

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцентка
Рябець К.А.

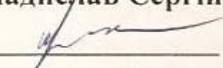

(підпис)
«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ»

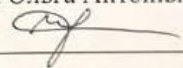
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконав:
студент групи МОАм-1-24-1.4д
Яруш Владислав Сергійович


(підпис)

Науковий керівник:
д.е.н., професорка

Шульга Ольга Антонівна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

магістерської роботи, виконаної на тему:
«Удосконалення управління діяльністю малими підприємствами в
сучасних умовах»

В роботі досліджено удосконалення діяльності малих підприємств на прикладі ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД». У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління малими підприємствами в сучасних умовах. Розкрито сутність і значення малого бізнесу, специфіку системи управління та методичні підходи до оцінки її ефективності.

На прикладі ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» проведено аналіз організаційної структури, кадрової політики та фінансових результатів. Виявлено ключові проблеми управління та визначено напрями їх усунення.

Запропоновано впровадження цифрових технологій і ШІ-помічника для автоматизації планування та контролю, а також оновлену систему мотивації персоналу, що базується на результативності праці. Розраховано економічний ефект від заходів, який підтвердив зростання продуктивності та прибутковості підприємства.

Ключові слова: мале підприємство, управління, ефективність, цифровізація, штучний інтелект, мотивація, продуктивність.

ABSTRACT

Master's thesis on the topic:
“Improving the management of small enterprises in modern conditions”

The paper examines the improvement of small enterprises' activities using the example of ECO TRANS BUD LLC. The master's thesis examines the theoretical and practical aspects of improving the management of small enterprises in modern conditions. It reveals the essence and significance of small business, the specifics of the management system, and methodological approaches to assessing its effectiveness.

Using the example of ECO TRANSBUD LLC, an analysis of the organizational structure, personnel policy, and financial results is conducted. Key management problems are identified and directions for their elimination are determined.

The introduction of digital technologies and an AI assistant for automating planning and control is proposed, as well as an updated personnel motivation system based on work performance. The economic effect of the measures has been calculated, confirming the growth in productivity and profitability of the enterprise.

Keywords: small enterprise, management, efficiency, digitalization, artificial intelligence, motivation, productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	7
1.1. Сутність та значення малих підприємств в сучасних умовах.....	7
1.2. Специфіка системи управління малими підприємствами	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління малими підприємствами	18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД».....	23
2.2. Аналіз системи управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» в сучасних умовах	28
2.3. Оцінка ефективності управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД».....	36
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»	43
3.1. Організаційно-економічні заходи щодо удосконалення управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД».....	43
3.2. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів	52
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Малі підприємства відіграють важливу роль у розвитку економіки, створенні робочих місць і впровадженні інновацій. Їхня гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринку створюють значний потенціал для економічного зростання. Водночас малі бізнеси стикаються з викликами, такими як конкуренція, нестабільність економічного середовища, обмежений доступ до фінансування та необхідність цифрової трансформації. Часто підприємці діють у ситуації невизначеності, без чіткої стратегії чи дієвих інструментів управління, що призводить до неефективних рішень і зниження конкурентоспроможності.

Удосконалення системи управління малими підприємствами є ключем до підвищення їхньої ефективності та стійкості. Ефективне управління забезпечує раціональне використання ресурсів, формування стратегії розвитку й адаптацію до глобальних змін. Це особливо актуально для України, де малий бізнес розглядається як пріоритетний напрям структурної трансформації економіки. Попри державні програми підтримки, багато підприємств і надалі стикаються з труднощами, що підкреслює потребу у впровадженні нових підходів до управління.

Дослідженнями теоретичних та практичних аспектів управління малими підприємствами займаються такі вчені як: А. Колот, Р. Квасницька, О. Сухарєв, О. Кузьмін, Н. Власова, К. Голубєва, О. Боброва та інші.

Метою магістерської роботи є узагальнити теоретико-методичні засади та обґрунтувати напрями удосконалення системи управління малими підприємствами.

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі були поставлені наступні **завдання**:

- з'ясувати сутність та значення малих підприємств в сучасних умовах;

- висвітлити специфіку системи управління малими підприємствами;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності управління малими підприємствами;
- дати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»;
- проаналізувати систему управління підприємством ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» в сучасних умовах;
- виконати оцінку ефективності управління підприємством ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»;
- запропонувати організаційно-економічні заходи щодо удосконалення управління підприємством ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»;
- визначити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є управління діяльністю малих підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління діяльністю малих підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу - для узагальнення теоретичних основ, вивчення сутності малого підприємництва, систем управління, підходів до оцінювання; порівняльний аналіз - для виявлення спільних та відмінних рис у підходах до управління в різних підприємствах; економіко-статистичний метод - для аналізу показників ефективності управління підприємством (прибутковість, продуктивність, рентабельність, витрати тощо); метод SWOT-аналізу - виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз; метод моделювання - для формування удосконаленої системи управління підприємством на основі результатів аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що пропозиції щодо впровадження системи штучного інтелекту (ШІ-помічника) для автоматизації управлінських процесів, удосконалення мотиваційної системи на основі персональної продуктивності працівників та створення аналітичної системи моніторингу ефективності діяльності можуть бути використані керівництвом малих і середніх будівельних підприємств для підвищення результативності управління, зменшення простоїв, раціонального використання ресурсів та зростання прибутковості в умовах нестабільного ринкового середовища.

Пропозиції для управління малими підприємствами:

- Впровадження системи штучного інтелекту (ШІ-помічника) для автоматизації планування, контролю та координації будівельних процесів, що забезпечує зменшення простоїв і підвищення продуктивності праці.
- Створення єдиного цифрового інформаційного простору для оперативної взаємодії між підрозділами підприємства (виробництво, постачання, логістика, бухгалтерія), що сприятиме швидкому прийняттю управлінських рішень.
- Запровадження гнучкої системи мотивації персоналу на основі індивідуальної результативності, яка стимулює підвищення ефективності праці та відповідальності працівників.
- Розвиток аналітичної системи моніторингу ефективності діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення у роботі, оптимізувати ресурси й підвищувати прибутковість підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та значення малих підприємств в сучасних умовах

Малі підприємства становлять важливу складову національної економіки, відіграючи ключову роль у формуванні ринкового середовища, забезпеченні зайнятості, розвитку інновацій та підвищенні конкурентоспроможності. В умовах глобалізації, цифровізації та економічної нестабільності малі підприємства демонструють високу гнучкість, адаптивність до змін ринкової кон'юнктури та здатність швидко впроваджувати нові бізнес-моделі [1]. Вони мають велике значення в створенні нових робочих місць, в забезпеченні здорової конкуренції, просуванні інноваційних ініціатив та сприяють зростанню економіки.

Завдяки умінню раціонально використовувати наявні обмежені ресурси, малі підприємства стають осередком появи нових ідей, технологій і продуктів, що підвищує загальну конкурентоспроможність національної економіки. Водночас такі компанії відіграють значну роль як надійні партнери великих корпорацій у виробничо-збутових ланцюгах, забезпечуючи взаємне зростання та розвиток усіх учасників ринку.

В табл. 1.1. наведено характеристику сутності малих підприємств у науковій літературі. Отже, аналіз наведених визначень поняття «мале підприємництво» дає змогу зробити кілька узагальнених висновків. По-перше, усі автори одностайні в тому, що мале підприємництво є самостійною формою господарської діяльності, основною метою якої є отримання прибутку. По-друге, у більшості трактувань підкреслюється важливість таких характеристик, як ініціативність, ризиковість і відповідальність підприємця, що свідчить про динамічний характер цього виду діяльності.

Таблиця 1.1

Характеристика сутності поняття «мале підприємство»

Автор	Трактування
О. Гетьман [1]	це самостійний суб'єкт господарювання, який здійснює економічну діяльність для отримання прибутку в межах чинного законодавства.
Н. Волощук [2]	організаційна форма господарювання, що поєднує креативність і новаторство у прийнятті рішень, бере на себе ризики та майнову відповідальність, спрямовану на забезпечення прибутковості діяльності.
О. Черняєва, А. Гриненко [3]	суб'єкт господарської діяльності (фізична або юридична особа), який діє в умовах ризику та отримання прибутку
Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [11]	суб'єкт господарювання, у якому середня чисельність працівників протягом року не перевищує 50 осіб, а річний дохід – 10 мільйонів євро.
Кузьмін О. Є. [12]	організаційна форма бізнесу з обмеженими масштабами діяльності, високою гнучкістю, здатністю швидко адаптуватися до ринкових змін та орієнтацією на локального споживача.
Голубєва К. О. [13]	підприємницькі структури, що діють у вузькому ринковому сегменті, мають обмежені ресурси, але характеризуються мобільністю та інноваційним потенціалом.
ОЕСД (Організація економічного співробітництва та розвитку) [14]	компанії, які функціонують на національному чи регіональному рівнях, мають до 50 працівників і відіграють важливу роль у створенні робочих місць та розвитку інновацій.
Європейська Комісія (EU Recommendation 2003/361/EC) [15]	компанії, що мають менше 50 працівників і річний оборот або балансовий підсумок не перевищує 10 мільйонів євро.
В. Фролова [7]	ініціативна та ризикова діяльності малих підприємств і підприємців-фізичних осіб з метою отримання додаткового прибутку.

Джерело: складено на основі [1-7]

По-третє, значна частина науковців (зокрема, Н. Волощук, О. Черняєва, А. Гриненко, О. Матусова) акцентують увагу на інноваційному аспекті малого підприємництва, тобто його здатності до впровадження нових ідей, технологій та підходів, що підкреслює роль малого бізнесу як рушійної сили

економічного розвитку. По-четверте, у ряді визначень (наприклад, у працях О. Білоруса та О. Матусової) простежується соціальна складова, адже мале підприємництво розглядається не лише як засіб отримання прибутку, а й як інструмент задоволення потреб суспільства та розвитку регіональної економіки. На основі вищевказаних формальних визначень можна сказати, що малі підприємства відрізняються невеликими масштабами діяльності, обмеженими ресурсами, високим рівнем підприємницької ініціативи та тісними зв'язками з локальними ринками.

Отже, можна підсумувати, що мале підприємництво – це самостійна, інноваційна, соціально значуща та ризикова діяльність, спрямована на досягнення економічних результатів і підвищення добробуту як підприємця, так і суспільства загалом.

Щодо авторського трактування, слід відзначити, що малі підприємства – це гнучкі суб'єкти господарювання, що функціонують у межах локальних ринків, характеризуються обмеженими ресурсами, невеликими масштабами діяльності та високим рівнем підприємницької ініціативи. Вони виступають каталізаторами економічного розвитку завдяки здатності швидко впроваджувати інноваційні ідеї, технології та управлінські підходи. Крім економічної ролі, малі підприємства виконують важливу соціальну функцію – сприяють зайнятості, задоволенню суспільних потреб і підвищенню добробуту місцевих громад.

Малі підприємства класифікуються за різними ознаками, що дозволяє глибше зрозуміти їхню структуру та роль у економіці. Вони можуть відрізнятися за формою власності, організаційно-правовим статусом, видом діяльності та галузевою належністю. Така класифікація дає можливість ефективніше аналізувати їхню діяльність, визначати особливості функціонування й сприяти розвитку кожного типу малого бізнесу в умовах ринкової економіки [10].

Малі підприємства можна класифікувати за наступними ознаками (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Класифікація малих підприємств

Критерій	Види малих підприємств	Характеристика
За формою власності	Приватні	Належить одній фізичній або юридичній особі
	Колективні	Створені кількома засновниками, з колективною часткою власності
	Комунальні	Засновані органами місцевого самоврядування
	Державні	Перебувають у державній власності, але мають обмежені масштаби діяльності
За організаційно-правовою формою	Фізичні особи-підприємці (ФОП)	Діяльність здійснює фізична особа без статусу юридичної
	Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Юридична особа, заснована одним або декількома учасниками
	Приватні підприємства (ПП)	Власність однієї особи, але з правами юридичної особи
	Повні та командитні товариства	Спільна діяльність кількох осіб, що несуть відповідальність (повну або часткову)
За видом діяльності	Виробничі	Виготовляють продукцію, деталі, товари
	Торгівельні	Здійснюють оптову та/або роздрібну торгівлю
	Посередницькі	Забезпечують взаємодію між виробником і продавцем/споживачем
	Сервісні	Надають різного виду послуги
	Інноваційні	Орієнтовані на нові технології, розробки, дослідження
За галузевою належністю	Промислові, будівельні, аграрні, транспортні, торговельні, технологічні та ін.	Підприємства, що працюють у відповідній сфері економіки

Джерело: складено на основі [8-9]

Також варто зазначити, що перевагою малих підприємств є їх висока здатність до адаптації, оскільки їхня структура організації менш складна, а процес прийняття рішень – швидший, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, змінювати асортимент продукції або послуг, пристосовуватися до нових потреб споживачів [16].

В табл. 1.3 наведено роль малих підприємств в економіці України через аналіз частки зайнятості та частки ВВП.

Таблиця 1.3

Показники внеску малих підприємств у ВВП та зайнятість населення в період 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення			
						2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
ВВП, млрд грн	4194,1	5459,57	5191,03	6537,83	7658,66	1265,47	- 268,54	1346,8	1120,83
Частка малих підприємств у ВВП, %	28	22	26,9	29	31	-6	4,9	2,1	2
Зайнятість населення, тис. осіб	9057,0	9056,1	7606,0	7514,3	7532,8	-1,0	- 1450,0	-91,7	18,5
Частка малих підприємств зайнятості, %	28,3	28,1	27,9	31,5	32,2	-0,2	-0,2	3,6	0,7

Джерело: складено на основі [16-17]

Упродовж 2020–2024 рр. спостерігається загальна позитивна динаміка розвитку малого підприємництва, незважаючи на окремі коливання показників. Обсяг ВВП зріс із 4194,1 млрд грн у 2020 р. до 7658,66 млрд грн у 2024 р., що свідчить про поступове відновлення економіки після спаду 2022 року. Частка малих підприємств у ВВП у 2021 р. знизилася з 28 % до 22 %, однак уже з 2022 р. відбувається її стабільне зростання до 31 % у 2024 р., що відображає підвищення ролі малого бізнесу у формуванні національного продукту.

Щодо зайнятості, то загальна кількість зайнятих осіб скоротилася з 9057 тис. у 2020 р. до 7532,8 тис. у 2024 р., що пояснюється наслідками економічних криз та структурних змін на ринку праці. Водночас частка малих підприємств у загальній зайнятості зросла з 28,3 % до 32,2 %, що

свідчить про підвищення їхнього внеску у створення робочих місць і підтверджує соціальну значущість цього сектора економіки.

Отже, у 2020–2024 рр. малі підприємства демонструють поступове зміцнення своїх позицій в економіці, зростання їхньої ролі у формуванні ВВП та підтриманні зайнятості населення, попри загальні економічні виклики.

Значення малих підприємств в сучасних умовах виявляється в кількох основних аспектах:

- Економічна роль – малі підприємства сприяють диверсифікації економіки, зменшуючи залежність від великих корпорацій. Вони формують конкурентне середовище, стимулюють зниження цін і підвищення якості товарів і послуг [18].

- Соціальна функція – малі підприємства створюють нові робочі місця, сприяють самозайнятості та інтеграції в економіку соціально вразливих верств населення. Їх діяльність сприяє зменшенню безробіття та зростанню добробуту населення [19].

