

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

БОЯРЧУК АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Боярчук Анастасія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування та розвиток системи менеджменту підприємств малого бізнесу

Керівник роботи (проєкту) Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо формування та розвитку системи менеджменту підприємств малого бізнесу. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: проаналізувати сутність поняття системи менеджменту та її складові в контексті малого бізнесу; виокремити характерні особливості системи менеджменту малого підприємства порівняно з більшими формами бізнесу; дослідити методологічні підходи і інструменти аналізу складових та оцінки ефективності систем менеджменту; розглянути загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; провести аналіз складових управління стратегічним розвитком; оцінити ефективність управління стратегічним розвитком підприємства. розробити пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту для досліджуваного підприємства на основі теоретичних висновків та аналізу в сучасних умовах.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Боярчук А. С. Формування та розвиток системи менеджменту підприємств малого бізнесу.

У роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування та розвитку системи менеджменту підприємств малого бізнесу на прикладі конкретного підприємства. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності системи менеджменту, її структури, функцій, принципів формування та особливостей впровадження в малому бізнесі. Визначено особливості формування системи менеджменту малого підприємства. Проаналізовано методичні підходи до аналізу складових і оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. Проведено комплексну діагностику діяльності підприємства за допомогою фінансового аналізу (аналіз динаміки виручки, прибутку, рентабельності, платоспроможності), а також використано інструменти стратегічного аналізу – SWOT, PEST і GAP-аналіз – для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення розривів у реалізації потенціалу розвитку.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування та розвитку системи менеджменту підприємств малого бізнесу.

У кваліфікаційній роботі вдосконалено термінологічно-понятійний апарат, зокрема поняття «система менеджменту підприємства», яке трактовано як сукупність взаємопов'язаних елементів (структур, процесів, методів, ресурсів і персоналу), яка забезпечує цілеспрямоване та ефективне управління організацією для досягнення її стратегічних і тактичних цілей.

Обґрунтовано, що для формування ефективної системи менеджменту в організації, необхідно мати не лише визначену структуру, але й налагоджений

процес функціонування цієї структури, підвести під неї необхідні ресурси і забезпечити їх ефективне функціонування.

Систематизовано основні показники шляхом узагальнення результатів аналізу ключових управлінських функцій, фінансових показників та внутрішньоорганізаційних процесів.

Розроблено практичні рекомендації щодо формування гнучкої, адаптивної системи управління, здатної реагувати на виклики ринку та забезпечувати сталий розвиток малого підприємства.

Ключові слова: система менеджменту, підприємства малого бізнесу, мале підприємство, ефективність управління, фінансовий аналіз, інтегральна оцінка.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Сутність та складові системи менеджменту підприємств малого бізнесу.....	8
1.2. Особливості формування системи менеджменту малого підприємства	14
1.3. Методичні підходи до аналізу складових і оцінки ефективності системи менеджменту підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його основних техніко-економічних показників.....	27
2.2. Аналіз складових системи менеджменту підприємства.....	32
2.3. Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту підприємства.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження обумовлена важливою роллю малого бізнесу у соціально-орієнтованій ринковій економіці України. Саме малі підприємства, завдяки високій мобільності, динамічності та гнучкості, здатні швидко реагувати на ринкові виклики і стимулювати інноваційні процеси. В умовах глобалізаційних та євроінтеграційних перетворень модернізація системи менеджменту малих підприємств стає необхідною для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг.

У науковій літературі питання формування системи менеджменту малого бізнесу досліджували З. Варналій, О. Скібіцький, С. Ревчук, П. Саблюк, О. Онищенко та ін. Зокрема, ними розглядаються теоретичні основи підприємництва і менеджменту малих підприємств і проблеми їхнього регулювання. Проте сьогодні необхідно поглибити концептуальні засади системного підходу до менеджменту в малому бізнесі, адаптуючи їх до специфіки конкретних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є науково-теоретичне та практичне обґрунтування основ формування та розвитку системи менеджменту малих підприємств. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати сутність поняття системи менеджменту та її складові в контексті малого бізнесу;
- виокремити характерні особливості системи менеджменту малого підприємства порівняно з більшими формами бізнесу;
- дослідити методологічні підходи і інструменти аналізу складових та оцінки ефективності систем менеджменту;
- розглянути загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників;

- провести аналіз складових управління стратегічним розвитком ;
- оцінити ефективність управління стратегічним розвитком підприємства.
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту для досліджуваного підприємства на основі теоретичних висновків та аналізу в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є система менеджменту підприємств малого бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування та розвитку системи менеджменту в умовах сучасних викликів, що постають перед підприємствами малого бізнесу.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі й нормативні акти Верховної Ради України, фінансові дані підприємства; звітно-аналітична інформація вітчизняних і міжнародних організацій; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких висвітлено фундаментальні положення формування та розвитку системи менеджменту малих підприємств, електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних досліджень здобувача, аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування та розвитку системи менеджменту підприємств малого бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій для підприємства щодо вдосконалення управлінських процесів і підвищення ефективності діяльності.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (18-20 жовтня 2024 р., м. Луцьк) [8].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та складові системи менеджменту підприємств малого бізнесу

Підприємства малого бізнесу є важливим елементом національної економіки, оскільки вони сприяють розвитку підприємництва, створенню робочих місць, наповненню місцевих бюджетів і підвищенню конкурентоспроможності економіки загалом. Вони вирізняються обмеженими масштабами діяльності, гнучкістю в управлінських рішеннях і високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Незважаючи на обмежені ресурси, підприємства малого бізнесу демонструють здатність до інновацій, швидкої трансформації бізнес-моделей і персоналізованої взаємодії з клієнтами.

Особливого значення в цьому контексті набуває ефективна система менеджменту, яка дозволяє малому бізнесу не лише виживати в умовах нестабільності, а й динамічно розвиватися.

Відповідно до Закону України мале підприємство розглядається як: «підприємство, в яких середньооблікова чисельність працівників за звітний період не перевищує 50 осіб, а валовий дохід від реалізації продукції, робіт чи послуг не перевищує 70 млн. грн. за цей же період» [4].

У своїй роботі ми ототожнюємо поняття «підприємства малого бізнесу» та «малі підприємства» і використовуємо їх як синоніми, що дозволяє зберегти термінологічну послідовність і логіку викладу.

Значний вклад у розвиток теорії та практики менеджменту в контексті національної економіки та специфіки управлінських процесів в Україні зроблено українськими науковцями. Так, З. Варналій досліджував методи управління підприємствами в умовах трансформаційних змін економіки та наголошував на

важливості адаптації організацій до нових умов [11; 12]. О. Скібіцький зробив внесок у розвиток теорії стратегічного управління та організаційного поведінки, зокрема в розробці моделей адаптації підприємств до змінюваного бізнес-середовища [17; 18]. С. Ревчук активно працював над питаннями управління вітчизняними підприємствами малого і середнього бізнесу, особливо в контексті формування та удосконалення системи менеджменту в Україні [16]. О. Онищенко розробляв концепції менеджменту в умовах економічних криз, підкреслюючи важливість системного підходу до управління та використання інноваційних методів в управлінні [19]. В цілому, їхні роботи стосуються актуальних проблем української економіки, розробки теорій і практичних підходів до управління підприємствами в умовах ринкових змін, та оптимізації процесів управління на різних рівнях.

Першими потребу в ефективній системі управління в умовах ринкової економіки усвідомили представники малого бізнесу, зокрема приватні підприємства. Саме в цьому секторі менеджмент почав активно розвиватися, що згодом засвідчило високу результативність поєднання сучасних управлінських підходів із приватною формою власності. Досвід підтвердив, що така комбінація здатна забезпечувати не лише швидке реагування на ринкові зміни, а й отримання стабільних і суттєвих прибутків.

Аналіз практики вітчизняного управління свідчить, що, попри наявні труднощі, менеджмент в Україні демонструє поступальний розвиток. Уже накопичено значний практичний досвід у сфері фінансів, комерційної діяльності, страхування, туризму, реклами, а також у галузях шоу-бізнесу, виробництва, інформаційних технологій та інновацій. В останні роки у підприємницьке середовище активно приходять молоді управлінці, які володіють сучасними знаннями, інструментами менеджменту та новими підходами до організації бізнесу.

Водночас слід визнати, що дефіцит професійних кадрів залишається актуальним. Частина менеджерів середнього та старшого покоління змушена пристосовуватись до нових умов у процесі роботи, засвоюючи сучасні

управлінські принципи вже в практичній діяльності. Проте сформовані роками управлінські стереотипи, погляди й усталені моделі поведінки ускладнюють адаптацію до нових вимог ринку. Це, у свою чергу, уповільнює впровадження інноваційних рішень та гальмує побудову ефективних систем менеджменту на підприємствах.

Термін «система менеджменту підприємства» інтерпретується дослідниками по-різному, тому доцільно проаналізувати наукові підходи до його визначення, узагальнені в табл. дод. А.

На основі проведеного дослідження можна констатувати, що система менеджменту – це сукупність взаємопов’язаних елементів (структур, процесів, методів, ресурсів і персоналу), яка забезпечує цілеспрямоване та ефективне управління організацією для досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Вона функціонує у межах загального управлінського циклу, який включає планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. При цьому кожна з функцій не існує окремо, а реалізується у вигляді єдиного процесу управління, у межах якого досягається узгодженість між стратегічними орієнтирами підприємства та щоденною операційною діяльністю.

У структурному аспекті система менеджменту поділяється на підсистеми за функціональною, організаційною, інформаційною, кадровою та ресурсною ознаками. Кожна з цих підсистем виконує конкретні завдання та має відповідні інструменти управління. Наприклад, функціональна підсистема забезпечує реалізацію класичних функцій управління; організаційна – визначає структуру підприємства, ієрархію, повноваження і відповідальність; інформаційна – забезпечує менеджерів актуальними і достовірними даними для прийняття рішень.

Особливу увагу у сучасному менеджменті приділяють процесному підходу, який передбачає управління підприємством через інтеграцію бізнес-процесів, орієнтованих на задоволення потреб кінцевого споживача. Як зазначає Ф. Хміль, кожную функцію менеджменту доцільно розглядати як сукупність

елементарних операцій та процедур, пов'язаних між собою логічною послідовністю дій [25, с. 104–106].

Управління підприємницькою діяльністю передбачає активну позицію менеджера в умовах постійних змін і невизначеності результатів. У таких обставинах важливого значення набуває вміння виявляти нові можливості та оцінювати ризики, що супроводжують процес досягнення змін. Ефективність реалізації цих завдань залежить від раціонального використання праці висококваліфікованих фахівців, які виконують чітко визначені функції в межах своєї спеціалізації.

Слід зазначити, що кожне підприємство має власну траєкторію розвитку, яка формується під впливом ряду чинників, серед яких: ринкова позиція, темпи зростання, інноваційна спроможність, конкурентне середовище, специфіка продукції або послуг тощо. Тому вибір стратегії розвитку повинен враховувати індивідуальні особливості конкретного суб'єкта господарювання.

На думку В.О. Сизоненка, підприємницька діяльність завжди містить елемент невизначеності й ризику. Проте це не зменшує зацікавленості власника у вдосконаленні функціонування підприємства, оновленні його виробничих процесів і структури управління. Підприємець, як управлінець, зобов'язаний здійснювати контроль за всіма аспектами ведення бізнесу та координувати діяльність ключових підрозділів [21].

З позиції авторського бачення, до ключових елементів системи менеджменту, які забезпечують ефективне функціонування організації, слід віднести такі компоненти (рис. 1.1).

У світовій практиці менеджменту сформувались різні підходи до побудови управлінських систем. Серед них найбільш поширеними є функціональна, елементна та виробнича системи менеджменту.

