

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**«Удосконалення управління малим підприємством»**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав здобувач:

**Дзюбик Юрій Володимирович**

\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

**Котис Наталія Володимирівна**

\_\_\_\_\_

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до  
захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

підпис

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні основи управління малими підприємствами.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, принципи функціонування та значення малих підприємств..	6
1.2. Особливості управління малими підприємствами.....	14
Висновки до розділу 1.....	20
<b>Розділ 2. Аналіз системи управління малим підприємством.....</b>	<b>21</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ».....	21
2.2. Оцінка практики управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ».....	29
Висновки до розділу 2.....	36
<b>Розділ 3. Напрямки удосконалення управління малим підприємством.....</b>	<b>38</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>54</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>56</b>

## ВСТУП

Сьогодні на вітчизняному ринку функціонують підприємства різної спрямованості, які належать до малого, середнього та великого бізнесу. З кожним днем конкурентна боротьба у кожній із категорій цих підприємств лиш посилюється.

Малий бізнес – особливий тип підприємництва, здійснюваний у малих формах, що спирається діяльність індивідуальних підприємців та малих підприємств. Малі підприємства швидко реагують на зміни та зовнішні виклики. Але їхня гнучкість робить їх одночасно вкрай вразливими. Малі підприємства стикаються з особливими проблемами, що потребують особливих методів управління. Але керівники та менеджери на таких підприємствах найчастіше здійснюють управління за рахунок інтуїції та власного досвіду. Адже наукові дослідження та рекомендації, навчальні посібники та керівництва з управління здебільшого розроблялися для великих підприємств та організацій.

**Актуальність теми.** Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що ефективне управління малим підприємством є дуже важливим фактором, здатним привести його до успіху та посилити конкурентні переваги перед іншими підприємствами. У зв'язку з цим виникає гостра необхідність наукового обґрунтування ефективних підходів до управління розвитком малих підприємств у сучасних соціально-економічних умовах.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** На питаннях для забезпечення ринкового успіху малих підприємств зосереджували увагу багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Барановський О., Бутко М., Варналій З., Варналій З., Верховодова Л., Воротіна Л., Герасимчук З., Даниленко А., Данилишин Б., Долішній М., Кантильйон Р., Козоріз М., Кузьмін О., Маршал А., Мікловда В., Мочерний С., Павлов В., Реверчук С., Реверчук С., Рудик Р., Сімсонді С., Соболев С., Хайек Ф., Шумпетер Й. та інші.

**Мета кваліфікаційної роботи** обґрунтування теоретико-методичних засад управління малим підприємством та розробка практичних рекомендацій

щодо його вдосконалення.

Для реалізації поставленої мети були визначені та вирішені такі **завдання**:

- висвітлено сутність, принципи функціонування та значення малих підприємств;

- досліджено особливості управління малими підприємствами;

- здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»;

- проведено оцінку практики управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»

- окреслено напрямки удосконалення управління малим підприємством.

**Об'єктом дослідження** виступає процес управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ».

**Предметом дослідження** теоретико-методичні та прикладні засади управління малим підприємством.

**Методи дослідження.** Для вивчення проблем управління малим підприємством у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Ці методи застосовувалися для систематизації існуючих класифікацій та узагальнення підходів, обґрунтуванні висновків та рекомендацій за темою дослідження.

У кваліфікаційній роботі проаналізовані основні установчі документи та внутрішня звітність досліджуваного малого підприємства, емпіричні дані, результати соцдосліджень, дані вітчизняної державної статистики тощо.

**Практична значимість** роботи полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та практичні рекомендації, можуть стати основою для подальших наукових досліджень та дискусій та дають підґрунтя для розробки і реалізації заходів щодо впровадження сучасних підходів до управління малим підприємства. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ».

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Особливості управління малим підприємством» (Тернопіль, 4 травня 2023

року).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 позицій, містить 4 додатки, 7 рисунків, та 5 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

#### 1.1. Сутність, принципи функціонування та значення малих підприємств

Основним елементом економіки будь-якої країни є підприємство, яке відіграє важливу роль у виробництві продукції, створенні робочих місць і внесенні додаткової вартості, яка відображається в національному доході та благополуччі нації. Від ефективності функціонування підприємства залежить розвиток економіки держави та добробут громадян.

Розглянемо основні засади для визначення сутності підприємства як економічної категорії. Тож, «підприємство є:

- самостійною основною ланкою народного господарства;
- відокремленою спеціалізованою господарчою одиницею, основою якої є професійно організований трудовий колектив, який виготовляє необхідну продукцію, виконує роботи та надає послуги за допомогою засобів виробництва, які є в його розпорядженні;
- самостійним суб'єктом господарювання, створеним відповідно до діючого законодавства з метою виробництва продукції та надання послуг для задоволення суспільних потреб та отримання прибутку;
- юридичною особою, яка відповідає певним ознакам, встановленим діючим законодавством країни, на території якої воно зареєстровано» [16, с. 26].

Відповідно до ст. 62 ГК України підприємство визначається як «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому ГК України та іншими законами» [8].

Великою мірою специфічні особливості функціонування підприємства визначаються його належністю до певного виду відповідно до певних критеріїв та низки класифікаційних ознак.

Так, можуть використовуватись кількісні та якісні критерії (рис. 1.1): [35, с. 34-35].

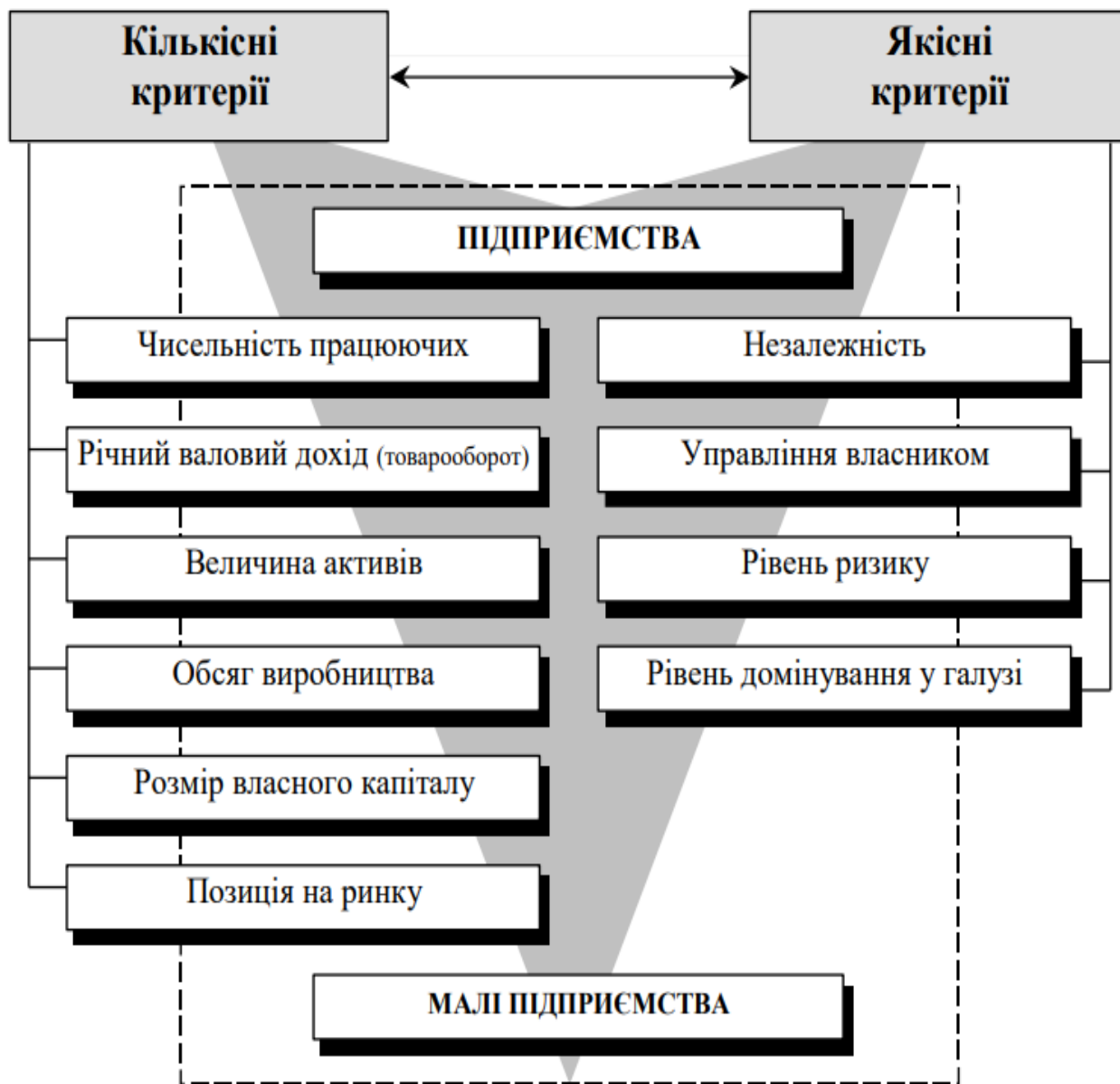


Рис.1.1. Основні критерії класифікації підприємств

Примітка. Сформовано автором на основі [30; 36]

Підсумовуючи зазначимо, що «головними класифікаційними ознаками підприємства є:

- 1) форма власності;
- 2) мета функціонування й характер діяльності;
- 3) приналежність капіталу;
- 4) правдивий статус й форма господарювання;
- 5) галузевофункціональний вид діяльності;
- 6) територіальна (технологічна) цілісність;
- 7) ступінь підпорядкованості;
- 8) обсяги діяльності та чисельність працюючих» [36, с. 23-25].

Діючи у межах завдань нашого дослідження зупинимося детальніше саме на останній класифікаційній ознаці. Згідно якої, «за обсягами діяльності та чисельністю працюючих підприємства поділяються на: великі, середні, малі» [36, с. 24].

Зазначимо, що «ч. 2 ст. 2 Закону України від 16.07.1999 р. № 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» зі змінами та доповненнями визначені критерії класифікації підприємств за категоріями для цілей бухгалтерського обліку. Згідно із цією класифікацією підприємства (за винятком бюджетних установ) поділяються на чотири категорії: мікропідприємства, малі, середні та великі» [32].

Наведемо в таблиці 1.1. діючі на сьогодні критерії визначення категорії підприємства.

Для визначення категорії підприємства за вищезазначеним принципом та цілями використовують наступні правила:

«1. Новостворені підприємства для визначення свого розміру застосовують показники з першої річної фінансової звітності.

2. Для віднесення до певної категорії показники підприємства повинні відповідати як мінімум двом із трьох установлених критеріїв.

3. Для визначення у звітному році категорії підприємства, створеного в минулі роки, беруть фінансові показники такого підприємства за рік, що передує звітному» [21].

Існує й багато інших підходів до систематизації «підприємств» та аспектів



зарахування їх до категорії «малих». Та все ж найпоширеніші із них:

- 1) чисельність працівників підприємства;
- 2) розмір зареєстрованого капіталу;
- 3) фінансові характеристики діяльності підприємства;
- 4) вид діяльності підприємства та ін. [16; 21; 29].

