

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОЛІСНИК Василь Андрійович

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент»

Виконав:

студент гр. МЕН-41

Колісник В.А.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Юрій БОГАЧ

ТЕРНОПІЛЬ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	5
1.1. Мале підприємство як тип підприємницької організації	5
1.2. Фактори, що визначають особливості менеджменту в малому бізнесі	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Аналіз організаційного забезпечення управління ПП «Папірус» та його впливу на ефективність діяльності	21
2.2. Оцінка методичного та інформаційного забезпечення менеджменту ПП «Папірус».....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	41
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Малі підприємства відіграють важливу роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи створення робочих місць, розвиток підприємницької активності, формування конкурентного середовища та задоволення потреб населення в товарах і послугах. Саме малий бізнес є одним із найбільш гнучких секторів економіки, який здатний швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових умов господарювання.

Водночас діяльність малих підприємств супроводжується значною кількістю викликів і ризиків. Посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища, швидкий розвиток цифрових технологій та зміна потреб споживачів вимагають від керівництва підприємств постійного вдосконалення системи управління. Особливо актуальними ці питання є для підприємств поліграфічної галузі, які функціонують в умовах поступового переходу частини друкованої продукції до цифрових форматів та зростання конкуренції на ринку інформаційних і рекламних послуг.

Проблематика управління малими підприємствами є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів менеджменту малого бізнесу зробили З. Варналій, М. Шкільняк, О. Сумець, М. Газуда, Л. Михальчук, С. Покришка, Н. Волощук та інші дослідники. Питання підвищення ефективності діяльності підприємств поліграфічної галузі також знайшли відображення у працях вітчизняних учених та практиків.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління малим підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту ПП «Папірус».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань:**

- дослідити теоретичні засади функціонування малого підприємства як

суб'єкта господарювання;

- визначити основні фактори, що впливають на особливості управління малими підприємствами;
- здійснити аналіз організаційного забезпечення менеджменту ПП «Папірус» та оцінити його вплив на результати діяльності підприємства;
- провести оцінку інформаційного та методичного забезпечення системи управління підприємством;
- обґрунтувати напрями вдосконалення менеджменту ПП «Папірус» з урахуванням сучасних умов господарювання.

Об'єктом дослідження є процес управління малим підприємством.

Предметом дослідження виступає система менеджменту ПП «Папірус» як сукупність організаційних, інформаційних та управлінських механізмів забезпечення ефективної діяльності підприємства.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналіз наукових джерел, опитування працівників підприємства, структурно-логічне моделювання, порівняльний аналіз інформаційних продуктів, а також методи графічної інтерпретації результатів для візуалізації виявлених тенденцій.

Апробація. По темі дослідження опубліковано тези доповіді: «Імплементація сучасних управлінських технологій у систему менеджменту малих підприємств» в збірнику VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль-Збараж, ЗУНУ, 2026.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Male підприємство як тип підприємницької організації

Мале підприємництво є важливою складовою сучасної економічної системи та відіграє суттєву роль у забезпеченні її стабільного розвитку. Саме малі підприємства забезпечують гнучкість економічних процесів, швидко реагують на зміни ринкової кон'юнктури та здатні оперативно адаптувати свою діяльність до нових умов господарювання. Для таких суб'єктів характерною є висока мобільність, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та своєчасно задовольняти потреби споживачів.

Важливість малого бізнесу полягає також у формуванні конкурентного середовища. Саме невеликі підприємства стимулюють розвиток конкуренції, сприяють удосконаленню товарів і послуг, підтримують підприємницьку ініціативу та створюють передумови для розвитку різних секторів економіки. Крім того, вони часто виступають джерелом нових ідей, впроваджують інноваційні підходи до організації діяльності та сприяють економічному зростанню як на місцевому, так і на загальнодержавному рівнях. Значення малих підприємств є особливо помітним у виробничій сфері, торгівлі, сфері послуг та поліграфічній галузі, де працює ПП «Папірус».

У науковій літературі поняття малого підприємства трактується по-різному. Найчастіше під ним розуміють самостійний суб'єкт господарювання, який здійснює діяльність на відносно невеликих масштабах та не займає домінуючого становища на ринку. Також до характерних ознак малого підприємства відносять обмежену чисельність персоналу, спрощену структуру управління та безпосередню участь власника в організації та контролі діяльності.

Для малих підприємств характерними є такі особливості: незалежність у

прийнятті управлінських рішень, концентрація управлінських функцій у руках власника або вузького кола керівників, орієнтація переважно на місцевий ринок та обмежені можливості впливу на ринкові ціни й загальні тенденції розвитку галузі. Саме ці характеристики значною мірою визначають специфіку управління такими суб'єктами господарювання.

Відповідно до чинного законодавства України до категорії малих належать підприємства, які за своїми показниками не відповідають критеріям мікропідприємств та одночасно відповідають установленим вимогам щодо вартості активів, обсягів доходу та чисельності працівників. Такі критерії використовуються для визначення статусу підприємства та особливостей ведення ним обліку, звітності й господарської діяльності.

Розвиток малого підприємництва завжди супроводжується певними особливостями, які пов'язані зі сферою діяльності, масштабами виробництва, ресурсним забезпеченням та умовами функціонування на ринку. Важливим фактором також є взаємодія підприємства з органами державної влади, місцевого самоврядування, партнерами та споживачами, що безпосередньо впливає на результати його діяльності.

В Україні функціонують малі, середні та великі підприємства, кожне з яких має власну специфіку організації управління. Для малих підприємств характерними є невеликі масштаби діяльності, обмежені ресурси та необхідність швидкого прийняття рішень. До суб'єктів малого підприємництва належать як фізичні особи-підприємці, так і юридичні особи, які відповідають установленим законодавством критеріям щодо чисельності працівників та обсягів доходу.

Незважаючи на обмежені масштаби діяльності, роль малого бізнесу в економіці залишається надзвичайно важливою. Малі підприємства забезпечують робочі місця, сприяють розвитку підприємницької активності, наповнюють бюджети різних рівнів та створюють умови для розвитку суміжних видів економічної діяльності. Особливо важливим є їхній внесок у

функціонування локальних ринків, де вони забезпечують населення необхідними товарами та послугами, а також підтримують діяльність більших підприємств через виконання окремих виробничих чи сервісних функцій. У результаті це сприяє активізації економічних процесів, підвищенню ділової активності та забезпеченню соціально-економічного розвитку регіонів і держави загалом.

У більшості країн світу малі підприємства виконують важливу економічну та соціальну функцію. Вони сприяють розвитку конкуренції, оперативно реагують на зміни попиту та ринкової кон'юнктури, створюють нові робочі місця та зменшують ризики зростання безробіття. Крім того, саме малий бізнес часто стає джерелом інновацій, оскільки невеликі підприємства швидше впроваджують нові технології, продукти та підходи до організації діяльності. Важливою умовою успішного розвитку малого підприємництва у багатьох країнах є державна підтримка, яка реалізується через фінансові, податкові, консультаційні та інформаційні механізми.

Формування та розвиток малого підприємництва є багатоаспектним процесом, на який впливає значна кількість економічних, організаційних, правових та соціальних чинників. Його становлення відбувається поступово та залежить від особливостей розвитку економіки, підприємницького середовища, державної політики та рівня ділової активності населення. Кожне мале підприємство функціонує в конкретних умовах, що формують його індивідуальні особливості управління, організації роботи та подальшого розвитку. Для підприємств поліграфічної галузі, зокрема ПП «Папірус», додаткового значення набувають здатність оперативно реагувати на потреби клієнтів, забезпечувати належну якість продукції та ефективно використовувати наявні ресурси (рис. 1.1).

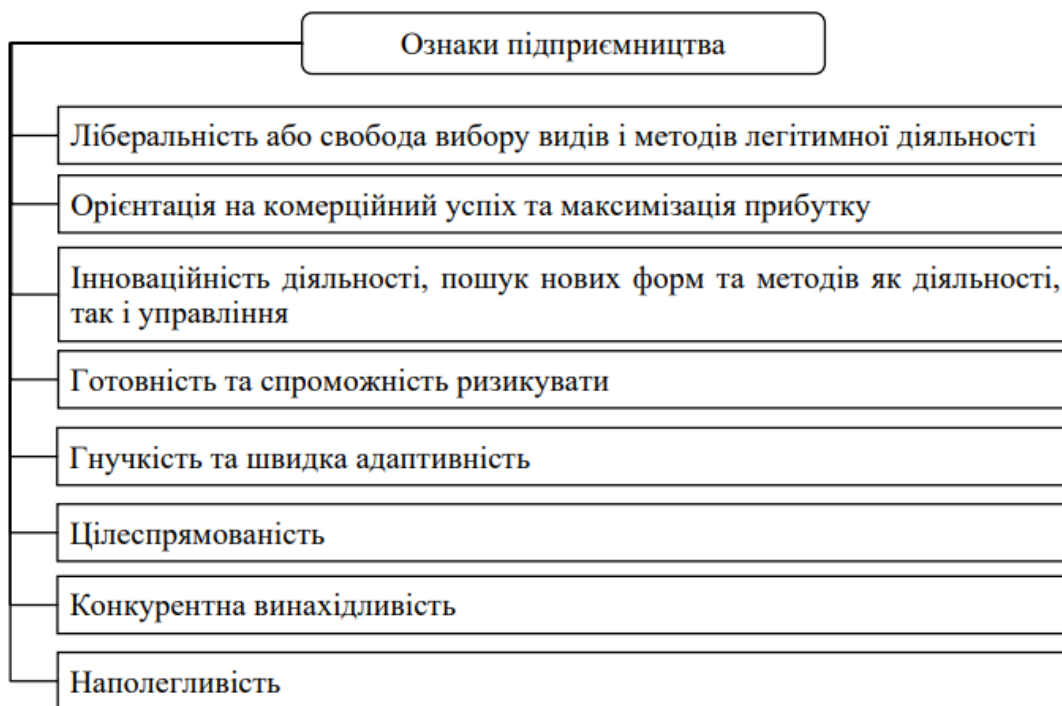


Рис. 1.1. Характерні ознаки підприємництва

Примітка. Наведено за [8]

Поняття «підприємець» і «підприємництво» є одними з найбільш поширених в економічній науці, проте єдиного підходу до їх трактування досі не сформовано. Різні науковці по-різному визначають сутність підприємництва, акцентуючи увагу на окремих його характеристиках: самостійності, ініціативності, інноваційності, здатності до ризику або отримання прибутку. Тому зміст цих понять продовжує розвиватися та уточнюватися відповідно до сучасних умов господарювання.

Підприємницька діяльність може здійснюватися як самостійно, так і із залученням найманих працівників. У першому випадку власник самостійно виконує всі функції, пов'язані з організацією та веденням бізнесу. У другому випадку формується підприємство, в межах якого відбувається розподіл обов'язків між працівниками та керівництвом. Саме така форма діяльності є характерною для більшості сучасних малих підприємств, у тому числі для підприємств поліграфічної галузі.

Сутність підприємництва полягає у здатності ефективно

використовувати наявні ресурси для досягнення поставлених цілей, задоволення потреб споживачів та отримання економічного результату. Важливим при цьому є дотримання вимог законодавства, врахування ринкових умов та постійний пошук можливостей для розвитку.