Функціональний підхід до системи менеджменту, один із найдавніших та найпоширеніших, починаючи з ідей А. Файоля, передбачає поділ управлінської діяльності на окремі функціональні напрями, виконання яких у певній логічній послідовності забезпечує ефективне функціонування організації [25].

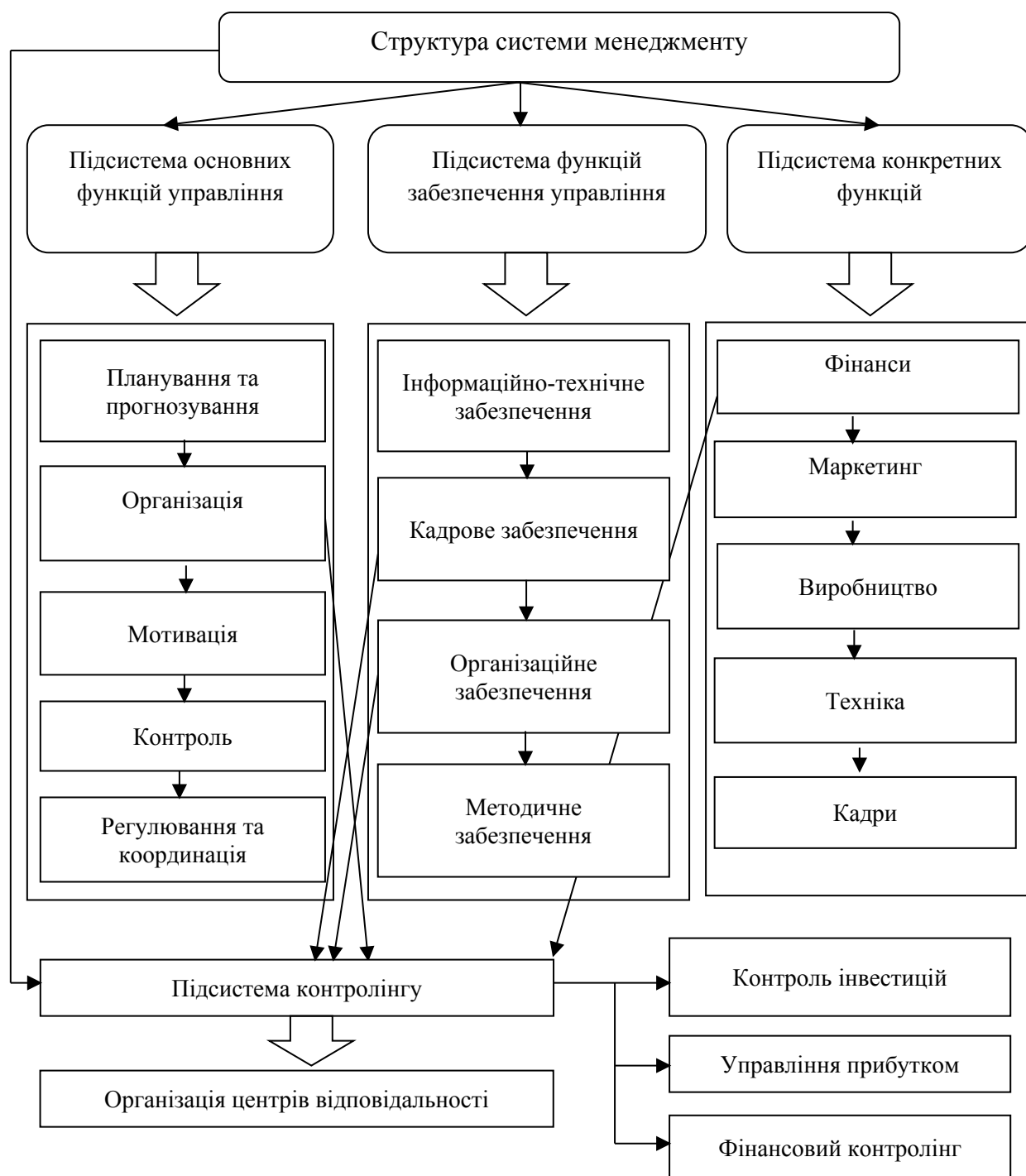


Рис. 1.1. Структура системи менеджменту підприємства

Примітка: побудовано автором на основі узагальнення [9;14; 22; 23].

Варто наголосити, що процес визначення цілей передбачає гармонізацію інтересів усіх заінтересованих сторін, оскільки саме їм організація має надавати цінність через свою діяльність. З іншого боку, цілі формуються із урахуванням наявних внутрішніх ресурсів, до яких належать трудовий потенціал, фінансові та матеріальні активи, управлінські компетенції та технологічна база.

Після остаточного формулювання цілей відбувається перехід до реалізації управлінських функцій: планування, організації, формування кадрового складу, керівництва та контролю. Результатом системного здійснення цих функцій є продуктивні виходи – товари, послуги, прибуток тощо.

Водночас структура системи управління може варіюватися залежно від обраної моделі, але її ефективність значною мірою визначається узгодженістю та взаємодією всіх підсистем.

Система менеджменту передбачає наявність двох типів зворотного зв'язку. Перший – жорсткий зворотний зв'язок – здійснюється зовнішніми суб'єктами, які взаємодіють з організацією (працівники, споживачі, постачальники та ін.). Їхнє задоволення або незадоволення результатами діяльності організації безпосередньо впливає на подальшу взаємодію: споживачі можуть відмовитися від продукції, а працівники – змінити місце роботи. Ці суб'єкти зазвичай не цікавляться самою управлінською діяльністю, а оцінюють організацію лише за результатами.

Інший тип зворотного зв'язку – гнучкий – функціонує всередині організації. Він пов'язує між собою управлінські функції та результати, а також самі функції між собою (наприклад, контроль з плануванням або організацію з керівництвом). Такий зв'язок дає змогу адаптувати управлінську діяльність до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до появи нових можливостей або загроз.

Елементна система менеджменту акцентує увагу на складових управлінської системи, таких як структура, технології, ресурси, персонал тощо та способах їхньої координації. Підхід до менеджменту малого підприємства як системи передбачає розгляд управління як сукупності взаємопов'язаних елементів. Визначено, що менеджмент малих підприємств «визначається формуванням і функціонуванням системи управління», де менеджмент розуміється як «сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту» [22]. Тобто елементна система менеджменту включає такі компоненти:

- функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) – основні види діяльності керівників у процесі управління;
- процес управління – об'єднання функцій і структури через визначений механізм у часі, що забезпечує безперервність управлінської діяльності;
- структура управління – склад і підпорядкованість елементів (підрозділів, посад, ролей) в організації;
- механізм управління – сукупність методів, важелів, інструментів і стимулів, які забезпечують взаємозв'язок підсистем управління;
- суб'єкт управління – особа чи група осіб (наприклад, власник чи керівник), які ставлять цілі перед об'єктом управління і контролюють їх досягнення;
- об'єкт управління – ресурси і процеси підприємства (трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні ресурси тощо), на які спрямоване управління.

Таким чином, компоненти системи менеджменту малого підприємства – це поєднання структурно-функціональних елементів управління та сучасних методів вимірювання ефективності, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Загалом, система менеджменту покликана забезпечити цілісність управління, стратегічну орієнтацію, ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін середовища. Її ефективне функціонування є запорукою досягнення конкурентних переваг малого підприємства на ринку.

1.2 Особливості формування системи менеджменту малого підприємства

Системний підхід є концептуальною основою сучасного управління, оскільки розглядає організацію як цілісну систему, що складається з взаємозалежних елементів. Цей підхід передбачає декомпозицію складної проблеми на окремі частини з подальшим аналізом кожної з них та інтеграцією результатів в єдину керовану структуру. Застосування системного підходу

зумовлене зростаючою складністю управління сучасними підприємствами, а також розвитком наукових підходів до організації виробничих процесів.

Для підприємств малого бізнесу системний підхід набуває особливого значення, адже дозволяє комплексно оцінювати й оптимізувати діяльність за умов обмежених ресурсів і високої динамічності зовнішнього середовища. Завдяки цьому менеджери малих підприємств можуть краще координувати внутрішні процеси, уникати дублювання функцій, знижувати витрати та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень.

З огляду на підвищену чутливість малого бізнесу до коливань ринкового середовища, стратегічне планування розвитку набуває для таких підприємств особливої ваги. Саме малі підприємства, з їх гнучкістю та адаптивністю, мають значний потенціал до впровадження інновацій, але водночас і високий рівень вразливості до економічних ризиків.

Системний підхід сприяє побудові гнучкої, адаптивної структури, яка забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей.

Менеджмент малого бізнесу має низку специфічних рис порівняно з управлінням великими організаціями. По-перше, у малому підприємстві часто немає розгалуженої ієрархії, а власник або засновник, як правило, виконує функцію керівника. За даними досліджень, більше 99 % підприємств у Європі – це МСП, причому значний відсоток з них очолюють їхні власники [30]. У зв'язку з цим менеджмент малого підприємства є більш персоналізованим і неформальним. Як зауважують М. Міллерс і Е. Гаїле-Саркане (2021), у малих фірмах «практики менеджменту, що застосовуються професійними менеджерами, не можуть бути використані так само власниками МСП, які, в основному, не мають формальної освіти з менеджменту» [30].

По-друге, малий бізнес обмежений ресурсами. Порівняно з великими організаціями, у малих підприємства менше внутрішніх фінансових, кадрових і інформаційних ресурсів, тому вони змушені залучати зовнішні знання та використовувати гнучкі підходи [30]. Тому в малих підприємствах здебільшого

застосовуються прості методи оцінки ефективності, а складні формалізовані процедури стратегічного планування, поширені у корпораціях, реалізувати складніше. Разом з тим, відомо, що ті МСП, які впроваджують формальні управлінські практики (планування, системи мотивації, контролю), демонструють вищу виживаність і продуктивність [30]. Згідно з одним британським дослідженням, підприємства малого бізнесу значно рідше використовують формальні управлінські практики, ніж великі корпорації, але впровадження таких практик позитивно пов'язано з їхнім виживанням, зростанням і продуктивністю [30].

По-третє, малий бізнес характеризується високою гнучкістю та швидкою реакцією на зміну ринкових умов. Маленькі підприємства здатні оперативно модифікувати виробничі процеси та товари, щоб задовольнити попит, часто випереджаючи більших конкурентів по швидкості виробництва товару та адаптації до клієнтських побажань [9]. Однак така мобільність супроводжується більшими ризиками, оскільки невеликі серії виробництва та менша диверсифікація роблять малий бізнес вразливішим до коливань ринку [30]

Малі підприємства здатні ефективно функціонувати за рахунок спрощеної структури управління, швидких управлінських рішень та тісного зв'язку з місцевими ринками. Їхня специфіка потребує адаптованих підходів до організації менеджменту, що враховують особливості масштабів діяльності, ресурсної бази та зовнішнього середовища.

Отже, особливості менеджменту малого підприємства: централізація управління (часто в одних руках власника), обмеженість ресурсів, пріоритет практичності і швидкості над формальними процедурами, нерозвинена ієрархічна структура. При цьому для успішного управління важливим є поєднання особистого залучення керівника із застосуванням сучасних інструментів контролю й стимулювання. Малий бізнес часто вимагає від власника-підприємця одночасного виконання ролей стратегічного мислителя та операційного виконавця, що формує і персональні ризики, і високий рівень підприємницької ініціативи.

Кожна управлінська система функціонує в межах певного середовища, яке одночасно відокремлює її та взаємодіє з нею. При цьому динамічний розвиток і стабільне функціонування системи можливі лише за умов активної взаємодії з зовнішнім середовищем, що охоплює об'єкти, які або впливають на систему, або самі зазнають впливу з її боку. Таким чином, система змушена постійно адаптувати свої входні та вихідні зв'язки – матеріальні, інформаційні та трудові – до змін у зовнішньому середовищі [12, с. 7].

