

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом**

Шаповалов Антон Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Управління підприємством малого бізнесу»**

Група ТУбз-12-21Б1М(4,6зс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Шаповалов А.С.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

кандидат економічних наук

(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Рудич О.А.

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026р.

АНОТАЦІЯ

Шаповалов Антон Сергійович. Управління підприємством малого бізнесу. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління розвитком підприємств малого бізнесу в умовах трансформації економічного середовища, посилення конкурентного тиску та необхідності адаптації до сучасних викликів господарювання. У практичній частині роботи проведено комплексний аналіз діяльності компанії Зубр, здійснено оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, досліджено динаміку основних показників його функціонування, а також визначено особливості впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на процеси розвитку. На основі проведеної діагностики виявлено ключові проблеми в системі управління розвитком підприємства та окреслено напрями підвищення ефективності управлінських процесів.

За результатами дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком підприємства, запропоновано стратегічні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, покращення організаційної гнучкості, зміцнення економічної стійкості та забезпечення довгострокового розвитку. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих управлінських рішень, що підтвердила доцільність їх впровадження в діяльність підприємств малого бізнесу.

Ключові слова: управління розвитком, малий бізнес, підприємництво, стратегічне управління, ефективність управління, конкурентоспроможність, економічний розвиток, організаційний розвиток, управлінські рішення, економічна ефективність.

ABSTRACT

Anton Shapovalov. Management of a Small Business Enterprise. – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Bachelor's degree – Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, 2026.

This qualification thesis examines the theoretical, methodological, and applied aspects of managing the development of small business enterprises under conditions of economic transformation, increasing competitive pressure, and the necessity to adapt to contemporary business challenges. The practical part of the study includes a comprehensive analysis of the activities of Zubr, an assessment of the enterprise's financial and economic performance, an examination of the dynamics of its key operational indicators, and the identification of the specific impact of internal and external factors on development processes. Based on the conducted diagnostic assessment, the key problems within the enterprise development management system were identified, and the main directions for improving the efficiency of managerial processes were determined.

Based on the research findings, a set of practical recommendations aimed at improving the enterprise development management system was developed. Strategic measures were proposed to enhance competitiveness, improve organizational flexibility, strengthen economic sustainability, and ensure long-term development. An economic efficiency assessment of the proposed managerial decisions was conducted, confirming the feasibility and practical relevance of their implementation in the activities of small business enterprises.

Keywords: development management, small business, entrepreneurship, strategic management, management efficiency, competitiveness, economic development, organizational development, managerial decisions, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	8
1.1. Економічна природа, ключові джерела та сучасні концептуальні підходи до управління розвитком підприємств малого бізнесу.....	8
1.2. Методичний інструментарій управління розвитком суб'єктів малого підприємництва.....	19
1.3. Науково-практичні підходи до оцінювання результативності управління процесами розвитку підприємств малого бізнесу.....	36
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	47
2.1. Діагностика господарської діяльності ТОВ «Зубр».....	47
2.2. Аналіз організаційно-економічних параметрів функціонування підприємств малого бізнесу.....	52
2.3. Дослідження динаміки розвитку та її впливу на показники ефективності діяльності ТОВ Зубр.....	62
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ....	75
3.1. Формування комплексу управлінських заходів щодо активізації процесів розвитку ТОВ «Зубр».....	75
3.2. Обґрунтування рекомендацій щодо трансформації системи управління розвитком підприємств малого бізнесу.....	82
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації національної економіки, нестабільності зовнішнього середовища та зростання конкурентного тиску на внутрішньому й міжнародному ринках особливої значущості набувають питання забезпечення сталого розвитку суб'єктів малого підприємництва. Малі підприємства формують важливий сегмент ринкової економіки, сприяють створенню нових робочих місць, стимулюють інноваційну активність та забезпечують гнучкість економічної системи загалом. Разом із тим функціонування таких підприємств супроводжується значним впливом зовнішніх ризиків, зміною ринкової кон'юнктури, технологічними викликами та необхідністю постійного удосконалення управлінських механізмів.

За таких умов ефективне управління розвитком підприємств малого бізнесу виступає ключовою передумовою підвищення їх конкурентоспроможності, економічної стійкості та адаптивності до змін бізнес-середовища. Саме тому дослідження теоретичних засад і практичних інструментів управління розвитком малого підприємства є актуальним як з наукової, так і з прикладної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління розвитком підприємств, формування стратегій зростання, оцінювання ефективності управлінських рішень та адаптації бізнес-структур до динамічних умов господарювання знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад цієї проблематики зробили Н. Балацька, В. Герасименко, Т. Воронюк, С. Дунда, Т. Кукліна, Т. Корнієнко, Л. Лігоненко, А. Хріпко, А. Доманський, М. Нечепуренко, В. Тігарєва, І. Станкевич, О. Сумець та інші дослідники. Серед зарубіжних науковців вагомими є напрацювання Д. Айдуга, Б. Хімметоглу, Е. Агаоглу, В. Чжуа, С. Ч. Х. та Ч. Ванга.

Результати проведених досліджень свідчать про значну наукову увагу до

проблем управління розвитком підприємств, однак питання формування ефективної системи управління розвитком саме підприємств малого бізнесу, з урахуванням сучасних економічних трансформацій та галузевої специфіки, потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад управління розвитком підприємств малого бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком на прикладі ТОВ Зубр.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити економічну сутність, основні джерела та концептуальні підходи до управління розвитком підприємств малого бізнесу;
- узагальнити методичні підходи до організації процесу управління розвитком суб'єктів малого підприємництва;
- систематизувати сучасні підходи до оцінювання ефективності процесів розвитку підприємства;
- провести діагностику господарської діяльності та конкурентного середовища ТОВ Зубр;
- проаналізувати організаційно-економічні показники функціонування підприємства;
- оцінити динаміку розвитку підприємства та її вплив на ключові показники ефективності;
- розробити комплекс управлінських заходів, спрямованих на активізацію процесів розвитку підприємства;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління розвитком;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства малого бізнесу.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування й реалізації управлінських рішень у системі розвитку підприємств малого бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема:

- діалектичний та системний підходи — для дослідження економічної сутності управління розвитком підприємства;
- методи наукового узагальнення, аналізу, синтезу та порівняння — при формуванні теоретичних засад дослідження;
- логічний та структурно-функціональний аналіз — для дослідження особливостей управлінських процесів;
- економіко-статистичні методи — для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства;
- методи економічного аналізу, графічного моделювання та прогнозування — при оцінюванні тенденцій розвитку підприємства та визначенні ефективності запропонованих управлінських рішень.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та внутрішня управлінська звітність ТОВ Зубр, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали спеціалізованих періодичних видань, аналітичні огляди та електронні інформаційні ресурси.

Структура роботи включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Обсяг роботи – 104 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Економічна природа, ключові джерела та сучасні концептуальні підходи до управління розвитком підприємств малого бізнесу

У вітчизняній економічній науці категорія «організація» традиційно трактується як складна господарська система, яка об'єднує окремі виробничі або комерційні структурні одиниці, що мають певний рівень самостійності у здійсненні діяльності, проте функціонують у межах єдиного управлінського механізму. У такому розумінні організація виступає цілісним економічним утворенням, діяльність якого спрямована на досягнення спільних стратегічних і операційних цілей.

Водночас у зарубіжній науковій літературі зміст поняття «організація» інтерпретується значно ширше та охоплює не лише виробничо-господарські структури, а й будь-які соціально-економічні системи, в межах яких здійснюється координація спільної діяльності людей. Зокрема, в межах американської школи менеджменту організацію розглядають як об'єднання осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення визначених цілей або реалізації спільних інтересів.

Разом із цим бізнес-організація, яку також ототожнюють із підприємством або фірмою, являє собою суб'єкт господарювання, діяльність якого спрямована на створення продукції, виконання робіт, надання послуг або реалізацію товарів з метою задоволення потреб споживачів та отримання економічного результату.

У межах даного дослідження поняття «підприємство», «організація» та «бізнес-організація» розглядатимуться як тотожні за змістом економічні категорії. Такий підхід зумовлений специфікою об'єкта дослідження, яким виступає підприємство сектору малого та середнього бізнесу.

Беручи до уваги багатовимірність трактування категорії «розвиток підприємства», а також еволюцію наукових підходів до розуміння його змісту

в різні історичні періоди, доцільним є систематизація ключових асоціативних характеристик даного поняття, що дозволить глибше розкрити його економічну природу та змістовне наповнення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «розвиток підприємства» різними вченими та науковцями [6; 20; 21; 31; 34; 35; 41]

Автор	Визначення
Богатирьов І.А [6]	розвиток – це «сукупність змін різної економічної природи, цілеспрямованості, інтенсивності, які об’єктивно перебігають в соціально-економічній системі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також ведуть до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах»
Погорєлов Ю.С. [35]	розвиток підприємства – «це довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності»
Жилінська Л.О. [21]	розвиток підприємства «...як процес, який не припиняється в часі, триває планомірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємства»
Дунда С.П. [20]	розвиток підприємства «як сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок протиріч у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища»
Матішак Ю.І. [31]	економічний розвиток підприємства як «цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних

	закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді»
Талавири О.М.[41]	економічний розвиток підприємства досліджує як «процес якісних і кількісних змін господарської діяльності, що дає змогу підприємству підвищувати результативність своєї діяльності шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів»
Нечепуренко М.Н. [34]	«економічний розвиток підприємства визначається як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства»

Проведене узагальнення наукових підходів до трактування сутності розвитку дало змогу виокремити ключові змістові характеристики даної економічної категорії. Зокрема, розвиток у сучасній науковій думці асоціюється з процесами трансформації, переходу до нового стану, нарощування можливостей, цілеспрямованих змін, якісного вдосконалення, кількісного зростання, накопичення ресурсного потенціалу, формування нових компетенцій та реалізації внутрішніх можливостей системи. Крім того, розвиток нерозривно пов'язується з динамікою змін як матеріальної, так і інтелектуальної складових функціонування господарських систем.

В умовах активної цифровізації економічних процесів та широкого впровадження сучасних інформаційних технологій категорія «розвиток підприємства» набуває нового змістовного наповнення. За таких умов розвиток доцільно розглядати як безперервний, керований процес трансформації підприємства, результатом якого стає формування нових якісних і кількісних характеристик його економіко-виробничої системи, зростання ефективності функціонування, зміцнення конкурентних переваг та розширення стратегічного потенціалу. Саме це створює передумови для своєчасної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та

збереження його стабільного функціонування у довгостроковій перспективі.

Результати аналізу наукових праць, присвячених проблематиці розвитку підприємств, свідчать про відсутність єдиного підходу до визначення сутності даного поняття. Це пояснюється складністю самого явища, його багатокомпонентністю та залежністю від сфери дослідження. Значна частина науковців трактує розвиток підприємства передусім як процес переходу господарської системи від одного стану до іншого, який супроводжується структурними, функціональними або якісними змінами. Інші дослідники акцентують увагу на розвитку як на процесі накопичення економічного потенціалу, формування стратегічних можливостей, посилення внутрішніх ресурсів і розширення ринкових позицій підприємства.

З позиції факторного підходу розвиток підприємства може бути обумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми джерелами. Внутрішній, або ендогенний, розвиток формується під впливом факторів, що виникають безпосередньо в межах підприємства. До таких чинників належать кадровий потенціал, рівень технологічного забезпечення, система менеджменту, організаційна культура, інноваційна активність, структура ресурсного забезпечення тощо. Саме внутрішні суперечності або необхідність вдосконалення окремих елементів системи часто стають поштовхом до якісних перетворень.

Зовнішній, або екзогенний, розвиток, навпаки, визначається впливом факторів макро- та мезосередовища, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства. До них належать економічна ситуація в країні, державна політика, рівень розвитку галузі, конкурентне середовище, нормативно-правове регулювання, інфляційні процеси, платоспроможність населення, технологічні тенденції та інші ринкові зміни.

З урахуванням джерел формування та характеру змін розвиток підприємства може здійснюватися за різними напрямками. Зокрема, екстенсивний розвиток передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок нарощування ресурсів, тоді як інтенсивний базується на підвищенні

ефективності використання наявного потенціалу, модернізації технологій та впровадженні інновацій. Водночас внутрішній розвиток забезпечується мобілізацією власних ресурсів підприємства, а зовнішній — формується під впливом ринкових, інституційних та соціально-економічних чинників.

Управління розвитком організації є комплексною системою, яка охоплює широкий спектр функціональних напрямів управлінської діяльності. Зокрема, вона включає нормативно-регуляторну, науково-методичну, проектно-аналітичну, технологічну, виробничу, адміністративно-управлінську, внутрішньоорганізаційну та інфраструктурну складові. Сукупність зазначених елементів формує цілісний механізм забезпечення довгострокового розвитку підприємства та створення передумов для його ефективного функціонування в умовах динамічного бізнес-середовища (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Елементи концепції управління розвитком організації [30; 36]

Складова концепції	Характеристика та функціональне наповнення
Нормативно-регуляторна	Передбачає організацію діяльності відповідно до міжнародних стандартів, національного законодавства, галузевих регламентів та внутрішніх корпоративних положень. Забезпечує правову основу для формування системного й довгострокового управління розвитком підприємства.
Науково-методична	Орієнтується на впровадження сучасних наукових досягнень у сфері менеджменту, використання інноваційних методів аналізу, планування та управління. Передбачає врахування світових стандартів якості, екологічної безпеки продукції та відповідності технологічних процесів міжнародним вимогам.
Проектно-конструкторська	Спрямована на застосування прогресивних підходів до створення та модернізації продукції, розроблення інноваційних рішень, а також використання перспективних орієнтирів при плануванні оновлення товарів, послуг або виробничих систем.
Технологічна	Передбачає забезпечення гнучкості технологічних процесів, оптимізацію рівня автоматизації та механізації виробництва, раціоналізацію використання

Складова концепції	Характеристика та функціональне наповнення
	ресурсів, зниження виробничих втрат та вдосконалення системи технологічного контролю.
Виробничо-операційна	Охоплює використання сучасних виробничих технологій та інструментів операційного менеджменту, своєчасне технічне оновлення виробничих фондів, забезпечення безперервності, ритмічності, адаптивності та стабільності виробничих процесів. Також спрямована на підвищення якості продукції та економічності виробництва.
Адміністративно-управлінська	Передбачає застосування сучасних методів управління організаційними системами, формування конкурентних переваг, ефективну координацію діяльності персоналу, збалансування функціонального та лінійного управління, удосконалення системи мотивації та розвиток корпоративної культури.
Внутрішньоорганізаційна	Орієнтована на забезпечення фінансової стійкості підприємства, підтримання ефективної організаційної структури, формування командної взаємодії, узгодження індивідуальних і корпоративних цілей, а також розвиток адаптивності внутрішнього середовища підприємства.
Інфраструктурна	Забезпечує гармонізацію внутрішніх стратегічних цілей підприємства із зовнішнім бізнес-середовищем, формування довгострокових партнерських зв'язків, розвиток ділової репутації та створення сприятливої соціально-економічної, виробничої й ринкової інфраструктури.

Багатоаспектність трактування сутності організації безпосередньо впливає на формування підходів до її управління, вибір стратегічних орієнтирів та визначення пріоритетів розвитку. Саме вихідне розуміння природи організації формує управлінську філософію підприємства, визначає характер взаємодії між його структурними елементами та впливає на ефективність реалізації управлінських рішень. У цьому контексті особливої ваги набувають концепції життєвих циклів, які належать до найбільш поширених та практично значущих моделей управління організаційним розвитком. Їх застосування дозволяє комплексно оцінити стан підприємства, виявити характерні проблеми окремих

стадій функціонування та сформувати відповідні механізми адаптації до змін зовнішнього середовища.

Ключовою характеристикою еволюційного розвитку підприємства виступає його поступальний характер, що проявляється у послідовному переході від одного якісного стану до іншого через накопичення досвіду, ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей. У науковій літературі серед найбільш поширених еволюційних підходів до розуміння розвитку підприємства виділяють теорію життєвих циклів Ichak Adizes, модель організаційного зростання Larry Greiner, концепцію органічного розвитку Bernard Lievegoed, а також підходи, орієнтовані на коригування бізнес-систем відповідно до змін ринкового середовища. Кожна з цих моделей по-своєму пояснює закономірності розвитку організації та пропонує власний інструментарій управлінського впливу.

Поряд з еволюційними підходами в сучасній теорії менеджменту значне поширення отримали маркетингова, стратегічна та інноваційна концепції розвитку підприємства. Маркетингова концепція базується на пріоритетності споживчих потреб та орієнтації діяльності підприємства на формування довгострокових конкурентних переваг через глибоке розуміння ринку, поведінки споживачів та ефективне позиціонування продукції.

У межах маркетингового розвитку підприємство може реалізовувати декілька стратегічних напрямів. Концентрований розвиток передбачає посилення позицій на вже освоєному ринку шляхом удосконалення продукції або розширення її присутності серед існуючих споживачів. Інтегрований розвиток орієнтується на розширення бізнес-структури через вертикальне або горизонтальне зростання, розвиток партнерських зв'язків, створення нових структурних підрозділів або вихід на суміжні ринки. Диверсифікований розвиток, у свою чергу, реалізується шляхом освоєння нових напрямів діяльності, розширення асортименту продукції або створення інноваційних товарних пропозицій.

У процесі еволюції маркетингової науки сформувалося декілька базових концепцій маркетингового управління. Зокрема, концепція вдосконалення

виробництва орієнтується на підвищення продуктивності, зниження витрат та оптимізацію каналів розподілу. Концепція вдосконалення товару акцентує увагу на підвищенні якості продукції, технологічному оновленні та поліпшенні її функціональних характеристик. Концепція активізації комерційної діяльності передбачає інтенсивне стимулювання попиту за допомогою рекламних, комунікаційних та збутових інструментів. Концепція ринкової орієнтації зосереджується на максимальному задоволенні потреб цільових сегментів ринку, а концепція соціально відповідального маркетингу поєднує економічні інтереси підприємства із суспільними, екологічними та етичними пріоритетами.

Стратегічна концепція розвитку підприємства формує загальне бачення майбутнього розвитку бізнесу та визначає базові орієнтири довгострокового функціонування. Вона охоплює систему стратегічних цілей, ключових напрямів розвитку, конкурентного позиціонування та ресурсного забезпечення. Саме в межах стратегічної концепції закладаються фундаментальні управлінські припущення, на яких надалі будується стратегічний план підприємства.

Формування стратегічної концепції потребує врахування інтересів власників бізнесу, оцінювання ресурсного потенціалу підприємства, аналізу конкурентного середовища та прогнозування змін ринкової кон'юнктури. Важливим елементом стратегічного управління виступає дослідження життєвого циклу обраної стратегії, що дозволяє своєчасно визначити момент втрати її ефективності та перейти до розроблення нових управлінських рішень.

Особливе місце в сучасних умовах займає інноваційна концепція розвитку підприємства. Її сутність полягає у трансформації виробничих, технологічних та управлінських процесів шляхом впровадження інновацій, цифрових технологій та сучасних бізнес-рішень. Інноваційний розвиток забезпечує створення нових продуктів, удосконалення технологічних процесів, освоєння нових ринків збуту та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Відповідно до міжнародних підходів інновація розглядається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що реалізується у вигляді нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу, організаційного рішення чи

управлінської моделі, які впроваджуються в практичну діяльність підприємства та створюють додану економічну цінність. У сучасних умовах саме інноваційний розвиток дедалі більше визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємств та їх здатність адаптуватися до викликів динамічного бізнес-середовища.