Підприємець виступає ключовою фігурою в системі управління малим підприємством. Саме він приймає управлінські рішення, організовує виробничі процеси, координує роботу персоналу та визначає напрями подальшого розвитку підприємства. Особливого значення набувають його організаторські здібності, готовність до впровадження нових підходів у діяльність та вміння адаптувати бізнес до змін зовнішнього середовища. Для ПП «Папірус» саме ефективність управлінських рішень керівника значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку поліграфічних послуг та можливості його подальшого розвитку.

Основною метою підприємницької діяльності є отримання прибутку та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Досягнення цього результату залежить від ефективності управлінських рішень, раціонального використання ресурсів, якості продукції або послуг, а також здатності підприємства задовольняти потреби споживачів. Важливе значення має також професійний досвід керівника, його вміння організувати роботу персоналу та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Розвиток будь-якого малого підприємства відбувається поетапно. На початковому етапі здійснюється створення підприємства, формування клієнтської бази та налагодження основних бізнес-процесів. Наступний етап пов'язаний із закріпленням позицій на ринку, посиленням конкурентних переваг та формуванням стабільних відносин із замовниками й партнерами. Після цього підприємство отримує можливість переходити до етапу подальшого розвитку, розширення діяльності та нарощування фінансових результатів.

Для малих підприємств, зокрема ПП «Папірус», важливим завданням

управління є якнайшвидше проходження початкових етапів становлення та досягнення стабільної роботи. Це дозволяє зосередити увагу на підвищенні якості поліграфічних послуг, розширенні кола клієнтів, модернізації обладнання та забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

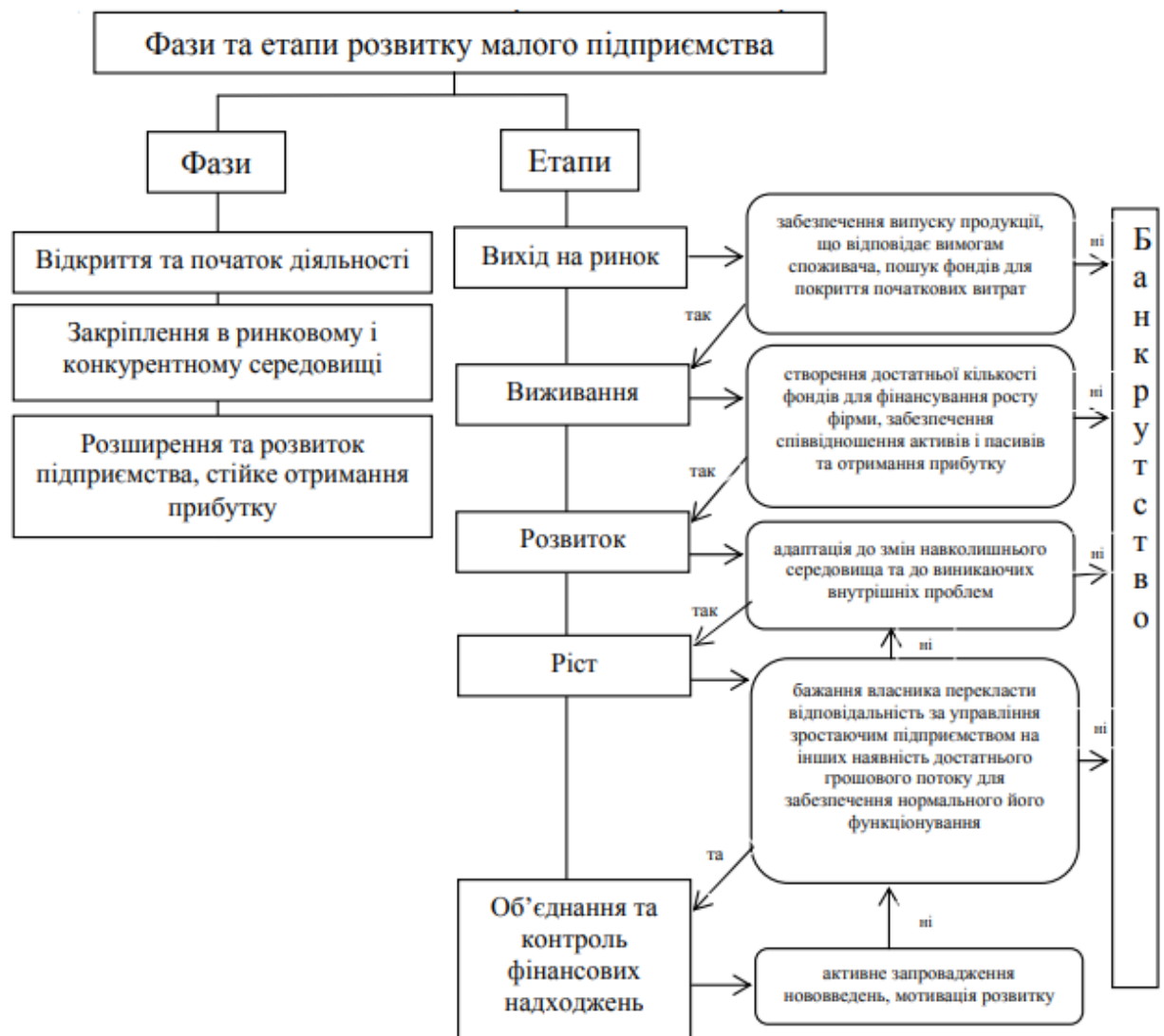


Рис. 1.2. Фази та етапи розвитку малого підприємства

Примітка. Наведено за [5]

Водночас діяльність малих підприємств супроводжується низкою проблем і обмежень, які можуть стримувати їхній розвиток. Найбільш поширеними серед них є нестача фінансових ресурсів, складність залучення інвестицій, висока конкуренція, постійні зміни законодавства та необхідність

адаптації до нових ринкових умов. Такі фактори нерідко обмежують можливості підприємства щодо модернізації виробництва, впровадження нових технологій та реалізації довгострокових планів розвитку.

Особливо актуальними ці виклики є для малих підприємств поліграфічної галузі, де конкурентоспроможність значною мірою залежить від якості обладнання, рівня технологічного забезпечення та здатності оперативно задовольняти потреби замовників. Тому ефективне управління ресурсами та пошук нових можливостей для розвитку є важливою умовою успішної діяльності ПП «Папірус».

У практиці господарювання застосовуються різні підходи до ведення підприємницької діяльності. Одні підприємства орієнтуються на традиційні методи роботи та поступове вдосконалення виробничих процесів, інші активно впроваджують інновації, освоюють нові види продукції та використовують сучасні технології. Вибір моделі розвитку залежить від особливостей ринку, ресурсних можливостей підприємства та стратегічних цілей його керівництва. Для сучасних малих підприємств дедалі більшого значення набуває саме інноваційний підхід, який дозволяє підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати свої позиції на ринку (рис. 1.3)

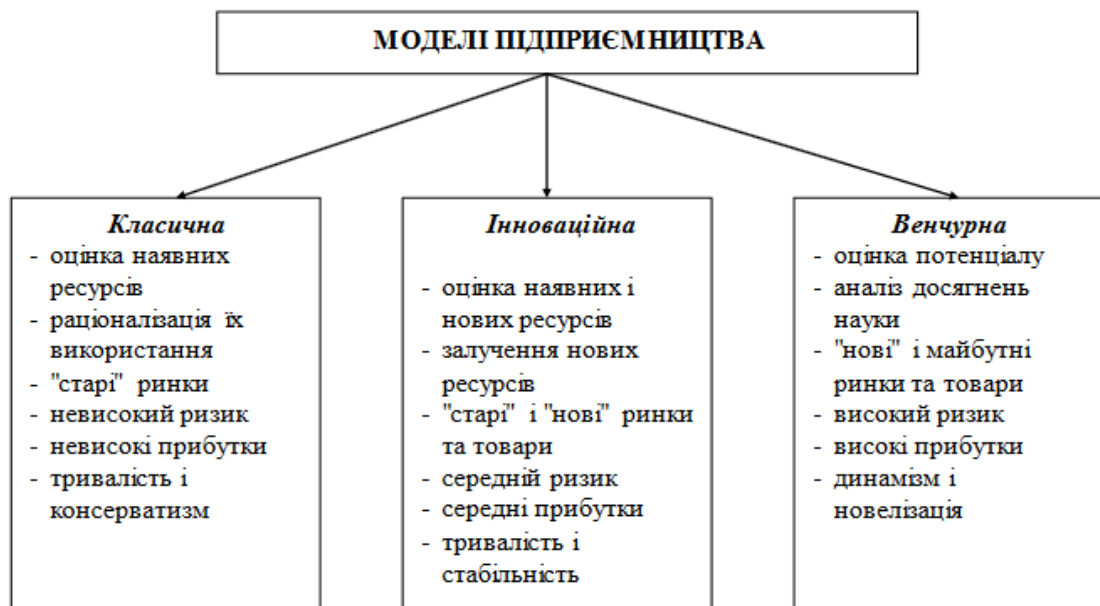


Рис. 1.3. Моделі підприємництва

Примітка. Наведено за [14]

Залежно від підходів до організації діяльності та розвитку бізнесу виділяють декілька моделей підприємництва. Кожна з них має власні особливості, рівень ризику та підходи до використання ресурсів.

Традиційна модель підприємництва передбачає максимально ефективне використання наявних ресурсів і орієнтується переважно на вже сформовані ринки збуту. Для такої моделі характерними є відносно невисокий рівень ризику, прогнозованість результатів діяльності та поступовий розвиток підприємства. Саме цей підхід найчастіше використовується малими підприємствами на початкових етапах функціонування.

Інноваційна модель ґрунтується не лише на використанні наявних ресурсів, а й на пошуку нових можливостей для розвитку. Вона передбачає впровадження сучасних технологій, удосконалення продукції та освоєння нових ринків. Для такої моделі характерний вищий рівень ризику, однак вона створює додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання підприємства.

Окрему групу становлять підприємства, діяльність яких базується на реалізації новітніх ідей та використанні сучасних технологій. Такі суб'єкти господарювання орієнтуються на створення нових продуктів, освоєння перспективних ринків і досягнення високих результатів у майбутньому. Їхня діяльність пов'язана зі значними ризиками, проте потенційний економічний ефект також може бути суттєво вищим.

Для ПП «Папірус» найбільш доцільним є поєднання традиційного та інноваційного підходів до ведення бізнесу. З одного боку, підприємство працює на сформованому регіональному ринку поліграфічних послуг і має стабільну клієнтську базу. З іншого боку, сучасні умови господарювання вимагають постійного оновлення обладнання, впровадження цифрових технологій, розширення асортименту продукції та вдосконалення системи обслуговування клієнтів.

Таким чином, малі підприємства залишаються важливою складовою ринкової економіки та забезпечують її гнучкість і динамічність. Саме вони

формують значну частину підприємницького середовища, створюють робочі місця та сприяють розвитку місцевих ринків. Оскільки діяльність таких підприємств переважно зосереджена на регіональному рівні, важливе значення для їхнього розвитку мають умови ведення бізнесу, які створюються органами місцевого самоврядування, рівень розвитку інфраструктури та загальна соціально-економічна ситуація в регіоні. Для ПП «Папірус» ці фактори безпосередньо впливають на можливості подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку поліграфічних послуг.

