

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

Завідувач кафедри
менеджменту та туризму
_____ Ю.О. Юхновська

_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ ФОП ХЛЮСТОВ С.В.)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Керівник кваліфікаційної роботи:
ст. викладач

_____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

Нормоконтроль

_____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студентка групи Мб-4

_____ Валерія ШПОНЬКО

Запоріжжя, 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту та туризму
д.е.н., професор Юхновська Ю.О.

«_____» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента
Шпонько Валерія

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення системи менеджменту малого підприємства (на прикладі ФОП ХЛЮСТОВ С.В.)

Керівник кваліфікаційної роботи Омельчак Ганна Володимирівна, ст. викладач

затверджені наказом від “” _____ 2024 року №

2. Строк подання студентом роботи _____ 2025 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – найменувань), висновків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить _____ сторінки друкованого тексту. Робота містить _____ таблиць, _____ рисунки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):

6. Дата видачі завдання 01.10. 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел		
2	Виконання вступу		
3	Виконання розділу 1		
4	Виконання розділу 2		
5	Виконання розділу 3		
6	Формулювання висновків		
7	Подання роботи на нормоконтроль		
8	Подання роботи на кафедру		

Студентка _____ Валерія ШПОНЬКО

Керівник роботи _____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з сторінок. Кількість розділів - 3, рисунків - , таблиць – .

Метою кваліфікаційної роботи є

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства ФОП ХЛЮСТОВ С.В.

Предметом кваліфікаційної роботи

У І розділі викладені теоретичні основи сутності та поняття менеджменту малого підприємства. Розкривається специфіка створення малого підприємства в Україні в сучасних умовах. Розглядаються особливості управління малим підприємством в умовах кризи

У II розділі дана організаційно - економічна характеристика підприємства.....

У III розділі

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мале підприємство, бізнес, підприємницька діяльність, криза, управління, менеджмент, конкуренція, оподаткування

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Характеристика та основні етапи розвитку малого підприємництва в Україні
- 1.2. Специфіка створення малого підприємства в Україні з врахуванням цифровізації
- 1.3. Особливості управління малим підприємством в умовах кризи

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (ФОП ХЛЮСТОВ С.В. «МАГАЗИН SALAMI»)

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства (ФОП ХЛЮСТОВ С.В. «МАГАЗИН SALAMI»)
- 2.2. Дослідження та аналіз менеджменту підприємства
- 2.3. Проблеми менеджменту ФОП ХЛЮСТОВ С.В.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (ФОП ХЛЮСТОВ С.В. МАГАЗИН «SALAMI»)

- 3.1. Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах кризи
- 3.2. Удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту підприємства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економіки, яка характеризується динамічними змінами, удосконалення менеджменту малих підприємств набуває особливої актуальності. Малі підприємства, зокрема, відіграють ключову роль у забезпеченні економічного зростання та створенні робочих місць. У їхній діяльності закладено значний потенціал для інновацій, адаптації до змін та розвитку нових ринкових ніш. На прикладі магазину SALAMІ можна проаналізувати різні аспекти управління, виявити проблеми менеджменту та запропонувати шляхи їх вирішення.

Тема удосконалення менеджменту малих підприємств є актуальною, оскільки в умовах кризових станів підприємства стикаються з численними викликами, які потребують оперативних та ефективних рішень. Непередбачувані зміни на ринку, зростання конкуренції та нестабільність економічної ситуації ставлять малий бізнес перед необхідністю впровадження нових управлінських практик. Таким чином, дослідження менеджменту на прикладі магазину SALAMІ допоможе виявити найважливіші фактори, що впливають на ефективність управління малого бізнесу.

Управлінські підходи в малому бізнесі мають свої особливості, пов'язані з обмеженими ресурсами, що часто ускладнює прийняття рішень. Саме тому важливо не лише вивчити наявні проблеми, а й проаналізувати можливості для їх подолання, зокрема через вдосконалення менеджменту. Актуальність цієї теми зростає у зв'язку з необхідністю адаптації малих підприємств до нових умов функціонування, які диктує ринок та військові дії в Україні.

Актуальність теми обумовлена зростаючою роллю малих підприємств у стабілізації економіки України, особливо в період кризи. Менеджмент малих підприємств вимагає нових підходів і методів для забезпечення ефективності їх діяльності. Підприємства повинні підтримувати свій стабільний розвиток.

Останнім часом все більше уваги приділяється питанню адаптації малих підприємств до нових умов ведення бізнесу, які вимушують їх використовувати

сучасні технології та інструменти менеджменту. Це вимагає глибокого аналізу існуючої практики менеджменту малих підприємств, що, в свою чергу, робить цю тему надзвичайно актуальною для дослідження.

Метою дослідження є удосконалення менеджменту малих підприємств на прикладі магазину SALAMI, що дозволить виявити проблеми та запропонувати ефективні рішення для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних завдань:

- визначити сутність основ менеджменту малих підприємств;
- цінити стан менеджменту магазину SALAMI та виявити його проблеми;
- розглянути специфіку створення малого підприємства в Україні в сучасних умовах;
- визначити особливості управління малим підприємством в умовах кризи;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;

3. Розробити напрями удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах кризи.

4. Запропонувати шляхи удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є мале підприємство в сфері торгівлі.

Предметом дослідження є процеси менеджменту малого підприємства.

Методологічну основу кваліфікаційної роботи склав: системний підхід, аналіз; синтез; зіставлення; метод закономірного узагальнення підсумків дослідження. В процесі дослідження використані структурно-логічний підходи, а також методи діалектичного, історичного та системного пізнання, зокрема аналізу і синтезу, індукції і дедукції, графічний, табличний тощо. У роботі використовувалися прийоми системного, ситуаційного, порівняльного та економічного аналізу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою слугуватимуть концептуальні положення, наукові висновки і рекомендації вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем менеджменту малими підприємствами в умовах

кризи, монографічні роботи, а також матеріали науково-практичних конференцій за темою дослідження, нормативно-правові акти України, облікові реєстри і звітність магазину SALAMI за 2021-2023 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що пропозиції надані в кваліфікаційній (дипломної) роботі можуть бути використані на підприємстві

Апробація результатів роботи і публікації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Характеристика та основні етапи розвитку малого підприємництва в Україні

Мале підприємництво – це форма підприємницької діяльності, яка характеризується невеликими масштабами діяльності, обмеженою кількістю працівників, невисокими обсягами обороту та часто локальною спрямованістю. Малий бізнес відіграє ключову роль в економіці, забезпечуючи зайнятість, стимулюючи інновації та конкуренцію, а також сприяючи економічному зростанню. Вивчення сучасної економічної літератури дозволяє ідентифікувати чотири концептуальні підходи до визначення сутності малого підприємництва: 1) як сектора економіки; 2) як виду економічної діяльності; 3) як системи економічних відносин; 4) як виду економічної діяльності одночасно [1].

Визначення категорії «мале підприємництво» як діяльності, наведено на табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення категорії «мале підприємництво» як діяльності

Автор	Сутність малого підприємництва як діяльності
В.Г. Лапуст	підприємницька діяльність, що здійснюється суб'єктами ринкової економіки при певних встановлених законами, державними органами чи іншими представницькими органами критеріях (показниках)
З.С. Варналій	самостійна системна інноваційна діяльність громадян та малих підприємств на власний ризик з метою отримання підприємницького доходу.
В.М. Колот:	самостійна, систематична, інноваційна діяльність певних суб'єктів господарювання незалежно від форм власності, на власний ризик з метою задоволення потреб споживача та отримання економічної вигоди.
Т.А. Говорушко	це специфічна форма організації господарської діяльності з власними закономірностями розвитку, які вирізняють його на тлі середнього і великого бізнесу.

Джерело: складено автором за [2]

Основними характеристиками малого підприємництва є:

1. Невеликий розмір підприємства. Малий бізнес зазвичай має обмежену кількість працівників. Згідно з українським законодавством, підприємство вважається малим, якщо кількість його працівників не перевищує 50 осіб [3].

2. Невеликі обсяги обороту. В Україні існують встановлені законодавством ліміти доходів, що визначають статус малого підприємства [3].

3. Локальна спрямованість. Малий бізнес часто орієнтований на задоволення потреб місцевого ринку, працюючи на певній території або в конкретному сегменті ринку [4].

4. Гнучкість і швидка адаптація. Малі підприємства відрізняються високою гнучкістю, здатністю швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові ідеї [5].

5. Простота управління. Управління малим підприємством зазвичай здійснюється власником або невеликою групою осіб, що забезпечує швидкість прийняття рішень і простоту в управлінні [5, 6].

Мале підприємництво можливе за наступними видами: індивідуальне підприємництво (діяльність здійснюється однією особою без утворення юридичної особи), сімейний бізнес (підприємство належить і керується членами однієї сім'ї), малі компанії та фірми (малі підприємства, що зареєстровані як юридичні особи та діють в різних секторах економіки) [5, 7].

За законодавством України (ГКУ), до малого підприємництва належать ті суб'єкти, що відповідають критеріям «малих». Ознаки малого підприємства визначаються за такими показниками:

1. Кількість працівників: малим підприємством вважається суб'єкт господарювання, який має середню кількість працівників не більше 50 осіб на рік.

2. Річний дохід (виручка): до малих підприємств відносяться ті суб'єкти господарювання, у яких річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонів євро за середнім курсом Національного банку України (НБУ).

3. Організаційно-правова форма: до малих підприємств можуть належати як юридичні особи (товариства з обмеженою відповідальністю, приватні підприємства тощо), так і фізичні особи-підприємці (ФОП) [8, 9].

Критерії віднесення суб'єкта до малого бізнесу згідно законодавства України містяться в ПКУ, Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Податковий кодекс України (ст. 291.4) також визначає категорії суб'єктів малого підприємництва для спрощеної системи оподаткування: малі підприємства: до 50 працівників, річний дохід до 10 мільйонів євро [10, 11].

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (ст. 2) регулює, що мікро- та малі підприємства звільнені від обов'язкової аудиторської перевірки. Підприємства з кількістю працівників до 50 та річним доходом до 8 мільйонів євро підпадають під категорію малих суб'єктів підприємництва [12].

Мале підприємництво можливе за наступними формами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Можливі форми малого підприємництва

Можливі форми малого підприємництва	Характеристика
1. ФОП (фізична особа-підприємець)	- найпростіша організаційно-правова форма підприємництва в Україні; - ФОП реєструється на спрощеній системі оподаткування;
2. Мікропідприємство	- суб'єкти, що мають до 10 працівників; - річний дохід не перевищує 2 мільйонів євро.
3. Мале підприємство	- суб'єкти господарювання з кількістю працівників до 50 осіб; - річний дохід не перевищує 10 мільйонів євро.

Джерело: складено за [13]

Малий бізнес є важливим джерелом робочих місць, особливо в регіонах з низьким рівнем економічного розвитку. Малий бізнес сприяє розвитку конкуренції на ринку, що стимулює економічне зростання і підвищує ефективність економіки. Малі підприємства часто є джерелом інновацій, оскільки вони більш гнучкі і готові до впровадження нових ідей і технологій

[14].

Малий бізнес сприяє соціальній стабільності, оскільки надає можливості для самозайнятості і підприємницької активності. Малі підприємства підтримують місцеву економіку, забезпечуючи виробництво товарів і послуг, що задовольняють потреби місцевого населення.

Основними викликами малого підприємництва є:

1. Обмеженість фінансових ресурсів. Мале підприємство стикається з проблемами доступу до фінансування, що обмежує їх можливості для розширення та інновацій.

2. Нестача кваліфікованих кадрів. Малі підприємства часто відчують труднощі з пошуком і утриманням кваліфікованих працівників.

3. Конкуренція з великими підприємствами. Мале підприємство може стикатися з труднощами у конкуренції з великими підприємствами, які мають більше ресурсів і можливостей [5, 15].

Діяльність малого підприємництва в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів (табл. 1.3), які визначають його характеристики, умови функціонування, оподаткування, підтримку з боку держави та загальні принципи ведення бізнесу.

