

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна
Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕН- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____Марія РОМАНЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____Семен НЕСКОРОДСЬ

Рецензент: кандидат економічних наук, до-
цент, професор кафедри міжнародної еко-
номіки і менеджменту ХНЕУ

_____Вікторія КОЗУБ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет - економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо–кваліфікаційний рівень) - бакалавр

Напрямок підготовки

Спеціальність 073 «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.О.Дорошенко

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

Романенко Марії Анатоліївни

1. Тема роботи «Особливості управління малим підприємством»

керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, кандидат економічних наук,
доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від “09” квітня 2024 року №
2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи 25 травня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

дослідити поняття на сутність малого підприємства, визначити специфіку
організації малого бізнесу в Україні, проаналізувати особливості управління
малим підприємством, дослідити малий бізнес ТОВ «ІНТІ ПІВІ» та визначити
загальні характеристики, визначити організацію управління ТОВ «ІНТІ ПІВІ»,
розробити шляхи вдосконалення ТОВ «ІНТІ ПІВІ»;

4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	17.09.2023
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	17.10.2023
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	18.02.2024
4.	Підготовка першого розділу роботи	11.03.2024
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	13.04.2024
7.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	11.05.2024
8.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	18.05.2024
9.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	25.05.2024

5. Дата видачі завдання 17 жовтня 2023 р.

Студентка

(підпис)

Романенко М.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Нескородєв С. М.

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Бабич С.М.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	...5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	...7
1.1. Поняття та сутність малого підприємства	...7
1.2. Специфіка організації і розвитку малого бізнесу	...15
1.3. Особливості управління малими підприємствами	...26
РОЗДІЛ 2 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	...30
2.1. Загальна характеристика ТОВ "ІНТІ ПІВІ"	...30
2.2. Організація управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ"	...36
2.3. Шляхи вдосконалення ТОВ "ІНТІ ПІВІ"	...45
ВИСНОВКИ	...55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	...58

ВСТУП

Актуальність теми: в останні десятиліття малий бізнес став не тільки важливою складовою економіки, а й основою для розвитку бізнесу і підтримки соціально-економічного зростання. У багатьох країнах світу, в тому числі і в Україні, малий бізнес забезпечує значні обсяги виробництва, створює робочі місця, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та інноваційному розвитку. Однак керівництво невеликої компанії часто стикається з багатьма викликами і труднощами, які вимагають всебічного і системного аналізу.

Мета роботи: метою даної кваліфікаційної роботи є систематизація та аналіз основних аспектів управління малими підприємствами з метою виявлення ефективних стратегій та інструментів для підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Об'єкт дослідження: об'єктом дослідження є малі підприємства різних секторів економіки, які діють на території України.

Предмет дослідження: предметом дослідження є процеси управління малим підприємством, включаючи стратегічне планування, фінансовий та кадровий менеджмент, маркетингові стратегії, а також використання інноваційних технологій.

Завдання роботи: для досягнення поставленої мети в роботі буде вирішено наступні завдання:

- проаналізувати сутність малого підприємства України;
- визначити специфіку організації малого бізнесу;
- узагальнити особливості управління малим підприємством;
- надати характеристику управління ТОВ «ІНТІ ПІВІ» та його загальні характеристики;
- дослідити організацію управління ТОВ «ІНТІ ПІВІ»;
- розробити шляхи вдосконалення малого бізнесу ТОВ «ІНТІ ПІВІ».

Методи дослідження: дослідження буде проводитися з використанням комплексного підходу, який передбачає використання аналітичних, порівняльних та емпіричних методів. Аналіз буде базуватися на використанні наукових джерел, статистичних даних, а також експертних оцінок та інтерв'ю з фахівцями у галузі управління малим підприємством.

Наукова новизна полягає у впровадженні нових методів управління ТОВ «ІНТІ ПІВІ». Перший напрям полягає у вдосконаленні організаційної структури малого бізнесу. Другий напрям полягає в оптимізації роботи персоналу. Третій напрям направлений на оптимізацію управління підприємством.

Практична значущість отриманих результатів полягає у визначенні та удосконаленні управління малого бізнесу ТОВ «ІНТІ ПІВІ». Результати дослідження та рекомендації були запропоновані керівництву ТОВ «ІНТІ ПІВІ». Отримані результати можуть бути використані на інших підприємствах малого бізнесу.

Апробація результатів роботи: результати дипломного дослідження були представлені на VI Всеукраїнській студентській конференції «Експериментальні та теоретичні дослідження в контексті сучасної науки» у м. Рівне, Україна, 21 травня 2024 року і були опубліковані в збірнику конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття та сутність малого підприємства

Зараз Україна переживає складний період, який негативно впливає на її економічний стан. Нинішня асоціація між Україною та Європейським Союзом є найважливішою віхою в історії незалежності нації. Цей новий рівень співпраці між Україною та Європейським Союзом передбачає суттєві перетворення в усіх секторах та сферах економіки.

Хоча угода про асоціацію містить позитивні положення щодо модернізації та визначення стратегічного шляху розвитку України, існує ряд проблем, що стосуються інтеграції українських бізнес-процесів у світову економіку. Ця проблема особливо важлива для малого бізнесу, який сильно піддається конкуренції в зоні вільної торгівлі.

Рівень розвитку малого бізнесу в країні є індикатором його здатності адаптуватися до економічного ландшафту, що розвивається, і створити середовище, сприятливе для практичної реалізації індивідуальних здібностей і талантів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на національну єдність, збереження національного духу, виховання національної гордості.

Невідповідність рівня розвитку малого бізнесу в Україні тенденціям глобалізації та європейської інтеграції вимагає постановки нових завдань і цілей перед цими компаніями. Це включає в себе підвищення якості наданих товарів і послуг і приведення їх у відповідність з європейськими стандартами.

Необхідність актуалізації наукових досліджень у сфері розвитку малого підприємництва в Україні виникає у зв'язку зі зміщенням стратегічних акцентів у бік інтеграції національної економіки в європейське середовище. Цей перехід не лише суттєво змінює практику ведення бізнесу, але й створює нові виклики, такі як дисбаланс нормативно-правового забезпечення суб'єктів малого бізнесу та їх неконкурентоспроможність порівняно з іноземними компаніями.

Враховуючи сучасний етап розвитку економіки, вкрай необхідно прийняти чітку перспективу щодо забезпечення розвитку малого бізнесу. Цей сектор відіграє ключову роль в економічному прогресі країни, але йому постійно заважають неефективні реформи та законодавчі обмеження.

Важливо розуміти, що існує велика кількість наукової літератури на обрану тему, що призводить до широкого спектру визначень організацій, що працюють у секторі малого бізнесу, та відсутності послідовності в наукових концепціях. Досить часто дослідники вживають поняття «мале підприємство», «мале підприємництво», «суб'єкти малого підприємництва», «підприємство малого підприємництва» як синоніми.

Через відсутність законодавчих визначень та неоднозначність наукових тлумачень ця стаття має на меті з'ясувати відмінності між цими категоріями, встановити еквівалентні терміни та визначити поняття «мале підприємство». Відповідно до Господарського кодексу України суб'єкти господарювання за кількістю працівників та річним доходом від будь-якої діяльності можуть бути віднесені до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі суб'єктів мікропідприємництва, середніх підприємств, великих підприємств.

Однак документ містить лише загальні рамки для підприємництва, які допускають невелику класифікацію за критеріями (рівень доходу, кількість співробітників). Відсутність чіткого визначення в законодавчому акті робить необхідним вивчення сутності поняття "підприємництво" у визначенні чинного законодавства України.

Відповідно до цього законодавства підприємництво характеризується як самостійна, ініціативна, систематична господарська діяльність, що здійснюється на власний ризик суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів, а також одержання прибутку [5]. Суб'єктами господарювання за цим визначенням є як юридичні, так і фізичні особи, у тому числі громадяни України, іноземці та особи без громадянства [5].

Важливо зазначити, що Господарський кодекс наголошує на праві суб'єктів господарювання здійснювати діяльність у різних організаційних формах, однією з яких є підприємство. Підприємство - це самостійний суб'єкт господарювання, створений уповноваженим органом державної влади, органом місцевого самоврядування або іншими підпорядкованими йому суб'єктами з метою задоволення суспільних і особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності. Слід також зазначити, що підприємства можуть створюватися як для провадження підприємницької, так і для некомерційної господарської діяльності.

Термін "бізнес" часто використовується в наукових колах для позначення процесу та організації. Бізнес як процес включає підприємницьку, професійну та комерційну діяльність, спрямовану на отримання прибутку. Як організація, компанія відноситься до таких утворень, як компанії, контори і товариства. Різниця між поняттями "підприємство" і "бізнес" полягає в тому, що підприємницька діяльність здійснюється виключно юридичними особами, а підприємницька діяльність може здійснюватися як фізичними, так і юридичними особами. Порівнюючи поняття "підприємництво" і "бізнес" як процес, важливо відзначити, що їх головною спільною рисою є прагнення до отримання прибутку.

Таким чином, виходячи з чинного законодавства, можна зробити висновок, що мале підприємство – це юридична особа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання економічної вигоди або інших фінансових вигод. Крім того, за критеріями, викладеними в Господарському кодексі, воно підпадає під класифікацію малих підприємств. На думку Г. Франовської, мале підприємство – це автономний учасник ринкової економіки та соціально-економічний інститут, який демонструє такі відмінні характеристики, як дотримання національних звичаїв і норм поведінки, психологічна налаштованість індивідів, які беруть участь у підприємницькій діяльності, підвищений рівень ризику, інновацій та ініціативи [1, с. 17].

Мале підприємництво (МП) - це вид підприємницької діяльності, що здійснюється фізичними та/або юридичними особами, зареєстрованими в установленому порядку, які відповідають критеріям, визначеним законодавством України про мале підприємництво.

Критерії, за якими підприємство відноситься до малих, визначаються законодавством України. Наразі, відповідно до ст. 2 Закону України "Про мале підприємництво", до малих підприємств належать: фізичні особи-підприємці та юридичні особи. Їх значення полягає в наступному (рис.1.1).