1.2. Фактори, що визначають особливості менеджменту в малому бізнесі

Малі підприємства мають низку особливостей, які відрізняють їх від середніх і великих суб'єктів господарювання та безпосередньо впливають на організацію управління. До таких особливостей належать невеликі масштаби діяльності, обмеженість ресурсів, висока мобільність, здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища, а також підвищена залежність від зовнішніх факторів. Крім того, для малих підприємств характерним є вищий рівень підприємницького ризику, оскільки вони мають менший запас фінансової стійкості порівняно з великими компаніями. Зазначені особливості формують специфіку управління малим підприємством та визначають вимоги до побудови системи менеджменту. Насамперед управління на таких підприємствах повинно бути максимально гнучким і адаптивним, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів та конкурентного середовища. Для більшості малих підприємств характерною є концентрація управлінських функцій у руках власника або керівника, який одночасно здійснює стратегічне планування, організовує виробничі процеси та контролює результати діяльності (рис. 1.4).

Важливою особливістю є також відносно проста організаційна структура. На відміну від великих підприємств, де існує чіткий розподіл функцій між підрозділами, на малих підприємствах один працівник часто

виконує декілька функціональних обов'язків. Це сприяє підвищенню оперативності управління, однак водночас збільшує навантаження на персонал та керівництво.

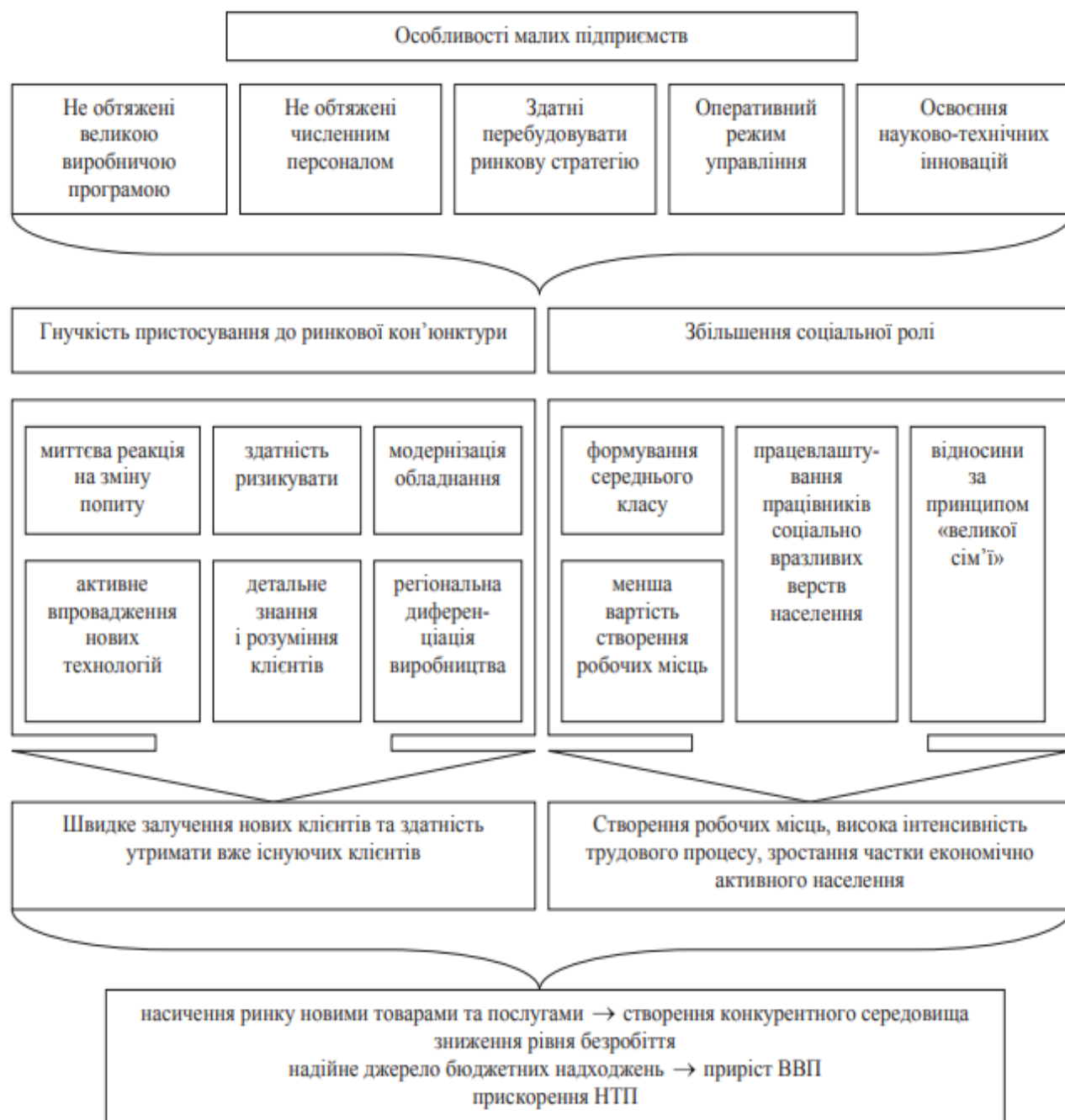


Рис. 1.4. Специфічні риси та особливості малих підприємств, що формують їх систему менеджменту

Примітка. Наведено за [17]

Для малих підприємств характерним є переважання неформальних

комунікацій та швидкий обмін інформацією між працівниками. Більшість управлінських рішень приймається без складних бюрократичних процедур, що забезпечує високу швидкість реагування на виробничі та ринкові виклики. Саме тому ефективність діяльності таких підприємств значною мірою залежить від професійних якостей керівника, його досвіду, організаторських здібностей та вміння працювати з персоналом (рис. 1.5).

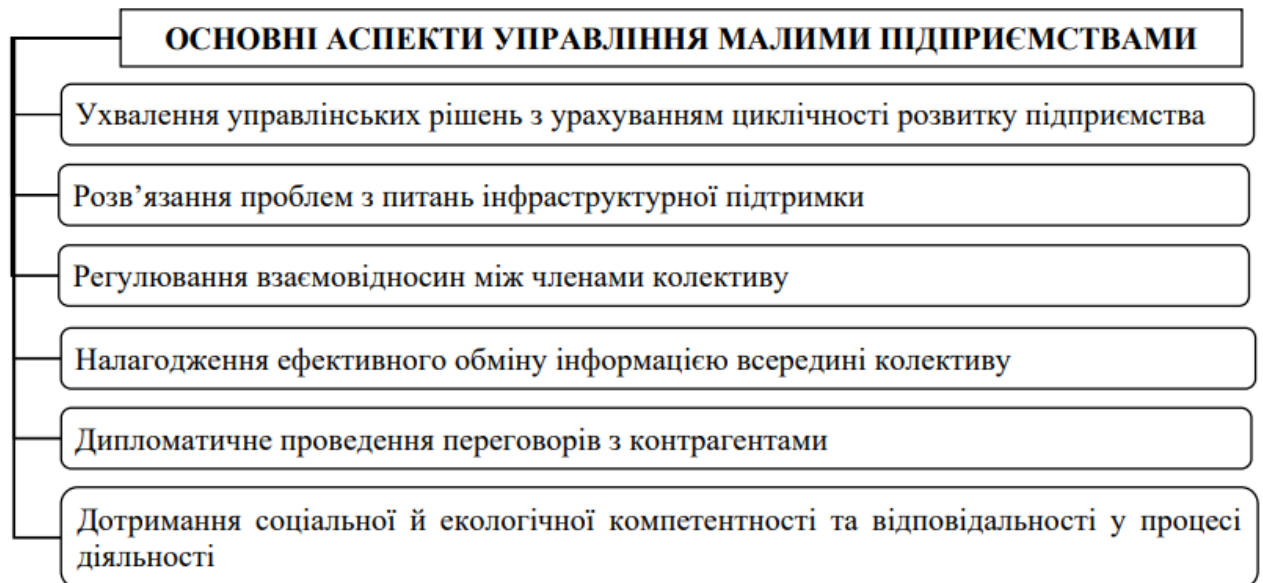


Рис. 1.5. Основні аспекти управління малими підприємствами

Примітка. Наведено за [21]

Зазначені особливості повною мірою характерні і для ПП «Папірус». Невелика чисельність працівників, безпосередня участь керівника в управлінні підприємством, необхідність швидкого виконання замовлень та постійної взаємодії з клієнтами зумовлюють потребу у гнучкій системі менеджменту. Саме тому ефективне управління ресурсами, оперативне прийняття рішень та здатність адаптуватися до змін ринку поліграфічних послуг виступають ключовими чинниками успішного функціонування підприємства

Управління малим підприємством охоплює широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення його стабільної та ефективної діяльності. Основним завданням менеджменту є формування напрямів розвитку

підприємства, визначення пріоритетних цілей та створення умов для їх досягнення в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Важливою складовою управління є вирішення поточних та стратегічних завдань, які виникають у процесі господарської діяльності. До них належать організація виробничих процесів, управління персоналом, забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами, налагодження збуту продукції та взаємодії із замовниками. Не менш важливими є питання фінансового забезпечення діяльності, маркетингового просування продукції, підтримання партнерських відносин із постачальниками та пошук нових ринків збуту.

В сучасних умовах значну роль у діяльності малих підприємств відіграють інновації та цифрові технології. Тому система управління повинна забезпечувати впровадження сучасних технічних рішень, автоматизацію окремих бізнес-процесів, удосконалення обробки інформації та підвищення ефективності використання ресурсів. Для підприємств поліграфічної галузі це особливо важливо, оскільки дозволяє скорочувати терміни виконання замовлень, покращувати якість продукції та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Для ПП «Папірус» ефективне управління передбачає поєднання виробничих, фінансових, маркетингових та організаційних функцій, що забезпечує стабільну роботу підприємства, збереження конкурентних позицій на ринку поліграфічних послуг та створення передумов для подальшого розвитку.

Процес управління малим підприємством охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення його ефективної діяльності та досягнення поставлених цілей. Насамперед управління передбачає планування та прогнозування результатів господарської діяльності, визначення перспектив розвитку підприємства, формування стратегічних і поточних цілей, а також розроблення механізмів їх досягнення.

Важливе місце в системі менеджменту займає організація роботи підприємства, координація діяльності працівників та контроль за виконанням поставлених завдань. Не менш важливими є мотивація персоналу, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, професійний розвиток працівників та забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом і персоналом. Крім того, управління передбачає постійний аналіз результатів діяльності підприємства, оцінювання змін зовнішнього середовища та своєчасне внесення необхідних коректив у процеси господарювання.

Ефективність функціонування малого підприємства значною мірою залежить від правильного вибору стратегічних напрямів розвитку. Саме стратегічне управління створює умови для забезпечення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, розширення ринків збуту й зміцнення ринкових позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Особливості управління малими підприємствами обумовлені специфікою їхньої діяльності. Такі підприємства повинні швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно використовувати обмежені ресурси, підтримувати гнучку організаційну структуру та забезпечувати високий рівень залученості персоналу до досягнення спільних цілей. Саме тому методи та інструменти управління повинні максимально враховувати особливості конкретного підприємства та умови його функціонування.