Таблиця 1.3

Основні нормативно-правові документи щодо діяльності малого підприємництва України

Нормативний документ	Основні положення щодо об'єкту дослідження
1	2
1. Господарський кодекс України [16]	Визначає загальні принципи ведення господарської діяльності, зокрема підприємництва, та регулює відносини між суб'єктами господарювання. Описує правовий статус підприємств, порядок їх створення, реорганізації та ліквідації, а також вимоги до ведення господарської діяльності.
2. Цивільний кодекс України [17]	Встановлює правові засади укладання та виконання договорів, які є основою підприємницької діяльності. Визначає правовий статус фізичних та юридичних осіб, що здійснюють підприємницьку діяльність, а також порядок укладання, виконання та розірвання договорів.
3. Податковий кодекс України	Регулює питання оподаткування суб'єктів малого

[10]	підприємництва, зокрема визначає правила застосування спрощеної системи оподаткування. Визначає ставки єдиного податку для фізичних осіб-підприємців (ФОП) та юридичних осіб, що відповідають критеріям малого
------	--

Продовження табл. 1.3

1	2
	підприємництва. Регулює питання застосування спрощеної системи оподаткування для СМП. Визначає категорії платників єдиного податку, їх обов'язки та права, ставки податку та порядок ведення обліку.
4. Закон України «Про державну підтримку малого та середнього підприємництва» [18]	Визначає основи державної політики у сфері підтримки малого та середнього підприємництва. Описує заходи державної підтримки, такі як надання пільгових кредитів, консультаційні та інформаційні послуги, а також заходи щодо спрощення реєстрації та ліцензування.
5. Закон України «Про захист прав споживачів» [19]	Регулює відносини між малими підприємствами та споживачами, захищаючи права останніх. Визначає обов'язки підприємств щодо якості товарів та послуг, процедури розгляду скарг споживачів.
6. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [20]	Визначає правові основи здійснення інвестиційної діяльності, включаючи малий бізнес. Регулює питання залучення інвестицій, захисту прав інвесторів та підтримки інвестиційних проектів.
7. Закон України «Про підприємництво» [21]	Регулює принципи та умови здійснення підприємницької діяльності. Визначає права та обов'язки підприємців, порядок державної реєстрації, обмеження у підприємницькій діяльності.
8. Закон України «Про зайнятість населення» [22]	Встановлює правові основи держполітики у сфері зайнятості та регулює питання працевлаштування, зокрема в малому підприємстві. Описує програми сприяння зайнятості, які можуть бути використані, зокрема надання пільгових умов для працевлаштування окремих категорій працівників.
9. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [23]	Регулює питання державного нагляду та контролю за діяльністю суб'єктів господарювання, зокрема малого бізнесу. Визначає права та обов'язки суб'єктів під час проведення перевірок, порядок здійснення державного контролю, права контролюючих органів.
10. Закон України «Про державне замовлення для задоволення потреб держави» [24]	Регулює питання участі малих підприємств у виконанні державного замовлення. Визначає умови та порядок участі малого бізнесу в тендерах та державних закупівлях.
11. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [25]	Регулює питання конкуренції на ринку, зокрема захист інтересів малого бізнесу від недобросовісної конкуренції. Визначає правила конкуренції, порядок розгляду скарг на недобросовісну конкуренцію.
12. Закон України «Про електронну комерцію» [26]	Регулює правові аспекти ведення електронного бізнесу, що є актуальним для малих підприємств, що працюють в онлайн-сфері. Визначає правила укладання договорів у електронній формі, захист персональних даних.
13. Закон України	Визначає основні принципи ведення бухгалтерського

«Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [12]	обліку та складання фінансової звітності для всіх суб'єктів господарювання, включаючи малі підприємства.
--	--

Продовження табл. 1.3

1	2
14. НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [27]	Встановлює форми та порядок подання фінансової звітності для суб'єктів малого підприємництва.
15. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» [28]	Регулює порядок ведення Єдиного державного реєстру та процедуру реєстрації малого бізнесу. Визначає порядок реєстрації, внесення змін та ліквідації суб'єктів малого підприємництва.

Нормативно-правове регулювання діяльності малого підприємництва в Україні сприяє розвитку суб'єктів господарювання. Виконання цих нормативних вимог є важливим для успішної діяльності малого бізнесу, його зростання та внеску в економічний розвиток країни.

Формування малого підприємництва в Україні проходило через кілька ключових етапів, кожен з яких супроводжувався прийняттям відповідних нормативно-правових актів і впровадженням конкретних заходів щодо його розвитку:

1. Виникнення та становлення малого підприємництва (1991-1996 роки). Цей етап характеризується формуванням ринкових відносин після здобуття незалежності України. Основне завдання цього періоду полягало у створенні правових основ для розвитку підприємництва, в тому числі й малого. Заходами розвитку малого підприємництва стало запровадження базових законодавчих актів, які регулювали діяльність підприємців, приватизація державної власності, створення перших умов для ведення приватної підприємницької діяльності [29]. Закон України «Про підприємництво» (1991 р.) [7] заклав основи для розвитку підприємницької діяльності, зокрема малого бізнесу.

2. Формування інституційної підтримки (1997-2000 роки). У цей період почалося активна інституційна підтримка малого бізнесу через створення спеціалізованих державних органів і програм. Було створено Державний комітет України з питань розвитку підприємництва (1997 р.) [30], прийнято програми з

підтримки малого бізнесу. Ключовий нормативний документ вказаних заходів – Розпорядження Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформ і виведення економіки України з кризи» (1997 р.) [31].

3. Впровадження спрощеної системи оподаткування (1998-2004 роки). Цей етап характеризувався впровадженням спрощеної системи оподаткування для суб'єктів малого підприємництва, що стало важливим кроком у стимулюванні його розвитку. Тобто було введено єдиний податок для фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, що сприяло легалізації малого бізнесу та зменшенню тіньової економіки (Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» (від 03.07.1998 р. № 727/98) [32].

4. Інтеграція до світових ринків (2005-2013 роки). Україна почала активніше інтегруватися у світову економіку, що вимагало підтримки малого бізнесу в адаптації до нових умов міжнародної конкуренції. Впроваджувалися програми підтримки експорту для малих підприємств, сприяння участі малого бізнесу у міжнародних виставках і торгових місіях, розширення доступу до міжнародних ринків [33].

5. Стимулювання інновацій та технологічного розвитку (2014-2018 роки). У цей період основна увага була приділена підтримці інноваційних стартапів, технологічному розвитку малого бізнесу та стимулюванню його участі у науково-технічному прогресі. Заходи: створення бізнес-інкубаторів та технопарків, впровадження грантових програм для стартапів, підтримка інноваційних підприємств (Закон України «Про інноваційну діяльність» (із змінами та доповненнями), що передбачав підтримку інноваційних проєктів малого бізнесу) [34, 35, 36].

6. Підтримка малого бізнесу в умовах війни (2019-дотепер). У зв'язку з війною в Україні уряд зосередив увагу на підтримці малого бізнесу через фінансові та інші заходи, спрямовані на збереження робочих місць та економічну стабільність (введення кредитних програм з низькими процентними ставками, надання грантів на релокацію бізнесу, податкові пільги та відстрочки,

спеціальні програми підтримки бізнесу у зонах бойових дій тощо). Зокрема, Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо підтримки бізнесу в умовах військового стану» від 15.03.2022 р. № 2120-IX (2022 р.), надає пільги та підтримку малому бізнесу в умовах війни [37].

Розвиток малого підприємництва в Україні пройшов кілька етапів, кожен з яких відповідав на виклики часу. Ці етапи відображають поступову еволюцію законодавства, інтеграцію в міжнародну економіку, впровадження інновацій та підтримку бізнесу в умовах кризи, що є критично важливим для стійкого економічного розвитку країни.

1.2. Специфіка створення малого підприємства в Україні в умовах цифровізації

Специфіка створення малого бізнесу в Україні має свої особливості, пов'язані з економічними умовами, правовим регулюванням та податковою системою. Малий бізнес відіграє ключову роль в економіці країни, проте підприємцям доводиться враховувати ряд специфічних аспектів, притаманних саме Україні.

Основним правовим документом, що регулює започаткування малого бізнесу в Україні, є: Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 р. № 755-IV [38]. Підприємець має кілька варіантів організації бізнесу, найпоширеніші з яких:

1. Фізична особа-підприємець (ФОП). Найпростіша і найпопулярніша форма для малого бізнесу. Підходить для тих, хто планує вести індивідуальну діяльність або невеликий бізнес.

2. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Ця форма підходить для підприємців, які планують створювати бізнес із декількома засновниками або ж прагнуть залучити інвестиції [39].

Початок діяльності малого бізнесу вимагає реєстрації в державних органах. Для ФОП і ТОВ процедура реєстрації наступна:

1. Подання заяви через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) або онлайн через портал «Дія».

2. Для ФОП потрібно мати паспорт, ідентифікаційний код, заповнити заяву на реєстрацію та обрати відповідну систему оподаткування.

3. Для ТОВ необхідно визначити засновників, статутний капітал та підготувати установчі документи (статут), та обрати систему оподаткування [40].

Якщо до процедури створення бізнесу підключити юриста, то вартість реєстрації ТОВ у кваліфікованих юристів з урахуванням витрат становить приблизно 5000 грн, а реєстрація ФОП з урахуванням візитів до податкових органів – 2500 грн [41].

Ведення діяльності без реєстрації є незаконним і може призвести до штрафу для власника від 17 до 34 тисяч гривень, а також до конфіскації обладнання, товарів і доходів. У разі повторного порушення штраф збільшується до 85 тисяч гривень. Окрім цього, власник також несе відповідальність за ведення бізнесу без необхідних ліцензій, якщо вони потрібні за законодавством [41].

Українські підприємці мають можливість обирати між загальною та спрощеною системою оподаткування. Спрощена система є популярною серед малого бізнесу завдяки простоті адміністрування та нижчій податковій ставці. Важливим аспектом є наявність спрощеної системи оподаткування, що дозволяє підприємцям мати простіші правила ведення бухгалтерського обліку та сплати податків. Спрощена система оподаткування є особливою формою оподаткування, яка надається суб'єктам малого підприємництва для полегшення податкового обліку та зниження податкового навантаження. Основна ідея цієї системи полягає у зменшенні кількості податків та спрощенні звітності. Вона спрямована на стимулювання розвитку малого бізнесу в Україні.

В Україні спрощена система оподаткування регулюється ПКУ, розділ

XIV якого детально описує умови (критерії) суб'єктів, що застосовують спрощену систему [10].

Розглянемо основні аспекти податкового навантаження для різних груп платників податків на спрощеній системі оподаткування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Групи єдиного податку та їх критерії, податкові ставки і ліміти доходів за 2024 рік [10, 42, 43]

Група єдиного податку	Група єдиного податку
Перша група. 1. Критерії: 1) фізичні особи-підприємці (ФОП), які не використовують найману працю; 2) займаються роздрібною торгівлею на ринках або надають побутові послуги населенню; 3) річний дохід не перевищує 1,185 млн грн (у 2024 році). 2. Податкове навантаження: 1) фіксована ставка єдиного податку: до 10% від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб (до 268,40 грн на місяць); 2) єдиний соціальний внесок (ЄСВ): мінімальний розмір ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати.	Друга група. 1. Критерії: 1) ФОП, які надають послуги, виробляють чи продають товари, або займаються ресторанним бізнесом; 2) використовують найману працю (до 10 осіб); 3) річний дохід не перевищує 5,921 млн грн. 2. Податкове навантаження: 1) фіксована ставка єдиного податку: до 20% від розміру мінімальної заробітної плати (до 1340 грн на місяць); 2) ЄСВ: мінімальний розмір ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати.
Третя група: 1. Критерії 1) ФОП та юридичні особи будь-якої форми власності; 2) без обмеження щодо кількості найманих працівників; 3) річний дохід не перевищує 8,286 млн. грн. 2. Податкове навантаження. Ставка єдиного податку: 5% від доходу – якщо платник не є платником ПДВ; 3% від доходу – якщо платник є платником ПДВ; ЄСВ для ФОП: мінімальний розмір ЄСВ – 22% від мінімальної заробітної плати.	Четверта група (для сільськогосподарських товаровиробників): 1. Критерії: 1) юридичні особи сфери сільського господарства; 2) частка сільськогосподарського виробництва за попередній рік становить не менше 75%. 2. Податкове навантаження: 1) ставка ЄП визначається від НГО 1 га сільськогосподарських угідь, що перебувають у власності чи користуванні, і залежить від категорії земель.

Як бачимо, законодавство України визначає чотири групи платників єдиного податку. Кожна група має свої особливості, умови та обмеження, що стосуються доходу, кількості працівників і видів діяльності.

Тож, щоб стати платником єдиного податку, фізичні особи-підприємці (ФОП) та юридичні особи мають виконати кілька кроків. Для реєстрації

платником єдиного податку необхідно подати до податкового органу відповідну заяву, яка містить:

- відомості про особу або підприємство, яке хоче перейти на спрощену систему;
- обрану групу платника єдиного податку (перша, друга, третя або четверта);
- дані про вид діяльності, який планується здійснювати на спрощеній системі;
- для четвертої групи – інформацію про сільськогоспугіддя [44].