Таблиця 1.1

### Критерії визначення розмірової категорії вітчизняних підприємств

Найменування показника	Категорія підприємства			
	Мікро	Мале	Середнє	Велике
Балансова вартість активів*, євро/грн**	До 350 000/11 308 147	До 4 000 000/129 235 970	До 20 000 000/646 179 848	Понад 20 000 000/646 179 848
Чистий дохід від реалізації***, євро/грн**	До 700 000/22 616 295	До 8 000 000/258 471 939	До 40 000 000/1 292 359 696	Понад 40 000 000/1 292 359 696
Середня кількість працівників****, чол.	До 10	До 50	До 250	Понад 250

\*Показник ряд. 1300 форми № 1, № 1-м, № 1-мс.

\*\*Для розрахунку критерію в євро застосовується офіційний курс гривні (середній за період), розрахований за курсами НБУ, які встановлювалися для євро протягом відповідного року (ч. 2 ст. 2 Закону № 996). У таблиці наведено числові значення критеріїв у гривні для 2021 року, виходячи із середнього курсу євро в 2021 році – 32,3089924027138 грн за 1 євро (<https://bank.gov.ua/markets/exchangerate-chart>).

\*\*\*Показник ряд. 2000 форми № 2, № 2-м, № 2-мс.

\*\*\*\*Цей показник розраховується в порядку, установленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику в сфері статистики (виноска «1» до відповідного рядка форми № 1). Тут ідеться про Інструкцію № 286. Як визначити середню кількість працівників, роз'яснюється в розд. 3 цієї Інструкції.

Примітка. Наведено за [21].

Таким чином, систематизуємо основні параметри та ознаки, що характеризують підприємство як «мале» та вирізняють його з поміж великих та середніх (див. табл. 1.2).

Із таблиці можна зробити висновок, що великі підприємства мають значний вплив на економіку, високий рівень конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу, середні підприємства мають середній рівень конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу, а малі підприємства мають досить обмежений вплив на економіку, однак, вони відіграють важливу

роль у забезпеченні зайнятості населення та створенні нових робочих місць.

Таблиця 1.2

### Порівняльна характеристика великих, середніх та малих підприємств

Параметр	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
Кількість співробітників	Понад 250	50-249	До 50
Річний оборот	Понад 400 млн грн	20-400 млн грн	До 20 млн грн
Кількість активів	Понад 300 млн грн	20-300 млн грн	До 20 млн грн
Ринки діяльності	Національний та міжнародний	Регіональний	Локальний
Вплив на економіку	Значний	Суттєвий	Обмежений
Інноваційний потенціал	Високий	Середній	Обмежений
Ступінь конкурентоспроможності	Високий	Середній	Низький

Примітка. Сформовано автором на основі [16; 21; 29; 32].

Слід відзначити, що існують проблеми ідентифікації малих підприємств серед інших форм господарювання та віднесення суб'єктів підприємницької діяльності саме до малого бізнесу, які полягають у наступному:

- по-перше, об'єктивні умови підприємницької діяльності у різних галузях економіки часто не можливо порівняти;

- по-друге, у різних країнах існують відмінності в методиці розрахунку показників, що найчастіше використовуються, таких як обсяг продажів, оборот, вартість активів, розмір статутного капіталу;

- по-третє, відрізняються законодавчі критерії віднесення суб'єктів господарювання до малого бізнесу [14, с. 352].

Об'єктом нашого дослідження виступає саме мале підприємство, тому детальніше розглянемо його сутність, особливості та характеристики.

Американські економісти Д. Речмен та М. Нескон дають таке визначення «мале підприємство – фірма, якою керує незалежний власник, яка не займає у своїй галузі домінуючого положення, і відповідає певним критеріям за кількістю зайнятих та реалізації об'ємів виробництва» [51, с. 154].

Варналій З.С. вважає, що «мале підприємство – самостійний і найбільш типовий суб'єкт економічного життя зі своїми відмінними рисами,

закономірностями, перевагами і недоліками» [5, с. 58].

У вітчизняному законодавстві «малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривень» [33].

У п. 3 ст. 55 Господарського кодексу України йдеться про те, що «суб'єктами малого підприємництва є:

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України» [8].

Тож підсумовуючи, зазначимо, що «мале підприємництво – це діяльність, що здійснюється суб'єктами ринкової економіки та тим провідним сектором економіки, який визначає темпи економічного зростання, стан зайнятості населення регіону, що зумовлює необхідність розробки інструментів регіональної політики, вкладених у підтримку розвитку бізнесу» [34, с. 56].

Далі проаналізуємо, які переваги мають малі підприємства. До основних переваг малого підприємства можна віднести такі:

1. Сильний взаємозв'язок із споживачем. Це дозволяє малим підприємствам досить швидко пристосовуватися, і виявляти гнучкість залежно від бажань споживачів. Це сприяє тому, що клієнт вибере саме їхній продукт.

2. Вміння регулярно змінюватися та пристосовуватися. Сильна конкуренція між підприємствами, залежне становище від клієнтської бази та

постачальників, пошук нових методів зменшення витрат унеможлиблюють вузьку спеціалізацію.

3. Низькі позареалізаційні витрати. Малі підприємства, які не мають внутрішньої бюрократії, здатні стримувати ці витрати на відносно низькому рівні.

4. Інноваційні можливості. Малі підприємства, негайно реагують на зміну попиту з боку великих підприємств і стають джерелами інновацій економіки.

5. Інтеграція з іншими підприємствами. Для опору конкурентам малі підприємства можуть поєднувати свої зусилля з іншими підприємствами [19; 54].

Незважаючи на всі переваги, суб'єктам малого підприємництва притаманні наступні конкретні недоліки:

- занадто високий рівень ризику, що призводить до нестійкості становища підприємства;
- залежність від великих підприємств;
- не завжди належна (висока) компетентність керівників;
- висока сприйнятливність до змін умов господарювання;
- проблеми з отриманням грошових ресурсів та кредитів;
- нерішучість та обачність підприємств при укладанні договорів тощо [41, с. 849].

Значення та роль малого підприємництва слід розглядати і з економічного, і з соціального боку. З економічної точки зору значимість даного сектора економіки формується за допомогою нижченаведених характеристик:

- частки валового внутрішнього продукту, виробленого приватними власниками;
- частки національного доходу;
- числа малих підприємств у сукупній кількості інших підприємств;
- чисельності працездатного населення;
- частки в експорті продукції;
- величини податків у сукупній величині;
- частки основного капіталу;

- значень окремих видів товарів та послуг, що виготовляються малими підприємствами [37, с. 85-86].

У разі зростання будь-якого з цих показників збільшується роль малого підприємництва для економіки країни. З соціального погляду значимість малого підприємництва виражається у:

- зменшенні ступеня безробіття;
- задоволенні потреб клієнтів;
- вдосконаленні якості сервісу;
- забезпеченні створення середнього класу, що стане основою для ефективного розвитку економіки та підвищення рівня життя людей;
- створенні класу дрібних власників, зацікавлених у збереженні стійкості економіки;
- зменшенні напруги у суспільстві [10, с. 60].

Якщо розглядати значення малих підприємств з погляду функцій, виконуваних ними (новаторської, організаційної, господарської, громадської та особистісної), їх значимість різна та неконкретна.

Значення малого підприємництва дуже висока у здійсненні новаторської функції, особливо у затвердженні нових наукових та інженерних ідей, побудові планів, втіленні у життя дослідно-конструкторських досліджень, і проектів. З погляду здійснення організаційної функції у діяльності малих підприємств, наприклад, запровадження нових форм і способів організації виробництва, раціональному поєднанні форм поділу праці всередині підприємства тощо – то їх значення невелике. Важливе значення мають малі підприємства при здійсненні господарської функції, вираженої в ефективному та раціональному використанні різних видів ресурсів, а також при реалізації соціальної функцій підприємництва, яка знаходить своє відображення у виробництві товарів та наданні послуг, у працевлаштуванні значної частки працездатного населення. Однак одну з головних ролей роль грають малі підприємства при здійсненні особистісної функції, тобто реалізація підприємцем його цілей та завдань, одержання ним задоволення від діяльності.

У сучасних умовах малі підприємства динамічно розвиваються та відіграють значну роль у створенні нових робочих місць, забезпечують інноваційний розвиток та високий рівень конкурентоспроможності країни. Однак, досі залишаються невирішеними питання щодо напрямків забезпечення їх сталого розвитку.

## 1.2. Особливості управління малими підприємствами

Становлення та розвиток малого бізнесу в Україні розпочалися відносно нещодавно. За цей час формувалася нормативно-правова база, створювалися механізми підтримки малих підприємств, розроблялися структури для реалізації поставлених цілей та завдань. Мале підприємництво з труднощами, але впевнено розвивається, набирає досвіду та обертів, завойовуючи свою нішу в вітчизняній економіці.

На жаль, через воєнний стан Державною службою статистики України не наводяться свіжі дані (за 2021-2022 р.р.) та як бачимо з останніх опублікованих даних (рис. 1.2) із загальної кількості «діючих в економіці України підприємств (373822 од.) частка малих 95,2% (з чисельністю працюючих до 50 осіб і чистим доходом від реалізації до 8 млн. євро, або 246320000 грн.)» [24]. Причому динаміка чисельності малих підприємств за останні роки показує чітку тенденцію до збільшення їх питомої ваги у загальній кількості підприємств.



Рис. 1.2. Динаміка чисельності категорій підприємств в Україні за 2010-2020 рр.

Примітка. Наведено за [24]

Так розподіл обсягу реалізованої продукції за розмірами підприємств показує, що за останні 10 років питома вага малих підприємств – зросла з 17 % до 20,1 % [24].

Структура сукупного обсягу реалізованої продукції України за розмірами підприємств змінюється у бік збільшення питомої ваги обсягів виробництва і та реалізації продукції та надання послуг малими підприємствами у порівнянні із великим бізнесом (рис. 1.3.)



Рис. 1.3. Розподіл обсягу реалізованої продукції за розмірами вітчизняних підприємств у 2021 році

Примітка. Наведено за [24]

Внесок вітчизняних малих підприємств у зайнятість та валові продажі неупинно наближається до показників розвинених країн, тобто станом на становить 73% та 63% відповідно. Внесок малих підприємств у додану вартість у 2021 році встановив 70% [24].

Слід зазначити, що за наявними даними малі підприємства серйозно постраждали від війни у порівнянні з підприємствами великого бізнесу. Про це свідчить відносно менша частка великих підприємств, які припинили діяльність у середині квітня 2022 року, у порівнянні і з кожним п'ятим малим підприємством (рис. 1.4) [3].

Ситуація поступово покращується малі підприємства адаптуються до нового середовища та відновлюють свою діяльність, хоча половина з них значно скоротила діяльність (працюють тільки на 10-60% від довоєнних потужностей).