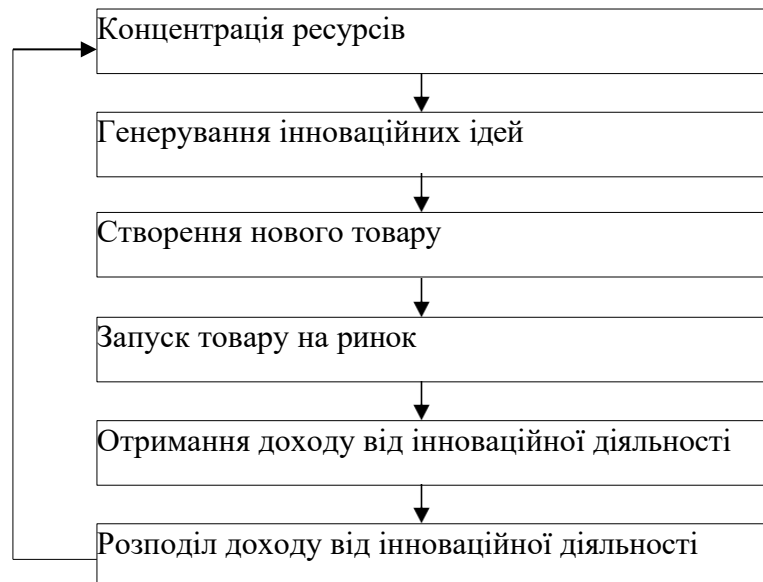


Рисунок 1.1 – Алгоритм процесу інноваційного розвитку [18]

Фундаментом інноваційного розвитку підприємства виступає інноваційна активність, яка забезпечує трансформацію наукових знань, дослідницьких напрацювань, технологічних рішень та управлінських ідей у конкретний економічний результат. Така діяльність передбачає не лише створення нових продуктів або вдосконалення існуючих, але й комплексне впровадження технологічних, організаційних, фінансових та комерційних рішень, спрямованих на формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового зростання підприємства.

Інноваційний розвиток підприємства являє собою багаторівневий процес, ефективність якого залежить від низки взаємопов'язаних умов та критеріїв оцінювання. Насамперед важливу роль відіграє маркетингова складова. Успішність реалізації інновацій значною мірою визначається

результатами маркетингових досліджень, які дозволяють виявити актуальні потреби ринку, визначити цільові сегменти споживачів та оцінити потенційний попит на інноваційний продукт. Саме здатність підприємства адаптувати інноваційні рішення до реальних потреб споживачів формує передумови для успішної комерціалізації нововведень.

Другим важливим критерієм є відповідність інноваційного розвитку стратегічним орієнтирам підприємства. Будь-які інноваційні ініціативи повинні узгоджуватися із загальною місією, довгостроковими цілями та корпоративною політикою організації. У разі невідповідності інноваційного напрямку базовим стратегічним пріоритетам підприємства суттєво зростають ризики неефективного використання ресурсів та зниження результативності впровадження нововведень.

Вагоме значення у структурі інноваційного розвитку займає стадія науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). На цьому етапі здійснюється оцінювання науково-технічного потенціалу майбутніх інновацій, визначаються можливості досягнення запланованих технологічних параметрів, а також прогнозується їхній вплив на економічні результати діяльності підприємства. Технічна результативність на даному етапі може проявлятися через освоєння нових технологій, модернізацію обладнання або впровадження сучасних цифрових рішень.

Наступною складовою є виробнича реалізація інноваційного розвитку. На даному етапі особливу увагу приділяють готовності виробничої системи до впровадження нових рішень, оцінюється наявність необхідної матеріально-технічної бази, рівень технологічного оснащення, кваліфікація персоналу, організація виробничих процесів та здатність підприємства забезпечити стабільний випуск інноваційної продукції.

Не менш важливим критерієм виступає фінансове забезпечення інноваційного розвитку. Реалізація інноваційних проєктів, як правило, потребує значних інвестиційних ресурсів, тому підприємству необхідно здійснювати комплексну оцінку економічної доцільності впровадження

інновацій, аналізувати рівень окупності вкладених коштів, прогнозувати майбутній прибуток та оцінювати ризики фінансових втрат.

Проведений аналіз сучасних концепцій розвитку бізнес-організацій дає підстави стверджувати, що в умовах сучасного конкурентного середовища найбільш результативними залишаються маркетинговий та інноваційний підходи до розвитку підприємства. Маркетингова концепція створює основу для ефективного позиціонування продукції, формування лояльності споживачів та розширення ринкової присутності підприємства. Водночас інноваційна концепція дозволяє підприємству своєчасно реагувати на технологічні зміни, адаптувати бізнес-моделі до нових економічних умов та формувати стійкі конкурентні переваги.

За умов глобалізації, цифрової трансформації економіки та швидкої зміни споживчих переваг підприємства змушені постійно модернізувати власні бізнес-процеси, впроваджувати сучасні цифрові рішення та оперативно адаптуватися до ринкових викликів. Саме тому інноваційний розвиток стає не просто напрямом удосконалення діяльності, а стратегічною умовою забезпечення стабільного функціонування та довгострокового зростання суб'єктів господарювання.

Особливо актуальним це є для підприємств сектору малого та середнього бізнесу, які завдяки своїй гнучкості, мобільності та здатності швидко перебудовувати внутрішні процеси мають значно ширші можливості для оперативного впровадження інноваційних рішень та адаптації до змін бізнес-середовища. Саме тому подальше дослідження буде зосереджене на особливостях управління розвитком підприємств малого бізнесу.

1.2. Методичний інструментарій управління розвитком суб'єктів малого підприємництва

На практиці розвиток суб'єктів малого підприємництва не завжди супроводжується трансформацією у великі корпоративні структури. Значна частина малих підприємств орієнтується на стабільне функціонування в межах локального або регіонального ринку, обслуговуючи визначений сегмент споживачів та забезпечуючи достатній рівень прибутковості для підтримки власної господарської діяльності й задоволення економічних інтересів власників. Саме тому малий бізнес слід розглядати не лише як початковий етап масштабування компанії, але й як самостійну, повноцінну форму організації підприємницької діяльності.

Підприємства малого бізнесу характеризуються низкою специфічних ознак, які відрізняють їх від середніх і великих господарських структур. Насамперед це обмеженість фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, висока залежність від змін зовнішнього середовища, спрощена організаційна структура, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та оперативність реагування на ринкові зміни. Разом із тим саме ресурсні обмеження часто створюють додаткові труднощі в організації ефективної системи управління.

У більшості випадків малі підприємства не мають можливості сформувати повноцінну систему функціональних підрозділів, що негативно впливає на якість управлінських процесів. Зокрема, на таких підприємствах нерідко відсутні окремі структурні одиниці, відповідальні за маркетингову діяльність, управління персоналом, стратегічне планування, фінансовий аналіз або бізнес-аналітику. Як наслідок, управлінські рішення часто приймаються в умовах обмеженості інформації, недостатньої системності та відсутності довгострокового стратегічного бачення.

У сучасних умовах одним із найбільш ефективних підходів до управління розвитком суб'єктів малого підприємництва вважається процесний підхід, який базується на ідентифікації, описі, моделюванні та оптимізації бізнес-процесів. Застосування такого підходу дозволяє сформувати цілісну бізнес-систему, забезпечити узгодженість між окремими функціональними елементами підприємства та підвищити загальну ефективність використання ресурсного потенціалу.

Сучасне управління розвитком малого підприємства неможливо уявити без використання спеціалізованих управлінських методик, аналітичних інструментів, моделей прогнозування та концептуальних підходів, які дозволяють керівництву оцінювати перспективи розвитку, мінімізувати ризики та обирати найбільш раціональні напрями стратегічного зростання. Одним із ключових інструментів у цьому процесі виступає моделювання бізнес-систем, що передбачає виокремлення основних бізнес-процесів, їх оцінювання та адаптацію до стратегічних цілей підприємства.

Управління підприємствами малого бізнесу вимагає від керівників не лише професійних управлінських компетенцій, але й комплексного розуміння особливостей функціонування бізнесу в різних напрямках діяльності. У процесі розвитку власники підприємств змушені постійно розширювати власні знання, опановувати нові інструменти управління та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Одним із найважливіших напрямів управління діяльністю малого підприємства є організація бухгалтерського обліку. Фінансова інформація виступає основою для прийняття управлінських рішень, оцінювання результатів діяльності та планування подальшого розвитку. У системі малого бізнесу бухгалтерський облік охоплює контроль грошових потоків, ведення облікової документації, формування фінансової звітності, моніторинг доходів і витрат, аналіз фінансових результатів та оцінювання ефективності використання ресурсів. Володіння основами фінансового аналізу дозволяє власникам своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати стратегію

розвитку підприємства.

Не менш вагоме значення має управління персоналом. У міру розширення масштабів діяльності підприємства питання формування кадрового потенціалу набувають особливої актуальності. Власники бізнесу повинні враховувати тенденції ринку праці, формувати конкурентоспроможну систему оплати праці, забезпечувати професійний розвиток працівників та створювати умови для ефективної командної взаємодії.

Важливою складовою системи управління малим бізнесом також виступає операційний менеджмент, який охоплює планування, організацію та контроль основних господарських процесів. Його функціональне наповнення включає управління виробництвом, закупівлею ресурсів, контролем якості продукції, організацією обслуговування клієнтів, логістикою, маркетинговою діяльністю та іншими операційними процесами. Саме ефективна організація операційної діяльності забезпечує стабільність функціонування підприємства, підвищення продуктивності та формування стійких конкурентних переваг.

Таким чином, ефективне управління розвитком підприємств малого бізнесу потребує комплексного підходу, який поєднує процесне управління, фінансовий контроль, кадрове забезпечення, операційну ефективність та здатність швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Саме така інтеграція управлінських інструментів формує основу для сталого розвитку малого підприємництва в сучасних економічних умовах.

Отож, розрізняють наступні методи управління розвитком малого підприємства (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Методи управління розвитком малого підприємства [45; 61;

Одним із сучасних інструментів управління розвитком підприємств малого бізнесу виступає реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), який являє собою стратегічний підхід до трансформації внутрішніх процесів підприємства з метою суттєвого підвищення ефективності його функціонування. Сутність даного підходу полягає не у фрагментарному вдосконаленні окремих операцій, а у фундаментальному переосмисленні способів виконання бізнес-процесів, їх структурної побудови, логіки взаємодії та орієнтації на кінцевий результат. Основним призначенням реінжинірингу є підвищення якості обслуговування споживачів, скорочення витрат, прискорення операційної діяльності та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

У межах даного підходу бізнес-процеси розглядаються як взаємопов'язана сукупність операцій, процедур і функціональних дій, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення стратегічних цілей підприємства. Реінжиніринг передбачає комплексний перегляд існуючих процесів, їх моделювання, аналіз слабких місць, усунення дублюючих функцій та побудову більш адаптивної системи управління. При цьому особлива увага приділяється інтеграції сучасних цифрових технологій, автоматизації інформаційних потоків та оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

Процес впровадження реінжинірингу, як правило, розпочинається з комплексного оцінювання місії підприємства, його стратегічних орієнтирів, ринкових позицій та потреб споживачів. На цьому етапі керівництво повинно переосмислити ключові напрями функціонування підприємства, визначити актуальність діючої бізнес-моделі та оцінити її відповідність сучасним вимогам конкурентного середовища. Лише після такого стратегічного аналізу стає можливим формування нової архітектури бізнес-процесів.

Реінжиніринг дозволяє не тільки модернізувати окремі управлінські

процедури, а й повністю трансформувати логіку функціонування підприємства, забезпечуючи досягнення таких ключових показників, як зниження собівартості, підвищення якості продукції або послуг, скорочення тривалості виробничого циклу, прискорення прийняття управлінських рішень та покращення рівня клієнтоорієнтованості.

Ще одним важливим методом управління розвитком підприємств малого бізнесу є реструктуризація, яка передбачає системне вдосконалення існуючих структур, ресурсів та механізмів управління відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Реструктуризація спрямована на підвищення адаптивності підприємства, зміцнення його економічної стійкості та створення умов для подальшого розвитку.

Операційна реструктуризація охоплює зміни в ключових напрямках господарської діяльності підприємства. Вона може включати вдосконалення маркетингової політики, перегляд асортиментної структури продукції, оптимізацію використання матеріальних і трудових ресурсів, модернізацію виробничих технологій, зміну кадрової структури та адаптацію організаційної моделі управління до нових стратегічних завдань.

Маркетингова реструктуризація спрямовується на посилення ринкових позицій підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом використання гнучких інструментів ціноутворення, вдосконалення каналів збуту та розвитку комунікаційної політики. Продуктова реструктуризація передбачає оновлення товарного портфеля, впровадження нових продуктів або вдосконалення існуючих пропозицій відповідно до потреб ринку.

Ресурсна реструктуризація орієнтується на більш ефективне використання наявного потенціалу підприємства, зокрема основних засобів, оборотних активів, кадрового ресурсу та інформаційних систем. Технологічна реструктуризація передбачає впровадження сучасного обладнання, цифрових технологій та автоматизованих систем управління виробництвом.

Окремим напрямом виступає фінансова реструктуризація, яка охоплює

вдосконалення системи фінансового менеджменту та забезпечення стабільної платоспроможності підприємства. Вона може включати оптимізацію структури капіталу, управління кредитним навантаженням, реорганізацію активів, залучення додаткових інвестиційних ресурсів або формування стратегічних партнерств.

У науковій літературі прийнято виділяти два основні напрями реструктуризації. Перший пов'язаний із подоланням кризових явищ та відновленням стабільності функціонування підприємства. Другий — орієнтований на динамічний розвиток, модернізацію бізнес-моделі, диверсифікацію діяльності та формування нових конкурентних переваг.

Таким чином, використання реінжинірингу бізнес-процесів та реструктуризації в системі управління розвитком підприємств малого бізнесу створює передумови для підвищення операційної ефективності, посилення фінансової стійкості, адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення довгострокового економічного зростання.



Рисунок 1.3 – Методи реструктуризації [51]

Ще одним важливим напрямом забезпечення розвитку підприємств малого бізнесу, поряд із реструктуризацією, виступає розвиток на основі інноваційних перетворень. Даний підхід передбачає формування та впровадження принципово нових управлінських рішень, сучасних технологічних розробок, удосконалених бізнес-моделей та організаційних механізмів, здатних забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Інноваційний розвиток орієнтований на створення нової економічної цінності шляхом трансформації існуючих ресурсів, технологій, продуктів або управлінських процесів. Його кінцевим результатом виступає формування якісно нового рівня функціонування підприємства, що проявляється у підвищенні продуктивності, зміцненні конкурентних переваг, покращенні якості продукції чи послуг, розширенні ринкових можливостей та зростанні адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Особливістю інноваційного розвитку є те, що він може охоплювати не лише виробничо-технологічну сферу, але й систему менеджменту, організаційну структуру, маркетингову політику, фінансове управління, кадрове забезпечення та інформаційне середовище підприємства. У цьому контексті інновації стають не просто інструментом удосконалення окремих процесів, а комплексним механізмом стратегічного розвитку бізнесу.

Ще одним сучасним методом управління розвитком підприємств малого бізнесу виступає аутсорсинг, який набув значного поширення в умовах цифровізації та посилення конкурентного середовища. Сутність аутсорсингу полягає у передачі окремих бізнес-функцій, процесів або управлінських завдань зовнішнім спеціалізованим виконавцям з метою оптимізації витрат, підвищення якості виконання робіт та концентрації внутрішніх ресурсів на стратегічно важливих напрямках діяльності.

Для підприємств малого бізнесу використання аутсорсингу може стати

ефективним інструментом підвищення операційної результативності, особливо в умовах обмеженості фінансових, кадрових та технологічних ресурсів. Найчастіше на аутсорсинг передаються функції бухгалтерського обліку, юридичного супроводу, маркетингових комунікацій, інформаційно-технологічного обслуговування, кадрового адміністрування, логістики або аналітичної підтримки.

Разом із тим використання аутсорсингової моделі потребує виваженого управлінського підходу, оскільки необґрунтована передача ключових функцій зовнішнім виконавцям може призвести до втрати частини внутрішніх компетенцій, послаблення контролю над критично важливими процесами, залежності від зовнішніх партнерів або зниження рівня захисту комерційної інформації.

Зазвичай процес впровадження аутсорсингу включає декілька послідовних етапів: аналіз внутрішніх бізнес-процесів підприємства та визначення функцій, що можуть бути передані зовнішньому виконавцю; вибір потенційного партнера та оцінювання його професійної компетентності; укладення договірних відносин і формування системи контролю якості виконання послуг; моніторинг результатів співпраці та коригування управлінських рішень відповідно до отриманого економічного ефекту.

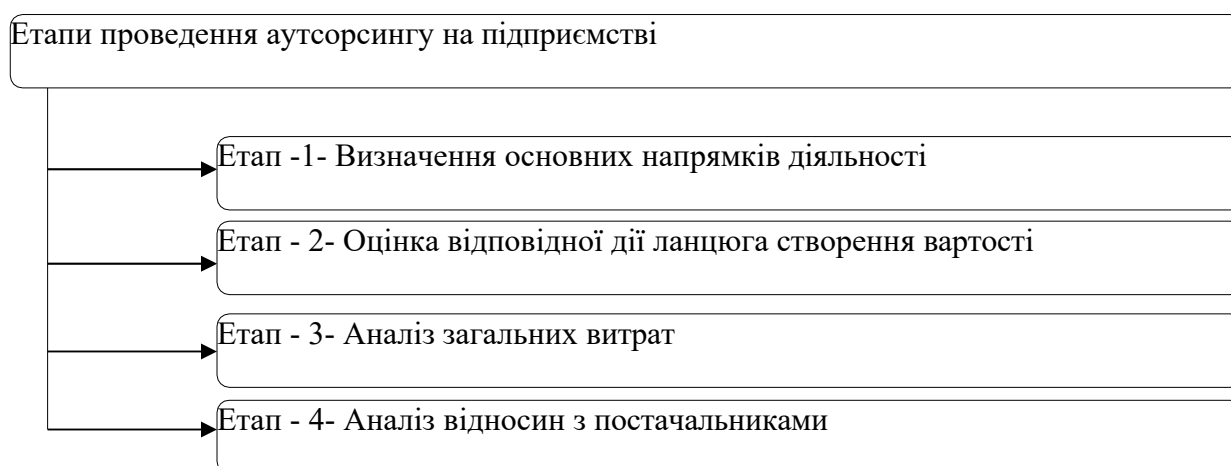


Рисунок 1.4 – Етапи проведення аутсорсингу на підприємстві [21; 60]

Таким чином, інноваційний розвиток та аутсорсинг виступають важливими інструментами управління розвитком підприємств малого бізнесу, забезпечуючи підвищення гнучкості бізнес-моделі, раціоналізацію використання ресурсів, прискорення адаптації до ринкових змін та формування довгострокових конкурентних переваг.

Ще одним інструментом управління розвитком підприємств малого бізнесу виступає реорганізація, яка передбачає здійснення комплексних структурних перетворень у діяльності підприємства з метою відновлення його економічної стійкості, підвищення ефективності функціонування та створення передумов для подальшого зростання. Найчастіше необхідність у реорганізації виникає в умовах фінансової нестабільності, зниження прибутковості, втрати ринкових позицій або потреби в адаптації підприємства до нових економічних умов.

Сутність реорганізації полягає у зміні організаційної структури, системи управління, розподілу ресурсів або навіть форми власності підприємства. Реалізація такого підходу дозволяє компанії більш ефективно використовувати наявний потенціал, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, підвищити гнучкість управління та сформувати нові можливості для розширення діяльності.

У сучасній практиці найбільш поширеними формами реорганізації виступають злиття, поглинання та консолідація. Злиття передбачає об'єднання двох або більше суб'єктів господарювання в єдину бізнес-структуру, внаслідок чого формується нова система управління та відбувається інтеграція ресурсного потенціалу учасників. Поглинання, своєю чергою, реалізується через придбання контрольного пакета або домінуючої частки в іншому підприємстві, що дозволяє здійснювати стратегічний вплив на його діяльність при збереженні окремих юридичних характеристик. Консолідація передбачає створення нового господарського суб'єкта на основі об'єднання декількох компаній із формуванням нової корпоративної структури та перерозподілом часток власності.

Основними мотивами здійснення реорганізаційних змін виступають прагнення до зростання масштабів діяльності, розширення ринкової присутності, отримання синергетичного ефекту від об'єднання ресурсів, зниження операційних витрат, посилення конкурентних позицій та доступ до нових технологічних або фінансових можливостей.

Разом із позитивними результатами реорганізаційні процеси можуть супроводжуватися певними соціально-економічними наслідками. Одним із найбільш поширених наслідків є оптимізація чисельності персоналу, зміна функціональних обов'язків працівників або перегляд організаційної структури. Саме тому реалізація реорганізаційних заходів потребує не лише економічного обґрунтування, а й ефективної кадрової політики, спрямованої на мінімізацію соціальних ризиків та підтримання стабільного внутрішнього середовища підприємства.