Для новостворених підприємців заява подається протягом 10 календарних днів з моменту реєстрації. Для вже діючих підприємців, які бажають перейти на спрощену систему, заява подається не пізніше 15 календарних днів до початку нового кварталу [45].

Податкова служба перевіряє відповідність платника критеріям обраної групи єдиного податку та протягом 2 робочих днів приймає рішення про реєстрацію. Після цього реєстраційні дані вносяться до Реєстру платників єдиного податку. Підприємці можуть отримати свідоцтво платника єдиного податку (з електронним цифровим підписом або у паперовій формі) [46].

Тож, через державного реєстратора передаються дані про нове підприємство чи то ФОП в Пенсійний фонд України, Податкову службу України, статистичні органи, Фонд соціального страхування тощо. Особливо важливою є передача заяви до податкових органів про вибір системи оподаткування, включаючи ПДВ. Це дозволяє уникнути необхідності звертатися окремо. Юридичній особі чи то ФОП надається виписка з державного реєстру, яка підтверджує право на легальну діяльність на основі цього документа.

1.3. Особливості управління малим підприємством в умовах кризи

Індикатори кризи підприємства можуть бути різними. Це і зниження доходів, прибутку, і відсутність чи недостатність коштів для покриття поточних

зобов'язань, зростання заборгованості перед кредиторами, зниження попиту на продукцію/послуги, затримки у виплатах зарплати, зниження продуктивності праці, звільнення працівників (висока плинність кадрів), збільшення операційних витрат, збільшення реклаमाцій, скарг клієнтів, і т.п. Ці індикатори сигналізують про можливі проблеми в діяльності підприємства. Фактори кризи підприємства можуть бути як зовнішніми (інфляція, політичні та правові зміни, зростання конкуренції, природні катастрофи, пандемії), так і внутрішніми (недоліки в управлінні, неефективне використання ресурсів, низька мотивація персоналу тощо). Яким би не був фактор впливу, менеджером мають бути застосовані заходи по їх усуненню чи максимальному зменшенню впливу. Управління малим підприємством в умовах кризи нагадує управління в нормальних умовах [47]. Адже як при діяльності в умовах нормального функціонування, так і під час її кризового стану суб'єкти господарювання повинні постійно адаптуватися до змін.

Управління малим підприємством в умовах кризи передбачає вживання численних заходів, направлених на її подолання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Базові особливості управління малим підприємством в умовах кризи

Фактор	Опис	Можливі заходи
1	2	3
Фінансова нестабільність	Зменшення доходів, обмежений доступ до фінансування.	Пошук альтернативних джерел фінансування, оптимізація витрат, бюджетування.
Зниження попиту	Клієнти скорочують витрати, що призводить до зменшення обсягів продажів.	Диверсифікація продуктів, впровадження нових стратегій продажів, маркетингові кампанії.
Обмеження ресурсів	Відсутність доступу до необхідних ресурсів (матеріальних, людських).	Автоматизація процесів, використання аутсорсингу, оптимізація процесів виробництва.
Високий рівень ризиків	Непередбачувані зміни ринку.	Створення антикризового плану, управління ризиками,
Проблеми з кадрами	Зниження продуктивності або втрата кваліфікованих працівників через кризу.	Інвестування в навчання, мотивація працівників, впровадження нових форм зайнятості, гнучкий графік.
Проблеми з ліквідністю	Неможливість швидкого перетворення активів в	Підвищення оборотності активів, скорочення дебіторської заборгованості,

	гроші для забезпечення поточних витрат.	управління грошовими потоками.
Падіння довіри споживачів	Зниження довіри до товарів або послуг малого підприємства через	Підтримка високої якості продукції, комунікація з клієнтами, робота над репутацією бренду.

Продовження табл. 1.5

1	2	2
	економічну невизначеність.	
Конкуренція	Загострення конкуренції в умовах обмежених ринків.	Інновації, поліпшення конкурентних переваг, аналіз дій конкурентів.
Зміни в законодавстві	Часті зміни регуляцій, що впливають на малий бізнес.	Адаптація до нових вимог, консультації з фахівцями, внесення коректив у внутрішні процеси.
Непередбачуваність ринку	Постійні зміни ринкових умов, які ускладнюють планування.	Створення резервів, планування на різні сценарії розвитку подій, гнучкість у прийнятті рішень.

Джерело: складено за [47]

У період кризи управління стає ключовою є більш значимим. Компетентність менеджерів в таких умовах дозволяє як впливати на окремі кризові процеси (фактори), так і потребує високої якості управлінських рішень. Подальший розвиток кризи може призвести до двох можливих результатів: або банкрутства, або успішного подолання кризи, залежно від ефективності дій менеджменту (вживаних заходів).

Управління малим підприємством в умовах кризи проходить через кілька ключових етапів: діагностика кризи (виявлення ознак кризи, аналіз факторів, що спричиняють кризові процеси, оцінка поточної ситуації та загроз); розробка антикризових заходів (формування стратегії виходу з кризи, тобто плану дій для стабілізації діяльності, визначення пріоритетних заходів щодо скорочення витрат та оптимізації ресурсів); впровадження антикризових заходів (виконання затверджених планів (заходів), контроль за ефективністю впроваджених заходів, адаптація стратегії розвитку підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища); підвищення ефективності діяльності підприємства (забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства після виходу з кризи) [48-50.].

Заходи з подолання кризи можуть бути різними, але якщо мати на увазі

форс-мажорні обставини (військові дії), то суб'єкти малого підприємництва мають максимально скористатися пропонованими урядом України заходами з підтримки малого бізнесу. В умовах війни уряд України ввів в дію ряд заходів:

1. Фінансова підтримка та кредитування:

1.1. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» [51].

1.2. Кредитні канікули. Введення тимчасових кредитних канікул для підприємців, які не можуть здійснювати погашення кредитів через складну економічну ситуацію, викликану війною [52].

1.3. Грантові програми [53, 54].

2. Податкова підтримка:

2.1. Зниження податкового навантаження.

2.2. Відстрочка податкових платежів.

2.3. Звільнення від податків для окремих категорій бізнесу, що діє у зонах активних бойових дій рф або які тимчасово не можуть працювати через війну.

3. Юридична та консультативна підтримка.

4. Цільова підтримка постраждалих регіонів. Це передбачає запровадження програм підтримки малого бізнесу в населених пунктах, що постраждали від бойових дій (гранти, пільгові кредити, відстрочки за зобов'язаннями, релокацію та ін.).

5. Підтримка цифровізації та інновацій.

6. Підтримка експорту та міжнародної співпраці [55].

Уряд України активно впроваджує різноманітні заходи підтримки малого підприємництва в умовах повномасштабної війни, що направлені на збереження бізнесу, захист робочих місць та стимулювання економічної активності. Ці заходи є критично важливими для підтримки економіки країни та її здатності витримати виклики, пов'язані з військовими діями.

Мале підприємництво відіграє значну роль у розвитку національної економіки України, створюючи робочі місця, стимулюючи інновації та підтримуючи місцеві ринки. Основними характеристиками малого бізнесу є невеликі масштаби діяльності, локальна спрямованість, гнучкість та швидка

адаптація до ринкових умов. Законодавче регулювання малого підприємництва визначає ключові критерії, як-от кількість працівників (до 50 осіб) та річний дохід (до 10 мільйонів євро), що дозволяє окреслити категорії суб'єктів малого бізнесу та створювати сприятливі умови для їх функціонування. Історичний розвиток малого підприємництва в Україні пройшов кілька етапів: від формування правових основ у 1990-х роках до запровадження спрощеної системи оподаткування та інституційної підтримки на початку 2000-х. Ці заходи сприяли легалізації малого бізнесу, зменшенню тіньової економіки та розширенню підприємницької активності. Однак основні виклики, зокрема обмеженість фінансових ресурсів та конкуренція з великими компаніями, залишаються актуальними, потребуючи подальшої державної підтримки для сталого розвитку малого підприємництва.

Створення малого підприємства в Україні має свої особливості, що зумовлені дією економічних, правових та податкових факторів. Основними організаційними формами СМП є фізична особа-підприємець (ФОП) та товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), кожна з яких відрізняється процедурою реєстрації та вимогами до діяльності. Сучасна цифровізація значно спростила процес реєстрації завдяки можливості подання заяви онлайн через портали «Дія» або ЦНАП, що мінімізує бюрократичні перешкоди. Окрім того, доступ до спрощеної системи оподаткування сприяє створенню сприятливих умов для розвитку малого бізнесу. Попри значний прогрес у цифровізації, підприємці все ще стикаються з викликами у вигляді податкових перевірок, необхідності дотримання ліцензійних вимог та високих штрафів у разі порушень.

В умовах кризи мале підприємництво стикається з низкою викликів, зокрема фінансовою нестабільністю, зниженням попиту на продукцію, обмеженням ресурсів та високими ринковими ризиками. Основними завданнями управління стає діагностика кризових процесів, оперативне впровадження антикризових заходів і стратегічне планування для стабілізації діяльності. Важливим інструментом є адаптація до змін через оптимізацію витрат,

диверсифікацію продукції та впровадження інноваційних методів роботи. Криза вимагає компетентності та гнучкості керівників, які мають швидко реагувати на загрози та знаходити ефективні рішення для подолання труднощів. Особливо в умовах форс-мажорних обставин (як-от війна), важливу роль відіграють державні програми підтримки малого бізнесу: пільгове кредитування, податкові канікули, гранти та допомога з цифровізацією. Своєчасне застосування цих заходів дозволяє підприємствам не лише пережити кризу, а й закласти основи для подальшого відновлення та розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (ФОП ХЛЮСТОВ С.В. «МАГАЗИН SALAMI»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП ХЛЮСТОВ С.В. «МАГАЗИН SALAMI»

МАГАЗИН SALAMI понад 5 років функціонує як суб'єкт торгівлі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні відомості про МАГАЗИН SALAMI

Юридичні відомості	Характеристика суб'єкта
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	3094606419
Повна назва суб'єкта господарювання	ФОП ХЛЮСТОВ С.В. «МАГАЗИН SALAMI»
Організаційно-правова форма підприємства	Фізична особа-підприємець
Місцезнаходження	Україна, 0, місто Запоріжжя, ВУЛИЦЯ Сталеварів 27

МАГАЗИН SALAMI, є суб'єктом малого підприємництва, що здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування, напоями (ковбаси різних видів, сосиски, сардельки, сири, солодощі, морепродукти, корнсерви, хлібобулочні вироби, олії, сухофрукти, інші продукти для повсякденного харчування). Основні напрямки діяльності компанії включають:

Його діяльність орієнтована на забезпечення широкого вибору високоякісних продуктів для щоденних потреб населення. Метою діяльності є: задоволення потреб клієнтів у свіжих, якісних харчових продуктах та напоях, забезпечення високого рівня обслуговування.

Магазин функціонує як малий бізнес, що сприяє гнучкому реагуванню на зміни в попиті та перевагах клієнтів.

Особливостями функціонування магазину є фокус на свіжості та якості продукції, турбота про зручність покупок, пропонуючи широкий асортимент у

компактному форматі. Цільова аудиторія магазину: мешканці міста та передмістя, які цінують якісні продукти харчування та комфорт при здійсненні покупок.

Конкурентними перевагами магазину є: локальна доступність; орієнтація на задоволення потреб споживачів; різноманітність асортименту, що дозволяє задовольнити широкий спектр уподобань.

Магазин SALAMI є прикладом успішного малого бізнесу, що ефективно поєднує орієнтацію на якість, різноманітність і клієнтоорієнтований підхід.

Стадія життєвого циклу ТОВ «Інг-Транс» – розвиток, що характеризується збільшенням прибутковості та покращенням загального.

Організаційна структура магазину SALAMI, як суб'єкта малого підприємництва, є простою. Вона спрямована на забезпечення ефективного функціонування магазину з мінімальними витратами, характерна відсутністю зайвих управлінських рівнів і швидким прийняттям рішень (рис. 2.1).