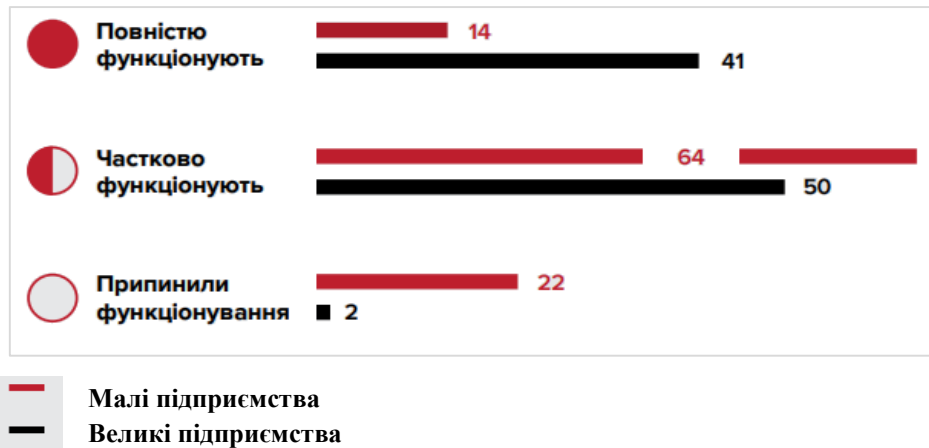


Рис. 1.4. Стан ділової активності вітчизняних підприємств у порівнянні з довоєнним періодом у 2022 році, %

Примітка. Наведено за [13]

Дані проведеного опитування Європейської Бізнес Асоціації 2022 році свідчать, що в 2022 році не працювали 42% малих вітчизняних підприємств, а 31% призупинили роботу. Повноцінно функціонували тільки 14% малих підприємств, обмежили географію діяльності 4%, а у 3% працює лиш частина торгових точок (відділень). На роботу онлайн перейшли 13% малих підприємств [13].

Вищезазначене підтверджує зростання ролі малого бізнесу у сьогоdnішніх динамічних та нестабільних умовах розвитку економіки і соціуму загалом, висуваючи на перший план вимоги забезпечення динамічності, мобільності, гнучкості та адаптивності малих підприємств, що досягається за рахунок ефективного управління.

Малі підприємства стикаються з особливими проблемами, що потребують особливих методів управління. Щоб вижити та розвиватися, всі у малих підприємствах повинно бути налагоджене належне управління.

Адже малі підприємства відрізняються від великих організацій не лише розміром. Щоби бути ефективною, система їх управління включає додаткові характерні особливості.

Багато малих підприємств працюють з використанням менш формалізованих структур, політик та процесів. Часто в системі менеджменту



таких підприємств немає будь-якої офіційної спрямовуючої основи – ключовий персонал, часто одночасно виконує кілька функцій (менеджер, член Ради директорів, акціонер тощо).

Також особливістю малого підприємства є те, що власник керує підприємством. Власник зацікавлений, щоб його підприємство процвітало, до того ж він ризикує своєю ж власністю, тому він знає практично всі функціональні сфери його організації.

Більшість керівних принципів управління для малих підприємств традиційно зводиться до «спрощених» версій практик, рекомендованих для великих організацій. У зв'язку із цим зростаюче мале підприємство може стикається з серйозними проблемами в процесі прийняття рішень у деяких критично важливих сферах, таких як, наприклад, управління фінансами.

Також ще однією особливістю внутріорганізаційного управління в малому підприємстві є взаємозамінність працівників. У маленькому колективі, за необхідності функції між співробітниками легко дублюються та замінюються.

Також, на малих підприємствах швидко та оперативно поширюється інформація. Це пояснюється тим, що обсяг інформації на таких підприємствах невеликий і сам керівник спілкується зі своїми підлеглими.

Невеликий трудовий колектив, неформальний характер контролю, взаємини з малим колом постачальників та споживачів, це особливості малого підприємства, пов'язані із соціальною стороною управління.

Також відмінністю малих підприємств від великих є висока динамічність їхньої діяльності. Проблеми, з якими стикаються малі підприємства, різко змінюються в міру їх зростання та змін в організаційній структурі, структурі управління та власності.

Малі підприємства гнучкі в умовах динамічних змін у технологіях, це, безумовно, перевага, адже вони можуть швидко реагувати на ринкову кон'юнктуру, що змінюється. Також дрібним підприємствам легше вводити нову продукцію чи розпочати надавати нові послуги.

В управлінні малим бізнесом дуже привабливим є той факт, що в

основному, не потрібно жодних великих вкладень. Очевидно, це відображається на собівартості продукції чи послуг, які випускаються чи надаються малим підприємствам.

Керівники малих підприємств обирають виробництво та розміри виробництва, за яких реалізація продукції обходитиметься дешевше, де з використанням того ж обсягу ресурсів є можливість випускати більше продукції.

Малі підприємства самі встановлюють ціни та тарифи на свою продукцію та послуги, або якщо ці ціни не передбачені у законодавстві.

При управлінських рішеннях, що стосуються питань про розмір підприємства, керівництво спирається на науково-технологічний фактор. Велику економію праці, для розрахунку одиницю виробленої продукції дає комплексна механізація і автоматизація, а на малому підприємстві це утруднено. Але мале підприємство може застосовувати нові, менш ресурсомісткі, хоча не таке велике сучасне устаткування, як у більших підприємствах, а це сприяє зниженню витрат виробництва та реалізації товарів.

Важливим показником для підприємства є прибуток та планування. Малі підприємства самі планують свою діяльність, визначають перспективи розвитку, спираючись на попит споживачів та необхідність забезпечення виробничого та суспільного розвитку, підвищення особистих доходів працівників.

На практиці успішні бізнесмени не завжди є добрими керівниками. Часто власники малого підприємства орієнтуються на прибуток, а питання управління виробництвом залишається на задньому плані.

У власника завжди є страх розоритися, це все тому, що існує великий ступінь ризику. Багато залежить не лише від успішності керівника малого підприємства, а ще й від впливу навколишнього середовища.

Так само нюансом управління малим підприємством є недостача грошових коштів. Здебільшого щоб розширити виробництво, керівники підприємств можуть виділити лише невелику частину коштів. Як правило, для отримання кредиту багато обмежень. Високий відсоток виплатити можуть не завжди.

У малих підприємств не завжди є можливості купувати матеріали та

сировину великими партіями зі значними знижками, покупки обмежені масштабом виробництва, що також відбивається на управлінських підходах до ведення малого бізнесу.

У керівників малих підприємств часто немає можливості організувати підрозділ маркетингу, логістики чи відкрити дилерську мережу тощо. Малі організації неспроможні проводити наукові дослідження чи перспективні починання.

Невелика номенклатура товарів, що випускаються, робить мале підприємство слабким з точки зору конкурентоздатності на ринку.

Тож обмежені масштаби виробництва та скромні ресурси ставлять у несприятливе становище малі підприємства, роблять їх не конкурентоспроможними з великими підприємствами, що кидає виклик керівництву. Тому основним завданням керівників малих підприємств є ослаблення негативного впливу вищезазначених факторів на підсумки діяльності їх підприємства. Правильне управління дуже важливе, оскільки є запорукою подальшого розвитку підприємства.

Закінчуючи параграф, слід зазначити, що управління малим підприємством має ряд переваг у порівнянні з управлінням більшими підприємствами:

- оперативність (можливість швидко реагувати на зміни ринкового середовища);
- гнучкість (можливість оперативно вносити зміни до структури, асортименту кінцевого продукту чи послуг, тощо відповідно до нових викликів);
- швидкий оборот коштів.

Складнощі в управлінні малим підприємством найчастіше є продовженням тих же переваг:

- фінансова нестійкість у ситуаціях невизначеності на ринку та в умовах криз;
- велика роль людського фактору.

Отож мобільність, легкість, здатність перебудуватися, заповнити вільні

ринкові ніші, роблять прибутковість малих підприємств потенційно можливою. Найважливішим завданням сьогодні є забезпечення ефективного управління малими підприємствами та стимулювання розвитку малого бізнесу, його підтримки у непростих економічних умовах сьогодення методами державного регулювання, податкової та кредитної політики.

## **Висновки до розділу 1**

Мале підприємство - це самостійна економічна одиниця, яка керована незалежним власником (менеджером), не має домінуючого положення у своїй галузі і відповідає встановленим критеріям щодо чисельності працівників та обсягів виробництва. Воно є найтипівішим індивідуальним суб'єктом економічного життя, має свої унікальні особливості, закономірності діяльності, переваги та недоліки. Малі підприємства характеризуються невеликими розмірами, гнучкістю та підприємницьким потенціалом. Малі підприємства відіграють важливу роль у економіці, сприяючи створенню робочих місць, розвитку місцевих громад та країни в цілому.

Управління малими підприємствами має свої особливості, які визначають їхню конкурентоспроможність і успішність. Ці особливості включають гнучкість та швидкість прийняття рішень, пряму взаємодію між власником і персоналом, а також потребу у вивченні ринку та адаптації до змін. Ключовими факторами для досягнення успіху в управлінні малим підприємством є ефективне управління ресурсами, партнерські відносини та інноваційний підхід.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»**

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є товариство із обмеженою відповідальністю «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», яке, як показав подальший аналіз, відноситься до категорії малих підприємств.

Діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» (далі - ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», ТОВ «ЗКТ») здійснюється у згідно законів України, установчого договору про створення і діяльність Товариства та на основі Статуту (Додатки А, Б).

Загальна інформація щодо особливостей ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» наведена у таблиці 2.1.

Основною метою діяльності ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» є одержання прибутку законним шляхом для реалізації соціальних та економічних інтересів учасників товариства та задоволення суспільних потреб в продукції, роботах, послугах.

ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», засноване у 2017 році у місті Тернополі. На сьогодні, це сучасне логістичне підприємство - логістичний комплекс для виконання операцій, пов'язаних з інтермодальними контейнерними перевезеннями.

Вигідне географічно-територіальне розташування ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» - розміщення у м. Тернополі, фактично у центрі Західної України, на магістральній електрифікованій станції Львівської залізниці, рівновіддаленність від сусідніх обласних центрів, дозволяє підприємству швидко організовувати і здійснювати доставку.

ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» сьогодні здійснює

перевезення регулярними контейнерними потягами, що курсують за маршрутами до портів «Pivdennyi» (термінал ТІС), Одеса (термінали КТОіБКП) та сполучені з мережею найбільших портів та інтермодальними терміналами Європейського Союзу.

Таблиця 2.1

### Основна інформація про ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»

Повне та скорочене найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», ТОВ «ЗКТ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата заснування	14.06.2017 (5 років 10 місяців)
Код ЄДРПОУ	41396171
Місце знаходження	Україна, Тернопіль, вул. Дениса Лукіяновича 8
Дані про розмір статутного капіталу	6 800 000,00 грн
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин Оптова торгівля фруктами й овочами Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та моллюсками Неспеціалізована оптова торгівля Вантажний залізничний транспорт Вантажний автомобільний транспорт Складське господарство Допоміжне обслуговування наземного транспорту Транспортне оброблення вантажів Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Власники (засновники)	Можук Володимир Федорович (60,0%) Антонів Ольга Михайлівна (40,0%)

Примітка: сформовано автором на основі даних ТОВ «ЗКТ»

Потяги з контейнерами на термінали Кутно (термінал PCC Intermodal) у Польщі та Кошице (термінал METRANS) у Словаччині ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» фактично з'єднують мережі терміналів України та Європи, відкриваючи потенціал для подальшого розвитку інтермодальних перевезень.

ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» пропонує перевезення швидкісним контейнерним поїздом Maersk Blocktrain, який робить можливою доставку контейнерів з чи до порту протягом 21 години. На підприємстві здатні обробляти відправки потягів протягом дня. Зараз відправлення у чи з Європи здійснюються ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» раз на тиждень та у планах на найближче майбутнє - збільшення вантажопотоку та організація курсування двох-трьох контейнерних поїздів на тиждень. На підприємстві здатні обробляти відправлення поїздів протягом дня.

Також ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» надає пропозиції по мультимодальному контейнерному перевезенню по морських лініях (імпорт та експорт). На підприємстві постійно наявні порожніх контейнери основних морських ліній.

У європейському напрямі ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» здійснюються особливо конкурентні зараз перевезення важких, малооб'ємних вантажів у 20-футових контейнерах. У них найчастіше експортуються – зернові, продукція агровиробництва, метал тощо. Імпортуються в основному – добрива, сировина та різне інше. У найближчій перспективі підприємством планується здійснювати перевезення рефвантажів, зокрема акцентується увага на налагодження логістичних зв'язків з Південною Америкою.

Місткість контейнерного терміналу ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» - 2500 TEU's. Також ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» володіє понад 5000 кв. м. складських площ, де можуть зберігатись палетні вантажі [24].

Низка не менш важливих виробничих потужностей досліджуваного

підприємства наведено на рис. 2.1.

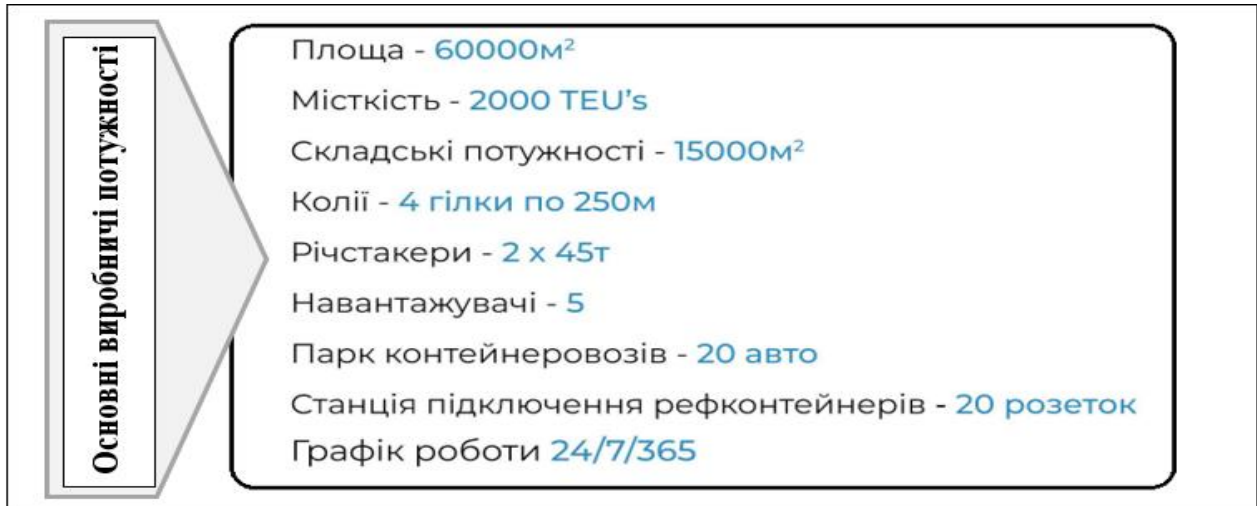


Рис. 2.1. Характеристика виробничих потужностей ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»

Примітка: сформовано автором на основі даних ТОВ «ЗКТ»

ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» прозоро співпрацює з усіма транспортно-експедиторськими компаніями логістичного ринку України на рівних умовах і уже протягом багатьох років залишається надійним партнером.

Тож «розміщення, інфраструктура терміналу, наявна спеціалізована техніка та обладнання, власний транспорт дають можливість ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» обробляти, обслуговувати, доставляти, супроводжувати та зберігати будь-які види та кількість вантажів, відповідно до побажань і потреб клієнтів» [21].

ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» надається повний комплекс логістичних рішень, які включають:

Автодоставку: пропонується 20 контейнеровозів, які можуть доставляти будь-які контейнери, дотримуючись максимальної маси вантажу згідно з Payload контейнера. «Підрозділ транспортно-експедиційного напрямку організовує доставку імпорتنих вантажів попутним автотранспортом».

Зберігання та перетарку: наявний склад площею 5 000 кв. м для зберігання палетних вантажів, де застосовуються річстакери Linde, вилкові та телескопічні



навантажувачі Kalmar, JCB з спеціалізованим додатковим обладнанням для обробки різних видів вантажів, таких як палетні вантажі, рулони сталі, біг-беги з сипучими вантажами та негабаритні вантажі. Також надаються послуги з ремонту та відновлення пошкоджених контейнерів» [21].

Логістичні послуги, що надаються ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» включають також аграрний напрямок.

ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» завжди працює на споживача та дотримується девізу «Клієнт завжди правий».

За роки свого існування шість років існування ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» вдалось здобути репутацію надійного та авторитетного підприємства, що підтверджують численні партнери, серед яких чимало відомих споживачам вітчизняних та закордонних підприємств та організацій. Зокрема, це: компанія «ТЕРРА ФУД», «Молокія», «Сангрант Плюс», «Євробуд», «KERNEL» та багато інших. Адже співпраця з ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» – це ефективна та безпрограшна схема їх просування та розвитку.

Цінності ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»:

1) Чесність: підприємство чесно веде свій бізнес, завжди виконує зобов'язання перед клієнтами, дотримується етичних принципів, які не менш важливі, як економічні.

2) Результативність: підприємство має чітку мету, ставить правильні цілі та досягає результатів. Адже його діяльність зорієнтована на виконання довгострокових завдань та концентрується на їх виконанні.

3) Командна робота.

ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» має фірмову марку та товарний знак (зареєстровані в установленому чинним законодавством України порядку), круглу печатку і штампи зі своїм найменуванням, а також інші реквізити. Наведемо логотип ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» (рис. 2.2).

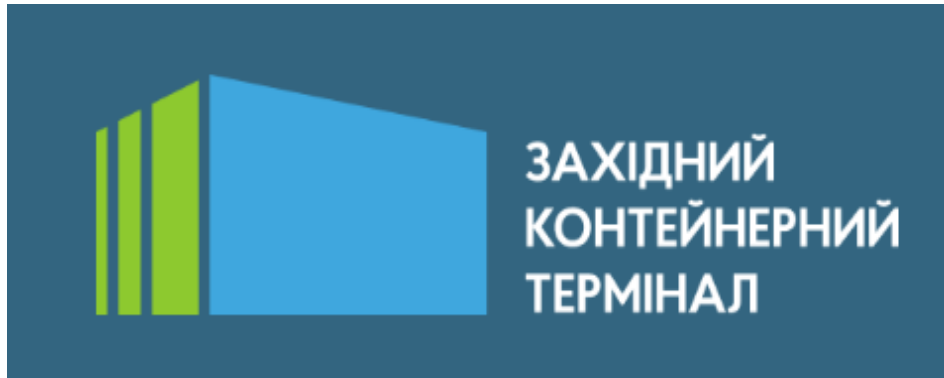


Рис. 2.2. Логотип ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»

Примітка: наведено на основі даних ТОВ «ЗКТ»

Організаційна структура управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» визначається тими метою та завданнями, які вона має вирішувати. Станом на 1.01.2022 року згідно штатного розпису в ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» налічувалося 28 працівників на відповідних посадах (див. табл. 2.2 )

Кількість працюючих на досліджуваному підприємстві говорить про те, що воно за одним із трьох критеріїв відповідає категорії «мале».

Усі працівники ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» високоваліфіковані фахівці, що мають відповідну до вимог до посади освіту, стаж і досвід роботи.

Проаналізувавши дані підприємства можна зробити висновок, що плинність персоналу протягом останніх років - незначна. Позитивним є також відсутність скорочення штату ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» за три останніх роки дослідження.

Таблиця 2.2

**Штатний розпис ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»  
у 2022р.**

<b>Посада</b>	<b>Кількість штатних одиниць</b>	<b>Посадові оклади, грн.</b>	<b>Місячний фонд заробітної плати, грн.</b>
Директор підприємства	1	17 100,00	17 100,00
Головний бухгалтер	1	13 600,00	13 600,00
Бухгалтер-експерт	1	10 100,00	10 100,00
Юрисконсульт	1	11 600,00	11 600,00
Менеджер з логістики	1	11 500,00	11 500,00
Менеджер з постачання	1	11 500,00	11 500,00
Диспетчер автомобільного транспорту	2	10 200,00	20 400,00
Підсобний робітник	3	8 400,00	25 200,00
Водій навантажувача	3	9 300,00	27 900,00
Головний інженер	1	12 000,00	12 000,00
Завідувач складу	1	9 200,00	9 200,00
Комірник	1	8 700,00	8 700,00
Машиніст-інструктор бригад спеціального самохідного рухомого складу	3	10 000,00	30 000,00
Механік	1	12 000,00	12 000,00
Начальник охорони	1	11 000,00	11 000,00
Охоронник	3	8 600,00	25 800,00
Оператор конвеєрної лінії	3	9 200,00	27 600,00
<b>Разом</b>	<b>28</b>		<b>285 200,00</b>

Примітка: сформовано автором на основі даних ТОВ «ЗКТ»

Інформацію про стан, динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» за останні роки подано у додатку В.

Зокрема, балансова вартість активів досліджуваного підприємства у 2020-2021 рр. в межах 43081,9-78991,6 тис. грн., що дозволяє віднести його до категорії «мале підприємство». Чистий дохід від реалізації продукції за останні роки 378 996,0 - 227,909,9 тис. грн. числові значення цього критерію теж відповідають категорії «мале підприємство».

Загалом, за результатами аналізу фінансової звітності ТОВ «ЗАХІДНИЙ

КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» за останні роки, можна зробити висновки про його успішне функціонування. Це засвідчують дані наведені у табл. 2. 3.