Водночас зі збільшенням масштабів діяльності підприємства ускладнюється його організаційна структура, зростає кількість управлінських функцій та розширюється коло управлінських завдань. Саме тому вибір відповідної моделі управління є важливим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства та досягнення поставлених стратегічних цілей. Порівняльну характеристику основних моделей управління малими підприємствами наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз моделей управління малим підприємством

Модель організаційної структури	Переваги	Недоліки
Лінійна система управління, в якій підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику, а в кожному структурному підрозділі виконується весь комплекс завдань, які пов'язані з управлінням	- простота взаємодії, а саме підлеглі не отримують суперечливих розпоряджень та вказівок; - відповідальність кожного підлеглого за виконання свого завдання, тобто надійний контроль та дисципліна; - оперативність у прийнятті рішень; - особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу; - економічність, за умови невеликих розмірів організації	- необхідність високої кваліфікації керівників; - перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями; - зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; - відсутність спеціалістів з окремих функцій управління; - обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях
Лінійно-штабна це модель за якої при лінійних керівниках створюються штаби, до складу включаються фахівці з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій	Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам, вони не мають права приймати управлінські рішення, а тільки сприяють розробці необхідних положень у межах конкретних функцій управління	
Функціональна кожен структурний підрозділ отримує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних підрозділів, тобто конкретні виконавці робіт одночасно підпорядковуються всім функціональним керівникам. Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації	- спеціалізація діяльності керівників функціональних підрозділів; - скорочення часу проходження інформації; - розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві; - відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків; - розвантаження керівництва вищого рівня управління	- можливість отримання суперечливих вказівок; - довга процедура прийняття рішень; - порушення принципу єдиначальності; - складність контролю; - недостатня гнучкість

Продовження табл. 1.1

Модель організаційної структури	Переваги	Недоліки
Лінійно-функціональна це комбінація лінійної та функціональної структур. В таких структурах лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Лінійно-функціональні структури застосовуються на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності	- поєднує переваги лінійних та функціональних структур; - оперативне прийняття рішень; - персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності; - забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; - професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб	- складність урегулюванні відношень лінійних і функціональних керівників; - в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; - дублювання управлінських функцій; - розпорошення відповідальності; - надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних; - опір здійсненню організаційних змін

Примітка. Наведено за [24]

Формування ефективної системи управління малим підприємством залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До найбільш важливих із них належать особливості діяльності підприємства, його організаційна структура, стратегічні цілі розвитку, наявні ресурси, стан конкурентного середовища та професійний рівень персоналу. Вплив зазначених факторів визначає підходи до організації управління, розподілу повноважень та побудови внутрішніх бізнес-процесів.

Рациональна система управління повинна забезпечувати чіткий розподіл функцій між працівниками та керівництвом, уникати дублювання повноважень і водночас залишатися достатньо гнучкою для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Для малих підприємств особливо важливим є збереження простої та зрозумілої структури управління, яка сприяє швидкому прийняттю рішень та ефективній взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу.

Практика свідчить, що одним із ключових факторів успішного функціонування малого підприємства є професійний рівень його керівника. Саме від його знань, досвіду, управлінських навичок та здатності приймати обґрунтовані рішення значною мірою залежить результативність діяльності підприємства. Недостатня підготовка керівництва часто стає причиною організаційних помилок, неефективного використання ресурсів та втрати конкурентних позицій на ринку.

Тобто, особливість управління малим підприємством полягає в тому, що його керівник одночасно виконує декілька функцій. Окрім загального управління, він бере участь у фінансовому плануванні, роботі з клієнтами, організації маркетингової діяльності, вирішенні кадрових питань та контролі виробничих процесів. Саме тому професійна підготовка керівника, його управлінські здібності та підприємницька ініціатива виступають важливими чинниками забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз організаційного забезпечення управління ПП «Папірус» та його впливу на ефективність діяльності

Приватне підприємство «Папірус» здійснює діяльність на ринку поліграфічних послуг м. Івано-Франківськ та спеціалізується на виготовленні різноманітної друкованої продукції для населення, суб'єктів господарювання та установ. Основним напрямом діяльності підприємства є надання поліграфічних послуг, зокрема виготовлення рекламної, інформаційної, ділової та іншої друкованої продукції. Крім цього, підприємство виконує супутні роботи, пов'язані з підготовкою макетів, післядрукарською обробкою продукції та її оформленням відповідно до вимог замовників.

У процесі своєї діяльності ПП «Папірус» орієнтується на забезпечення високої якості поліграфічної продукції, дотримання встановлених термінів виконання замовлень та впровадження сучасних технологій друку. Підприємство обслуговує широкий спектр клієнтів, серед яких підприємства, установи, громадські організації та фізичні особи.

Свою господарську діяльність ПП «Папірус» здійснює відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема положень Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, законів України, що регулюють підприємницьку діяльність, бухгалтерський облік, оподаткування та інші аспекти функціонування суб'єктів господарювання. Підприємство зареєстроване у встановленому законодавством порядку як юридична особа, має самостійний баланс, власні рахунки в банківських установах, печатку та інші необхідні реквізити для здійснення господарської діяльності.

Діяльність підприємства спрямована на отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів у якісних поліграфічних послугах та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- робота в царині розвитку національного книговидання;
- підготовка та тиражування на замовлення клієнта високоякісної поліграфічної і друкарської продукції;
- надання інформаційно-поліграфічних з виробництва рекламної продукції;
- гуртова та роздрібна торгівля, електронна торгівля, торгово-закупівельна діяльність.

У процесі реалізації основних напрямів діяльності ПП «Папірус» керується вимогами чинного законодавства України у сфері підприємництва, господарської діяльності, захисту прав споживачів, інтелектуальної власності та поліграфічного виробництва. Підприємство здійснює свою діяльність на принципах законності, відповідальності перед замовниками та дотримання професійних стандартів якості.

У межах своєї діяльності підприємство забезпечує:

- виконання замовлень відповідно до вимог чинного законодавства та договірних зобов'язань перед клієнтами;
- дотримання авторських прав під час виготовлення поліграфічної продукції та використання графічних, текстових і дизайнерських матеріалів;
- контроль якості продукції на всіх етапах виробничого процесу, від підготовки макета до готового виробу;
- своєчасне виконання замовлень та забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів;
- використання сучасних технологій друку та післядрукарської обробки продукції;
- ведення бухгалтерського обліку, подання фінансової та статистичної звітності відповідно до вимог законодавства;
- створення безпечних умов праці для працівників та дотримання вимог охорони праці.

Свою діяльність підприємство здійснює в умовах високої конкуренції. На ринку поліграфічних послуг постійно з'являються нові учасники, які пропонують сучасні технології друку, широкий асортимент продукції та гнучкі умови співпраці. Водночас на розвиток галузі суттєво впливає процес цифровізації, який призводить до часткового переходу окремих видів друкованої продукції в електронний формат. Зростання популярності цифрових комунікацій, електронної реклами та онлайн-сервісів змушує поліграфічні підприємства постійно вдосконалювати власну діяльність та шукати нові ринкові ніші.

За таких умов успішність діяльності ПП «Папірус» значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні технології, розширювати перелік послуг та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. Саме тому важливе значення для підприємства має наявність чітко визначених стратегічних орієнтирів, цілей та завдань розвитку.

Місією ПП «Папірус» є забезпечення клієнтів якісною поліграфічною продукцією та професійними послугами друку на основі використання сучасних технологій, індивідуального підходу до замовників і постійного вдосконалення виробничих процесів. У своїй діяльності підприємство орієнтується на принципи відповідальності, професіоналізму, якості та довгострокового партнерства з клієнтами.

Основними цінностями підприємства є надійність у виконанні взятих зобов'язань, чесність у взаємовідносинах із замовниками та партнерами, висока якість продукції, професійний розвиток працівників і готовність до впровадження нових технологічних рішень. Саме ці принципи формують основу його конкурентоспроможності на ринку поліграфічних послуг.

Ефективність діяльності ПП «Папірус» значною мірою забезпечується завдяки професійному управлінню, раціональному використанню ресурсів та постійному вдосконаленню організації роботи. Важливу роль у досягненні позитивних результатів відіграє якісне планування діяльності, контроль

виробничих процесів та орієнтація на потреби клієнтів.

Організаційна структура ПП «Папірус» являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів управління, які забезпечують координацію діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей. Кожен структурний елемент виконує визначені функції, має відповідні повноваження та несе відповідальність за результати своєї роботи. Така структура забезпечує ефективну взаємодію між працівниками, сприяє оперативному прийняттю рішень та створює умови для стабільного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «Папірус»

Примітка. Узагальнено за матеріалами підприємства.

Організаційна структура управління ПП «Папірус» належить до лінійно-функціонального типу, що є одним із найбільш поширених варіантів організації управління на малих підприємствах. Така структура передбачає чіткий розподіл повноважень, відповідальності та управлінських функцій між керівником і працівниками підприємства. Основні управлінські рішення

приймаються керівником, тоді як окремі функціональні напрями діяльності забезпечуються відповідальними працівниками або структурними підрозділами.

Лінійно-функціональна структура поєднує переваги централізованого управління та функціональної спеціалізації. З одного боку, керівник здійснює загальне управління діяльністю підприємства та координує роботу всіх працівників. З іншого боку, окремі напрями діяльності, пов'язані з виробництвом, роботою із замовниками, бухгалтерським обліком, маркетингом або технічним забезпеченням, виконуються працівниками відповідно до їхніх посадових обов'язків та професійної спеціалізації.

Фактично така система управління базується на функціональному розподілі праці, коли кожен працівник або структурна ланка відповідає за виконання конкретних завдань. Це дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства, забезпечити належний контроль за виконанням виробничих процесів та раціонально використовувати наявні ресурси.

Для ПП «Папірус» використання лінійно-функціональної структури є цілком виправданим, оскільки вона відповідає масштабам діяльності підприємства та особливостям ринку поліграфічних послуг. Такий підхід забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, чіткість розподілу обов'язків між працівниками та належну координацію виробничих і організаційних процесів.

Разом із тим, як і будь-яка інша система управління, лінійно-функціональна структура має як переваги, так і певні обмеження. Її використання сприяє підвищенню дисципліни, відповідальності працівників та контролю за виконанням поставлених завдань. Водночас значна концентрація управлінських функцій у керівника може призводити до збільшення його навантаження та уповільнення процесу прийняття окремих рішень. Тому для оцінки ефективності управління доцільно розглянути основні переваги та недоліки організаційної структури ПП «Папірус» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки організаційної структури управління**ПП «Папірус»**

Переваги побудови організаційної структури	Недоліки побудови організаційної структури
1. Чітка ділова і професійна спеціалізація. 2. Зменшення дублювання зусиль. 3. Економія часу, ресурсів та ефективність в операціях. 4. Спрощена підготовка персоналу. 5. Покращення координації у функціональних областях. 6. Достатня кількість важелів для нагляду та контролю.	1. Відповідальність за успіхи (прибутки) знаходиться на вершині підприємства. 2. Звуження світогляду і розвитку ключового персоналу та менеджерів, сповільнена реакція на зміни в оточуючому середовищі. 3. Складність для економічного зростання підприємства як системи (окремі підрозділи можуть бути більш зацікавленими у досягненні власних цілей, ніж цілей організації), відсутність у менеджерів системного підходу до вирішення проблеми організації. 4. Низький рівень координації між функціональними підрозділами. 5. Перевантаження керівників вирішенням оперативних завдань.

Примітка. Узагальнено автором за [2, 8, 33]

Разом із тим проведений аналіз дозволяє стверджувати, що окремі особливості організаційної структури ПП «Папірус» можуть негативно впливати на ефективність управління підприємством. Насамперед це стосується надмірної концентрації управлінських функцій у керівництва, що ускладнює процес делегування повноважень та може знижувати оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. За таких умов частина працівників має обмежені можливості для прояву ініціативи, що може позначатися на рівні мотивації та ефективності виконання окремих завдань.