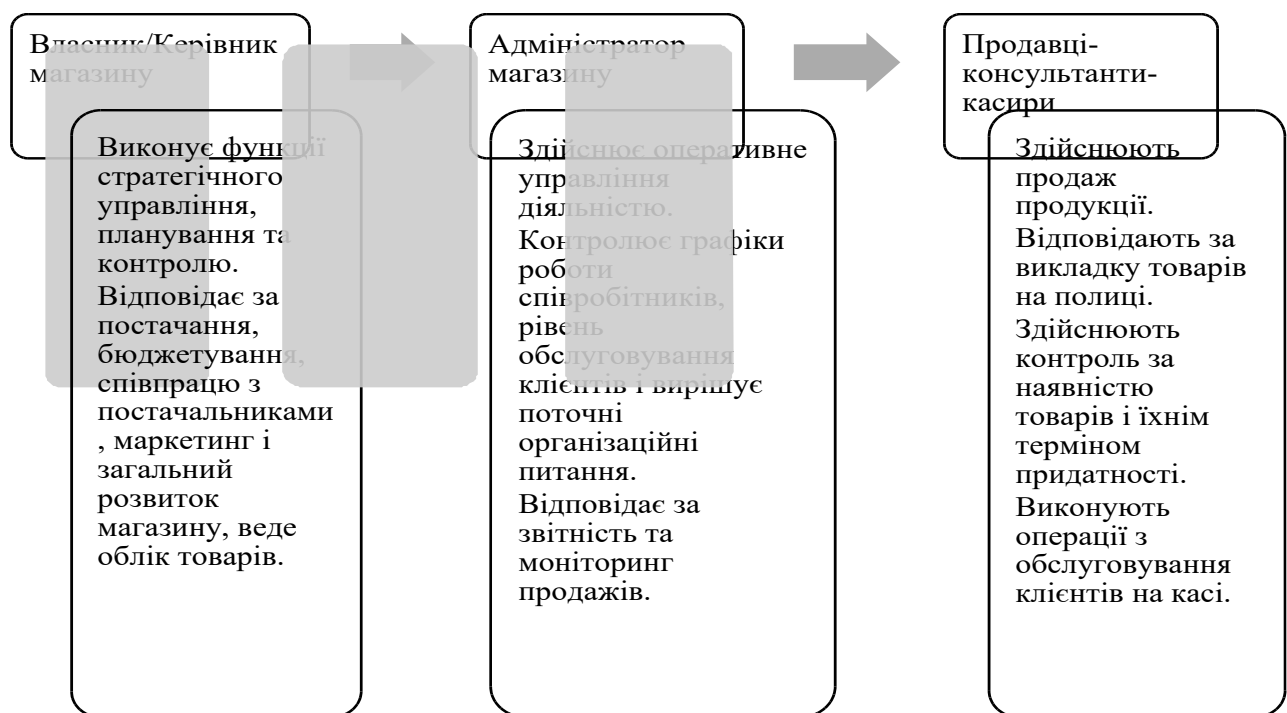


Рис. 2.1. Організаційна структура магазину SALAMI

Навантажувальники-розвантажувальники, прибиральники (за потреби), наймаються за договорами ЦПХ.

Мінімальний управлінський склад забезпечує швидке прийняття рішень.

Організаційна структура магазину SALAMI відповідає вимогам малого бізнесу, забезпечуючи його гнучкість, адаптивність і зосередженість на обслуговуванні клієнтів. Власник відіграє ключову роль у функціонуванні, а компактний штат персоналу виконує важливі функції із забезпечення торгівельної діяльності.

За даними з податкових реєстрів України МАГАЗИН SALAMI перебуває на обліку в органах доходів та зборів, має дійсне свідоцтво платника ПДВ в реєстрі платників ПДВ та є платником єдиного податку.

Проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності магазину SALAMI за 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні фінансово-економічні показники діяльності магазину SALAMI
за 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Відхилення, +;- (2024 рік до 2022 року)	Темп приросту, % (2024 рік до 2022 року)
	2022 рік	2023 рік	2024 рік		
Майно, тис. грн.	99 067	127611	164306	+65 239	+65,9
Зобов'язання, тис. грн	94041	106081	120367	+ 26 326	+28,0
Основні засоби (первісна вартість), тис. грн.	790	1307	7968	+7 178	+908,6
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	354	708	6099	+5 745	+1 622,9
Нарахований знос основних засобів, тис. грн.	436	599	1869	+1 433	+328,6
Товари, тис. грн.	34736	50002	81512	+46 776	+134,6
Виробничі запаси, тис. грн.	35369	57327	81731	+46 362	+131,0
Кредиторська заборгованість за товари, тис. грн.	3986	4196	7113	+3 127	+78,5
Вартість оборотних активів, тис. грн.	98464	126707	158063	+59 599	+60,5

У 2024 році порівняно 2022 роком вартість майна збільшилася на 65239 тис. грн або 65,9%. Це свідчить про позитивну динаміку в нарощенні активів, що забезпечує підприємству розширення діяльності та зростання фінансового потенціалу.

Аналіз пасивів (зобов'язань) засвідчив, що борги магазину SALAMI збільшилися у порівнянні з 2022 роком на 26326 тис. грн, або 28%. Це вказує на зростання фінансування діяльності підприємства за рахунок залучених коштів. Помірне збільшення зобов'язань є очікуваним на тлі активного розвитку суб'єкта малого бізнесу, однак потребує контролю для запобігання надмірному борговому навантаженню.

Основні засоби (за первісною вартістю) у 2024 році збільшилися порівняно з 2022 роком на 7178 тис. грн, що становить 908,6% приросту та говорить про перевищення темпів надходження основних засобів над темпами їх вибуття. Це свідчить про значні інвестиції у матеріально-технічну базу підприємства, що може бути пов'язано з розширенням площ магазину, придбанням обладнання та інших активів для забезпечення ефективної діяльності.

Залишкова вартість основних засобів збільшилася на 5 745 тис. грн. (1 622,9%). Це підтверджує тенденцію до оновлення основних засобів, що позитивно впливає на виробничий потенціал та довгостроковий розвиток магазину.

Нарахований знос збільшився з 436 тис. грн. у 2022 році до 1 869 тис. грн. у 2024 році. Абсолютне зростання склало 1 433 тис. грн., а темп приросту - 328,6%. Зростання зносу пояснюється як інтенсивним використанням активів, так і придбанням нових основних засобів, що підлягають амортизації.

Вартість товарних запасів зросла на 46 776 тис. грн., або на 134,6%. Це свідчить про нарощення асортименту та збільшення обсягів товарообігу, що є важливим показником зростання масштабів торговельної діяльності (рис. 2.2).

Обсяг виробничих запасів збільшився на 46 362 тис. грн. (131,0%). Це може свідчити про підготовку до зростання попиту або оптимізацію логістичних процесів для уникнення дефіциту товарів у майбутньому.

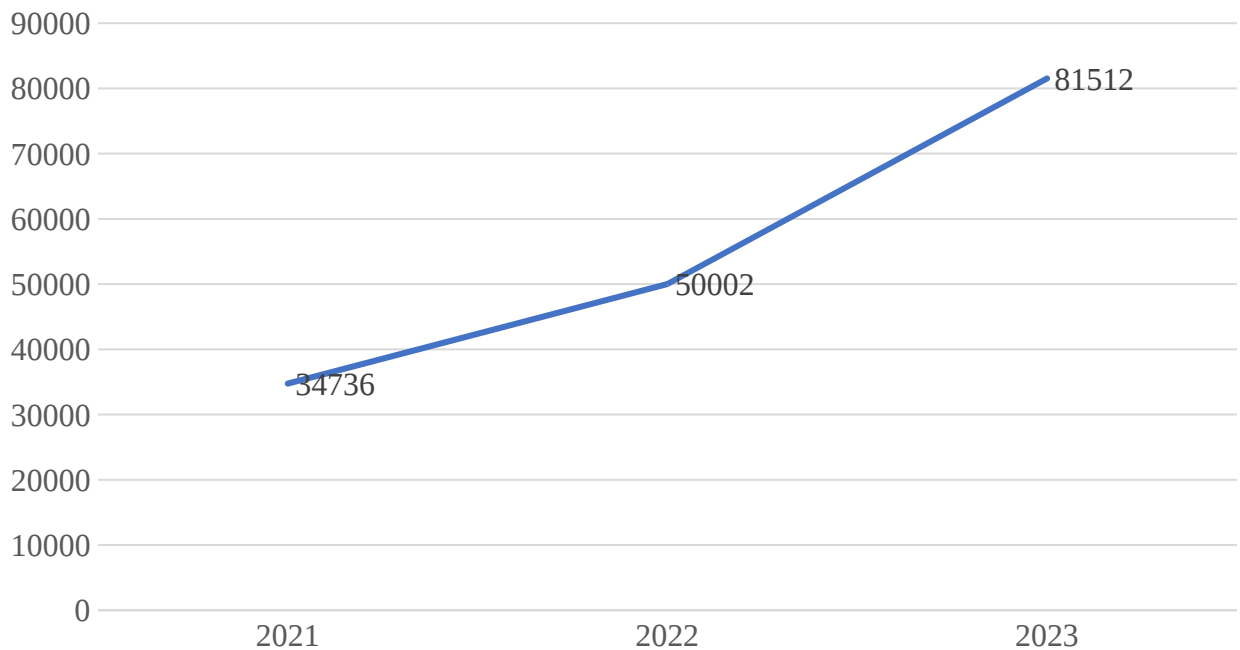


Рис. 2.2. Динаміка товарних запасів магазину SALAMI за 2021-2023 рр.

Збільшення кредиторської заборгованості за товари на 3 127 тис. грн. (78,5%) вказує на активне використання комерційного кредитування як джерела фінансування оборотного капіталу. Це дозволяє магазину SALAMI забезпечувати стабільність товарних запасів, однак потребує уважного контролю, щоб уникнути ризиків неплатоспроможності.

Вартість оборотних активів зросла на 59 599 тис. грн., або на 60,5%. Це свідчить про зростання ресурсної бази для поточної діяльності магазину SALAMI, що є необхідним для підтримки товарообігу та забезпечення стабільного розвитку.

Діяльність магазину SALAMI у 2022–2024 роках демонструє позитивну динаміку розвитку. Значне зростання майна, товарних запасів та основних засобів вказує на ефективне нарощення потенціалу підприємства. Однак спостерігається і помірне зростання зобов'язань, що вимагає посиленого фінансового контролю для забезпечення платоспроможності. Розширення виробничих запасів та збільшення залишкової вартості основних засобів є свідченням активного інвестування у майбутнє суб'єкту малого бізнесу, що дозволяє покращити його конкурентоспроможність на ринку.

2.2. Дослідження та аналіз менеджменту підприємства

Менеджмент магазину SALAMІ виконує такі основні функції:

1. Планування – визначення цілей діяльності, складання бюджетів, планів постачання та реалізації товарів.
2. Організація – ефективний розподіл ресурсів, створення оптимальних умов для роботи персоналу.
3. Мотивація – заохочення працівників через систему заробітної плати, премій.
4. Контроль – моніторинг виконання планів, контроль витрат, якості обслуговування та виконання поставлених завдань.

Менеджмент магазину SALAMІ сформований на основі досвідченого та кваліфікованого персоналу. Адміністратор магазину має відповідну освіту і досвід роботи, що дозволяє йому ефективно вирішувати як стратегічні, так і оперативні завдання.

Методи управління на підприємстві є поєднанням авторитарного та демократичного підходів. Рішення приймаються за комбінованим підходом – керівник (власник) магазину приймає стратегічні рішення одноосібно, тоді як оперативні завдання вирішуються колегіально з адміністратором. Авторитарний підхід виражається в тому, що стратегічні рішення приймаються власником магазину і спускаються вниз для виконання. Це дозволяє забезпечити контроль за виконанням рішень. Демократичний стиль управління полягає у можливості адміністратора брати участь у розробці оперативних планів та пропонувати власні рішення щодо покращення процесів. Це сприяє залученню адміністратора до управлінського процесу і підвищує їх мотивацію. Такий підхід забезпечує баланс між централізованим керівництвом та децентралізацією відповідальності.

Протягом 2022–2024 років ефективність управлінських рішень відобразилась у позитивній динаміці фінансово-економічних показників. Основні досягнення включають: зростання товарних запасів на 134,6%, що

свідчить про успішну політику закупівель; покращення оборотних активів на 60,5%, що відображає ефективне управління ресурсами; розширення матеріально-технічної бази через значне оновлення основних засобів.

Основні управлінські процеси на підприємстві стосуються торговельної діяльності (закупівля товарів, продаж товарів), фінансового управління та управління людськими ресурсами. Кожен із цих процесів контролює власник та адміністратор, які відповідають за результативність роботи магазину.

Планування на рівні підприємства є багаторічним і включає в себе як короткострокові, так і довгострокові цілі. Основний акцент робиться на забезпечення стабільної фінансової позиції, підвищення ефективності збуту та зниження витрат.

Мотивація працівників є важливою складовою менеджменту в магазині. Використовуються лише матеріальні (фінансові) стимули.

Фінансова мотивація продавців-консультантів-касирів у продуктовому магазині SALAMI, є ключовим фактором для підтримки їхнього ентузіазму, підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів. Мотиваційні цілі спрямовані на досягнення балансу між матеріальними стимулами та інтересами бізнесу.