Як зазначають дослідники І. І. Тимошенко та А. С. Соснин, ефективне функціонування системи управління в організації можливе лише за умови збалансованості її елементів (підсистем) і їхньої чіткої координації між собою, що дозволяє забезпечити орієнтацію всієї системи на досягнення стратегічних цілей і реалізацію ключових програм [23, с. 17].

Поняття «система» слід розуміти як цілісне утворення, що складається з взаємопов'язаних, взаємозумовлених і відносно автономних елементів, які формують цю цілісність [23, с. 16]. Водночас сама наявність таких елементів ще не гарантує наявності повноцінної системи менеджменту. Тому важливо періодично перевіряти узгодженість та взаємодію елементів, своєчасно виявляти і коригувати відхилення.

На думку В. В. Белявцевої, систему менеджменту слід розглядати як сукупність економічних інструментів і методів, спрямованих на цілеспрямований вплив на інтереси підприємства з метою їх гармонізації з інтересами споживачів і суспільства в цілому [5, с. 4].

На наш погляд, створення дієвої системи менеджменту потребує не лише формування певної організаційної структури, а й забезпечення її функціональності – через надання необхідних ресурсів і організацію їх ефективного використання.

Сучасні системи управління мають ґрунтуватися на низці принципів, зокрема: науковості та системності управління, демократичного централізму, економічності й результативності, компетентного підбору персоналу, а також ефективного матеріального та морального стимулювання.

Управління бізнес-процесами вимагає від персоналу вирішення широкого спектру завдань управлінського характеру. Саме тому системний підхід є надзвичайно актуальним, адже забезпечує здатність організації швидко реагувати на зміни, аналізувати ситуації, приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності та нестандартних викликів. Він передбачає аналіз не лише окремих частин, а й їхніх взаємозв'язків, врахування зовнішнього середовища та використання зворотного зв'язку для прийняття ефективних управлінських рішень. У цьому контексті система менеджменту постає як специфічне внутрішнє середовище, здатне забезпечувати ефективну діяльність підприємства в умовах конкуренції та сприяти його розвитку.

Процес застосування системного підходу до управління зазвичай здійснюється поетапно (рис. 1.1).



Рис.1.1. Система менеджменту в малому бізнесі

Примітка: адаптовано автором на основі [23]

Першим етапом формування ефективної системи менеджменту є підбір та професійна підготовка керівників і фахівців, здатних реалізовувати управлінські функції в умовах ринкової економіки. На цьому етапі також проводиться роз'яснювальна та навчальна робота з персоналом, спрямована на формування розуміння цілей і методів управління. Одночасно створюється інфраструктура для інформаційної, комунікаційної та маркетингової підтримки, яка забезпечує аналіз зовнішнього середовища бізнесу. Здійснюється глибоке дослідження ринків праці, капіталу, цінних паперів, продукції, послуг, технологій тощо. Організація активно формує та розширює свої ринкові зв'язки, інтегрується в інституції ринкової інфраструктури, посилює свою присутність на цільових сегментах і водночас працює над підвищенням власного іміджу.

На другому етапі відбувається побудова ключових підсистем організації, зокрема виробничої, фінансово-економічної та інших, які забезпечують базову операційну діяльність підприємства.

Третій етап полягає в інтеграції до загальної системи менеджменту підсистем, що відповідають за забезпечення ресурсами, матеріально-технічну підтримку, облік і контролінг, а також управління ризиками, безпекою та страхуванням. Кожна з підсистем має тісний взаємозв'язок з іншими, впливаючи на їхню результативність і ефективність функціонування в цілому.

Система менеджменту постійно здійснює трансформацію та розвиток своїх цілей, завдань, технологій, організаційної структури та кадрового складу. Вона виконує основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль та інші.

Як зазначає В. О. Сизоненко, підприємницький інтерес включає два взаємопов'язані аспекти: матеріально-мотиваційний, що стосується ринкової оцінки результатів діяльності та розміру винагороди (доходу або прибутку), і загальноекономічний, пов'язаний із реалізацією особистісного потенціалу, самостійності й ініціативності у веденні справи [53, с. 266].

У сучасних умовах системи управління на приватних та інших недержавних підприємствах формуються з урахуванням особливостей

господарської діяльності, масштабу бізнесу та організаційно-правової форми. Досвід розвинених країн свідчить, що провідна роль у них належить не власникам, а професійним управлінцям. Підприємницький стиль управління характеризується високою активністю менеджера, здатного діяти в умовах нестабільності, коли результати діяльності важко передбачити.

1.3 Методичні підходи до аналізу складових і оцінки ефективності системи менеджменту підприємства

Поряд із теоретичними розробками щодо сутності систем менеджменту в секторі малого бізнесу, в економічній літературі тривалий час ведуться дискусії стосовно практичних підходів до оцінювання їх ефективності. Попри те, що в цьому напрямі здійснено чимало кроків, на сьогодні не існує універсальної та загальноприйнятої методики комплексної оцінки ефективності системи менеджменту на підприємствах малого бізнесу.

Необхідність у такому оцінюванні обумовлюється рядом практичних потреб, зокрема:

- формуванням стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- визначенням надійних партнерів для спільної діяльності;
- плануванням виходу на нові ринки збуту;
- ініціюванням і реалізацією інноваційних проєктів тощо.

Як зазначають Тимошенко І. І. та Соснин А. С., аналітичне дослідження діяльності підприємства охоплює комплексне вивчення його функціонування із застосуванням широкого спектра методів – від традиційних аналітичних до економіко-математичних. Це дозволяє: об'єктивно оцінити результати діяльності; виявити причини поточного стану, тенденції та закономірності розвитку об'єкта управління; встановити взаємозв'язки між впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та станом підприємства; здійснити кількісну оцінку

ефективності функціонування; ідентифікувати «вузькі місця» у розвитку підприємства та запропонувати шляхи їх усунення [21, с. 29].

Оскільки підприємство функціонує як відкрита система, тісно пов'язана з динамікою зовнішнього середовища, оцінювання ефективності управління має базуватись на інтеграції показників як внутрішньої, так і зовнішньої ефективності системи менеджменту. Сумарна оцінка результативності управління може здійснюватися за допомогою різноманітних моделей і підходів, які відображають складність управлінських процесів і враховують специфіку конкретного бізнес-середовища.

На сьогодні існує значна кількість методичних підходів до оцінювання ефективності управлінських систем, які застосовуються у практиці сучасних підприємств. Найпоширеніші з них представлено на рис. 1.2.

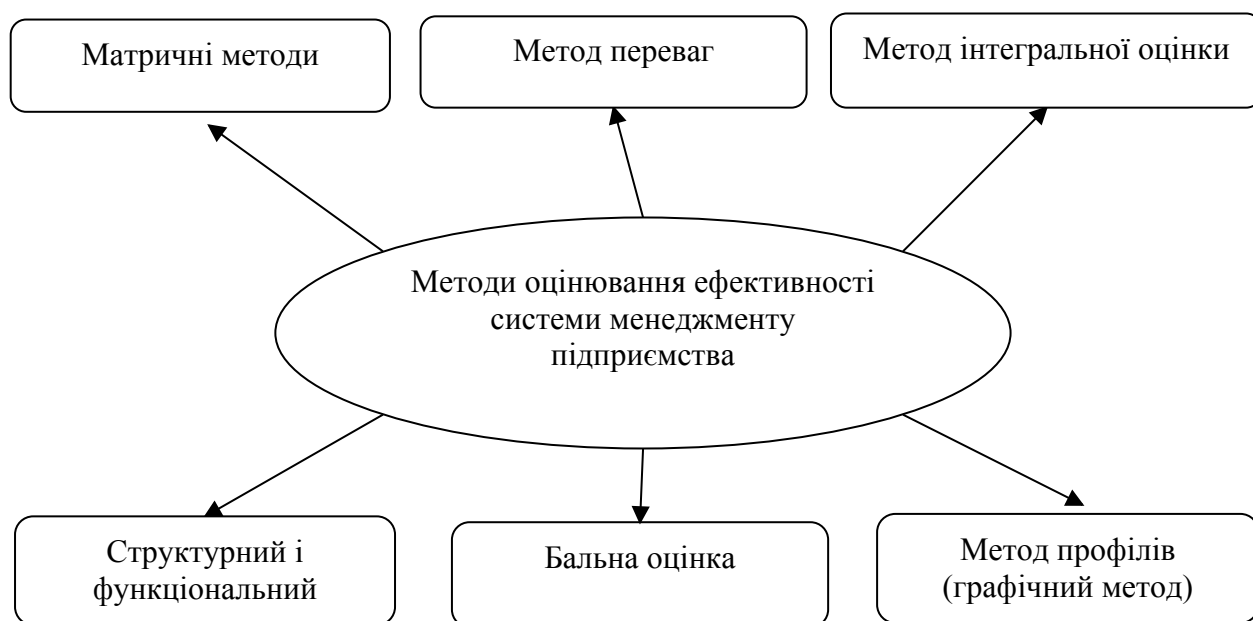


Рис. 1.2. Методи оцінки ефективності системи менеджменту підприємства

Примітка: побудовано на основі [17]

Серед основних підходів до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства вирізняють кілька методів, які використовуються залежно від специфіки діяльності, цілей аналізу та доступної інформації, а саме:

1) матричні методи ґрунтуються на використанні матриць – структурованих таблиць, що відображають взаємозв'язки між елементами системи. Ці методи є ефективними при аналізі конкурентного середовища та динаміки розвитку підприємства;

2) метод переваг передбачає порівняння ключових параметрів системи менеджменту підприємства з аналогічними характеристиками інших суб'єктів господарювання. Це дозволяє виявити конкурентні переваги або недоліки в організаційній структурі чи управлінських процесах;

3) інтегральний підхід включає двоаспектну оцінку: аналіз ефективності виробничої діяльності та рівня задоволеності споживачів. Така комбінація дозволяє отримати цілісне уявлення про результативність системи менеджменту як з позиції внутрішніх процесів, так і з боку зовнішньої оцінки;

4) структурний метод орієнтований на визначення позицій підприємства в галузі шляхом вивчення рівня її монополізації. Зокрема, оцінюються такі чинники, як концентрація виробничого потенціалу, наявність бар'єрів для нових гравців тощо;

5) функціональний підхід оцінює ефективність системи управління на основі організації основних бізнес-процесів – виробництва, реалізації продукції, фінансового менеджменту;

6) бальна система оцінювання передбачає кількісну оцінку різних аспектів діяльності підприємства за визначеною шкалою. Отримані результати зіставляються з аналогічними показниками інших підприємств, що дозволяє ідентифікувати напрями для подальшого вдосконалення.

7) метод профілів (графічний метод) базується на побудові профілів за окремими критеріями оцінки, що дозволяє візуалізувати переваги і слабкі місця системи управління. Головною перевагою цього підходу є його інформативність та зручність для порівняльного аналізу.

Хоча розглянуті методи оцінки ефективності системи менеджменту дозволяють здійснювати загальний аналіз стану підприємства, більшість із них були сформовані в умовах стабільного ринку та традиційної економіки. Сучасне

бізнес-середовище, що характеризується високою динамікою, цифровізацією та зростаючою складністю взаємодії, вимагає більш гнучких, адаптивних і точних інструментів аналізу.

Серед основних недоліків традиційних методів можна виокремити фрагментарність, низьку чутливість до змін середовища, суб'єктивність, відсутність цифрових інструментів тощо. Окремі методи фокусуються лише на певних аспектах діяльності, не даючи повної інтегрованої картини. Багато підходів не враховують новітні можливості обробки надто великих і складних даних, штучного інтелекту та аналітики в реальному часі.