Загалом система управління підприємством має переважно централізований характер. Такий підхід забезпечує належний контроль за діяльністю підприємства та дозволяє підтримувати єдині стандарти роботи. Водночас надмірна централізація може створювати певні труднощі для подальшого розвитку підприємства. Зокрема, вона здатна обмежувати

швидкість адаптації до змін ринкового середовища, уповільнювати впровадження нових ідей та технологічних рішень, а також збільшувати навантаження на керівника підприємства.

Крім того, недостатній рівень делегування повноважень може призводити до того, що значна частина управлінського часу витрачається на вирішення поточних операційних питань. У результаті зменшується можливість приділяти достатню увагу стратегічному плануванню, пошуку нових напрямів розвитку та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Персонал є одним із ключових ресурсів ПП «Папірус» та безпосередньо впливає на якість поліграфічної продукції й рівень обслуговування клієнтів. У структурі персоналу переважають працівники, безпосередньо задіяні у виробничих процесах, що відповідає специфіці діяльності підприємства. Водночас для забезпечення ефективного функціонування важливе значення має збалансованість між виробничим персоналом, фахівцями та управлінськими працівниками, а також рівень їхньої професійної підготовки.

З метою оцінки особливостей функціонування ПП «Папірус» та виявлення ключових проблем його діяльності доцільно провести аналіз внутрішнього середовища підприємства. Одним із найбільш ефективних інструментів такого аналізу є оцінювання сильних і слабких сторін діяльності підприємства, що дозволяє визначити наявні конкурентні переваги, виявити проблемні аспекти управління та сформувати напрями подальшого вдосконалення системи менеджменту. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз сильних і слабких сторін діяльності ПП «Папірус», результати яких коротко відображено у табл. 2.2.

З інформації, представленої у таблиці 2.2 видно, що поряд із наявними конкурентними перевагами ПП «Папірус» має окремі проблемні аспекти діяльності, які потребують уваги з боку керівництва. Виявлені слабкі сторони можуть негативно впливати на ефективність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та можливості подальшого розвитку. Водночас сильні

сторони формують основу для зміцнення ринкових позицій підприємства та можуть бути використані для розширення клієнтської бази, підвищення якості обслуговування замовників, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і формування позитивного іміджу підприємства на ринку поліграфічних послуг.

Таблиця 2.2

Перелік сильних та слабких сторін діяльності ПП «Папірус»

Сильні сторони діяльності	Слабкі сторони діяльності
1. Новітня матеріально-технічна база, сучасне технічне оснащення, високий технічний рівень та культура торгівлі.	1. Недостатня мотивація працівників та підрозділів
2. Орієнтація на новітні технології у галузі книговидавництва та поліграфії.	2. Сезонність замовлень (сильно падає в період відпусток та надзвичайно зростає в період до новорічних свят)
3. Індивідуальний підхід до клієнтів	3. Відсутність представництв чи офісу в бізнес-кварталах
4. Висока конкурентоспроможність продукції, зокрема в контексті її якості	4. Слабка рекламна підтримка діяльності
5. Висока кваліфікація кадрів, можливість підвищення професійного рівня працюючих, хороший колектив.	5. Перенасичення ринку подібними підприємствами
6. Чітке дотримання договірних зобов'язань	6. Слабкі комунікаційні зв'язки між підрозділами
7. Партнерські лояльні стосунки	7. Повільне реагування на потреби ринку клієнтів
8. Стійке положення на ринку	8. Дефіцит бюджету на маркетингову кампанію

Примітка. Узагальнено за матеріалами ПП «Папірус» за врахування результатів опитування

Варто зазначити, що різні сильні та слабкі сторони мають неоднаковий вплив на результати діяльності підприємства. Одні з них можуть безпосередньо визначати рівень прибутковості та конкурентоспроможності, тоді як інші впливають переважно на організаційні процеси або ефективність використання ресурсів. Саме тому під час формування управлінських рішень важливо враховувати не лише наявність певних переваг чи недоліків, а й ступінь їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Загалом результати проведеного аналізу свідчать про наявність у ПП «Папірус» достатнього потенціалу для подальшого розвитку. Водночас

ефективне використання наявних переваг та своєчасне усунення виявлених проблем є необхідною умовою підвищення результативності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища.

Оскільки ефективність функціонування малого підприємства значною мірою визначається якістю управління та результатами господарської діяльності, доцільно здійснити оцінку фінансово-економічних показників ПП «Папірус». Для цього необхідно проаналізувати динаміку основних показників діяльності підприємства, зокрема обсяги доходів, витрат, прибутковість та показники ефективності господарювання, що дозволить об'єктивно оцінити результати діяльності підприємства та ефективність його системи управління (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників діяльності ПП «Папірус» у 2023-
2025 роках**

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6
1	Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг	тис. грн.	4150,6	6352,8	8126,5
2	Вартість запасів	тис. грн.	1028,9	1151	1226
3	Собівартість реалізованих товарів та послуг	тис. грн.	2890,4	4425,6	5591,4
4	Адміністративні витрати	тис. грн.	136,1	145,6	135,2
5	Витрати на збут	тис. грн.	190,2	225,6	210,9
6	Чистий прибуток		-95	405	963
7	Рентабельність	%	-3%	9%	17%
8	Швидкість обертання запасів (гр.1:гр.2)	обор.	4,0	5,5	6,6
9	Чисельність працівників, всього	осіб	34	39	37
10	Виторг на одного працівника, (гр.1:гр.4)	тис. грн.	122,08	163	219,6
11	Вартість основних засобів	грн.	25333	26195	29233

Примітка. Розраховано за матеріалами ПП «Папірус»

У таблиці 2.4 наведено дані про зміни у майновому стані ПП «Папірус»,

а у таблиці 2.5 – дані про стан його основних засобів.

Таблиця 2.4

Динаміка зміни майнового стану ПП «Папірус» у 2024-2025 роках

Показник	2024		2025		Зміни	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	раз
ВСЬОГО МАЙНА	4139,9	100,00%	4418,2	100,00%	278,3	
в тому числі:						
Імобілізовані активи	2631,3	63,56%	2929	66,29%	297,7	1,1
Мобільні активи	1507,1	36,40%	1486,9	33,65%	-20,2	1,0
- запаси	1151	27,80%	1226	27,75%	75	1,1
- грошові кошти	52,5	1,27%	52	1,18%	-0,5	1,0

Примітка. Розраховано за матеріалами ПП «Папірус»

Таблиця 2.5

Характеристика динаміки зміни вартості основних засобів

ПП «Папірус» у 2024-2025 роках

Показник	2024		2025		Темпи зміни (раз)
	тис.грн	%	тис.грн	%	
Первісна вартість основних засобів	4872,5		5268,9		1,1
Залишкова вартість основних засобів	2619,5		2923,3		1,1
Частка основних засобів в активах		63,27%		66,16%	
Коефіцієнт зносу основних засобів		0,46		0,45	
Коефіцієнт оновлення основних засобів				0,08	

Примітка. Розраховано за матеріалами ПП «Папірус»

Аналіз структури активів ПП «Папірус» свідчить про зростання вартості майна підприємства протягом досліджуваного періоду, що загалом є позитивною тенденцією та може свідчити про розширення масштабів діяльності. Значну частку в структурі активів займають необоротні активи, що обумовлено специфікою діяльності підприємства та необхідністю використання сучасного поліграфічного обладнання для надання якісних послуг.

Водночас важливим завданням керівництва залишається забезпечення

оптимального співвідношення між необоротними та оборотними активами. Наявність достатнього обсягу оборотних коштів дозволяє підприємству своєчасно виконувати поточні зобов'язання, забезпечувати виробничий процес необхідними матеріалами та підтримувати належний рівень ліквідності.

Проведений аналіз також свідчить про необхідність постійного контролю за технічним станом основних засобів підприємства. Для поліграфічної галузі особливого значення набуває своєчасне оновлення обладнання, оскільки рівень його технологічності безпосередньо впливає на якість продукції, швидкість виконання замовлень та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Тому одним із важливих напрямів подальшого розвитку ПП «Папірус» є модернізація матеріально-технічної бази та підвищення ефективності використання наявних активів.

Оцінка структури активів дозволяє зробити висновок про ресурсний потенціал підприємства, однак для комплексного аналізу ефективності управління доцільно також дослідити показники фінансової стійкості. Саме рівень фінансової стійкості характеризує здатність підприємства підтримувати стабільну діяльність, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати умови для подальшого розвитку в конкурентному середовищі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз ринкової стійкості ПП «Папірус»

№ п/п	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Власні обігові кошти (робочий функціонуючий капітал) тис.грн.	Рк	$(Вк + Зд - Ап)$ або $(Ао - Зк)$	$0 <$	1055,8	1268,3	1366,4

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	Кз.в.к.	ОКв / Ао	$0.1 <$	0,74	0,84	0,88
3	Маневреність робочого капіталу	Мр.к	З / Рк	1	0,97	0,91	0,90
4	Маневреність власних обігових коштів	Мв.о.к	Вк / ОКв	0,5	0,04	0,04	0,04
5	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	Кзап	ОКв / З	$0.6 - 0.8$	1,03	1,10	1,07
6	Коефіцієнт покриття запасів	Кп.з	Ндж-з / З	$2 >$	1,32	1,30	1,21
7	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Кавт	Вк / П	≥ 0.5	0,91	0,94	0,96
8	Коефіцієнт фінансової залежності	Кф.з	П / Вк	$\geq 1; < 2$	1,10	1,06	1,04
9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Км	ОКв / Вк	> 0.1	0,29	0,33	0,31
10	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Кп.к.	Пк / П	≤ 0.5	0,09	0,06	0,04
11	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	Кф.с.	Вк / Пк	> 1	9,90	16,23	24,36
12	Показник фінансового ліверіджу	Фл	Зд / ОКв	≤ 0.25	0,00	0,00	0,01
13	Коефіцієнт фінансової стійкості	Кф.с.	Вк + Зд / П	$0.85 - 0.90$	0,91	0,94	0,97

В_к – власний капітал, Р_к – робочий капітал, П_к – позиковий капітал, З_д – зобов’язання довгострокові, З_к – зобов’язання короткострокові, А_п – позаобігові активи, ОК_в – власні обігові кошти, А_о – обігові активи, З – запаси, П – пасиви, Н_{дж-з} – нормальні джерела покриття запасів

Примітка. Розраховано за матеріалами ПП «Папірус»

Проведений аналіз показників фінансової стійкості ПП «Папірус» свідчить про достатньо високий рівень фінансової незалежності та платоспроможності підприємства. Зокрема, коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами у 2025 році становив 0,88, що суттєво перевищує нормативне значення (0,1). Це свідчить про наявність достатнього обсягу власних ресурсів для фінансування поточної діяльності та формування оборотних активів.

Показник маневреності робочого капіталу характеризує частку запасів у складі власних оборотних коштів. У 2025 році його значення становило 0,90 при рекомендованому значенні 1,0. Водночас спостерігається тенденція до його зниження: якщо у 2024 році показник дорівнював 0,97, то у 2025 році він зменшився до 0,90. Незважаючи на це, значення показника залишається достатньо високим та свідчить про задовільний рівень забезпечення виробничої діяльності власними ресурсами.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів, який характеризує частку абсолютно ліквідних активів у складі власного оборотного капіталу, протягом досліджуваного періоду залишався на рівні 0,04 при рекомендованому значенні не менше 0,50. Це свідчить про обмежений обсяг грошових коштів на рахунках підприємства та низький рівень найбільш ліквідних активів. Разом із тим така ситуація є характерною для багатьох малих підприємств, що працюють у виробничій сфері та значну частину ресурсів спрямовують на забезпечення виробничого процесу.