Порядок формування мотиваційних цілей продавців-консультантів-касирів включає:

Підвищення рівня заробітної плати (забезпечення конкурентоспроможної базової зарплати, яка відповідатиме ринковим умовам, з урахуванням мінімального рівня проживання і середніх зарплат у торгівельній діяльності).

Система бонусів за досягнення цілей (продавці отримують бонуси залежно від виконання або перевиконання місячних планів продажів, наприклад: відсоток від виторгу, додаткові виплати за успішний продаж акційних товарів чи продукції з вищою маржею).

Премії за якісне обслуговування клієнтів (за наявності позитивного відгуку).

Введення системи оцінки роботи продавців (приховані перевірки) із

подальшим фінансовим заохоченням за високі результати.

Оплата понаднормової роботи (додаткові компенсації за роботу у вихідні, святкові дні або в разі перевищення стандартного робочого графіка).

Матеріальне заохочення за стаж роботи (продавці-касири, які працюють у магазині довше року, отримують разові премії до зарплати).

Система мікробонусів (невеликі щотижневі бонуси за конкретні досягнення - безпомилкове ведення касової документації).

Програма економії для продавців (можливість купувати товари магазину зі знижкою як частина компенсаційного пакета).

Забезпечення часткового відшкодування витрат на проїзд, мобільний зв'язок або харчування в робочі зміни.

Ефект, що досягається від запровадженої системи мотивації:

1. Зростання продуктивності працівників (продавці стають більш зацікавленими в досягненні високих показників).
2. Зниження плинності кадрів (працівники довше залишаються працювати у магазині завдяки привабливим фінансовим умовам).
3. Поліпшення якості обслуговування (клієнти отримують кращий сервіс через мотивованість персоналу).

Контроль за виконанням завдань у продуктовому магазині SALAMI здійснюється систематично. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми у збуті та оперативно їх усувати. Використовуються як оперативні, так і стратегічні методи контролю.

Оперативний контроль забезпечує щоденний моніторинг збутових процесів та ефективності використання ресурсів, тоді як стратегічний контроль спрямований на оцінку досягнення довгострокових цілей магазину.

Координація між працівниками є ключовою функцією менеджменту, оскільки дозволяє забезпечити ефективну взаємодію.

Перевагою управлінської системи є її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Керівництво магазину (власник та адміністратор) активно реагують на економічні виклики, що дозволяє підтримувати

стабільність в умовах кризи.

Фінансове управління на підприємстві охоплює планування бюджетів, контроль витрат і аналіз фінансових показників. Це дозволяє керівництву мати повну інформацію про фінансовий стан магазину і приймати обґрунтовані рішення.

Управління ризиками є важливою складовою системи менеджменту, оскільки магазин працює в умовах економічної нестабільності. Використовуються методи аналізу підприємницьких ризиків і розробляються стратегії їхнього мінімізації.

Стратегічне управління спрямоване на досягнення довгострокових цілей підприємства, таких як розширення кількості клієнтів, підвищення рентабельності та зменшення впливу зовнішніх факторів.

Соціальна відповідальність є однією з ключових складових корпоративної політики магазину. Магазин активно бере участь у соціальних проєктах і надає підтримку місцевим громадам:

1. Благодійна підтримка малозабезпечених сімей та пенсіонерів. Акція «Кошик добра» (клієнти магазину можуть придбати продукти першої необхідності (олія, борошно, крупи) та залишити їх у спеціальних кошиках, які передаються через місцеві благодійні фонди потребуючим, як-от переселенцям, постраждалим від бойових дій тощо).

2. Підтримка військових і волонтерських центрів. Магазин SALAMІ регулярно передає консерви, сухофрукти, печиво, каву та чай для волонтерських пунктів і військових частин.

3. Організація екологічних проєктів. Діє система екологічних бонусів (покупці, які використовують багаторазові сумки або повертають тару (скляну), отримують знижки).

4. Розвиток локального фермерства. SALAMІ закуповує частину продукції в місцевих фермерів (домашній кисломолочний сир, курятину, свинину, яйця, баранину, овочі тощо), підтримуючи розвиток сільського господарства в регіоні.

5. Підтримка культурних і спортивних заходів. Магазин виступає

спонсором місцевих фестивалів чи спортивних подій, надаючи продукцію для учасників (подарункові набори). Наприклад, вода, снеки чи соки для марафонів або футбольних турнірів.

6. Акції для літніх людей та багатодітних сімей. Впровадження «пільгових годин», коли літні люди отримують знижку на соціальні товари (житній та пшеничний хліб; пшеничне борошно вищого ґатунку; соняшникова рафінована олія; птиця (курячі тушки, четвертини) тощо).

7. Сприяння зайнятості населення. Магазин працевлаштовує жителів громади, забезпечуючи їм стабільну заробітну плату та комфортні умови праці.

8. Партнерство з іншими локальними бізнесами. Магазин сприяє розвитку малого бізнесу, реалізуючи товари місцевого виробництва, як-от випічка, хліб, мед.

Ці ініціативи сприяють зміцненню позицій магазину SALAMI як відповідального бізнесу, залучають лояльних клієнтів та розвивають громаду.

Система менеджменту магазину SALAMI є структурованою і має низку переваг, таких як чітка ієрархія, ефективний контроль і висока вигідність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Загальні показники оцінки системи менеджменту, застосовувані магазином SALAMI (за 2024рік, без врахування другої декади грудня)

Місяць	Продажі (готівкова, безготівкова), тис. грн	Закупівля товарів, тис. грн.	Виручка, тис. грн	Кількість чеків, шт.	Середній чек, грн	Запас обігових коштів, дні
Січень	120	80	120	2000	60	19
Лютий	115	75	115	1900	61	19
Березень	130	85	130	2100	62	18
Квітень	140	90	140	2200	64	17
Травень	145	92	145	2300	63	17
Червень	160	100	160	2400	67	15
Липень	170	105	170	2500	68	15
Серпень	180	110	180	2600	69	14
Вересень	190	120	190	2700	70	13
Жовтень	200	125	200	2800	71	12
Листопад	210	130	210	2900	72	12
Грудень	230	140	230	3100	74	11
Разом	1990	1252	1990	29500	x	x

Оскільки магазин SALAMI на спрощеній системі, тому веде облік лише доходів – це вся готівкова і безготівкова виручка, а не дохід мінус витрати.

Тобто якщо на закупівлю товару витрачено 80 тис. грн, а продано його за 120 тис. грн, у дохід включається саме 120 тис. грн, а не 40 тис.

Виручка (продажі) зростає протягом року з 120 тис. грн у січні до 230 тис. грн у грудні 2023 року, що свідчить про ефективну реалізацію і стабільний попит (рис. 2.3).

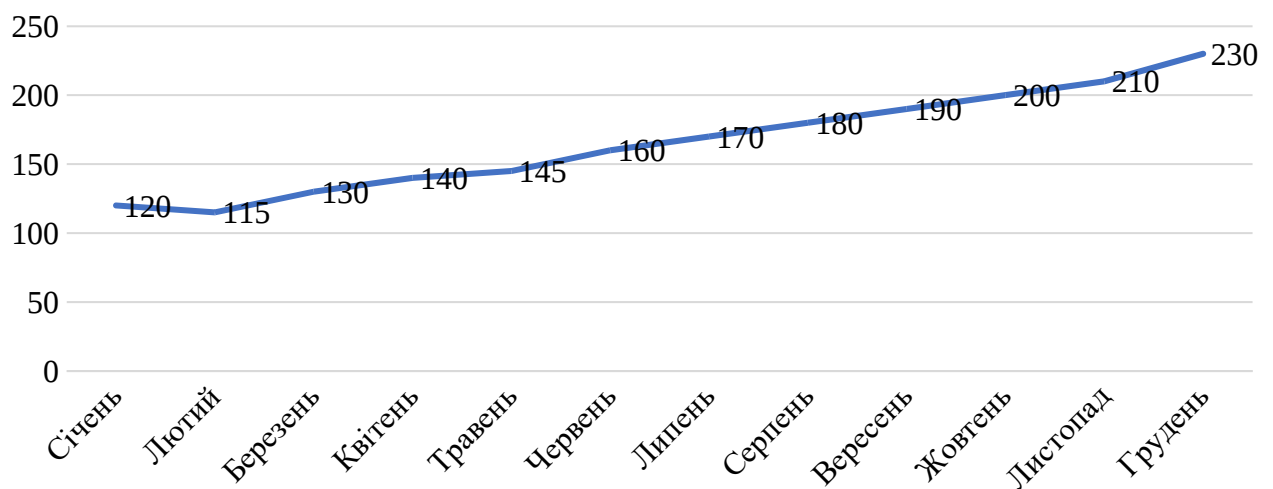


Рис. 2.3. Динаміка продажів магазину SALAMI за 2024 рік, тис. грн.

Кількість чеків збільшувалася щомісячно, що свідчить про розширення клієнтської бази або частоту відвідувань магазину.

Середній чек стабільно зростає, досягнувши 74 грн у грудні, що є результатом ефективного впровадження акцій та продажу додаткових товарів.

Запас обігових коштів зменшився з 19 днів у січні до 11 днів у грудні, що вказує на поліпшення управління запасами та обіговим капіталом.

Участь магазину в соціальних проєктах і співпраця з місцевими постачальниками позитивно вплинули на рівень довіри громади до магазину, що відобразилося на зростанні лояльності клієнтів.

Магазин SALAMI у 2024 році продемонстрував високу ефективність за

ключовими показниками. Зростання обсягів продажу (готівкових та безготівкових надходжень), середнього чека вказують на успішність управління бізнесом, свідчить про правильний вибір маркетингових та операційних стратегій.

2.3. Проблеми менеджменту підприємства

Не дивлячись на суттєві переваги в менеджменті магазину SALAMI, в результаті ознайомлення з діючою системою менеджменту магазину SALAMI, виділимо проблеми менеджменту.

Оскільки магазин SALAMI є невеликим, тому спостерігається відсутність сучасних технологічних рішень, таких як CRM-системи чи автоматизація управління запасами. Це ускладнює контроль за товарообігом, планування закупівель і аналіз даних.

Магазин SALAMI часто зосереджується на короткостроковій діяльності, залишаючи стратегічний розвиток поза увагою, що може призвести до втрати конкурентних позицій.

Магазин SALAMI періодично стикається з дисбалансом між попитом і пропозицією: надлишкові запаси псуються, а дефіцит товарів призводить до втрати клієнтів.

Магазин SALAMI рідко використовує маркетингові інструменти для просування продукції, що знижує його видимість серед клієнтів.

Супермаркети в місті конкурентами для магазину SALAMI, що часто пропонують нижчі ціни та ширший асортимент, що ускладнює утримання клієнтів.

Магазин SALAMI, як і багато інших продуктових магазинів, не приділяє достатню увагу формуванню власного бренду, що знижує лояльність клієнтів.

Продавці, без досвіду роботи, можуть не мати належних навичок обслуговування клієнтів, що впливає на рівень задоволеності покупців.

Коливання цін на продукти, інфляція та зміни в попиті значно впливають

на стабільність магазину SALAMI.

Обмежені фінансові ресурси, які переважно вкладаються в оборот (на придбання товарів), стримують модернізацію обладнання та розширення асортименту.

Відсутність програм навчання та розвитку працівників знижує їхню продуктивність.

Проблеми з постачанням (порушення логістичних каналів) або зміни цін постачальників можуть впливати на стабільність роботи магазину.

Занадто високі ціни можуть відлякати покупців, а занадто низькі – знизити доходність (готівкову та безготівкову виручку).

Відсутність популярних товарів або надлишок непотрібних часто призводить до втрати клієнтів.

Деякі товари користуються попитом лише в певні періоди, що ускладнює планування (сезонні товари). Магазин SALAMI повинен заздалегідь планувати закупівлю таких товарів і враховувати сезонні зміни, щоб максимізувати свою вигоду від продажу. Відсутність широкого спектру програм лояльності (у період відключення світла тощо) або знижок для постійних клієнтів знижує їхню зацікавленість. Зростання вартості електроенергії (енергії різного виду), потреба у генераторі (при відключенні електроенергії у період обстрілу чи за графіком відключень) суттєво впливає на витрати, особливо при потребі зберігання продуктів (з метою дотримання відповідного температурного режиму).

Маленький розмір приміщення обмежує асортимент і створює дискомфорт для клієнтів. Відсутність детального управлінського обліку товарів ускладнює контроль за доходами, товарами. Недоліки в обладнанні (старі холодильники, касові оператори) знижують ефективність роботи.