- Інноваційна діяльність – незважаючи на обмежені ресурси, малі підприємства часто є джерелом інновацій завдяки своїй здатності до швидкої адаптації та впровадження нових ідей, продуктів і технологій.

- Регіональний розвиток – малі підприємства активно функціонують у сільських і малих міських громадах, сприяючи розвитку локальної економіки та збалансованому територіальному зростанню [20].

Важливість малих підприємств також підкреслюється їхнім внеском у валовий внутрішній продукт (ВВП) та зайнятість населення. За даними Державної служби статистики України, малі підприємства забезпечують понад 60% усіх робочих місць у приватному секторі економіки [21]. Крім того, вони є важливим джерелом податкових надходжень до бюджету.

Малі підприємства зазвичай використовують доступні технологічні рішення, що підвищують ефективність управління та скорочують витрати.

Серед них – бухгалтерські програми, системи обліку та управління продажами, CRM-системи, онлайн-сервіси для документообігу, а також недорогі програмні продукти для автоматизації операцій. Джерелом фінансування впровадження таких технологій часто виступають банківські кредити за державною програмою «5-7-9%», які надаються малому бізнесу на пільгових, а іноді й безвідсоткових умовах, що дозволяє підприємствам оновлювати технічну базу без значного фінансового навантаження.

Отже, малі підприємства мають наступні характеристики (рис. 1.1).

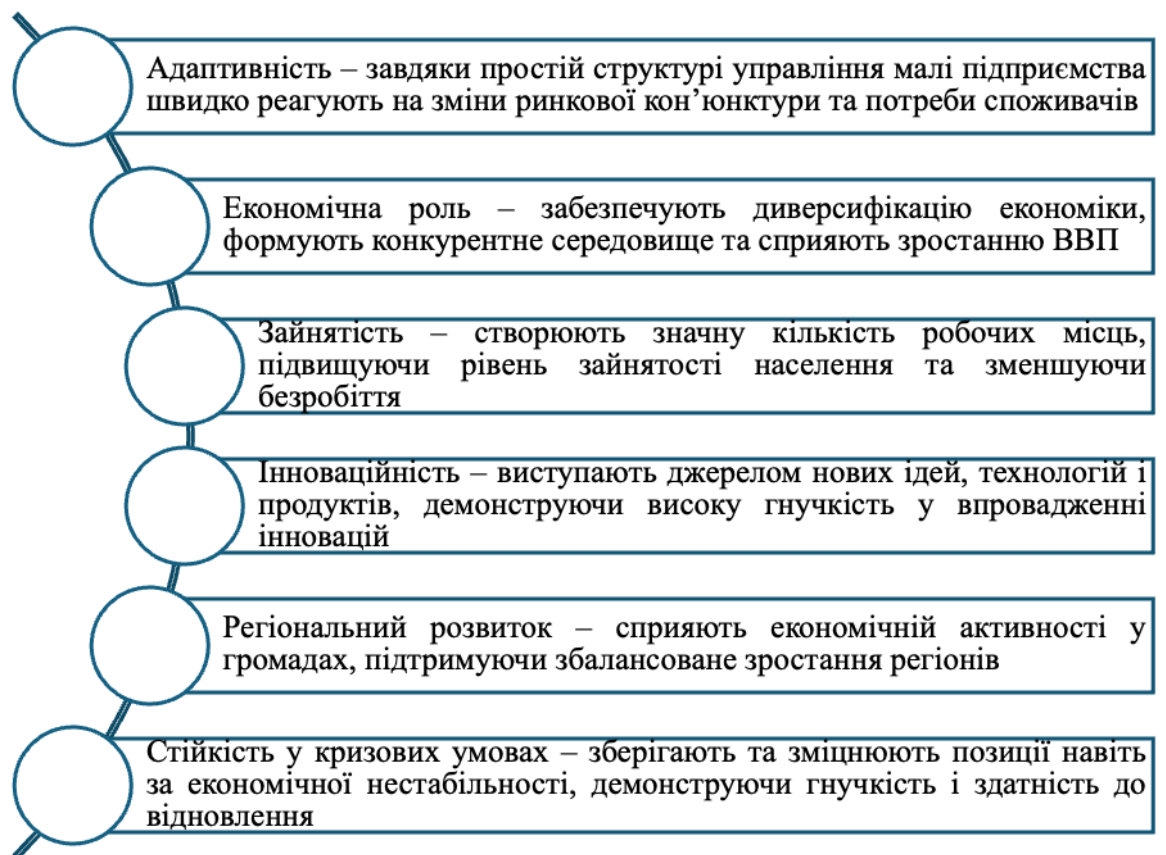


Рисунок 1.1 – Основні характеристики малих підприємств

Джерело: складено на основі [20-21]

Таким чином, малі підприємства не тільки є активними учасниками економічного процесу, але й відіграють стратегічну роль у формуванні нової економіки, яка базується на інноваційності, гнучкості та соціальній відповідальності. Їхня здатність швидко адаптуватися до змін ринку,

створювати робочі місця, впроваджувати нові технології та підтримувати локальну економіку робить їх не лише важливою складовою ринкової інфраструктури, а й стратегічним чинником сталого розвитку держави. Тому підтримка малого бізнесу має бути одним із пріоритетів державної економічної політики.

1.2. Специфіка системи управління малими підприємствами

Управління малим підприємством суттєво відрізняється від управління середніми чи великими компаніями за структурою, масштабами, ресурсною базою та рівнем формалізації процесів. Ці особливості визначають специфіку системи управління, яка повинна бути адаптивною, економною, швидкою у прийнятті рішень та гнучкою щодо змін зовнішнього середовища [14].

Система управління малим підприємством, як правило, має спрощену організаційну структуру, де власник одночасно виконує функції керівника, а іноді і спеціаліста у кількох сферах – фінансах, маркетингу, управлінні персоналом тощо. Це знижує витрати, однак підвищує навантаження та залежність бізнесу від однієї особи [15]. Фактично, власник малого бізнесу повинен бути універсальним менеджером і мати певний набір навичок.

На відміну від великих корпорацій, малі підприємства не мають окремих розвинених функціональних підрозділів. Замість цього функції управління часто об'єднані або передані на аутсорсинг (наприклад, бухгалтерський облік чи юридичне супроводження). Такий підхід дозволяє зосередити ресурси на ключовій діяльності, але водночас може знижувати ефективність у стратегічному плануванні та антикризовому управлінні [16]. У системі управління малим бізнесом переважає оперативне та адаптивне планування, що забезпечує гнучке реагування на виклики ринку. Прийняття рішень часто базується на інтуїції керівника, власному досвіді або безпосередньому зворотному зв'язку з клієнтами [17].

Важливою рисою управління є тісна взаємодія з персоналом, що створює сприятливий психологічний клімат та можливості для швидкої мотивації, проте потребує високих комунікативних навичок з боку керівника. Відсутність формалізованих процедур та регламентів управління вимагає постійного контролю за внутрішніми процесами [18].

Разом із тим, обмеженість ресурсів (фінансових, інформаційних, кадрових) ставить мале підприємство в уразливе становище на ринку, особливо у періоди криз чи турбулентності. В таких умовах власник/керівник бізнесу повинен вміти аналізувати та прогнозувати можливі ризики. Окрім цього, підприємець повинен вміти знаходити шляхи зменшення потенційних ризиків, що передбачає грамотне фінансове планування, ефективне управління витратами та здатність визначати доцільність інвестування чи необхідність обмеження ризикових дій. Таким чином, функції ризик-менеджменту, які у великих компаніях виконують спеціально призначені фахівці, у малому бізнесі покладаються безпосередньо на керівника підприємства [37]. Для мінімізації цих ризиків система управління повинна бути орієнтована на ефективне використання наявних ресурсів, швидку адаптацію до змін, а також налагодження зовнішніх зв'язків – із постачальниками, клієнтами, державними та фінансовими інституціями [15; 19].

Перевагами малого підприємництва в системі управління є: гнучкість у прийнятті рішень і адаптації до змін; низькі адміністративні витрати; особиста мотивація керівника, що стимулює ефективність, тісна взаємодія з клієнтами [20].

У науковій літературі виділяють кілька моделей управління малими підприємствами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Моделі управління малими підприємствами

Модель управління	Характеристика
Традиційна модель	Управління здійснюється власником або членами сім'ї; рішення приймаються централізовано, часто інтуїтивно; відзначається високою гнучкістю та швидкою реакцією на зміни.
Функціональна модель	Передбачає чіткий розподіл обов'язків між основними функціями (маркетинг, фінанси, виробництво); характерна для підприємств середнього рівня з кількома відділами; зменшує навантаження на власника, але потребує кваліфікованого персоналу.
Процесна модель	Орієнтована на управління бізнес-процесами та оптимізацію ресурсів; використовується в інноваційних компаніях або стартапах; передбачає автоматизацію процесів і застосування сучасних ІТ-рішень.
Проектна модель	Управління базується на проектному принципі; структура гнучка і змінюється відповідно до конкретного проекту; застосовується в компаніях, що виконують індивідуальні замовлення (дизайн-студії, ІТ-компанії, будівельні фірми).

Джерело: складено на основі [21]

Серед особливостей управлінських функцій можна виділити той факт, що ці функції часто виконує одна особа, що в свою чергу обумовлює:

- централізоване прийняття рішень - власник або керівник одноосібно приймає більшість управлінських рішень, що дозволяє оперативно реагувати на виклики, але може призводити до перевантаження;
- гнучкість і адаптивність - малі підприємства здатні швидко змінювати бізнес-модель, асортимент, ринки збуту залежно від кон'юнктури;
- обмеженість ресурсів - управління часто стикається з браком фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів, що потребує ефективної оптимізації витрат;
- тісний контакт із клієнтом - близькість до споживача дозволяє оперативно враховувати його потреби та будувати довгострокові партнерські відносини;

- особистий авторитет керівника - власник часто є головним рушієм корпоративної культури, мотивації персоналу та іміджу компанії;
- схильність до неформалізованих процедур - відсутність жорсткої бюрократії полегшує прийняття рішень, проте може створювати проблеми з масштабуванням бізнесу [22].

Система управління малими підприємствами має низку характерних ознак, які відрізняють її від управління у великих компаніях. В управлінні малими підприємствами переважають спрощені процедури, інтуїтивне прийняття рішень та висока роль особистого авторитету керівника. Нижче наведено таблицю, що узагальнює специфічні ознаки системи управління малими підприємствами за основними параметрами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Специфічні ознаки системи управління малими підприємствами

Параметр	Особливості малих підприємств
Організаційна структура	Спрощена, часто неформальна; керівник виконує декілька функцій одночасно
Формалізація управління	Низький рівень; відсутність чітких регламентів і процедур
Прийняття рішень	Централізоване, швидке, часто інтуїтивне
Кадрове забезпечення	Обмежений штат; універсальність персоналу; висока роль неформальних відносин
Маркетинг і стратегія	Обмежене стратегічне планування; орієнтація на поточні потреби ринку
Фінансові ресурси	Обмежені; висока залежність від зовнішнього фінансування або власних коштів
Гнучкість і адаптивність	Висока здатність до швидких змін і адаптацій
Технології управління	Прості ІТ-інструменти або їх відсутність; низький рівень автоматизації
Ризики	Висока залежність від керівника; чутливість до змін зовнішнього середовища
Можливості розвитку	Швидкий старт; потенціал до масштабування за наявності підтримки та ресурсів

Джерело: складено на основі [14-19]

Таким чином, система управління малим підприємством є багатофункціональною, динамічною та гнучкою, але водночас залежною від

особистості керівника та обмеженою ресурсами. Її ефективність визначається не стільки масштабістю, скільки здатністю адаптуватись та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

В цілому, ефективне управління малим бізнесом потребує від керівника не лише стратегічного бачення, а й уміння оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, грамотно розпоряджатися фінансовими ресурсами та налагоджувати роботу з персоналом. Такий підхід забезпечує підприємству гнучкість і результативність, водночас створюючи низку труднощів, пов'язаних із підтриманням стабільності, розширенням діяльності та пошуком фінансових ресурсів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління малими підприємствами

Ефективне управління малими підприємствами є запорукою їх конкурентоспроможності, стабільного розвитку та адаптації до змінного зовнішнього середовища. Для оцінки результативності управлінських рішень використовуються методичні підходи, що охоплюють як кількісні, так і якісні показники.

У практиці оцінки ефективності управління малим підприємством застосовуються такі основні методи: фінансово-економічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркінг, метод експертних оцінок, а також системний підхід до оцінювання збалансованості управлінських рішень [23].

Фінансово-економічні методи передбачають використання класичних показників рентабельності, ліквідності, платоспроможності, оборотності капіталу тощо. Ці показники дозволяють визначити економічну доцільність управлінських дій та їх вплив на фінансовий результат підприємства [24]. Проте в умовах динамічного середовища цього недостатньо, оскільки малі

підприємства часто стикаються з нестабільністю ринків, обмеженими ресурсами та високими ризиками [38].

У зв'язку з цим особливого значення набуває інтегральна оцінка ефективності управління, яка дозволяє об'єднати в єдину систему як фінансові, так і нефінансові індикатори. До нефінансових показників належать: рівень інноваційності, ступінь задоволеності клієнтів, гнучкість організаційної структури, якість управлінських процесів тощо [25].

Перспективним є використання концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка враховує чотири ключові складові: фінансову, клієнтську, внутрішньоорганізаційну та навчально-інноваційну. Такий підхід забезпечує цілісне бачення діяльності підприємства та дозволяє визначати, наскільки управлінські рішення сприяють досягненню стратегічних цілей [26].

Крім того, важливою є оцінка ефективності управління з позиції життєвого циклу підприємства. На різних його етапах — створення, зростання, зрілості чи спаду — акценти в оцінці змінюються. Так, на етапі становлення перевага надається оцінці інноваційності та адаптивності, тоді як на етапі зрілості — ефективності використання ресурсів і стабільності фінансових результатів [27].

Таким чином, методичні засади оцінки ефективності управління малими підприємствами повинні базуватись на комплексному, системному підході з урахуванням специфіки галузі, етапу розвитку підприємства, а також стратегічних орієнтирів його діяльності.

Оцінка ефективності управління малими підприємствами є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін бізнесу, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку компанії. Особливості функціонування малих підприємств вимагають застосування різних методів, які дозволяють враховувати як фінансові результати, так і організаційні, процесні та стратегічні аспекти їх діяльності.

Кожен із методів має свої переваги та сфери застосування залежно від специфіки підприємства, стадії його розвитку й доступних ресурсів. У табл. 1.6. узагальнено основні методи оцінки ефективності управління малими підприємствами.