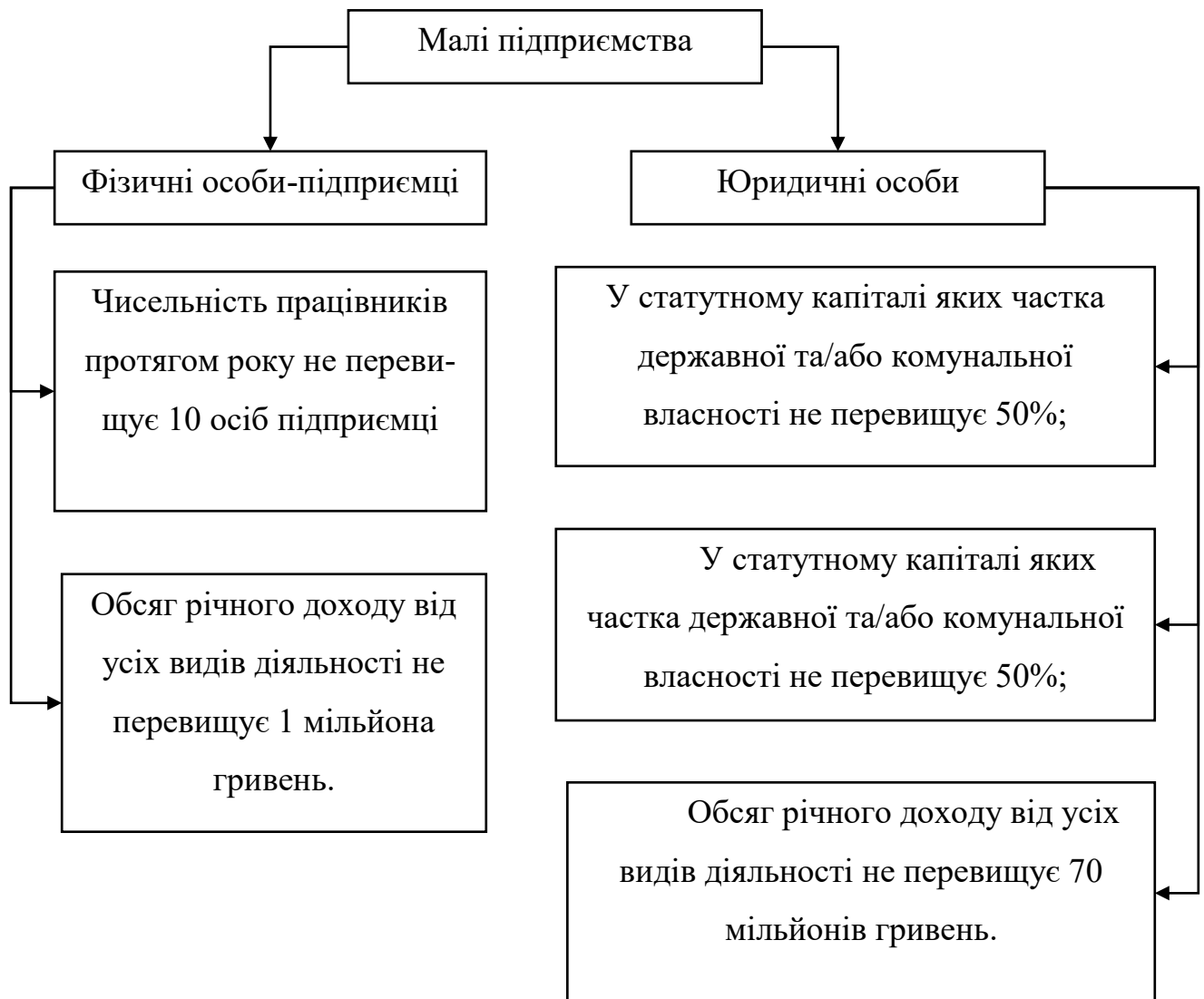
Мале підприємництво відіграє важливу роль у сучасній економіці. Воно характеризується наступними ключовими рисами:

- гнучкість та мобільність: МП здатні швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, впроваджувати нові технології та ідеї;
- інноваційність: МП часто стають джерелом нових ідей та продуктів, стимулюючи економічне зростання;
- соціальна відповідальність: МП створюють робочі місця, сприяють розвитку місцевих громад та вирішенню соціальних проблем;
- конкурентоспроможність: МП сприяють розвитку конкурентного середовища, що стимулює зниження цін та покращення якості товарів і послуг;

Малі підприємства виконують ряд важливих функцій в економіці, до яких належать:

- виробництво товарів та послуг: МП виробляють широкий спектр товарів та послуг, що задовольняють потреби споживачів;
- створення робочих місць: МП є одним з основних джерел створення нових робочих місць;
- підтримка конкуренції: МП сприяють розвитку конкурентного середовища, що стимулює зниження цін та покращення якості товарів і послуг;

інноваційна діяльність: МП часто стають джерелом нових ідей та продуктів, стимулюючи економічне зростання.



.Рисунок 1.1 – Класифікація малих підприємств

Джерело: складено автором.

МП можуть класифікуватися за різними ознаками, зокрема: сфера діяльності: промисловість, торгівля, сільське господарство, послуги тощо.

Форма власності: приватні, державні, комунальні.

Кількість працівників: мікропідприємства (до 10 працівників), малі підприємства (від 10 до 50 працівників). Обсяг доходу: малі підприємства з низьким, середнім та високим доходом.

МП відіграють важливу роль у розвитку економіки країни. Їх значення полягає в наступному (рис.1.2):

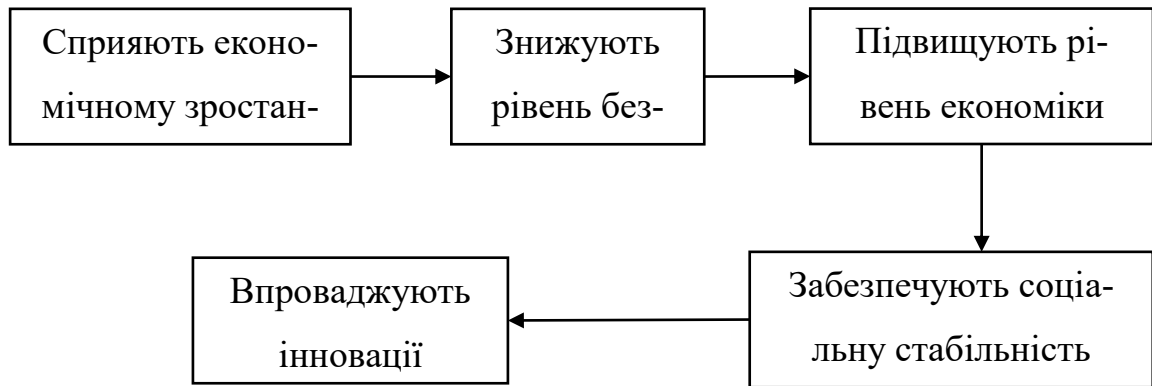


Рисунок 1.2 – Значення малих підприємств

Джерело: Складено автором.

1. Сприяють економічному зростанню: МП стимулюють економічне зростання за рахунок створення нових робочих місць, збільшення виробництва товарів та послуг та впровадження інновацій.

2. Знижують рівень безробіття: МП є одним з основних джерел створення нових робочих місць, що сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню рівня життя населення.

3. Підвищують конкурентоспроможність економіки: МП сприяють розвитку конкурентного середовища, що стимулює зниження цін, покращення якості товарів і послуг та підвищує загальну конкурентоспроможність економіки країни.

4. Забезпечують соціальну стабільність: МП сприяють соціально-економічному розвитку регіонів, вирішенню соціальних проблем та забезпеченню соціальної стабільності.

5. Впроваджують інновації: МП часто є більш гнучкими та відкритими до впровадження інновацій, ніж великі підприємства. Це сприяє технологічному розвитку економіки та створенню нових продуктів і послуг.

МП мають ряд особливостей ведення бізнесу, які відрізняють їх від великих підприємств. Деякі з цих особливостей є перевагами, інші - недоліками.

Переваги малого підприємництва:

- простота організації та управління: МП легше організувати та ними керувати, оскільки вони мають менш складну структуру управління;
- швидкість прийняття рішень: МП можуть швидко приймати рішення та реагувати на зміни ринкової кон'юнктури;
- гнучкість та адаптивність: МП здатні швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, впроваджувати нові технології та ідеї;
- особливі стосунки з клієнтами: МП можуть будувати більш тісні стосунки з клієнтами, що дозволяє їм краще розуміти їхні потреби та пропонувати більш персоналізовані продукти та послуги;
- можливість спеціалізації: МП можуть спеціалізуватися на вузькій ніші ринку, що дозволяє їм досягти високого рівня якості та ефективності.

Недоліки малого підприємництва:

- обмеженість фінансових ресурсів: МП часто мають обмежені фінансові ресурси, що може обмежувати їх можливості для розвитку та інвестування;
- обмеженість маркетингових можливостей: МП, як правило, не можуть собі дозволити масштабні маркетингові кампанії, що може обмежувати їх збут;
- залежність від власника/керівника: Успіх МП часто сильно залежить від здібностей та досвіду власника/керівника;
- високий рівень ризику: МП більш схильні до ризиків, ніж великі підприємства, оскільки вони мають менше ресурсів для подолання труднощів.

Держава може сприяти розвитку МП шляхом:

- спрощення процедури реєстрації та отримання дозволів;

- забезпечення доступу до фінансових ресурсів, наприклад, через пільгові кредити та гранти;
- спрощення податкової системи та зниження податкового тягаря;
- створення бізнес-інкубаторів та технопарків, що надають офісні приміщення, консультаційні послуги та іншу підтримку МП;
- реалізація програм навчання та підвищення кваліфікації для підприємців.

Малий бізнес має значні перспективи розвитку в Україні. Сприятливими факторами є:

- зростаючий попит на товари та послуги українського виробництва;
- зростання рівня підприємницької активності населення;
- державні програми підтримки розвитку МП;
- однак розвиток МП в Україні також стримується рядом негативних чинників, таких як: складне бюрократичне регулювання, корупція, недосконала фінансова система;
- відсутність належної інфраструктури для підтримки МП.

Малий бізнес є важливим сектором економіки, що сприяє економічному зростанню, зниженню безробіття, підвищенню конкурентоспроможності та соціальної стабільності. МП відрізняється від великих компаній рядом якостей, які мають як переваги (гнучкість, швидкість прийняття рішень), так і недоліки (обмеженість ресурсів, залежність від власника). Держава відіграє важливу роль у підтримці розвитку малого та середнього бізнесу шляхом спрощення нормативно-правової бази, забезпечення доступу до фінансування та створення програм підтримки.

В Україні розвиток малого бізнесу має значний потенціал, проте стримується бюрократією, корупцією та недосконалою інфраструктурою. Для реалізації потенціалу МП необхідні комплексні державні програми підтримки, спрямовані на створення сприятливого бізнес-клімату та усунення перешкод на шляху розвитку малого підприємництва.

1.2 Специфіка організації і розвитку малого бізнесу

Першоосновою діяльності малого бізнесу є приватна власність, яка надає їм широкі можливості для саморозвитку з повним використанням переваг приватної власності. Основна відмінність між малими і великими компаніями полягає в сфері їх діяльності. Збільшення обсягів виробництва вимагає збільшення розмірів підприємства, збільшення виробничих потужностей і, відповідно, більшої кількості адміністративного та виробничого персоналу. Результати порівняння великого та малого бізнесу представлені у таблиці 1.1.

Структура управління великих підприємств є складною та ієрархічною, тоді як на малих підприємствах межі між менеджерами та працівниками часто розмиті. Крім того, системи управління великими підприємствами побудовані на бюрократичних принципах і спеціалізації. З іншого боку, малий бізнес, як правило, базується однією особою, а менеджер виконує кілька функцій в одній компанії. Крім того, як малі, так і великі компанії мають спільний досвід проходження всіх етапів життєвого циклу компанії.

Отже, наприкінці 1980-х років кілька іноземних монографій почали досліджувати прогрес підприємства від простого виживання до розширення чи ліквідації, проводячи паралель із життєвим циклом окремої людини (Greiner L. (1972) «Evolution and revolution as організації ростуть»), Айзедіс І. (1988) «Життєвий цикл підприємства» та Арі де Гойс (1996) «Жива компанія». Ці дослідження ознаменували початок життєвого циклу теорія, яка стверджує, що суб'єкти господарювання проходять «життєвий» цикл від народження, через зростання, старіння і, зрештою, смерть. У більш широкому контексті життєвий цикл компанії розуміється як послідовність етапів, які компанія проходить протягом усього свого існування. , від початку до припинення - загальна тривалість від заснування підприємства до його природного припинення або оновлення на новому фундаменті, утворюючи повний цикл розвитку в певний період розвитку підприємства.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика великого та маленького бізнесу України

Аспекти	Великий бізнес	Малий бізнес
Розмір	Зазвичай це великі підприємства з великою кількістю співробітників і підвищеною плинністю кадрів	Невеликий, з обмеженим числом співробітників і низькою плинністю кадрів
Організаційна структура	Складна ієрархічна структура з багатьма рівнями керівництва та підрозділів	Проста структура з невеликою кількістю рівнів керівництва і часто прямим доступом до власника або керівництва
Фінансові ресурси	Вони зазвичай мають доступ до важливих фінансових ресурсів і можуть залучати кредити та інвестиції	Обмежений доступ до фінансових ресурсів, часто залежить від власних коштів, позик та невеликих інвестицій
Інновації	Можуть бути менш інноваційними через більший консерватизм та меншу здатність до інновацій	Мають чудову можливість впроваджувати інновації завдяки більшій гнучкості та швидкості прийняття рішень

Джерело: складено автором.