Важливим сучасним методом управління розвитком підприємства також виступає бенчмаркінг, який передбачає системне вивчення та адаптацію найкращих управлінських, виробничих та організаційних практик, що використовуються провідними компаніями галузі. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні факторів успіху, порівнянні власних показників діяльності з еталонними значеннями та впровадженні ефективних рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес бенчмаркінгу дозволяє підприємству визначити власні слабкі сторони, оцінити рівень відставання від галузевих лідерів та сформувати нові орієнтири розвитку. За допомогою порівняльного аналізу організація отримує можливість встановлювати більш амбітні цілі, удосконалювати внутрішні процеси, оптимізувати систему управління та впроваджувати інноваційні управлінські підходи.

На відміну від традиційного конкурентного аналізу, бенчмаркінг не обмежується простим порівнянням фінансових або ринкових показників. Його головна цінність полягає у глибокому вивченні найкращих практик функціонування інших організацій та їх адаптації до специфіки власного

підприємства. Такий підхід дозволяє не копіювати готові рішення, а трансформувати успішний досвід у власну систему управління з урахуванням стратегічних цілей і ресурсних можливостей підприємства.

Таким чином, використання реорганізації та бенчмаркінгу в системі управління розвитком підприємств малого бізнесу створює додаткові можливості для структурного вдосконалення, підвищення ефективності використання ресурсів, посилення конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

У таблиці 1.3 наведено відмінності між конкурентним аналізом та бенчмаркінгом.

Таблиця 1.3

Відмінності між аналізом конкуренції та бенчмаркінгом [61]

Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
Дивиться на результати. Перевіряє, що відбувається. Проводить порівняння в секторі. Проводить дослідження без обміну Завжди конкурентоспроможний Він зберігається в таємниці. Працює окремо. Застосовується для контролю конкуренції. Метою є корпоративні знання. Зосереджується на потребах організації	Розглядає процеси. Контролює хід роботи. Проводить порівняння з різними секторами. Проводить дослідження за принципом взаємної вигоди. Може бути не конкурентоспроможним. Спільний доступ є важливим. Працює з розумінням партнерства Співпраця базується на взаємній домовленості. Він використовується для досягнення цілей розвитку. Метою є обробка інформації. Зосереджується на потребах клієнтів

Одним із сучасних інструментів розвитку підприємств малого бізнесу виступає франчайзинг, який являє собою особливу форму організації підприємницької діяльності, засновану на передачі права використання торговельної марки, бізнес-моделі, управлінських технологій та комерційного досвіду від однієї компанії до іншої на договірних засадах. У такій системі одна сторона — франчайзер — надає право користування власною бізнес-концепцією, брендом та операційними стандартами, тоді як інша сторона — франчайзі — отримує можливість здійснювати господарську діяльність за вже апробованою моделлю, сплачуючи відповідну винагороду у формі

паушального внеску, роялті або інших договірних платежів.

Франчайзинг створює для малого бізнесу додаткові можливості для виходу на ринок із меншими ризиками, оскільки підприємство отримує доступ до сформованої ділової репутації, готових управлінських рішень, перевірених маркетингових інструментів та напрацьованої клієнтської бази. Використання франчайзингової моделі дозволяє скоротити час виходу на ринок, підвищити впізнаваність бренду та знизити ризики, пов'язані з запуском нового бізнесу.

У сучасній практиці виділяють два основні формати франчайзингових відносин. Перший — франчайзинг бізнес-формату, який передбачає передачу не лише права використання торгової марки, а й повноцінної системи ведення бізнесу. У межах такої співпраці франчайзі отримує доступ до корпоративних стандартів, операційних інструкцій, технологій обслуговування клієнтів, маркетингових стратегій, програм навчання персоналу, контролю якості та консультативної підтримки. Саме цей формат найбільш поширений у сфері малого підприємництва завдяки високому рівню стандартизації бізнес-процесів.

Другий формат — традиційний товарний франчайзинг або франчайзинг розподілу продукції, який базується переважно на реалізації продукції під брендом виробника або офіційного постачальника. Такий тип співпраці найчастіше використовується у виробничій сфері, автомобільному бізнесі, паливному секторі, харчовій промисловості та інших галузях, де ключову роль відіграє система постачання та брендова присутність.

У контексті управління розвитком малого бізнесу важливим є також розподіл господарської діяльності залежно від характеру повторюваності управлінських процесів. З цієї позиції діяльність підприємства може включати регулярні, систематично повторювані операції, а також разові, унікальні управлінські або виробничі завдання.

До першої групи належать процеси, які здійснюються на постійній основі та формують операційну діяльність підприємства. Вони охоплюють виробництво, реалізацію продукції, закупівлі, фінансовий облік, маркетингову

діяльність, логістику, кадрове адміністрування та інші повторювані функції.

До другої групи належать унікальні управлінські заходи, які мають обмежений часовий характер і реалізуються одноразово або в межах окремого циклу. До таких можна віднести запуск нового продукту, проведення рекламної кампанії, модернізацію виробничого обладнання, впровадження інформаційної системи або реалізацію інвестиційного проекту.

Відповідно до цього сучасна система управління розвитком підприємства передбачає поєднання двох взаємодоповнюючих підходів: процесного управління (Process Management) та проєктного управління (Project Management). Процесний підхід орієнтований на забезпечення стабільності та ефективності щоденної діяльності підприємства, тоді як проєктний підхід спрямований на реалізацію стратегічних змін, інноваційних рішень та досягнення унікальних результатів у визначені терміни.

Таблиця 1.4

Основні відмінності підходів до управління бізнес-процесами та проєктами

[25; 43]

Критерій	Процеси	Проєкти
Чим регламентується виконання?	Регламент бізнес-процесу, методичні вказівки	Статут проєкту, план проєкту
Як контролюється поточне виконання?	За результатами – в окремих випадках – за відхиленнями у часі на проміжних етапах процесу	За часом, бюджетом, ресурсам
Хто управляє виконанням?	Менеджер (власник) процесу	Керівник проєктом
Чи потрібна оптимізація виконання?	Так, якщо є порушення процесу	Ні. Проте можливі корегування в ході виконання
Чи потрібно планувати одиничний цикл виконання?	Ні	Так
Чи потрібно координувати дії виконавців?	Ні	Так
Яка методична основа для управління?	Процесний підхід до управління, TQMISO 9000 тощо.	Проєктне управління, РМВОК, тощо

Важливою умовою ефективного застосування процесного підходу є встановлення чітких взаємозв'язків між окремими бізнес-процесами, визначення їх функціональних характеристик, ресурсного забезпечення,

відповідальних виконавців та критеріїв результативності. Саме системне управління бізнес-процесами дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, скоротити операційні витрати, підвищити продуктивність праці та досягти стратегічних цілей.

Водночас впровадження процесного управління потребує значних організаційних зусиль, оскільки передбачає детальний аналіз існуючих операцій, їх формалізацію, стандартизацію та розроблення регламентів виконання. Незважаючи на складність впровадження, поєднання процесного та проєктного управління формує ефективну основу для сталого розвитку підприємств малого бізнесу в умовах сучасного конкурентного середовища.

Отже, процесний підхід до управління слід розглядати як систему організації діяльності підприємства, в основі якої лежить проєктування, координація та постійне вдосконалення взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Основною перевагою такого підходу є забезпечення безперервності операційної діяльності, підвищення прозорості управлінських процедур, оптимізація використання ресурсів та формування стабільного механізму контролю результативності.

Водночас у системі сучасного управління підприємством важливе місце посідає проєктний підхід, центральним елементом якого виступає проєкт як самостійний об'єкт управління. Згідно з методологією Project Management Institute та стандартом PMBOK, проєкт розглядається як тимчасова форма організації діяльності, спрямована на створення унікального продукту, послуги, технологічного рішення або досягнення конкретного результату в межах визначених ресурсних, часових та організаційних обмежень.

На відміну від процесного управління, яке орієнтується на повторювані операційні функції, проєктне управління зосереджується на реалізації унікальних завдань, що мають чітко визначений початок, завершення, бюджет, перелік ресурсів та очікуваний результат. Такий підхід особливо актуальний у випадках запуску нових продуктів, модернізації виробничих потужностей,

цифрової трансформації бізнесу, впровадження маркетингових кампаній або розширення ринкової присутності підприємства.

Кожен із зазначених управлінських підходів має власні переваги та певні обмеження, тому вибір конкретної моделі управління значною мірою залежить від галузевої специфіки підприємства, масштабів його діяльності, рівня ресурсного забезпечення та стратегічних орієнтирів розвитку.

Разом із тим сучасна практика функціонування підприємств свідчить про поступове зближення процесного та проєктного підходів. Їх інтеграція дозволяє малому бізнесу значно підвищити ефективність управлінської діяльності, забезпечити кращу координацію внутрішніх операцій та прискорити досягнення стратегічних результатів. До таких результатів можуть належати збільшення обсягів реалізації продукції, розширення клієнтської бази, покращення якості обслуговування споживачів, оптимізація витрат, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Варто зазначити, що для більшості суб'єктів малого підприємництва характерним залишається домінування саме процесного підходу до управління. Це пояснюється необхідністю забезпечення стабільного функціонування основних бізнес-операцій, раціонального використання обмежених ресурсів та підтримання постійної операційної ефективності.

Разом із цим сучасні умови цифровізації економіки, зростання конкурентного тиску та динамічної зміни споживчих потреб вимагають від керівників малих підприємств активного впровадження інноваційних рішень, модернізації бізнес-моделей, розроблення нових продуктів, удосконалення технологій виробництва та сервісного обслуговування. Особливо актуальним це є для підприємств сфери послуг, зокрема закладів громадського харчування, кав'ярень, сервісних компаній та інших представників малого бізнесу, для яких швидкість адаптації до ринкових змін безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності та перспективи подальшого розвитку.

Таким чином, ефективне управління розвитком підприємств малого

бізнесу в сучасних умовах передбачає раціональне поєднання процесного та проектного підходів, що створює основу для досягнення довгострокових стратегічних цілей, підвищення керованості бізнес-системи та формування стійких конкурентних переваг.

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки процесного та проектного управління малим
бізнесом [25; 43]

Переваги /Недоліки	Процесне управління	Проектне управління
Переваги	- чітка система взаємних зв'язків всередині процесів і в відповідних підрозділах; - шаблонність операцій; - домінування стратегічних проблем над оперативними; - узгодженість критеріїв ефективності і якості роботи підрозділів; - підвищення віддачі співробітників за рахунок наділення їх великими повноваженнями і збільшення ролі кожного в команді; - підвищення прозорості роботи підприємства; - оперативні зміни бізнес-процесів при зміні умов діяльності підприємства; - швидке реагування та внесення коригувань на зовнішні зміни середовища.	- відповідальність за виконання проекту в зазначені терміни; - підвищення організації управління планами у зв'язку із застосуванням календарно-мережових графіків при плануванні; - покращена оцінка і зменшення фінансових ризиків; - наявність кінцевої ідентифікованої цілі; - декомпозиція діяльності по проекту на рівні робіт або технологічних операцій, які дозволяють детально визначити склад та обсяг ресурсів, а також необхідний бюджет; - визначення критичного шляху, який дозволить виявити найбільш вагомі для проекту види робіт чи операції, зміна терміну яких відобразиться на тривалості проекту в цілому; - гнучкість в управлінні проектом; - визначення та моніторинг контрольних точок; - підвищення ефективності комунікацій.
Недоліки	- залежність результатів роботи від кваліфікованості, особистих і ділових якостей працівників та виконавців; - складність управління змішаними у функціональному сенсі робочими командами.	- достовірність результату залежить від якості інформації; - ускладнює організацію розподілу фінансових ресурсів; - складність обліку впливу паралельно виконуваних проектів на результат; - конкуренція ресурсів між проектами.

Впровадження процесного або проектного підходу в систему управління підприємством є складним, багаторівневим та ресурсомістким управлінським процесом, який потребує ґрунтовної попередньої підготовки. Перед початком трансформації системи управління керівництву необхідно об'єктивно оцінити організаційну готовність підприємства до змін, рівень зрілості внутрішніх бізнес-процесів, наявність кадрового потенціалу, ресурсного забезпечення та стратегічну доцільність впровадження конкретного управлінського підходу.

Особливого значення набуває усвідомлення керівництвом того, що перехід до нової моделі управління не може забезпечити миттєвий економічний ефект. Формування ефективної системи процесного або проєктного управління потребує певного адаптаційного періоду, протягом якого відбувається перебудова організаційної структури, оптимізація бізнес-процесів, перерозподіл функціональних обов'язків, формування нових управлінських компетенцій та адаптація персоналу до нових умов роботи.

Результативність будь-якого управлінського підходу визначається не стільки самим вибором конкретної концепції управління, скільки рівнем її адаптації до специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей, стадії життєвого циклу організації та стратегічних орієнтирів її розвитку. Саме індивідуалізація управлінських рішень створює передумови для досягнення стійкого економічного ефекту та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, управління розвитком підприємств малого бізнесу вимагає від власників та управлінського персоналу комплексного бачення бізнес-процесів, високого рівня професійної компетентності, здатності швидко адаптуватися до ринкових змін та постійного вдосконалення управлінських навичок. У процесі функціонування та масштабування бізнесу керівники змушені постійно освоювати нові інструменти управління, аналізу, планування та організації діяльності.

Серед найбільш поширених сучасних методів управління розвитком підприємств малого бізнесу можна виділити аутсорсинг, реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, реорганізацію, реструктуризацію та франчайзинг. Кожен із зазначених інструментів має власну сферу застосування, управлінські особливості та економічну результативність залежно від стратегічних потреб підприємства.

Особливу роль у системі розвитку малого бізнесу відіграє операційний менеджмент, який забезпечує ефективну організацію поточної господарської діяльності, раціональне використання ресурсів, контроль якості продукції або

послуг та підтримання стабільності функціонування підприємства.

Водночас процесний і проєктний підходи до управління не є взаємовиключними, а дедалі частіше інтегруються в єдину систему управління розвитком підприємства. Їх ефективне поєднання дозволяє не лише підтримувати стабільність операційної діяльності, але й реалізовувати стратегічні зміни, впроваджувати інновації, модернізувати бізнес-модель та забезпечувати довгострокове зростання.

Отже, перед впровадженням будь-якого управлінського підходу підприємству необхідно комплексно оцінити власний потенціал до змін, визначити стратегічну потребу у трансформації управлінської системи та забезпечити готовність усіх рівнів управління до реалізації нових організаційних рішень. Лише за таких умов впровадження сучасних методів управління здатне забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства та створити основу для його сталого розвитку.

1.3. Науково-практичні підходи до оцінювання результативності управління процесами розвитку підприємств малого бізнесу

У процесі дослідження результативності функціонування підприємства доцільно розмежовувати поняття результативності та ефективності управління. Результативність відображає ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства, реалізацію обраних напрямів розвитку та здатність організації досягати запланованих економічних результатів. Ефективність, у свою чергу, характеризує раціональність використання ресурсного потенціалу підприємства у процесі досягнення поставлених цілей. Таким чином, для забезпечення сталого розвитку підприємства важливим є не лише досягнення визначених стратегічних орієнтирів, але й оптимізація витрат, ресурсів та управлінських зусиль на всіх етапах реалізації стратегії.

В умовах нестабільного економічного середовища на ефективність розвитку підприємства впливає значна кількість внутрішніх і зовнішніх

чинників. Серед найбільш вагомих слід виділити якість управлінського лідерства, систему мотивації персоналу, рівень сформованості організаційної культури та ефективність управління знаннями.

Лідерство виступає одним із визначальних факторів успішного розвитку підприємства, оскільки саме управлінський вплив керівництва формує стратегічний вектор розвитку організації, забезпечує координацію дій персоналу та створює умови для досягнення поставлених цілей. Ефективне лідерство проявляється через здатність керівника формувати довіру в колективі, підтримувати мотивацію працівників, забезпечувати якісну внутрішню комунікацію та створювати зрозумілу систему стратегічних орієнтирів.

Не менш важливою складовою виступає мотивація персоналу, яка визначає рівень залученості працівників до реалізації стратегічних і операційних завдань підприємства. Мотиваційний механізм охоплює систему матеріального стимулювання, професійного розвитку, кар'єрного зростання, соціальної підтримки та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Вагомий вплив на ефективність розвитку підприємства має також організаційна культура, яка формує систему корпоративних цінностей, моделей поведінки, норм взаємодії та управлінських принципів усередині організації. Саме рівень розвитку корпоративної культури значною мірою визначає ступінь адаптивності підприємства до змін, здатність персоналу до командної взаємодії та готовність до впровадження інновацій.

Особливої актуальності в сучасних умовах цифровізації набуває управління знаннями, яке передбачає цілеспрямоване накопичення, систематизацію, передачу та практичне використання інтелектуального капіталу підприємства. Ефективне управління знаннями дозволяє підприємству швидше адаптуватися до ринкових змін, скорочувати час прийняття управлінських рішень та підвищувати якість бізнес-процесів.

Наукові підходи до оцінювання розвитку підприємства передбачають

використання системи взаємопов'язаних критеріїв, індикаторів та показників, які дозволяють комплексно оцінити динаміку розвитку організації. У межах такого підходу доцільно аналізувати як процесні характеристики розвитку, що відображають зміни у внутрішньому середовищі підприємства, так і результуючі показники, які демонструють кінцевий економічний ефект від реалізації стратегічних рішень.

Оцінювання ефективності розвитку підприємства може здійснюватися за двома ключовими напрямками. Перший передбачає аналіз доцільності обраних стратегічних альтернатив та їх відповідності ресурсним можливостям підприємства. Другий напрям базується на порівнянні фактичних результатів реалізації стратегії з початково визначеними стратегічними цілями.

На практиці оцінювання ефективності розвитку підприємства може здійснюватися із застосуванням кількісних, якісних або експертних методів. Разом із тим значна частина існуючих підходів залишається достатньо трудомісткою, потребує значних аналітичних ресурсів або містить високий рівень суб'єктивності під час формування висновків.

Одним із найбільш поширених напрямів оцінювання виступає аналіз конкурентоспроможності підприємства та його фінансово-економічного стану. Крім цього, у практиці стратегічного управління широко застосовуються експертні оцінки керівників, власників бізнесу та менеджерів, які базуються на професійному досвіді, ринковій інтуїції та накопичених управлінських знаннях. Проте використання виключно експертного підходу може обмежувати об'єктивність прийняття стратегічних рішень.

У сучасних умовах керівники підприємств потребують простих, доступних та одночасно об'єктивних інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють оперативно оцінювати альтернативні напрями розвитку та прогнозувати економічні наслідки їх реалізації.

Загалом показники стратегічної ефективності підприємства доцільно поділяти на дві великі групи — зовнішню та внутрішню ефективність. Зовнішня ефективність характеризує позиції підприємства на ринку та

відображає його здатність задовольняти потреби споживачів, розширювати ринкову частку, підвищувати конкурентоспроможність та реагувати на зміни попиту. До основних індикаторів належать частка ринку, темпи зростання продажів, рівень задоволеності споживачів та конкурентна позиція підприємства.

Внутрішня ефективність характеризує рівень досягнення внутрішньоорганізаційних цілей та ефективність використання ресурсів підприємства. Основними критеріями виступають прибутковість, обсяг реалізації продукції, рентабельність інвестицій, приріст власного капіталу, динаміка активів та фінансова стійкість підприємства.

У сучасній економічній науці виділяють два базові підходи до комплексного оцінювання розвитку підприємства. Перший базується на розрахунку інтегрального показника ефективності, який узагальнює результати реалізації стратегічних цілей у єдиному кількісному вимірі. Другий підхід передбачає формування системи критеріїв ефективності, що дозволяє оцінити розвиток підприємства за сукупністю взаємопов'язаних економічних, фінансових, ринкових та організаційних показників.

Застосування інтегрального підходу до оцінювання передбачає послідовне визначення результативності досягнення кожної стратегічної цілі, приведення різнорідних показників до єдиної системи оцінювання, встановлення вагомості кожного критерію та визначення ймовірності досягнення запланованих результатів за обраною стратегією розвитку. Саме комплексний підхід до оцінювання дозволяє сформувати об'єктивну картину ефективності розвитку підприємства та обґрунтувати подальші управлінські рішення.

Наукові дослідження у сфері оцінювання розвитку підприємств свідчать, що використання інтегрованих показників, таких як ринкова вартість компанії, рівень конкурентної позиції, індекс стратегічного потенціалу чи інші узагальнюючі критерії, хоча й дозволяє сформувати комплексне уявлення про стан розвитку підприємства, водночас супроводжується низкою

методологічних обмежень.