Таблиця 1.6

Методи оцінки ефективності управління малими підприємствами

Назва методу	Характеристика	Основні показники/інструменти	Переваги
Фінансово-економічний аналіз	Аналіз фінансових результатів та показників діяльності підприємства	Рентабельність, ліквідність, оборотність, платоспроможність	Об'єктивність, кількісна вимірюваність
Функціонально-вартісний аналіз	Аналіз функцій і витрат для виявлення неефективних процесів	Вартість виконання функцій, витрати на ресурси	Оптимізація витрат
Метод експертних оцінок	Оцінка якості управління на основі думок експертів	Анкетування, інтерв'ю, Delphi-метод	Урахування специфіки управління
Бенчмаркінг	Порівняння показників підприємства з лідерами галузі	Галузеві KPI, стандарти якості	Можливість запозичення кращих практик
Збалансована система показників (BSC)	Комплексна оцінка на основі фінансових і нефінансових критеріїв	Фінанси, клієнти, процеси, навчання	Стратегічна орієнтованість
Оцінка з урахуванням життєвого циклу	Диференційований підхід до оцінки залежно від етапу розвитку підприємства	Індикатори інноваційності, адаптивності, стабільності	Гнучкість, адаптивність

Джерело: складено на основі [23; 34-35]

Кожен з методів оцінки, наведених в таблиці, має свої переваги та сфери доцільного застосування. Традиційні підходи, зокрема фінансово-економічний аналіз, забезпечують об'єктивну кількісну оцінку результатів діяльності, проте не враховують нефінансові аспекти управління. Функціонально-вартісний аналіз орієнтований на оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Метод експертних оцінок дозволяє врахувати специфіку управлінських процесів, спираючись на думку

фахівців галузі. Бенчмаркінг сприяє вдосконаленню управління шляхом запозичення успішного досвіду конкурентів. Збалансована система показників забезпечує комплексний стратегічний підхід, поєднуючи фінансові та нефінансові критерії ефективності [40]. Для практичної оцінки ефективності управління малими підприємствами доцільно використовувати систему кількісних показників, що дають змогу комплексно проаналізувати фінансовий стан, рівень ділової активності, ефективність використання ресурсів і роботу персоналу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Характеристика фінансово-економічних індикаторів оцінки
ефективності діяльності малих підприємств**

Показник	Формула	Розшифрування позначень	Економічна сутність
Рентабельність продажу (Rp)	$R_p = (\text{ЧП} / \text{ВП}) \times 100\%$	ЧП – чистий прибуток; ВП – виручка від реалізації	Відображає, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні продажу.
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$K_{пл} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$	ОА – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання	Характеризує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання.
Коефіцієнт автономії (Ка)	$K_a = \text{ВК} / \text{П}$	ВК – власний капітал; П – підсумок балансу	Показує рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.
Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	$K_{oa} = \text{ВП} / \text{СА}$	ВП – виручка від реалізації; СА – середньорічна вартість активів	Оцінює ефективність використання активів для отримання доходу.
Продуктивність праці (Пп)	$P_p = \text{ВП} / \text{Чп}$	ВП – виручка від реалізації; Чп – середньооблікова чисельність персоналу	Визначає ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.

Джерело: складено на основі [27-28]

Для малого підприємства, застосування цих показників дає можливість комплексно оцінити ефективність управління та виявити проблемні напрями. Рентабельність відображає прибутковість, ліквідність – фінансову стійкість, оборотність – швидкість використання ресурсів, а показники продуктивності характеризують ефективність роботи персоналу [41].

Комплексне використання фінансових та нефінансових індикаторів у поєднанні з методами бенчмаркінгу, експертних оцінок і збалансованої системи показників (BSC) забезпечує об'єктивність аналізу, підвищує достовірність результатів і сприяє розробленню ефективних управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності малого підприємства. Отже, для отримання об'єктивних результатів доцільно застосовувати комбінований підхід, який поєднує кількісні та якісні методи, враховуючи специфіку малого підприємництва, його ресурси, цілі та стадію розвитку [43].

Дослідження методичних засад оцінки ефективності управління малими підприємствами показало, що результативність управлінських рішень залежить від комплексного поєднання фінансових та нефінансових критеріїв оцінювання. Ефективне управління є основним чинником забезпечення конкурентоспроможності, стабільного розвитку і адаптації малого бізнесу до динамічних умов ринкового середовища [44].

Отже, слід відзначити, що для оцінювання результативності управління доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує фінансово-економічні, організаційні та стратегічні методи. Традиційні кількісні показники, такі як рентабельність, ліквідність чи оборотність активів, забезпечують об'єктивну оцінку фінансового стану, тоді як нефінансові індикатори – рівень інноваційності, задоволеність клієнтів, ефективність управлінських процесів – відображають якісні аспекти розвитку. Використання методів бенчмаркінгу, експертних оцінок, функціонально-вартісного аналізу та концепції збалансованої системи показників дозволяє комплексно визначити ефективність управлінських рішень з урахуванням життєвого циклу підприємства. Отже, найбільш результативним підходом є системна оцінка, яка поєднує фінансові й нефінансові критерії, враховує галузеву специфіку та стратегічні цілі, що сприяє підвищенню ефективності управління малого бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» (код ЄДРПОУ 39891786) – товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване 13 липня 2015 року в місті Києві. Підприємство офіційно діє вже понад десять років і має статус «зареєстровано». Статутний капітал компанії становить 2 000 гривень. Засновниками виступають троє фізичних осіб – Набатова Софія Андріївна (володіє 55% статутного капіталу), Макшанський Артем Володимирович (23%) та Яруш Владислав Сергійович (22%). Керівником і кінцевим бенефіціаром підприємства є Набатова Софія Андріївна.

Основними видами діяльності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» є будівництво житлових і нежитлових будівель, споруд інженерної інфраструктури, зокрема трубопроводів, систем електропостачання та телекомунікацій. Підприємство також виконує широкий спектр спеціалізованих будівельно-монтажних робіт: електромонтаж, встановлення систем опалення, кондиціонування, водопостачання, штукатурні, столярні, малярні, облицювальні та покрівельні роботи. Крім того, компанія займається неспеціалізованою оптовою торгівлею та наданням в оренду машин, устаткування й іншого обладнання.

На рис. 2.1 наведено навести організаційну структуру управління підприємством.

Організаційна структура управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» має лінійно-функціональний характер і забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між керівними ланками. На чолі компанії стоїть генеральний директор, який координує діяльність усіх підрозділів і приймає

стратегічні рішення. Йому підпорядковується заступник директора, що здійснює оперативне керівництво та контроль за основними напрямками роботи.

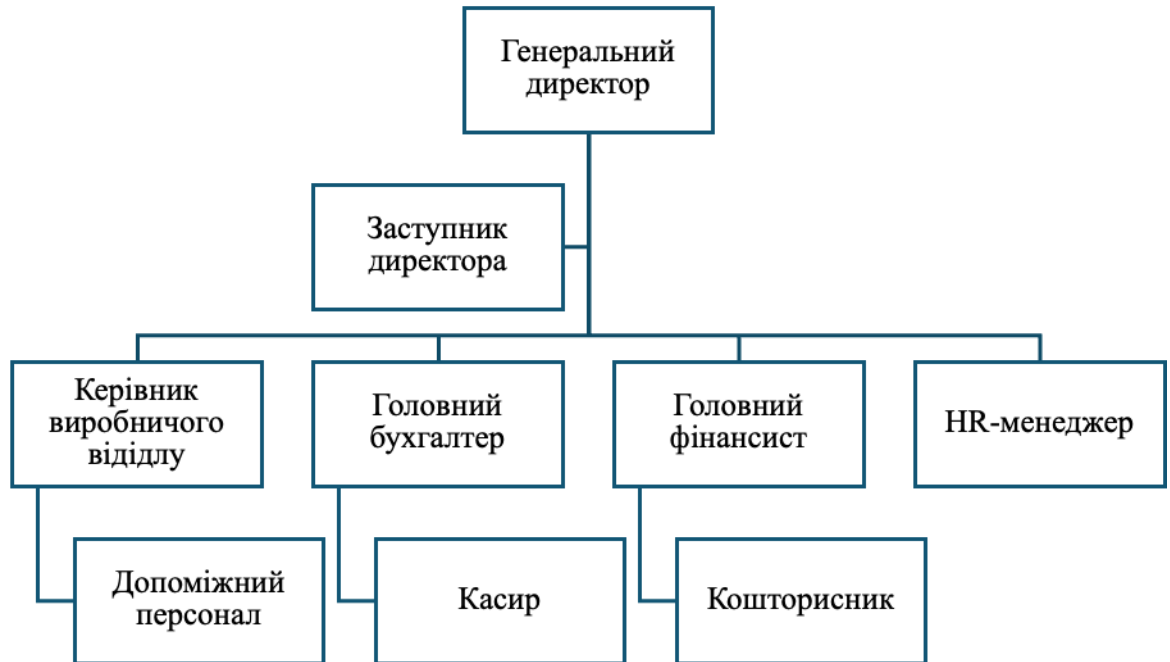


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Джерело: складено на основі [45]

Структура включає керівника виробничого відділу з підпорядкованим допоміжним персоналом, головного бухгалтера, головного фінансиста (якому підзвітні касир і кошторисник) та HR-менеджера. Такий розподіл функцій забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, підвищує керованість організації та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Наступним наведено оцінку фінансово-економічних показників компанії (табл. 2.1).

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» за 2020-2024 рр. свідчить про суттєве скорочення обсягів діяльності підприємства, що зумовлено складною економічною ситуацією в Україні, насамперед воєнними діями.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «ЕКО
ТРАНСБУД» за період 2020-2024 рр.**

Показники	Період					Відхилення (+/-)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2020	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	8 221,0	4 404,2	2 786,5	169,1	198,6	-8022	30
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7 822,0	4 285,8	3 120,3	164,4	189,5	-2931	25
Валовий прибуток тис. грн	399,0	118,4	-333,8	4,7	9,1	343	4
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	17,0	0,5	-599,2	4,7	9,1	608	4
Чистий прибуток, тис. грн	14,0	0,4	-599,2	3,8	7,5	607	4
Загальна вартість активів, тис. грн	4 432,0	1 810,8	1 810,8	1 526,5	1 526,5	-284	0
Загальна вартість основних засобів, тис. грн	1,0	1,9	1,9	0,0	0,0	-2	0
Віддача основних засобів, грн	8221,0	2318,0	1466,6	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	2	3	2	2	2	0	0
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	4110,50	1468,07	1393,25	84,55	99,30	-1294	15
Власний капітал, тис. грн	20,0	20,9	20,9	24,7	24,7	4	0
Рентабельність продажів, %	0,17	0,01	-21,50	2,25	3,76	25,26	1,51
Рентабельність активів, %	0,32	0,02	-33,09	0,25	0,49	33,58	0,24
Рентабельність власного капіталу	70,00	1,91	- 2866,99	15,38	30,21	2897,20	14,83

Джерело: складено на основі Додатку А

Чистий дохід від реалізації зменшився з 8 221,0 тис. грн у 2020 р. до 198,6 тис. грн у 2024 р., тобто майже у 40 разів. Водночас собівартість продукції також суттєво скоротилася, що свідчить про різке зменшення виробничих обсягів. Незважаючи на збитковість у 2022 р., у 2023–2024 роках підприємство вийшло на позитивний фінансовий результат, а чистий прибуток зріс до 7,5 тис. грн, що є ознакою стабілізації діяльності, що власне було спричинено зростанням цін на будівництво (рис. 2.2).

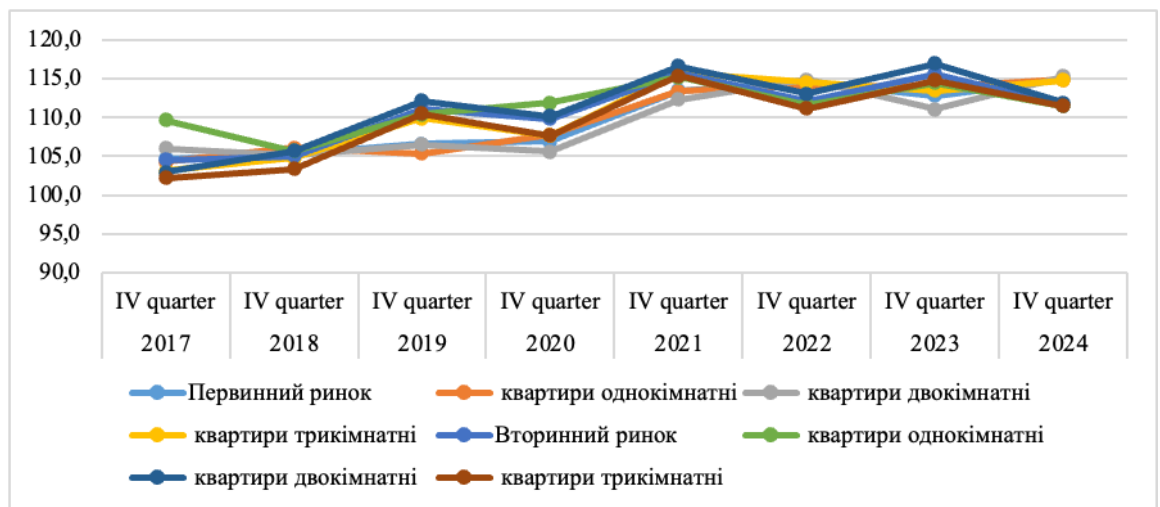


Рисунок 2.2 – Динаміка індексу цін на нерухомість в Україні в період 2018-2024 рр.

Джерело: складено на основі [46]

Динаміка ринку житлової нерухомості України у 2018–2024 рр. свідчить про загальне зростання цін, особливо на первинному ринку, де спостерігалася стабільна позитивна тенденція, що створює потенційні перспективи для розвитку будівельних компаній, зокрема ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД». Попри складну ситуацію, спричинену війною, попит на житло зберігається, особливо в регіонах, де відносно безпечніше здійснювати будівництво. У Києві, де компанія здійснює діяльність, темпи реалізації нових об'єктів сповільнилися через постійні повітряні атаки, проте очікується поступове відновлення ринку після стабілізації безпекової ситуації.

Власний капітал поступово збільшувався, що свідчить про прагнення компанії зберігати фінансову стійкість навіть за умов зниження активів. Показники рентабельності у 2022 р. різко знизилися через збитковість, однак уже у 2023–2024 рр. продемонстрували відновлення, адже рентабельність продажів підвищилася до 3,76%, активів – до 0,49%, а власного капіталу – до 30,21%, що свідчить про зростання ефективності використання наявних ресурсів.

В табл. 2.2 наведено динаміку ключових показників балансу підприємства, як основи його фінансової стабільності.

Таблиця 2.2

Динаміка статей балансу ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» за період 2020–2024 рр., тис. грн.

Стаття балансу	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
						2024/2020	2024/2022
Усього необоротні активи	1	1,9	1,9	0	0	-1	-1,9
Запаси	1 501,0	115,2	115,2	0	0	-1501	-115,2
Поточна дебіторська заборгованість	2 708,0	1 695,6	1 695,6	1 526,5	1 526,5	-1181,5	-169,1
Усього оборотні активи	4 430,0	1 810,8	1 810,8	1 526,5	1 526,5	-2903,5	-284,3
Зареєстрований капітал	2	2	2	2	2	0	0
Нерозподілений прибуток	18	18,9	18,9	22,7	22,7	4,7	3,8
Усього власний капітал	20	20,9	20,9	24,7	24,7	4,7	3,8
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	3 187,0	1 789,9	1 789,9	1 501,8	1 501,8	-1685,2	-288,1
Усього поточні зобов'язання	4 412,0	1 789,9	1 789,9	1 501,8	1 501,8	-2910,2	-288,1
Баланс	4 432,0	1 810,8	1 810,8	1 526,5	1 526,5	-2905,5	-284,3

Джерело: складено на основі Додатку А

Аналіз табл. 2.2. показує, що загальна сума активів зменшилася з 4 432,0 тис. грн у 2020 р. до 1 526,5 тис. грн у 2024 р., тобто більш ніж утричі. Значне скорочення оборотних активів відбулося за рахунок зменшення запасів і дебіторської заборгованості, що може бути наслідком падіння попиту на будівельні послуги в умовах війни та регулярних атак на Київ. Попри це, показники власного капіталу демонструють певну стабільність і навіть незначне зростання нерозподіленого прибутку, що свідчить про збереження фінансової стійкості підприємства. Поточні зобов'язання скоротилися більш ніж удвічі, що може бути результатом погашення боргів або скорочення операційної діяльності.