Оскільки магазин SALAMI не має онлайн-магазину та доставки, тому він втрачає значну частину ринку. На ринку, де присутня сильна конкуренція, магазину SALAMI важко залишатися актуальним без значних інвестицій у маркетинг.

Проблеми комунікації між працівниками знижують продуктивність.

Тривалий час магазин SALAMІ не розробляв планів розширення бізнес, що робить його вразливим до змін ринку.

Зміни в оподаткуванні, законодавстві, потреба дотримання обмежень щодо кількості працівників, доходу (перебуваючи на другій групі єдиного податку) можуть спричиняти фінансові втрати.

Недостатній потік клієнтів у період відключення світла та недостатня реклама, призводять до втрати виручки (втрати вигоди).

Тож висновок якого доходимо, всі вище наведені проблеми менеджменту магазину SALAMІ є типовими для малого бізнесу та обумовлені рядом факторів (рис. 2.4), але їх можна вирішити через оптимізацію процесів, впровадження технологій і посилення маркетингової діяльності.

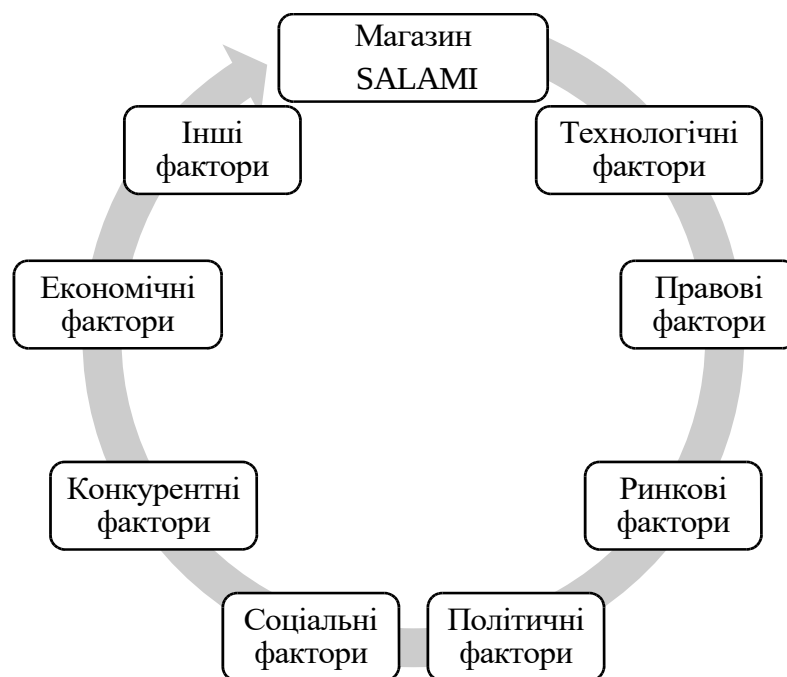


Рис. 2.4. Фактори середовища, які впливають на діяльність магазину SALAMІ

Отже, непередбачуваність, невизначеність, мінливість та турбулентність середовища магазину SALAMІ вимагають від керівництва магазину SALAMІ більш активного коригування управлінських стратегій та впровадження управління кризою, що ґрунтується на виявленні, оцінці та плануванні

можливих загроз.

Таким чином, ФОП Хлюстов С.В. «МАГАЗИН SALAMI» є прикладом доволі успішного малого підприємства, що понад 14 років функціонує у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та напоями. Магазин орієнтується на забезпечення широкого асортименту товарів високої якості для щоденних потреб споживачів. Гнучка організаційна структура та ефективний управлінський підхід сприяють швидкому прийняттю рішень і мінімізації операційних витрат, що є характерним для малого бізнесу. Конкурентні переваги магазину включають локальну доступність, різноманітний асортимент та клієнтоорієнтованість. Аналіз основних фінансово-економічних показників за 2021–2023 роки вказує на стійкий розвиток підприємства. Значне зростання вартості майна, товарних запасів та основних засобів свідчить про активне інвестування у матеріально-технічну базу та збільшення товарообігу. Помірне зростання зобов'язань потребує посиленого фінансового контролю для уникнення ризиків надмірного боргового навантаження. Загалом діяльність «МАГАЗИН SALAMI» демонструє позитивну динаміку, що дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

У результаті дослідження менеджменту магазину SALAMI встановлено, що основні функції управління, такі як планування, організація, мотивація та контроль, виконуються на належному рівні. Комбінація авторитарного та демократичного стилів управління дозволяє забезпечити чітке виконання стратегічних завдань, одночасно залучаючи адміністратора до оперативного планування. Це створює баланс між централізацією керівництва та децентралізацією відповідальності, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та підвищенню мотивації персоналу. Аналіз фінансово-економічних показників за 2024 рік підтверджує ефективність управлінських рішень. Зростання виручки з 120 тис. грн у січні до 230 тис. грн у грудні, збільшення кількості чеків та середнього чека свідчать про стабільний попит та результативність впроваджених стратегій. Покращення управління запасами

дозволило зменшити обігові кошти з 19 до 11 днів, що вказує на оптимізацію торговельних процесів. Участь магазину у соціальних проєктах зміцнила його репутацію відповідального бізнесу та сприяла підвищенню лояльності клієнтів.

Проблеми менеджменту магазину SALAMI є типовими для малого бізнесу та виникають через обмежені фінансові ресурси, відсутність сучасних технологій та недостатнє стратегічне планування. Недоліки в автоматизації процесів управління запасами та комунікації між працівниками призводять до дисбалансу попиту і пропозиції, що негативно впливає на товарообіг та рівень задоволеності клієнтів. Відсутність програм лояльності та ефективних маркетингових інструментів знижує конкурентоспроможність магазину на ринку, де домінують великі супермаркети.

Крім того, зовнішні фактори, такі як коливання цін на продукти, енергетична нестабільність, сезонність попиту та зміни в законодавстві, додають додаткових викликів у діяльності магазину SALAMI. Внутрішні проблеми, включаючи старе обладнання, маленький розмір приміщення та відсутність онлайн-продажів, обмежують можливості для розширення та модернізації. Для подолання цих проблем необхідно оптимізувати управлінські процеси, впровадити сучасні технології, посилити маркетинг та адаптувати стратегії до умов мінливого середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА (ФОП ХЛЮСТОВ С.В. МАГАЗИН «SALAMI»)

3.1. Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах кризи

Сучасний світ відзначається створює нові виклики для суб'єктів господарювання, тому вони змушені діяти в умовах підвищеної невизначеності та ризику. Вплив криз, таких як фінансова криза, війна російської федерації проти України, значно посилив кризові явища, змінивши соціально-економічну ситуацію. Це зумовлює зростання ролі антикризового управління, яке має стати важливим елементом економічного розвитку суб'єкта господарювання. Антикризове управління має на меті розробку стратегій і методів для подолання кризових ситуацій через комплексне дослідження менеджменту, що включає діагностику та розробку ефективних стратегій виходу з кризових умов.

Менеджмент в умовах кризи є ключовим елементом для збереження та розвитку суб'єктів господарювання. Важливою проблемою є здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до нових умов, що змінюються через зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, економічні санкції та ряд інших зовнішніх факторів. Всі ці фактори можуть значно вплинути на ефективність ведення бізнесу.

Необхідно також враховувати, що внутрішні фактори, такі як низький професіоналізм менеджерів або недостатній рівень корпоративної культури, можуть стати основою для розвитку кризових ситуацій. Ці фактори потребують постійного вдосконалення управлінських стратегій, щоб суб'єкт господарювання міг ефективно реагувати на зміни і зберігати свою стабільність.

Системи антикризового менеджменту повинні бути орієнтовані на підвищення гнучкості суб'єктів господарювання, дозволяючи їм адаптуватися до змінюваного середовища та досягати своїх довгострокових цілей навіть у

умовах кризових явищ.

Пропоновані напрями удосконалення системи менеджменту магазину SALAMI, наведені в табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Проблеми менеджменту магазину SALAMI та напрями удосконалення

Проблема	Напрямок удосконалення системи менеджменту	Очікувані переваги
1	2	3
Відсутність сучасних технологій (CRM-систем, автоматизації обліку)	Впровадження CRM-системи та програм автоматизованого управління запасами (наприклад, 1С або інші ERP-системи)	Покращення контролю за товарообігом, ефективне планування закупівель, оперативний аналіз даних
Зосередження на короткостроковій діяльності	Розробка стратегічного плану розвитку магазину на 3-5 років	Підвищення стійкості до ринкових змін, зміцнення конкурентних позицій
Дисбаланс між попитом і пропозицією	Впровадження системи прогнозування попиту на основі аналітичних даних	Зменшення надлишкових запасів і дефіциту товарів, мінімізація втрат
Обмежене використання маркетингових інструментів	Запуск рекламних кампаній (соцмережі, банери), акцій та програм лояльності	Збільшення потоку клієнтів, підвищення обізнаності про магазин
Сильна конкуренція з боку супермаркетів	Розширення асортименту та впровадження програм знижок і бонусів для постійних клієнтів	Підвищення лояльності покупців та утримання конкурентоспроможності
Відсутність власного бренду	Розробка фірмового стилю магазину та бренд-концепції	Збільшення впізнаваності магазину, формування довіри клієнтів
Низька кваліфікація продавців	Організація тренінгів та навчання з обслуговування клієнтів	Покращення якості обслуговування, підвищення задоволеності покупців
Коливання цін та інфляція	Перегляд цінової політики з фокусом на гнучке ціноутворення	Забезпечення стабільного рівня доходів та лояльності клієнтів
Обмежені фінансові ресурси	Оптимізація витрат, пошук альтернативного фінансування (кредити, гранти)	Можливість модернізації обладнання та розширення асортименту
Проблеми з логістикою та постачальниками	Диверсифікація постачальників, укладення договорів на більш гнучких умовах	Зниження ризиків збоїв у постачанні, забезпечення стабільної роботи
Недостатній рівень програм лояльності	Запровадження гнучких знижок, бонусів, накопичувальних карток	Підвищення зацікавленості та утримання постійних клієнтів

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Відсутність онлайн-магазину та доставки	Створення онлайн-платформи (мобільного додатку) для замовлень і організація доставки товарів	Розширення цільової аудиторії, підвищення виручки
Збільшення витрат на електроенергію	Придбання генератора та впровадження енергоефективних рішень	Забезпечення безперебійної роботи магазину у періоди відключень
Обмежений простір магазину	Оптимізація використання приміщення або пошук можливостей для розширення	Збільшення асортименту, покращення комфорту для клієнтів
Недоліки в обладнанні (старі холодильники, каси)	Модернізація торгового та холодильного обладнання	Підвищення енергоефективності та продуктивності роботи
Недостатня реклама в кризові періоди (відключення світла)	Активізація маркетингу у соцмережах та запровадження спецпропозицій у кризові періоди	Залучення додаткових клієнтів, підвищення продажів
Відсутність планів розширення бізнесу	Розробка проектів відкриття нових торгових точок або франчайзингу	Збільшення прибутку та географічного охоплення ринку
Проблеми комунікації між працівниками	Запровадження внутрішніх комунікаційних інструментів (Viber, Slack)	Підвищення продуктивності праці, покращення командної взаємодії

Впровадження запропонованих напрямів удосконалення допоможе магазину SALAMI подолати існуючі проблеми менеджменту, підвищити операційну ефективність, покращити обслуговування клієнтів та забезпечити стабільний розвиток у кризових умовах.

Встановлення систем для автоматичного моніторингу товарообігу, допоможе уникати дефіциту чи надлишків продукції.

Впровадження CRM-системи дозволить краще контролювати взаємовідносини з клієнтами, аналізувати їхні вподобання та формувати програми лояльності.

Запуск платформи для замовлення товарів онлайн з можливістю доставки забезпечить вихід на нові сегменти ринку.

Розробка стратегічного плану розвитку на 3–5 років з акцентом на розширення бізнесу та впровадження нових послуг.

Чітке прогнозування попиту на сезонні товари забезпечить уникнення

втрат і максимізації прибутку.

Диверсифікація постачальників забезпечить мінімізацію ризику збоїв у логістиці та коливань цін.

Застосування системи ABC-аналізу для класифікації товарів за важливістю й оборотністю, дозволить оптимально планувати закупівлі.

Використання системи Just-in-Time (JIT) скоротить час зберігання надлишкових товарів та зменшення втрат. Just-in-Time (дослівно "точно вчасно") – це система управління запасами та логістикою, що передбачає доставку товарів або продукції саме в момент, коли вони потрібні, без їх надмірного зберігання на складах. Ця концепція вперше була застосована в Японії в компанії Toyota та згодом поширилася в інших секторах, зокрема в торгівлі.