У життєвому процесі організації існують чіткі етапи, які можна розділити на дві основні фази: зростання та старіння. Щодо стадій життєвого циклу існує багато думок, але всі вони базуються на вищезгаданих наукових працях.

За словами В. С. Домбровського, розуміння етапів життєвого циклу дозволяє з високою достовірністю прогнозувати розвиток підприємства, а також виявляти критичні точки, де рівень ризику зростає.

У контексті діяльності малого бізнесу в невизначених економічних умовах застосування концепції життєвого циклу набуває особливого значення. Це дозволяє частково прогнозувати та пом'якшує вплив факторів, які сприяють стратегічній нестабільності в навколишньому середовищі. Л. І. Лігоненко виділяє етапи зростання, гальмування розвитку, кризи та поживлення в життєвому циклі підприємства.

Життєвий цикл суб'єктів господарювання широко вивчався різними дослідниками. Пластун, Матюшенко та Краснокутська запропонували різні класифікації стадій життєвого циклу. Пластун акцентує увагу на народженні, зростанні, стабільності та занепаді, а Матюшенко класифікує їх як початкову, зростання, стабільність і занепад.

З іншого боку, Краснокутська припускає, що підприємства проходять стадії створення, зростання, стабілізації та відновлення або занепаду. Загалом, проаналізувавши наукові позиції цих авторів, можна зробити висновок про чотири основних етапи життєвого циклу суб'єктів господарювання: створення, зростання, стабілізація та відновлення або занепад.

Варто зазначити, що малий бізнес має спеціалізацію на останньому етапі. У них є можливість або розширити сферу діяльності, перейти від малого до середнього, або поліпшити показники і повернутися до фази стабілізації. Важливо підкреслити, що темпи зниження не є метою будь-якої організації, але в деяких випадках вони стають неминучими, що призводить до банкрутства та ліквідації.

Наукова позиція В. С. Домбровського, яку ми підтримуємо, стверджує, що не всі суб'єкти малого підприємництва мають здатність або схильність до постійного розширення та зростання [4].

Працюючи в найпередовіших секторах економіки, де впровадження інновацій може сприяти збільшенню товарообігу та подальшому розширенню

діяльності, ці суб'єкти справді можуть рости та з часом досягати середнього чи великого розміру.

Однак в стабільних секторах економіки досягнення такого зростання практично недосяжно. Варто зазначити, що в Україні суб'єкти господарювання просто не можуть розширюватися через сприятливі умови ведення бізнесу, такі як спрощена система оподаткування, податкові пільги та державна підтримка, які більш сприятливі для малого бізнесу. Навпаки, розвиток малих, середніх і великих підприємств вважається пріоритетною стратегією розвитку в країнах Європейського Союзу.

Дані дослідження показують, що в період з 2013 по 2018 рік 45% суб'єктів малого бізнесу (з 15 668 опитаних) у країнах Європейського Союзу зазнали щорічного приросту своєї діяльності до 20%, тоді як 14% опитаних суб'єктів спостерігали зростання понад 20%. %. Водночас, протягом найближчих двох-трьох років значна більшість малих підприємств – 64% мають наміри розширити свою діяльність.

Водночас 24% малих підприємств планують зберегти нинішній обсяг і лише 8% мають плани щодо скорочення. У випадку українських малих підприємств, дані Співки українських підприємців показують, що у 2017 році 67% малих і середніх підприємств в Україні зазнали зростання. З огляду на 2018 рік, приголомшливі 89,7% респондентів висловили намір збільшити продажі своїх товарів або послуг, 75% планують розширити свою робочу силу, 50% очікують виходу на нові ринки, а 39,7% мають плани диверсифікувати спектр своєї діяльності[12].

Як і в більшості країн світу, класифікація суб'єктів господарювання в Україні на малі, середні та великі підприємства в першу чергу базується на кількості працівників та обсягах реалізованої продукції. Не дивно, що критерії класифікації малих підприємств в Україні тісно збігаються з критеріями країн Європейського Союзу, оскільки останніми роками Україна неухильно йде до європейської інтеграції, що вимагає гармонізації українського управління бізнесом і нормативних стандартів із стандартами ЄС.

Відповідно до класифікації ЄС, суб'єкти господарювання повинні відповідати певним критеріям, серед яких обов'язкові: «Кількість працівників» і або «Обсяг виручки від реалізації», або «Обсяг активів».

Щодо останнього критерію, суб'єкти малого підприємництва визначаються як такі, що мають активи, що не перевищують 10 мільйонів євро (2 мільйони євро для мікро), тоді як великі суб'єкти підприємництва – це ті, активи яких перевищують 43 мільйони євро [28].

Нагальна необхідність адаптації умов функціонування вітчизняних малих підприємств до вимог асоціації з Європейським Союзом спонукала сучасні українські вчені посилити увагу до проведення порівняльного аналізу діяльності малих підприємств України та Європейського Союзу. Цей аналіз спрямований на визначення заходів для синхронізації, які забезпечать виживання та зростання українських малих підприємств. На думку Н.С. Педченко, відновлення економічної рівноваги та стабільний розвиток країни залежать від прискорення процесів входження до євроінтеграційного утворення [23].

Інтеграція України в європейські структури розглядається як стратегічна мета нашої держави, оскільки це дасть змогу реалізувати наші національні інтереси та зміцнити нашу світову позицію [23].

Одночасно Н.С. Краснокутська наголошує на необхідності подальшого вивчення та переоцінки диспропорцій та особливостей у підприємницькому потенціалі України порівняно з країнами Європейського Союзу [14].

Васильєва Д.В. підкреслюється важливість вивчення успішного досвіду європейських країн, які вже пройшли реформи малого бізнесу, як засобу подолання диспропорцій на вітчизняних ринках малого бізнесу в контексті євроінтеграції. Це, у свою чергу, сприятиме створенню робочих місць, зниженню безробіття, сприянню інновацій, розвитку конкуренції та швидкому насиченню ринку товарами та послугами [3].

На думку В.В. Турчак, значну роль у формуванні нової основи малого підприємництва відіграла потреба гармонізації вітчизняного та іноземного

законодавства [3]. Проте, як справедливо зазначає О.М. Шмігач, незважаючи на схожість критеріїв та ролі малого бізнесу в Україні та країнах ЄС, сучасне правове середовище в Україні гальмує зростання та розвиток малого бізнесу, обмежуючи його до простого виживання [7].

Ми погоджуємося з науковою точкою зору М.П. Воронов та І.В. Дихнича, що сучасний економічний ландшафт у поєднанні з прагненням України інтегруватися у світове економічне та політичне співтовариство зумовлює необхідність переоцінки фундаментальних засад ведення бізнесу та ролі держави в цьому процесі [4].

Тим не менш, недостатньо досліджень щодо синхронізації практик українського малого бізнесу з умовами Європейського Союзу, а можливість порівняти функціонування малого бізнесу обмежена через різні диспропорції в державі та критерії оцінки їх діяльності в Україні та за кордоном.

Ми погоджуємося з твердженнями науковців про те, що управління та просування малих підприємств контролюються за допомогою кількох найважливіших показників. Щоб оцінити доступ малих підприємств до фінансування в різних країнах, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) проводить комплексне дослідження, яке вивчає різні показники. Ці показники включають розподіл позик на основі розміру фірми, структуру боргу малого та середнього бізнесу (зокрема, частку позик, виділених на операційні витрати, порівняно з інвестиційними потребами), доступність кредитів для малого бізнесу (включаючи вимоги до застави та вартості боргу), поширеність програм державних гарантій, роль підприємств і зростання капіталу у фінансуванні малого та середнього бізнесу, проблеми, пов'язані з обмеженнями грошових потоків (наприклад, затримки платежів), а також здатність малих і середніх підприємств протистояти економічним спадам [5].

Проте ми вважаємо, що цей перелік показників є неповним, оскільки він зосереджується насамперед на фінансових аспектах доступу малих підприємств до кредитних ресурсів. Недостатньо уваги приділяється важливості формування

та використання внутрішніх фондів у цих підприємствах. Незважаючи на обмеження, які накладає перелік показників, ми вважаємо, що аналіз загальних закономірностей і порівняння основних показників, що стосуються діяльності малих підприємств (таких як кількість суб'єктів господарювання, розмір робочої сили, галузевий склад тощо).

Вважаємо, що оцінка діяльності малого підприємництва повинна ґрунтуватися на таких критеріях:

- ефективність, вміння виконувати роботу та досягати необхідних результатів з мінімальними витратами ресурсів, часу та зусиль;
- якість, під якою ми розуміємо підтримку розробки характеристик, які дозволяють задовольнити визначені або очікувані потреби;
- доступність, швидкість і вартість залучення ресурсів;
- оптимізація структури джерела підтримки розробки.

Загальноприйнятим показником оцінки діяльності та розвитку малого підприємництва є кількість суб'єктів господарювання, які працюють у сфері малого підприємництва. Порівняння з кількістю представників великих і середніх підприємств є базовим показником для оцінки доброго економічного середовища, адже чим кращі умови для забезпечення підприємницької діяльності, тим більше суб'єктів зацікавлені брати участь у підприємницькій діяльності. процес.

Варто зазначити, що малий бізнес стикається з кількома перешкодами у веденні свого бізнесу. Незважаючи на те, що пріоритети виявлення бар'єрів для малого бізнесу змінилися, науковці здебільшого одностайні у визначенні ключових проблем.

Зокрема, найбільш суттєвими викликами для розвитку підприємницького потенціалу малого бізнесу в Україні залишаються:

- інертність місцевої влади щодо забезпечення відповідності проектів регуляторної поведінки вимогам та принципам державної регуляторної політики [7];

- відсутність відділу, відповідального за реалізацію комплексної стратегії розвитку малого підприємництва та проведення консультацій та семінарів щодо зміцнення потенціалу малого бізнесу; національна економіка);
- посилення втручання державних органів у господарську діяльність підприємств (що призводить до додаткових адміністративних бар'єрів і високого ступеня монополії окремих галузей економіки);
- нестабільність реформаторських дій.

Специфіка організації та розвитку малого бізнесу визначається рядом унікальних особливостей, які відрізняють його від великих корпорацій та середніх підприємств. Малі підприємства мають обмежені фінансові, людські та матеріальні ресурси порівняно з великими корпораціями. Це може обмежувати їхні можливості для інвестицій у розвиток, маркетинг та конкуренцію на ринку. Однак, завдяки меншій бюрократії, малі підприємства можуть швидше реагувати на зміни на ринку та впроваджувати нові ідеї та стратегії. Ця гнучкість дозволяє їм зберігати конкурентну перевагу.

Особистий підхід до клієнтів також стає важливим плюсом малих підприємств. Через свою невелику розмірність та прямий контакт з керівництвом, вони можуть краще враховувати потреби своїх клієнтів та забезпечувати високий рівень задоволеності. Підприємницький дух також є характерною рисою малих підприємств. Він стимулює інновації та пошук нових ринків та можливостей. Однак, такий підприємницький дух може бути вимагаючим у вигляді великого ризику, оскільки малі підприємства зазвичай більш вразливі до фінансових труднощів або змін на ринку.

Більшість працівників малого бізнесу, як правило, виконують багато різних завдань через обмеженість ресурсів. Це вимагає високої гнучкості та здатності адаптуватися до різних завдань. Ще одна важлива особливість полягає в тому, що малі підприємства, як правило, є сімейними або особистими підприємствами. Це робить їх залежними від власника або менеджера компанії, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки для компанії.