Оцінка ефективності системи менеджменту малого підприємства передбачає комплексний аналіз як внутрішніх процесів, так і зовнішнього середовища. Проте, одним із базових інструментів й надалі залишається SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Його часто використовують як вихідні дані для подальшого стратегічного планування.

GAP-аналіз (аналіз розриву) застосовується для виявлення невідповідності між поточним станом системи менеджменту і запланованими цілями або галузевими стандартами. Модель «розриву» дозволяє визначити, які аспекти управління потребують вдосконалення: чи то незадовільні організаційні структури, чи неефективні процеси, чи відсутність ключових компетенцій.

Варто також враховувати ключові методи контролю та моніторингу: бюджету, планів виробництва, звітності. Для оцінки поточного стану менеджменту можуть застосовуватися внутрішні аудити, порівняльний аналіз з галузевими стандартами, а також фінансовий аналіз (зокрема показники рентабельності, ліквідності тощо). Враховуючи ресурсні обмеження малих підприємств, акцент робиться на простоті та оперативності методик. Для цілісного дослідження системи менеджменту малого підприємства доцільно застосувати комплекс методичних підходів, що поєднують як якісні, так і кількісні методи. Основні з них наведені у дод. Б.

Оцінка ефективності системи менеджменту буде здійснюватися з використанням інтегрального підходу. Інтегральний підхід до оцінки

ефективності системи менеджменту передбачає поєднання кількісних і якісних оцінок, щоб отримати узагальнений показник. Для проведення інтегрального аналізу ефективності системи менеджменту підприємства систематизуємо основні показники, що розраховуватимуться на основі фінансової звітності, функціонального підходу та експертних оцінок (див. дод. В).

Інтегральна оцінка ефективності системи менеджменту підприємства здійснюється шляхом узагальнення результатів аналізу ключових управлінських функцій, фінансових показників та внутрішньоорганізаційних процесів. Для цього використовується система нормалізованих показників з урахуванням їх вагомості. Для цього використовується система нормалізованих показників з урахуванням їх вагомості. Оцінювання проводиться за такою послідовністю кроків.

Крок 1. Вибір показників. Формується система ключових показників, що охоплює всі основні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту. Зокрема, враховуються такі групи (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Показників оцінки ефективності системи менеджменту

Підхід	Ключові показники
Системний	Кількість підрозділів, рівень узгодженості між ними (оцінка 0–10)
Функціональний	Оцінка виконання функцій: планування, організація, мотивація, контроль
SWOT	Кількість сильних/слабких сторін; зовнішні можливості та загрози
PEST	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників (від -2 до +2)
GAP	Відхилення фактичних значень від цільових
Експертні оцінки	Рівень задоволеності працівників, довіра до керівництва
Порівняльний	Відхилення від середньогалузових фінансових показників
Фінансовий	Рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів

Примітка: складено автором

Крок 2. Нормалізація показників. Для уніфікації всіх показників використовується нормалізація за формулою 1.1:

$$X_{\text{норм}} = \frac{X - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (1.1)$$

де X – фактичне значення показника;

$X_{\min}$ та $X_{\max}$ – мінімальне та максимальне значення цього показника в аналізованій вибірці;

$X_{\text{норм}}$ – нормалізоване значення показника.

Для експертних оцінок, які подані за шкалою від 0 до 10, застосовується спрощена формула нормалізації 1.2:

$$X_{\text{норм}} = \frac{X}{10} \quad (1.2)$$

Крок 3. Призначення ваг. Кожному підходу призначається вага залежно від його значущості, а саме;

- системний: 0,10;
- функціональний: 0,10;
- SWOT: 0,10;
- PEST: 0,10;
- GAP: 0,10;
- експертні оцінки: 0,15;
- порівняльний: 0,10;
- фінансовий: 0,25.

Такий розподіл дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні аспекти управлінської ефективності.

Крок 4. Розрахунок інтегрального показника ефективності. На цьому етапі здійснюється агрегування нормалізованих показників з урахуванням їхньої вагомості. Інтегральний показник (ІП) розраховується за формулою 1.3:

$$ІП = \sum_{i=1}^n (w_i \times N_i) \quad (1.3)$$

де w_i – вага i -го показника (визначена на попередньому етапі);

N_i – нормалізоване значення i -го показника;

n – загальна кількість показників.

Отримане значення ІП дозволяє здійснити узагальнену кількісну оцінку ефективності системи менеджменту підприємства, що забезпечує можливість порівняння у динаміці, між підрозділами або із зовнішніми еталонними значеннями. Для розрахунку ІП необхідно нормалізувати всі показники до шкали 0–1 та призначити ваги за формулою 1.4:

$$ІП = \Sigma (\text{вага} \times \text{нормалізований показник}) \quad (1.4)$$

$$ІП \in [0, 1],$$

де $[0 - 0.4]$ – низька ефективність;

$[0.41 - 0.7]$ – середня ефективність.

$[0.71 - 1.0]$ – висока ефективність.

Запропонований підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства дозволяє комплексно охопити ключові показники його господарської діяльності та оперативно визначити ринкову позицію суб'єкта господарювання у сфері товарів і послуг. Водночас слід зазначити, що головною складністю при застосуванні цього підходу є потреба в значному обсязі достовірної інформації, що ускладнює процес здійснення точних аналітичних розрахунків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його основних техніко-економічних показників

***** * ***** ***** ***** (скорочено – **** *****) було офіційно зареєстроване ***** **** року. Юридична адреса підприємства: вул. *****, *****, *****, *****, область, *****, Україна. Засновниками компанії виступають громадяни України ***** та ***** [15]. Код ЄДРПОУ – *****. Обсяг статутного капіталу становить *** тис. грн.

Підприємство функціонує як суб'єкт недержавної форми власності, здійснюючи діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють його роботу, є: Господарський кодекс України [1], Податковий кодекс України, Цивільний кодекс України [2], Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [4], а також положення, визначені у Статуті.

Метою діяльності товариства є отримання прибутку в результаті здійснення господарської діяльності, що спрямовується на задоволення економічних інтересів підприємства та його персоналу.

Напрями діяльності **** ***** охоплюють як виробничі, так і будівельно-монтажні послуги, серед яких [1]:

- спорудження конструктивних елементів будівель, укладання інженерних і транспортних мереж, зокрема в умовах складної геології;
- виконання захисних робіт (гідроізоляція, теплоізоляція, антикорозійний захист інженерних об'єктів);

- виготовлення попередньо теплоізованих труб для систем тепло- та водопостачання;
- надання складських послуг;
- монтаж бетонних, металевих конструкцій, а також установлення технологічного та енергетичного обладнання;
- будівництво зовнішніх мереж (водопровід, тепломережі, електромережі тощо);
- виготовлення будівельних і просторових металоконструкцій;
- виробництво металовиробів (решітки, перила, навіси, сітки, двері, профнастил тощо);
- заготівля і попередня переробка брухту чорних і кольорових металів, а також іншої вторинної сировини.

Основним видом діяльності **** ***** є оптова торгівля металами та металевими рудами. Серед другорядних напрямів підприємство реалізує такі види робіт і послуг, як виготовлення шин і камер, виконання будівельно-монтажних робіт, технічне обслуговування транспортних засобів, посередницькі операції з продажу техніки, вантажні перевезення, металообробка, а також виробництво металевих ємностей, віконних і дверних конструкцій, дротяних виробів тощо [15].

У виробничому процесі використовуються сучасні технічні засоби, зокрема: заливочне обладнання, електричні та газові зварювальні апарати, верстати для розкрою металу та нанесення бітумної ізоляції на трубну продукцію. Завдяки використанню сучасного обладнання підприємство забезпечує стабільну якість продукції та послуг відповідно до вимог чинних державних (ДСТУ) та міжнародних (ISO, EN) стандартів, що регулюють виготовлення та реалізацію металевої продукції, зварювальних робіт і систем управління якістю.

Підприємство самостійно планує свою діяльність та визначає напрями подальшого розвитку з урахуванням попиту на власну продукцію, послуги чи роботи, а також потреб виробничого і соціального зростання, підвищення

рентабельності в межах видів діяльності, передбачених Статутом. Реалізація продукції, товарів і послуг здійснюється за вільними або договірними цінами, а в окремих випадках – відповідно до державного регулювання цін і тарифів. У розрахунках із закордонними контрагентами застосовуються контрактні ціни, які формуються на основі умов договорів та ринкових цін. Попри малі розміри підприємства, воно має широку клієнтську базу, що включає як нових, так і постійних споживачів.

Основними постачальниками металопрокату для підприємства є металургійні комбінати України та Європи. Співпраця здійснюється з надійними партнерами, що забезпечує регулярність постачань сировини. Умови договорів передбачають довгострокові контракти, які гарантують стабільність цін та гнучкі умови оплати. Завдяки безпосереднім домовленостям з виробниками підприємство отримує якісну сировину за вигідними цінами.

Для зберігання сировини та готової продукції підприємство використовує власні складські приміщення, що сприяє ефективному контролю запасів. Також наявність власного вантажного транспорту дозволяє оперативно доставляти продукцію замовникам. Впроваджена система управління запасами допомагає знизити витрати на зберігання і забезпечує своєчасне виконання замовлень.

Загалом **** функціонує як стабільне підприємство з багатопрофільною економічною діяльністю, основною з яких є оптовий продаж металопродукції. Лінійна структура управління забезпечує оперативність у прийнятті рішень, а адаптивний стиль менеджменту сприяє гнучкому реагуванню на зовнішні виклики. Система документообігу є налагодженою, проте в перспективі потребує цифрової трансформації для підвищення ефективності, безпеки збереження та обробки даних. Компанія демонструє високий рівень організаційної гнучкості та ефективного використання наявних ресурсів, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності **** за останні три роки наведено в табл. 2.1.

Основні техніко-економічні показники **** *

за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсол.відхил.		Віднос.відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024 – 2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	3504	4288,9	5410,8	784,9	1121,9	0,2	0,3
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	16618,8	23806,9	23863,2	7188,1	56,3	0,4	0,002
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	15212,6	22329,7	21519,8	7117,1	-809,9	0,5	-0,04
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	929,1	985,3	1751,1	56,2	765,8	0,06	0,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	761,9	807,9	1435,9	46	628	0,06	0,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	5	6	1	1	0,25	0,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	674,9	713,1	776,3	38,2	63,2	0,06	0,09
Фондовіддача, грн	103,3	148	47,1	44,7	-100,9	0,4	-0,7
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	14	12	11	-2	-1	-0,14	-0,08
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	160,9	160,9	506,9	0	346	0	2,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3848,2	4250,8	5226,6	402,6	975,8	0,1	0,2
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	4154,7	4761,4	3977,2	606,7	-784,2	0,15	-0,16
Рентабельність власного капіталу, %	19,6	18,8	26,5	-0,8	7,7	-0,04	0,4
Рентабельність господарської діяльності, %	4,8	3,5	6,4	-1,3	2,9	-0,3	0,8
Рентабельність продажу, %	4,6	3,4	6	-1,2	2,6	-0,3	0,8
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1188,7	558,5	902,8	-630,2	344,3	-0,5	0,6
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	25,3	8,4	50,6	-16,9	42,2	-0,7	5

Примітка: розраховано за даними фінансової звітності **** *

Аналіз основних техніко-економічних показників **** за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку більшості основних фінансових та виробничих показників, незважаючи на певні коливання. Власний капітал підприємства щороку зростає – з 3504 тис. грн у 2022 р. до 5410,8 тис. грн у 2024 р., що загалом демонструє фінансову стабільність. Виручка від реалізації продукції значно зросла у 2023 р. на 43%, а в 2024 р. залишилася майже на тому ж рівні, що свідчить про стабілізацію обсягів продажів. Собівартість реалізованої продукції також зросла в 2023 р., але в 2024 р. зменшилася на 810 тис. грн, що позитивно вплинуло на прибутковість.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток демонструють чітку тенденцію зростання, особливо у 2024 р., де прибуток зріс на 80% порівняно з попереднім роком. Чисельність працівників поступово збільшується, як і фонд оплати праці, хоча середньомісячна заробітна плата одного працівника знизилась, що може свідчити про необхідність оптимізації кадрової політики. Показник фондівіддачі у 2024 р. значно впав, що пов'язано з оновленням та зростанням середньорічної вартості необоротних активів. Також спостерігається приріст оборотних активів, що свідчить про розширення операційної діяльності.