Таблиця 2.2

**Фінансові результати діяльності ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» у 2021 році, тис. грн**

Стаття	За звітний період	За аналогічний період поп. року
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	378 996,0	227,909,9
Інші операційні доходи	172,0	1 010,1
Інші доходи	76,0	89,0
<b>Разом доходи</b>	<b>379244,0</b>	<b>229 009,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(363529,1)	(215141,2)
Інші операційні витрати	(4446,8)	(8139,9)
Інші витрати	(3 612,5)	(1367,2)
<b>Разом витрати</b>	<b>(371 588,4)</b>	<b>(224 648,3)</b>
Фінансовий результат до оподаткування	7655,6	4360,7
Податок на прибуток	(1378,0)	(784,9)
<b>Чистий прибуток(збиток)</b>	<b>6277,6</b>	<b>3575,8</b>

Примітка: сформовано автором на основі даних ТОВ «ЗКТ»

У зв'язку з початком війни на території України починаючи з 24. 02. 2022 року діяльність терміналу була обмежена наданням послуг виключно на території терміналу без здійснення вантажно-розвантажувальних робіт на судна. Це відбилось на фінансово-економічних результатах діяльності досліджуваного підприємства. Після відкриття морського зернового коридору липня 2022 року ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» змогло залучити клієнтів та розпочати працювати з перевалки зернових, що дозволило знову збільшити прибуток.

За результатами проведеного аналізу результатів економічної діяльності досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки та розрахунків фінансових показників та коефіцієнтів можна зробити наступні узагальнення:

– ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» є платоспроможне, про це свідчить співвідношення власного та запозиченого

капіталу становить. При цьому слід зазначити, що підприємство не залежне від зовнішніх запозичень і переважно фінансується за рахунок власних коштів.

– низьке значення коефіцієнта залежності від довгострокової заборгованості свідчить про те, що досліджуване підприємство мінімально залучає довгострокові кредити та позики. Величина коефіцієнта загальної заборгованості дозволяє зробити висновок, що й та незначна значна частина заборгованості, яка дуже швидко погашається;

– аналіз показників прибутковості ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» підтвердив, що підприємство є рентабельним, адже частка його чистого доходу висока.

## **2.2. Оцінка практики управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»**

Мета проведення аналізу управління підприємством - отримання достовірної інформації про стан управління у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, що забезпечить його розвиток.

Серед загальновідомих функцій управління малим підприємством, можна назвати такі об'єкти аналізу:

- планування діяльності підприємства, а саме: визначення відповідності планів та програм - стратегії, цілям та місії підприємства;
- аналіз доцільності складання планів та програм з точки зору їх окупності;
- організація діяльності підприємства: оцінка норм керованості, тобто такої кількості людей, якими може ефективно управляти керівник;
- аналіз встановлених взаємовідносин повноважень та відповідальності;
- оцінка організаційної структури підприємства;
- мотивація трудових ресурсів на підприємстві: оцінка мотивів, що спонукають працівників до активної діяльності, та результатів їх застосування;
- аналіз чинників, які впливають діяльність працівників;

- організація контролю на підприємстві як виду управлінської діяльності, завданням якого є виявлення фактичного стану справ, зіставлення з необхідним та вироблення на цій основі коригувальних заходів.

Особливістю аналізу управління малим підприємством є виділення самостійного об'єкта управління, співвідношення та відповідності окремих елементів управління, зокрема: керованої та керуючої системи; економічного механізму та організації управління; організаційно-виробничої та організаційно-управлінської системи; елементів підсистеми забезпечення: (інформаційного, кадрового, технічного та ін.); систем керування різних рівнів.

Отже, комплексна цілісна методика аналізу управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» має охоплювати такі його елементи: функції та методи.

Тепер докладніше розберемо кожну функцію управління на досліджуваному малому підприємстві.

1) Планування. Функція планування передбачає визначення стратегічних цілей підприємства та методи їх досягнення, тобто, що і коли мають робити працівники задля досягнення цих цілей.

Звичайно, важливо скласти план в організації, але, мабуть, нікому не вдасться скласти план ідеально, адже виникає стільки деталей, які неможливо врахувати. Але без плану працювати ще гірше, якщо взагалі таке можливе. Адже план – це робочий інструмент для досягнення поставленої мети. .

Переваги планування: допомагає вирішити завдання із найменшими витратами; покращує координацію дій працівників; забезпечує більш економне використання матеріалів; допомагає керівникам мислити наперед, використати майбутні можливості.

ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» не велика організація, тож план складаються лише на рік і потім на кожен рік коригується. Тож особливістю планування на досліджуваному малому підприємстві є відсутність довгострокових планів.

У ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» відсутній плановий

відділ, тому керівник самостійно виконує функції планування. При такій організації документального відображення планів часто може не бути. Як результат - про розмір планових показників чи інші плани персонал може лише здогадуватись. Відповідно, це негативно впливає на ефективність керівника у виконанні інших функцій управління та роботу персоналу досліджуваного підприємства. Для успішної роботи кожен працівник має мати чітке розуміння цілей підприємства та свого внеску у їх досягнення.

Як альтернатива плануванню, управлінцями ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» часто використовується «підприємницьке чуття». Але такі управлінські рішення, які базуються на інтуїції та нерациональних процедурах, хоч і можуть відповідати господарським інтересам підприємства, та все ж мають нижчу ймовірність бути цілком правильними. Тому імпровізація та інтуїція повинні розглядатись лише як доповнення до планування, а не як його повна заміна.

2) Організація. Однією з характеристик раціональної організації управління є структура управління підприємством. Організувати - значить створити якусь структуру та вірно організувати все, що з нею пов'язане. Дуже важливо, щоб люди, які працюють, в організації знали та виконували свої функціональні обов'язки.

Усі підрозділи ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» під час виконання своїх функцій націлені на досягнення загальної мети - ефективна робота підприємства, тому їх діяльність взаємозалежна. У цілому ж організаційна структура ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» відповідає його специфіці, цілям і вирішенню завдань, що стоять перед ним.

Схема організаційної структури досліджуваного підприємства представлена на рис.2.1.

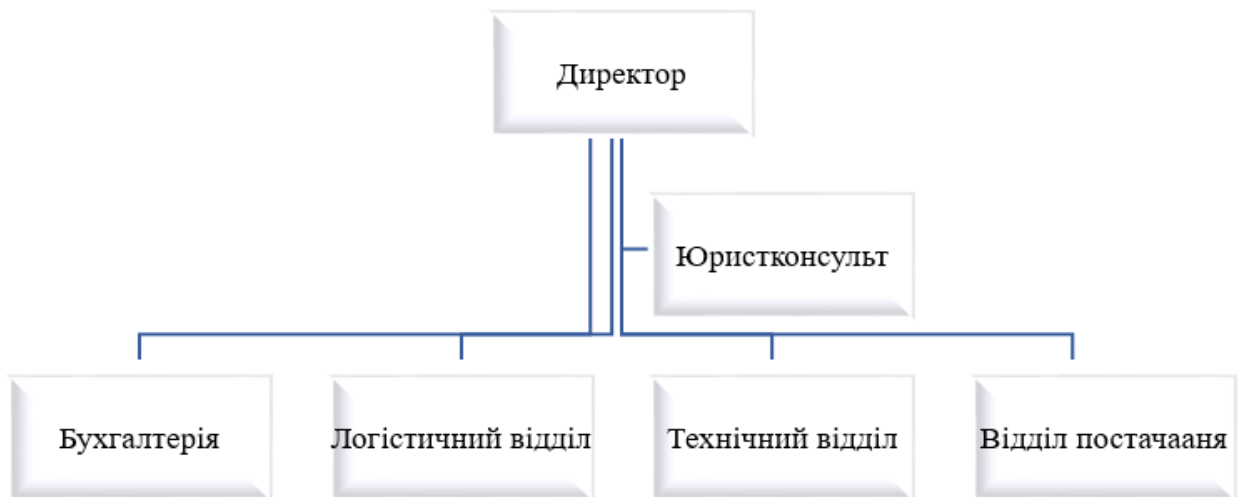


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»

Примітка: сформовано автором на основі даних ТОВ «ЗКТ»

У ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» лінійна структура управління. Вона оптимальна для малого підприємства, обґрунтована реаліями діяльності та дозволяє досягти цілей. Притаманними для неї є «гнучкість і динамічність, об'єднання прав, обов'язків і відповідальності власника (директора) з функціями управління. Лінійна структура досліджуваного підприємства повністю забезпечує взаємодію виконавців та керівника» [32, с. 5].

Очолює ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» директор, який координує діяльність усього підприємства. У його компетенції - всі питання поточної діяльності товариства. Для нього притаманно самостійно виконувати більшість функцій. Така ситуація зумовлена бажанням директора мінімізувати ризики. Таке положення справ, має як позитивні, так і негативні наслідки. Відмова від делегування повноважень призводить до нестачі часу для прямої управлінської діяльності і негативно впливає на результати роботи підприємства у цілому. Оскільки директор повинен зосереджуватися не лише на поточній роботі, але й бачити перспективу діяльності, доцільно витратити час на навчання працівників, які зможуть виконувати певні управлінські функції. Адже всі питання підприємства неможливо вирішити одноосібно і керувати одному



важко. Тому варто доручати роботу підлеглим, вміти запитувати результат роботи та спрямовувати на виправлення помилок.

В обмеженій структурі ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» виокремлюються підрозділи, що виконують певний набір функцій. Кожен підрозділ має певну адміністративно-господарську самостійність, тобто має право приймати і забезпечувати виконання відповідних управлінських рішень у рамках своєї компетенції, визначеної директором для кожного структурного підрозділу.

Лінійна структура управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»: нижча ланка (підрозділ чи окремий працівник) повністю підпорядковується вищому керівнику. Директор досліджуваного підприємства створив управлінський апарат із керівників структурних підрозділів (заступників).

У лінійній структурі управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» рішення передаються ланцюжком зверху – вниз, працівники відділів підпорядковані безпосередньо начальнику, а начальник підпорядкований вже директору. Тут діє принцип єдиноначальності, суть полягає в тому, що працівник виконує розпорядження лише одного керівника. В ідеалі директор не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, оминаючи їх безпосереднього начальника.

У ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» кожен підлеглий має начальника, і кожен начальник має кілька підлеглих. Така структура управління ефективно діє у малих підприємствах.

Переваги лінійної структури управління:

- єдність та чіткість розпорядження;
- узгодженість дій працівників;
- простота управління;
- чітко виражена відповідальність;
- оперативність у прийнятті рішення;
- керівник особисто відповідає за кінцевий результат свого підрозділу.

Також у лінійній структурі управління є й недоліки:

- високі, а часом і завищені вимоги до керівника, він має бути підготовлений всебічно, щоб забезпечити ефективне управління своїм підрозділом;
- відсутність підрозділів, які займаються плануванням та підготовкою рішення;
- перезавантаження інформацією, багато контактів із підлеглими;
- скрутні зв'язки між підрозділами.

Кожна посада чи структурний підрозділ, що входить до складу системи управління, наділені функціями. Працівники, які втілюють функції, є носіями необхідних управлінських прав, тобто, прав приймати рішення, розпоряджатися, виконувати роботу на користь підприємства.

Розподіл повноважень виконуються згори донизу шаблями управління, де працівники отримують необхідні права прийняття самостійних рішень з деяких питань без обов'язкового узгодження з вищими і нижчестоящими рівнями. Виходять як би «сходинки» повноважень. У результаті складається ієрархія повноважень, яка передбачає їх підпорядкування та встановлення рангів кожного учасника управлінської системи.