За таких умов, малі підприємства виявляють свою унікальну спроможність адаптуватися до змін у середовищі та швидко реагувати на ринкові виклики. Однак, вони також стикаються з рядом викликів, таких як обмеженість фінансових ресурсів, брак експертності, конкуренція зі сторони більших компаній, труднощі у привабленні талановитого персоналу тощо.

У малому бізнесі велика увага приділяється залученню та утриманню клієнтів. Малі підприємства часто мають здатність створювати та підтримувати особисті зв'язки з клієнтами, що є ключем до успіху. Крім того, вони можуть швидко реагувати на зміни в потребах споживачів і виводити на ринок нові продукти або послуги.

Одним з важливих аспектів організації та розвитку малого бізнесу є підтримка його фінансової стабільності. Через обмеженість фінансових ресурсів малі підприємства часто шукають альтернативні джерела фінансування, такі як позики, ангельські інвестиції або венчурний капітал.

Для забезпечення ефективного управління малим бізнесом важливо враховувати його специфіку та особливості. Це передбачає впровадження гнучкої організаційної структури, високий ступінь автономії у прийнятті рішень, заохочення підприємницької ініціативи серед працівників та використання інноваційних стратегій управління.

Ще однією важливою аспектом організації малого бізнесу є збереження корпоративної культури та цінностей. В умовах невеликого кола співробітників, підтримка спільних цінностей та відданість загальним цілям може стати ключем до успіху. Розвиток та підтримка корпоративної культури може забезпечити високий рівень мотивації, залученість персоналу та збереження талановитих співробітників.

При розвитку малого бізнесу також важливо враховувати здатність до інновацій і пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності. Малі підприємства можуть бути більш гнучкими і швидше реагувати на мінливі вимоги ринку, що дозволяє їм впроваджувати нові технології, продукти або послуги, випереджаючи більших конкурентів. Крім того, ефективна

комунікація всередині організації відіграє важливу роль у розвитку малого бізнесу. Завдяки великій кількості персоналу комунікація може бути більш прямою та ефективною.

Забезпечення відкритого обміну інформацією та зворотній зв'язок сприяє підвищенню продуктивності та співпраці всередині команди (рис.1.3).

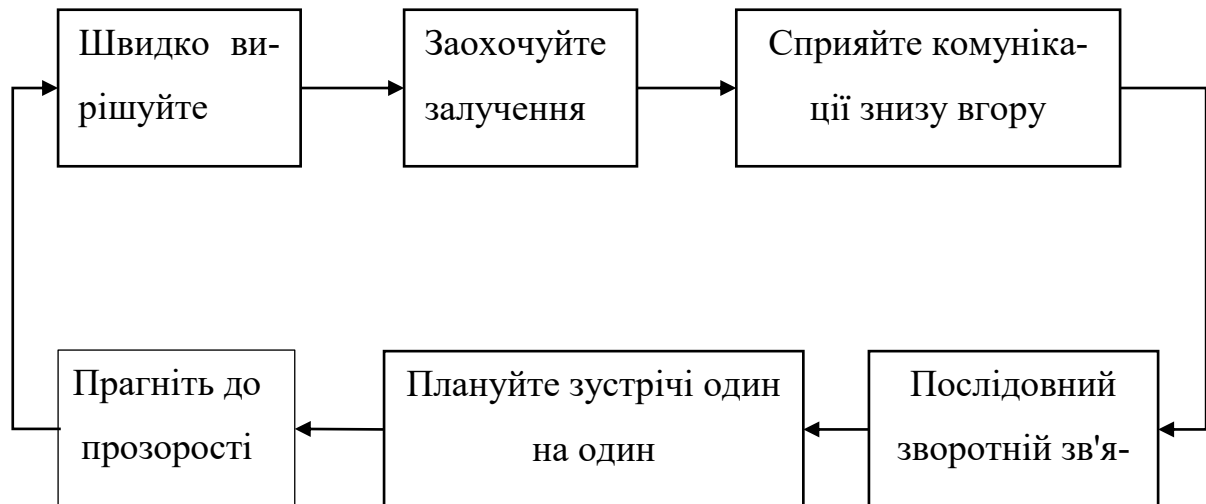


Рисунок 1.3 – Схема комунікації всередині команди

Джерело: складено автором.

Нарешті, успіх малого бізнесу часто залежить від здатності керівництва постійно вдосконалюватися та вчитися. Завдяки невеликій структурі компанії керівництво може бути більш гнучким при впровадженні нових стратегій, вдосконаленні процесів і розвитку персоналу. Постійне навчання та підвищення кваліфікації керівників може забезпечити сталий розвиток та успіх малого бізнесу в довгостроковій перспективі.

Розуміння специфіки організації та розвитку малого бізнесу не є повним без урахування ролі власника або менеджера. У невеликій компанії власник або менеджер часто виконує функції головного менеджера та стратега, відповідального за прийняття стратегічних рішень та контроль за їх

реалізацією. У той же час вони також можуть бути операційними менеджерами, які беруть на себе різні функції в повсякденній роботі компанії.

Організація малого бізнесу також вимагає зосередження уваги на розвитку ключових компетенцій. Оскільки ресурси обмежені, успіх малого бізнесу часто залежить від його здатності ефективно використовувати наявні ресурси і направляти їх на розвиток тих сфер, де вони можуть принести максимальний прибуток. Це може означати зосередження уваги на ключових продуктах або послугах, розробку унікальних технологій або конкурентних переваг, а також залучення та утримання ключових талантів.

Ефективне управління фінансами також дуже важливо в малому бізнесі. Власники та менеджери повинні мати навички фінансового планування та управління оборотними коштами та основними фондами. Вони повинні вміти аналізувати фінансові звіти, прогнозувати потребу у фінансових ресурсах та приймати стратегічні рішення для забезпечення стабільності та розвитку компанії.

Крім того, успішне ведення малого бізнесу також означає звернути увагу на важливість побудови ефективних відносин із зацікавленими сторонами. Це може включати роботу з постачальниками, партнерами, клієнтами, державними установами та громадськістю. Вміння знаходити спільну мову та вести конструктивний діалог з різними стейкхолдерами може забезпечити малому підприємству додаткову підтримку та можливості для розвитку.

Для малого бізнесу також важливо створити ефективну систему управління ризиками. Через обмеженість ресурсів навіть невеликі ризики можуть серйозно вплинути на бізнес підприємства. Організація процесу виявлення, оцінки ризиків і управління ними може допомогти знизити можливі негативні наслідки і забезпечити стійкість в роботі.

Крім того, малому бізнесу необхідно розвивати здатність до інновацій та постійного вдосконалення. Здатність швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища та впроваджувати нові ідеї може стати ключем до

успіху на постійно мінливому ринку. Розробка інноваційних стратегій та продуктів може відкрити нові можливості для зростання та розвитку.

Не менш важливим аспектом є забезпечення високого рівня корпоративної відповідальності та сталого розвитку. Малі підприємства мають здатність впливати на своє оточення та сприяти соціальному та екологічному благополуччю. Вони можуть приймати активну участь у соціальних проектах, зменшенні викидів та впровадженні екологічно чистих технологій, що сприяє підвищенню їхнього позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Усі ці аспекти вказують на складність та мінливість управління малим бізнесом, а також на потребу у комплексному підході до організації та розвитку таких підприємств. Врахування специфіки та особливостей малого бізнесу є ключовим для досягнення його успіху та сталого розвитку в умовах постійно змінюючогося бізнес-середовища.

1.3 Особливості управління малим підприємством

Ефективне управління підприємством завжди вважається важливим критерієм ефективності бізнесу в цілому. Впровадження грамотного менеджменту особливо важливо в сучасних ринкових умовах, при існуючих тенденціях ринку, посилення конкуренції в епоху цифрових технологій, що відображає актуальність даної теми.

Питання ефективного управління особливо актуальні в малому бізнесі. Згідно зі світовою статистикою, більше половини представників малого бізнесу не доживають до двох років, і тільки кожен десятий досягає десятирічного віку. Причиною цього в більшості випадків є неефективне управління. Фінансовий успіх, мобільність, нові розробки, швидка реакція та створення робочих місць - все це переваги малого бізнесу. Але варто відзначити і його недоліки. Результати представлені у порівняльній таблиці 1.2.

Малі підприємства часто зазнають невдачі через те, що менеджери не в змозі впоратися з постійно зростаючими вимогами керівництва, оскільки в більшості випадків він одноосібно відповідає за більшість операцій компанії.

Адаптація до швидко мінливого зовнішнього середовища організації малого бізнесу вимагає прийняття швидких і точних рішень. Це, в свою чергу, вимагає швидкої адаптації організації до нових економічних умов, що навіть тягне за собою зміну концепції малого бізнесу і парадигми його управління. Все це відображає актуальність теми поточної роботи.

Малий бізнес став невід'ємною частиною ринкової економіки. Його значення досить велике: малий бізнес став важливою ланкою в економіці країни, він допомагає вирішити питання зайнятості, поповнює державну скарбницю податковими платежами, заповнює ніші, втрачені великими компаніями. Багато сучасних авторів присвятили свої роботи питанням управління малим бізнесом в сучасних умовах. Усі менеджери виконують однакові завдання, а саме: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Планування – це основна функція управління, від якої залежать всі інші функції. Менеджер з планування намічає цілі організації і визначає найкращі способи їх досягнення, на які повинна бути спрямована вся діяльність підприємства.

Завдання організаторської функції — сформувати структуру підприємства, а також забезпечити його всім необхідним для нормального функціонування — людськими ресурсами, матеріалами, обладнанням, приміщеннями, коштами тощо, зараз стоїть завдання створити реальні умови для досягнення поставлених цілей. Мотивація-це управлінська функція, спрямована на створення стимулів для працівника працювати з повною віддачею. Завдання керівника-краще пізнати людей, поспостерігати за ними, визначити, які активні потреби рухають ними.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика сильних та слабких сторін малого підприємства України

Сильні сторони малого підприємства	Слабкі сторони малого підприємства
Гнучкість: малий бізнес може швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов, виробничих процесів та вимог клієнтів.	Обмежені ресурси: малі підприємства зазвичай мають обмежений доступ до фінансових, людських та матеріальних ресурсів порівняно з більшими компаніями.
Швидкість реакції: враховуючи невелику кількість бюрократичних процедур, вони можуть швидко реагувати на нові можливості або загрози.	Нестійкість: їх обмежене охоплення може зробити їх більш вразливими до економічних коливань, конкуренції та інших зовнішніх факторів.
Особистий підхід: малі підприємства можуть надавати своїм клієнтам більш персоналізований сервіс, який дозволяє їм підтримувати лояльність клієнтів.	Відсутність доступу до ринків: малі підприємства часто мають обмежені можливості для виходу на нові ринки через обмеженість ресурсів для масштабної експансії.
Інновації: малий бізнес може бути більш інноваційним, оскільки він має менше обмежень щодо впровадження нових ідей та технологій.	Ризики залежності від власника: у багатьох випадках успіх малого бізнесу залежить від одного або декількох власників, що може призвести до ризиків для стабільності бізнесу, якщо вони відсутні.

Джерело: складено автором.

Контроль-це функція управління, завданням якої є кількісна і якісна оцінка і фіксація результатів діяльності компанії. Основними засобами реалізації цієї функції є контроль, перевірка всіх аспектів діяльності, бухгалтерський облік і аналіз.