Щодо продуктивності праці, вона зросла у 2023 р., але у 2024 р. знизилася, що є наслідком зростання чисельності персоналу без відповідного зростання обсягів діяльності. Рентабельність власного капіталу, господарської діяльності та продажів у 2024 р. суттєво покращилася, свідчаючи про зростання ефективності використання ресурсів. Дебіторська заборгованість дещо коливалась, а кредиторська – суттєво зросла у 2024 р., що свідчить про потребу в удосконаленні фінансового управління зобов'язаннями. Загалом, динаміка показників характеризує підприємство як таке, що розвивається, модернізується та поступово нарощує прибутковість і фінансову стійкість.

2.2. Аналіз складових системи менеджменту підприємства

Система менеджменту **** ***** включає сукупність організаційних, функціональних та інформаційних елементів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У 2022–2024 рр. підприємство здійснило низку змін, спрямованих на адаптацію до економічних і логістичних викликів, зумовлених війною в Україні та коливанням попиту на ринку металевих виробів.

Організаційна структура управління підприємства побудована за лінійним принципом з елементами функціонального підходу. Вона передбачає мінімальну кількість ієрархічних рівнів та широке коло обов'язків у керівного складу. Керівництво здійснює директор, підпорядковані йому – керівники структурних підрозділів (рис.2.1).

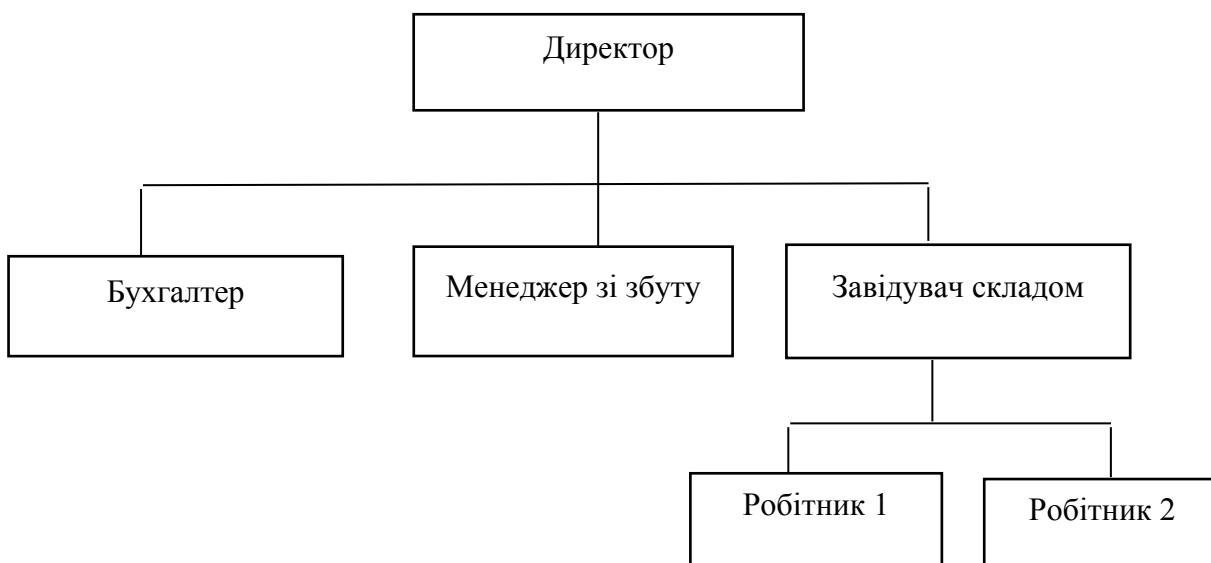


Рис.2.1. Організаційна структура управління **** *****

Примітка: побудовано автором

Управлінська модель підприємства є гнучкою та адаптивною, що забезпечує здатність швидко реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, оперативно приймати рішення та ефективно реалізовувати наявні конкурентні переваги. Така структура також сприяє раціональному використанню внутрішніх ресурсів. Перевагою її є чіткість управлінських каналів. Утім, вона також може

призводити до надмірного навантаження на управлінський персонал та обмежувати функціональну спеціалізацію працівників. Існує ризик перевантаження працівників через недостатню делегацію повноважень.

Планування на підприємстві здійснюється на рівні кварталу з елементами середньострокового стратегічного планування. Основну увагу приділяють виробничим обсягам, постачанню сировини та фінансовим показникам. У 2022–2023 рр. довгострокове планування ускладнювалося через зовнішні ризики (перебої з енергопостачанням, порушення логістики).

Організація охоплює координацію роботи підрозділів, що, загалом, забезпечує безперебійний виробничий процес. Проте в умовах кадрового дефіциту у 2023 році виявлялись труднощі з заміщенням вакантних технічних посад.

Мотивація працівників поєднує матеріальні стимули (преміювання, погодинна оплата) з елементами морального заохочення. Проте не всі співробітники мають однакові можливості доступу до програм підвищення кваліфікації, що негативно впливає на мотивацію молодших спеціалістів.

Контроль реалізується через регулярну звітність та внутрішній аудит. У 2023 році впроваджено електронну систему обліку виробничих завдань, що підвищило прозорість контролю на цеховому рівні.

У 2022–2024 роках підприємство стикалося з проблемами кадрового забезпечення, зокрема через мобілізацію частини персоналу. Основна частина управлінського персоналу має вищу технічну або економічну освіту, проте потребує постійного підвищення кваліфікації, особливо в частині цифрових інструментів управління.

Управління матеріальними ресурсами базується на багатоканальній системі постачання, що дозволяє зменшити ризики дефіциту сировини. Проте у 2022 році були перебої з імпортними комплектуючими, що негативно позначилось на обсягах виробництва.

Чисельність працівників ***** за період 2022–2024 років є досить малою, що відповідає специфіці підприємства, яке здійснює оптову

торгівлю металами та металевими рудами. Для такого виду діяльності характерна мала кількість штатних співробітників, оскільки основні операції полягають у організації закупівель, продажів і логістики, а не у виробництві чи великомасштабних операціях, що потребують численного виробничого персоналу (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності працівників **** * за 2022–2024 рр.

Категорія працівників	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Всього	4	5	6	+1	+1	+25	+20
Управлінці	1	1	1	0	0	0	0
Спеціалісти	2	3	3	+1	0	+50	0
Робітники	1	1	2	0	+1	0	+100

Примітка: складено за аналітичними даними **** * за 2022–2024 рр.

Підприємство орієнтується на високу ефективність і вузьку спеціалізацію працівників. Серед персоналу переважають спеціалісти з економічною, комерційною та логістичною освітою, які забезпечують ефективне управління закупівлями, договорами та фінансовим обліком. Управлінський персонал складає 16-20% штату, що відповідає стандартам для невеликих комерційних організацій (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз структури працівників **** * за освітою за 2022–2024 рр.

Освітній рівень	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Всього	4	5	6	+1	+1	+25	+20
Вища освіта	3	4	4	+1	0	+33,3	0
Середня спеціальна	1	1	1	0	0	0	0
Загальна середня	0	0	1	0	+1	0	+100

Примітка: складено за аналітичними даними **** * за 2022–2024 рр.

Низька чисельність робітників зумовлена відсутністю виробничих цехів на підприємстві, адже основні операції не передбачають технологічного процесу,

а зосереджені на організації збуту та постачання. Також слід врахувати зовнішні чинники, які впливають на чисельність персоналу в цей період, а саме економічна нестабільність і військовий конфлікт в Україні, що призводить до обмежень у наймі та збереженні співробітників. А використання аутсорсингу для деяких функцій (бухгалтерія, охорона), знижує потребу в розширенні штатного складу. Водночас, людські ресурси використовуються з високим рівнем інтенсивності, що потребує уваги до профілактики професійного вигорання персоналу. Таким чином, структура і динаміка чисельності працівників відповідають специфіці діяльності **** ***** та сучасним умовам ведення бізнесу в Україні.

Інформаційний обмін всередині **** ***** організований таким чином, щоб забезпечити своєчасну, ефективну та прозору комунікацію між усіма структурними підрозділами та співробітниками підприємства.

Документообіг на підприємстві реалізовано у змішаному форматі – поєднання електронної і паперової форми. Передача цифрових документів здійснюється через електронну пошту та локальні файлові системи, тоді як фізичні копії зберігаються у відповідних кабінетах і картотеках. Хоча така система є прийнятною для малого підприємства, подальше впровадження автоматизованих програмних рішень у сфері документообігу може підвищити загальну ефективність управління інформацією та покращити рівень її захисту.

Тому основним інструментом для обміну документацією та оперативної передачі інформації **** ***** має стати система електронного документообігу. Вона дозволить швидко створювати, надсилати, погоджувати та зберігати різноманітні документи, зокрема договори, комерційні пропозиції, звіти та внутрішні накази, а завдяки цифровому формату знизиться ризик втрати важливих даних та підвищиться контроль за виконанням завдань.

Для обговорення ключових питань діяльності підприємства, координації роботи підрозділів, вирішення поточних завдань та прийняття оперативних рішень на підприємстві проводяться щотижневі наради. На цих зборах керівник та спеціалісти обмінюються інформацією про результати роботи, аналізують

проблемні ситуації, планують подальші дії та визначають пріоритети. Такий формат комунікації сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оперативному реагуванню на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, а також формує єдине інформаційне поле для всіх співробітників.

Завдяки поєднанню електронного документообігу та регулярних нарад підприємство забезпечує безперервний, своєчасний і структурований обмін інформацією, що є ключовим фактором ефективного управління, особливо в умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку металопрокату.

Стратегія підприємства на 2025–2027 рр. має передбачати розширення номенклатури продукції, вихід на нові регіональні ринки та впровадження енергоощадних технологій.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту підприємства

Оцінка ефективності системи менеджменту малого підприємства передбачає комплексний (інтегральний) підхід, який дозволяє враховувати як фінансові результати діяльності, так і якісні характеристики внутрішніх управлінських процесів. У першому розділі представлено порядок застосування кожного з підходів на основі фактичних даних підприємства, зокрема його фінансової звітності.

Проведемо аналіз показників фінансового стану **** ***** за 2022 – 2024 рр. (табл. 2.4).

Розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів **** ***** за 2022–2024 рр. дозволяє зробити об'єктивні висновки щодо фінансової стійкості підприємства, ефективності використання ресурсів та прибутковості. Так, аналіз фінансового стану **** ***** за 2022–2024 рр. свідчить про поступове покращення ключових фінансових показників, що вказує на позитивну динаміку у розвитку підприємства.