В табл. 2.3 наведено SWOT-аналіз підприємства.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічний досвід роботи на ринку (понад 10 років діяльності).	Невеликий статутний капітал (2 000 грн), що обмежує фінансову стійкість.
Наявність ліцензії та офіційний статус «zareєстровано».	Висока залежність від зовнішніх замовлень і ринкової кон'юнктури будівельної галузі.
Комплексний спектр будівельно-монтажних робіт – від загальнобудівельних до спеціалізованих	Відсутність масштабного інвестиційного потенціалу для модернізації обладнання.
Чіткий розподіл обов'язків, що підвищує ефективність координації.	Обмежені маркетингові можливості та слабка диверсифікація ринків.
Наявність досвідченої управлінської команди, зокрема керівника-бенефіціара, який контролює стратегічний розвиток.	Зниження обсягів діяльності у 2020–2024 рр. через воєнний стан.
Можливості	Загрози
Розширення діяльності у сфері відбудови інфраструктури України.	Нестабільна економічна ситуація в країні, інфляція, валютні ризики.
Участь у державних та міжнародних проєктах з реконструкції.	Військові дії, що ускладнюють логістику та реалізацію будівельних проєктів.
Залучення інвесторів або партнерів для нарощення виробничого потенціалу.	Висока конкуренція серед будівельних компаній, особливо у Києві та регіонах.
Впровадження енергоефективних та «зелених» технологій у будівництві.	Зростання вартості будівельних матеріалів та енергоносіїв.
Розвиток орендного напрямку (як додаткового джерела доходу).	Можливе скорочення попиту на комерційне будівництво через економічну рецесію.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» показує, що підприємство має міцні внутрішні позиції завдяки досвіду роботи, широкому спектру будівельно-монтажних послуг та налагодженій структурі управління. Водночас слабкою стороною компанії є обмежена фінансова база та скорочення обсягів діяльності внаслідок воєнних дій. Незважаючи на це, підприємство має значний потенціал розвитку – особливо у сфері відновлення інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій і розширення партнерських зв'язків. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» слід зосередитись на залученні інвестицій, модернізації технічної бази та активнішій участі у програмах післявоєнного відновлення країни.

Загалом ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» поступово адаптується до складних ринкових умов. Попри значне скорочення обсягів будівництва, компанія зберегла фінансову життєздатність і має потенціал для відновлення у післявоєнний період завдяки ефективному управлінню витратами, оптимізації ресурсів і можливому залученню до програм відбудови житлової та інфраструктурної галузі України.

2.2. Аналіз системи управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» в сучасних умовах

Система управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» характеризується чітким розподілом обов'язків між ключовими посадовими особами, що забезпечує ефективну координацію виробничих і адміністративних процесів у сучасних умовах господарювання. Керівництво компанією здійснюється директором, який визначає стратегічні напрями розвитку, формує довгострокові плани та приймає управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного будівельного ринку.

Заступник директора виконує функції організаційного координатора, забезпечуючи узгодженість дій структурних підрозділів та контроль за своєчасним виконанням проєктів. Значну роль у системі управління відіграє HR-менеджер, який займається підбором і розвитком персоналу, впроваджує програми навчання та формує систему мотивації, спрямовану на підвищення продуктивності праці.

Фінансово-облікову діяльність контролює бухгалтер, який відповідає за точність податкової та фінансової звітності, ведення обліку витрат і розрахунок заробітної плати. У сфері планування витрат і контролю бюджету проєктів важливу роль відіграє кошторисник, який забезпечує економічну ефективність будівельних робіт і контроль за витрачанням коштів.

Виробничу частину роботи організовує бригадир, який координує діяльність робітників, контролює якість виконання будівельно-монтажних робіт і дотримання технологічних стандартів. Робітники підприємства виконують спеціалізовані функції залежно від кваліфікації, забезпечуючи реалізацію будівельних проєктів на практичному рівні.

Схема управління наведена на рис. 2.3.

Комунікаційна структура ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» побудована за принципом вертикальної підпорядкованості з елементами горизонтальної взаємодії між окремими підрозділами. Основний інформаційний потік спрямований від директора до підлеглих працівників, що забезпечує чітке виконання управлінських рішень і контроль за реалізацією поставлених завдань. Директор здійснює стратегічне керівництво підприємством, передаючи розпорядчу інформацію заступнику директора, який координує роботу різних служб і забезпечує комунікацію між адміністративним та виробничим рівнями.

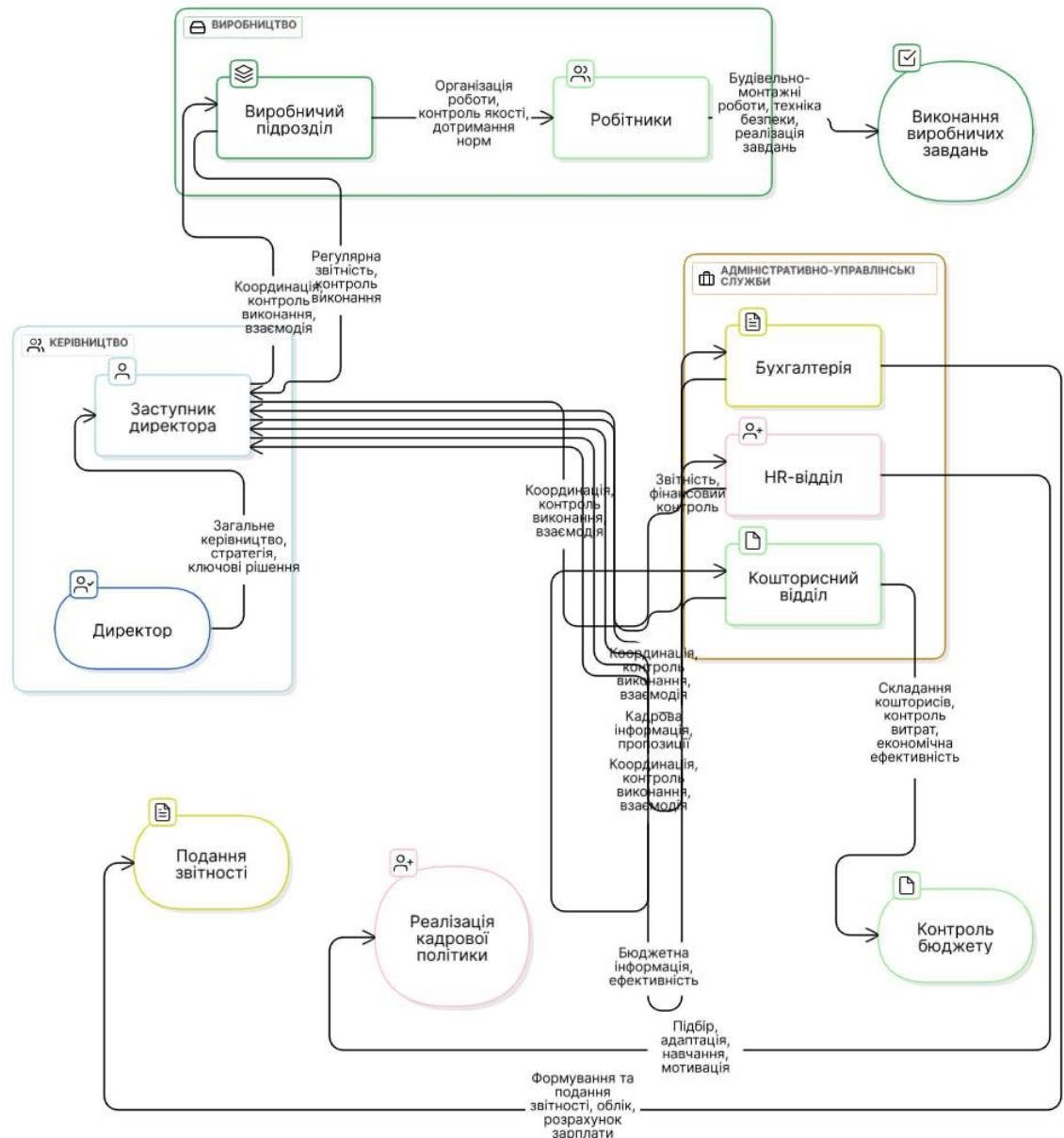


Рисунок 2.3 – Структура схема управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Джерело: складено на основі даних компанії

Важливу роль у внутрішніх комунікаціях відіграють бухгалтер і HR-менеджер. Бухгалтер забезпечує фінансово-облікове інформування керівництва, а також взаємодію з контролюючими органами. HR-менеджер підтримує зворотний зв'язок із працівниками, інформує керівництво про кадрові потреби, настрій колективу та рівень задоволеності умовами праці. Кошторисник взаємодіє як із керівництвом, так і з виробничими

підрозділами, передаючи інформацію щодо бюджету проєктів, витрат і фінансових обмежень.

На виробничому рівні ключову роль у комунікаціях відіграє бригадир, який є посередником між управлінським персоналом і робітниками. Він отримує завдання від керівництва, розподіляє їх між членами бригади, контролює виконання та оперативно інформує керівництво про хід робіт. Таким чином, комунікаційна структура підприємства поєднує централізоване управління з ефективною взаємодією між підрозділами, що сприяє узгодженості дій, оперативному прийняттю рішень та підтриманню стабільного інформаційного обміну в умовах динамічного будівельного ринку.

Таким чином, управлінська структура ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» поєднує стратегічне керівництво та операційне управління, що дозволяє компанії зберігати гнучкість і адаптивність в умовах воєнних викликів та зниження попиту на будівельні послуги в столиці, одночасно формуючи основу для подальшого розвитку після стабілізації ринку.

Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» представлена на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Джерело: складено на основі даних компанії

Система управління персоналом ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» складається з кількох взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективну роботу підприємства та взаємодію з працівниками. Основою є організація праці, що поєднує індивідуальний і колективний підходи: перший сприяє гнучкості та самостійності, другий – командній роботі та ефективному виконанню спільних завдань. Регламентація діяльності працівників передбачає різний рівень самостійності залежно від посади та функцій, що стимулює ініціативність і відповідальність. Мотиваційна система ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів – премій, заохочень, визнання результатів праці. У сукупності ці елементи формують дієву систему управління персоналом, орієнтовану на підвищення ефективності роботи та розвиток корпоративної культури підприємства.

Система управління кадрами в ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» проходить три стадії розвитку (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Стадії управління кадрами в ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Джерело: складено на основі даних компанії

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» показав недостатній рівень використання сучасних технологій та автоматизації. Попри застосування програмного забезпечення для кадрового обліку, процеси найму, навчання та оцінювання персоналу переважно

виконуються вручну або в електронних таблицях. Це знижує ефективність управління і потребує впровадження сучасних цифрових рішень, які дозволять автоматизувати рутинні операції, підвищити продуктивність праці та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси підприємства.

Основні інструменти управління персоналом ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» наведено на рис. 2.6.

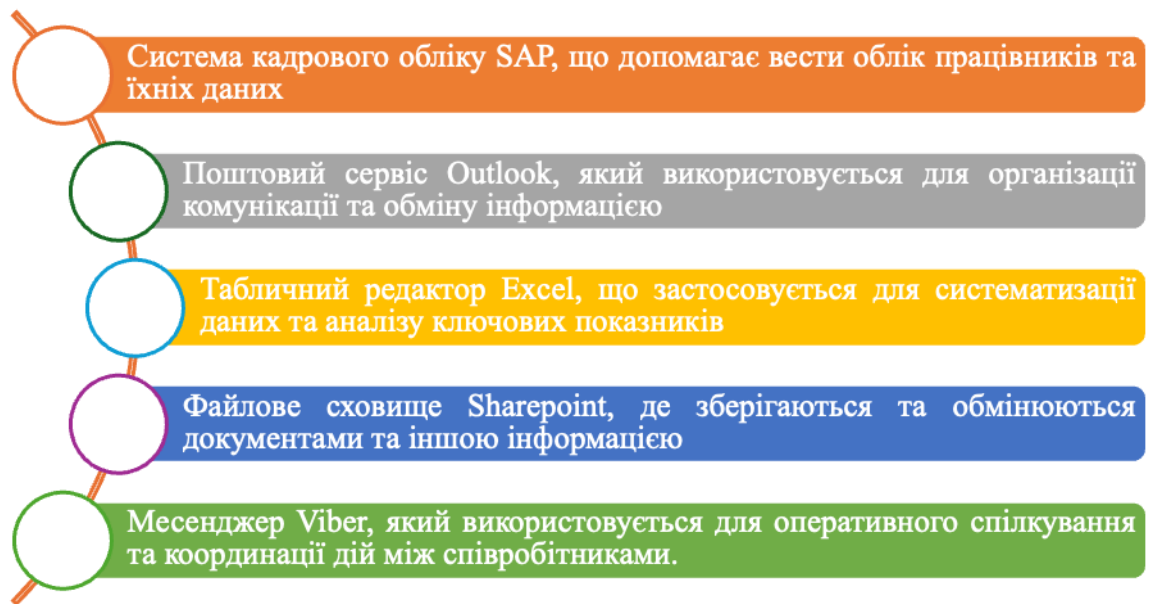


Рисунок 2.6 – Перелік інструментів управління персоналом в ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Джерело: складено на основі даних компанії

Керівництво ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» приділяє значну увагу підвищенню ефективності праці персоналу, створюючи умови для професійного зростання та набуття нового досвіду. Такий підхід підтримує мотивацію працівників, стимулює їх інтерес до роботи й сприяє розширенню компетенцій у суміжних напрямках, що водночас допомагає компанії ефективно закривати кадрові потреби. Аналіз потреб співробітників дає змогу менеджеру з персоналу краще розуміти їхні очікування та формувати індивідуальну систему стимулювання для різних категорій працівників. Тому важливим завданням керівництва є впровадження сучасних технологій

управління персоналом і створення комфортного, мотивуючого робочого середовища (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Блок-схема впливу системи управління персоналом на показники діяльності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Джерело: складено на основі даних компанії

Блок-схема впливу системи управління персоналом на показники діяльності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» демонструє взаємозв'язок між ефективністю роботи з персоналом і фінансовими результатами підприємства. Вона показує, що якісне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат і, як наслідок, покращенню загальних показників діяльності компанії.

Однією з ключових проблем ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» є недостатній рівень цифровізації виробничо-управлінських процесів. Значна частина управлінських операцій виконується вручну, без використання автоматизованих систем обліку, планування та контролю. Це призводить до затримок у прийнятті рішень, дублювання функцій, неузгодженості дій між підрозділами й підвищення ризику помилок. Відсутність єдиного цифрового середовища ускладнює оперативний обмін інформацією та координацію між відділами постачання, логістики, бухгалтерії та будівельними ділянками.