Процес планування управлінської функції відповідає на три основні питання: поточний стан справ в компанії, її цілі та шляхи досягнення цих цілей. Організаційний процес включає в себе два напрямки: формування структури управління і координацію виробничого процесу, роботи співробітників, режиму і порядку проведення робіт на підприємстві. Мотивація здійснюється наступним чином: спочатку виявляються потреби співробітників, а потім надається їм можливість задовольняти свої потреби за допомогою виконуваної ними роботи. Контроль включає в себе наступні етапи: розробка стандартів; вимірювання фактично досягнутих показників, порівняння з встановленими стандартами; виявлення причин невідповідності; визначення заходів щодо уточнення планів. Методологія дослідження. Методологія цього дослідження складається з порівняльного аналізу досліджень, методу спостереження, методу дедукції, теорій зарубіжних і вітчизняних експертів, а також аналізу світового досвіду.

Аналіз та результати. Як відомо, малий бізнес дуже важливий для розвитку економіки держави через фактор гнучкості. Рівень розвитку малого бізнесу використовується для оцінки здатності адаптуватися до мінливих економічних умов країни. Тому роль малого бізнесу в національній економіці не можна недооцінювати. Тому менеджмент на таких підприємствах слід розглядати в більш широкому контексті. Таким чином, менеджмент - це здатність досягати цілей шляхом управління роботою та інтелектом працівників та формування мотивації поведінки людей, які працюють в організації.

РОЗДІЛ 2

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика ТОВ "ІНТІ ПІВІ"

Товариство з обмеженою відповідальністю "ІНТІ ПІВІ" (ТОВ "ІНТІ ПІВІ") є юридичним суб'єктом, зареєстрованим за адресою 03057, місто Київ, на вулиці Гетьмана Вадима, будинок 1. Заснована компанія має статус "Зареєстровано" з дати 7 липня 2021 року. Реєстраційний номер запису в Єдиної державній реєстраційній базі юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців становить 10007310200000450. Уповноваженою особою, яка має право підписувати документи від імені компанії та виконувати її керівництво, є Юлдашев Євгеній Станіславович.

Статутний капітал ТОВ "ІНТІ ПІВІ" складає 10 000.00 гривень, що засвідчує фінансову стійкість та здатність компанії забезпечувати свою діяльність.

Засновником та власником усіх 10 000.00 гривень статутного капіталу є Рукін Олексій Васильович, з адресою проживання за зазначеними даними. Він також є бенефіціаром компанії, що підтверджує його вирішальну роль у власності та управлінні ТОВ "ІНТІ ПІВІ".

Основним напрямком діяльності компанії є енергетика. Відповідно до її статуту та дії, вона займається виробництвом, передачею, розподіленням та торгівлею електроенергією. Така спеціалізація вимагає високої технічної та організаційної компетентності, а також відповідних ліцензійних дозволів від контролюючих органів.

У своїй діяльності ТОВ "ІНТІ ПІВІ" керується чинним законодавством та відповідними нормативно-правовими актами, забезпечуючи високий рівень відповідності своїх дій нормам та вимогам у сфері енергетики.

Компанія "ІНТІ ПІВІ" спеціалізується на реалізації електроенергії та пов'язаних послуг. Її діяльність орієнтована на надання якісних та надійних енергетичних рішень для споживачів у регіоні, де вона діє.

Управління компанією здійснюється у відповідності з встановленими стандартами корпоративного управління та міжнародними практиками управління бізнесом. Завдяки професійному підходу до управління та високій кваліфікації персоналу, "ІНТІ ПІВІ" забезпечує ефективну роботу в умовах постійних змін на ринку енергетики.

Компанія регулярно працює над вдосконаленням своїх технологій та процесів з метою забезпечення максимальної якості продукції та послуг для своїх клієнтів. Вона також активно розвивається у сфері альтернативних джерел енергії, досліджуючи можливості використання відновлювальних джерел енергії та зелених технологій.

"ІНТІ ПІВІ" дбає про стабільність та сталість енергетичного ринку в регіоні, сприяючи розвитку інфраструктури та забезпеченню надійного енергетичного забезпечення для своїх споживачів. Компанія активно взаємодіє з місцевими громадами та урядовими структурами для забезпечення сталого розвитку та підтримки соціальних і економічних ініціатив у своєму регіоні.

Завдяки своєму професіоналізму, технічній компетентності та відповідальному підходу до бізнесу, компанія "ІНТІ ПІВІ" займає визначну позицію на ринку енергетики та прагне досягти нових висот у своїй діяльності.

Для подальшої характеристики господарської діяльності підприємства буде проведено огляд фінансового стану компанії "ІНТІ ПІВІ" за звітний період 2023 року. Для цього буде використана звітність мікропідприємства, що містить інформацію про активи, пасиви та фінансові результати компанії.

Аналіз фінансових звітів допоможе зрозуміти поточну ситуацію в компанії, виявити ключові фінансові показники та тенденції, а також визначити можливі шляхи для підвищення ефективності та стабільності її діяльності. Засновуючись на цій інформації, можна розробити стратегії подальшого

розвитку та управління фінансовими ресурсами компанії для досягнення її цілей та завдань.

Таблиця 2.3 – Активи підприємства

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Необоротні активи	1010	0,00	0,00
Поточна дебіторська заборгованість	1155		0,10
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,50	1,70
Інші оборотні активи	1190	5,20	5,60
Усього за розділом II	1195	5,70	7,40

Джерело: складено автором.

Аналізуючи активи компанії "ІНТІ ПІВІ" за 2023 рік, відзначається, що необоротні активи, такі як основні засоби, залишилися на нульовому рівні протягом звітнього періоду, вказуючи на відсутність значних інвестицій у ці активи.

Щодо оборотних активів, їхня загальна сума збільшилася з 5.70 тис. грн на початку року до 7.40 тис. грн на кінець року. Цей ріст може вказувати на активний розвиток компанії та збільшення її діяльності.

Також варто відзначити, що у розділі оборотних активів значною мірою зростали грошові кошти та їх еквіваленти, що може свідчити про стратегічний запас ліквідних активів для забезпечення поточних фінансових потреб компанії.

Аналізуючи пасиви компанії "ІНТІ ПІВІ" за 2023 рік, можна відзначити наступне. Капітал компанії залишився стабільним на рівні 10.00 тис. грн протягом року, що свідчить про відсутність значних змін у власних коштах компанії. Однак негативний показник нерозподіленого прибутку (непокритого

збитку) в розмірі -137.30 тис. грн вказує на те, що компанія зазнала значних збитків протягом звітного періоду.

Таблиця 2.4 – Пасиви підприємства

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Капітал	1400	10,00	10,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-75,00	-137,30
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	4,00	
Розрахунками з бюджетом	1620	3,20	3,80
Розрахунками з оплати праці	1630		0,30
Інші поточні зобов'язання	1690	63,50	130,50
Усього за розділом III	1695	70,70	134,70

Джерело: складено автором

Поточні зобов'язання компанії значно зросли з 70.70 тис. грн на початку року до 134.70 тис. грн на кінець року, що може свідчити про збільшення обсягу операційної діяльності. Особливу увагу слід звернути на зростання інших поточних зобов'язань, яке було збільшено з 63.50 тис. грн до 130.50 тис. грн. Це може вказувати на зростання зобов'язань перед постачальниками, кредиторами та іншими сторонами.

Загалом, аналіз пасивів свідчить про фінансові труднощі компанії та необхідність уважного керування фінансовими ресурсами для забезпечення стабільності та ефективності діяльності.

Таблиця 2.5 – Фінансові результати підприємства

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Інші витрати	2165	62,30	56,10
Разом доходи	2280	0,00	0,00
Разом витрати	2285	62,30	56,10
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-62,30	-56,10
Чистий прибуток (збиток)	2350	-62,30	-56,0

Джерело: складено автором

Аналізуючи фінансові результати компанії "ІНТІ ПІВІ" за 2023 рік, слід звернути увагу на наступне.

Звіт про фінансові результати показує, що компанія мала інші витрати у розмірі 62.30 тис. грн, що є значним показником, особливо у порівнянні з попереднім періодом, коли вони становили 56.10 тис. грн. Разом з цим, компанія не здобула жодного доходу у звітному періоді.

Фінансовий результат до оподаткування склав -62.30 тис. грн, що є від'ємним показником. Це означає, що витрати компанії перевищили її доходи у звітному періоді. Також, чистий прибуток (збиток) склав такий самий від'ємний показник -62.30 тис. грн, порівняно з попереднім періодом, коли чистий прибуток (збиток) становив -56.10 тис. грн.

Ці фінансові результати свідчать про складну фінансову ситуацію компанії, де витрати перевищують доходи. Вирішення цієї проблеми вимагатиме уважного аналізу та вжиття необхідних заходів для оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності.

Аналізуючи фінансові звіти компанії "ІНТІ ПІВІ" за 2023 рік, можемо виокремити наступні ключові показники:

1. Необоротні активи: На початок та кінець звітного періоду компанія не має основних засобів, що свідчить про відсутність великих капіталовкладень у цьому напрямку.

2. Оборотні активи: Суттєвий ріст оборотних активів з 5.70 тис. грн на початку року до 7.40 тис. грн на кінець року може бути ознакою активного розвитку компанії та розширення її діяльності.

3. Капітал та нерозподілений прибуток (непокритий збиток): Капітал компанії залишається стабільним протягом року на рівні 10.00 тис. грн. Однак негативне значення нерозподіленого прибутку відображає, що компанія зазнала збитків у розмірі -137.30 тис. грн протягом звітного року.

4. Поточні зобов'язання: Поточні зобов'язання компанії значно зросли з 70.70 тис. грн на початку року до 134.70 тис. грн на кінець року, що може свідчити про збільшення обсягу операційної діяльності.

5. Фінансовий результат та чистий прибуток (збиток): Компанія зафіксувала негативний фінансовий результат до оподаткування у розмірі -62.30 тис. грн, що вказує на те, що її витрати перевищили доходи. Чистий прибуток (збиток) також становить -62.30 тис. грн, що свідчить про фінансові труднощі компанії та необхідність подальших заходів щодо оптимізації витрат та збільшення ефективності діяльності.

Загальний аналіз фінансових звітів вказує на те, що компанія "ІНТІ ПІВІ" стикається з фінансовими труднощами та потребує уваги щодо підвищення ефективності та оптимізації своєї діяльності для забезпечення стабільного розвитку в майбутньому.

Для малого підприємства ТОВ критично важливо вирішити проблему відсутності доходів та постійних витрат, що призводить до збитків. Застосування комплексного підходу, що включає аналіз ринку, маркетинг, оптимізацію витрат та покращення фінансового управління, може допомогти стабілізувати фінансовий стан підприємства та забезпечити його подальший розвиток.

2.2. Організація управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ"

Організація управління є важливим аспектом діяльності будь-якої компанії, оскільки вона визначає ефективність та результативність її функціонування. У цьому розділі розглянемо особливості організації управління Товариством з обмеженою відповідальністю "ІНТІ ПІВІ" (ТОВ "ІНТІ ПІВІ"), враховуючи його структуру, принципи управління та механізми прийняття рішень.

Структура управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ" визначається його юридичним статусом, специфікою діяльності та потребами внутрішнього управління. Згідно зі статутом компанії, управління здійснюється відповідно до принципів корпоративного управління та законодавства України.

Згідно зі структурою управління, компанія має такі основні органи:

1. Загальні збори учасників (акціонерів) - це вищий орган управління, який збирається не рідше одного разу на рік для затвердження стратегічних питань та прийняття важливих рішень для компанії.

2. Наглядова рада - орган, який здійснює контроль за управлінням компанією та приймає стратегічні рішення. Її склад формується у відповідності до статуту компанії та може включати зовнішніх експертів.

3. Виконавчий орган - керівний орган компанії, який здійснює оперативне управління діяльністю. У ТОВ "ІНТІ ПІВІ" цим органом є директор, який призначається наглядовою радою та відповідає перед нею за результати своєї діяльності.

Управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ" ґрунтується на таких основних принципах:

1. Прозорість та відкритість - компанія дотримується прозорих процедур управління та звітності перед учасниками та зацікавленими сторонами.

2. Корпоративна відповідальність - управління компанією здійснюється відповідно до вимог корпоративної відповідальності, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

3. Ефективність та результативність - управління спрямоване на досягнення конкретних цілей та завдань компанії, забезпечуючи ефективність її діяльності.

4. Інноваційний підхід - компанія постійно вдосконалює свої процеси та методи управління, впроваджуючи інноваційні підходи для підвищення конкурентоспроможності.

Управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ" використовує різноманітні механізми для прийняття рішень, забезпечуючи обґрунтованість та ефективність управлінських рішень. До основних механізмів прийняття рішень в компанії відносяться:

1. Колегіальні органи - загальні збори учасників та наглядова рада регулярно збираються для обговорення та прийняття важливих рішень щодо стратегічного розвитку компанії.

2. Керівництво компанією - директор та інші керівники використовують свої повноваження та компетенцію для прийняття оперативних рішень у межах встановлених процедур та політик компанії.

3. Комітети та робочі групи - для вирішення конкретних завдань та проблем компанія може створювати спеціалізовані комітети та робочі групи, які аналізують ситуацію та розробляють пропозиції щодо прийняття рішень.

Організація управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ" базується на принципах корпоративного управління та відповідає вимогам законодавства та статуту компанії. Забезпечення ефективності та результативності управління забезпечується за допомогою прозорих процедур, колегіальних органів управління та використання інноваційних підходів. Механізми прийняття рішень в компанії спрямовані на забезпечення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей та завдань компанії.

4. Комунікаційні механізми

Ефективна комунікація внутрішнього управління є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якої компанії. ТОВ "ІНТІ ПІВІ" встановлює

різноманітні комунікаційні механізми для забезпечення обміну інформацією та співпраці між різними рівнями управління та відділами.

- внутрішня комунікація: Комунікація між керівництвом та робочими колективами забезпечується через регулярні наради, збори та зустрічі. Директор та інші керівники підприємства забезпечують інформування персоналу про стратегічні цілі, плани та результати діяльності компанії;

- зовнішня комунікація: Компанія також встановлює ефективну комунікацію з зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, постачальники та громадські організації. Це забезпечується через різноманітні канали, включаючи веб-сайт компанії, соціальні медіа, прес-релізи та особисті зустрічі.

5. Система контролю та звітності

Контроль та звітність є важливою складовою системи управління, оскільки вони дозволяють відстежувати виконання поставлених цілей та контролювати ефективність роботи керівництва та підприємства в цілому. У ТОВ "ІНТІ ПІВІ" встановлена система контролю та звітності, яка включає наступні елементи:

- внутрішній контроль: Він забезпечується через систему внутрішнього аудиту, яка перевіряє внутрішні процедури та контролює виконання внутрішніх політик та стандартів;
- фінансова звітність: Компанія публікує регулярні фінансові звіти, які містять інформацію про фінансове становище, результати діяльності та грошові потоки. Ці звіти підлягають аудиту та надсилаються акціонерам та регулюючим органам;
- стратегічний контроль: Компанія встановлює систему моніторингу та оцінки виконання стратегічних цілей та планів. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та коригувати стратегії розвитку.

Успішна організація управління в ТОВ "ІНТІ ПІВІ" базується на розвитку персоналу та розвитку лідерських якостей серед керівників. Компанія інвестує

в навчання та розвиток свого персоналу, надаючи доступ до тренінгів, семінарів та інших освітніх програм.

Крім того, у компанії створено програми розвитку лідерів, спрямовані на ідентифікацію та розвиток талановитих керівників, які можуть бути успішними лідерами у майбутньому. Ці програми включають в себе навчання управлінським навичкам, розвиток комунікаційних та міжособистісних вмінь, а також практичні завдання та проекти з управління.

Організація управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ" ґрунтується на принципах ефективності, прозорості та відповідальності. Шляхом впровадження сучасних методів управління, розвитку персоналу та застосування інноваційних підходів компанія забезпечує свій успіх та стабільність на ринку енергетики.

ТОВ "ІНТІ ПІВІ" має організацію управління, яка складається з кількох важливих складових. Перш за все, це Загальні збори учасників, що є найвищим органом управління. Вони вирішують ключові питання, такі як призначення та звільнення директора, прийняття річного звіту та балансу, визначення розміру дивідендів та інші.

У разі наявності, ТОВ може мати і Спостережну раду, яка відповідає за нагляд за діяльністю директора та затвердження річного звіту.

Однак, самим оперативним виконавчим органом управління є Директор. Ця посада передбачає безпосереднє керівництво діяльністю підприємства, представництво його інтересів, укладання угод та прийняття стратегічних рішень.

Управління підприємством потребує також підрозділів, що складають апарат управління. Бухгалтерія веде бухгалтерський облік та складає звітність, відділ кадрів забезпечує кадрове обслуговування, а юридичний відділ надає юридичні консультації та забезпечує правовий супровід.

Ці елементи організації управління забезпечують ефективну роботу підприємства та виконання його стратегічних цілей.

Управління малим підприємством, таким як ТОВ "ІНТІ ПІВІ", має свою специфіку, яка визначається його розміром, структурою та особливостями

діяльності. Організація управління в таких підприємствах зазвичай має простішу структуру порівняно з великими корпораціями, але це не означає меншу важливість керівних органів та підрозділів.

У ТОВ "ІНТІ ПІВІ" вищими органами управління є Загальні збори учасників та, за наявності, Спостережна рада.



Рисунок 2.4 – Схема вищих органів управління та їх ієрархія

Джерело: складено автором.

Вони відповідають за стратегічне керівництво та контроль за діяльністю підприємства. Важливою функцією Загальних зборів учасників є прийняття стратегічних рішень, таких як визначення основних напрямків розвитку та затвердження фінансових планів. Спостережна рада, у свою чергу, надає додатковий контроль за виконанням цих рішень та діяльністю директора.

Директор є виконавчим органом управління і здійснює оперативне керівництво підприємством. Він несе відповідальність за виконання рішень, прийнятих вищими органами, та за результати діяльності підприємства в цілому.

Апарат управління, який включає бухгалтерію, відділ кадрів, юридичний відділ та інші підрозділи, забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Бухгалтерія веде облік фінансової діяльності, відділ кадрів забезпечує кадрове забезпечення, а юридичний відділ здійснює правовий супровід діяльності підприємства та надає юридичні консультації.

Загалом, організація управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ" спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах конкурентної боротьби на ринку.

На відміну від великих корпорацій, управління малим підприємством часто характеризується більшою гнучкістю та швидкістю реагування на зміни в середовищі. Особливість організації управління в ТОВ "ІНТІ ПІВІ" полягає в тому, що воно адаптується до специфіки енергетичного сектору, який характеризується високим рівнем технічної складності та строгими вимогами до безпеки та надійності.

Структура управління підприємством орієнтована на забезпечення ефективності та прозорості прийняття рішень. Загальні збори учасників виступають як платформа для обговорення ключових питань стратегії та розвитку, де кожен учасник має можливість висловити свою думку та прийняти участь у прийнятті важливих рішень.

Спостережна рада, якщо вона існує, доповнює систему контролю та нагляду за діяльністю підприємства, забезпечуючи додаткову експертність та розуміння специфіки галузі.

Директор, як головний виконавчий орган, несе відповідальність за забезпечення виконання стратегічних цілей та планів розвитку, а також за ефективне управління ресурсами та процесами в організації. Він є ключовою

фігурою в системі управління та відповідає за створення сприятливої робочої атмосфери та командного духу серед персоналу.

Апарат управління, що складається з різних підрозділів, забезпечує підтримку операційної діяльності підприємства. Кожен підрозділ виконує свої функції з метою забезпечення ефективного функціонування компанії відповідно до її стратегічних цілей та завдань.

Ще одним важливим аспектом управління малим підприємством є збереження корпоративної культури та цінностей, які сприяють успішності організації. У ТОВ "ІНТІ ПІВІ" це може включати в себе підтримку прозорості та відкритості в комунікації, постійну прагнення до вдосконалення та інновацій, а також важливість створення сприятливого середовища для творчості та розвитку працівників.

Крім того, ефективне управління малим підприємством передбачає врахування специфіки ринку та конкурентної ситуації. У зв'язку з цим, організація маркетингових досліджень, вивчення потреб цільової аудиторії та аналіз конкурентів можуть стати ключовими аспектами успішної стратегії розвитку підприємства.

Також важливим є питання управління ризиками. Малі підприємства, зазвичай, мають менші ресурси для вирішення непередбачених ситуацій, тому ефективне управління ризиками є критично важливим для забезпечення стабільності та успіху. Це може включати в себе створення планів надійності, забезпечення фінансової стійкості та резервування ресурсів на випадок негативних подій.

"ІНТІ ПІВІ" базується на наступних принципах:

Законність: Діяльність товариства здійснюється відповідно до чинного законодавства України та установчого документу (статуту).

Єдиноначальність та колегіальність: Рішення щодо стратегічних питань діяльності товариства приймаються колегіально на Загальних зборах учасників, а поточне управління здійснюється одноосібним виконавчим органом - директором.

Ефективність: Управління товариством спрямоване на досягнення максимальних результатів господарської діяльності за раціонального використання ресурсів.

Гласність: Учасники товариства мають право на отримання інформації про діяльність товариства в межах, передбачених законодавством та статутом.

Добросовісність та розумна обачність: Органи управління повинні діяти добросовісно та розумно в інтересах товариства.

Відповідальність: Органи управління несуть відповідальність за результати своєї діяльності перед учасниками товариства та державою.

Організація робочого процесу в ТОВ "ІНТІ ПІВІ" здійснюється на основі наступних документів:

- трудовий кодекс України: Визначає основні права та обов'язки працівників і роботодавців;
- правила внутрішнього трудового розпорядку: Регламентують порядок прийняття та звільнення працівників, їх права та обов'язки, режим роботи, відпустки тощо;
- посадові інструкції: Визначають обов'язки, права та відповідальність працівників на конкретних посадах;
- накази директора: Встановлюють порядок виконання певних робіт, призначення на посади, застосування заходів заохочення та стягнення тощо.

Для забезпечення ефективності діяльності та дотримання законодавства в ТОВ "ІНТІ ПІВІ" діє система контролю, яка включає:

- внутрішній аудит: Регулярна перевірка фінансової та господарської діяльності товариства;
- юридичний контроль: Перевірка відповідності діяльності товариства законодавству;
- службовий контроль: Контроль за виконанням працівниками своїх посадових обов'язків;
- фінансовий контроль: Контроль за використанням фінансових ресурсів товариства.

Система оплати праці в ТОВ "ІНТІ ПІВІ" базується на:

Законодавстві про працю України: Встановлює мінімальний розмір заробітної плати, тривалість робочого часу, відпусток тощо.

Галузевих та територіальних угодах: Можуть встановлювати мінімальні розміри заробітної плати та інші умови оплати праці з урахуванням специфіки галузі або регіону.

Колективному договорі: Містить положення про оплату праці, норми праці, встановлення премій та інших заохочень.

Трудових договорах: Встановлюють конкретний розмір заробітної плати, форми та системи оплати праці для кожного працівника.

ТОВ "ІНТІ ПІВІ" приділяє увагу розвитку персоналу, оскільки кваліфіковані працівники є запорукою успішного функціонування компанії. Для цього можуть застосовуватися різні методи. Навчання та підвищення кваліфікації - проведення тренінгів, семінарів, курсів для підвищення професійного рівня працівників. Адаптація нових працівників - допомога новим працівникам швидше адаптуватися до роботи в компанії. Мотиваційні програми - застосування системи матеріального та нематеріального стимулювання для підвищення мотивації працівників.