Основні принципи JIT у торгівлі: зберігаються лише ті обсяги товарів, які необхідні для задоволення поточного попиту; товари доставляються невеликими партіями, але регулярно, щоб уникнути дефіциту; закупівлі та поставки плануються на основі точного прогнозу продажів і попиту; налагоджена співпраця з постачальниками для швидкого реагування на зміну потреб; за рахунок зниження обсягів запасів мінімізуються витрати на оренду складів, енергоспоживання тощо.

Особливостями застосування JIT у торгівлі є: постійний аналіз попиту на товари за допомогою POS-систем (систем на касах); автоматизоване замовлення товарів на основі даних продажів; товари з низьким попитом вилючаються або обсяги їх поставок зменшуються; використання JIT дозволяє точно планувати запаси для сезонних товарів (наприклад, новорічні подарункові набори чи свіжі фрукти влітку); у деяких випадках товари доставляються лише після замовлення клієнта, особливо це актуально для великих або дорогих позицій (кролятина, фірмові вина тощо). Впровадження даної системи забезпечить скорочення витрат на зберігання товарів, зменшаться ризики псування або старіння продукції. Швидка реалізація товарів дозволить підтримувати актуальність асортименту. Кошти не "заморожуватимуться" у великих запасах, а можуть

використовуватися для інших потреб бізнесу.

Створення унікального бренду магазину має відбуватися з акцентом на якість продукції та обслуговування. Розробка фірмового стилю магазину та бренд-концепції має передбачати наступне: фірмовий стиль магазину SALAMI повинен поєднувати патріотичні елементи та зберігати простоту й функціональність для приваблення клієнтів. Патріотична концепція допоможе створити позитивний імідж магазину серед споживачів, підтримуючи національні цінності та актуальні настрої суспільства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендований фірмовий стиль та бренд-концепція магазину SALAMI

Елементи брендингу	Зміст брендингу
1	2
1. Бренд-концепція	Слоган: "Смак України – для кожного дня!" Концепція: Магазин "SALAMI" стає символом якості, доступності та підтримки українського виробника. Фокус на національні продукти та цінності створює патріотичний настрій, а асортимент орієнтований на задоволення потреб українських родин. Ключові цінності бренду: Патріотизм: Підтримка української культури, традицій та місцевих виробників. Якість: Гарантія свіжості й натуральності товарів. Зручність: Простий інтер'єр, швидке обслуговування та доступні ціни. Гостинність: Тепла атмосфера, що нагадує домашній затишок.
2. Логотип магазину "SALAMI"	Концепція логотипу: Основний елемент – стилізований скибочок сала, який об'єднує символи українського прапора. Логотип містить синьо-жовту гаму у простих геометричних формах, які підкреслюють сучасність. Додатковий акцент – український орнамент або колосся пшениці в нижній частині логотипу. Кольори: Синій – символізує надійність, стабільність та українське небо. Жовтий – асоціюється із достатком, полями пшениці та добробутом. Білий – фон для контрастності, що додає чистоти та простоти. Шрифт: Прості та зрозумілі sans-serif шрифти, що легко читаються. Назва "SALAMI" може бути оформлена великими літерами для підсилення брендової ідентифікації.
3. Елементи фірмового стилю	Вивіска магазину Мінімалістичний дизайн із логотипом. Синьо-жовті кольори з підсвічуванням. Фірмові пакети та упаковка Крафтовий дизайн із нанесенням логотипу.

1	2
	Додатковий орнамент або написи: “Підтримуємо своїх!” чи “Купуй українське!”. Фірмова уніформа персоналу Фартухи синього кольору з жовтими акцентами (канти, логотип). Вишитий логотип або невеликий елемент українського орнаменту. Кепка або бейджі з логотипом. Інтер'єр магазину Стіни: світлі кольори з патріотичними акцентами – синьо-жовті вставки, полицьки із колосками пшениці чи стіни із графічним нанесенням візерунків у стилі вишиванки. Декор: картини чи фото мальовничих українських полів, народні символи (колосся, вишивка). Освітлення: тепле світло для створення затишної атмосфери. Фірмові акційні матеріали (банери, листівки, соціальні мережі): Дизайн із синьо-жовтими елементами. Заклики до підтримки українського виробника, наприклад: "Разом будемо сильну Україну – обирай вітчизняне!".

Отже, висновок який можна зробити: в умовах кризи, особливо під час військового стану в Україні, удосконалення системи менеджменту магазину SALAMI є критично важливим для забезпечення стабільної роботи, утримання клієнтів і підтримки конкурентоспроможності. Одним із ключових напрямів є впровадження сучасних технологічних рішень, таких як CRM-системи та автоматизація управління запасами, що дозволить оптимізувати процеси закупівель, контролювати товарообіг і зменшити втрати через псування товарів чи дефіцит продукції. Для боротьби з дисбалансом між попитом і пропозицією необхідно розробити ефективну систему аналізу продажів та впровадити Just-in-Time для своєчасного поповнення товарів. Особливо важливо враховувати сезонність продукції та попит на товари першої необхідності, які є критично важливими для населення під час військових дій.

Другим напрямом є стратегічне планування діяльності магазину, яке має виходити за межі короткострокових цілей і передбачати плани розвитку бізнесу на період після стабілізації економічної ситуації. Розробка чіткого плану щодо розширення асортименту та введення нових товарів допоможе задовольнити потреби клієнтів у складних умовах та створити додаткові конкурентні

переваги. Для підтримки клієнтської бази доцільно запровадити програми лояльності, зокрема знижки для постійних клієнтів, військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей, що не лише підвищить продажі, а й сприятиме позитивному іміджу магазину як соціально відповідального бізнесу.

З огляду на зростання вартості енергоресурсів і регулярні відключення електроенергії, необхідно забезпечити енергетичну незалежність магазину. Встановлення генератора та використання енергоефективного обладнання (нових холодильників та освітлювальних систем) допоможе мінімізувати втрати через зіпсування товарів та забезпечить безперебійну роботу магазину. У контексті військових дій важливо також забезпечити резервні запаси товарів першої необхідності, таких як продукти тривалого зберігання, вода та базова побутова продукція, що дозволить швидко реагувати на потреби клієнтів під час надзвичайних ситуацій.

Особливу увагу слід приділити маркетинговим заходам. Удосконалення системи менеджменту вимагає активного використання соціальних мереж для реклами акцій, повідомлення про наявність товарів і залучення клієнтів через онлайн-замовлення. Розробка простого веб-сайту чи платформи для доставки продуктів дозволить розширити клієнтську базу, особливо серед осіб, які не мають можливості відвідувати магазин через обмеження пересування. Під час кризи важливо просувати патріотичний бренд магазину, що підкреслює підтримку місцевих виробників і українських товарів.

Крім того, важливим є навчання персоналу. Проведення короткострокових тренінгів для продавців з покращення навичок обслуговування клієнтів підвищить рівень задоволеності покупців. Впровадження системи мотивації працівників у вигляді бонусів або інших заохочень за ефективну роботу дозволить підвищити продуктивність команди. Важливим є також налагодження внутрішньої комунікації серед співробітників для координації дій у критичних ситуаціях.

Наостанок, управління фінансовими ресурсами повинно стати більш гнучким. Оптимізація витрат, пошук нових постачальників із вигідними

умовами та запровадження детального управлінського обліку допоможуть контролювати доходи та видатки магазину. Управлінський облік дозволить вирішити такі завдання у сфері управління:

- відмова від певного виду товару на основі його рентабельності і навпаки, пріоритет, вибір певного виду;
- формування асортименту;
- визначення ціни в межах допустимого інтервалу;
- оцінка ефективності груп товарів, асортименту сезонності;
- конкретні дії менеджерів та стимулювання;
- зміна технології, іміджу та ін. актуальні питання.

Процес управління на основі управлінського обліку (контролінгу) виглядає наступним чином: менеджмент суб'єкта господарювання (суб'єкт управління) здійснює планування діяльності суб'єкта господарювання за допомогою показників контролінгу (об'єктів управління) шляхом ведення обліку за цими показниками. Інструментом управління у цьому разі є план-факт аналіз показників, з урахуванням якого менеджмент приймає управлінські рішення щодо регулювання показників задля досягнення планових значень чи з коригування планових значень. Як об'єкти контролінгу можуть бути обрані будь-які показники/ проблеми, що потребують вирішення. У зв'язку з цим одна з найважливіших ролей контролінгу полягає в управлінні різними об'єктами (показниками контролінгу).

При формуванні контролюючого органу нами пропонується створення єдиної централізованої служби контролінгу або наймання працівника на умовах договору ЦПХ.

Контролінг передбачає створення великого єдиного сховища даних; організацію збору та завантаження даних з автоматизованих джерел та/або форм ручного введення; створення інформаційної панелі керівника, що забезпечує зручну та зрозумілу візуалізацію інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень.

Впровадження контролінгу – процес складний і дорогий, тому

керівництву необхідно обов'язково перевірити наявність достатньої кількості фінансових. В обґрунтуванні рішення про впровадження контролінгу можна виділити: наявність виявлених управлінських проблем.

Далі формується організаційно-методологічна модель контролінгу (ОММК), що відображає особливості суб'єкта господарювання, адже ОММК дозволяє підприємству за певним алгоритмом побудувати власну систему контролінгу, яка буде адаптована до його діяльності.

Впровадження контролінгу складний процес зміни звичної системи управління. Якщо керівництво підприємства не зацікавлене даним процесом зміни не відбудуться ніколи, впровадження не буде реалізовано, а можливості отримання результатів будуть втрачені.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту магазину SALAMI в умовах кризи базується на технологічних інноваціях, стратегічному плануванні, енергетичній незалежності, соціальній відповідальності та підвищенні ефективності управління персоналом та фінансами.

3.2. Удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту підприємства

В сучасних умовах кризи, особливо з урахуванням військового стану в Україні, вдосконалення інформаційного забезпечення менеджменту є важливою передумовою для стабільної та ефективної роботи магазину SALAMI. Розвиток інформаційних систем дозволить магазину ефективно управляти ресурсами, підвищити якість обслуговування клієнтів та мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю та обмеженими ресурсами.

Відсутність систематизованої інформації щодо наявності товарів, їх оборотності та попиту призводить до дисбалансу між попитом і пропозицією. Надлишкові запаси псуються, тоді як дефіцит популярних товарів призводить до втрати клієнтів. Впровадження автоматизованих систем управління запасами (наприклад, через POS-системи або CRM) дозволить:

1. Швидко відстежувати наявність товарів та оптимізувати замовлення.

2. Визначати сезонні зміни попиту та уникати накопичення нереалізованих товарів.

3. Контролювати терміни придатності продуктів та зменшити втрати через псування.

Впровадження інформаційних систем обліку та аналітики допоможе розробити персоналізований підхід до клієнтів. Використання сучасних CRM-систем дозволить аналізувати поведінку покупців, фіксувати їхні потреби та надавати спеціальні пропозиції або знижки для постійних клієнтів. Це підвищить рівень лояльності покупців та їх задоволеність послугами магазину.

Відсутність чіткого інформаційного забезпечення фінансових процесів ускладнює контроль доходів та витрат. Впровадження автоматизованих систем управлінського обліку дозволить оперативно аналізувати фінансові показники, контролювати витрати на закупівлю товарів та оперативно реагувати на зміни у цінах постачальників.

Через відсутність онлайн-магазину (мобільного додатку) магазин SALAMI втрачає частину клієнтів, особливо в умовах обмеженої мобільності населення під час військових дій. Створення простого онлайн-магазину або платформи для прийому замовлень через соціальні мережі дозволить розширити клієнтську базу та забезпечити доступ до товарів для покупців, які не можуть відвідати фізичний магазин. Додатково, це сприятиме зростанню виручки та підвищенню конкурентоспроможності магазину.

Проблеми комунікації між співробітниками часто призводять до низької продуктивності та неузгодженості в роботі. Впровадження інформаційних систем для координації дій (наприклад, систем спільного планування або внутрішніх чат-платформ) дозволить покращити комунікацію між працівниками та керівництвом. Це сприятиме швидкому обміну інформацією щодо товарів, постачання, графіків роботи тощо.

В умовах воєнного стану, коли існує ризик втрати даних через обстріли чи

перебої в електропостачанні, важливо забезпечити надійне резервування даних. Використання хмарних технологій дозволить зберігати інформацію про товарообіг, фінансові звіти та клієнтську базу у безпечному середовищі.

Неефективне використання маркетингових інструментів знижує видимість магазину серед клієнтів. Впровадження аналітичних систем для маркетингових досліджень допоможе визначити цільову аудиторію, ефективно планувати рекламні кампанії та оцінювати їхній вплив на продажі. Використання інформаційних технологій для просування магазину в соціальних мережах дозволить залучити нових клієнтів та підвищити впізнаваність бренду.