Крім того, відсутність системи аналітичного моніторингу не дозволяє керівництву оперативно відстежувати відхилення від планів, продуктивність робітників, використання ресурсів чи стан об'єктів, що створює інформаційний розрив між керівниками та виконавцями, знижує швидкість реагування на зміни та унеможливорює ефективне планування. Також проблемою є низький рівень цифрової компетентності персоналу, який не володіє навичками роботи з сучасними інструментами управління, що ускладнює впровадження інновацій і технологій штучного інтелекту.

Наявні труднощі цифровізації безпосередньо впливають на продуктивність праці та ефективність використання ресурсів ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» а відсутність автоматизованих систем призводить до простоїв, перевитрат матеріалів і втрат часу.

2.3. Оцінка ефективності управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, економічною нестабільністю та впливом воєнних факторів, оцінка ефективності управління підприємством набуває особливої актуальності. Для ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД», яке здійснює діяльність у будівельній галузі, ефективність управління є визначальним чинником стабільності, прибутковості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Оцінювання результативності управлінських процесів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи менеджменту, визначити резерви підвищення продуктивності праці, оптимізації ресурсів, тощо.

В табл. 2.4 наведено характеристику фінансово-економічних індикаторів оцінки діяльності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД».

Таблиця 2.4

**Характеристика фінансово-економічних індикаторів оцінки
ефективності діяльності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» в період 2020-2024 рр.**

Показники	Період					Відхилення (+/-)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2020	2024/2023
Рентабельність продажу	0,17	0,01	-21,50	2,25	3,76	3,59	1,51
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,00	1,01	1,01	1,02	1,02	0,01	0,00
Коефіцієнт автономії	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01	0,00
Коефіцієнт оборотності активів	1,85	2,43	1,54	0,11	0,13	-1,72	0,02
Продуктивність праці	4110,50	1468,07	1393,25	84,55	99,30	-4011,20	14,75

Джерело: складено на основі даних Додатків А-Е

Аналіз фінансово-економічних індикаторів діяльності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» за 2020–2024 рр. свідчить про значні коливання ефективності управління підприємством, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, зокрема воєнним станом та зниженням ділової активності в будівельній галузі. Рентабельність продажів за цей період демонструє позитивну динаміку після збитковості 2022 року – зростання до 3,76% у 2024 році свідчить про поступове відновлення прибутковості діяльності.

Коефіцієнт поточної ліквідності залишається стабільним (на рівні 1,0–1,02), що вказує на здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Показник автономії поступово зростає, хоча й залишається низьким, що свідчить про незначне зміцнення фінансової незалежності. Водночас коефіцієнт оборотності активів різко знизився з 1,85 у 2020 році до 0,13 у 2024-му, що відображає падіння обсягів реалізації та менш ефективне використання ресурсів. Продуктивність праці за п'ять років зменшилася більш ніж у 40 разів (табл. 2.3), що пов'язано зі скороченням

кількості проєктів і зниженням обсягів будівельно-монтажних робіт у Києві. Загалом підприємство зберегло фінансову стійкість, проте його ефективність суттєво знизилася. В табл. 2.5 наведено оцінку ефективності управління підприємством через аналіз фінансового стану.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансового стану ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» в період 2020-2024 рр.

Показник	Період					Відхилення (+/-)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/2020	2024/2023
Аналіз ліквідності підприємства							
Коефіцієнт покриття	1,00	1,01	1,01	1,02	1,02	0,01	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,66	0,95	0,95	1,02	1,02	0,35	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства							
Коефіцієнт платоспроможності	0,005	0,012	0,012	0,016	0,016	0,012	0,000
Коефіцієнт фінансування	0,005	0,012	0,012	0,016	0,016	0,012	0,000
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,004	0,010	0,010	0,016	0,016	0,012	0,000
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,950	0,909	0,909	1,000	1,000	0,050	0,000
Аналіз ділової активності підприємства							
Коефіцієнт оборотності активів	1,85	2,43	1,54	0,11	0,13	-1,72	0,02
Коефіцієнт оборотності основних засобів	8221,00	2318,00	1466,58	-	-	-	-
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	411,05	210,73	133,33	6,85	8,04	-403,01	1,19
Аналіз рентабельності підприємства							
Коефіцієнт рентабельності активів	0,32	0,02	-33,09	0,25	0,49	0,17	0,24

Продовження табл. 2.5							
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	70,00	1,91	-2866,99	15,38	30,21	-39,79	14,83
Коефіцієнт рентабельності продукції	105,10	102,76	89,30	102,86	104,80	-0,30	1,94

Джерело: складено на основі даних Додатків А-Е

Отож, коефіцієнт покриття та швидкої ліквідності залишаються на рівні трохи вищому за одиницю (1,02), що свідчить про здатність компанії своєчасно погашати поточні зобов'язання. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається нульовим, що вказує на відсутність вільних грошових коштів і потребу у посиленні грошових резервів (рис. 2.8).

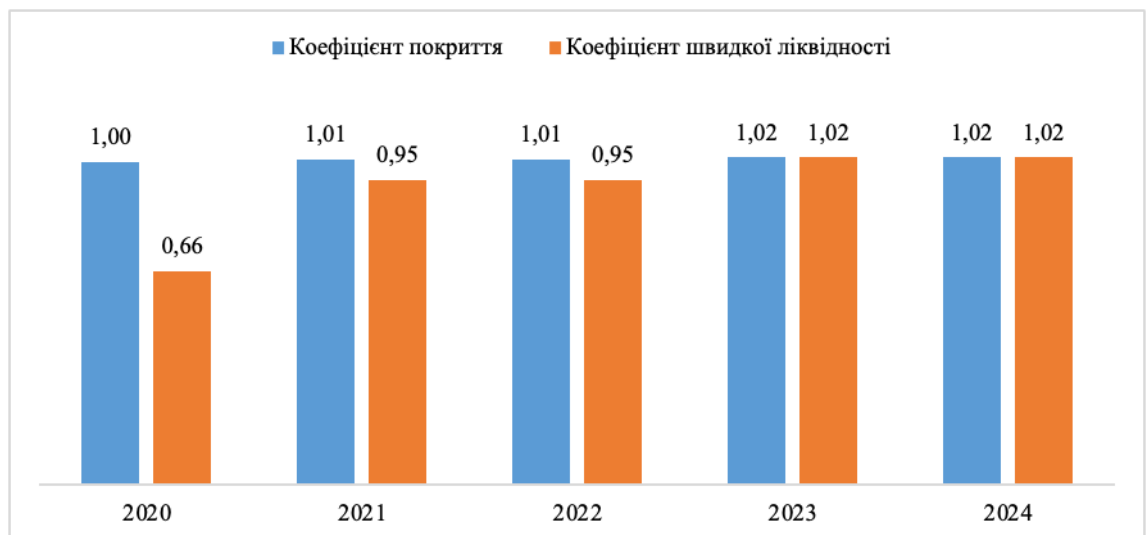


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» за період 2020-2024 рр.

Джерело: складено на основі даних Додатків А-Е

Показники платоспроможності поступово зростають, але залишаються низькими, що свідчить про обмежену фінансову незалежність підприємства. Зокрема, коефіцієнти платоспроможності, фінансування та забезпеченості власними оборотними засобами зросли з 0,005 у 2020 році до 0,016 у 2024

році, що є позитивною тенденцією, проте рівень залишається нижчим від нормативних значень (рис. 2.9).

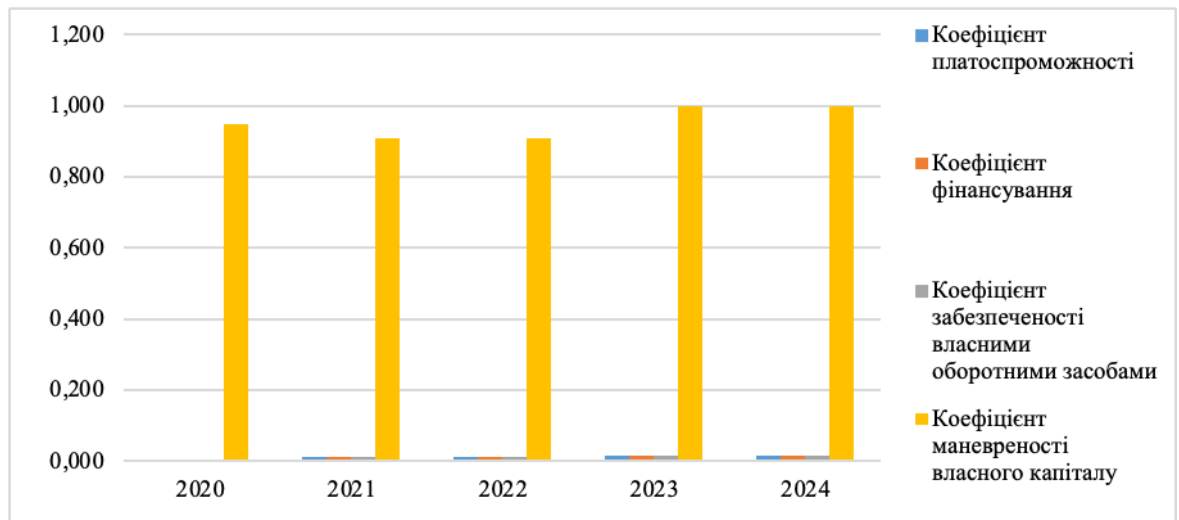


Рисунок 2.9 – Динаміка показників платоспроможності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» за період 2020-2024 рр.

Джерело: складено на основі даних Додатків А-Е

У сфері ділової активності спостерігається зниження ефективності використання активів і капіталу, адже коефіцієнт оборотності активів скоротився з 1,85 до 0,13, а власного капіталу – більш ніж у 50 разів, що свідчить про різке зменшення обсягів реалізації та зниження інтенсивності господарської діяльності (рис. 2.10).

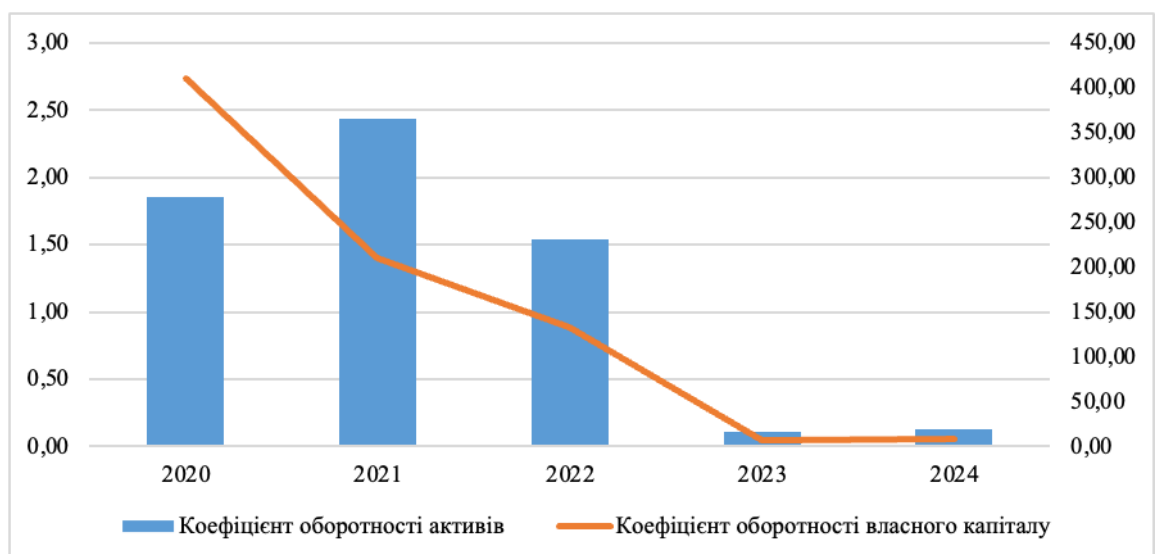


Рисунок 2.10 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» за період 2020-2024 рр.

Джерело: складено на основі даних Додатків А-Е

Щодо рентабельності, у 2022 році підприємство зазнало збитковості, однак уже у 2023–2024 рр. показники відновилися (рис. 2.11).

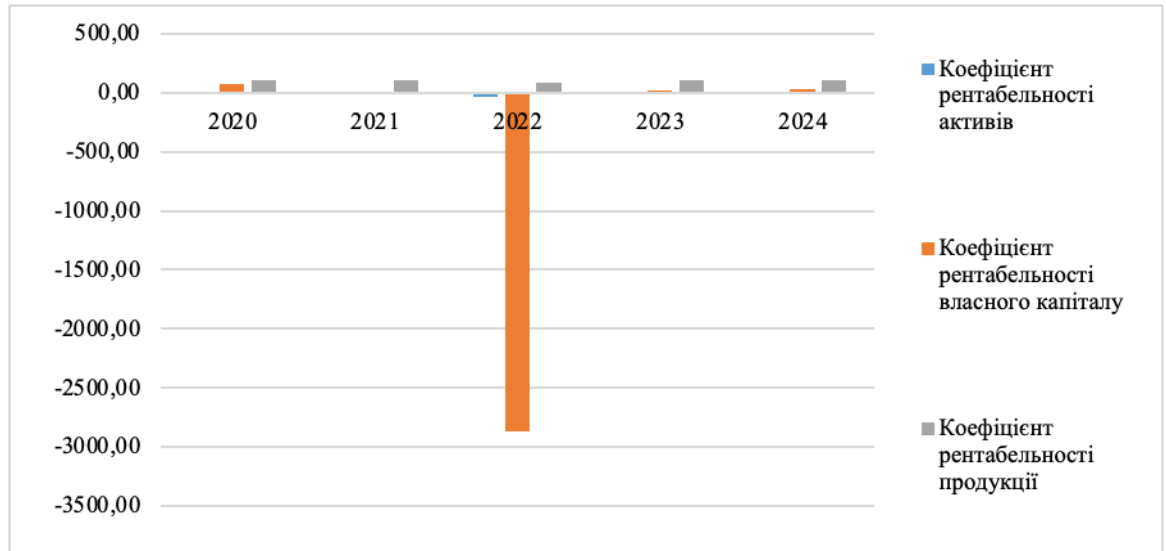


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» за період 2020-2024 рр.

Джерело: складено на основі даних Додатків А-Е

Рентабельність активів зросла до 0,49%, а рентабельність власного капіталу – до 30,21%, що свідчить про часткове відновлення прибутковості. Загалом ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» демонструє ознаки фінансової стабілізації після кризових періодів, однак потребує подальшого підвищення ефективності використання активів, зміцнення ліквідності та оптимізації структури капіталу для забезпечення сталого розвитку.

Оцінка ефективності управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» показала, що підприємство, попри складні зовнішні умови, зуміло зберегти стабільність своєї діяльності та поступово адаптується до сучасних економічних викликів. Аналіз ключових фінансово-економічних показників свідчить про позитивну динаміку відновлення прибутковості та поступове зміцнення фінансової

стійкості. Хоча рівень рентабельності й ліквідності залишається невисоким, спостерігається стабільне покращення показників після кризових років, що свідчить про ефективність управлінських рішень.

Водночас зниження продуктивності праці та оборотності активів вказує на потребу в підвищенні ефективності використання ресурсів і впровадженні сучасних технологій управління. Слід відзначити, що відсутність прозорості, зрозумілої та справедливої системи преміювання формує низьку мотивацію до підвищення продуктивності праці. Працівники не мають стимулу вдосконалювати професійні навички чи пропонувати раціоналізаторські рішення. Така ситуація стримує розвиток корпоративної культури ефективності, інноваційності та командної взаємодії. Для подолання цієї проблеми доцільним є впровадження нової системи мотивації, що базується на принципі персональної результативності.