До обов'язків директора входить вирішення різних невзаємопов'язаних завдань, це заважає чітко та якісно виконувати роботу. Без згоди директора, не приймається жодних рішень. А він мав зосередити увагу на стратегічному управлінні. На управлінців нижчої ланки – керівників підрозділів лягає вся відповідальність повсякденного управління персоналом. Вони в одній особі та виконавці та керівники.

Директор ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» намагається створювати необхідні умови для роботи, звичайно, є над деякими підрозділами ще довго працювати. Адже багато працівників виконують невластиві їм функції. Деякі функції дублюються.

Таким чином ми виявили, що ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» має лінійну структуру управління. Основні вимоги до структури

системи управління досліджуваного підприємства дотримані, зокрема йдеться про чіткість, відсутність протиріч цілей та мінімальну кількість ланок управління, що пояснюється малою чисельністю працівників.

3) Мотивація у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» має свої особливості, так як здебільшого на підприємстві працює молодий, ініціативний і творчий персонал. Оскільки такі люди гостріше всього відчують «три потреби – влади, успіху, причетності» [15, с. 13], то директор ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» використовує у переважаючій кількості відповідні види мотивації. На досліджуваному малому підприємстві переважають такі фактори мотивації працівників:

- престижність, відомість і успішність підприємства:
- цікава робота - коли робота та улюблена справа (хобі) синоніми.
- матеріальне стимулювання.

В цілому, аналіз показав, що директор ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» вміє координувати роботу персоналу та використовує практично всі види мотивації.

4) Контроль - це завершальна управлінська функція. При здійсненні цієї функції у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» результати роботи порівнюються з поставленими цілями, і робиться висновок, чи досягає підприємство поставлених цілей чи ні. За допомогою контролю виділяються проблеми, знаходяться відповіді та те, як їх уникнути, перш ніж підприємству буде завдано шкоди. Також за допомогою контролю керівництво досліджуваного підприємства ефективно коригує відхилення від поставлених цілей.

Для реалізації функції контролю у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» постійно збирається і обробляється інформація, авізуються фактичні результати, отримані результати порівнюються з планом, виявляються та аналізуються відхилення та розробляються плани для досягнення поставлених цілей.

Можна виділити два основних види контролю у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»:

- внутрішній – контроль, здійснюється керівниками (менеджерами) вони стежать за технологіями, виконавчою дисципліною працівників, витратою фонду оплати праці тощо.

- зовнішній контроль – координується державними органами.

Слід відзначити, що директором досліджуваного підприємства застосовуються й інші види контролю, у контрольних заходах часто він бере участь особисто.

Таким чином, розглянувши чотири основні функції управління у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», можна зробити висновок, що вони реалізуються у повній мірі та досить ефективно. Можна сказати, що керівництво досліджуваного підприємства змогло знайти баланс між цими функціями.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» - мале підприємство, яке працює у сфері надання логістичних послуг та спеціалізується в галузі контейнерних перевезень. Воно успішно функціонує, має розвинуту інфраструктуру, включаючи термінали та складські приміщення для забезпечення ефективного обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ" має належне організаційне забезпечення своєї діяльності. Підприємство має чітко структуровану систему управління та встановлені процедури для ефективної реалізації управлінських та виробничих процесів. Що стосується економічної ситуації у ТОВ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ", то воно демонструє стабільні фінансові показники та здатність до розвитку, збалансовану прибутковість та конкурентоспроможність на ринку контейнерних перевезень.

Оцінка практики управління ТОВ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ" свідчить про повну та ефективну реалізацію основних функцій та

методів менеджменту. Керівництву досліджуваного малого підприємства вдалося знайти баланс між цими функціями, що сприяє його стабільному функціонуванню. Однак, аналіз виявив і деякі проблеми, що потребують уваги та вирішення з метою подальшого розвитку підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Невдачі багатьох підприємств обґрунтовуються різними, як зовнішніми, так і внутрішніми причинами, але найголовнішою із них є незадовільна система управління. Тому для забезпечення ефективного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств в умовах ринкової економіки необхідно провести модернізацію існуючої системи управління.

Головним критерієм такої сучасної системи управління є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства.

Цей особливо важливо для малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх.

Існують певні особливості організації управління у сфері малого бізнесу, адже малі підприємства досить специфічний об'єкту управління. Малі підприємства набагато швидше адаптуються до нових умов, вони здатні швидко реагувати на зміни та водночас залишатися керованими.

Можна виділити внутрішні та зовнішні шляхи вдосконалення управління малими підприємствами (рис. 3.1).

Внутрішні шляхи визначаються системою менеджменту малого підприємства. Внутрішня управлінська робота зводиться до таких процесів як: формулювання мети та постановка задач, планування і прогнозування, організаційна побудова малого підприємства та управління всіма його підрозділами, координація та ухвалення рішень, мотивація діяльності персоналу, контроль за виконанням поставлених завдань, інформаційно-комунікаційне забезпечення тощо.

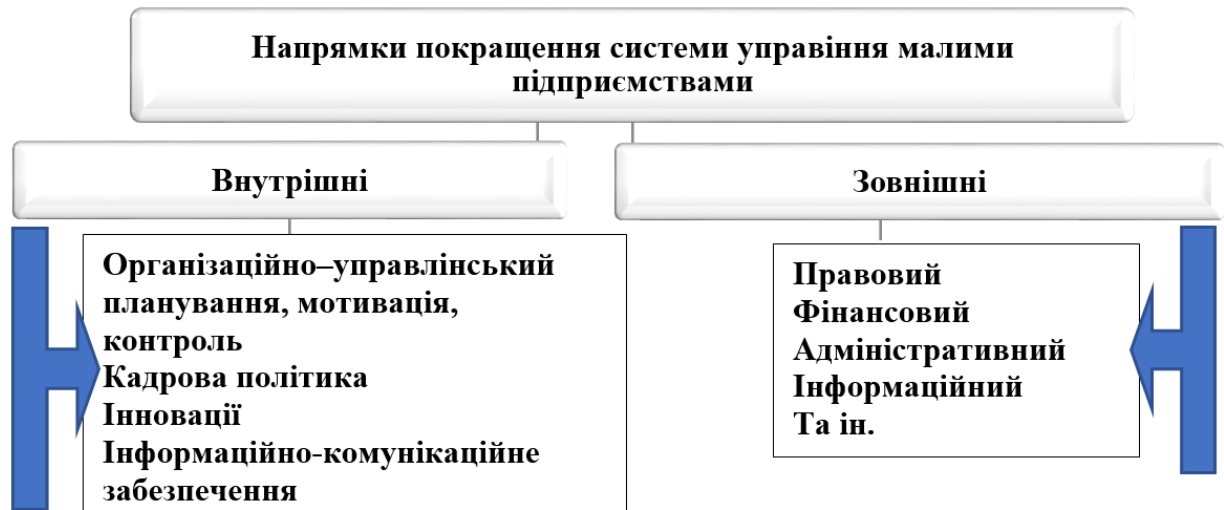


Рис. 3.1. Шляхи вдосконалення управління малими підприємствами

Примітка. Сформовано автором на основі [18; 28; 31]

Зовнішні механізми вдосконалення бізнесу реалізується державними органами різного рівня і полягають у правовій, фінансовій, адміністративній, майновій, інформаційній тощо підтримці.

Внутрішнє управління (менеджмент), на нашу думку, відіграє основну роль в розвитку малого підприємства, оскільки передбачає, що керівництво та працівники мають певну відповідальність і ведуть підприємство до мети. Отже, ресурси виявляються керованими, тому, їх можна найефективніше використовувати, щоб підприємство постійно розвивалося.

Науковці та фахівці-практики вважають, що на сьогоднішній день ідеальної моделі менеджменту малого підприємством немає, адже кожне підприємство по-своєму унікальне, і дотримується власних поглядів та концепцій розвитку [19; 38].

Тож окреслимо основні напрямки удосконалення системи внутрішнього управління саме для нашого об'єкту дослідження - малого підприємства ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», виходячи з виділених у другому розділі кваліфікаційної роботи проблем його функціонування.

Один із основних аспектів удосконалення управління даним малим підприємством є покращення виконання функції організування. Зокрема, це –

створення ефективної структури підприємства, що забезпечить його належне функціонування та розвиток.

Незважаючи на те, що організаційно-управлінські структури малих підприємств на перший погляд здаються простими, керівники при їх проектуванні стикаються із серйозними проблемами. Це зв'язано з тим, що система управління найчастіше застаріла, і тому потребує перетворень.

Вдосконалення системи управління шляхом проектування ефективної організаційної структури малого підприємства, передбачає вирішення низки питань:

- створення раціональної структури підприємства;
- розподіл повноважень між структурними підрозділами;
- формування механізму прийняття рішень, який буде відповідати вимогам підприємства;
- забезпечення можливості делегування повноважень.

Малі підприємства відрізняються простотою управління та обмеженою кількістю керівних посад. Тому мале підприємство має мати органічну структуру. Для малого бізнесу характерна структура підприємства, що перебуває у одноосібному володінні. Керує ним сам власник, який займається вирішенням бухгалтерських питань, самостійно складає кошториси та інші види документів, що визначають фінансовий стан підприємства тощо.

Тож успіх діяльності малих підприємств ґрунтується на особистій майстерності та ентузіазмі керівника, тому він повинен прокачувати власні навички та особистісні характеристики. У сучасних умовах ентузіазму недостатньо, оскільки одним із основних факторів, що сприяють руйнуванню малих підприємств – це брак або повна відсутність управлінських знань у власників.

Тому окреслимо набір необхідних умінь та якостей особистості керівника малого підприємства.

Стабільність. Керівник, що працює з клієнтами та персоналом, зобов'язаний виявляти стриманість. Експресивність, схильність до миттєвих



настроїв неприйнятні для далекоглядного керуючого. Обговорення поточних проблем, знаходження правильних рішень потребують врівноваженості та здорового глузду.

Вміння призначати обов'язки. Компетентний управлінець повинен розподіляти завдання між працівниками, контролювати хід роботи, оцінювати результати.

Об'єктивність ставлення до підлеглих. Керівник має правильно оцінювати здібності персоналу, стимулювати та заохочувати талановитіших.

Наявність авторитету. Керівник повинен викликати повагу у підлеглих, мати компетенцію, щоб його завдання та коментарі сприймалися природно.

Вміння мотивувати. Працівники, які прагнуть працювати краще, є запорукою успішності підприємства. Тому стимулювати, підтримувати їх слід завжди. Мотивувати персонал можуть різні заохочення, премії, просування у кар'єрі, підвищення зарплати тощо.

Компетентність. Розуміння керівником специфіки обраного типу діяльності дозволять чітко оцінювати і контролювати виробничий процес.

Здатність розкривати здібності людей. Працівники повинні отримати здійсненні завдання та побачити реальний результат. Керівник повинен встановлювати чіткі і досяжні цілі, розбивати процес їх досягнення на етапи, причому після завершення чергового етапу персонал бажано заохотити.

Вміння відстежувати провадження. Ненав'язливість, поетапність контролю дозволять зберігати здорову обстановку у колективі.

Особливості менеджменту у малому бізнесі зумовлені переважно неформальним виконанням влади. Взаємини керівника та підлеглих мають мати безпосередній та відкритий характер.