Показники фінансового стану **** * за 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,47	0,44	0,65
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,26	0,32	0,51
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,04	0,02	1
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,52	0,47	0,51
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	1,08	1,16	0,57
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-1,1	-1,5	0,1
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,49	-0,36	-0,27
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	11,06	13,02	14,03
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	22,32	24,05	25,04
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	47,62	52,04	53,46
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	-0,05	0,03	0,5
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	-0,21	0,11	0,27

Примітка: розраховано за даними фінансової звітності **** *

Показники ліквідності, які відображають здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання, демонструють поступове покращення. Коефіцієнт покриття зріс із 0,47 у 2022 році до 0,65 у 2024 році. Хоча він ще не досяг нормативного значення (>1), тенденція до зростання свідчить про підвищення здатності підприємства розраховуватися з короткостроковими зобов'язаннями. Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє зростання: з 0,26 до 0,51, що наближається до рекомендованого діапазону (0,6–0,8). Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно покращився – з 0,04 у 2022 році до 1 у 2024 році. Це свідчить про наявність грошових коштів у достатньому обсязі для негайного погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт платоспроможності залишається на стабільному рівні: від 0,52 у 2022 році до 0,51 у 2024 році, тобто близько до нормативного значення ($>0,5$), що вказує на прийнятну структуру капіталу. Коефіцієнт фінансування у 2022–2023 рр. перевищував норматив (<1), що свідчило про переважання власного капіталу. У 2024 р. він зменшився до 0,57, тобто структура джерел фінансування наблизилася до оптимальної. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами покращився з негативного значення (-1,1 у 2022 році) до нормативного рівня (0,1 у 2024 році), що свідчить про подолання дефіциту власних обігових коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також демонструє позитивну динаміку: з -0,49 у 2022 році до -0,27 у 2024 році, що свідчить про зменшення залежності від необоротних активів.

Показники ділової активності, які характеризують ефективність використання ресурсів, стабільно зростають. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 11,06 у 2022 р. до 14,03 у 2024 р. Коефіцієнт оборотності основних засобів – з 22,32 до 25,04, що вказує на зростаючу ефективність використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також має позитивну динаміку: з 47,62 до 53,46, тобто підприємство збільшує обсяг реалізації на одиницю власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності активів змінився з від’ємного (-0,05 у 2022 р.) до позитивного (0,5 у 2024 р.), що свідчить про зростання прибутковості використання активів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також зріс: з -0,21 до 0,27. Це свідчить про зростання ефективності використання власних коштів і формування прибутку.

Загалом фінансовий стан **** у 2022–2024 рр. демонструє позитивну динаміку: покращуються показники ліквідності, зменшується дефіцит власних оборотних коштів, підвищується рентабельність і ефективність використання активів. Це свідчить про грамотну фінансову політику підприємства та поступове зміцнення його позицій на ринку.

PEST-аналіз дозволяє виявити зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Він є одним із ключових інструментів стратегічного

аналізу, який допомагає оцінити вплив макросередовища на поточний стан і перспективи розвитку компанії (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Матриця PEST-аналізу **** * за 2022–2024 рр.

Політична складова	Соціальна складова
- введення воєнного стану, мобілізація та обмеження логістики; - зміни в законодавстві щодо трудових відносин та оподаткування; - державні програми підтримки бізнесу в умовах війни (гранти, податкові пільги)	- зниження купівельної спроможності населення; - вимушене переміщення населення, дефіцит кадрів; - орієнтація суспільства на відновлення та підтримку ЗСУ, ВПО.
Економічна складова	Технологічна складова
- висока інфляція, зростання собівартості продукції; - коливання валютного курсу, зростання цін на енергоносії; - складнощі з кредитуванням малого бізнесу.	- необхідність цифровізації внутрішніх процесів; - обмежений доступ до сучасного обладнання; - зростання ролі автоматизації та ІТ-інфраструктури.

Примітка: сформовано автором

У період 2022–2024 рр. підприємство працювало в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та швидких технологічних змін. Політичні фактори були зумовлені змінами у законодавстві, запровадженням нових правил ведення бізнесу та воєнною ситуацією. Економічні умови характеризувались високим рівнем інфляції, нестабільністю курсу гривні та обмеженим доступом до кредитів. Соціальні фактори включали скорочення робочої сили, міграційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. Технологічні аспекти визначались потребою у цифровізації та впровадженні сучасних виробничих рішень. Аналіз цих факторів є важливим для стратегічного планування діяльності **** * в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози в умовах впливу макросередовища. Для **** * аналіз проведено з урахуванням

актуальних умов 2022–2024 рр., включаючи воєнний стан, економічну нестабільність, соціальні зміни та технологічні виклики (2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналіз **** *

Сильні сторони	Слабкі сторони
- досвід роботи на ринку з 2011 року; - наявність постійних засновників і стабільного управління; - географічне розташування поблизу основних транспортних шляхів; - репутація в регіоні та локальна впізнаваність.	- обмежений статутний капітал (463 тис. грн); - залежність від зовнішніх постачальників сировини; - обмежений рівень цифровізації управлінських процесів; - складність залучення інвестицій у воєнний час;
Можливості	Загрози
- державні програми підтримки малого бізнесу. - зростання попиту на металопродукцію для відновлення інфраструктури. - можливість цифровізації та автоматизації процесів. - розширення на інші регіональні ринки після стабілізації.	- воєнний стан і пов'язані ризики (перебої у постачанні, мобілізація персоналу). - висока інфляція та нестабільний валютний курс. - зниження купівельної спроможності клієнтів. - міграція робочої сили за кордон.

Примітка: сформовано автором

SWOT-аналіз **** * дозволяє всебічно оцінити внутрішні ресурси підприємства та зовнішнє середовище його функціонування. До сильних сторін компанії належать досвід роботи на ринку з 2011 р., постійний склад засновників і стабільне управління, вигідне географічне розташування поблизу основних транспортних шляхів, а також позитивна репутація та локальна впізнаваність. Серед слабких сторін слід відзначити обмежений статутний капітал (463 тис. грн), залежність від зовнішніх постачальників сировини, низький рівень цифровізації управлінських процесів та складність залучення інвестицій у період воєнного стану. До зовнішніх можливостей варто віднести участь у державних програмах підтримки малого бізнесу, зростання попиту на металопродукцію у зв'язку з відновленням інфраструктури, потенціал цифровізації внутрішніх процесів та перспективу розширення діяльності на інших регіональних ринках після стабілізації. Водночас підприємство стикається з низкою загроз, зокрема воєнним станом, який спричиняє перебої у постачанні та

мобілізацію персоналу, високою інфляцією, нестабільністю валютного курсу, зниженням купівельної спроможності клієнтів і відтоком кваліфікованих кадрів за кордон.

Ще одним методом для визначення впливу на ефективність системи менеджменту **** є GAP-аналіз. GAP-аналіз управлінської системи **** дозволяє визначити, які саме розриви існують і що потрібно зробити, щоб їх подолати, виявити ключові напрямки для вдосконалення з урахуванням поточного та бажаного стану підприємства.

Для проведення GAP-аналізу для **** зіставимо поточний стан підприємства з бажаним (цільовим) станом за його основними напрямками діяльності (див. дод. Д).

Результати проведеного GAP-аналізу дозволили виявити розрив між поточними показниками продуктивності праці та цільовими орієнтирами, визначеними у стратегії.

У сфері стратегічного управління встановлено, що стратегія розвитку є застарілою й не оновлюється регулярно, що вимагає розробки нового стратегічного плану з чітко визначеними цілями та показниками ефективності (KPI). Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер із недостатньою взаємодією між підрозділами, тому доцільно провести реорганізацію з акцентом на гнучкість та міжфункціональну співпрацю. У технологічному аспекті виявлено відставання: використовується застаріле обладнання, що негативно впливає на продуктивність, отже, потрібні інвестиції в автоматизацію й модернізацію.

У сфері управління персоналом відсутня HR-стратегія, не ведеться системна робота щодо навчання та мотивації, тому рекомендовано розробити комплексну політику розвитку персоналу. Щодо маркетингу та фінансового управління, на підприємстві наявний лише базовий облік без стратегічного фінансового планування та аналізу витрат, що потребує впровадження систем контролінгу й аналізу прибутковості. Також спостерігається низький рівень стійкості до зовнішніх ризиків – підприємство не має антикризових планів дій

у разі воєнних або логістичних проблем. Це вимагає запровадження системи управління ризиками та планів безперервності діяльності.

З метою формування комплексної та обґрунтованої оцінки ефективності системи менеджменту **** ***** скористаємося формулою 1.4 та занесемо результати обрахунків у табл.2.7.

Таблиця 2.7

Інтегральний показник ефективності системи менеджменту

**** *****

Підхід	Вага (w_i)	Оцінка (O_i), [0–1]	Добуток $w_i \times O_i$
Системний	0,10	0,80	0,080
Функціональний	0,10	0,75	0,075
SWOT-аналіз	0,10	0,70	0,070
PEST-аналіз	0,10	0,65	0,065
GAP-аналіз	0,10	0,60	0,060
Експертні оцінки	0,15	0,85	0,1275
Порівняльний	0,10	0,70	0,070
Фінансовий	0,25	0,90	0,225
Разом	1,00		0,7725

Примітка: сформовано автором

Таким чином, система менеджменту **** ***** демонструє високий рівень ефективності, що підтверджується інтегральним показником у 77,25% від максимально можливого. Це свідчить про належну організацію управлінських процесів і здатність підприємства до стабільного функціонування. Водночас результати аналізу вказують на потребу в подальшому вдосконаленні окремих підходів, зокрема GAP- і PEST-аналізу, що дозволить покращити стратегічне планування, виявлення ризиків і забезпечити вищий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень розкрито специфіку та проаналізовано принципи і критерії функціонування малого бізнесу в Україні. З'ясовано, що для малого бізнесу характерні відносно невеликі розміри, обмежена кількість робочих місць, обмежений обіг капіталу, локальний район операцій та конкретний напрям роботи.

Проведено аналіз наукових підходів та уточнено зміст поняття «система менеджменту підприємства» як сукупності взаємопов'язаних елементів (структур, процесів, методів, ресурсів і персоналу), яка забезпечує цілеспрямоване та ефективне управління організацією для досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Доведено, що для формування ефективної системи менеджменту в організації, необхідно мати не лише визначену структуру, але й налагоджений процес функціонування цієї структури, підвести під неї необхідні ресурси і забезпечити їх ефективне функціонування.

Визначено, що на сьогодні існує значна кількість методичних підходів до оцінювання ефективності управлінських систем, які застосовуються у практиці сучасних підприємств. Обґрунтовано, що для цілісного дослідження системи менеджменту малого підприємства доцільно застосувати комплекс методичних підходів, що поєднують як якісні, так і кількісні методи.

Для проведення інтегрального аналізу ефективності системи менеджменту підприємства нами систематизовано основні показники, розрахунок яких проводиться шляхом узагальнення результатів аналізу ключових управлінських функцій, фінансових показників та внутрішньоорганізаційних процесів. Для цього використовується система нормалізованих показників з урахуванням їх вагомості.

Проведено аналіз та дано оцінку ефективності системи менеджменту малого підприємства. В якості об'єкту аналізу обрано **** *,

основним видом діяльності якого є оптова торгівля металами та металевими рудами.

Організаційна структура управління підприємства побудована за лінійним принципом з елементами функціонального підходу. Вона передбачає мінімальну кількість ієрархічних рівнів та широке коло обов'язків у керівного складу. Така структура сприяє раціональному використанню внутрішніх ресурсів. Перевагою її є чіткість управлінських каналів. Проте спостерігається надмірне навантаження на управлінський персонал та обмеження функціональної спеціалізації працівників.

Аналіз ключових техніко-економічних показників діяльності ****
 ***** у період 2022–2024 рр. свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, попри наявність певних коливань у окремих параметрах. Власний капітал щороку зростає – з 3504 тис. грн у 2022 р. до 5410,8 тис. грн у 2024 р., що вказує на поступове посилення фінансової стійкості. Обсяг виручки від реалізації значно збільшився у 2023 р. (на 43%) та залишився на сталому рівні у 2024 р., що свідчить про досягнення стабільних обсягів продажу. Хоча у 2023 р. зросла собівартість реалізованої продукції, вже у 2024 р. вона знизилась на 810 тис. грн, що позитивно позначилось на рентабельності.