Зокрема, як зазначає Віра Верба, однією з основних проблем застосування інтегральних показників є складність встановлення прямого причинно-наслідкового зв'язку між зміною значень узагальнюючих індикаторів та конкретними управлінськими заходами, реалізованими в межах стратегії розвитку підприємства. У практичній діяльності досить складно чітко визначити, чи зростання або зниження інтегрального показника є наслідком внутрішніх трансформаційних процесів, результатом управлінських рішень, чи впливом зовнішніх макроекономічних, ринкових або галузевих факторів.

Ще однією суттєвою проблемою є наявність часової невідповідності між реалізацією заходів розвитку та отриманням фактичного економічного ефекту. Більшість стратегічних змін, організаційних реформ або інноваційних рішень не дають миттєвого результату, а їх вплив може проявлятися лише через певний часовий інтервал. У зв'язку з цим оцінювання розвитку на основі інтегрованих показників може не відображати реального поточного стану ефективності управлінських дій.

Крім того, у процесі реалізації стратегічних змін можуть виникати ситуації, за яких окремі управлінські заходи позитивно впливають на один елемент системи підприємства, але водночас створюють негативний ефект для інших складових організації. У таких випадках інтегральний показник може нівелювати або приховувати реальний вплив окремих управлінських рішень, що ускладнює об'єктивну інтерпретацію результатів розвитку.

Проведений аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання бізнес-процесів дає підстави стверджувати, що поряд із кількісними методами особливу цінність має якісний аналіз процесів розвитку підприємства. Використання якісного підходу дозволяє більш глибоко дослідити специфіку функціонування бізнес-процесів, виявити проблемні ділянки в системі управління, встановити наявність функціональних дисбалансів, дублювання операцій, неефективного розподілу ресурсів, організаційних бар'єрів або недостатньо врегульованих управлінських процедур.

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки існуючих підходів та методів аналізу розвитку
бізнес-організації[25; 34; 38; 41; 42]

Вид підходів та методів до аналізу бізнес-організації	Переваги / недоліки
Якісний аналіз бізнес-процесу	
SWOT-аналіз	<u>Переваги.</u> Дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності. <u>Недоліки.</u> SWOT-аналізу притаманний високий рівень суб'єктивності, його результати є слабким підґрунтям для прийняття управлінських рішень.
Аналіз проблем процесу	<u>Переваги.</u> У реалізації методів в опитуванні беруть участь керівники та безпосередні виконавці процесу, що дозволяє виявити проблемні області процесу. Дозволяє визначити черговість удосконалення процесів. <u>Недоліки.</u> Метод дозволяє виявити лише наявність проблем, проте не дозволяє виміряти їх глибину. Не можливо оцінити проблеми з фінансової точки зору чи з точки зору показників якості.
Ранжирування процесів	
Аналіз входів та виходів	<u>Переваги.</u> Наведені методи дозволяють визначити нестачу або надлишковість, притаманну входам, виходам, ресурсам процесу. Їх використання дозволяє структурувати бізнес-процеси, зробити їх більш цілісними, усунути «вузькі місця», «оздоровити» найбільш невдало організовані процеси.
Аналіз функцій	
Аналіз ресурсів	
Аналіз процесу на відповідність типовим та нормативним вимогам	<u>Недоліки.</u> Всі наведені види аналізу є необхідними до використання, але жоден з них не є інструментом для фундаментального реінженірингу та впровадження глибинних змін у бізнес-процесах, підвищення ефективності бізнес-процесів.
Кількісний аналіз бізнес-процесу	
Імітаційне моделювання	<u>Переваги.</u> Метод дозволяє розглядати велике число альтернатив, покращувати якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їх наслідки. Дозволяє знайти необхідне рішення в разі неможливості проведення експерименту в реальному житті. <u>Недоліки.</u> Складність та висока вартість використання методу.
АВС-аналіз	<u>Переваги.</u> Наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу.
	<u>Недоліки.</u> Потребує перебудови системи обліку витрат на підприємстві, оскільки на більшості підприємств відсутня система процесного обліку витрат по процесам.
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	<u>Переваги.</u> Показники характеризують основні складові бізнес-процесу з різних точок зору (фінансової, технічної тощо). Показники несуть об'єктивну інформацію в числовому вираженні, окреслюють «проблемні місця» дослідженого об'єкту. <u>Недоліки.</u> Показники процесу, продукту та задоволеності клієнтів є відокремленими характеристиками, на їх основі важко визначити оцінку

ефективності дослідженого об'єкту в цілому.

Особливе значення якісний аналіз має для виявлення так званих «вузьких місць» у бізнес-процесах, які обмежують ефективність функціонування підприємства, знижують швидкість прийняття управлінських рішень або негативно впливають на якість кінцевого результату. Саме такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан розвитку підприємства, але й сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління.

Таким чином, сучасна система оцінювання розвитку бізнес-організації повинна поєднувати як кількісні, так і якісні методи аналізу. Комплексне застосування різних підходів дозволяє підвищити об'єктивність управлінських висновків, своєчасно виявляти внутрішні резерви розвитку та формувати ефективні стратегічні рішення щодо подальшого функціонування підприємства.

Проведення комплексного оцінювання бізнес-процесів підприємства передбачає поєднання якісного та кількісного аналізу, кожен із яких виконує окрему функцію у системі дослідження ефективності розвитку організації.

Якісний аналіз спрямований на змістовне дослідження структури бізнес-процесів, логіки їх реалізації, послідовності виконання операцій, розподілу функціональних обов'язків та взаємодії між структурними елементами підприємства. Такий підхід дозволяє сформувати системне уявлення про особливості функціонування окремих процесів, виявити організаційні недоліки, дублювання функцій, неефективні управлінські рішення, затримки в інформаційних потоках, а також визначити критичні або проблемні ділянки, що стримують загальний розвиток підприємства. Саме результати якісного аналізу формують аналітичну основу для подальшого проведення кількісного оцінювання.

Кількісний аналіз, у свою чергу, дозволяє перевести результати дослідження у систему конкретних числових показників, що характеризують стан та ефективність функціонування бізнес-процесів. За допомогою даного підходу можна визначити продуктивність окремих процесів, рівень їх

економічної віддачі, часові параметри виконання операцій, собівартість реалізації процесів, рівень ресурсомісткості, рентабельність та інші ключові економічні характеристики. Використання кількісних методів створює можливість об'єктивного вимірювання результативності управлінських рішень та визначення напрямів оптимізації діяльності підприємства.

У широкому економічному розумінні ефективність функціонування підприємства відображає співвідношення отриманих результатів до обсягу використаних ресурсів. Відповідно, чим вищим є рівень доходів при раціональному використанні фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, тим вищим вважається рівень ефективності господарської діяльності підприємства.

Разом із тим оцінювання ефективності розвитку підприємства не обмежується виключно фінансовими результатами. У сучасних умовах до ключових критеріїв результативного розвитку також належать зростання темпів реалізації продукції або послуг, розширення ринкової присутності, підвищення швидкості обслуговування споживачів, покращення екологічних характеристик виробництва, оптимізація використання ресурсів та впровадження сучасних технологій.

Серед додаткових індикаторів, що характеризують рівень розвитку підприємства, доцільно виділити ефективність використання інноваційних технологій, динаміку зростання фінансового обороту, здатність підприємства скорочувати виробничі витрати, раціонально використовувати енергетичні, матеріальні та трудові ресурси, а також швидкість адаптації до змін ринкового середовища.

Таким чином, результати функціонування підприємства формуються під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Найбільш вагомий вплив на ефективність розвитку здійснюють якість управлінського лідерства, рівень мотивації персоналу, сформованість організаційної культури та ефективність управління знаннями, оскільки саме ці складові формують внутрішню здатність підприємства до зростання, адаптації та інноваційного розвитку.

У системі стратегічного оцінювання доцільно виокремлювати дві основні групи показників ефективності — зовнішню та внутрішню ефективність. Зовнішня ефективність характеризує ринкові позиції підприємства, рівень конкурентоспроможності, ступінь задоволення потреб споживачів, частку ринку та темпи зростання попиту. Внутрішня ефективність відображає економічні результати діяльності підприємства, продуктивність використання ресурсів, рівень прибутковості, фінансову стійкість та потенціал подальшого розвитку.

До традиційної системи оцінювання ефективності розвитку підприємства належать показники використання основних засобів, ефективності управління оборотним капіталом, продуктивності трудових ресурсів, рентабельності господарської діяльності, фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності. Комплексне використання зазначених індикаторів дозволяє сформувати об'єктивну оцінку поточного стану підприємства, виявити резерви зростання та обґрунтувати стратегічні напрями його подальшого розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методологічні засади управління розвитком підприємств малого бізнесу, що дозволило сформулювати комплексне бачення сутності, особливостей та інструментарію забезпечення їх ефективного функціонування в сучасних умовах господарювання.

У ході дослідження встановлено, що розвиток підприємства є складною багатоаспектною економічною категорією, яка відображає безперервний процес кількісних, якісних, структурних та функціональних змін у діяльності суб'єкта господарювання. Розвиток підприємства супроводжується нарощуванням ресурсного потенціалу, удосконаленням системи управління, зміцненням конкурентних позицій та підвищенням адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Обґрунтовано, що в сучасних умовах цифровізації економіки та посилення ринкової конкуренції розвиток підприємств малого бізнесу набуває стратегічного значення для забезпечення їх економічної стійкості та довгострокового функціонування.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити основні концепції розвитку підприємств, серед яких особливе значення мають маркетингова, стратегічна та інноваційна концепції. Доведено, що маркетингова концепція забезпечує орієнтацію підприємства на потреби споживачів та формування конкурентних переваг, стратегічна — визначає довгострокові орієнтири функціонування та напрями зростання, а інноваційна — створює передумови для впровадження нових технологій, модернізації бізнес-процесів та підвищення ринкової адаптивності підприємства.

У процесі дослідження методичних аспектів управління розвитком

малого бізнесу встановлено, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від використання сучасних управлінських інструментів та організаційних підходів. Визначено, що серед найбільш поширених методів управління розвитком підприємств малого бізнесу доцільно виділяти реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризацію, реорганізацію, бенчмаркінг, аутсорсинг, франчайзинг, а також процесний і проєктний підходи до управління. Встановлено, що кожен із зазначених інструментів має власні функціональні особливості, сферу застосування та економічну доцільність залежно від стратегічних цілей підприємства.

Особливу увагу приділено дослідженню процесного та проєктного управління, які в сучасних умовах дедалі частіше використовуються в інтегрованому форматі. Обґрунтовано, що процесний підхід забезпечує стабільність операційної діяльності, оптимізацію бізнес-процесів та ефективне використання ресурсів, тоді як проєктний підхід сприяє реалізації інноваційних змін, модернізації бізнес-моделі та досягненню унікальних стратегічних результатів.

У межах дослідження підходів до оцінювання ефективності розвитку підприємств встановлено, що результативність функціонування організації доцільно оцінювати через поєднання якісних і кількісних методів аналізу. Доведено необхідність розмежування понять «результативність» та «ефективність», оскільки результативність характеризує ступінь досягнення стратегічних цілей, а ефективність — раціональність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Визначено, що на ефективність розвитку підприємств малого бізнесу суттєво впливають як економічні показники діяльності, так і управлінські чинники, серед яких ключову роль відіграють лідерство, система мотивації персоналу, організаційна культура та управління знаннями. Обґрунтовано, що комплексне використання показників зовнішньої та внутрішньої ефективності, а також інтеграція якісного й кількісного аналізу створюють методичну основу для об'єктивного оцінювання поточного стану підприємства та формування

ефективних напрямів його подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Діагностика господарської діяльності ТОВ «Зубр»

Ефективне управління розвитком підприємства неможливе без проведення комплексної діагностики його господарської діяльності, оскільки саме аналітичне дослідження внутрішнього стану підприємства дозволяє своєчасно виявити сильні сторони, проблемні аспекти функціонування, резерви зростання та потенційні напрями стратегічного вдосконалення. Для підприємств малого бізнесу така діагностика набуває особливого значення, оскільки в умовах обмеженості ресурсів будь-які управлінські рішення безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності, фінансову стійкість та перспективи подальшого розвитку.

Об'єктом практичного дослідження в роботі виступає товариство з обмеженою відповідальністю Зубр, яке функціонує на ринку України як суб'єкт малого підприємництва. За даними відкритих реєстрів, компанія зареєстрована в Україні та здійснює господарську діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Важливою складовою діагностики господарської діяльності підприємства є дослідження специфіки його функціонування відповідно до зареєстрованих видів економічної діяльності. Аналіз КВЕД дозволяє визначити галузеву спрямованість підприємства, оцінити особливості формування доходів, рівень диверсифікації діяльності та потенційні напрями стратегічного розвитку.

Відповідно до реєстраційних даних, основним видом економічної діяльності ТОВ Зубр є КВЕД 16.10 — лісопильне та стругальне виробництво.

Даний напрям належить до деревообробної промисловості та передбачає первинну механічну обробку деревини з метою отримання пиломатеріалів, брусів, дощок, рейок, заготовок та інших конструкційних елементів. Зазначений вид діяльності охоплює процеси розпилювання деревини, її калібрування, сушіння, стругання та підготовки до подальшого використання у будівництві, меблевому виробництві або інших галузях господарства.

Обраний основний КВЕД свідчить про виробничу орієнтацію підприємства та формує специфіку його господарської моделі, яка базується на використанні матеріальних ресурсів, виробничого обладнання, кваліфікованого технічного персоналу та організації безперервного виробничого циклу. Враховуючи, що за даним КВЕД в Україні функціонує понад 9 тисяч суб'єктів господарювання, діяльність підприємства здійснюється в умовах достатньо високої галузевої конкуренції, що вимагає постійного контролю якості продукції, оптимізації виробничих витрат та вдосконалення системи управління.

Окрім основного напрямку діяльності, підприємство здійснює господарську діяльність за додатковими видами економічної активності, що дозволяє диверсифікувати джерела доходів та підвищувати стійкість бізнесу.

Зокрема, одним із додаткових напрямів є КВЕД 16.29 — виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння. Даний вид діяльності розширює виробничі можливості підприємства та дозволяє здійснювати глибшу переробку деревини, створювати продукцію з більшою доданою вартістю, а також ефективніше використовувати виробничі відходи. Реалізація такого напрямку сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства, зменшенню втрат сировини та формуванню більш широкого товарного асортименту.

Ще одним напрямом діяльності є КВЕД 25.62 — механічне оброблення металевих виробів. Наявність цього виду діяльності свідчить про виробничу диверсифікацію підприємства та можливість здійснення додаткових

технологічних операцій, пов'язаних із виготовленням або доопрацюванням металевих конструкцій, комплектуючих, кріпильних елементів або технічних деталей. Такий напрям може бути стратегічно важливим для забезпечення власних виробничих потреб, ремонту обладнання або розширення спектра послуг для корпоративних клієнтів.

Крім того, підприємство здійснює діяльність за КВЕД 43.91 — покрівельні роботи, що належить до будівельної сфери. Наявність цього напрямку діяльності свідчить про орієнтацію підприємства не лише на виробництво матеріалів, але й на їх подальше практичне застосування у будівельних проєктах. Виконання покрівельних робіт дозволяє підприємству працювати за моделлю вертикальної інтеграції, поєднуючи виробництво будівельних матеріалів із наданням спеціалізованих будівельно-монтажних послуг.

Таким чином, структура видів економічної діяльності ТОВ Зубр свідчить про достатньо високий рівень диверсифікації бізнесу, що є позитивним фактором з точки зору зниження галузевих ризиків та формування стабільних джерел доходу. Поєднання деревообробного виробництва, механічної обробки металу та будівельно-монтажних послуг створює передумови для комплексного розвитку підприємства, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Водночас ефективність функціонування такої бізнес-моделі значною мірою залежить від якості стратегічного управління, оптимізації ресурсного забезпечення та впровадження сучасних виробничих і управлінських технологій.

Організаційна структура управління підприємством є одним із ключових елементів забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання, оскільки саме вона визначає розподіл управлінських повноважень, відповідальності, функціональних обов'язків та механізм взаємодії між окремими структурними підрозділами. Для підприємств малого бізнесу характерною є відносно компактна, гнучка та функціонально орієнтована структура управління, яка дозволяє оперативно реагувати на

зміни ринкового середовища та приймати управлінські рішення в короткі терміни.

З урахуванням специфіки діяльності ТОВ Зубр, пов'язаної з деревообробним виробництвом, механічною обробкою металевих виробів та виконанням будівельно-монтажних робіт, на підприємстві сформована лінійно-функціональна організаційна структура управління. Така модель є найбільш поширеною серед виробничих підприємств малого бізнесу, оскільки поєднує централізованість управління з розподілом функціональної відповідальності між окремими напрямками діяльності.

На вищому рівні управління знаходиться директор підприємства, який здійснює загальне стратегічне та оперативне керівництво господарською діяльністю товариства. До його основних функцій належать формування стратегії розвитку підприємства, прийняття ключових управлінських рішень, координація діяльності структурних підрозділів, контроль фінансових результатів, ведення переговорів із партнерами, постачальниками та замовниками, а також забезпечення дотримання нормативно-правових вимог у процесі здійснення господарської діяльності.

Безпосередньо директору підпорядковуються основні функціональні підрозділи підприємства.

Виробничий підрозділ є базовим елементом організаційної структури підприємства, оскільки саме він забезпечує реалізацію основного виду діяльності за КВЕД 16.10. До складу виробничого напрямку входять майстри виробничих дільниць, оператори деревообробного обладнання, працівники лісопильного цеху, спеціалісти з механічної обробки матеріалів та допоміжний технічний персонал. Основними функціями підрозділу є організація виробничого процесу, контроль якості продукції, дотримання технологічних стандартів, ефективне використання сировини та забезпечення безперебійного функціонування обладнання.

Окремим напрямом виступає технічно-інженерна служба, яка відповідає за технічне обслуговування виробничого обладнання, проведення планово-

попереджувальних ремонтів, модернізацію виробничих потужностей, забезпечення техніки безпеки та впровадження технологічних удосконалень у виробничий процес.

Будівельно-монтажний підрозділ забезпечує реалізацію діяльності за КВЕД 43.91, пов'язаної з виконанням покрівельних робіт та іншими спеціалізованими будівельними послугами. До його складу входять виконроби, монтажні бригади, спеціалісти з будівельно-монтажних робіт та допоміжний персонал. Основними завданнями підрозділу є виконання договірних зобов'язань перед замовниками, організація робіт на об'єктах та контроль якості виконаних будівельних робіт.

Фінансово-бухгалтерський відділ забезпечує ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової та податкової звітності, контроль грошових потоків, аналіз витрат, розрахунок собівартості продукції, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також фінансове планування діяльності підприємства.

Комерційний або відділ збуту відповідає за пошук нових клієнтів, укладання договорів, управління каналами реалізації продукції, маркетингові комунікації, аналіз ринку, формування цінової політики та підтримання довгострокових партнерських відносин із замовниками.

Відділ постачання та логістики виконує функції забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, комплектуючими та технічними ресурсами, контролює складські запаси, організовує логістичні процеси та координує поставки продукції клієнтам.

На підприємствах малого бізнесу окремі кадрові, юридичні чи маркетингові функції часто не виділяються в самостійні структурні одиниці, а можуть виконуватися директором, бухгалтерією або передаватися на аутсорсинг. Такий підхід дозволяє оптимізувати адміністративні витрати та зберігати гнучкість системи управління.

Таким чином, організаційна структура ТОВ Зубр відповідає специфіці його виробничо-комерційної діяльності та забезпечує координацію основних

бізнес-процесів підприємства. Використання лінійно-функціональної структури дозволяє поєднати централізоване управління з функціональною спеціалізацією, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

2.2. Аналіз організаційно-економічних параметрів функціонування підприємств малого бізнесу

З огляду на виробничу спеціалізацію ТОВ Зубр, кадрова політика підприємства формується відповідно до особливостей здійснення основних видів економічної діяльності, а саме деревообробного виробництва, механічної обробки металевих виробів та виконання спеціалізованих будівельно-монтажних робіт. Кількісний склад персоналу визначається залежно від виробничого навантаження, сезонності замовлень, обсягів виготовлення продукції, тривалості виробничого циклу та інтенсивності реалізації договірних робіт.

Формування кадрового потенціалу підприємства здійснюється за принципом функціональної доцільності, відповідно до якого чисельність працівників кожного структурного підрозділу безпосередньо залежить від потреб виробничого процесу, завантаженості обладнання, кількості замовлень та обсягів виконуваних робіт. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно використовувати трудові ресурси, мінімізувати непродуктивні витрати та підтримувати необхідний рівень операційної гнучкості.