Отже, ефективність управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» можна оцінити як помірну з позитивною тенденцією до покращення. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку, особливо за умови стратегічного оновлення управлінських підходів та активної участі у програмах післявоєнного відновлення будівельної галузі України.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

3.1. Організаційно-економічні заходи щодо удосконалення управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

В умовах динамічного розвитку будівельної галузі актуальності набуває питання удосконалення системи управління підприємствами. Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» необхідним є впровадження організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Комплексна стратегія удосконалення управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Джерело: складено автором

Аналізуючи рис. 3.1, можна зробити висновок, що початковим етапом реалізації стратегії розвитку ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» є запровадження системи інтелектуального управління будівельним процесом із використанням технологій штучного інтелекту. Основною проблемою підвищення продуктивності праці на ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» є недостатній рівень цифровізації будівельно-виробничих процесів та недосконала організація управлінських потоків, що у сукупності негативно впливають на ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів. У зв'язку з цим пропонується впровадження системи цифрового управління будівельним виробництвом, спрямованої на оптимізацію технологічних процесів, скорочення простоїв та підвищення рівня контролюваності операцій.

Для реалізації цього підходу доцільно інтегрувати інтелектуальні технології шляхом створення ШІ-помічника, який виконуватиме функції управління виробничими процесами, контролю за ходом виконання робіт та забезпечення працівників необхідними ресурсами. Такий інструмент сприятиме ефективній організації будівельних бригад, оптимізації використання техніки, а також підвищенню узгодженості між різними структурними підрозділами компанії.

ШІ-помічник виконуватиме роль цифрового координатора, що поєднуватиме роботу виробничих ділянок із діяльністю суміжних відділів – постачання, логістики, бухгалтерії та управління проєктами. Завдяки інтегрованій платформі всі підрозділи матимуть доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що дозволить оперативно реагувати на зміни у планах, забезпечувати безперервність будівельного процесу та раціонально використовувати ресурси.

На рисунку 3.2 представлено ключові функції ІІІ-помічника в системі організації робочих процесів підприємства. Його впровадження сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, але й зменшенню кількості адміністративних завдань, які раніше вимагали значних трудових витрат персоналу. Автоматизація рутинних операцій, моніторинг виконання планів і цифрова координація дій між підрозділами забезпечать підвищення ефективності управління та зростання загальної результативності діяльності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД».

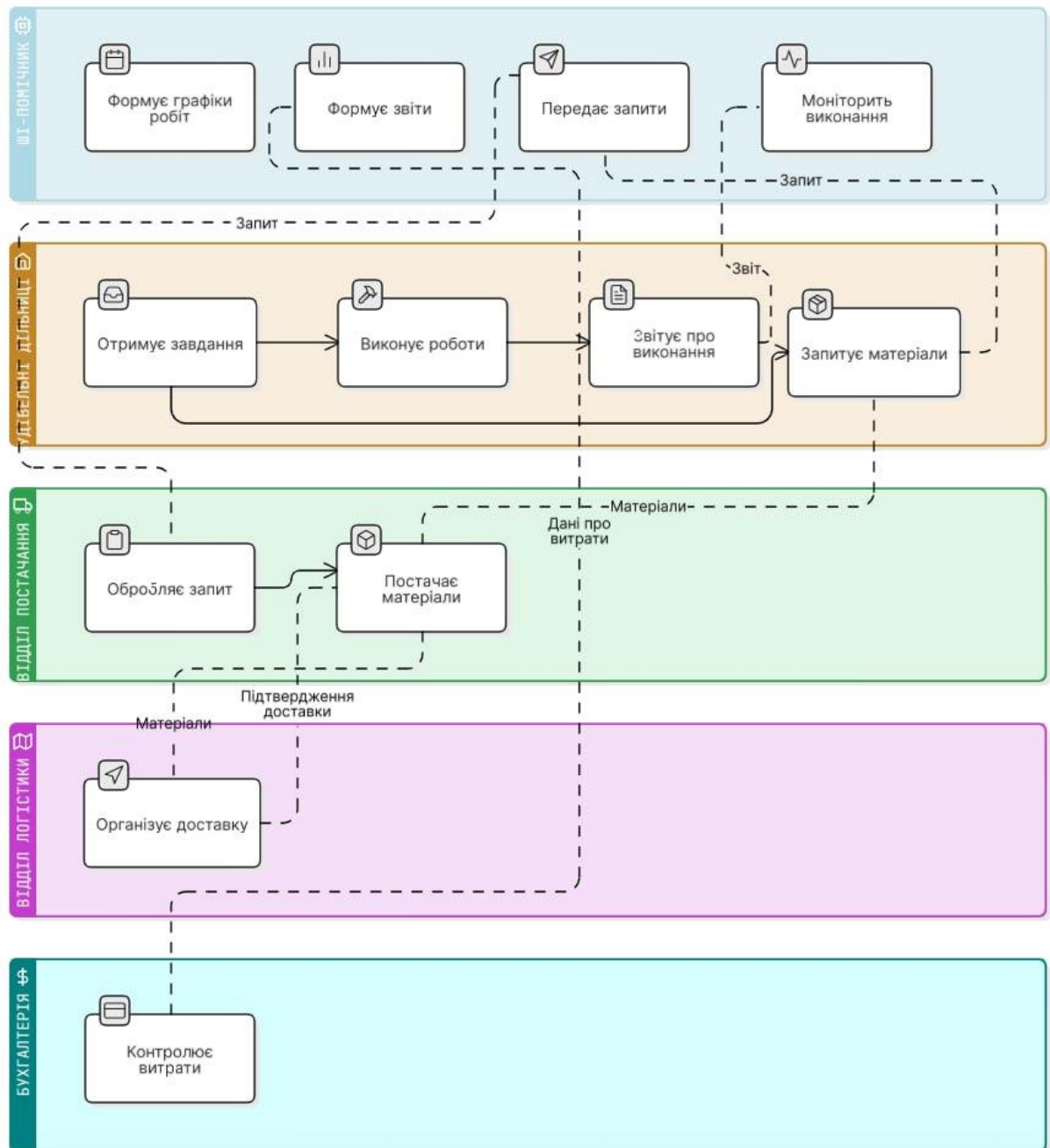


Рисунок 3.2 – Роль ШІ-помічника в організації будівельних процесів ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Джерело: складено автором

Працівники будівельних дільниць ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» отримуватимуть чітко сформульовані завдання згідно з графіком виконання робіт, який формуватиметься системою штучного інтелекту (ШІ) на основі даних про завантаженість будівельних бригад, наявність техніки, матеріалів і календарні строки виконання об'єктів.

III-помічник забезпечуватиме узгодженість між планами виконання будівельно-монтажних робіт і графіками постачання, що дозволить уникнути затримок через відсутність матеріалів або техніки, а також мінімізує простої через неузгодженість дій між відділами.

Завдяки інтеграції III у виробничо-технічні процеси, працівники планово-технічного відділу не витрачатимуть час на ручне узгодження деталей із відділами постачання чи логістики. III автоматично передаватиме запити на поповнення запасів будівельних матеріалів, інструментів і витратних ресурсів. Також система повідомлятиме логістів про готовність об'єктів чи етапів до приймання або відвантаження, а служби забезпечення – про необхідність оперативного підвезення матеріалів на конкретну ділянку.

У випадках виникнення простоїв через технічні поломки, погодні умови чи організаційні збої, III-помічник оперативно інформуватиме керівників ділянок і технічний нагляд про причину затримки, статус усунення проблеми та прогнозований час відновлення робіт, що дозволить швидко мобілізувати ресурси, скоротити тривалість простоїв і зберегти ритмічність виконання будівельного графіка.

III контролюватиме наявність необхідних матеріалів, інструментів, засобів індивідуального захисту та спецтехніки на кожній ділянці. У разі виявлення дефіциту система автоматично формуватиме замовлення до складу або постачальників, щоб запобігти ситуаціям, коли будівельники змушені призупиняти роботи через нестачу ресурсів, що сприятиме підвищенню ефективності та безперервності будівельного процесу.

Важливою функцією III-помічника стане створення аналітичних звітів для керівництва. Ці звіти дозволять відстежувати продуктивність кожної будівельної бригади, аналізувати причини відхилень від плану, виявляти «вузькі місця» у процесах і своєчасно вживати заходів для їх усунення, що сприятиме оптимізації ресурсів і зниженню собівартості будівельних робіт.

Інтеграція ІІІ у внутрішню систему комунікацій між підрозділами – будівельними бригадами, інженерно-технічним персоналом, службою постачання та логістикою – створить єдиний інформаційний простір. Кожен учасник процесу матиме доступ до актуальних даних щодо стану виконання об’єктів, потреб у матеріалах, наявності техніки та графіків відвантаження, що дозволить узгоджувати виробничі плани з фінансовими й постачальницькими можливостями підприємства.

Наступним етапом стане впровадження гнучкої системи мотивації, що базуватиметься на реальних показниках ефективності праці, зафіксованих системою ІІІ. Рівень преміальних виплат визначатиметься з урахуванням виконання будівельних планів, дотримання строків, якості робіт і ефективності використання ресурсів.

У таблиці 3.1 подано розміри бонусних доплат за виконання планових показників відповідно до персональної результативності працівників.

Запропонована система преміювання працівників ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» базується на принципі індивідуальної результативності та спрямована на стимулювання підвищення продуктивності праці на всіх етапах будівельного процесу. Розмір бонусної доплати залежить від відсотка виконання або перевиконання встановлених виробничих показників із урахуванням загального бонусного фонду, що становить 10 000 грн. У разі, коли працівник перевиконує план робіт хоча б на 1%, він отримує 5% від бонусного фонду (500 грн). Такий підхід стимулює навіть незначне перевиконання завдання, формуючи у працівників мотивацію підтримувати стабільно високий рівень ефективності на будівельному майданчику.

Таблиця 3.1

Характеристика величини бонусних доплат на основі рівня персональної продуктивності працівників ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» при виконанні плану будівництва

Рівень персональної продуктивності	Базовий % доплати	Бонус, грн (10,000 грн фонд)	Діапазон виконання плану	Додаткове збільшення	Загальний % доплати	Підсумко ва виплата, грн
101–104%	5%	500	101%	0%	5%	500
101–104%	5%	500	102–104%	3%	$5\% + 3\% = 8\%$	800
105–109%	10%	1000	105–110%	6%	$10\% + 6\% = 16\%$	1600
110–115%	15%	1500	115–120%	10%	$15\% + 10\% = 25\%$	2500
116–120%	20%	2000	115–120%	10%	$20\% + 10\% = 30\%$	3000

Джерело: складено автором

За виконання плану у межах 102–104%, до базової премії додається 3%, тож працівник отримує 8% від бонусного фонду (800 грн), що забезпечить відчутне зростання винагороди за систематичне перевищення планових показників і підтримує прагнення працівників до стабільного перевиконання. У цьому діапазоні працівник отримує 10% від бонусного фонду (1000 грн). Якщо рівень виконання робіт досягає 110%, доплата збільшується ще на 6%, і працівник отримує 16% від фонду, що дорівнює 1600 грн. Такий формат винагороди мотивуватиме будівельні бригади не лише виконувати, а й системно перевищувати норми продуктивності.

За цього рівня працівники отримують базову доплату 15% (1500 грн). Якщо при цьому перевиконання досягає 115–120%, нараховується додаткова надбавка у 10%, і працівник отримує 25% від бонусного фонду (2500 грн), що дозволить підтримувати стабільну високу динаміку виконання робіт навіть у складних проєктах. Для найефективніших працівників передбачено максимальну винагороду – 30% від бонусного фонду, що в грошовому еквіваленті становить 3000 грн. Вона включає базову доплату 20% та додаткову надбавку 10% за високі показники перевиконання. Така система дозволить особливо заохотити найрезультативніших працівників, формуючи в компанії культуру ефективності й професійного зростання.

Механізм побудовано таким чином, щоб кожен відсоток перевиконання плану безпосередньо впливав на розмір винагороди, що в підсумку створить прозору мотиваційну модель, у якій працівники бачать прямий зв'язок між власною продуктивністю та фінансовим результатом. Отже, ОВ «ЕКО ТРАНСБУД» отримає не лише зростання обсягів робіт і продажів, а й підвищення загальної рентабельності та конкурентоспроможності.

Оновлена мотиваційна схема преміювання працівників наведена на рис. 3.3, де показано динаміку зростання бонусних виплат залежно від рівня виконання виробничого плану.

Одним із ключових напрямів розвитку стратегії удосконалення управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» є впровадження системи аналітичного моніторингу ефективності праці. Завдяки використанню автоматизованих звітів, сформованих за допомогою штучного інтелекту (ШІ), керівники будівельних підрозділів отримуватимуть актуальну інформацію про:

- відхилення у виконанні графіків робіт;
- перевитрати матеріалів, пального або робочого часу;
- зниження темпів продуктивності на окремих ділянках чи об'єктах.

Своєчасне виявлення таких факторів дозволить керівникам оперативно приймати коригувальні управлінські рішення – змінювати послідовність робіт, перерозподіляти ресурси або залучати додаткові бригади, що сприятиме не лише стабільності темпів будівництва, а й раціональному використанню фінансових та матеріальних ресурсів підприємства.