Фінансові результати також демонструють позитивні тенденції: прибуток до оподаткування та чистий прибуток суттєво зросли, особливо у 2024 р., коли чистий прибуток збільшився на 80% порівняно з попереднім роком. Кількість працівників зростала поступово, як і загальний фонд оплати праці. Водночас, зменшення середньомісячної заробітної плати одного працівника свідчить про необхідність перегляду кадрової політики. Падіння рівня фондівіддачі у 2024 р. обумовлене оновленням матеріально-технічної бази та збільшенням середньорічної вартості необоротних активів. Зростання обсягу оборотних активів свідчить про розширення виробничо-комерційної діяльності.

Продуктивність праці підвищилася у 2023 р., але у 2024 р. дещо знизилась через збільшення кількості персоналу без відповідного приросту обсягів реалізації. Показники рентабельності власного капіталу, господарської

діяльності та продажів значно покращилися у 2024 р., що підтверджує ефективніше використання ресурсів. Незважаючи на незначні коливання дебіторської заборгованості, різке зростання кредиторської заборгованості вказує на необхідність вдосконалення системи управління фінансовими зобов'язаннями. У цілому підприємство демонструє поступовий розвиток, модернізацію та зростання прибутковості, що свідчить про зміцнення його фінансово-економічної позиції.

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, засвідчив загальне покращення фінансового стану та ефективності його діяльності: зростання власного капіталу, прибутку, рентабельності та стабілізація обсягів реалізації продукції вказують на позитивну динаміку розвитку. Водночас спостерігаються окремі проблемні аспекти, зокрема зниження продуктивності праці та середньої заробітної плати, зростання кредиторської заборгованості та зменшення фондів віддачі, що потребує уваги до кадрової та фінансової політики. Загалом підприємство демонструє ознаки стабільного зростання, модернізації та зміцнення ринкових позицій.

Чисельність працівників **** ***** є досить малою, що відповідає специфіці підприємства, яке здійснює оптову торгівлю. Для такого виду діяльності характерна мала кількість штатних співробітників, оскільки основні операції полягають у організації закупівель, продажів і логістики, а не у виробництві чи великомасштабних операціях, що потребують численного виробничого персоналу. Підприємство орієнтується на високу ефективність і вузьку спеціалізацію працівників. Серед персоналу переважають спеціалісти з економічною освітою, які забезпечують ефективне управління закупівлями, договорами та фінансовим обліком.

Розрахунок основних фінансових коефіцієнтів **** ***** за 2022–2024 рр. надав можливість комплексно оцінити фінансову стійкість, ефективність управління ресурсами та прибутковість підприємства. Узагальнений аналіз свідчить про позитивні тенденції в розвитку компанії, зокрема про поступове зміцнення фінансових позицій. Показники ліквідності

демонструють стабільне зростання. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс і наближається до рекомендованих меж. Найбільш показовим є зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2024 р., що свідчить про суттєве поліпшення грошової позиції підприємства. Фінансова стійкість підприємства також покращилась. Коефіцієнт платоспроможності утримується на прийнятному рівні, що відповідає нормативу. Коефіцієнт фінансування зменшився, вказуючи на поступову збалансованість структури джерел фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами вийшов з від'ємного значення і досяг нормативного рівня, що свідчить про подолання дефіциту обігових ресурсів. Також покращився коефіцієнт маневреності власного капіталу, що свідчить про зниження залежності від необоротних активів. Ділова активність підприємства поступово зростає. Коефіцієнт оборотності активів підвищився, що свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства та зростання обсягів реалізації. Прибутковість також демонструє позитивну динаміку. Коефіцієнт рентабельності активів виріс з -0,05 до 0,5, а рентабельність власного капіталу – з -0,21 до 0,27, що свідчить про підвищення ефективності використання власних коштів та загальне зростання прибутковості підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що фінансовий стан ****
 ***** упродовж 2022–2024 рр. покращився: підвищено рівень ліквідності, усунено дефіцит обігових коштів, зросла ефективність і прибутковість діяльності. Це свідчить про зважену фінансову політику, здатність адаптуватися до змін і зміцнення позицій підприємства в умовах складного економічного середовища. Розрахунок фінансових коефіцієнтів ****
 ***** за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновки щодо фінансової стійкості підприємства, ефективності використання ресурсів та прибутковості та вказує на позитивну динаміку у розвитку підприємства.

Проведений PEST-аналіз виявив що в період 2022–2024 рр. підприємство працювало в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності та швидких технологічних змін. Політичні фактори були зумовлені змінами у

законодавстві, запровадженням нових правил ведення бізнесу та воєнною ситуацією. Економічні умови характеризувались високим рівнем інфляції, нестабільністю курсу гривні та обмеженим доступом до кредитів. Соціальні фактори включали скорочення робочої сили, міграційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. Технологічні аспекти визначались потребою у цифровізації та впровадженні сучасних виробничих рішень.

У сучасному управлінні системи дедалі більше орієнтуються на процесний підхід, який дозволяє підвищити ефективність і керованість діяльності підприємства. Системи управління, побудовані за цим принципом, забезпечують цілісне бачення всіх етапів створення цінності, що сприяє гнучкості та конкурентоспроможності малого бізнесу. Орієнтація виключно на підсумкові показники без аналізу причинно-наслідкових чинників є хибною стратегією, що в перспективі може призвести до втрати конкурентних позицій. Це зумовлює необхідність постійного професійного розвитку керівників малого бізнесу та впровадження нових управлінських інструментів, які виходять за межі традиційних практик.

Завдяки високій гнучкості та адаптивності малі підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні економічних і соціальних змін, адже здатні оперативно реагувати на запити споживачів і ефективно задовольняти їх потреби. В умовах загострення конкуренції особливого значення набуває формування цілісної системи менеджменту, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей із урахуванням динаміки зовнішнього середовища.

Успішне функціонування будь-якої організації можливе лише за умови активної взаємодії з зовнішніми чинниками. Тому система менеджменту повинна бути побудована на принципах гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміни – як у технологіях, так і в структурі виробництва, клієнтських запитах і витратній складовій бізнес-процесів. Усе це вимагає від підприємств постійного вдосконалення управлінських підходів і оперативної адаптації до нових умов.

Система менеджменту підприємств малого бізнесу є цілісним комплексом взаємопов'язаних елементів і процесів, спрямованих на планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства з урахуванням специфіки малого бізнесу, що забезпечує адаптивність, оперативність прийняття рішень та ефективне використання обмежених ресурсів для досягнення стратегічних цілей; Інтегральну оцінку ефективності системи менеджменту підприємства доцільно проводити шляхом комплексного узагальнення результатів аналізу ключових управлінських функцій, фінансових показників і внутрішньоорганізаційних процесів із застосуванням системи нормалізованих показників, які враховують їхню вагомість, а сама оцінка проводиться за визначеною послідовністю кроків;

Для збереження платоспроможності та підвищення стійкості до ризиків малому бізнесу необхідно своєчасно формувати стратегічні орієнтири та забезпечувати їх досягнення. З цією метою доцільно проводити стратегічну оцінку потенціалу розвитку підприємства, що дозволить обґрунтувати ефективність поточних і майбутніх управлінських рішень у сферах господарської, фінансової, інвестиційної та інноваційної діяльності.

Побудова матриці SWOT-аналізу **** ***** надає можливість глибоко оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні чинники, що впливають на його діяльність. Сильні сторони компанії включають тривалий досвід роботи на ринку (з 2011 року), стабільний склад засновників і управлінського персоналу, вигідне розташування поблизу ключових транспортних артерій, а також добру ділову репутацію та високу впізнаваність у регіоні. Слабкі сторони пов'язані з невеликим обсягом статутного капіталу (463 тис. грн), значною залежністю від зовнішніх постачальників сировини, низьким рівнем автоматизації управлінських функцій і складнощами із залученням фінансування в умовах воєнного стану. Можливості для зростання відкриваються завдяки участі в державних програмах підтримки малого бізнесу, очікуваному підвищенню попиту на металопродукцію у зв'язку з відновленням інфраструктури, впровадженню цифрових технологій в управління та перспективам географічної експансії після стабілізації економічної ситуації.

Загрози, які можуть стримувати розвиток, включають воєнні дії, що ускладнюють логістику й зумовлюють відтік персоналу через мобілізацію, високий рівень інфляції та коливання валютного курсу, зниження платоспроможності споживачів, а також еміграцію кваліфікованих працівників за кордон.

Результати проведеного GAP-аналізу виявили розрив між поточними показниками продуктивності праці та цільовими орієнтирами, визначеними у стратегії. **** ***** має стабільну операційну базу, проте потребує модернізації, цифровізації, покращення стратегічного управління та розвитку людського капіталу для досягнення конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. GAP-аналіз виявив ключові зони для вдосконалення, що можуть стати основою для розробки плану трансформації підприємства. Підприємству бракує довгострокового бачення та системного стратегічного планування. Так, відсутність регулярного оновлення стратегії обмежує гнучкість і здатність адаптуватися до змін у ринковому та геополітичному середовищі. Необхідно впровадити стратегічний менеджмент як постійний процес. Лінійно-функціональна модель управління уповільнює комунікацію, створює дублювання функцій і знижує ефективність прийняття рішень. Перехід до більш гнучкої, проектно-орієнтованої структури дозволить підвищити керованість, адаптивність і взаємодію між підрозділами. Стан технічної бази не відповідає сучасним стандартам галузі. Високі витрати на ручну працю, ймовірність браку, низький рівень автоматизації знижують конкурентоспроможність продукції. Інвестиції в модернізацію та цифровізацію – критично важливий напрямок розвитку. Відсутність чіткої HR-стратегії, планів розвитку персоналу, системи навчання та мотивації може призвести до плинності кадрів, втрати знань і зниження продуктивності. Формування корпоративної культури, залучення працівників та лідерство – ключ до підвищення ефективності. Компанія зосереджена на підтримці наявних клієнтів, не використовуючи потенціал онлайн-просування, брендингу та пошуку нових ринків збуту. Без активного маркетингу – обмежене зростання і залежність від кількох замовників.

Відсутність системного підходу до бюджетування, прогнозування і контролю витрат знижує ефективність використання ресурсів. Впровадження систем управлінського обліку і фінансового аналізу допоможе підвищити рентабельність і контролювати грошові потоки. Слабка антикризова підготовка, відсутність резервних сценаріїв дій на випадок енергетичних, логістичних або військових загроз створює ризики для безперервності діяльності. Необхідно розробити систему управління ризиками, провести аудит вразливостей. Відсутність інтегрованих інформаційних систем, CRM, ERP чи систем документообігу стримує розвиток. Автоматизація бізнес-процесів дозволить зменшити витрати, прискорити операції та покращити аналітику. Управлінські рішення приймаються інтуїтивно або на основі фрагментарних даних. Запровадження KPI-системи та дашбордів дозволить керівництву приймати рішення на основі об'єктивної інформації. Незважаючи на наявні розриви, ****
 ***** має фундамент для розвитку: досвід на ринку, виробничі потужності, стабільну клієнтську базу. За умови правильного стратегічного курсу, компанія здатна підвищити конкурентоспроможність, вийти на нові ринки та підвищити ефективність управління.

Значення інтегрального показника свідчить, що загальний рівень ефективності системи менеджменту **** ***** становить 77,25% від максимально можливого, що свідчить про високий рівень, але з наявністю окремих напрямів для вдосконалення (зокрема GAP- і PEST-аналіз).

Незважаючи на наявні розриви, виявлені GAP-аналізом ****
 ***** має фундамент для розвитку, а саме: досвід на ринку, виробничі потужності, стабільну клієнтську базу. За умови правильного стратегічного курсу, компанія здатна підвищити конкурентоспроможність, вийти на нові ринки та підвищити ефективність управління.