Система оплати праці на підприємстві побудована на основі посадових окладів із застосуванням елементів матеріального стимулювання, залежно від фактично відпрацьованого часу, складності виконуваних виробничих завдань, кваліфікаційного рівня працівника та кінцевих результатів діяльності. Для окремих категорій працівників можуть застосовуватися преміальні виплати за перевиконання виробничих показників, дотримання технологічної дисципліни, своєчасне виконання замовлень або економію матеріальних

ресурсів.

Нарахування заробітної плати на ТОВ Зубр здійснюється відповідно до чинного трудового та податкового законодавства України з використанням первинної облікової документації. Основою для проведення розрахунків виступають табелі обліку використання робочого часу, виробничі наряди, акти виконаних робіт, внутрішні звіти структурних підрозділів та інші облікові документи. Система обліку дозволяє контролювати продуктивність праці, фактичне завантаження працівників та ефективність використання трудового потенціалу.

Підбір персоналу на підприємстві здійснюється з урахуванням специфіки відповідних КВЕДів та виробничих потреб підприємства. Основними критеріями відбору працівників є:

- наявність професійної підготовки за відповідним напрямом діяльності;
- досвід роботи у сфері деревообробки, металообробки або будівельно-монтажних робіт;
- знання технічних характеристик обладнання та виробничих технологій;
- здатність працювати в умовах виробничої дисципліни;
- відповідальність, уважність та дотримання вимог техніки безпеки.

Ключову роль у системі управління підприємством виконує директор, який забезпечує загальне стратегічне та оперативне керівництво діяльністю товариства. До його функціональних обов'язків входить організація виробничо-господарської діяльності, координація роботи структурних підрозділів, формування стратегічних напрямів розвитку, ведення переговорів із замовниками, постачальниками, фінансовими установами та іншими партнерами. Крім того, директор представляє інтереси підприємства у відносинах із державними органами, контролює фінансові результати та несе повну відповідальність за ефективність функціонування підприємства.

Бухгалтерська служба підприємства забезпечує ведення фінансового, управлінського та податкового обліку. До її основних функцій належать облік доходів і витрат, контроль руху грошових коштів, облік основних засобів,

матеріальних запасів, виробничих витрат, розрахунків собівартості продукції, складання фінансової звітності та контроль виконання податкових зобов'язань.

Виробничий адміністратор або керівник виробничої дільниці здійснює оперативне управління виробничими процесами, контролює постачання сировини, приймання матеріалів, ведення складського обліку, дотримання графіків виробництва та виконання внутрішніх виробничих нормативів. Також він несе відповідальність за правильність оформлення супровідної документації та забезпечення безперебійної роботи виробничих дільниць.

Працівники виробничих підрозділів, зокрема оператори деревообробного обладнання, слюсарі з механічної обробки металу, монтажники покрівельних конструкцій та допоміжний персонал, виконують безпосередні виробничі операції відповідно до технологічних карт, технічних завдань та виробничих планів.

Важливою складовою системи управління підприємством є організація інформаційних потоків між структурними підрозділами. У процесі господарської діяльності кожен підрозділ формує відповідний інформаційний масив, який використовується для оперативного управління, контролю виконання завдань, оцінювання продуктивності та прийняття стратегічних рішень. Побудова таких інформаційних потоків забезпечує узгодженість управлінських дій на всіх рівнях організації.

З метою автоматизації управлінських та облікових процесів на підприємстві використовується програмний комплекс 1С:Підприємство, який інтегрований у систему управління з метою оптимізації виробничого та фінансового обліку. За допомогою даного програмного забезпечення здійснюється облік виробничих операцій, руху матеріальних ресурсів, формування складських залишків, розрахунків заробітної плати, контроль фінансових результатів, ведення графіків роботи персоналу та формування управлінської звітності.

Кожен структурний підрозділ підприємства формує відповідні звіти у

межах власної компетенції: виробничі підрозділи подають звітність щодо обсягів виготовленої продукції, складська служба веде облік матеріальних ресурсів, бухгалтерія формує фінансові звіти, а керівництво здійснює аналіз ключових показників ефективності.

Впровадження автоматизованої системи управління дозволило ТОВ Зубр значно підвищити ефективність господарської діяльності, скоротити трудомісткість облікових процедур, підвищити точність управлінської інформації, оптимізувати виробничі процеси та покращити контроль за використанням ресурсного потенціалу підприємства. У результаті цього підприємство отримало можливість більш оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стабільне економічне зростання.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів за перше півріччя 2024-2025 рр.

Показник	I півріччя 2024 р.	I півріччя 2025 р.	Темп росту, %
Виручка від реалізації, грн.	5 061 156	4 812 408	95,09
Собівартість, грн..	3 289 751	3 368 686	102,40
Прибуток від продажу, грн.	1 771 405	1 443 722	81,50
Інші доходи, грн..	5 067	3 145	62,07
Інші видатки, грн..	50 711	47 091	92,86
Прибуток до оподаткування, грн..	1 725 761	1 399 776	81,11
Поточний податок на прибуток, грн.	8 935	10 015	112,09
Чистий прибуток, грн..	1 716 826	1 389 761	80,95
Рентабельність діяльності, %	33,9	28,87	85,11

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

За результатами проведеного аналізу фінансово-економічних показників ТОВ Зубр встановлено, що у досліджуваному періоді підприємство продемонструвало зниження обсягів реалізації продукції, що свідчить про наявність певних негативних тенденцій у господарській діяльності. Зокрема,

дохід від реалізації продукції, товарів та послуг у звітному періоді скоротився на 4,91%, внаслідок чого обсяг виручки за перше півріччя 2026 року становив 4 812,4 тис. грн.

Разом із тим проведений аналіз фінансових результатів свідчить про зменшення рівня чистого прибутку підприємства. Якщо за аналогічний період попереднього року чистий фінансовий результат становив 1 716,8 тис. грн, то в наступному звітному періоді підприємство зафіксувало зниження прибутковості на 327 тис. грн, що відповідає скороченню на 19,05%.

Виявлена тенденція може бути зумовлена впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких варто виділити посилення конкурентного тиску на ринку деревообробної продукції, коливання цін на сировину, зростання логістичних витрат, сезонність попиту на будівельні матеріали, а також підвищення операційних витрат підприємства.

За таких умов одним із ключових стратегічних завдань керівництва ТОВ Зубр у короткостроковій та середньостроковій перспективі є стабілізація темпів зниження доходів, підвищення прибутковості операційної діяльності, оптимізація структури витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку деревообробної та будівельної продукції.

Для більш глибокого оцінювання фінансового стану підприємства доцільним є аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості, оскільки саме ці індикатори характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання, підтримувати платоспроможність та забезпечувати стабільність господарської діяльності.

Результати аналізу показників ліквідності ТОВ Зубр за досліджуваний період наведено в таблиці 2.2.

Одним із базових показників оцінювання ліквідності виступає **коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)**, який характеризує здатність оборотних активів підприємства повністю покривати його короткострокові зобов'язання. Економічна сутність цього показника полягає у визначенні рівня фінансової безпеки підприємства в короткостроковому періоді. Нормативне

значення коефіцієнта покриття повинно перевищувати 1,0, оскільки саме за такого рівня підприємство має достатній обсяг ліквідних активів для своєчасного виконання поточних зобов’язань перед постачальниками, бюджетом, працівниками та іншими контрагентами.

Подальший аналіз динаміки коефіцієнтів ліквідності дозволить оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, виявити потенційні ризики втрати платоспроможності та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи фінансового управління підприємством.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Зубр» за перше півріччя 2024-2025
рр.

Найменування показників	Значення показника (тис. грн.)		Абсолютне Відхилення значень (тис. грн.)	Темп приросту (%)
	I півріччя 2024 р	I півріччя 2025 р.		
Коефіцієнт покриття	1,37	1,5	0,13	9,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,65	0,79	0,14	21,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,023	0,024	0,001	4,354,35

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

За результатами проведеного аналізу показників ліквідності ТОВ Зубр встановлено загальне покращення рівня поточної платоспроможності підприємства в досліджуваному періоді.

Зокрема, у першому півріччі 2025 року порівняно з аналогічним періодом 2024 року **коефіцієнт покриття** збільшився на 0,13 пункту, або на 9,49%. Така позитивна динаміка свідчить про зростання здатності підприємства покривати поточні фінансові зобов’язання за рахунок наявних оборотних активів. Отримані результати вказують на поступове зміцнення короткострокової фінансової стабільності підприємства та зниження ризику

виникнення дефіциту обігових коштів у процесі операційної діяльності.

Позитивні зміни також спостерігаються за показником **швидкої ліквідності**, який характеризує спроможність підприємства погашати короткострокові зобов'язання без урахування товарно-матеріальних запасів, виключно за рахунок найбільш мобільної частини оборотних активів. У фінансовій практиці нормативне значення цього показника знаходиться в межах 0,6–0,8.

Згідно з результатами аналізу, у досліджуваному періоді коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ Зубр досяг рівня 0,79, що на 0,14 пункту перевищує показник попереднього періоду. Така динаміка свідчить про покращення структури оборотних активів та підвищення здатності підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами.

Окремої уваги потребує аналіз **коефіцієнта абсолютної ліквідності**, який відображає частку короткострокових зобов'язань, що можуть бути негайно погашені за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. У досліджуваному періоді даний показник також продемонстрував позитивну динаміку та зріс на 0,001 пункту порівняно з попереднім роком.

Разом із тим, незважаючи на позитивні зміни, рівень абсолютної ліквідності підприємства залишається недостатнім. Проведені розрахунки свідчать, що у першому півріччі 2026 року ТОВ Зубр за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів могло негайно погасити лише 2,4% своїх поточних зобов'язань.

Отримані результати вказують на те, що, незважаючи на загальне покращення показників ліквідності, підприємство все ще має певні обмеження щодо забезпечення миттєвої платоспроможності. Це може бути пов'язано з високою капіталомісткістю виробничої діяльності, значною часткою коштів, вкладених у виробничі запаси, сировину, матеріали або незавершене виробництво, що є характерним для підприємств деревообробної та виробничо-будівельної галузі.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ТОВ Зубр загалом демонструє позитивну тенденцію до зміцнення поточної платоспроможності та покращення структури оборотних активів. Водночас підприємству доцільно приділити особливу увагу оптимізації управління грошовими потоками, прискоренню оборотності дебіторської заборгованості та формуванню достатнього резерву високоліквідних активів.

Подальше оцінювання фінансового стану підприємства доцільно здійснити шляхом аналізу показників фінансової стійкості, результати якого наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості мережі кав'ярень ТОВ «Зубр» за перше півріччя 2024-2025 рр.

Найменування показників	Значення показника (тис. грн.)		Абсолютне відхилення значень (тис. грн.)	Темп приросту (%)
	I півріччя 2024 р	I півріччя 2025 р..		
Коефіцієнт фінансової автономії	0,29	0,33	0,04	13,79
Коефіцієнт фінансової залежності	3,51	3,03	-0,48	-13,68
Коефіцієнт фінансового ризику	2,51	2,03	-0,48	-19,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,03	0,2	0,23	566,7
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,27	0,33	0,06	22,22

Джерело: Складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Результати аналізу показників фінансової стійкості ТОВ Зубр дозволяють оцінити структуру джерел формування капіталу підприємства, рівень його фінансової незалежності, ступінь залежності від зовнішнього фінансування та загальний рівень фінансової безпеки.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що в першому

півріччі 2025 року порівняно з аналогічним періодом 2024 року **коефіцієнт фінансової автономії** підприємства продемонстрував позитивну динаміку та зріс на 13,79%, досягнувши рівня 0,33. Зростання цього показника свідчить про поступове зміцнення власної фінансової бази підприємства та збільшення частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування.

Разом із тим отримане значення залишається нижчим за нормативний рівень, який у фінансовому аналізі становить не менше 0,5. Це свідчить про те, що підприємство все ще характеризується недостатнім рівнем фінансової самостійності та певною залежністю від залучених джерел фінансування. Для виробничих підприємств, діяльність яких пов'язана з придбанням сировини, експлуатацією технологічного обладнання та фінансуванням виробничого циклу, така ситуація є доволі поширеною, однак потребує постійного контролю.

Подальший аналіз структури капіталу здійснювався за допомогою коефіцієнта фінансової залежності, який є оберненим до коефіцієнта автономії та характеризує частку активів, сформованих за рахунок позикового капіталу. Нормативне значення даного показника не повинно перевищувати 2,0. За результатами аналізу встановлено, що на підприємстві цей показник все ще перевищує рекомендовані межі, що вказує на підвищений рівень використання зовнішніх фінансових ресурсів у структурі капіталу.

Водночас позитивним фактором є те, що динаміка показників свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від зовнішніх кредиторів та покращення структури фінансового забезпечення.

Особливо важливим індикатором фінансової безпеки виступає коефіцієнт фінансового ризику, який відображає співвідношення позикового і власного капіталу підприємства. У досліджуваному періоді значення цього показника в ТОВ Зубр становило 2,03, що на 0,48 пункту менше порівняно з попереднім роком.

Згідно з методичними рекомендаціями, нормативне значення коефіцієнта фінансового ризику повинно бути меншим за 1,0, оскільки саме за

такого рівня підприємство має збалансовану структуру капіталу та мінімізує ризики надмірного кредитного навантаження. Незважаючи на те, що фактичне значення показника все ще перевищує нормативний рівень, тенденція до його зниження свідчить про поступове оздоровлення фінансового стану підприємства, зменшення боргового навантаження та підвищення рівня фінансової стабільності.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ Зубр демонструє позитивну динаміку у сфері фінансової стійкості. Незважаючи на наявність певної залежності від зовнішніх джерел фінансування, підприємство поступово наближається до нормативних фінансових показників, що свідчить про покращення якості фінансового управління та зниження рівня фінансових ризиків.

З метою більш детального дослідження структури доходів, прибутковості окремих напрямів діяльності та визначення найбільш перспективних сегментів розвитку ТОВ Зубр доцільним є використання АВС-аналізу.

Застосування АВС-аналізу дозволяє:

- визначити найбільш прибуткові напрями господарської діяльності підприємства;
- виявити продукцію або послуги, що формують основну частку доходів;
- оптимізувати структуру виробничого асортименту;
- раціонально розподілити матеріальні, трудові та фінансові ресурси;
- підвищити ефективність управління запасами та виробничими процесами.

Методика АВС-аналізу базується на принципі Парето, відповідно до якого приблизно 80% результату формують 20% найбільш значущих позицій. У практиці управління товари або напрями діяльності поділяються на три групи:

Група А — найбільш стратегічно важливі позиції, які формують основну

частку доходів підприємства (орієнтовно до 80% загального результату). Для ТОВ Зубр до цієї групи можуть належати основні види пиломатеріалів, будівельні конструкції або найбільш затребувані послуги з покрівельних робіт. Саме цей сегмент потребує постійного моніторингу попиту, розширення асортименту та пріоритетного ресурсного забезпечення.

Група В включає продукцію або послуги середнього рівня прибутковості, які забезпечують стабільний, але не домінуючий дохід підприємства. Для даної групи важливим є контроль рівня запасів, рентабельності та ринкового попиту.

Група С охоплює найменш прибуткові або низькооборотні позиції, які формують мінімальний внесок у загальний фінансовий результат. Виявлення таких позицій дозволяє підприємству оптимізувати виробничий асортимент, уникати неефективного використання обігових коштів та скорочувати непродуктивні витрати.

Таким чином, використання АВС-аналізу дозволяє ТОВ Зубр сформувавши більш ефективну товарну, виробничу та фінансову політику, що створює додаткові передумови для зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

2.3. Дослідження динаміки розвитку та її впливу на показники ефективності діяльності ТОВ Зубр

За результатами проведеної діагностики господарської діяльності ТОВ Зубр, з урахуванням специфіки його виробничої діяльності у сфері деревообробки, механічної обробки металевих виробів та виконання спеціалізованих будівельних робіт, можна сформувавши такі аналітичні висновки.

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що ТОВ Зубр функціонує в умовах високої галузевої конкуренції, особливо у сфері первинної обробки деревини, де кількість суб'єктів господарювання є значною. Водночас

наявність суміжних виробничих напрямів, зокрема глибшої переробки деревини, металообробки та будівельно-монтажних робіт, створює для підприємства додаткові конкурентні переваги, дозволяє формувати комплексні пропозиції для клієнтів та розширювати ринкову присутність.

Дослідження організаційно-виробничої структури показало, що підприємство використовує лінійно-функціональну модель управління, яка забезпечує достатньо високий рівень оперативності прийняття управлінських рішень та ефективну координацію між виробничими, фінансовими, логістичними та адміністративними підрозділами. Така структура є характерною для підприємств малого бізнесу виробничого типу та дозволяє підтримувати належний рівень керованості внутрішніх бізнес-процесів.

Аналіз кадрового потенціалу засвідчив, що підприємство має сформований професійний трудовий ресурс, до складу якого входять оператори деревообробного обладнання, спеціалісти з механічної обробки металу, монтажні бригади, інженерно-технічний персонал, бухгалтерська та управлінська служби. Наявність кваліфікованих працівників позитивно впливає на стабільність виробничих процесів, якість продукції та своєчасність виконання договірних зобов'язань.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників дозволив виявити поступове покращення платоспроможності підприємства. Зокрема, коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності демонструють позитивну динаміку, що свідчить про підвищення здатності підприємства виконувати короткострокові фінансові зобов'язання. Одночасно аналіз фінансової стійкості підтвердив тенденцію до поступового зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, хоча окремі показники ще не досягли нормативних значень.

Аналіз виробничої діяльності показав, що основний обсяг доходів формується за рахунок реалізації пиломатеріалів, дерев'яних конструкцій, супутніх виробів із деревини, а також виконання покрівельних та монтажних робіт. Додатковим джерелом економічної ефективності виступає використання

власних виробничих потужностей для механічної обробки металевих елементів, що забезпечує внутрішню технологічну автономність підприємства.

Позитивним фактором у розвитку ТОВ Зубр є впровадження автоматизованої системи управлінського та бухгалтерського обліку на базі 1С:Підприємство, яка забезпечує контроль виробничих операцій, руху матеріальних ресурсів, обліку готової продукції, нарахування заробітної плати та формування управлінської звітності. Автоматизація ключових бізнес-процесів сприяє зниженню адміністративних витрат, покращенню якості управлінської інформації та прискоренню прийняття управлінських рішень.

Для більш глибокого дослідження структури доходів було застосовано АВС-аналіз, результати якого дали можливість визначити найбільш прибуткові напрями діяльності підприємства. До категорії найбільш економічно ефективних видів продукції та послуг віднесено основні пиломатеріали, конструкційні дерев'яні вироби та покрівельні послуги, які формують найбільшу частку доходів підприємства. Це свідчить про ефективність сформованої виробничої спеціалізації та правильність стратегічної орієнтації підприємства.

Разом із тим серед основних факторів, що можуть стримувати подальший розвиток підприємства, слід виділити зростання вартості сировини, коливання попиту в будівельній галузі, підвищення логістичних витрат та загострення конкурентної боротьби на ринку деревообробної продукції.

У зв'язку з цим для забезпечення подальшого розвитку ТОВ Зубр доцільно реалізувати такі стратегічні напрями:

- модернізація деревообробного та металообробного обладнання;
- розширення асортименту готової продукції з більшою доданою вартістю;
- впровадження сучасних CRM- та ERP-рішень для управління замовленнями та ресурсами;
- оптимізація логістичних процесів постачання та доставки продукції;
- розширення співпраці з будівельними компаніями та корпоративними клієнтами;

– активізація цифрового просування продукції через онлайн-канали збуту.

Таким чином, результати проведеної діагностики підтверджують, що ТОВ Зубр має достатній виробничий, кадровий та фінансовий потенціал для подальшого розвитку, зміцнення конкурентних позицій та підвищення економічної ефективності в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ Зубр показав, що підприємство, незважаючи на тимчасове скорочення обсягів реалізації та прибутковості у досліджуваному періоді, зберігає достатній виробничий потенціал для подальшого розвитку. Враховуючи результати діагностики господарської діяльності, структуру фінансових ресурсів, а також специфіку функціонування підприємства у сфері деревообробного виробництва, металообробки та виконання будівельно-монтажних робіт, доцільним є формування прогнозу його подальшого розвитку на середньострокову перспективу.