Важливим показником оцінки фінансового стану є коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. У 2024 році його значення становило 0,96, що майже вдвічі перевищує нормативний рівень (0,5). Це свідчить про високий рівень фінансової незалежності ПП «Папірус» та мінімальну залежність від зовнішніх кредиторів.

Позитивну динаміку демонструє також коефіцієнт фінансової стабільності. Якщо у 2024 році його значення становило 9,90, то у 2025 році

воно збільшилося до 24,36 при нормативному значенні понад 1,0. Такі результати свідчать про значне переважання власних джерел фінансування над залученими коштами та підтверджують високий рівень фінансової стабільності підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2025 році становив 0,97, що перевищує рекомендований інтервал 0,85-0,90. Це підтверджує, що переважна частина активів підприємства фінансується за рахунок стабільних джерел фінансування, що позитивно впливає на його фінансову безпеку та можливості довгострокового розвитку.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про достатньо високий рівень фінансової стійкості ПП «Папірус». Водночас окремі показники, зокрема коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів, вказують на необхідність підвищення рівня ліквідності підприємства. Проведений аналіз організаційного забезпечення менеджменту та фінансово-господарських результатів діяльності ПП «Папірус» дозволяє зробити висновок про доцільність подальшого вдосконалення системи управління підприємством. Такі зміни повинні передбачати оптимізацію організаційної структури, удосконалення розподілу функціональних обов'язків між працівниками та активніше використання сучасних цифрових технологій управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку поліграфічних послуг.

2.2. Оцінка методичного та інформаційного забезпечення менеджменту ПП «Папірус»

Ефективність управління малим підприємством значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення. Саме інформація виступає основою для планування діяльності, прийняття управлінських рішень, контролю результатів роботи та визначення перспектив розвитку підприємства. Від її повноти, достовірності, актуальності та оперативності

безпосередньо залежить обґрунтованість рішень, які приймаються керівництвом підприємства.

У діяльності ПП «Папірус» використовується різноманітна інформація, що надходить як із внутрішнього, так і із зовнішнього середовища. До внутрішніх джерел належать дані бухгалтерського обліку, фінансова та управлінська звітність, інформація про виконання замовлень, використання матеріалів, завантаженість обладнання, результати роботи працівників та інші показники виробничо-господарської діяльності. Зовнішня інформація включає відомості про стан ринку поліграфічних послуг, діяльність конкурентів, потреби клієнтів, зміни законодавства, розвиток сучасних технологій друку та загальні тенденції розвитку галузі.

Для оцінки інформаційного забезпечення менеджменту ПП «Папірус» важливо враховувати, що вся сукупність інформаційних потоків утворює єдину систему, яка забезпечує взаємозв'язок між усіма елементами управління підприємством. Саме завдяки якісному інформаційному забезпеченню керівництво отримує можливість своєчасно виявляти проблеми, оцінювати результати діяльності, прогнозувати зміни зовнішнього середовища та приймати ефективні управлінські рішення.

Таким чином, інформаційне забезпечення виступає одним із ключових елементів системи менеджменту ПП «Папірус», оскільки забезпечує безперервність управлінського процесу та створює необхідні умови для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Структуру основних інформаційних потоків, що використовуються в управлінні діяльністю ПП «Папірус», наведено на рис. 2.3.

Інформаційне забезпечення менеджменту ПП «Папірус» доцільно розглядати як важливу складову системи управління підприємством, яка забезпечує збір, обробку, передачу та використання інформації для прийняття управлінських рішень. Саме завдяки якісному інформаційному забезпеченню керівництво отримує можливість здійснювати планування діяльності, координувати роботу підрозділів, контролювати виконання поставлених завдань та оцінювати результати господарської діяльності підприємства.



Рис. 2.3. Класифікація інформації, яка використовується у процесі управління організацією

Примітка. Наведено за [27]

Особливістю інформаційного забезпечення сучасного малого підприємства є його орієнтація не лише на внутрішні процеси, а й на зовнішнє середовище. Для ПП «Папірус» важливе значення мають відомості про потреби клієнтів, діяльність конкурентів, зміни ринкової кон'юнктури, розвиток поліграфічних технологій та законодавчі зміни, які можуть впливати на результати діяльності підприємства. Саме тому інформаційна система повинна забезпечувати своєчасне отримання та аналіз як внутрішньої, так і зовнішньої інформації. Важливою характеристикою управлінської інформації є те, що значна частина рішень приймається в умовах невизначеності та ризику. У таких умовах керівництво підприємства змушене використовувати

прогнозні оцінки, аналізувати можливі варіанти розвитку подій та оцінювати потенційні наслідки прийнятих рішень. Особливо актуальним це є для поліграфічного ринку, який постійно змінюється під впливом цифрових технологій та змін споживчих потреб.

Крім того, результати аналізу інформації нерідко залежать від професійного досвіду та бачення керівника, що обумовлює певний рівень суб'єктивності під час прийняття управлінських рішень. Саме тому важливого значення набуває використання достовірних джерел інформації та сучасних інструментів її обробки.

Ще однією особливістю інформаційного забезпечення ПП «Папірус» є його міжфункціональний характер. Для ефективного управління необхідно одночасно використовувати виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову та іншу інформацію. Це дозволяє комплексно оцінювати діяльність підприємства, своєчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства. Саме тому якість інформаційного забезпечення значною мірою визначає ефективність системи менеджменту та конкурентоспроможність ПП «Папірус» на ринку поліграфічних послуг.

На основі отриманої та опрацьованої інформації керівництво ПП «Папірус» приймає управлінські рішення щодо поточної діяльності та перспектив розвитку підприємства. Саме інформація виступає базою для формування стратегічних цілей, планування виробничої діяльності, організації роботи персоналу, управління фінансовими ресурсами та реалізації маркетингових заходів. Від якості інформації безпосередньо залежить ефективність управлінських рішень і результативність діяльності підприємства загалом.

Для малого підприємства, яким є ПП «Папірус», управлінські рішення мають особливе значення, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності, фінансові результати та можливості подальшого розвитку. У зв'язку з цим важливим завданням системи менеджменту є

забезпечення керівництва своєчасною, достовірною та повною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень.

Перелік управлінських завдань, що вирішуються на підприємстві, визначає структуру його інформаційно-комунікаційної системи та особливості взаємодії між окремими елементами управління.

Важливим елементом інформаційно-комунікаційної системи ПП «Папірус» є модуль взаємодії із клієнтами, який за своїм функціональним призначенням виконує роль CRM-системи. Його основним завданням є накопичення та обробка інформації про замовників, ведення клієнтської бази, облік історії співпраці та забезпечення ефективної комунікації з клієнтами. Використання такого модуля дозволяє формувати електронні профілі замовників, аналізувати частоту звернень, структуру замовлень та своєчасно реагувати на потреби клієнтів. Крім того, система забезпечує підтримку комунікацій через електронну пошту, телефонний зв'язок та онлайн-канали взаємодії.

Цей та інший модуль інформаційної системи підприємства в сукупності повністю забезпечують потреби управління основними його бізнес-процесами. Разом із тим, наявність значного обсягу інформації сама по собі не гарантує прийняття ефективних управлінських рішень. Важливе значення має якість її аналізу та правильність інтерпретації отриманих даних. Одні й ті самі показники можуть оцінюватися по-різному залежно від поставлених цілей, методів аналізу та управлінського досвіду керівника. Саме тому в процесі управління ПП «Папірус» важливо використовувати сучасні методи аналізу інформації, прогнозування та стратегічного планування.

Проведений аналіз інформаційного забезпечення діяльності підприємства дозволяє стверджувати, що ефективність управління значною мірою залежить від швидкості отримання та обробки даних щодо виробничих процесів, фінансових показників і ринкової кон'юнктури. За умов високої конкуренції на ринку поліграфічних послуг інформація перетворюється на стратегічний ресурс, який забезпечує своєчасне виявлення проблемних

ситуацій, підвищення якості управлінських рішень та формування передумов для сталого розвитку підприємства.

Так, для прикладу, середній строк виконання одного замовлення на ПП «Папірус» у 2024 році становив 5 днів. У 2025 році на підприємстві було впроваджено роздільну модульну систему управління інформацією, завдяки якій підвищилася швидкість отримання інформації про всі процеси загалом та наявність виробничих запасів зокрема. Як наслідок – вдалося оптимізувати завантаження друкарських потужностей і скоротити строк виконання робіт на 1 день. Результат – ефективність виробничого процесу зросла на 20 % ($1 / 5 \times 100$).

Враховуючи, що підприємство виконує в середньому 40 замовлень на місяць, своєчасне інформаційне забезпечення дозволило підприємству додатково 5 замовлень, що призвело лише за рахунок цього збільшити чистий прибуток на 12,5 %. Тобто, покращення інформаційного забезпечення безпосередньо вплинуло на швидкість виконання замовлень, рівень завантаження виробництва та фінансові результати малого підприємства.

Разом із тим сучасні умови функціонування поліграфічного ринку вимагають посилення уваги до збору та аналізу інформації про зовнішнє середовище. Для ПП «Папірус» особливе значення має інформація про зміни попиту на поліграфічні послуги, діяльність конкурентів, розвиток цифрових технологій друку, потреби клієнтів та загальні тенденції розвитку ринку. Недостатня увага до аналізу зовнішнього середовища може ускладнювати процес стратегічного планування та знижувати здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Так, здійснюючи аналіз ситуації на конкурентному ринку, ПП «Поліграф» було встановлено зростання попиту на малотиражний цифровий друк. Реакцією підприємства стало доукомплектування парку основних засобів додатковою технікою, чим воно збільшило частку малотиражних замовлень в структурі своїх замовлень з 30 % до 45 % протягом року. За умови орієнтації переважно на традиційні види поліграфічної продукції,

підприємство могло втратити частину потенційних клієнтів. Це свідчить, що своєчасний моніторинг ринкових тенденцій, поведінки конкурентів та змін у потребах споживачів є важливою передумовою підтримання конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного.

Проведений аналіз показав, що на ПП «Папірус» сформовано базові елементи інформаційного забезпечення управління, які дозволяють підтримувати поточну діяльність підприємства та забезпечувати прийняття оперативних управлінських рішень. Водночас сучасні умови функціонування ринку поліграфічних послуг потребують подальшого розвитку інформаційно-аналітичної системи та її адаптації до стратегічних потреб підприємства. Зокрема, потребують удосконалення такі напрями інформаційного забезпечення діяльності ПП «Папірус»:

- формування цілісної бази даних для забезпечення управління підприємством та окремими напрямками його діяльності;
- удосконалення системи збору, обробки та аналізу інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- впровадження сучасних програмних рішень для автоматизації управлінських процесів та підвищення швидкості обробки інформації;
- створення механізмів постійного оновлення стратегічних даних, необхідних для прогнозування та планування розвитку підприємства;
- розширення інформаційної бази щодо ринку поліграфічних послуг, діяльності конкурентів, потреб клієнтів та новітніх технологій у галузі.