Тож значна увага повинна приділятися мистецтву спілкування, наполегливості та професіоналізму керівника. Саме знання є тим внутрішнім фактором, що становить основу професіоналізму підприємця-керівника, який повинен усвідомити, що це перший і один з найголовніших факторів, на який він може впливати. Постійне підвищення рівня знань і навичок керівника,

навчання та постійний розвиток є важливими складовими елементами сучасного, демократичного, а отже й успішного управління. Однак, у практичній діяльності ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» випадки реального підвищення кваліфікації керівника носять поодинокий характер.

«Особливість діяльності малих підприємств потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні персоналом» [22]. Для таких підприємств належне управління персоналом є ще більш значущим, ніж для великих. Адже саме на малому підприємстві забезпечення достатнього трудового потенціалу є надважливим. Ефективне використання потенціалу працівників повинно включати:

- планування та вдосконалення роботи з персоналом;
- підтримку та розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

При фінансових і ресурсних обмеженнях малі підприємства, зазвичай, не можуть мати повноцінних відділів кадрів та здійснювати належну кадрову політику. Та не зважаючи на те, що в умовах малих підприємств важко реалізувати високу оплату праці та кар'єрний ріст персоналу у діяльності ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» можна виділити ряд характеристик, що можуть стати частиною плану ефективного кадрового менеджменту та стимулами для залучення висококваліфікованих працівників:

- швидке вирішення виробничих та особистих проблем працівників через тісні ділові відносини між керівництвом і персоналом;
- успіхи працівників помічаються і винагороджуються;
- працівники залучені у процес прийняття рішень;
- широкий простір для реалізації власних ідей працівників;
- перспектива для працівників стати акціонерами чи партнерами.

Керівництву ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» вадливо організувати зі своїх підлеглих команду - згуртований колектив з людей різних поглядів та різних рівнів майстерності, прищепити їм правильне мислення, допомогти їм розвиватися як в індивідуальному, так і в командному плані, створити комфортне робоче середовище та здорову корпоративну культуру.

Для того, щоб зробити «команду мрії» з уже існуючих працівників ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» пропонуємо звернути увагу на п'ять ключових аспектів:

1. Атмосфера у колективі. Робоче середовище має бути одночасно і комфортним, і інтенсивним. З одного боку, такий підхід дозволить працівникам відчувати себе у безпеці і, отже, усуне бар'єри для прояву їх найкращих якостей. З іншого боку, енергійна атмосфера сприяє тому, щоби колектив працював на максимальних оборотах. Найкращий перформанс колектив демонструє тоді, коли є баланс комфорту та амбітних завдань.

2. Для створення комфортного робочого середовища важливим є чітке розуміння того, що потрібно бізнесу в даний конкретний момент. Може йти про так званий концепт WIN (What's Important Now) [54, с. 230]. Працівників слід тримати в курсі актуальної корпоративної повістки. Стратегічні імперативи і річні мають властивість змінюватися відповідно до змін поточної кон'юнктури. Тому важливо допомогти колективу зосередитися на справді важливих речах, визначивши WIN та постійно його оновлюючи.

3. Перехідне лідерство. Працівники, які працюють у команді й зібрані разом, забезпечують високий рівень колективного знання. Такі групи зазвичай є проектними: вони формуються під конкретний проект, працюють над ним, а потім розформовуються. У подібних групах важливий концепт лідерства, що переходить. Умовно кажучи, на окремому етапі член команди, який має найбільші компетенції в даному питанні, може стати її лідером, і він же з однаковою легкістю може поступитися місцем лідера іншому члену команди. Керівнику варто демонструвати управлінську гнучкість на власному прикладі: показувати команді, що, менеджер може бути не лише начальником, а й рівноправним партнером, і, навіть, дисциплінованим підлеглим.

4. Працівник, який взявся за проект, має довести його до кінця. Це не лише допоможе спільній справі, а й підніме персональні котирування самого працівника. Адже, коли на працівників покладається відповідальність за завершення довіреної роботи, це демонструє їм, що, їх професійний внесок має

значення і що їх вважають достатньо компетентними.

5. Візуалізація проміжних результатів. Зазвичай працівникам потрібна інформація двох типів задля досягнення максимальної продуктивності. Перший - точний напрямок, яка мета і чому обрана саме вона (принцип WIN). Другий — зворотний зв'язок: щоб зрозуміти чи досягнута мета (для калібрування та коригування підходів).

Достатньо уваги у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» повинно приділяється також й підвищенню кваліфікації персоналу. Керівництво має регулярно проводити програми навчання, підготовки та перепідготовки працівників, що дозволить підняти продуктивність їх праці. Мета, яку повинно переслідувати керівництво – забезпечення свого підприємства достатньою кількістю людей з необхідними специфічними навичками та здібностями, що є необхідною умовою відтворення та розширення малого бізнесу.

Для послідовного підвищення кваліфікації персоналу, отримання ними технічних знань, необхідних для оволодіння передовою технікою, високопродуктивними методами виконання складних та відповідальних робіт, мають бути організовані: виробничо-технічні курси; курси цільового призначення; навчання працівників іншим чи суміжним професіям; економічне навчання; закордонні бізнес-стажування на діючих підприємствах.

Пріоритет рекомендується віддавати навчанню молодих, перспективних працівників, тим самим прив'язуючи цих фахівців до підприємства й даючи можливість проявити себе найбільшою мірою.

Провівши у другому розділі кваліфікаційної роботи аналіз основних функцій системи управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», ми виявили ряд проблем, які стосуються планування діяльності підприємства, а саме: нереалістичність планів; часткова непрозорість планів; низька оперативність складання планів; неналежна реалізація планів; відсутність системного підходу при складанні планів.

Дані фактори неративно впливають на загальні показники господарськофінансової детальності ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ

ТЕРМІНАЛ».

Для подолання вище перелічених проблем, пропонується автоматизувати процес планування у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», що можливо здійснити шляхом використання інформаційних технологій. Серед них:

- використання хмарних технологій, які звільняють від необхідності утримувати великі сервери та ремонтувати технічне обладнання;
- застосування інструментарію Big Data, що дозволяє структурувати великі обсяги інформації на всіх етапах діяльності;
- впровадження технологій real-time, які забезпечують миттєву обробку інформації та програмування нового плану дій у змінених умовах;
- автоматизація систем маркетингового планування за допомогою CRM, BI-system та інших технологій;
- застосування технологій M2M, які дозволяють мінімізувати людські ресурси та автоматизувати виробничі процеси.

Варто наголосити на необхідності акцентувати увагу керівництво ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» на передових практиках управління з використанням цифрових технологій. Впровадження цифрових платформ та бізнес-моделей може лягти в основу стійких конкурентних переваг за рахунок зниження витрат та підвищення якості.

У рамках дослідження нами була проведена класифікація та відбір ефективних програмних інформаційних продуктів для забезпечення управління малим бізнесом (зокрема для кращої реалізації функції планування). Адже для забезпечення конкурентної переваги, швидкого та стабільного розвитку діяльності малого підприємства необхідно переходити на цифровий менеджмент. У додатку Г наведена значна кількість додатків та програм, які нами пропонується застосовувати у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ».

Впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизація тактичного та стратегічного планування у систему управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», дозволить: швидко сформувати комплекс

стратегічних та тактичних цілей, на основі яких розробити цінову, маркетингову та інвестиційну політику; передбачати, виявляти та зменшувати можливі ризики та загрози; покращувати координацію дій менеджменту і сприяти раціональному використанню наявних ресурсів.

Одним з ключових елементів ефективного управління малим підприємством є мотивація персоналу. Вдосконалення використання даної функції менеджменту у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» забезпечить значне підвищення продуктивності працівників, і як наслідок – швидке досягнення бізнес-цілей підприємством.

Напрямки покращення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» можуть включати:

1. Бонусні системи: введення системи бонусів на основі досягнення конкретних цілей або результатів може стимулювати працівників до більш високої продуктивності. Наприклад, можна запровадити премію за досягнення важливих метрик ефективності роботи.

2. Доплати за додаткові обов'язки: якщо працівник бере на себе додаткові відповідальності або обов'язки, можна розглянути можливість надання додаткової компенсації за це (наприклад, за виконання обов'язків керівника).

3. Перегляд заробітної плати: регулярний перегляд і оновлення заробітної плати відповідно до зростання підприємства та успіхів працівника. Важливим є дотримання взаємозв'язку між продуктивністю та винагородою.

4. Компенсаційні пакети (як медичне страхування, корпоративні пільги, компенсації за пересування або професійне навчання, тощо).

В умовах обмеженості фінансових ресурсів, що характерно для малих підприємств, можемо запропонувати напрямки покращення нематеріальної мотивації працівників ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ»:

- чіткі цілі та завдання;
- розвиток професійних навичок;
- відповідальність за рішення та результати;
- підняття командного духу;

- визнання і вдячність;
- покращення робочого оточення;
- гнучкість графіку роботи;
- забезпечення можливостей для самореалізації.

Для забезпечення ефективного управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», підвищення його рентабельності та збереження активів, ключовим елементом є покращення системи контролю. Зокрема, для досліджуваного малого підприємства доцільно вдосконалити внутрішній контроль над функціонуванням системи управління.

Так, внутрішній контроль у ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» повинен визначати всі внутрішні норми та процедури контролю, які встановлені керівництвом з метою досягнення основної цілі - забезпечення стабільного і ефективного функціонування підприємства.

Вдосконалена система внутрішнього контролю, яку ми пропонуємо керівництву підприємства повинна бути направлена на такі функції управління та включати такі складові елементи (рис. 3.2).

Для здійснення контролю потрібен облік виконання всіх планів, програм та завдань. Параметрами при цьому можуть бути кількість, якість, витрати на виконання та строки. Важливим для малого підприємства є контроль якості, що сприяє поліпшенню бізнес-процесів, зміцненню ринкових позицій, створенню конкурентоспроможних послуг. Для надання контролю належного оперативного характеру він повинен проводитись систематично.