Побудова прогнозної моделі здійснювалася з урахуванням фактичної динаміки ключових фінансових показників, темпів зміни собівартості продукції, рівня прибутковості, поточного фінансового стану підприємства та можливого економічного ефекту від реалізації запропонованих управлінських заходів. Крім того, при прогнозуванні враховувалася очікувана модернізація виробничих потужностей, розширення асортименту готової продукції, активізація збутової діяльності та поступове впровадження цифрових управлінських рішень.

На основі проведених розрахунків було сформовано прогноз динаміки основних фінансових результатів діяльності підприємства на найближчі три роки.

Таблиця 2.4

Прогноз основних фінансово-економічних показників ТОВ Зубр на 2026–2029 рр.

Показник	2026	2027	2028	2029
Виручка від реалізації, грн	4 812 408	5 148 000	5 638 000	6 274 000

Показник	2026	2027	2028	2029
Собівартість, грн	3 368 686	3 502 000	3 706 000	3 978 000
Прибуток від реалізації, грн	1 443 722	1 646 000	1 932 000	2 296 000
Чистий прибуток, грн	1 389 761	1 552 000	1 827 000	2 175 000
Рентабельність діяльності, %	28,87	30,15	32,40	34,67

Аналіз прогнозних фінансово-економічних показників ТОВ Зубр на 2027–2029 роки свідчить про наявність позитивних передумов для подальшого зміцнення економічного потенціалу підприємства та поступового відновлення темпів його розвитку. Сформований прогноз базується на результатах попереднього фінансового аналізу, виявлених тенденціях зміни основних показників діяльності, а також на очікуваному ефекті від реалізації запропонованих управлінських заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, оптимізацію витрат, цифровізацію бізнес-процесів та розширення ринкової присутності.

Згідно з прогнозними розрахунками, обсяг виручки від реалізації продукції підприємства у 2027 році може зрости до 5 148,0 тис. грн, що на 335,6 тис. грн, або на 6,97%, перевищує фактичний показник 2026 року. У 2028 році очікується подальше зростання доходів до 5 638,0 тис. грн, а у 2029 році — до 6 274,0 тис. грн. Загалом за три роки прогнозується збільшення обсягу реалізації на 1 461,6 тис. грн, або майже на 30,4% порівняно з базовим роком. Така тенденція може бути досягнута за рахунок активізації основних напрямів діяльності підприємства, зокрема розширення виробництва пиломатеріалів, збільшення обсягів реалізації виробів з деревини, розвитку послуг з механічної обробки металевих виробів та зростання попиту на покрівельні роботи.

Позитивну динаміку демонструє і показник собівартості продукції. Хоча абсолютний обсяг виробничих витрат у прогнозному періоді зростатиме — з 3 368,7 тис. грн у 2026 році до 3 978,0 тис. грн у 2029 році — темпи зростання собівартості є нижчими за темпи зростання доходів підприємства. Це свідчить про очікуване підвищення ефективності використання виробничих ресурсів,

зменшення питомих витрат, оптимізацію закупівельної політики та покращення організації виробничих процесів.

Особливо вагомою є прогнозована динаміка прибутку від реалізації. За розрахунками, у 2027 році цей показник може зрости до 1 646,0 тис. грн, у 2028 році — до 1 932,0 тис. грн, а у 2029 році — до 2 296,0 тис. грн. Таким чином, загальний приріст прибутку від реалізації за прогнозний період становитиме 852,3 тис. грн, або близько 59,0% відносно 2026 року. Це свідчить про зростання операційної ефективності підприємства та посилення його конкурентних позицій у відповідних сегментах ринку.

Аналогічна позитивна тенденція спостерігається щодо чистого прибутку підприємства. Якщо у 2026 році чистий фінансовий результат становив 1 389,8 тис. грн, то у 2029 році прогнозується його зростання до 2 175,0 тис. грн. Таким чином, очікуване збільшення чистого прибутку становитиме 785,2 тис. грн, або 56,5%. Така динаміка є свідченням того, що підприємство має реальні перспективи зміцнення фінансової стійкості та формування внутрішніх джерел для подальшого інвестиційного розвитку.

Важливим інтегральним показником ефективності виступає рентабельність діяльності. За прогнозом, її рівень поступово зростатиме з 28,87% у 2026 році до 30,15% у 2027 році, 32,40% у 2028 році та 34,67% у 2029 році. Загальне підвищення рентабельності на 5,8 процентних пункти свідчить про покращення загальної економічної результативності діяльності ТОВ Зубр, підвищення віддачі від використання ресурсів та зростання прибутковості основних видів господарської діяльності.

Отже, результати прогнозування підтверджують, що за умови реалізації стратегічних заходів щодо модернізації виробничої бази, вдосконалення системи управління ресурсами, розширення асортиментної політики та активізації збутової діяльності ТОВ Зубр має високі перспективи для стабільного економічного зростання, зміцнення фінансових позицій та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку деревообробної, металообробної та будівельної продукції.

Представлені прогнозні розрахунки свідчать про наявність позитивної тенденції до поступового відновлення економічної активності підприємства. Зокрема, очікується стабільне зростання виручки від реалізації продукції, що насамперед буде зумовлено збільшенням попиту на основну продукцію деревообробного виробництва, активізацією виконання покрівельних робіт, а також розширенням напрямів механічної обробки металевих виробів.

Одночасно прогнозується зростання чистого прибутку підприємства, що може бути досягнуто за рахунок підвищення продуктивності виробництва, більш раціонального використання сировини, зниження непродуктивних витрат та оптимізації логістичних процесів. Особливо важливим є поступове зростання показника рентабельності діяльності, що свідчить про підвищення загальної економічної ефективності функціонування підприємства.

Разом із оцінкою фінансових результатів важливим напрямом дослідження є прогнозування платоспроможності підприємства, оскільки саме рівень ліквідності визначає здатність компанії своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність господарської діяльності.

З урахуванням позитивної динаміки показників ліквідності у попередньому періоді було сформовано прогноз подальшого зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.5

Прогноз показників ліквідності ТОВ Зубр на 2026–2029 рр.

Показник	2026	2027	2028	2029
Коефіцієнт покриття	1,50	1,63	1,78	1,94
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,79	0,86	0,94	1,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,024	0,031	0,042	0,058

Аналіз прогнозних значень дозволяє стверджувати, що в середньостроковій перспективі підприємство поступово зміцнюватиме свою поточну платоспроможність. Зростання коефіцієнта покриття свідчить про

розширення можливостей підприємства своєчасно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями за рахунок оборотних активів.

Позитивною також є динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності, який до кінця прогнозного періоду досягає нормативного значення. Це вказує на покращення структури активів та зменшення ризику дефіциту ліквідних коштів. Незважаючи на те, що показник абсолютної ліквідності залишається порівняно невисоким, його стабільне зростання свідчить про поступове накопичення підприємством власного грошового резерву.

Окремої уваги в процесі стратегічного планування потребує оцінка фінансової стійкості підприємства, оскільки саме вона характеризує рівень незалежності компанії від зовнішніх кредиторів та визначає її довгострокову фінансову безпеку.

З огляду на позитивні зміни структури капіталу в попередньому періоді було сформовано прогноз основних показників фінансової стійкості.

Таблиця 2.6

Прогноз показників фінансової стійкості ТОВ Зубр на 2026–2029 рр.

Показник	2026	2027	2028	2029
Коефіцієнт фінансової автономії	0,33	0,38	0,44	0,51
Коефіцієнт фінансової залежності	3,03	2,63	2,28	1,96
Коефіцієнт фінансового ризику	2,03	1,68	1,32	0,96
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,20	0,27	0,34	0,42

Для більш глибокого оцінювання перспектив розвитку ТОВ Зубр важливим є не лише прогнозування обсягів реалізації чи прибутковості, але й аналіз майбутнього стану фінансової стійкості підприємства. Саме показники фінансової стійкості дозволяють оцінити рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підтримувати стабільність

господарської діяльності в умовах ринкової нестабільності, а також формувати внутрішній ресурс для подальшого розвитку та модернізації виробництва.

Проведені прогнозні розрахунки свідчать, що за умови реалізації запропонованих управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, збільшення прибутковості, модернізацію виробничих потужностей та покращення структури капіталу, фінансовий стан ТОВ Зубр у середньостроковій перспективі матиме виражену позитивну динаміку.

Насамперед позитивні зміни спостерігаються за коефіцієнтом фінансової автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування підприємства. У 2026 році значення цього показника становило 0,33, що свідчило про недостатній рівень фінансової незалежності підприємства та певну залежність від зовнішніх фінансових ресурсів. Однак уже у 2027 році прогнозується його зростання до 0,38, у 2028 році — до 0,44, а у 2029 році — до 0,51. Таким чином, за три роки прогнозується зростання показника на 0,18 пункту, або майже на 54,5%. Досягнення нормативного значення у 2029 році свідчить про поступове зміцнення власної фінансової бази підприємства та формування більш стійкої структури капіталу.

Водночас позитивною є динаміка коефіцієнта фінансової залежності, який є оберненим до коефіцієнта автономії та відображає ступінь залежності підприємства від залучених джерел фінансування. Якщо у 2026 році цей показник становив 3,03, що перевищувало нормативні значення, то у 2027 році прогнозується його зниження до 2,63, у 2028 році — до 2,28, а у 2029 році — до 1,96. Загальне зниження становить 1,07 пункту, або близько 35,3%. Така тенденція свідчить про поступове зменшення боргового навантаження на підприємство та підвищення його фінансової незалежності.

Особливо важливим індикатором у контексті оцінювання довгострокової фінансової безпеки є коефіцієнт фінансового ризику, який характеризує співвідношення позикового та власного капіталу. У базовому 2026 році його значення становило 2,03, що вказувало на підвищений рівень залежності підприємства від зовнішніх кредиторів та наявність певних фінансових ризиків.

Однак згідно з прогнозом у 2027 році цей показник зменшиться до 1,68, у 2028 році — до 1,32, а у 2029 році — до 0,96. Отже, підприємство поступово наблизатиметься до нормативного рівня фінансової безпеки, а загальне зниження показника за прогнозний період становитиме 1,07 пункту, або понад 52%. Це свідчить про значне покращення структури фінансування та зменшення ризику фінансової нестабільності.

Не менш важливим є прогноз коефіцієнта маневреності власного капіталу, який характеризує частку власних коштів, що перебувають у мобільній формі та можуть бути використані для фінансування поточної діяльності або оперативного реагування на зміни ринкового середовища. У 2026 році значення цього показника становило 0,20, що вказувало на обмежену фінансову гнучкість підприємства. Проте у 2027 році прогнозується його зростання до 0,27, у 2028 році — до 0,34, а у 2029 році — до 0,42. Загальний приріст становить 0,22 пункту, або 110% порівняно з базовим роком.

Зростання цього показника свідчить про поступове збільшення частки власного капіталу, який підприємство зможе вільно використовувати для фінансування поточних виробничих потреб, закупівлі сировини, оновлення обладнання, розвитку нових виробничих напрямів або реалізації інвестиційних проєктів.

Таким чином, результати прогнозування показників фінансової стійкості підтверджують, що за умови впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління ТОВ Зубр матиме реальні можливості для суттєвого зміцнення власної фінансової незалежності, скорочення кредитного навантаження, мінімізації фінансових ризиків та формування більш гнучкої системи управління капіталом. У стратегічній перспективі це створить надійну фінансову основу для подальшого розвитку підприємства, модернізації виробництва та посилення його конкурентних позицій на ринку.

Отримані результати прогнозування демонструють, що реалізація запропонованих управлінських заходів дозволить ТОВ Зубр поступово покращити структуру капіталу та зміцнити фінансову незалежність. Зростання

коефіцієнта автономії свідчить про збільшення частки власних джерел фінансування в структурі активів підприємства, тоді як зниження коефіцієнтів фінансової залежності та ризику підтверджує скорочення боргового навантаження.

Таким чином, результати прогнозування підтверджують, що за умови впровадження запропонованого комплексу управлінських рішень ТОВ Зубр має реальні передумови для стійкого економічного зростання, зміцнення ринкових позицій та підвищення загальної ефективності господарської діяльності в середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексну діагностику господарської діяльності ТОВ Зубр, основними напрямками діяльності якого є лісопильне та стругальне виробництво, виготовлення виробів з деревини, механічна обробка металевих виробів та виконання покрівельних робіт. Проведений аналіз дозволив всебічно оцінити виробничо-господарський потенціал підприємства, виявити тенденції його розвитку, визначити сильні сторони функціонування та окреслити ключові проблеми, що потребують подальшого управлінського вдосконалення.

У ході дослідження встановлено, що підприємство функціонує в умовах достатньо високої конкуренції на ринку деревообробної та будівельної продукції, однак завдяки диверсифікованій структурі видів економічної діяльності зберігає стійкі позиції та має потенціал до подальшого розвитку. Поєднання основного деревообробного виробництва з металообробкою та

будівельно-монтажними роботами дозволяє підприємству формувати кілька незалежних джерел доходу, частково мінімізуючи вплив зовнішніх ринкових ризиків.

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства показав, що у досліджуваному періоді спостерігалось певне зниження обсягів реалізації продукції. Зокрема, виручка від реалізації у першому півріччі 2026 року становила 4 812,4 тис. грн, що на 248,7 тис. грн, або на 4,91%, менше порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Одночасно собівартість реалізованої продукції зросла з 3 289,8 тис. грн до 3 368,7 тис. грн, тобто на 2,4%, що негативно вплинуло на загальну прибутковість підприємства.

У результаті прибуток від реалізації скоротився з 1 771,4 тис. грн до 1 443,7 тис. грн, або на 18,5%, а чистий прибуток підприємства знизився з 1 716,8 тис. грн до 1 389,8 тис. грн, що становить зменшення на 327,1 тис. грн, або 19,05%. Крім того, рівень рентабельності господарської діяльності знизився з 33,9% до 28,87%, що свідчить про зростання витратомісткості виробничих процесів та посилення впливу зовнішніх економічних факторів.

Разом із тим аналіз показників ліквідності продемонстрував позитивні зміни у сфері поточної платоспроможності підприємства. Так, коефіцієнт покриття за досліджуваний період збільшився з 1,37 до 1,50, або на 9,49%, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,65 до 0,79, що наближає підприємство до нормативних фінансових значень. Показник абсолютної ліквідності також продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись з 0,023 до 0,024, однак його рівень залишається недостатнім, що свідчить про обмеженість грошових резервів підприємства.

Оцінювання фінансової стійкості підприємства показало поступове зміцнення його фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансової автономії зріс з 0,29 до 0,33, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності знизився з 3,51 до 3,03, а коефіцієнт фінансового ризику скоротився з 2,51 до 2,03, що вказує на

поступове зменшення залежності підприємства від зовнішніх позикових ресурсів. Позитивною також є динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу, який зріс з 0,03 до 0,20, що характеризує підвищення гнучкості фінансового управління.

Проведений ABC-аналіз виробничо-комерційної діяльності дозволив визначити найбільш прибуткові напрями функціонування підприємства. Встановлено, що найбільшу частку доходів формують основні види деревообробної продукції, конструкційні елементи з деревини та виконання покрівельних робіт. Саме ці напрями забезпечують найбільший економічний ефект та формують основу стратегічного розвитку підприємства в майбутньому.

Крім того, проведене прогнозування розвитку підприємства на найближчі три роки показало наявність позитивних перспектив подальшого зростання. За умови впровадження запропонованих управлінських заходів очікується збільшення обсягів реалізації до 6 274,0 тис. грн у 2029 році, зростання чистого прибутку до 2 175,0 тис. грн, а також підвищення рівня рентабельності до 34,67%, що свідчить про наявність реального потенціалу для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його фінансової стабільності.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтвердили, що ТОВ Зубр, незважаючи на окремі негативні тенденції у динаміці фінансових результатів, зберігає достатній виробничий, фінансовий та кадровий потенціал для подальшого розвитку. Виявлені проблемні аспекти функціонування підприємства створюють об'єктивну необхідність у розробці та впровадженні комплексу стратегічних управлінських заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового економічного зростання.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

3.1. Формування комплексу управлінських заходів щодо активізації процесів розвитку ТОВ «Зубр»

В сучасних умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкурентного тиску, зростання вартості сировинних ресурсів та прискорення технологічних змін підприємства можуть забезпечувати стійкий розвиток лише за умови постійного вдосконалення власної системи управління та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Для виробничих підприємств, зокрема таких як ТОВ Зубр, діяльність якого пов'язана з лісопильним та стругальним виробництвом, виготовленням виробів з деревини, механічною обробкою металевих конструкцій та виконанням покрівельних робіт, питання підвищення ефективності бізнес-процесів є одним із ключових чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Будь-яке підприємство виробничого типу стикається з необхідністю

постійного удосконалення операційної діяльності, особливо у випадках розширення виробничих потужностей, освоєння нових ринкових сегментів, запуску нових видів продукції або впровадження сучасних технологічних рішень. У таких умовах зміни потребують не лише окремі виробничі операції, але й уся система бізнес-процесів підприємства, починаючи від постачання сировини і завершуючи реалізацією готової продукції кінцевому споживачу.

Ефективно побудований бізнес-процес являє собою послідовність взаємопов'язаних операцій, реалізація яких забезпечує досягнення поставлених стратегічних і операційних цілей підприємства за мінімального рівня витрат ресурсів, часу та управлінських зусиль.

У практиці управління розвитком підприємств зазвичай використовуються два базові підходи до вдосконалення бізнес-процесів:

Перший — еволюційний (поступовий) підхід, який передбачає послідовне вдосконалення існуючих бізнес-процесів без суттєвого порушення діючої організаційної структури управління. Даний підхід супроводжується відносно невеликими інвестиційними витратами, нижчим рівнем ризику та поступовим накопиченням економічного ефекту.

Другий — радикальний (кардинальний) підхід, який передбачає глибоку трансформацію внутрішніх процесів, модернізацію виробничої системи, зміну функціональної структури управління та впровадження принципово нових технологічних рішень.

Зважаючи на поточний рівень розвитку ТОВ Зубр, галузеву специфіку його діяльності та потребу в збереженні стабільності виробничих процесів, найбільш доцільним є використання саме поступового підходу до вдосконалення бізнес-процесів.

У результаті проведеної діагностики діяльності підприємства було встановлено, що одним із найбільш ресурсомістких та критично важливих бізнес-процесів є процес постачання сировини, внутрішньої логістики та доставки готової продукції замовникам. Саме ефективність даного процесу безпосередньо впливає на своєчасність виконання договірних зобов'язань,

рівень витрат, швидкість виробничого циклу та загальну задоволеність клієнтів.

За результатами аналізу встановлено, що існуюча система обробки замовлень, планування виробничих потреб та організації логістичних маршрутів містить окремі дублюючі операції, які збільшують час виконання замовлень, створюють додаткові адміністративні витрати та підвищують ризик виникнення помилок у внутрішньому документообігу.

У зв'язку з цим основними напрямками оптимізації бізнес-процесів ТОВ Зубр визначено:

- раціоналізацію використання виробничих, матеріальних та трудових ресурсів;
- усунення дублюючих управлінських та облікових операцій;
 - скорочення тривалості виконання виробничих і логістичних процесів;
 - зниження операційних ризиків;
 - підвищення безперервності виробничого циклу.

Для досягнення зазначених цілей підприємству доцільно реалізувати низку практичних заходів.

По-перше, необхідно забезпечити інтеграцію процесу постачання матеріалів із виробничим плануванням. Це дозволить більш точно прогнозувати потребу в сировині, уникати дефіциту виробничих запасів та зменшити витрати на зберігання надлишкових матеріалів.

По-друге, потребує оптимізації процес формування та супроводження клієнтських замовлень. Виявлено, що частина інформації щодо виробничих заявок, відвантаження продукції та транспортних операцій вводиться повторно в різні облікові форми, що призводить до зайвих трудових витрат.

З метою усунення зазначених недоліків доцільно застосувати метод скорочення надлишкових операцій шляхом автоматизації обліку виробничих замовлень та інтеграції логістичного модуля у систему управління підприємством.

Важливим напрямом удосконалення виступає модернізація

інформаційної системи управління на базі 1С:Підприємство із підключенням GPS-моніторингу транспортних засобів. Це дозволить керівництву підприємства в режимі реального часу контролювати переміщення транспорту, відстежувати фактичні витрати пального, оптимізувати маршрути доставки деревини, металевих конструкцій та готової продукції замовникам.

Крім того, доцільним є впровадження CRM-системи для управління клієнтськими замовленнями, що дозволить скоротити час обробки заявок, мінімізувати кількість помилок при оформленні замовлень та підвищити рівень сервісного обслуговування корпоративних клієнтів.

Очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів стане скорочення тривалості логістичних операцій, зменшення операційних витрат, підвищення продуктивності праці персоналу, оптимізація використання матеріальних ресурсів та зростання прибутковості діяльності підприємства.

Таким чином, вдосконалення бізнес-процесів ТОВ Зубр має здійснюватися шляхом поетапної модернізації виробничо-логістичної системи, автоматизації ключових управлінських функцій та усунення непродуктивних операцій. Реалізація таких заходів створить передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення його операційної ефективності та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

В умовах нестабільного ринкового середовища, зростання конкуренції у виробничому секторі, коливання вартості сировини та посилення вимог до якості продукції питання активізації процесів розвитку підприємств малого бізнесу набуває стратегічного значення. Для виробничих підприємств, які функціонують у галузі деревообробки, металообробки та будівельно-монтажних робіт, ефективність подальшого розвитку безпосередньо залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти внутрішні резерви, адаптувати систему управління до змін ринку та впроваджувати комплексні управлінські рішення.

Результати проведеної діагностики господарської діяльності ТОВ Зубр дозволили встановити, що підприємство має достатній виробничий потенціал

та сформовану клієнтську базу, однак окремі бізнес-процеси потребують подальшого вдосконалення. Серед ключових проблем, які стримують темпи розвитку підприємства, виявлено недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, зростання виробничих витрат, потребу в модернізації обладнання, обмеженість маркетингової активності та залежність від традиційних каналів збуту.

З метою забезпечення подальшого розвитку підприємства доцільно сформулювати комплекс управлінських заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності, зміцнення фінансової стійкості, розширення ринкових позицій та зростання конкурентоспроможності.

1. Технологічна модернізація виробничої бази

З урахуванням основного виду діяльності підприємства за КВЕД 16.10 — лісопильне та стругальне виробництво, одним із пріоритетних напрямів розвитку є технічне оновлення виробничих потужностей. Частина діючого обладнання потребує модернізації для зниження енерговитрат, підвищення точності обробки матеріалів та збільшення продуктивності.

У межах даного напрямку пропонується:

- оновлення деревообробного обладнання;
- впровадження автоматизованих ліній первинної обробки деревини;
- модернізація обладнання для механічної обробки металу;
- впровадження систем технічного моніторингу виробничих потужностей.

Реалізація даного заходу дозволить скоротити виробничі витрати, зменшити рівень технологічних втрат, підвищити якість готової продукції та збільшити обсяги виробництва.

2. Оптимізація системи управління виробничими ресурсами

Важливим напрямом розвитку підприємства є підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.

Для цього доцільно реалізувати такі управлінські рішення:

- впровадження системи планування потреб у сировині;

- автоматизація складського обліку деревини, металевих комплектуючих та готової продукції;

- оптимізація виробничих запасів;

- скорочення непродуктивних витрат на зберігання матеріалів.

Використання сучасних цифрових інструментів управління запасами дозволить підвищити оборотність ресурсів та скоротити заморожування обігових коштів.

3. Цифровізація управлінських процесів

Сучасний розвиток підприємства неможливий без використання цифрових технологій у системі управління.

Для ТОВ Зубр доцільним є:

- модернізація системи управління на базі 1С:Підприємство;

- впровадження CRM-системи для управління клієнтською базою;

- автоматизація процесів обробки замовлень;

- цифровий контроль виконання виробничих завдань;

- впровадження GPS-моніторингу транспорту для логістичних операцій.

Цифровізація дозволить скоротити адміністративні витрати, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та покращити якість обслуговування клієнтів.

4. Розвиток маркетингової політики та каналів збуту

З метою зміцнення конкурентних позицій підприємству необхідно активізувати маркетингову діяльність.

У межах даного напрямку пропонується:

- створення корпоративного веб-сайту підприємства;

- просування продукції через цифрові канали продажів;

- розширення присутності на професійних будівельних та виробничих платформах;

- участь у галузевих виставках та спеціалізованих форумах;

- розвиток B2B-продажів для будівельних компаній.

Реалізація цих заходів дозволить збільшити обсяги реалізації продукції,

розширити клієнтську базу та посилити впізнаваність підприємства на ринку.

5. Розвиток кадрового потенціалу

Ефективність розвитку підприємства значною мірою залежить від професійного рівня персоналу.

Для підвищення кадрового потенціалу пропонується:

- регулярне професійне навчання виробничого персоналу;
- підвищення кваліфікації операторів деревообробного обладнання;
- навчання працівників сучасним цифровим інструментам управління;
- удосконалення системи матеріального стимулювання;
- формування кадрового резерву підприємства.

Запровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню організаційної культури.

6. Диверсифікація виробничого асортименту

З урахуванням наявності КВЕД 16.29 підприємство має потенціал для розширення асортименту продукції з більшою доданою вартістю.

Доцільними є:

- запуск виробництва готових дерев'яних конструкцій;
- розширення асортименту будівельних елементів;
- виготовлення комплектуючих для покрівельних систем;
- розробка індивідуальних замовлень для корпоративних клієнтів.

Це дозволить збільшити маржинальність продукції та знизити залежність від одного сегмента ринку.

7. Управління фінансовою стійкістю

Для зменшення фінансових ризиків та покращення структури капіталу підприємству необхідно:

- посилити контроль дебіторської заборгованості;
- оптимізувати структуру поточних витрат;
- підвищити ефективність використання оборотного капіталу;
- формувати резервний фонд розвитку;

– залучати інвестиційні ресурси на модернізацію виробництва.

Це сприятиме зміцненню фінансової незалежності та покращенню показників ліквідності.

Таким чином, запропонований комплекс управлінських заходів створює системну основу для активізації процесів розвитку ТОВ Зубр. Реалізація запропонованих управлінських рішень дозволить підприємству підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу, зміцнити конкурентні позиції, забезпечити фінансову стабільність та сформувати передумови для довгострокового сталого розвитку.

3.2. Обґрунтування рекомендацій щодо трансформації системи управління розвитком підприємств малого бізнесу

У сучасних умовах господарювання питання трансформації системи управління підприємствами малого бізнесу набуває особливої актуальності. Це обумовлено не лише посиленням конкурентної боротьби, нестабільністю зовнішнього економічного середовища, коливанням цін на сировинні ресурси та змінами споживчого попиту, але й швидким розвитком цифрових технологій, які суттєво змінюють підходи до організації бізнесу, управління ресурсами та прийняття управлінських рішень. Для підприємств малого бізнесу проблема ефективного управління розвитком має особливе значення, оскільки саме ця категорія суб'єктів господарювання найбільш гостро реагує на зміни ринкової кон'юнктури, обмеженість фінансових ресурсів, кадровий дефіцит та потребу постійного оновлення виробничих і управлінських процесів.

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності ТОВ Зубр дозволив встановити, що підприємство, незважаючи на сформовану виробничу базу, стабільну присутність на ринку та диверсифіковану структуру господарської діяльності, стикається з низкою факторів, які певною мірою стримують його подальший розвиток. До таких факторів слід віднести зростання виробничих витрат, недостатню швидкість адаптації управлінської системи до змін зовнішнього середовища, фрагментарність інформаційних потоків між окремими структурними підрозділами, недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, а також потребу у більш системному підході до стратегічного планування розвитку підприємства.

Аналіз фінансових результатів показав, що у досліджуваному періоді на підприємстві спостерігалось певне скорочення обсягів чистого прибутку, що стало наслідком зростання собівартості продукції, підвищення вартості енергетичних ресурсів, логістичних витрат та загального посилення конкурентного середовища. Водночас позитивна динаміка окремих показників ліквідності та фінансової стійкості свідчить про наявність у підприємства внутрішнього потенціалу до відновлення та подальшого зростання. Саме це створює об'єктивні передумови для трансформації існуючої системи управління розвитком підприємства.

Насамперед слід зазначити, що діюча система управління ТОВ Зубр переважно сформована за класичним функціональним принципом, коли кожен структурний підрозділ виконує визначений комплекс завдань у межах власної компетенції. Така модель є достатньо ефективною на етапі становлення підприємства, однак із розширенням масштабів діяльності, диверсифікацією виробничих напрямів та зростанням обсягів інформації вона поступово втрачає гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни. Саме тому одним із ключових напрямів трансформації має стати перехід до більш інтегрованої, процесно-орієнтованої системи управління.

Запровадження процесного підходу дасть змогу розглядати діяльність підприємства не як сукупність ізольованих функцій, а як єдину

взаємопов'язану систему бізнес-процесів, спрямованих на створення кінцевої цінності для споживача. Для ТОВ Зубр, основними напрямками діяльності якого є лісопильне та стругальне виробництво, виготовлення виробів з деревини, механічна обробка металевих виробів та виконання покрівельних робіт, такий підхід дозволить суттєво покращити координацію між виробничими, логістичними, фінансовими та збутовими процесами.

Особливої уваги потребує трансформація системи інформаційного забезпечення управління. На підприємстві вже використовується ІС:Підприємство, однак проведений аналіз показав, що потенціал автоматизації використовується не в повному обсязі. Частина виробничої, складської та управлінської інформації продовжує оброблятися вручну, що створює додаткове навантаження на персонал, уповільнює прийняття управлінських рішень та підвищує ризик виникнення помилок.

У зв'язку з цим доцільним є розширення функціональних можливостей існуючої інформаційної системи шляхом інтеграції модулів управління виробництвом, контролю запасів, управління замовленнями клієнтів, логістики та аналізу фінансових потоків. Це дозволить керівництву підприємства отримувати оперативну інформацію в режимі реального часу, більш точно прогнозувати потребу у виробничих ресурсах, контролювати собівартість продукції та своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Ще одним важливим напрямом трансформації виступає вдосконалення стратегічного управління. Дослідження показало, що значна частина управлінських рішень на підприємстві має переважно оперативний характер, тоді як сучасні умови функціонування малого бізнесу вимагають формування довгострокового стратегічного бачення. Саме тому для ТОВ Зубр доцільним є розроблення середньострокової програми розвитку на 3–5 років із чітким визначенням стратегічних цілей, ключових фінансових орієнтирів, планів модернізації виробництва та розширення ринкової присутності.

Не менш вагомим напрямом трансформації системи управління розвитком ТОВ Зубр виступає удосконалення системи управління

персоналом, оскільки саме людський капітал у сучасних умовах виступає одним із ключових факторів забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового економічного зростання підприємства. Для суб'єктів малого бізнесу кадровий потенціал має особливе значення, адже в умовах обмеженості фінансових ресурсів, високої динаміки ринку та необхідності швидкого прийняття управлінських рішень саме професійність працівників, їхня відповідальність, адаптивність та залученість до реалізації стратегічних цілей підприємства визначають ефективність усієї господарської системи.

Проведений аналіз діяльності ТОВ Зубр показав, що підприємство має сформований кадровий склад, який забезпечує виконання виробничих, технічних, логістичних та управлінських функцій. Разом із тим специфіка основних напрямів діяльності підприємства — лісопильне та стругальне виробництво, виготовлення виробів з деревини, механічна обробка металевих конструкцій та виконання покрівельних робіт — вимагає від персоналу не лише високого рівня професійної підготовки, але й постійного оновлення практичних знань, технічних навичок та здатності працювати з сучасним виробничим обладнанням.

В умовах активного технологічного оновлення виробничих процесів та впровадження автоматизованих систем управління особливої актуальності набуває питання безперервного професійного розвитку персоналу. Саме тому одним із пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства має стати формування системи постійного навчання працівників. Така система повинна охоплювати не лише первинну професійну підготовку нових співробітників, але й регулярне підвищення кваліфікації вже працюючого персоналу відповідно до змін технологічних стандартів, вимог безпеки праці та сучасних підходів до організації виробництва.

Для виробничого персоналу, зокрема операторів деревообробного обладнання, спеціалістів з механічної обробки металевих виробів та працівників монтажних бригад, доцільним є впровадження системи

технічного навчання, спрямованого на оволодіння новими методами роботи, підвищення точності виробничих операцій, зменшення технологічних втрат та оптимізацію використання виробничих ресурсів. Регулярне проходження внутрішніх технічних тренінгів дозволить підприємству зменшити кількість виробничих помилок, мінімізувати ризики простоїв обладнання та підвищити загальну продуктивність праці.

Окремої уваги потребує розвиток управлінського персоналу підприємства. Для керівників структурних підрозділів, майстрів виробничих дільниць, логістичних координаторів та адміністративного персоналу доцільно запровадити програми розвитку управлінських компетенцій, які включатимуть навчання сучасним методам стратегічного планування, бюджетування, контролю витрат, управління ризиками, побудови бізнес-процесів та роботи з цифровими управлінськими системами. Це сприятиме підвищенню якості прийняття управлінських рішень, покращенню внутрішньої комунікації між підрозділами та більш ефективному використанню ресурсного потенціалу підприємства.

Не менш важливим аспектом кадрової трансформації є вдосконалення системи мотивації праці. У сучасних умовах класичний підхід, який базується виключно на фіксованій заробітній платі, поступово втрачає свою ефективність, особливо на підприємствах, де результати діяльності працівників безпосередньо впливають на обсяги виробництва, якість продукції та фінансові результати компанії. Саме тому для ТОВ Зубр доцільним є формування комбінованої мотиваційної системи, яка поєднуватиме гарантовану частину оплати праці з преміальними виплатами за досягнення конкретних результативних показників.

Для виробничого персоналу такими показниками можуть виступати виконання планових обсягів виробництва, зниження рівня браку, економне використання матеріалів, дотримання технологічної дисципліни та безаварійна експлуатація обладнання. Для адміністративного та управлінського персоналу критеріями оцінювання можуть бути ефективність використання бюджету,

скорочення операційних витрат, оптимізація виробничих циклів, своєчасність виконання замовлень та покращення фінансових показників підприємства.

Водночас ефективна система мотивації повинна включати не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні інструменти впливу. До таких інструментів можна віднести визнання професійних досягнень працівників, створення можливостей кар'єрного зростання, залучення персоналу до участі у прийнятті внутрішніх управлінських рішень, формування корпоративної культури взаємної підтримки та професійної відповідальності. Практика показує, що саме поєднання матеріальної зацікавленості та психологічної залученості працівників формує найбільш стійкий мотиваційний ефект.

Крім того, в умовах зростання конкуренції за кваліфіковану робочу силу підприємству необхідно формувати власний кадровий резерв. Це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з кадровим дефіцитом, плинністю персоналу або необхідністю швидкого розширення виробничих потужностей. Формування кадрового резерву передбачає виявлення найбільш перспективних працівників, їхнє професійне наставництво, розвиток управлінських компетенцій та поступову підготовку до зайняття більш відповідальних посад.

Очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів у сфері управління персоналом для ТОВ Зубр стане зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення рівня професійної компетентності персоналу, скорочення виробничих витрат, покращення внутрішньої координації між підрозділами та загальне зміцнення організаційної стабільності підприємства. У довгостроковій перспективі це безпосередньо вплине на підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення фінансових результатів та забезпечення його сталого економічного розвитку.

Окремим стратегічно важливим напрямом трансформації системи управління розвитком ТОВ Зубр є переосмислення підходів до взаємодії з ринком, клієнтами та діловими партнерами. У сучасних економічних умовах ефективність діяльності підприємства визначається не лише якістю

виробничих процесів, технологічним рівнем обладнання чи внутрішньою організацією праці, але й здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, формувати власну конкурентну позицію та системно вибудовувати зовнішні комунікації.

Для підприємств малого бізнесу, особливо виробничого спрямування, питання ринкової адаптації набуває особливого значення, оскільки саме обмеженість маркетингових бюджетів, висока конкуренція та постійні зміни в поведінці споживачів часто стають факторами, що стримують подальше зростання. Проведений аналіз діяльності ТОВ Зубр показав, що підприємство має сформовану виробничу базу та конкурентоспроможний асортимент продукції у сферах деревообробки, виготовлення виробів з деревини, механічної обробки металевих конструкцій та виконання покрівельних робіт. Водночас існуюча система просування продукції переважно базується на традиційних формах продажів, персональних ділових контактах та вже сформованій клієнтській базі. Такий підхід забезпечує певну стабільність збуту, однак в умовах цифрової трансформації ринку його можливості поступово обмежуються.

У зв'язку з цим одним із першочергових напрямів розвитку підприємства має стати формування сучасної маркетингової системи, орієнтованої на цифрову присутність та активне просування продукції через онлайн-комунікаційні канали. Насамперед підприємству доцільно створити професійно структуровану цифрову платформу, яка буде виконувати не лише інформаційну функцію, але й виступати інструментом залучення нових клієнтів, демонстрації виробничих можливостей та формування позитивного ділового іміджу.

Для ТОВ Зубр доцільним є створення корпоративного веб-ресурсу з повним представленням основних напрямів діяльності підприємства, характеристик продукції, технічних можливостей виробництва, реалізованих проєктів та умов співпраці. Наявність такого цифрового представництва дозволить підприємству розширити географію продажів, підвищити рівень

довіри з боку потенційних замовників та суттєво покращити комунікацію з корпоративними клієнтами.

Паралельно з цим важливим напрямом виступає активізація цифрового маркетингу через професійні бізнес-платформи, галузеві каталоги, спеціалізовані торговельні майданчики та соціальні бізнес-мережі. Для підприємства, яке працює у B2B-сегменті, особливе значення має не масова реклама, а точкове просування серед цільової аудиторії — будівельних компаній, виробничих підприємств, архітектурних бюро, постачальників будівельних матеріалів та інженерних організацій.

Оскільки ТОВ Зубр здійснює діяльність за КВЕДами, пов'язаними з деревообробкою, металообробкою та покрівельними роботами, найбільш перспективним ринковим напрямом є розвиток корпоративних продажів. На відміну від роздрібного сегмента, корпоративні контракти дозволяють підприємству отримувати стабільне виробниче замовлення, більш прогнозований грошовий потік та довгострокові фінансові результати. Саме тому підприємству доцільно посилити роботу із корпоративними замовниками шляхом формування окремого напрямку B2B-продажів, систематизації комерційних пропозицій та розроблення індивідуальних умов співпраці для ключових клієнтів.

Важливою складовою трансформації ринкової політики також має стати участь підприємства у спеціалізованих галузевих виставках, професійних форумах, конференціях та ділових презентаціях. Для виробничих підприємств подібні заходи виконують не лише рекламну функцію, але й дозволяють безпосередньо вивчати нові технології, аналізувати дії конкурентів, встановлювати нові партнерські зв'язки та розширювати професійне ділове середовище.

Крім того, для забезпечення стабільності збуту ТОВ Зубр доцільно орієнтуватися на формування довгострокових контрактних відносин із будівельними компаніями, девелоперськими структурами, виробниками металоконструкцій, меблевими виробництвами та іншими промисловими

підприємствами. Такий підхід дозволить не лише стабілізувати виробниче навантаження, але й суттєво знизити ризики сезонних коливань попиту, які є характерними для деревообробної та будівельної галузі.

Особливої уваги потребує систематизація клієнтської бази та впровадження сучасних інструментів управління відносинами з клієнтами. Для цього підприємству доцільно інтегрувати CRM-рішення, яке дозволить накопичувати історію взаємодії з кожним клієнтом, відстежувати динаміку замовлень, контролювати виконання договірних зобов'язань та формувати персоналізовані комерційні пропозиції. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню рівня клієнтської лояльності, зростанню повторних продажів та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Отже, трансформація ринкової політики ТОВ Зубр повинна передбачати комплексне поєднання цифрового маркетингу, розвитку корпоративних продажів, формування партнерських мереж, активізації ділових комунікацій та побудови довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими клієнтами. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству суттєво розширити ринки збуту, підвищити впізнаваність бренду, забезпечити стабільність грошових потоків та створити міцну основу для подальшого стратегічного розвитку.

Проведені прогностичні розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованої трансформації. Зокрема, реалізація комплексу управлінських змін дозволить підприємству збільшити виручку від реалізації з 4 812,4 тис. грн у базовому періоді до 6 274,0 тис. грн у прогностичному 2029 році, а чистий прибуток — з 1 389,8 тис. грн до 2 175,0 тис. грн. Одночасно рівень рентабельності діяльності може зрости з 28,87% до 34,67%, що свідчитиме про суттєве покращення економічної ефективності підприємства.