Отже, подальший розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення ПП «Папірус» доцільно розглядати як один із важливих напрямів підвищення ефективності менеджменту підприємства. Формування сучасної інформаційної системи, здатної забезпечувати взаємодію між усіма функціональними підсистемами підприємства, створить необхідні передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Високий рівень невизначеності та постійні зміни зовнішнього середовища змушують малі підприємства оперативно реагувати на нові виклики та адаптувати власну діяльність до сучасних умов господарювання. Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, посилення конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій. За таких обставин ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості менеджменту та здатності керівництва формувати довгострокове бачення розвитку підприємства.

Успішне управління ПП «Папірус» неможливе без чітко визначених стратегічних орієнтирів, які дозволяють не лише забезпечувати поточну діяльність підприємства, а й створювати передумови для його подальшого розвитку. Саме стратегічне управління дає можливість формувати конкурентні переваги, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підтримувати стабільні позиції на ринку поліграфічних послуг.

У сучасних умовах джерелами конкурентних переваг можуть виступати різні фактори: ефективне використання ресурсів, професійні знання та компетенції персоналу, впровадження сучасних технологій, якість обслуговування клієнтів, ділова репутація підприємства та налагоджені партнерські відносини із замовниками й постачальниками. Для ПП «Папірус» особливого значення набувають якість поліграфічної продукції, оперативність виконання замовлень, використання сучасного обладнання та здатність адаптуватися до потреб клієнтів.

Залежно від джерел формування конкурентні переваги підприємства можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні конкурентні переваги формуються в результаті ефективної організації роботи підприємства та охоплюють професійний рівень персоналу, якість управління, стан

матеріально-технічної бази, фінансову стійкість, використання сучасних технологій та рівень організації виробничих процесів.

Зовнішні конкурентні переваги пов'язані насамперед із формуванням цінності для споживачів та здатністю підприємства задовольняти їхні потреби краще, ніж конкуренти. До них можна віднести якість обслуговування клієнтів, гнучкість у виконанні замовлень, індивідуальний підхід до споживачів, позитивний імідж підприємства та його репутацію на ринку поліграфічних послуг.

Таким чином, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПП «Папірус» потребує комплексного використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел конкурентних переваг. Їх ефективне поєднання створює основу для стійкого розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення результативності діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

«Для стратегічного планування діяльності досліджуваного підприємства в умовах, що склалися, необхідне: своєчасне відстеження ринкової ситуації, контроль фінансових показників, створення фінансових резервів на випадок непередбачених ситуацій та інвестування в діяльність підприємства. підприємства, як основний спосіб забезпечення стабільного фінансового стану підприємства в умовах зовнішніх кризових явищ» [32].

Стратегічне планування є важливою складовою системи управління малим підприємством, оскільки дозволяє не лише вирішувати поточні завдання, а й формувати передумови для його довгострокового розвитку. Одним із ключових результатів стратегічного планування є створення та підтримання конкурентних переваг, які забезпечують підприємству стійкі позиції на ринку в майбутньому.

На відміну від поточних конкурентних переваг, які забезпечують отримання короткострокових результатів, стратегічні конкурентні переваги орієнтовані на довгострокову перспективу та спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства. Вони формуються поступово завдяки

впровадженню сучасних технологій, розвитку кадрового потенціалу, удосконаленню системи управління, підвищенню якості продукції та створенню позитивної ділової репутації.

Для ПП «Папірус» стратегічні конкурентні переваги можуть бути пов'язані з використанням сучасного поліграфічного обладнання, розширенням спектра послуг, впровадженням цифрових технологій управління, підвищенням рівня сервісу та формуванням довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Саме такі переваги здатні забезпечити підприємству стабільне зростання, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності діяльності в умовах динамічного ринкового середовища. Основними конкурентними перевагами має стати:

- висока адаптивність до зовнішніх факторів;
- активне використання стратегічних корпоративних ресурсів, які на даному етапі ще не приносять очевидних переваг, але можуть бути використані згодом;
- спрямованість на усунення проблем діяльності підприємства на ринку або зменшення їх негативного впливу з метою зміцнення позицій на ринку.

Однак, для забезпечення додаткових переваг необхідно забезпечити виконання таких вимог, як: задоволеність потреб споживачів, які можуть постійно змінюватися; використання специфічних ресурсів підприємства, які відсутні або непридатні для використання в умовах компаній-конкурентів; гнучкість; адаптація до ринкового середовища; забезпечення довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

Виходячи з наведеного констатуємо, що стратегічний розвиток має у своїй основі розробку стратегій. Стратегія є нічим іншим, як діяльністю, що спрямована на отримання позитивного фінансового результату з урахуванням перспективи довготривалого розвитку. Отже, стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей та забезпечення довгострокового розвитку

підприємства. Її реалізація передбачає не лише визначення перспективних напрямів діяльності, а й формування механізмів їх практичного впровадження.

Для ПП «Папірус» стратегія розвитку повинна забезпечувати:

- цілеспрямований та послідовний розвиток підприємства відповідно до змін ринкового середовища та потреб споживачів;
- планування діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів досягнення стратегічних і поточних цілей;
- раціональне використання фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів підприємства;
- мотивацію персоналу до підвищення продуктивності праці, професійного розвитку та досягнення спільних результатів;
- постійний контроль виконання поставлених завдань, оцінювання отриманих результатів та своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Разом з тим, як показав раніше проведений аналіз конкурентного середовища – ПП «Папірус» загалом займає достатньо стійкі позиції на ринку поліграфічних послуг. Водночас, підприємство має потенціал для розширення ринкової присутності за рахунок активнішого використання цифрових каналів комунікації з клієнтами. Незважаючи на наявність сформованої клієнтської бази та досвіду роботи на ринку поліграфічних послуг, сучасні умови господарювання потребують переходу від традиційних методів залучення замовників до більш гнучких та ефективних інструментів цифрового маркетингу.

Першим напрямом удосконалення вважаємо має стати модернізація офіційного веб-сайту підприємства. Сайт повинен виконувати не лише інформаційну функцію, а й виступати повноцінним інструментом залучення клієнтів та приймання замовлень. Для цього доцільно забезпечити можливість онлайн-розрахунку вартості поліграфічних послуг, подання макетів для друку, формування електронних заявок та отримання консультацій через інтегровані канали зв'язку. Важливим є також адаптування сайту для мобільних

пристроїв, оскільки значна частина користувачів здійснює пошук інформації саме через смартфони та планшети.

Другим напрямом в цій площині повинно стати впровадження заходів із пошукової оптимізації (SEO). Результати численних маркетингових досліджень свідчать, що більшість користувачів обирають компанії, які знаходяться на перших сторінках пошукової видачі. У зв'язку з цим доцільним є проведення оптимізації структури сайту, наповнення його актуальним контентом, використання ключових слів, пов'язаних із поліграфічними послугами, а також постійне оновлення інформації про продукцію та послуги підприємства. Це дозволить збільшити кількість відвідувачів сайту без суттєвого збільшення рекламних витрат.

Не менш важливим напрямом є активізація роботи підприємства в соціальних мережах. На сьогодні такі платформи, як Facebook, Instagram та LinkedIn, є важливими інструментами формування позитивного іміджу підприємства та підтримання комунікації з клієнтами. Регулярне висвітлення виконаних проєктів, демонстрація прикладів друкованої продукції, інформування про нові послуги та спеціальні пропозиції сприятиме підвищенню впізнаваності бренду підприємства. Крім того, соціальні мережі дозволяють отримувати оперативний зворотний зв'язок від замовників та своєчасно реагувати на їхні потреби.

Особливу увагу доцільно приділити використанню інструментів таргетованої та контекстної реклами. На відміну від традиційних рекламних каналів, цифрова реклама дозволяє більш точно визначати цільову аудиторію за географічними, демографічними та поведінковими характеристиками. Це забезпечує підвищення ефективності маркетингових витрат та сприяє залученню нових клієнтів. Для поліграфічного підприємства найбільш перспективними можуть бути рекламні кампанії, орієнтовані на представників малого та середнього бізнесу, освітні установи, громадські організації та органи місцевого самоврядування.

Важливим елементом розвитку цифрового маркетингу має стати впровадження системи аналітики маркетингової діяльності. Використання інструментів вебаналітики дозволить керівництву підприємства відстежувати кількість відвідувачів сайту, джерела їх переходів, популярність окремих послуг, рівень конверсії та ефективність рекламних кампаній. Отримана інформація може використовуватися для коригування маркетингової стратегії та прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, розвиток цифрового маркетингу є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності ПП «Поліграф». Його впровадження сприятиме розширенню клієнтської бази, підвищенню рівня впізнаваності підприємства, збільшенню обсягів реалізації продукції та послуг, а також створить додаткові можливості для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку поліграфічних послуг. Водночас використання сучасних цифрових інструментів забезпечить керівництво більш повною інформацією про потреби споживачів і результати маркетингової діяльності, що позитивно вплине на якість управлінських рішень та довгостроковий розвиток підприємства.

Разом із тим наявність декількох потенційних напрямів удосконалення потребує визначення їх пріоритетності з точки зору впливу на результати діяльності підприємства. Для цього доцільно здійснити кількісне оцінювання та ранжування виявлених проблем з метою встановлення тих із них, усунення яких забезпечить найбільший ефект для ПП «Папірус».

З цією метою використано матрицю Глайстера, яка дозволяє провести декомпозицію основних проблем діяльності підприємства, визначити причини їх виникнення та оцінити можливі напрями вирішення. Перевагою даного підходу є можливість дослідити проблему одночасно на різних рівнях управління, встановити взаємозв'язки між окремими факторами та сформулювати перелік практичних заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Використання матриці Глайстера дасть можливість не лише визначити найбільш критичні проблеми функціонування ПП «Папірус», а й сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх усунення. Результати проведеного аналізу та декомпозиції проблем наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця Глайстера ПП «Папірус»

Формулювання проблеми	Суть проблеми	Ознаки прояву проблеми	Рекомендації щодо методів вирішення проблеми	Очікувані результати
Організаційний рівень				
Низька завантаженість потужностей	Через неефективну роботу з поточними клієнтами є дефіцит замовлень на виробництво продукції	Зменшення доходу підприємства	Впровадження на досліджуваному підприємстві автоматизованої інформаційної системи	Систематизація бази вже існуючих клієнтів та робота з пошуку нових, що дозволить підвищити прибуток підприємства
Рівень підрозділу				
Відсутність необхідного інформаційного програмного забезпечення	Відсутність ефективного ведення контролю та обліку клієнтів для роботи з ними	Зменшенні кількості виконаних робіт на виробництво продукції	Впровадження на підприємстві автоматизованої інформаційної системи	Підвищення ефективності планування та побудови бізнес-процесів при роботі менеджера з клієнтами
Рівень індивідуума				
Неефективна робота менеджера	Неправильне планування, брак досвіду роботи у менеджера та його незабезпеченість інформаційними системами, що здійснюють підтримку	Втрата клієнтів через неправильно та неефективно побудовані бізнес-процеси	Коригування мотивації	Створення клієнтської бази, укладання нових контрактів з виробництва продукції

Примітка. Адаптовано за [31]

В продовження зазначеного зазначимо, що для малого підприємства типовим є те, що більшість управлінських рішень приймається безпосередньо керівником. Саме тому від його професійної підготовки, досвіду,

стратегічного бачення та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища значною мірою залежить ефективність діяльності підприємства. Для ПП «Папірус» ця особливість має особливе значення, оскільки керівництво одночасно бере участь у вирішенні виробничих, фінансових, маркетингових та організаційних питань. За таких умов кадровий менеджмент повинен бути спрямований не лише на забезпечення підприємства трудовими ресурсами, а й на формування ефективної системи взаємодії між керівником та персоналом, яка забезпечуватиме досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проведений аналіз діяльності ПП «Папірус» свідчить, що одним із ключових чинників підвищення ефективності управління є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Враховуючи обмеженість фінансових і трудових ресурсів, характерну для більшості малих підприємств, особливого значення набуває раціональне використання наявного персоналу, підвищення його професійного рівня та створення умов для максимальної реалізації трудового потенціалу працівників.

