальных и адаптивных систем управления. Игровой подход. Київ : Наукова думка, 1985. 248 с.

18. Ліховіцький Я.О. Особливості нормативного регулювання підготовки фахівців з охоронної діяльності. У статті досліджено особливості. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2024. С.91-98. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/07/16-2.pdf>
19. Пархоменко О. С. , Лисак Н. М., Живодьор М. М. Стратегічний аналіз середовища функціонування охоронного підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/60.pdf
20. Петренко Л. М. Моделювання процесів управління фінансовою безпекою підприємства. «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2010. 20 с.
21. Погребной С. Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні . Опитування серед керівників та власників середнього та великого бізнесу. Червень-вересень 2021 р. URL: https://sk.ua/wp-content/uploads/2023/09/gc_ocinka-bezpeki-vedennja-biznesu-v-ukraini-2021_consolidated_fin_2102022_pwc.pdf
22. Пойда-Носик Н. Н. Фінансова безпека акціонерних товариств: теоретико-методологічний та практичний аспекти системного підходу. Монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 304 с.
23. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки «стратегічних карт» розвитку компанії. Торгівля і ринок України. 2009. Вип. 28. Т. 2. С. 247-252.
24. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.
25. Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку. Монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.
26. Стрілець В. Є. Методи машинного навчання у задачах системного аналізу і прийняття рішень. Монографія. Харків : Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2020. 160 с.
27. Сийпловіч М. Кримінально-правовий захист охоронної діяльності в Україні : монографія. Харків : Панов, 2019. 614 с.

28. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/23.pdf

29. Checkpoint Business Media. Як влаштований охоронний бізнес в Україні? Лідери, тренди та проблеми. URL: <https://ckp.in.ua/reviews/19080>

30. Щодо ліцензування охоронної діяльності. Електронний журнал. 28.03.2023. URL:

<https://ufpb.kiev.ua/%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE-%D0%BB%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B7%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-BE/>

31. Юрко С. С. Проблеми правового регулювання недержавної охоронної діяльності в Україні / С. С. Юрко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2014. – № 27 (3). – С. 160-163.

32. Phaal, R. (2010). Roadmapping for strategy and innovation. University of Cambridge, Institute for Manufacturing. URL: http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping_overview.pdf.

33. Blackwell, A. (2008). Strategy Roadmaps: New Forms, New Practices. Lecture Notes in Computer Science. Vol. 5223. P. 127-140.

34. Phaal, R. (2004). Technology roadmapping – A planning framework for evolution and revolution. Technological Forecasting & Social Change. Vol. 71. P. 5-26. 22. Dissel I. (2010). Value roadmapping. Research Technology Management. Vol. 6. P. 28-30.

35. Ярошенко Ю.О. Адміністративно-правове регулювання діяльності приватних охоронних структур в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Дніпропетровськ, 2015. 244 с.

36. Як залучити клієнтів до охоронного агентства? URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-zaluchiti-kliiyentiv-do-ohoronного-agentstva>

ДОДАТКИ