Для ефективної роботи та співпраці між працівниками в ТОВ "ІНТІ ПІВІ" використовуються різні канали комунікації:

- офіційні повідомлення: Накази, оголошення, доповідні записки тощо;
- наради: Планові та позапланові зустрічі для обговорення робочих питань;
- електронна пошта: Зручний канал для обміну інформацією та документами;
- внутрішній портал компанії (за наявності): Платформа для розміщення корпоративних новин, документів, організації онлайн-опитувань тощо;
- корпоративні заходи: Святкування, тренінги, спільні обіди тощо - сприяють неформальному спілкуванню та зміцненню командного духу.

Ефективна організація управління є запорукою успішного функціонування ТОВ "ІНТІ ПІВІ". Застосування чіткої структури управління, визначення компетенцій та відповідальності органів управління, дотримання принципів управління сприяють досягненню цілей діяльності товариства.

Для забезпечення ефективної роботи також важливе створення сприятливого робочого середовища, мотивація працівників, організація системи контролю та оцінки діяльності.

Отже, управління малим підприємством у ТОВ "ІНТІ ПІВІ" орієнтується на збереження корпоративної культури, врахування специфіки ринку та конкурентної ситуації, а також ефективне управління ризиками. Ці аспекти доповнюють систему управління та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

2.3.Шляхи вдосконалення ТОВ "ІНТІ ПІВІ"

Розглянувши аналіз розвитку малого підприємництва в Україні, можна зазначити, що поява цього сектору відбулася завдяки двом джерелам: самоорганізації та приватизації. Розпад великих збиткових підприємств також був одним із реальних джерел збільшення кількості малих підприємств. Виділення структурних підрозділів із складу великих підприємств і надання їм статусу юридичної особи збільшило організаційну базу для створення суб'єктів малого підприємництва [2].

Слід також зазначити, що на розвиток малого підприємництва в Україні безпосередньо впливає негативна динаміка основних макроекономічних показників. Зокрема, падіння ВВП призвело до скорочення внутрішніх фінансових ресурсів країни та оборотних коштів підприємств та зниження купівельної спроможності населення.

Основними макроекономічними факторами, що впливають на розвиток малих підприємств, є обмеженість внутрішнього попиту, недостатність вільних

коштів підприємств, падіння реальних доходів населення, низька інвестиційна активність, недостатній відтік капіталу.

Сучасна макроекономічна ситуація створила додаткові труднощі для малого бізнесу. Однією з них є брак фінансових ресурсів і висока вартість кредитних коштів. Відсоткова ставка по кредиту перевищує 25-30%, тому це можуть собі дозволити тільки високоприбуткові компанії.

Банківські установи не хочуть і рідко видають кредити малому бізнесу, дуже підозріло ставляться до позичальників приватних підприємців, піддаючи їх різного роду контролю. Друга перешкода – низька купівельна спроможність суспільства, споживчі пріоритети постійно змінюються, що призводить до падіння продажів.

Вітчизняні покупці не мають багато грошей і не хочуть з ними розлучатися, все більше значення вони надають зниженню витрат: знижкам, акціям, здешевленню товару, тривалому використанню товару. Але дозволити собі розпродажі та знижки можуть тільки великі учасники ринку. Ці маркетингові інструменти недоступні малому бізнесу. З цієї причини комерційний сегмент ринку монополізований, хоча в Україні 60% приватних підприємців працюють у сфері торгівлі та послуг.

Третя перешкода – криза ліквідності та криза неплатежів. Нині малий бізнес існує в умовах, коли він боржник своїм контрагентам, а не навпаки. З багатьма контрагентами доводиться працювати в борг, на підставі розписок або бартеру.

Реальних платежів дуже мало, кошти не циркулюють в системі [3]. Основними проблемами на шляху до ефективного функціонування малих підприємств є:

- труднощі відкриття бізнесу, особливо на етапі переходу від реєстрації до початку діяльності;
- неоднозначність і суперечливість чинної законодавчої бази;
- недосконала система обліку та звітності;
- слабкість інфраструктури малого бізнесу;

- низька ефективність системи управління;
- низькі темпи реформування власності;
- некомпетентність працівників і керівництва;
- неефективна приватизація;
- продукція та послуги малого підприємства неконкурентоспроможні;
- відсутність доступної бізнес-освіти;
- неефективна система відбору персоналу.

На нашу думку, на даному етапі розвитку економіки фундаментальним завданням розвитку малого підприємництва є вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази.

На даний час в Україні існує велика кількість нормативно-правових актів з питань управління підприємницькою діяльністю, проте відсутність уніфікованості та системності спричинила чимало правових перешкод. Світова практика показує, що 12% малих компаній розвиваються у великі компанії.

На жаль, в Україні це поодинокі випадки, оскільки розвиток малого бізнесу фактично заблокований. Середній термін життя українського малого бізнесу дуже короткий. Вважається, що середня тривалість життя малого підприємства становить 3-5 років. Від 50% до 80% українських малих підприємств банкрутують [5].

Не менш важливою перешкодою для розвитку малого бізнесу в Україні є брак вільних фінансових ресурсів для створення нових підприємств. Обмеженість кредитних ресурсів, високі процентні ставки та високий кредитний ризик не можуть сприяти надходженню інвестицій для розвитку малого бізнесу.

Отже, до основних причин, що гальмують розвиток малого бізнесу в Україні, можна віднести:

- недосконалість законодавства як у питаннях розвитку малого бізнесу, так і підприємництва в цілому;
- високі податки, які змушують частину малих і середніх підприємств переходити в сіру зону;

- недостатня фінансова, кредитна та майнова підтримка з боку держави малих підприємств;
- відсутність ефективного механізму реалізації державної політики підтримки малого підприємництва;
- недосконалість системи бухгалтерського обліку та статистичної звітності малих підприємств;
- обмеженість інформаційно-консультативної підтримки;
- недосконалість системи підготовки, перепідготовки та розвитку кадрів для підприємницької діяльності.

Однак малі підприємства мають перевагу в інноваційній діяльності, оскільки вони здатні займатися розробкою та розвитком технологій у сферах, які можуть бути неперспективними або занадто ризикованими для великого бізнесу.

А власник малого бізнесу може ризикувати, тому що воно належить тільки йому і він несе відповідальність за всі дії. Тому сьогодні малий бізнес відіграє провідну роль у створенні ефективної економіки нашої країни. Їх розвиток є нерівномірним і вони так і не посіли належного місця в структурі національної економіки, але в разі успішного впровадження запропонованих шляхів удосконалення малі підприємства в Україні матимуть величезні перспективи. Тому що вони мають набагато більш виражену здатність до саморегуляції та самовідтворення, ніж великі підприємства.

Сучасне бізнес-середовище малих українських підприємств є нестабільним і, на жаль, погано передбачуваним. Тому вплив нестабільності зовнішнього середовища на діяльність малих підприємств може призвести до значних збитків або навіть банкрутства.

Аналіз діяльності та системи управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ" показав, що на підприємстві спостерігаються кілька критичних проблем, що впливають на його ефективне функціонування. У першу чергу, це відсутність доходів, що ускладнює забезпечення фінансової стабільності та розвиток компанії. Ситуацію погіршують постійні високі витрати, які потребують регулярного

фінансування незалежно від рівня доходів. Також гостро стоїть проблема необхідності підвищення кваліфікації співробітників, що зумовлено недостатнім рівнем професійних навичок і знань, необхідних для виконання сучасних завдань і конкуренції на ринку. Додатково, значні проблеми комунікації всередині команди створюють бар'єри для ефективної взаємодії та спільної роботи, що негативно позначається на продуктивності та моральному стані співробітників. Зазначені проблеми та їх кратка характеристика наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні проблеми функціонування ТОВ "ІНТІ ПІВІ"

Проблеми	Коротка характеристика проблеми
Відсутність доходів	фінансова звітність показує відсутність доходів за звітний та попередній періоди, що свідчить про труднощі у генеруванні прибутку;
Постійні витрати	незважаючи на відсутність доходів, підприємство має постійні витрати, що призводить до збитків;
Необхідність підвищення кваліфікації співробітників	постійний розвиток технологій у галузі енергетики вимагає регулярного підвищення кваліфікації співробітників для підтримання їх професійного рівня.
Проблеми комунікації в середині команди	відсутність ефективної комунікації між співробітниками може призводити до помилок, затримок у роботі та зниження продуктивності

Джерело: складено автором.

У світлі аналізу структури, функцій та результатів діяльності ТОВ "ІНТІ ПІВІ", можна виділити кілька напрямків вдосконалення, які сприятимуть подальшому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Одним з ключових аспектів, який може бути вдосконалений, є організаційна структура управління. З урахуванням розширення бізнесу та розвитку компанії, може бути доцільним розглянути можливість утворення додаткових функціональних підрозділів або розширення відділу кадрів та маркетингу. Це допоможе забезпечити більш ефективний контроль над діяльністю підприємства та оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення успішного функціонування підприємства не менш важливою є підтримка корпоративної культури та ефективної комунікації всередині організації. Важливо надати працівникам можливість вільно висловлювати свої думки та ідеї, сприяти взаєморозумінню та співпраці між відділами. Для цього можна організувати регулярні зустрічі, тренінги та інші заходи, спрямовані на підвищення комунікаційних навичок працівників.

У зв'язку зі специфікою діяльності у сфері енергетики, важливою є постійна модернізація технологічної бази та впровадження інновацій. Це може включати в себе впровадження новітніх енергозберігаючих технологій, використання систем автоматизації та моніторингу для підвищення ефективності виробництва та оптимізації витрат енергії.

Інвестування у розвиток персоналу є стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності компанії. Тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації допоможуть працівникам підприємства розвивати свої професійні навички та відчувати себе цінними членами команди. Крім того, важливо створити систему мотивації та стимулювання працівників, що сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів.

З огляду на конкурентну природу сфери енергетики, важливим є розвиток ефективної стратегії маркетингу та реклами. Це може включати в себе активну

просування продукції та послуг компанії, залучення нових клієнтів та підтримку відносин зі сталими клієнтами через проведення рекламних кампаній, участь у виставках та конференціях, а також розробку цільованих маркетингових стратегій.

Для забезпечення стабільності та надійності діяльності ТОВ "ІНТІ ПІВІ" важливим є розвиток стратегії ризик-менеджменту. Це передбачає ідентифікацію потенційних ризиків, їх оцінку та розробку планів заходів щодо їх управління та мінімізації. Такий підхід дозволить забезпечити стабільність фінансових показників підприємства та запобігти можливим негативним наслідкам.

Шляхи вдосконалення, описані в даному розділі, спрямовані на покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, що відобразиться на його подальшому розвитку та успіху на ринку.

Організаційна структура: забезпечити ефективне управління та оптимальне використання ресурсів, створення мотиваційної атмосфери та підтримка співробітників у досягненні спільних цілей, побудова відкритої комунікації, яка сприятиме обміну інформації та вирішенню проблем, адаптація стратегій та бізнес- процесів для забезпечення конкурентоспроможності.

Комунікація: розробити запит про внутрішні та зовнішні комунікації конкурентів, а також поточні методи та технології комунікації, Створити систему цілодобового спілкування з клієнтами для збору відгуків і пропозицій щодо покращення продуктів і послуг.

Технологічний розвиток: інвестування в сучасні технології для автоматизації бізнес-процесів і підвищення продуктивності.

Управління персоналом: розробити програми навчання та розвитку співробітників для підвищення їх кваліфікації та мотивації, забезпечити зважений підхід до управління людьми, що враховує їхні потреби та внесок у розвиток компанії.