Таким чином, трансформація системи управління розвитком ТОВ Зубр повинна розглядатися не як окремий управлінський захід, а як системний стратегічний процес, спрямований на адаптацію підприємства до нових економічних умов, зміцнення його фінансової стійкості, підвищення

операційної ефективності та формування довгострокових конкурентних переваг. Саме комплексне поєднання цифровізації, процесного управління, стратегічного планування, кадрового розвитку та ринкової адаптації здатне забезпечити стаке зростання підприємства у перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення системи управління розвитком ТОВ Зубр та сформовано комплекс практичних управлінських заходів, спрямованих на активізацію його подальшого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості. Розробка рекомендацій базувалася на результатах проведеної діагностики господарської діяльності підприємства, оцінюванні його фінансово-економічного стану, виявлених внутрішніх резервів розвитку та галузевих особливостей

функціонування підприємства у сфері деревообробного виробництва, виготовлення виробів з деревини, механічної обробки металевих виробів та виконання покрівельних робіт.

У ході дослідження встановлено, що незважаючи на наявність достатнього виробничого потенціалу, сформованої клієнтської бази та позитивної динаміки окремих фінансових показників, подальший розвиток підприємства стримується низкою факторів, серед яких найбільш суттєвими є зростання собівартості продукції, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, необхідність модернізації виробничого обладнання, обмеженість маркетингової активності та недостатня ефективність окремих логістичних і ресурсних процесів.

З метою активізації розвитку підприємства було запропоновано комплекс управлінських заходів, який передбачає модернізацію виробничо-технічної бази, автоматизацію системи обліку та управління ресурсами, удосконалення логістичних процесів, розширення каналів збуту, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та диверсифікацію виробничого асортименту. Особлива увага була приділена впровадженню цифрових рішень на базі 1С:Підприємство, інтеграції систем контролю виробничих і логістичних операцій, а також розширенню клієнтської взаємодії через сучасні цифрові комунікаційні канали.

Для оцінювання перспектив реалізації запропонованих заходів було проведено прогнозування ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства на найближчі три роки. Результати прогнозу свідчать, що за умови впровадження запропонованої програми розвитку обсяг виручки ТОВ Зубр може зрости з 4 812,4 тис. грн у 2026 році до 6 274,0 тис. грн у 2029 році, що відповідає загальному приросту на 30,4%. Одночасно прогнозується зростання прибутку від реалізації з 1 443,7 тис. грн до 2 296,0 тис. грн, а чистого прибутку — з 1 389,8 тис. грн до 2 175,0 тис. грн, що свідчить про значне покращення фінансової результативності підприємства.

Позитивні зміни очікуються і в структурі фінансової стійкості

підприємства. Зокрема, прогноз показує поступове підвищення рівня фінансової автономії, зниження боргового навантаження, покращення показників ліквідності та зростання рентабельності діяльності з 28,87% до 34,67%, що підтверджує економічну доцільність запропонованих управлінських рішень.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що реалізація сформованого комплексу управлінських заходів створює для ТОВ Зубр реальні передумови для переходу до більш стійкої моделі розвитку, підвищення операційної ефективності, зміцнення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг. Запропоновані рекомендації мають практичну цінність та можуть бути використані в реальній управлінській діяльності підприємства з метою забезпечення його стабільного економічного зростання в перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі написання даної роботи було виконано усі поставлені завдання та досягнута головна мета. За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методологічні засади управління розвитком підприємств малого бізнесу, що дозволило сформулювати комплексне бачення сутності, особливостей та інструментарію забезпечення їх ефективного функціонування в сучасних умовах господарювання.

У ході дослідження встановлено, що розвиток підприємства є складною багатоаспектною економічною категорією, яка відображає безперервний процес кількісних, якісних, структурних та функціональних змін у діяльності суб'єкта господарювання. Розвиток підприємства супроводжується нарощуванням ресурсного потенціалу, удосконаленням системи управління, зміцненням конкурентних позицій та підвищенням адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Обґрунтовано, що в сучасних умовах цифровізації економіки та посилення ринкової конкуренції розвиток підприємств малого бізнесу набуває стратегічного значення для забезпечення їх економічної стійкості та довгострокового функціонування.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити основні концепції розвитку підприємств, серед яких особливе значення мають маркетингова, стратегічна та інноваційна концепції. Доведено, що маркетингова концепція забезпечує орієнтацію підприємства на потреби споживачів та формування конкурентних переваг, стратегічна — визначає довгострокові орієнтири функціонування та напрями зростання, а інноваційна — створює передумови для впровадження нових технологій, модернізації бізнес-процесів та підвищення ринкової адаптивності підприємства.

У процесі дослідження методичних аспектів управління розвитком малого бізнесу встановлено, що ефективність управлінських рішень значною

мірою залежить від використання сучасних управлінських інструментів та організаційних підходів. Визначено, що серед найбільш поширених методів управління розвитком підприємств малого бізнесу доцільно виділяти реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризацію, реорганізацію, бенчмаркінг, аутсорсинг, франчайзинг, а також процесний і проєктний підходи до управління. Встановлено, що кожен із зазначених інструментів має власні функціональні особливості, сферу застосування та економічну доцільність залежно від стратегічних цілей підприємства.

Особливу увагу приділено дослідженню процесного та проєктного управління, які в сучасних умовах дедалі частіше використовуються в інтегрованому форматі. Обґрунтовано, що процесний підхід забезпечує стабільність операційної діяльності, оптимізацію бізнес-процесів та ефективне використання ресурсів, тоді як проєктний підхід сприяє реалізації інноваційних змін, модернізації бізнес-моделі та досягненню унікальних стратегічних результатів.

У межах дослідження підходів до оцінювання ефективності розвитку підприємств встановлено, що результативність функціонування організації доцільно оцінювати через поєднання якісних і кількісних методів аналізу. Доведено необхідність розмежування понять «результативність» та «ефективність», оскільки результативність характеризує ступінь досягнення стратегічних цілей, а ефективність — раціональність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Визначено, що на ефективність розвитку підприємств малого бізнесу суттєво впливають як економічні показники діяльності, так і управлінські чинники, серед яких ключову роль відіграють лідерство, система мотивації персоналу, організаційна культура та управління знаннями. Обґрунтовано, що комплексне використання показників зовнішньої та внутрішньої ефективності, а також інтеграція якісного й кількісного аналізу створюють методичну основу для об'єктивного оцінювання поточного стану підприємства та формування ефективних напрямів його подальшого розвитку.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексну діагностику господарської діяльності ТОВ Зубр, основними напрямками діяльності якого є лісопильне та стругальне виробництво, виготовлення виробів з деревини, механічна обробка металевих виробів та виконання покрівельних робіт. Проведений аналіз дозволив всебічно оцінити виробничо-господарський потенціал підприємства, виявити тенденції його розвитку, визначити сильні сторони функціонування та окреслити ключові проблеми, що потребують подальшого управлінського вдосконалення.

У ході дослідження встановлено, що підприємство функціонує в умовах достатньо високої конкуренції на ринку деревообробної та будівельної продукції, однак завдяки диверсифікованій структурі видів економічної діяльності зберігає стійкі позиції та має потенціал до подальшого розвитку. Поєднання основного деревообробного виробництва з металообробкою та будівельно-монтажними роботами дозволяє підприємству формувати кілька незалежних джерел доходу, частково мінімізуючи вплив зовнішніх ринкових ризиків.

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства показав, що у досліджуваному періоді спостерігалось певне зниження обсягів реалізації продукції. Зокрема, виручка від реалізації у першому півріччі 2026 року становила 4 812,4 тис. грн, що на 248,7 тис. грн, або на 4,91%, менше порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Одночасно собівартість реалізованої продукції зросла з 3 289,8 тис. грн до 3 368,7 тис. грн, тобто на 2,4%, що негативно вплинуло на загальну прибутковість підприємства.

У результаті прибуток від реалізації скоротився з 1 771,4 тис. грн до 1 443,7 тис. грн, або на 18,5%, а чистий прибуток підприємства знизився з 1 716,8 тис. грн до 1 389,8 тис. грн, що становить зменшення на 327,1 тис. грн, або 19,05%. Крім того, рівень рентабельності господарської діяльності знизився з 33,9% до 28,87%, що свідчить про зростання витратомісткості виробничих процесів та посилення впливу зовнішніх економічних факторів.

Разом із тим аналіз показників ліквідності продемонстрував позитивні зміни у сфері поточної платоспроможності підприємства. Так, коефіцієнт покриття за досліджуваний період збільшився з 1,37 до 1,50, або на 9,49%, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,65 до 0,79, що наближає підприємство до нормативних фінансових значень. Показник абсолютної ліквідності також продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись з 0,023 до 0,024, однак його рівень залишається недостатнім, що свідчить про обмеженість грошових резервів підприємства.

Оцінювання фінансової стійкості підприємства показало поступове зміцнення його фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансової автономії зріс з 0,29 до 0,33, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності знизився з 3,51 до 3,03, а коефіцієнт фінансового ризику скоротився з 2,51 до 2,03, що вказує на поступове зменшення залежності підприємства від зовнішніх позикових ресурсів. Позитивною також є динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу, який зріс з 0,03 до 0,20, що характеризує підвищення гнучкості фінансового управління.

Проведений АВС-аналіз виробничо-комерційної діяльності дозволив визначити найбільш прибуткові напрями функціонування підприємства. Встановлено, що найбільшу частку доходів формують основні види деревообробної продукції, конструкційні елементи з деревини та виконання покрівельних робіт. Саме ці напрями забезпечують найбільший економічний ефект та формують основу стратегічного розвитку підприємства в майбутньому.

Крім того, проведене прогнозування розвитку підприємства на найближчі три роки показало наявність позитивних перспектив подальшого зростання. За умови впровадження запропонованих управлінських заходів очікується збільшення обсягів реалізації до 6 274,0 тис. грн у 2029 році, зростання чистого прибутку до 2 175,0 тис. грн, а також підвищення рівня рентабельності до

34,67%, що свідчить про наявність реального потенціалу для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його фінансової стабільності.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтвердили, що ТОВ Зубр, незважаючи на окремі негативні тенденції у динаміці фінансових результатів, зберігає достатній виробничий, фінансовий та кадровий потенціал для подальшого розвитку. Виявлені проблемні аспекти функціонування підприємства створюють об'єктивну необхідність у розробці та впровадженні комплексу стратегічних управлінських заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового економічного зростання.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення системи управління розвитком ТОВ Зубр та сформовано комплекс практичних управлінських заходів, спрямованих на активізацію його подальшого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості. Розробка рекомендацій базувалася на результатах проведеної діагностики господарської діяльності підприємства, оцінюванні його фінансово-економічного стану, виявлених внутрішніх резервів розвитку та галузевих особливостей функціонування підприємства у сфері деревообробного виробництва, виготовлення виробів з деревини, механічної обробки металевих виробів та виконання покрівельних робіт.

У ході дослідження встановлено, що незважаючи на наявність достатнього виробничого потенціалу, сформованої клієнтської бази та позитивної динаміки окремих фінансових показників, подальший розвиток підприємства стримується низкою факторів, серед яких найбільш суттєвими є зростання собівартості продукції, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, необхідність модернізації виробничого обладнання, обмеженість маркетингової активності та недостатня ефективність окремих логістичних і ресурсних процесів.

З метою активізації розвитку підприємства було запропоновано комплекс управлінських заходів, який передбачає модернізацію виробничо-технічної бази, автоматизацію системи обліку та управління ресурсами, удосконалення логістичних процесів, розширення каналів збуту, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та диверсифікацію виробничого асортименту. Особлива увага була приділена впровадженню цифрових рішень на базі 1С:Підприємство, інтеграції систем контролю виробничих і логістичних операцій, а також розширенню клієнтської взаємодії через сучасні цифрові комунікаційні канали.

Для оцінювання перспектив реалізації запропонованих заходів було проведено прогнозування ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства на найближчі три роки. Результати прогнозу свідчать, що за умови впровадження запропонованої програми розвитку обсяг виручки ТОВ Зубр може зрости з 4 812,4 тис. грн у 2026 році до 6 274,0 тис. грн у 2029 році, що відповідає загальному приросту на 30,4%. Одночасно прогнозується зростання прибутку від реалізації з 1 443,7 тис. грн до 2 296,0 тис. грн, а чистого прибутку — з 1 389,8 тис. грн до 2 175,0 тис. грн, що свідчить про значне покращення фінансової результативності підприємства.

Позитивні зміни очікуються і в структурі фінансової стійкості підприємства. Зокрема, прогноз показує поступове підвищення рівня фінансової автономії, зниження боргового навантаження, покращення показників ліквідності та зростання рентабельності діяльності з 28,87% до 34,67%, що підтверджує економічну доцільність запропонованих управлінських рішень.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що реалізація сформованого комплексу управлінських заходів створює для ТОВ Зубр реальні передумови для переходу до більш стійкої моделі розвитку, підвищення операційної ефективності, зміцнення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг. Запропоновані рекомендації мають практичну цінність та можуть бути використані в реальній управлінській

діяльності підприємства з метою забезпечення його стабільного економічного зростання в перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про підприємництво: Закон України № 143-IX, редакція від 29.012024 р.
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
2. Балацька Н.Ю. Оцінка проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі сучасних технологій нейролінгвістичного програмування. Проблеми економіки. 2019. № 4 (42). С. 121-126.
3. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємства / І.О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 8. С. 79–84.
4. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7 (Ч. 1). С. 40–44.
5. Бутенко О. П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку / О. П. Бутенко, Д. О. Стрельченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С. 18-24.
6. Воронюк, Т. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. Інноваційна економіка. 2024. (7-8). С. 63-67.
URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/315> (Дата звернення: 12.09.2025).
7. Гончарова, С. Ю. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 372 - 377.
8. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» / С.П. Дунда // Проблеми підвищення інфраструктури : зб. наук. пр. 2011. Вип. 32. С. 70–75.

9. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства / Л.О. Жилінська, О.О. Розумчук // Управління економікою: теорія та практика. 2014. № 2014. С. 94–106.
10. Зварищук С. А., Прищак М. Д. Модель життєвого циклу організації за І. Адізом. Збірник наукових праць Вінницький національний технічний університет. 2024. С. 18-23.
11. Корогодова О. О. Вплив інноваційних транснаціональних структур на країни, що розвиваються, в умовах Індустрії 4.0. Підприємництво та інновації : журнал. ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів». Київ, 2018. Вип. 6. С. 125-130.
12. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10 С. 287- 297
13. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. Економічна теорія та право. 2018. № 4. С. 81-98. . URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2018_4_7
14. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2017. Vol. 3. No.4. Pp. 97–108. URL: www.are-journal.com.
15. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555> (Дата звернення 03.09.2025).
16. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2(2). С. 179–184.
17. Матіщак Ю.І. Характеристика зв'язку поняття «розвиток підприємства» з іншими економічними категоріями / Ю.І. Матіщак // Сучасні економічні системи: стан та перспективи : тези доп. VI Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф. (14–15 травня 2015 р.). – Хмельницький : ХКТЕІ, 2015. С. 20–21.
18. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу: навч. посіб. / [В.Б. Захожай,

Л.В. Романова, Н.А. Головач та ін.]; під кер. та наук. ред. В.Б. Захожая. – К. «ДП«Видавничий дім «Персонал», 2015.

19. Мустафін О. Напій змін. Як кава створила сучасний світ. – Харків: Фоліо. 2018. . 192 с.

20. Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств / М.Н. Нечепуренко // Питання економічних наук. 2006. № 1(17). С. 23–25.

21. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експленирний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. К., 2012. Вип. 27. Т. 1. С. 30–34.

22. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-е вид., доп., перер.]. – Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.

23. П'ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства а Україні / Г. Т. П'ятницька, В. С. Найдюк // Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66-73.

24. Сніткіна І.А. Скорингова модель як метод аналізу платоспроможності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 5 (73). С. 127-133.

25. Сумець О. М. Основистратегічного менеджменту сучасного підприємства. Харків: Планета-принт, 2016. 288 с.

26. Сумець О. М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 3(189). С. 123–132.

27. Талавиря О.М. Теоретико-методологічні підходи економічного аналізу розвитку підприємства / О.М. Талавиря // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1(2). С. 278–280.

28. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3/2016 (98). Частина 1. С. 113-122.

29. Тірбах Л.В. Застосування процесного підходу в управлінні підприємством // Економічний вісник університету. Збірник наукових праць вчених і

- аспірантів. 2012. №19-1. URL: <https://cyberleninka.ua/article/upravlinni-pidpriemstvom>. (Дата звернення: 11.09.2025).
30. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. №6. 2018.
 31. Управління бізнесом: підручник/К.Є. Орлова. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2019. 319 с.
 32. Фомичев К. Godigitalordie: Діджиталізація бізнесу, як неминучість. URL: http://www.nand.ua/professional-information/and_library/20565 (дата звернення 24.08.2025).
 33. Чан Т. С. Стан розвитку ринку кав'ярень в Україні / Т. С. Чан, Н. В. Юдіна // Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих вчених. 2017. № 11.
 34. Boiko I. Instruments of implementing the enterprises' strategy. Economics and Sociology. 2013. Vol. 6. No. 2. Pp. 73–81. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2013/6-2/7>. (Accessed: 16.08.2025).
 35. Дія.Бізнес URL: Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування (diia.gov.ua)
 36. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін. К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
 37. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Токмакова І.В. Стратегічне управління підприємством: Конспект лекцій: У 4 ч. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. – Ч.3 – 42 с.
 38. Соловійова, Н.І. Оцінка кадрового потенціалу як елемент управління організацією. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 258 с.
 39. Ткаченко, І. А. Управління кадровим потенціалом: теорія і практика. К.: Академія, 2016. 384 с.
 40. Харченко, В.В. Управління людськими ресурсами: стратегічний підхід. К.: МАУП, 2017. 312 с.
 41. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. (2024). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних

трансформацій. Серія: економіка та управління

2024.<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-6-04-08>

42. Іванов, І.Г. Оцінка та розвиток персоналу на підприємстві. К.: КНЕУ, 2013. 480 с.

43. Козак, І.М. Сучасні підходи до оцінки та розвитку кадрового забезпечення підприємства. Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2016. 320 с.

44. Єрмакова, Н.А. Кадрове забезпечення бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 198 с.

45. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. Вип. 4, No 2. с. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.088>

46. Козаченко, В.В. Стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах динамічних змін. Київ: КНЕУ, 2024. 310 с.

47. Захарова, Л.І. Кадрове планування на підприємстві. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2015. 268 с.

48. Розум, Л.О. Моделі мотивації персоналу на підприємстві. К.: Лібра, 2016. 222 с.

49. Тихонова, І.О. Оцінка кадрової політики організацій. Харків: ХНУ, 2015. 324 с.

50. Балан, В.А. Моделювання кадрових процесів на підприємствах. Київ: Наукова думка, 2014. 212 с.

51. Петрова, С.В. Управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2017. 278 с.

52. Мельник, Н.Ю. Теорія та практика кадрового менеджмент. К.: КНЕУ, 2019. 324 с.

53. Гармідер Л. Д. (2012). Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму.

№ 1 (5). Том 2. Отримано з:

<https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/8.pdf>

54. Вітковський, М.І. Стратегії розвитку кадрової діяльності в умовах глобалізації. Львів: ЛНУ, 2015. 350 с.
55. Дерев'янка, А.О. Проблеми управління персоналом в умовах змін. Одеса: ОНАЗ, 2016. 236 с.
56. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2021. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-41-32>
57. Колеснікова, Л.А. Практика управління персоналом на підприємствах. Харків: ХНЕУ, 2014. 204 с.
58. Михайлов, А.М. Оцінка кадрових ресурсів на підприємствах. Київ: Ліра, 2017. 190 с.
59. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2024.4(221). С. 19-26. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/221-4/3>
60. Коваленко, В.Г. Технології ефективного управління персоналом. К.: МАУП, 2018. 298 с.
61. Шевченко, Т.М. Технології адаптації кадрів до змін в організації. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2019. 310 с.
62. Крамаренко, О.А. Методологія управління кадровим потенціалом підприємства. Харків: ХДУ, 2016. 232 с.
63. Орлова, Н.О. Оцінка управлінських кадрів: теорія і практика. Дніпро: ДНУ, 2017. 292 с.
64. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. No 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeg>
65. Макаренко, О.Ю. Стратегії формування кадрового резерву. Львів: ЛНУ, 2014. 265 с.
66. Анохіна, Л.О. Управління кадровими ресурсами в умовах економічної нестабільності. Київ: Вища школа, 2015. 304 с.

67. Поліщук, К.О. Стратегічне управління людськими ресурсами. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2018. 298 с.