Одним із напрямків удосконалення кадрового менеджменту є впровадження системи оцінювання результатів праці персоналу. Наявність чітких критеріїв оцінювання дозволяє об'єктивно визначати внесок кожного працівника у результати діяльності підприємства, контролювати якість виконання виробничих завдань та своєчасно виявляти проблемні аспекти організації праці. Важливими показниками можуть виступати якість виконаних робіт, дотримання термінів виконання замовлень, рівень виробничого браку, ефективність використання матеріалів та ступінь залученості працівників до діяльності підприємства.

Також для малого підприємства важливо створити умови, за яких працівники будуть зацікавлені не лише у виконанні своїх посадових обов'язків, а й у досягненні загальних цілей підприємства. Ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, сприяти формуванню відповідальності за результати праці та підтримувати прагнення працівників до професійного розвитку. Такий підхід дозволить підвищити

рівень трудової дисципліни, покращити якість виконання робіт та зміцнити кадровий потенціал підприємства.

Як нами зазначалося вище, сучасний поліграфічний ринок характеризується швидким оновленням технологій друку, програмного забезпечення та обладнання, що вимагає від персоналу постійного вдосконалення професійних знань і навичок. У зв'язку з цим доцільним є впровадження систематичного навчання працівників, участі у професійних семінарах, тренінгах та інших заходах, спрямованих на підвищення кваліфікації. Це дозволить забезпечити більш ефективне використання матеріально-технічної бази підприємства та підвищити якість наданих послуг.

Окремим напрямом удосконалення кадрового менеджменту також має стати покращення внутрішніх комунікацій між керівництвом та працівниками. Для малих підприємств характерною є невелика кількість персоналу та високий рівень взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу. Саме тому ефективний обмін інформацією сприяє оперативному вирішенню виробничих питань, скороченню часу на виконання управлінських рішень та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Важливим завданням керівництва є забезпечення відкритості комунікацій та залучення працівників до обговорення питань, пов'язаних із діяльністю підприємства.

Удосконалення кадрового менеджменту також повинно враховувати загальні цілі розвитку підприємства та його економічну безпеку. Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з рівнем фінансової стійкості підприємства, станом матеріально-технічної бази, рівнем конкурентоспроможності продукції та здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме кадровий потенціал багато в чому визначає можливості підприємства щодо впровадження інновацій, освоєння нових видів послуг та розширення ринків збуту.

ВИСНОВКИ

Малі підприємства мають низку особливостей, які відрізняють процес управління ними від управління середніми та великими суб'єктами господарювання. До таких особливостей належать висока адаптивність до змін зовнішнього середовища, гнучка організаційна структура, спеціалізація на окремих видах продукції чи послуг, поєднання функцій власника та керівника, оперативність прийняття управлінських рішень, переважання неформальних комунікацій та спрощені процедури управління. Водночас для багатьох малих підприємств характерною є недостатня увага до стратегічного планування та формалізації управлінських процесів.

Проведений аналіз діяльності ПП «Папірус» показав, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на ринку поліграфічних послуг. Конкурентний тиск формується як з боку інших поліграфічних підприємств, так і внаслідок поширення цифрових технологій, які поступово замінюють окремі види друкованої продукції електронними аналогами. Незважаючи на це, підприємство зберігає стабільні ринкові позиції, забезпечує належний рівень обслуговування клієнтів та демонструє позитивні результати господарської діяльності. Важливу роль у цьому відіграють ефективна організація роботи, наявний досвід діяльності та професійний рівень керівництва.

Разом із тим проведене дослідження дозволило виявити окремі проблемні аспекти діяльності підприємства. Серед них варто відзначити необхідність посилення мотивації персоналу, удосконалення маркетингової діяльності, активізації рекламної роботи, покращення внутрішніх комунікацій та прискорення оновлення матеріально-технічної бази. Вирішення зазначених питань сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту ПП «Папірус» показала, що підприємство використовує необхідні інформаційні ресурси для забезпечення поточної діяльності, однак існує

потреба в подальшому розвитку системи інформаційного забезпечення управління. Насамперед це стосується вдосконалення збору та аналізу інформації про зовнішнє середовище, ринкові тенденції, діяльність конкурентів та зміни споживчих потреб. Також актуальним є подальше впровадження сучасних цифрових інструментів обробки інформації та підтримки управлінських рішень.

З метою підвищення ефективності менеджменту ПП «Папірус» запропоновано посилити стратегічну складову управління шляхом переходу від переважно оперативного вирішення поточних завдань до системного стратегічного планування розвитку підприємства. Особливу увагу доцільно приділяти моніторингу ринкової ситуації, контролю фінансових показників, формуванню резервів фінансової стійкості та реалізації заходів із модернізації виробничої бази.

Важливим елементом удосконалення системи управління є використання інструментів стратегічного аналізу конкурентного середовища. З цією метою запропоновано застосовувати методику формування профілів конкурентів за ключовими показниками конкурентоспроможності. Результати проведеного аналізу дозволили визначити основні резерви розвитку ПП «Папірус», серед яких особливого значення набувають підвищення якості обслуговування клієнтів, удосконалення рекламної діяльності та посилення ринкової присутності підприємства.

Для визначення пріоритетності реалізації запропонованих заходів обґрунтовано доцільність використання ранжування проблем та їх подальшої декомпозиції за допомогою матриці Глайстера. Застосування цього інструменту дозволяє не лише визначити найбільш критичні проблеми діяльності підприємства, а й сформулювати практичні управлінські рішення щодо їх усунення.

Окремими перспективними напрямками підвищення ефективності діяльності ПП «Папірус» нами визначено розвиток цифрового маркетингу та вдосконалення кадрового менеджменту. З цією метою пропонуємо провести

модернізацію офіційного вебсайту, забезпечивши можливість онлайн-оформлення замовлень та інтерактивної взаємодії з клієнтами, впровадити інструменти пошукової оптимізації (SEO), активізувати присутність підприємства в соціальних мережах, а також використовувати таргетовану та контекстну рекламу. Окрему увагу рекомендуємо приділити впровадженню системи вебаналітики, яка дозволить здійснювати моніторинг поведінки клієнтів, оцінювати ефективність рекламних заходів та своєчасно коригувати маркетингову стратегію.

Водночас доцільним вважаємо розвиток кадрового менеджменту, в контексті чого пропонуємо впровадити систему оцінювання результативності праці персоналу, удосконалити механізми матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, забезпечити регулярне підвищення їхньої кваліфікації відповідно до сучасних вимог поліграфічної галузі, а також покращити внутрішні комунікації між керівництвом і персоналом. Також доцільним є постійне вдосконалення управлінських компетентностей керівника підприємства, оскільки саме на рівні керівництва зосереджена значна частина управлінських функцій.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності менеджменту ПП «Папірус», зміцненню його конкурентних переваг, покращенню фінансово-економічних результатів діяльності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балаклеєць К. Ю., Родченко В. Б. Чинники трансформації бізнес-процесів в розвитку Індустрії 4.0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2024. Вип. 8. Т. 2. С. 153-170
2. Богач Ю. Інноваційні підходи до розвитку банківського кредитування малого та середнього підприємництва на основі механізму муніципальних гарантій. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 720–732. URL : <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6597>
3. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. *Громадська організація «Громадський простір»*. 2022. URL: <http://surl.li/cdvgi>
4. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31-34. DOI: <https://doi.Org/10.37320/2415-3583/21.5>
5. Гнатенко І. Концептуальні підходи до управління малими підприємствами з урахуванням критеріїв економічної безпеки та життєвого циклу підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12222/1/V123_P047-056.pdf
6. Гуткевич С. О., Шендерівська Л. П. Управління розвитком поліграфічних підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 142-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_6_30
7. Демченко Д. М., Петухова О. М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388>
8. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Чорнобровка І. В. Антикризовий інструментарій стратегії державного управління малим і середнім бізнесом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 9-19

9. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272с.
10. Добролежа К.М., Михальчук Л.В. Проблема вибору організаційної структури управління малим підприємством. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93108/04-Dobrolezha.pdf?sequence=1>
11. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/1397>
12. Закон України Про видавничу справу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/318/97-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Капліна А. І. Фактори стабілізації виробництва агропродукції України. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 46-49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.46
14. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету «КРОК», 2023. (4(72), С. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>
15. Коваленко М.А. Прогнозування впливу розвитку малого бізнесу на ВВП України [Електронний ресурс]. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1839/1/5.pdf>
16. Колісник В. Імплементация сучасних управлінських технологій у систему менеджменту малих підприємств. Матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р., Ч.2.
17. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А., Крисько Ж.Л. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. URL:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiix66Licf-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiix66Licf-AhWMyIsKHc0xAwQQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Feconomyandsociety.in.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F1575%2F1516&usg=AOvVaw3pheVcSFDWb_Xaescw7YWFo)

[AhWMyIsKHc0xAwQQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Feconomyandsociety.in.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F1575%2F1516&usg=AOvVaw3pheVcSFDWb_Xaescw7YWFo](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiix66Licf-AhWMyIsKHc0xAwQQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Feconomyandsociety.in.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F1575%2F1516&usg=AOvVaw3pheVcSFDWb_Xaescw7YWFo)

18. Кузьминчук Н. В., Капранова Л. Г. Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів як інструмент забезпечення економічної безпеки в машинобудівній галузі. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009>

19. Кулаковський В., Данік Н. Удосконалення системи управління підприємствами малого бізнесу. *UNIVERSUM*, 2024. (13), 54-62. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1259>

20. Ляхович, Л. (2022). Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*, (180), 139-143. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>

21. Міщук Є.В. Особливості формування організаційної структури управління на малому підприємстві / Є.В. Міщук, С.В. Чала. Інвестиції: практика та досвід. Київ. 2015. № 24. С. 76-79.

22. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf>

23. Рарок О.В. Менеджмент малих підприємств: проблеми і перспективи. *Молодий вчений*. №6, 2016 р. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/6/25.pdf>

24. Рачинська, Г., Дмитровська, В., & Галушак, І. (2024). Інноваційний підхід до управління малим та середнім бізнесом. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>

25. Романчик Т., Бровкова М. Управління комерційною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fe1aaabe-4003-4037-b66d-feb23a19bb21/content>
26. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92> (дата звернення: 15.10.2022).
27. Семененко О., Доскоч А. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. URL: <http://ehsupir.uhsp.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/6935/Semenenko%20O.%20H.%20Komertsiina%20diialnist%20pidpryiemstva%20systema%20analizu%20ta%20otsinky.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
28. Сторінка Youcontrol ПП «Папірус». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/
29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content>
30. Турчак В.В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/1/9.pdf>
31. Халіна, О. В., Ніконенко, У. М., & Мандзіновська, Х. О. (2021). Теоретичне узагальнення основних факторів впливу на ефективність системи управління ризиками поліграфічного підприємства. *Економічний простір*, (167), 82-87. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-15>
32. Четверикова Л. М. Інноваційні підходи до управління малим бізнесом/ *Вісник економіки*. 2020. № 4. С. 23-34
33. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.