У світлі аналізу структури, функцій та результатів діяльності ТОВ "ІНТІ ПІВІ", можна виділити кілька напрямків вдосконалення, які сприятимуть

подальшому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Розглядаючи фінансовий звіт ТОВ "ІНТІ ПІВІ", можна виявити певні патерни у витратних статтях, що свідчить про можливість оптимізації функціонування різних відділів. Шляхи вдосконалення включають у себе перегляд та розподіл бюджету на більш ефективні напрямки, а також розширення функціональних підрозділів для забезпечення більшого контролю та координації діяльності.

Фінансовий успіх підприємства безпосередньо залежить від ефективної комунікації та згуртованості колективу. Необхідно підтримувати відкриту та довірливу атмосферу на робочому місці, що сприяє ефективному обміну інформацією та вирішенню проблем. Регулярні наради, обговорення стратегічних планів та взаємодія між відділами допоможуть покращити комунікаційні процеси.

Щоб забезпечити стійкий фінансовий ріст, ТОВ "ІНТІ ПІВІ" повинно інвестувати в розвиток технологічної бази. Впровадження новітніх технологій та автоматизація процесів допоможуть знизити витрати, підвищити продуктивність та покращити якість продукції. Крім того, інновації можуть відкрити нові ринки та створити додаткові джерела прибутку для компанії.

Фінансові результати ТОВ "ІНТІ ПІВІ" напряму пов'язані з кваліфікацією та мотивацією персоналу. Інвестування в навчання та розвиток співробітників, створення системи стимулювання та мотивації допоможе залучити талановитих працівників та зберегти їх у складі компанії на довгострокову перспективу.

На основі фінансових даних можна визначити ефективність рекламних та маркетингових кампаній. Розробка цільованих стратегій, аналіз ринкових тенденцій та підтримка взаємодії з клієнтами дозволять ТОВ "ІНТІ ПІВІ" залучати нових клієнтів та зберігати старих, що сприятиме збільшенню обсягів продажів та підвищенню прибутковості.

Оцінка ризиків та їх ефективне управління є важливими складовими успішного фінансового управління. Аналіз потенційних загроз, розробка планів

заходів та впровадження систем моніторингу допоможуть зменшити вплив негативних факторів на фінансові результати компанії та збільшити її стійкість до зовнішніх впливів.

Основні напрями вдосконалення управління малим підприємством ТОВ "ІНТІ ПІВІ" наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні напрями вдосконалення управління малим підприємством ТОВ "ІНТІ ПІВІ"

Рекомендації з вирішення проблем	Коротка характеристика рекомендацій
Розробка маркетингової стратегії	ефективну маркетингову стратегію для залучення нових клієнтів і збільшення доходів;
Залучення інвестицій	залучення додаткового фінансування для покриття витрат та розвитку нових проектів у сфері енергетики.
Впровадження інновацій	інвестувати в розвиток технологічної бази та автоматизація процесів, що допоможуть знизити витрати,
Підвищення кваліфікації співробітників	організувати регулярні тренінги та семінари для співробітників, курси підвищення кваліфікації;
Покращення комунікації в середині команди	системи стимулювання та мотивації допоможе залучити талановитих працівників та зберегти їх у складі компанії на довгострокову перспективу.

Джерело: складено автором.

Загальною метою вдосконалення діяльності ТОВ "ІНТІ ПІВІ" є підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Шляхи вдосконалення, описані в даному розділі, є ключовими компонентами стратегії розвитку компанії. Правильно підібрані та реалізовані заходи дозволять досягти успіху та забезпечити стабільний фінансовий зріст ТОВ "ІНТІ ПІВІ" у майбутньому.

Таким чином, вдосконалення діяльності ТОВ "ІНТІ ПІВІ" вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних аспектів, включаючи організаційну структуру, комунікації, технологічний розвиток, управління персоналом, маркетинг та ризик-менеджмент.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження кваліфікаційної роботи були зроблені наступні висновки:

1. Мале підприємництво (МП) - це вид підприємницької діяльності, що здійснюється фізичними та/або юридичними особами, зареєстрованими в установленому порядку, які відповідають критеріям, визначеним законодавством України про мале підприємництво.

2. Відповідно до ст. 2 Закону України "Про мале підприємництво", до малих підприємств належать:

- фізичні особи-підприємця, чисельність працівників протягом року не перевищує 10 осіб та обсяг річного доходу від усіх видів діяльності не перевищує 1 мільйона гривень.

- юридичні особи у статутному капіталі яких частка державної та/або комунальної власності не перевищує 50%, чисельність працівників протягом року не перевищує 50 осіб та обсяг річного доходу від усіх видів діяльності не перевищує 70 мільйонів гривень.

3. Було встановлено особливості МП:

- невеликий, з обмеженим числом співробітників і низькою плинністю кадрів;

- проста структура з невеликою кількістю рівнів керівництва і часто прямим доступом до власника або керівництва;

- обмежений доступ до фінансових ресурсів, часто залежить від власних коштів, позик та невеликих інвестицій;

- мають чудову можливість впроваджувати інновації завдяки більшій гнучкості та швидкості прийняття рішень.

4. ТОВ "ІНТІ ПІВІ" є малим підприємством з кількістю працівників до 50 осіб. ТОВ "ІНТІ ПІВІ" спеціалізується у сфері енергетики. Основні напрями діяльності підприємства включають:

- виробництво електроенергії;
- передача електроенергії;
- розподіл електроенергії;
- торгівля електроенергією.

5. Аналіз структури управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ" показав, що вона має чотириохривневу систему, яка складається з наступних рівнів:

- загальні збори учасників (акціонерів) - це вищий орган управління, який збирається не рідше одного разу на рік для затвердження стратегічних питань та прийняття важливих рішень для компанії.

- виконавчого органу (директора), який здійснює оперативне управління діяльністю призначається наглядовою радою та відповідає перед нею за результати своєї діяльності.

- наглядової рада - орган, який здійснює контроль за управлінням компанією та приймає стратегічні рішення.

- апарату управління, який включає бухгалтерію, відділ кадрів, юридичний відділ та інші підрозділи, забезпечує ефективне функціонування підприємства.

6. Аналіз діяльності та системи управління ТОВ "ІНТІ ПІВІ" показав наявність таких проблем:

- відсутність доходів - фінансова звітність показує відсутність доходів за звітний та попередній періоди, що свідчить про труднощі у генеруванні прибутку;

- постійні витрати - незважаючи на відсутність доходів, підприємство має постійні витрати, що призводить до збитків;

- проблеми комунікації в середині команди: Відсутність ефективної комунікації між співробітниками може призводити до помилок, затримок у роботі та зниження продуктивності;

- необхідність підвищення кваліфікації співробітників: Постійний розвиток технологій у галузі енергетики вимагає регулярного підвищення кваліфікації співробітників для підтримання їх професійного рівня.

7. Загальною метою вдосконалення діяльності ТОВ "ІНТІ ПІВІ" є підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку. З урахуванням виявлених проблем розвитку ТОВ "ІНТІ ПІВІ" було запропоновані наступні рекомендації щодо вдосконалення управління:

- розробка маркетингової стратегії: Провести аналіз ринку та розробити ефективну маркетингову стратегію для залучення нових клієнтів і збільшення доходів;

- інвестувати в розвиток технологічної бази та автоматизація процесів, що допоможуть знизити витрати, підвищити продуктивність та покращити якість продукції;

- залучення інвестицій: Розглянути можливість залучення додаткового фінансування для покриття витрат та розвитку нових проектів у сфері енергетики.

- інвестування в навчання та розвиток співробітників, створення системи стимулювання та мотивації допоможе залучити талановитих працівників та зберегти їх у складі компанії на довгострокову перспективу.

- підтримувати відкриту та довірливу атмосферу на робочому місці, що сприяє ефективному обміну інформацією та вирішенню проблем.

В цілому, вдосконалення цих аспектів допоможе підприємству досягти більшої ефективності, забезпечити стабільний фінансовий ріст та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Реалізація запропонованих шляхів вдосконалення дозволить ТОВ "ІНТІ ПІВІ" досягти успіху та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління підприємством : Л. В. Старченко та ін. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/14878> (дата звернення: 03.05.2024).
2. Астаф'єва К., Адамовська В. Стратегії управління торговельним підприємством. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.30> (дата звернення: 03.05.2024).
3. Білик Т. О. Мале підприємництво: розвиток та прибутковість. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 10 (77). С. 78–84.
4. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 03.05.2024).
5. Борох Ю. О. Складові антикризового управління підприємством. Економіка розвитку. 2012. № 4 (64). С. 74–78.
6. Буртняк І., Пшик Р. Аналіз методів управління підприємством. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2023. № 7(37). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-302-311](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-302-311) (дата звернення: 03.05.2024).
7. Гладкіх Т. В. Особливості управління малим підприємством : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10018> (дата звернення: 03.05.2024).
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 03.05.2024).
9. Голей І. Європейські практики антикризового публічного управління малим бізнесом. Наукові інновації та передові технології. 2024.

№ 2(30). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-82-90](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-82-90) (дата звернення: 03.05.2024).

10. Ковальчук В. Г., Шопіна А. М., Пономарьова А. Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. Фінансовий простір. 2020. № 1(37). С. 67–76. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201559](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201559) (дата звернення: 03.05.2024).

11. Коробка С. Операційний консалтинг в системі управління малим підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-12> (дата звернення: 03.05.2024).

12. Кредісов В. А. Мале підприємництво у світовому досвіді ведення інноваційного господарювання. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2003. Вип. 42, ч. 1. С. 256–264.

13. Левкович О. В., Яковенко О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Efektyvna ekonomika. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.79> (дата звернення: 03.05.2024).

14. Лозовський О., Попадюк Д. Розробка сучасної стратегії управління підприємством. Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realtà domestiche. 2023. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05> (дата звернення: 03.05.2024).

15. Люта Г. В., Волошенко О. О. Особливості управління малим бізнесом в Україні : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2300> (дата звернення: 03.05.2024).

16. Ляпін Д. В. Мале підприємництво як чинник конкурентоздатності України. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2009. Вип. 18. С. 129–134.

17. Моїсєєв В. О. Управління малим бізнесом на ринку послуг : thesis. 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9245> (дата звернення: 03.05.2024).

18. Оксана Синякова. Якісне процесне управління підприємством. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2018.

№ 7(19).С. 37–39.

URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30082018/6113 (дата звернення: 03.05.2024).

19. Півненко А. В. Стратегічне управління підприємством : thesis. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28336> (дата звернення: 03.05.2024).

20. Позднякова Л. О., Котик В. О., Стандіо А. К. Удосконалення стратегії управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i59.113661> (дата звернення: 03.05.2024).

21. Похиленко І. Про співвідношення термінів "суб"єкти малого підприємництва", "мале підприємство", "малий підприємець" і "малий бізнес". Підприємництво, господарство і право. 2010. № 5 (173). С. 12–15.

22. Рачинська Г., Дмитровська В., Галушак І. Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144> (дата звернення: 03.05.2024).

23. Скуртол С. Д. Впровадження інформаційних технологій управління підприємством. Інновації та інтеграція цифрових трендів освітняського простору в економіку знань. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-332-6-60> (дата звернення: 03.05.2024).

24. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 54. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76421> (дата звернення: 03.05.2024).

25. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 03.05.2024).

26. Терек В. О. Мале підприємництво в умовах ринкових трансформацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Економіка. 2010. Вип. 30. С. 44–48.

27. Zhuk O. I. Управління витратами як складова управління підприємством. The actual problems of regional economy development. 2016. Т. 1, № 12. С. 82–86. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.12.82-86> (дата звернення: 03.05.2024).