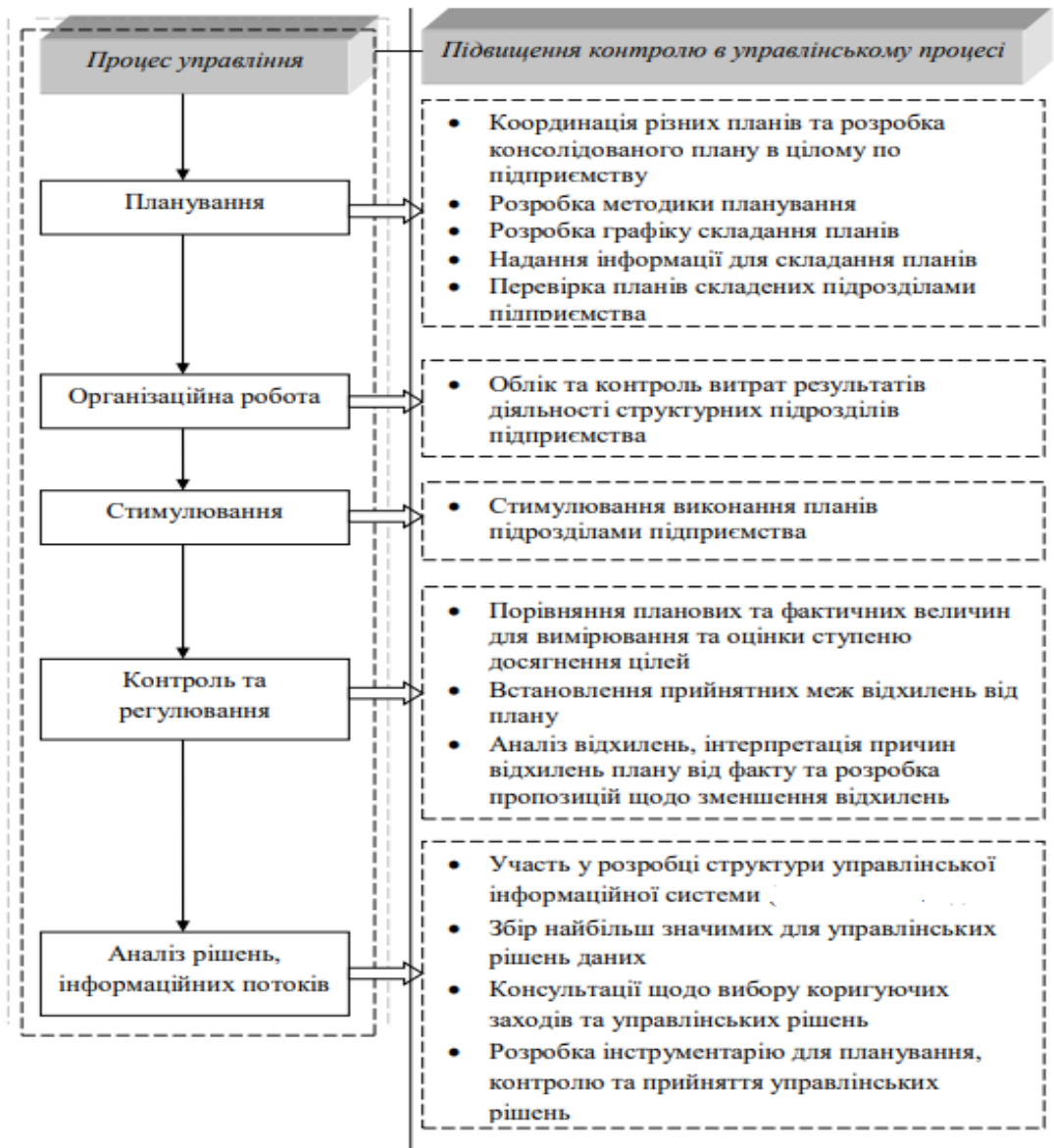


Рис. 3.2. Підвищення ефективності управління ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» за рахунок впровадження системи контролю

Для забезпечення стійкого положення на ринку малого підприємства важливе постійне удосконалення усіх сфер його діяльності. ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», зокрема, доцільно звернути увагу й на покращення маркетингової та інноваційної діяльності.

Маркетинг і реклама — напрямки діяльності ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ», яким приділяється найменша увага з боку його керівництва. Це пояснюється тим, що результати даних заходів не можна повністю передбачити і оцінити, який вплив вони матимуть на прибутки,



відповідно керівництво не зацікавлене та остерігається вкладати у це кошти. Проте, як напрямок удосконалення управління маркетинговою діяльністю досліджуваного малого підприємства ми рекомендуємо: доопрацювати сайт, щоб ним було зручніше користуватися клієнтам та потенційним партнерам; зробити хорошу рекламу, щоб про організацію дізналося якнайбільше покупців.

Для забезпечення процвітання малого бізнесу також велике значення має застосування інновацій як у виробничому процесі, так і в системі управління. Успіх діяльності ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» забезпечать систематичні інновації, що дозволять завоювати більший ринок, задовольнити нові потреби. Адже у виграші завжди те підприємство, яке готове приймати абсолютно нові та нестандартні варіанти рішень. Тому досліджуване підприємство повинне регулярно та вчасно оновлюватися, постійно розвиватися, адже тільки так можна досягти справжнього успіху.

Крім удосконалення внутрішнього менеджменту малого підприємства, не менш важливе значення має оптимізація зовнішнього управління. Адже існуючі на сьогодні форми зовнішнього управління (державна, міжнародна, інтеграційна підтримка) розвитком малих підприємств - недосконалі та малоефективні.

Для ефективного зовнішнього управління розвитком малих підприємств слід активізувати та вдосконалити

- державну підтримку малого та середнього бізнесу (правова, кредитна, податкова, компенсаційна, інформаційна, інноваційна, консультативна тощо);
- міжнародну допомогу (фінансова, технічна, юридична та допомога у підготовці кадрів);
- підтримку через франчайзинг, лізинг тощо;
- самоорганізацію та кооперування малого бізнесу (громадські об'єднання, спілки, мережі, кооперативи, асоціації тощо).

Через складні сьогоденні умови функціонування (COVID-19, війна), конкуренцію та через властиву чутливість і вразливість малі підприємства, більше ніж інші, потребують активного захисту і підтримки саме з боку держави.

Концепція державного управління розвитком малого підприємництва

ґрунтується на онові забезпечення:

- створення правової атмосфери, що сприяє процвітанню малого бізнесу;
- фінансування програм держпідтримки підприємництва;
- створення інфраструктури, що сприяє доступності малому бізнесу необхідних ресурсів та сервісів;
- посилення ефективності роботи органів влади щодо підтримки малих підприємств;
- пільгові умови здобуття фінансових, інформаційних, матеріальних ресурсів, нових наукових технологій;
- полегшення процедури реєстрації та отримання ліцензії, сертифікації продукції, надання бухгалтерських, статистичних звітів;
- сприяння створенню торговельних, виробничих, науково-технічних та інформаційних взаємодій у міжнародному полі;
- організація перепідготовки, підготовки, підвищення професійного рівня працівників.

Таким чином, грамотне застосування функцій менеджменту, правильний вибір стилю та методів управління, зовнішня (державна) підтримка дозволить ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» досягти довготривалих позитивних результатів та зайняти стійке становище на ринку конкурентів.

## ВИСНОВКИ

Мале підприємство - це самостійна економічна одиниця, яка керована незалежним власником (менеджером), не має домінуючого положення у своїй галузі і відповідає встановленим критеріям щодо чисельності працівників та обсягів виробництва. Воно є найтипівішим індивідуальним суб'єктом економічного життя, має свої унікальні особливості, закономірності діяльності, переваги та недоліки. Малі підприємства характеризуються невеликими розмірами, гнучкістю та підприємницьким потенціалом. Принципи їх функціонування включають ефективне управління ресурсами, адаптацію до змін, підтримку партнерських відносин та постійне пошук нових можливостей для розвитку. Малі підприємства відіграють важливу роль у економіці, сприяючи створенню робочих місць, розвитку місцевих громад та країни в цілому.

Управління малими підприємствами має свої особливості, які визначають їхню конкурентоспроможність і успішність. Ці особливості включають гнучкість та швидкість прийняття рішень, пряму взаємодію між власником і персоналом, а також потребу у вивченні ринку та адаптації до змін. Ключовими факторами для досягнення успіху в управлінні малим підприємством є ефективне управління ресурсами, партнерські відносини та інноваційний підхід.

Україна, як країна з активним розвитком малого бізнесу, має свої особливості в управлінні малими підприємствами, це – вагома роль власника в процесі управління, залежність від бюрократичних процедур та викликів зовнішнього середовища.

ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» - мале підприємство, яке працює у сфері надання логістичних послуг та спеціалізується в галузі контейнерних перевезень. Воно успішно функціонує, має розвинуту інфраструктуру, включаючи термінали та складські приміщення для забезпечення ефективного обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ" має належне організаційне забезпечення своєї діяльності.

Підприємство має чітко структуровану систему управління та встановлені процедури для ефективної реалізації управлінських та виробничих процесів. Що стосується економічної ситуації у ТОВ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ", то воно демонструє стабільні фінансові показники та здатність до розвитку, збалансовану прибутковість та конкурентоспроможність на ринку контейнерних перевезень.

Оцінка практики управління ТОВ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ" свідчить про повну та ефективну реалізацію основних функцій та методів менеджменту. Керівництву досліджуваного малого підприємства вдалося знайти баланс між цими функціями, що сприяє його стабільному функціонуванню. Однак, аналіз виявив і деякі проблеми, що потребують уваги та вирішення з метою подальшого розвитку підприємства. Виявлені проблеми управління ТОВ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ" властиві й більшості вітчизняних підприємств та включають: обмежені ресурси та фінансові можливості, що ускладнює планування; недостатня кількість кваліфікованих кадрів, що впливає на організацію та контроль робочих процесів; труднощі у формуванні ефективної команди та розподілі завдань; відсутність ефективних інформаційно-комунікаційних систем, що утруднює координацію дій та обмін інформацією між підрозділами; брак певних знань та ресурсів для реалізації стратегічного управління та прийняття управлінських рішень; обмеженість маркетингової та інноваційної діяльності.

Серед основних напрямків покращення управління діяльністю ТОВ "ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ" нами виділено: вдосконалення організаційної структури управління, необхідність більш точного планування діяльності та розвитку підприємства; забезпечення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, впровадження ефективних контрольних заходів на підприємстві; покращення маркетингової, інноваційної діяльності та інформаційного забезпечення тощо.

Вдосконалення реалізації функцій менеджменту на досліджуваному малому підприємстві, правильний вибір стилю та методів управління, а також

зовнішня, зокрема, державна підтримка дозволить ТОВ «ЗАХІДНИЙ КОНТЕЙНЕРНИЙ ТЕРМІНАЛ» досягти довготривалих позитивних результатів, зайняти стійке становище на ринку та бути конкурентоздатним.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с.
2. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
3. В Україні припинили роботу 42% малих підприємств. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3429854-v-ukraini-pripinili-robotu-42-malih-pidpriemstv.html>
4. Варналій З. С. Інститути фінансової підтримки малого підприємництва України: сутність, генеза, перспективи. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2008. Вип. 5. С. 14–21
5. Варналій З. С. Тенденції становлення малого підприємництва в Україні. *Ринкові перетворення*, 2003. № 7, С. 58–64.
6. Великі проблеми малого бізнесу. Системний звіт. Рада бізнес-омбудсмена. 2021. 64 с. URL: <https://boi.org.ua/publications/systemicreports/1271-sistemnij-zv-t-velik-problemi-malogo-b-znesu/> (дата звернення 05.01.2022).
7. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
9. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.
10. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 58–66.
11. Дзюбик Ю. Особливості управління малим підприємством. у Збірник матеріалів доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 4 травня 2023 року). С.
12. Економічний словник-довідник; за ред. док. екон. наук. проф. С. В.

Мочерний. К. : Феміна, 1995. 368 с.

13. Rachman D. J., Mescon M. H.; Business today. Consult. ed. C. Bovee, J. Thill. 5. ed. New York : Random House, Business division. 1987. 643 p.