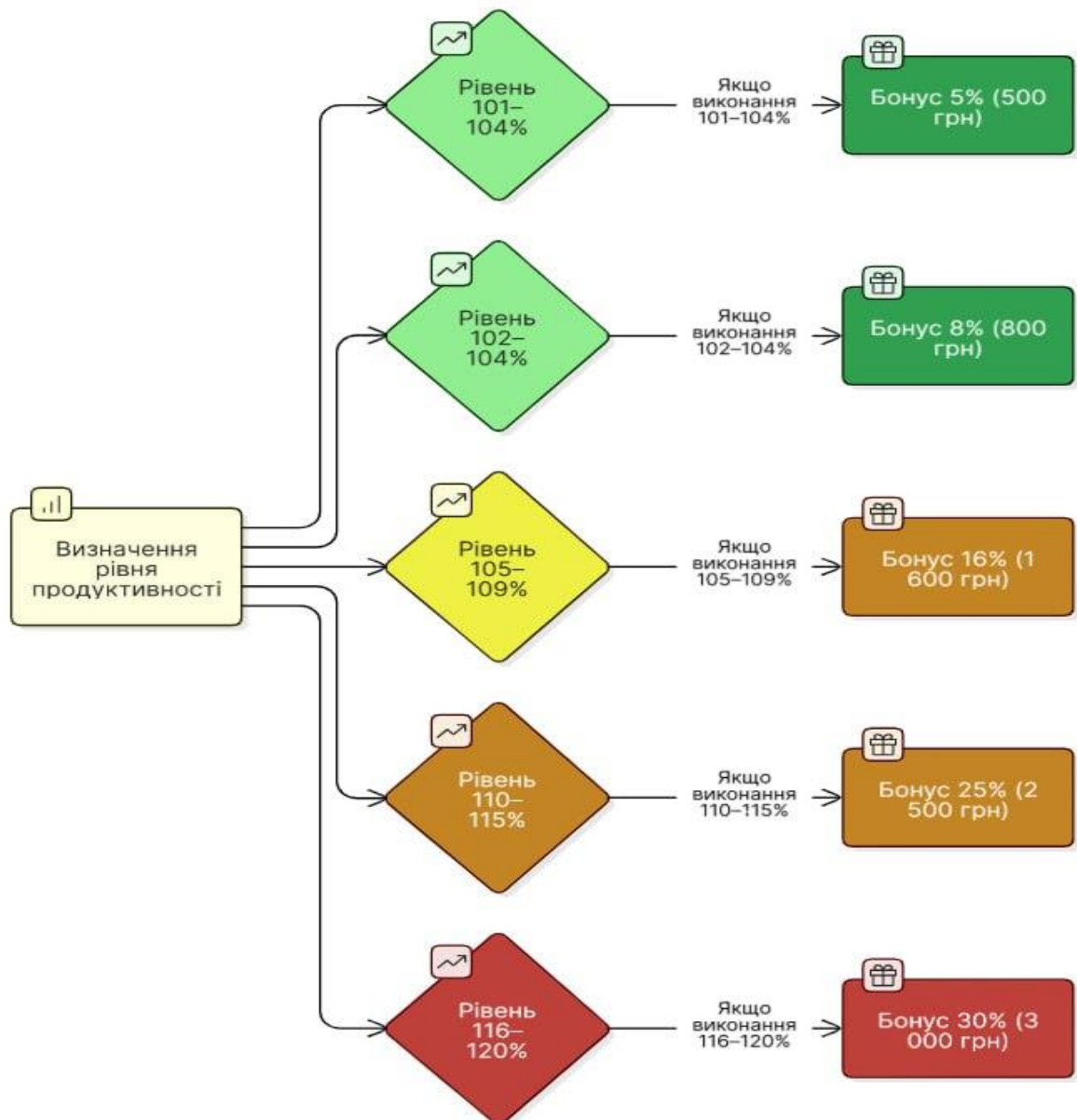


Рисунок 3.3 – Оновлена мотиваційна схема нарахування бонусних виплат працівникам ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Джерело: складено автором

Завершальним етапом реалізації стратегії стане навчання персоналу роботі з цифровими інструментами, включно з ШІ-помічником, системами планування, аналітики та документообігу. Працівники ознайомляться з принципами нової мотиваційної системи, алгоритмами формування звітів і методами самоконтролю продуктивності. Таке навчання сприятиме:

- швидшій адаптації колективу до впроваджених інновацій;
- формуванню цифрової культури на підприємстві;
- підвищенню рівня професійної компетентності працівників;
- загальному зростанню ефективності операційної діяльності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД».

Таким чином, стратегія удосконалення управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» забезпечить створення єдиного інтегрованого інформаційного простору, де всі процеси – від планування до мотивації працюватимуть узгоджено та результативно.

3.2. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Отже в даному розділі пропонується більш детально навести економічний результат запропонованої стратегії. Варто зазначити, що впровадження системи штучного інтелекту у виробничо-будівельні процеси ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» матиме помітний позитивний ефект на загальну продуктивність праці. Уже в перший рік після запуску ІІ-помічника очікується зростання ефективності роботи будівельних бригад і технічних служб приблизно на 4% завдяки автоматизації планування, кращій координації між підрозділами та скороченню простоїв. У подальшому, після повної інтеграції цифрових інструментів управління у виробничу діяльність підприємства, продуктивність праці прогнозовано зросте ще на 6%, що забезпечить стабільне підвищення обсягів виконаних робіт без збільшення чисельності персоналу. Більш детально динаміку очікуваного зростання виручки від реалізації будівельно-монтажних робіт при незмінній кількості працівників подано на рис. 3.4.

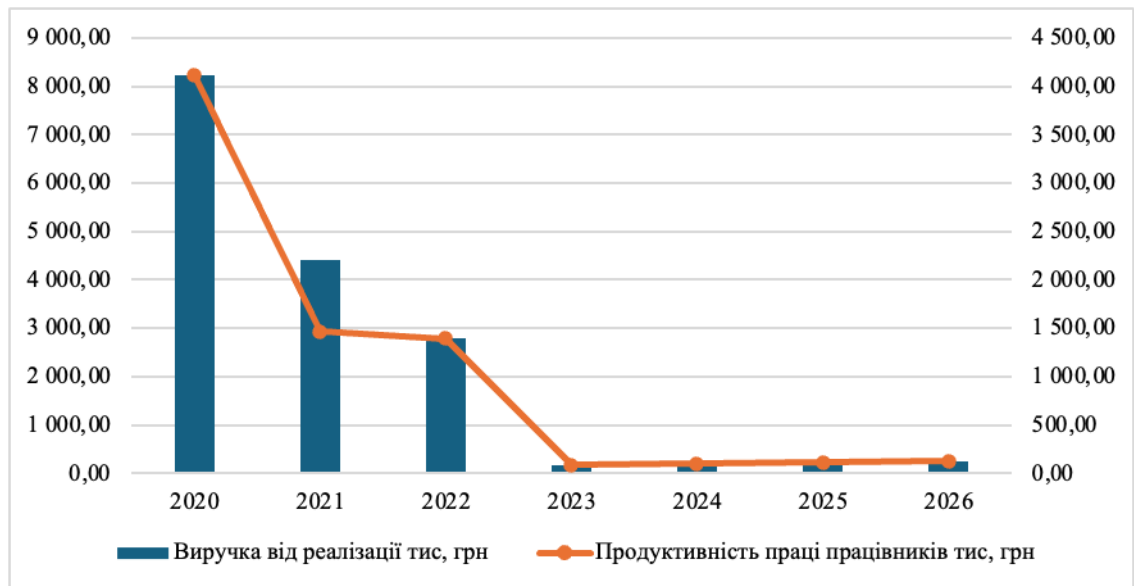


Рисунок 3.4 – Динаміка впливу цифрової трансформації будівельного виробництва на продуктивність праці та зростання виручки ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Джерело: складено автором

Аналізуючи рис. 3.4, видно, що у починаючи з 2025 року, підприємство розпочало етап цифрової трансформації виробничих процесів, зокрема впровадження ІІІ-помічника для планування, аналітики та контролю виконання робіт, що дало змогу стабілізувати показники й забезпечити поступове зростання виручки з 169,1 тис. грн у 2023 р. до прогнозованих 256,4 тис. грн у 2026 р., що становить понад 50% приросту за три роки. Така ж тенденція спостерігається у сфері продуктивності праці, адже показник планово зросте із 84,55 тис. грн у 2023 р. до 128,2 тис. грн у 2026 р. що відображає ефект від автоматизації планування, оптимізації використання матеріалів та скорочення простоїв на будівельних дільницях.

Таким чином інтеграція ІІІ-помічника та перехід до аналітичної моделі контролю ефективності дозволить прогнозувати стале підвищення продуктивності праці на 4–6% щороку та забезпечить довгострокове зростання виручки підприємства без розширення кадрового складу.

Прогнозоване зростання продуктивності праці на рівні 4–6% у результаті впровадження системи штучного інтелекту в діяльність ТОВ

«ЕКО ТРАНСБУД» ґрунтується на аналізі базових показників ефективності підприємства та розрахунках потенційного економічного ефекту від автоматизації управлінських процесів. За вихідними даними, у 2023 році продуктивність праці одного працівника становила 84,55 тис. грн, а виручка від реалізації будівельно-монтажних робіт – 169,1 тис. грн. При цьому структура робочого часу показує, що близько 5–7% втрат припадає на неузгодженість графіків, простої через очікування матеріалів або техніки, а також ручне виконання адміністративних процедур, таких як погодження заявок, облік ресурсів чи передача інформації між підрозділами.

Запровадження системи ІІІ-помічника дає змогу скоротити більшість із цих втрат завдяки автоматизації планування, координації постачання та цифровому контролю за ходом виконання робіт. Орієнтовно 2% приросту ефективності забезпечить скорочення простоїв, ще близько 1,5–2% – оптимізація використання техніки та трудових ресурсів через точніше планування, і ще 1–1,5% зменшення адміністративних витрат часу за рахунок автоматизації документообігу та звітності. У сукупності ці показники формують прогнозний ефект зростання продуктивності на 4–6% уже в перший рік після впровадження цифрової системи управління.

Розрахунок проводився шляхом застосування базового показника продуктивності (84,55 тис. грн на працівника) із прогнозованим річним приростом на 4–6%, що становить 87,9–89,6 тис. грн на одного працівника після першого року інтеграції ІІІ-помічника. У подальшій динаміці, після повної інтеграції системи в усі виробничі та адміністративні процеси, очікується зростання продуктивності до 128,2 тис. грн у 2026 році, що відповідає загальному приросту понад 50% без збільшення чисельності персоналу.

Таким чином, прогноз 4–6% базується на поєднанні аналітичних даних щодо втрат робочого часу, ефекту від автоматизації типових процесів, а також галузевих порівнянь з підприємствами, які вже впровадили цифрові

системи управління. Такий підхід дозволяє обґрунтовано стверджувати, що підвищення продуктивності у межах зазначеного діапазону є реалістичним і економічно досяжним результатом реалізації запропонованої стратегії.

Наступним наведено вплив оновленої системи мотивації на виручку ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» (рис. 3.5).

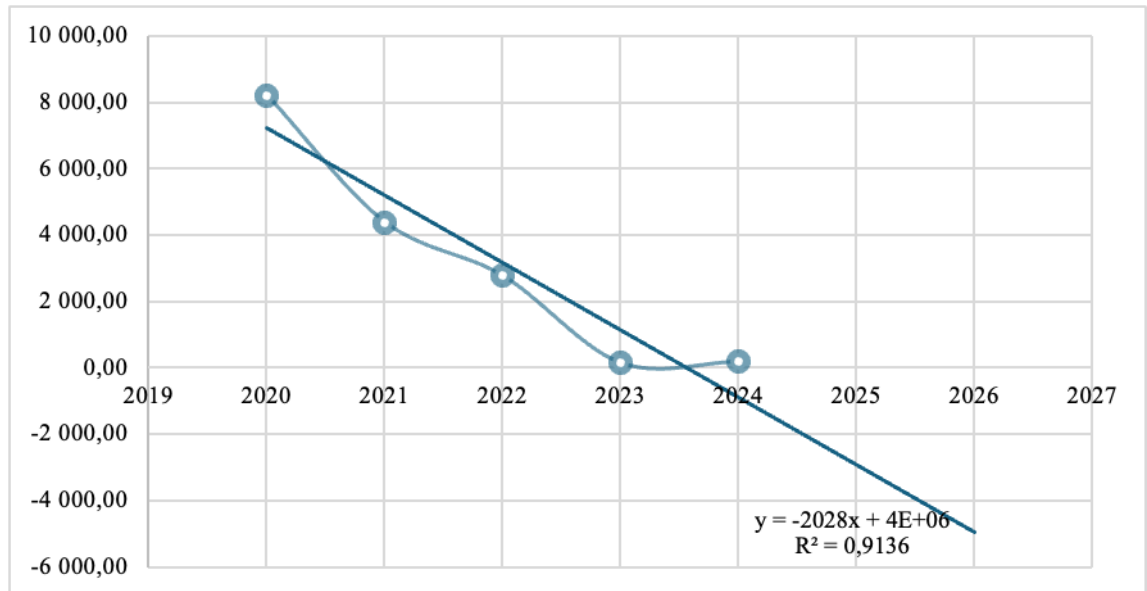


Рисунок 3.5. Прогнозований обсяг виручки в ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» через впровадження бонусних доплат, тис. грн.

Джерело: складено автором

Впровадження системи бонусних виплат, що базується на рівні персональної продуктивності працівників, є ефективним інструментом підвищення мотивації у будівельній галузі. Для ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» така система матиме безпосередній вплив не лише на зростання виробничої ефективності будівельних бригад, а й на збільшення обсягів виконаних робіт і виручки підприємства.

Згідно з прогнозом, у 2025 році, після впровадження оновленої бонусної програми, рівень персональної продуктивності працівників очікується в межах 105–109% від базового показника. Це забезпечить

підвищення виручки від реалізації будівельно-монтажних робіт на 16% порівняно з 2024 роком, до рівня приблизно 105,5 млн грн.

У 2026 році, після повної адаптації персоналу до нових умов мотивації, прогнозується подальше зростання продуктивності до 110–115%, що сприятиме збільшенню виручки до 260,5 тис. грн у порівнянні з 2024 роком.

Запровадження системи персональних доплат також сприятиме підвищенню відповідальності працівників за результати власної діяльності. Кожен член будівельної бригади матиме можливість безпосередньо впливати на рівень своєї заробітної плати, розуміючи зв'язок між якістю та швидкістю виконаних робіт і фінальним розміром бонусу, що створить прозору систему мотивації, у якій зусилля кожного працівника оцінюватимуться справедливо, а також знизить плинність кадрів завдяки підвищенню задоволеності роботою та рівня стабільності доходів.

Реалізація бонусної системи матиме комплексний позитивний вплив як на працівників, так і на фінансові результати підприємства. Підвищення продуктивності праці безпосередньо призведе до збільшення обсягів виконаних робіт, реалізації послуг та рентабельності компанії.

Очікується, що вже у 2025 році впровадження стратегії дозволить досягти зростання виручки на 8%, переважно за рахунок покращення ефективності праці та оптимізації використання трудових і матеріальних ресурсів. Водночас чистий прибуток компанії прогнозовано зросте на 9%, що стане результатом раціонального управління ресурсами, зменшення простоїв і підвищення продуктивності на всіх етапах будівельного процесу (табл. 3.2).

Аналіз прогнозних показників діяльності ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» свідчить про позитивний економічний ефект від реалізації стратегії вдосконалення управління та цифровізації будівельних процесів. Впровадження сучасних управлінських та мотиваційних механізмів сприятиме стабільному зростанню ключових фінансово-виробничих показників підприємства.

Таблиця 3.2

Прогнозна динаміка фінансових результатів після впровадження стратегії удосконалення управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД»

Показники	До впровадження стратегії	Після впровадження стратегії	Очікуваний результат
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	169,1	182,628	14
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	164,4	174,264	10
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	4,70	8,364	4
Чистий прибуток, тис. грн	3,8	4,142	0
Загальна вартість активів, тис. грн	1 526,50	1526,5	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	2	2	0
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	84,55	91,314	7
Власний капітал, тис. грн	24,7	25	0
Рентабельність активів, %	0,25	0,27	0,02
Рентабельність власного капіталу, %	15,38	16,77	1,38
Рентабельність продажів, %	2,25	2,27	0,02

Джерело: складено автором

Очікується, що чистий дохід від реалізації робіт і послуг зросте з 169,1 тис. грн до 182,6 тис. грн, тобто приблизно на 8,0%, що забезпиться за рахунок підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізації планування будівельних процесів і скорочення втрат робочого часу. Валовий прибуток зросте майже вдвічі – з 4,7 тис. грн до 8,36 тис. грн, що є результатом підвищення продуктивності праці та більш раціонального використання матеріальних ресурсів. Чистий прибуток також

демонструватиме позитивну динаміку з 3,8 тис. грн до 4,14 тис. грн, що підтверджує ефективність стратегії з точки зору фінансової результативності.