Теоретичні узагальнення та запропоновані методичні і практичні рекомендації, які розкрито у нашому дослідженні, можуть бути корисними для **** ***** у сфері вирішення проблем щодо розробки ефективної, гнучкої та дієвої системи менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.02.2025).
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 12.02.2025).
3. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 12.02.2025).
4. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 12.02.2025).
5. Белявцева В.В. Організація управлінського обліку в торгово-виробничих підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.04. Харків, 2006. 18 с.
6. Бойко В.В., Крупа В.Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 3–10.
7. Боровик О.М., Дорошенко О.О., Зінкевич О.В. Правове регулювання діяльності малого бізнесу в Україні. *Проблеми сучасної економіки і управління*: матеріали міжнародної наук.-практ. конф. (м. Житомир, 27 квітня 2017 р.). URL: <https://conf.ztu.edu.ua/> (дата звернення: 01.05.2025).
8. Боярчук А. Оцінювання ефективності системи менеджменту в малому бізнесі. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18–20 жовтня 2024 р.). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С.36–38.
9. Глушенкова А.А., Олійник Д.О. Удосконалення системи менеджменту малих підприємств галузі телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №2(32). С. 26–30. URL: journals.dut.edu.ua/journals.dut.edu.ua (дата звернення: 17.03.2025).

10. Варналій З. С. Мале підприємництво України як чинник регіонального розвитку: стан та перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 4. С. 64–73.
11. Варналій З. С. Основи підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ: Знання, 2004. 404 с.
12. Василько В. Г. Організація виробництва URL : <http://www.library.if.ua/book/106.html> (дата звернення 28.03.2025).
13. Джур О. Є., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2016. № 6 (24). С. 55–67.
14. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6896> (дата звернення: 09.05.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.46](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.46) (дата звернення: 12.02.2025).
15. *****: URL *****: (дата звернення: 15.04.2025).
16. Реверчук С. К., Творидло О. І. Формування соціально-орієнтованого фінансового бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10270> (дата звернення: 09.03.2025).
17. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
18. Скібіцький О.М., Матвеев В.В., Скібіцька Л.І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ: Кондор, 2011. 912 с.
19. Онищенко О. А. Теорія організацій : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 128 с.
20. Сахно Є.Ю., Пономаренко С.І., Дорош М.С. Менеджмент малих та середніх підприємств: навч. посіб. Київ: Вища школа, 2018. 320 с.
21. Сизоненко В.О. Підприємництво : підручник. Київ : Вікар, 1999. 438 с.

22. Складові системи менеджменту підприємства сфери обслуговування. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net> (дата звернення: 11.04.2025).
23. Тимошенко І.І., Соснін А.С. Менеджер організації : навч. посіб. для менеджерів. Київ : В-цтво Європейського університета, 2001. 350 с.
24. Державна служба статистики України. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва України (2010–2018). URL : <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
25. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидво, 2003. 608 с.
26. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 3rd ed. Wiley, 2015. 336 p.
27. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. 9th ed. Prentice Hall, 2009. 736 p.
28. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press, 1994. 348 p.
29. Investopedia. Balanced Scorecard (BSC) Definition. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp> (дата звернення: 02.05.2025).
30. Millers M., Gaile-Sarkane E. Management practice in small and medium-sized enterprises: Problems and solutions from the perspective of open innovation. *Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7. Iss. 4. P. 1–14, URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc7040214>
31. Measure Business. SWOT and Balanced Scorecard – Business Analysis Toolkit. URL: <https://www.measurebusiness.com/swot-and-balanced-scorecard.htm> (дата звернення: 02.05.2025).
32. QuickMBA. SWOT Analysis and Strategic Planning. URL: <http://www.quickmba.com/strategy/swot> (дата звернення: 02.05.2025).

ДОДАТКИ

Визначення дефініції поняття «система менеджменту підприємства»
різними вченими

Автор	Визначення
Джур О.Є., Шулякова А.С.	Система управління трудовими, фінансовими, технічними та іншими ресурсами підприємства для виконання поставлених завдань і досягнення поставлених цілей.
Якимчук Т.В., Лисенко О.А. [6]	Елементи, які взаємодіючи між собою допомагають досягти поставлених цілей, які також мають відповідати проблемам менеджменту.
Белявцева В. В.	Система економічних засобів і методів спрямованого впливу на інтереси підприємства з метою узгодження з інтересами споживачів і суспільства в цілому
Тимошенко І.І., Соснин А.С.	Ціле, що складається із взаємозв'язаних і взаємообумовлених, відносно самостійних елементів, що визначають це ціле
Федоренко В.Г.	Спільність специфічного внутрішнього середовища, що здатна в умовах конкуренції до ефективної діяльності та розвитку
Біліченко В.В. Варчук В.В. Вдовиченко О.В.	Частина соціально-економічної системи (організації), виділена зі зв'язків, що характеризує відносини управління.
Назарчук Т.В., Косіюк О.М.	Комплекс взаємопов'язаних підсистем, які можна оцінити конкретними показниками, а також визначити їх вплив на загальну ефективність всієї системи.
Моргулець О.Б.	Сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту
Джур О.Є., Шулякова А.С.	Набір таких підсистем, як фінансовий, інвестиційний, стратегічний, інформаційний, інноваційний менеджмент, маркетинг, управління проектами, ризик-менеджмент, екологічний менеджмент, менеджмент якості»

Примітка: складено на основі [9; 13; 20; 22; 23; 25]

Порівняння методик оцінки системи менеджменту підприємства

Підходи	Область застосування	Показники	Переваги	Недоліки
1	2	3	3	5
Системний	Дозволяє розглядати систему управління як єдине ціле з взаємопов'язаними елементами	Структура управління, взаємозв'язки між підрозділами, потоки інформації, ресурси	Комплексний підхід до аналізу, врахування всіх складових системи	Складність реалізації, потреба в значних аналітичних ресурсах
Функціональний	Дає змогу проаналізувати виконання управлінських функцій	Ступінь виконання функцій, ефективність управлінських рішень, розподіл обов'язків	Чіткість у визначенні слабких місць в управлінських процесах	Ігнорування зовнішніх чинників, обмеженість аналізу лише внутрішніми процесами
SWOT-аналіз	Для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища	Внутрішні (сильні та слабкі сторони), зовнішні (можливості та загрози)	Простота застосування, стратегічне бачення	Суб'єктивність оцінок, не дає кількісної оцінки
PEST-аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників	Політична стабільність, рівень інфляції, споживчі вподобання, технологічні інновації	Допомагає врахувати макросередовище, формує стратегічне бачення	Не враховує внутрішні чинники, складність в прогнозуванні впливу факторів
GAP-аналіз	Визначення розриву між поточним і бажаним станом	Поточний стан процесів, ресурсів, результатів; цільові показники	Визначення конкретних зон для вдосконалення, допомагає формувати план дій	Потребує точного визначення цілей, іноді важко об'єктивно оцінити поточний стан

Продовження додатка Б

1	2	3	4	5
Метод експертних оцінок	Якісна оцінка управлінських рішень на основі думок керівництва чи фахівців	Ступінь згоди експертів, частота повторення думок, рівень впевненості оцінок	Гнучкість, можливість швидкого отримання думок за відсутності кількісних даних	Суб'єктивність, ймовірність упередженості, потреба у кваліфікованих експертах
Порівняльний аналіз	Аналіз динаміки ключових показників у порівнянні з аналогами	Виручка, собівартість, прибутковість, продуктивність, рентабельність	Можливість ідентифікації відставань або переваг відносно конкурентів	Потреба у достовірних даних конкурентів, ризик некоректного порівняння через специфіку діяльності
Метод фінансового аналізу	Оцінка фінансового стану підприємства	Рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів, фінансова стійкість	Дає кількісну оцінку фінансової ефективності, легко порівнювати в динаміці	Не враховує нефінансові фактори, потреба у точній звітності, можливість маніпуляцій звітними даними

Примітка: сформовано автором

Підходи до аналізу ефективності системи менеджменту підприємства

Підхід	Показник	Формула / Метод оцінки	Одиниця виміру / Шкала	Примітки
Фінансовий аналіз	Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середні активи	%	Звіт про фінансові результати, Баланс
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	%	Баланс
	Коефіцієнт ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	коефіцієнт	Баланс
	Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / Загальні активи	коефіцієнт	Баланс
	Оборотність активів	Виручка / Середні активи	коефіцієнт	Баланс, Звіт про фінансові результати
Функціональний підхід	Виконання плану	Факт / План	%	Внутрішні звіти
	Оцінка функцій управління	Анкетування (0–10)	бали	Опитування працівників
SWOT-аналіз	Оцінка фактора	Сила × Вага	бали	Якісна оцінка
PEST-аналіз	Вплив фактора	Оцінка впливу (0–5)	бали	Якісна оцінка
GAP-аналіз	Відхилення фактичних значень від цільових	Цільове значення – Фактичне значення	абсолютне або %	За кожним ключовим показником (ROA, ROE, тощо); нормалізація показників
	Загальна відстань до цілі	Σ	цільове – фактичне	/ Кількість показників
	Індекс управлінського розриву	GAP-фактор / Еталонне значення	коефіцієнт	Може бути використано для стратегічного планування
Експертні оцінки	Рівень ефективності управління	Анкетування (0–10)	бали	Опитування керівництва
Порівняльний аналіз	Відхилення від середнього за видом діяльності	Значення підприємства – Середнє значення	абсолютне або %	Дані конкурентів
Інтегральна оцінка	Інтегральний показник (ІП)	$\Sigma (w_i \times N_i)$	бал / коефіцієнт	Нормалізація показників

Примітка: сформовано автором

GAP-аналіз **** *

Критерій	Поточний стан	Бажаний стан	Розрив	Рекомендації
1	2	3	4	5
Стратегічне управління				
Наявність чіткої стратегії розвитку	Стратегія частково сформована, без оновлення останні 3 роки	Сформована, оновлювана щороку стратегія з КРІ	Відсутність системного підходу	Розробити стратегічний план на 3–5 років із чіткими цілями та показниками ефективності
Організаційна структура				
Ефективність структури управління	Лінійна структура, слабка взаємодія між відділами	Гнучка структура з розподілом відповідальності за проекти	Недостатня гнучкість, дублювання функцій	Провести реорганізацію структури з акцентом на функціональність та кросфункціональну співпрацю
Виробництво та технології				
Технологічний рівень виробництва	Використовуються переважно традиційні технології, частина обладнання застаріла	Високотехнологічне обладнання, автоматизація процесів	Технічне відставання, вплив на продуктивність	Інвестувати в оновлення обладнання, впровадити автоматизовані системи контролю якості
Управління персоналом				
Система підбору, розвитку та мотивації персоналу	Відсутня HR-стратегія, немає системного навчання	Сформована HR-політика, безперервне навчання	Низька залученість персоналу	Розробити HR-стратегію, запровадити систему мотивації та кар'єрного розвитку
Маркетинг і продажі				
Система фінансового планування та контролю	Облік ведеться, але відсутнє стратегічне фінансове планування	Прогнозування, бюджетування, аналіз ефективності витрат	Обмежений контроль над витратами	Впровадити систему управлінського обліку, контролінгу та аналізу прибутковості за напрямками діяльності

Продовження додатка Д

1	2	3	4	5
Фінансове управління				
Система фінансового планування та контролю	Облік ведеться, але відсутнє стратегічне фінансове планування	Прогнозування, бюджетування, аналіз ефективності витрат	Обмежений контроль над витратами	Впровадити систему управлінського обліку, контролінгу та аналізу прибутковості за напрямками діяльності
Стійкість до зовнішніх ризиків				
Управління ризиками (воєнні, енергетичні, логістичні)	Часткове реагування, відсутність антикризових сценаріїв	Розроблені плани дій на випадок криз	Низька готовність до непередбачуваних ситуацій	Провести оцінку ризиків, розробити плани безперервності діяльності та антикризове управління

Примітка: сформовано автором