Після впровадження заходів зі вдосконалення управління, середньорічна продуктивність праці одного працівника зросте з 84,55 тис. грн до 91,31 тис. грн, тобто на 7,0%. Такий результат пояснюється впровадженням ІІІ-помічника, автоматизацією контролю за виконанням робіт і покращенням внутрішньої координації між будівельними підрозділами.

Рентабельність ключових показників діяльності також демонструватиме позитивну динаміку:

- рентабельність активів зросте з 0,25% до 0,27%, що свідчить про ефективніше використання ресурсної бази;
- рентабельність власного капіталу зросте з 15,38% до 16,77%, тобто на 1,38 в.п., що означає підвищення дохідності вкладеного капіталу;
- рентабельність продажів зросте з 2,25% до 2,27%, що вказує на поступове підвищення маржинальності реалізованих робіт.

Прогноз показує незмінну чисельність персоналу (2 особи) та стабільний рівень активів і власного капіталу, що свідчить про те, що зростання фінансових результатів досягається не за рахунок розширення штату чи додаткових інвестицій, а завдяки підвищенню ефективності управління та продуктивності наявних ресурсів.

Отже, прогнозовані результати підтверджують, що реалізація стратегії вдосконалення управління та цифровізації будівельних процесів у ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» забезпечить сталий приріст фінансових показників, зміцнення рентабельності діяльності й підвищення конкурентоспроможності підприємства без збільшення витрат чи чисельності персоналу. отримані прогнозовані результати показують високу ефективність обраної стратегії, орієнтованої на оптимізацію внутрішніх процесів, мотивацію працівників і розвиток сучасної системи управління будівельним виробництвом.

ВИСНОВКИ

З усього вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

1. У сучасних умовах малі підприємства відіграють ключову роль у розвитку економіки, формуванні конкурентного середовища, створенні робочих місць та стимулюванні інновацій. Вони відзначаються високою гнучкістю, адаптивністю до ринкових змін, здатністю швидко впроваджувати нові технології та бізнес-моделі. Малі підприємства розглядається як це гнучкі суб'єкти господарювання, що функціонують у межах локальних ринків, характеризуються обмеженими ресурсами, невеликими масштабами діяльності та високим рівнем підприємницької ініціативи.

2. Система управління малими підприємствами має спрощену структуру, мінімальний рівень формалізації та ґрунтується на особистій участі власника у всіх процесах. Прийняття рішень є здебільшого централізованим і швидким, що забезпечує гнучкість, але підвищує ризики та залежність від керівника. Основними характеристиками управління є адаптивність, низькі адміністративні витрати, висока роль неформальних відносин і тісна взаємодія з клієнтами. Моделі управління можуть бути традиційною, функціональною, процесною або проєктною залежно від розміру, галузі та типу діяльності підприємства.

3. Оцінювання ефективності управління малими підприємствами базується на поєднанні фінансових і нефінансових показників. Серед основних методів застосовуються фінансово-економічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркінг, експертні оцінки, а також концепція збалансованої системи показників (BSC), що враховує фінансову, клієнтську, внутрішньоорганізаційну та інноваційну складові. Комплексний підхід дозволяє оцінити не лише фінансову результативність, а й організаційні, стратегічні та інноваційні аспекти діяльності підприємства.

4. ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» функціонує у будівельній галузі, має лінійно-функціональну організаційну структуру з централізованим управлінням, чітким розподілом повноважень між директором, заступником, фінансово-обліковими працівниками, виробничим персоналом і HR-менеджером. Попри невеликий масштаб діяльності підприємство забезпечує узгодженість управлінських та виробничих процесів, однак значною мірою залежить від ефективності рішень керівництва.

5. Система управління персоналом базується на поєднанні індивідуальної та колективної організації праці, використанні матеріальних і нематеріальних стимулів, проте характеризується недостатнім рівнем цифровізації та автоматизації HR-процесів, що обмежує можливості підвищення продуктивності та оперативності управління кадрами.

6. Фінансово-економічний аналіз за 2020–2024 рр. показав різке скорочення обсягів діяльності, зниження чистого доходу та активів, падіння продуктивності праці та ділової активності на тлі воєнних подій і спаду будівельного ринку, особливо в Києві. Водночас підприємству вдалося зберегти фінансову життєздатність, адже після збитків 2022 року воно повернулося до прибутковості, спостерігається поступове зростання рентабельності, незначне зміцнення власного капіталу та стабілізація показників ліквідності. Загалом ефективність управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» можна оцінити як помірну з позитивною тенденцією до покращення, а подальший розвиток підприємства пов'язується з підвищенням ефективності використання ресурсів, впровадженням сучасних цифрових технологій управління та участю у програмах відбудови будівельної галузі України в післявоєнний період.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД», які базуються на цифровій трансформації будівельних процесів та посиленні мотивації персоналу. Ключовим організаційно-економічним заходом є впровадження системи інтелектуального управління з

використанням ІІІ-помічника, який координуватиме роботу підрозділів, автоматизуватиме планування, контролюватиме забезпеченість ресурсами, зменшуватиме простой та формуватиме аналітичні звіти для керівництва, що дозволяє створити єдиний інформаційний простір між будівельними бригадами, службами постачання, логістикою та фінансами, забезпечити безперервність будівельного процесу й оперативне реагування на відхилення від плану. Важливим елементом стратегії є також оновлена гнучка система мотивації, що прив'язує бонусні виплати до рівня персональної продуктивності працівників, формуючи прозорий зв'язок між результатами праці й рівнем доходу, знижуючи плинність кадрів і підвищуючи зацікавленість у перевиконанні планових показників.

8. Розрахунок економічного ефекту показав, що впровадження ІІІ-помічника та нової мотиваційної моделі сприятиме щорічному зростанню продуктивності праці (на 4–6%) і збільшенню виручки без розширення штату чи зростання активів. Прогнозується підвищення чистого доходу, зростання валового та чистого прибутку, а також незначне, але позитивне покращення показників рентабельності активів, власного капіталу й продажів. Отже, запропонована стратегія вдосконалення управління дозволяє досягти поліпшення фінансово-економічних результатів за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, цифровізації управління та посилення мотивації персоналу, що підвищує конкурентоспроможність ТОВ «ЕКО ТРАНСБУД» і формує основу для його сталого розвитку в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична записка Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. Стан малого і середнього бізнесу в Україні у 2023 році. Київ: ІЕД, 2023. – 35 с.
2. Білорус О.Г. Фінансові та грошово-кредитні чинники інвестиційно-інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу. Банківська справа. 2014. № 1. С. 14–18.
3. Бланк І. А. Управління ефективністю підприємства. К.: Ніка-Центр, 2011.
4. Боброва О. Є. Особливості планування в малому бізнесі // *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 92–95.
5. Бондар І. В. Оптимізація логістичних витрат у малому бізнесі: досвід «Нової Пошти» // *Логістика*. 2020. №2. С. 27–31.
6. Віннікова І. І., Марчук С. В. Ризики в малому бізнесі. Економіка і суспільство. 2017. Випуск № 11. С. 177-183.
7. Владимир О. М. Методичні вказівки і завдання для практичних занять, індивідуальної та самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент і підприємництво» для студентів заочної форми навчання спеціальності 053 «Психологія». Тернопіль: ТНТУ, 2023. 72 с.
8. Власова Н. В. Роль малого бізнесу в регіональному розвитку економіки України. Економічний простір. 2022. № 179. С. 35–39.
9. Волощук Н.Ю. Теоретичні підходи до дослідження сутності категорії малого підприємництва. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2015. Вип. 2(2). С. 13–17.
10. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 488 с.

11. Голубєва К. О. Адаптивність малих підприємств до змін зовнішнього середовища. *Економічний часопис*. 2020. № 4. С. 101–105.
12. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 01.11.2025)
13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.11.2025)
14. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування : монографія. Дніпро : Ліра, 2020. 204 с.
15. Дьяків В.Л. Фінансовий аналіз діяльності підприємств: теорія і практика. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018.
16. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств(2024) URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 01.11.2025)
17. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с.
18. Захарченко В. А. Традиційна модель управління в малому бізнесі *Наукові записки*. 2020. № 56. С. 45–49.
19. Іванілов О.С. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Академвидав, 2020. 368 с.
20. Індокси цін на житло. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/02/Indeksy-tsin-na-zhytlo-u-2017-2023-rr.pdf> (дата звернення 01.11.2025)
21. Квасницька Р.С. Роль малого підприємництва в економіці України: стан, проблеми, перспективи. *Економіка та держава*. 2023. №3. – С. 41–46.
22. Квасов В. П. Життєвий цикл підприємства та управлінські рішення. *Бізнес Інформ*. 2022. №4. С. 29–34.

23. Ковальчук Т. Життєвий цикл малого підприємства та стратегічне управління на прикладі крафтових брендів. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. —№4. С. 66–71.
24. Кравчук, О., Варіс, І., Заривних, К.Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. Економіка та суспільство, 2021, URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 11.11.2024).
25. Кредісов А.І. Психологія управління: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2022. 304 с.
26. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 240 с.
27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Малий бізнес: проблеми становлення та розвитку. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2020.
28. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2020. 846 с.
29. Мазур І.І., Шаповал М.І. Управління малим підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2021. 276 с.
30. Малий та середній бізнес в Україні: статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2023.
31. Марков С. Експертні оцінки як інструмент управління малим ІТ-бізнесом. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 54–58.
32. Матусова О.М. Сутність і класифікація малого сільського підприємництва. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 1. С. 12–17.
33. Мельник Ю. Balanced Scorecard в управлінні українськими ІТ-компаніями. Управління проектами. 2023. №3. С. 40–45.

34. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна- Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
URL:
<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/37650/1/Personnel%20Management.pdf>
35. Мікро-, малі та середні підприємства в сучасній економіці: монографія. За ред. І.Є. Жураковського. Київ: КНЕУ, 2021.
36. Міністерство економіки України. Огляд тенденцій розвитку МСП за 2023 рік. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=xxx>
37. Мних Є. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством. Економіка та держава. 2021. №7. С. 42–47.
38. О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський Управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022 №2(8). С.88 - 93
39. Пітерс С. Парадокс Шимпанзе. Менеджмент розуму. Київ: Book Chef, 2020. 423 с.
40. Програма розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на 2022–2024 роки. Міністерство економіки України URL: <https://www.me.gov.ua>
41. Пукало О. Теоретичні проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2017. № 4. С. 31–37.
42. Савченко В.Ф. Менеджмент малих підприємств: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 240 с.
43. Савчук В. П. Фінансовий аналіз діяльності підприємств. К.: Центр учбової літератури, 2020.

44. Савчук В.П. Функціонально-вартісний аналіз у системі управління витратами підприємства. Економіка і управління. 2020. №1(31). С. 45–52.
45. Сенишин О.С. Макретинг: навч. посібник О.С. Сенишин, О.В. Кривешко. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 347 с.
46. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023, – 352 с
47. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
48. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 27 квіт. 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. 235 с
49. Тимченко О. І. Особливості управління малим підприємством. Управління сучасним підприємством. 2012. С. 189-191.
50. ТОВ «Еко Трансбуд». (2025). *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/39891786> (дата звернення 04.11.2025)
51. Фролова В.Ю. Актуальні проблеми діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 1(37). С. 16–34.
52. Черняєва О.В. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 3(08). С. 33–42.
53. Чорна Л. Використання бенчмаркінгу в управлінні підприємствами харчової промисловості. Економіка України. 2022. №9. С. 12–16.
54. Chaplynskiy, K., Sydorov, O., Shapovalov, D., Antoniuk, O. Interaction between economy and law through the example of China: From the

retrospective to the development prospect. A critical analysis and comparison with developed democracies. *Economic Annals-XXI*, 2021, 187(1–2), pp. 15

55. Drucker P.F. *Innovation and Entrepreneurship*. HarperBusiness, 2006. 288 p.

56. European Commission. *Annual Report on European SMEs 2022/2023*. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu> (дата звернення 06.11.2025)

57. Fomenko, A., Marchenko, E., Sydorov, O., Zhuravlov, D. International regime of counteraction to laundering of proceeds of crime and financing of terrorism: Two vectors of evolution. *Economic Annals-XXI*, 2020, 181(1–2), pp. 28–43.

58. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press, 1996.

59. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. OECD Publishing. – Paris, 2023.

60. OECD. *The Impact of COVID-19 on SME Digitalisation*. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus> (дата звернення 06.11.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКО ТРАНСБУД"
М. КИЇВ, ПРОВУЛОК РУСЛАНА ЛУЖЕВСКОГО, БУД. 14, КОРП. 3-Б, ОФІС 12
(ТОВ "ЕКО ТРАНСБУД")

Код за ЄДРПОУ: [39891786](#)

Дата звіту	18.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA800000000000126643

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 526.50	1 526.50
Усього за розділом II	1195	1 526.50	1 526.50
Баланс	1300	1 526.50	1 526.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	2.00	2.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22.70	22.70
Усього за розділом I	1495	24.70	24.70
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 501.80	1 501.80

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	1 501.80	1 501.80
Баланс	1900	1 526.50	1 526.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		169.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		164.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280		169.10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285		164.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		4.70
Податок на прибуток	2300		0.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350		3.80

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКО ТРАНСБУД"
М. КИЇВ, ПРОВУЛОК РУСЛАНА ЛУЖЕВСКОГО, БУД. 14, КОРП. 3-Б, ОФІС 12
(ТОВ "ЕКО ТРАНСБУД")

Код за ЄДРПОУ: [39891786](#)

Дата звіту	01.03.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	1

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
первісна вартість	1011	1.90	1.90
знос	1012	1.90	1.90
II. Оборотні активи Запаси	1100	115.20	115.20
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 695.60	1 695.60
Усього за розділом II	1195	1 810.80	1 810.80
Баланс	1300	1 810.80	1 810.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	2.00	2.00

Додаток Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом III	1695	1 501.80	1 501.80
Баланс	1900	1 526.50	1 526.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		169.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		164.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280		169.10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285		164.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		4.70
Податок на прибуток	2300		0.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350		3.80

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2020 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕКО ТРАНСБУД"
М. КИЇВ, ПРОВУЛОК РУСЛАНА ЛУЖЕВСКОГО, БУД. 14, КОРП. 3-Б, ОФІС 12
(ТОВ "ЕКО ТРАНСБУД")

Код за ЄДРПОУ: [39891786](#)

Дата звіту	01.03.2021
Період	2020 рік, 12 міс

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	1.00	1.00
первісна вартість	1011	1.00	1.00
знос	1012	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1.00	1.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	750.00	1 501.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 454.00	2 708.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.00	3.00
Інші оборотні активи	1190	136.00	136.00
Усього за розділом II	1195	2 340.00	4 430.00
Баланс	1300	2 342.00	4 432.00

Пасив

Додаток Е

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	2.00	2.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3.00	18.00
Усього за розділом I	1495	5.00	20.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 434.00	3 187.00
розрахунками з бюджетом	1620	2.00	16.00
розрахунками зі страхування	1625	1.00	8.00
розрахунками з оплати праці	1630	7.00	31.00
Інші поточні зобов'язання	1690	891.00	1 168.00
Усього за розділом III	1695	2 336.00	4 412.00
Баланс	1900	2 342.00	4 432.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 221.00	2 699.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 822.00	2 539.00
Інші доходи	2160	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Інші витрати	2165	381.00	156.00
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	8 221.00	2 699.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	8 203.00	2 695.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	17.00	4.00
Податок на прибуток	2300	3.00	0.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	14.00	3.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.