Високі витрати на енергоресурси є важливою проблемою для магазину. Впровадження систем моніторингу споживання електроенергії допоможе виявити неефективність обладнання та оптимізувати його використання, що зменшить витрати на утримання магазину.

Таким чином, удосконалення інформаційного забезпечення магазину SALAMI є необхідним для підвищення ефективності управління, покращення якості обслуговування клієнтів, забезпечення фінансової стабільності та збереження конкурентних позицій. Впровадження сучасних технологічних рішень дозволить магазину адаптуватися до умов кризи, забезпечити гнучкість у прийнятті рішень та стати стійкішим до зовнішніх викликів.

Удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту магазину SALAMI нами пропонується через розробку програми заходів щодо інформаційного забезпечення менеджменту магазину SALAMI.

Розробка програми заходів щодо інформаційного забезпечення менеджменту магазину SALAMI є важливим етапом для покращення управлінської ефективності та забезпечення успішної діяльності магазину. Інформаційне забезпечення включає в себе не лише технології, але й управлінські процеси, які дозволяють ефективно обробляти дані, приймати рішення та сприяти покращенню бізнес-процесів. Програма спрямована на оптимізацію інформаційних потоків і полегшення процесів прийняття управлінських рішень:

1. Впровадження інтегрованої інформаційної системи (вибір і впровадження ERP-системи, яка дозволить автоматизувати процеси закупівель, обліку товарів, фінансів та управління персоналом; створення єдиної бази даних для клієнтів, що дозволить аналізувати поведінку покупців, покращувати програму лояльності та персоналізувати пропозиції).

2. Автоматизація обліку та звітності (встановлення автоматизованих систем для обліку товарів: впровадження POS-систем для автоматичного обліку продажів; розробка системи для генерування регулярних звітів для менеджерів і керівництва магазину (щоденні, щотижневі та місячні звіти)).

3. Удосконалення маркетингової аналітики:

3.1. Впровадження системи для аналізу продажів і формування прогнозів попиту на товари.

3.2. Використання CRM-систем для управління взаєминами з клієнтами, збору даних про їх покупку та аналізу трендів.

4. Оцінка ефективності рекламних акцій, що дозволить швидко коригувати стратегію.

5. Впровадження мобільних додатків для працівників та клієнтів: розробка мобільного додатку для персоналу, який дозволить зручніше вести облік товарів, а також перевіряти наявність на складі чи замовлення у реальному часі.

6. Створення мобільного додатку для клієнтів, щоб клієнти могли здійснювати покупки, дізнаватися про акції та отримувати персоналізовані пропозиції.

7. Розвиток інтернет-магазину та інтеграція з фізичним магазином: вдосконалення онлайн-продажів, інтеграція інтернет-магазину з торговою системою для автоматичного обліку товарів і замовлень.

8. Використання багатоканальних стратегій (онлайн + офлайн продажі), що дозволить залучати більше клієнтів.

9. Навчання та підтримка персоналу:

9.1. Підготовка спеціальних програм навчання для співробітників по

роботі з новими інформаційними системами.

9.2. Забезпечення постійної технічної підтримки для усунення проблем та помилок у системах.

10. Моніторинг і оцінка ефективності. Важливо постійно оцінювати ефективність впроваджених заходів (визначення ключових показників ефективності для інформаційного забезпечення (наприклад, точність даних, швидкість обробки замовлень, збільшення продажів); постійний моніторинг продуктивності інформаційних систем; оцінка зручності використання нових інструментів для співробітників і клієнтів).

11. Коригування та оновлення програмного забезпечення. Після моніторингу впроваджених систем необхідно оновлювати програмне забезпечення відповідно до нових технологічних трендів.

Програма заходів щодо інформаційного забезпечення магазину SALAMI має на меті оптимізацію управлінських процесів, покращення якості прийняття рішень та підвищення ефективності роботи працівників за допомогою новітніх інформаційних технологій. Впровадження таких заходів дозволить магазину адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити стабільне зростання бізнесу навіть у складних (кризових) умовах.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту магазину SALAMI в умовах кризи має на меті підвищення ефективності операцій та стабільність діяльності. Впровадження сучасних технологій, таких як CRM-системи і автоматизація обліку товарів, дозволяє знижувати витрати, покращувати контроль над товарообігом та прогнозувати попит. Стратегічне планування, орієнтоване на довгострокові цілі, дасть можливість зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін, що виникають через економічні та соціальні виклики. Крім того, важливим напрямом є забезпечення енергетичної незалежності та стійкості до зовнішніх кризових факторів, таких як відключення електроенергії та дефіцит товарів. Встановлення генераторів та енергоефективного обладнання, а також створення стратегічних резервів

продуктів першої необхідності, дозволяють забезпечити безперебійну роботу магазину. Впровадження програм лояльності та підтримка соціальних ініціатив сприятимуть зміцненню іміджу магазину, підвищенню задоволеності клієнтів та формуванню додаткових конкурентних переваг.

Удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту магазину SALAMI є важливою складовою підвищення ефективності його діяльності в умовах кризи. Впровадження сучасних інформаційних систем, таких як CRM та ERP, автоматизує процеси обліку товарів, фінансів і продажів, дозволяючи знижувати витрати та покращувати прогнозування попиту. Це забезпечує стабільність бізнесу, зменшує ризики від нестабільності на ринку і підвищує лояльність клієнтів завдяки персоналізованому підходу. Крім того, удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту магазину SALAMI в роботі пропонується через розробку програми заходів щодо інформаційного забезпечення менеджменту магазину SALAMI. Програма заходів щодо інформаційного забезпечення магазину SALAMI має на меті оптимізацію управлінських процесів, покращення якості прийняття рішень та підвищення ефективності роботи працівників за допомогою новітніх інформаційних технологій. Впровадження таких заходів дозволить магазину адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити стабільне зростання бізнесу навіть у складних (кризових) умовах.

ВИСНОВКИ

1. Мале підприємництво відіграє значну роль у розвитку національної економіки України, створюючи робочі місця, стимулюючи інновації та підтримуючи місцеві ринки. Основними характеристиками малого бізнесу є невеликі масштаби діяльності, локальна спрямованість, гнучкість та швидка адаптація до ринкових умов. Законодавче регулювання малого підприємництва визначає ключові критерії, як-от кількість працівників (до 50 осіб) та річний дохід (до 10 мільйонів євро), що дозволяє окреслити категорії суб'єктів малого бізнесу та створювати сприятливі умови для їх функціонування. Історичний розвиток малого підприємництва в Україні пройшов кілька етапів: від формування правових основ у 1990-х роках до запровадження спрощеної системи оподаткування та інституційної підтримки на початку 2000-х. Ці заходи сприяли легалізації малого бізнесу, зменшенню тіньової економіки та розширенню підприємницької активності. Однак основні виклики, зокрема обмеженість фінансових ресурсів та конкуренція з великими компаніями, залишаються актуальними, потребуючи подальшої державної підтримки для сталого розвитку малого підприємництва.

2. Створення малого підприємства в Україні має свої особливості, що зумовлені дією економічних, правових та податкових факторів. Основними організаційними формами СМП є фізична особа-підприємець (ФОП) та товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), кожна з яких відрізняється процедурою реєстрації та вимогами до діяльності. Сучасна цифровізація значно спростила процес реєстрації завдяки можливості подання заяви онлайн через портали «Дія» або ЦНАП, що мінімізує бюрократичні перешкоди. Окрім того, доступ до спрощеної системи оподаткування сприяє створенню сприятливих умов для розвитку малого бізнесу. Попри значний прогрес у цифровізації, підприємці все ще стикаються з викликами у вигляді податкових перевірок, необхідності дотримання ліцензійних вимог та високих штрафів у разі порушень.

2. В умовах кризи мале підприємництво стикається з низкою викликів, зокрема фінансовою нестабільністю, зниженням попиту на продукцію, обмеженням ресурсів та високими ринковими ризиками. Основними завданнями управління стає діагностика кризових процесів, оперативне впровадження антикризових заходів і стратегічне планування для стабілізації діяльності. Важливим інструментом є адаптація до змін через оптимізацію витрат, диверсифікацію продукції та впровадження інноваційних методів роботи. Криза вимагає компетентності та гнучкості керівників, які мають швидко реагувати на загрози та знаходити ефективні рішення для подолання труднощів. Особливо в умовах форс-мажорних обставин (як-от війна), важливу роль відіграють державні програми підтримки малого бізнесу: пільгове кредитування, податкові канікули, гранти та допомога з цифровізацією. Своєчасне застосування цих заходів дозволяє підприємствам не лише пережити кризу, а й закласти основи для подальшого відновлення та розвитку.

3. ФОП Хлюстов С.В. «МАГАЗИН SALAMI» є прикладом успішного малого підприємства, що понад 14 років функціонує у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та напоями. Магазин орієнтується на забезпечення широкого асортименту товарів високої якості для щоденних потреб споживачів. Гнучка організаційна структура та ефективний управлінський підхід сприяють швидкому прийняттю рішень і мінімізації операційних витрат, що є характерним для малого бізнесу. Конкурентні переваги магазину включають локальну доступність, різноманітний асортимент та клієнтоорієнтованість. Аналіз основних фінансово-економічних показників за 2021–2023 роки вказує на стійкий розвиток підприємства. Значне зростання вартості майна, товарних запасів та основних засобів свідчить про активне інвестування у матеріально-технічну базу та збільшення товарообігу. Помірне зростання зобов'язань потребує посиленого фінансового контролю для уникнення ризиків надмірного боргового навантаження. Загалом діяльність «МАГАЗИН SALAMI» демонструє позитивну динаміку, що дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

4. У результаті дослідження менеджменту магазину SALAMI встановлено, що основні функції управління, такі як планування, організація, мотивація та контроль, виконуються на належному рівні. Комбінація авторитарного та демократичного стилів управління дозволяє забезпечити чітке виконання стратегічних завдань, одночасно залучаючи адміністратора до оперативного планування. Це створює баланс між централізацією керівництва та децентралізацією відповідальності, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та підвищенню мотивації персоналу. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023 рік підтверджує ефективність управлінських рішень. Зростання виручки з 120 тис. грн у січні до 230 тис. грн у грудні, збільшення кількості чеків та середнього чека свідчать про стабільний попит та результативність впроваджених стратегій. Покращення управління запасами дозволило зменшити обігові кошти з 19 до 11 днів, що вказує на оптимізацію торговельних процесів. Участь магазину у соціальних проєктах зміцнила його репутацію відповідального бізнесу та сприяла підвищенню лояльності клієнтів.

5. Проблеми менеджменту магазину SALAMI є типовими для малого бізнесу та виникають через обмежені фінансові ресурси, відсутність сучасних технологій та недостатнє стратегічне планування. Недоліки в автоматизації процесів управління запасами та комунікації між працівниками призводять до дисбалансу попиту і пропозиції, що негативно впливає на товарообіг та рівень задоволеності клієнтів. Відсутність програм лояльності та ефективних маркетингових інструментів знижує конкурентоспроможність магазину на ринку, де домінують великі супермаркети. Крім того, зовнішні фактори, такі як коливання цін на продукти, енергетична нестабільність, сезонність попиту та зміни в законодавстві, додають додаткових викликів у діяльності магазину SALAMI. Внутрішні проблеми, включаючи старе обладнання, маленький розмір приміщення та відсутність онлайн-продажів, обмежують можливості для розширення та модернізації. Для подолання цих проблем необхідно оптимізувати управлінські процеси, впровадити сучасні технології, посилити маркетинг та адаптувати стратегії до умов мінливого середовища.

6. Удосконалення системи менеджменту магазину SALAMI в умовах кризи має на меті підвищення ефективності операцій та стабільність діяльності. Впровадження сучасних технологій, таких як CRM-системи і автоматизація обліку товарів, дозволяє знижувати витрати, покращувати контроль над товарообігом та прогнозувати попит. Стратегічне планування, орієнтоване на довгострокові цілі, дасть можливість зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін, що виникають через економічні та соціальні виклики. Крім того, важливим напрямом є забезпечення енергетичної незалежності та стійкості до зовнішніх кризових факторів, таких як відключення електроенергії та дефіцит товарів. Встановлення генераторів та енергоефективного обладнання, а також створення стратегічних резервів продуктів першої необхідності, дозволять забезпечити безперебійну роботу магазину. Впровадження програм лояльності та підтримка соціальних ініціатив сприятимуть зміцненню іміджу магазину, підвищенню задоволеності клієнтів та формуванню додаткових конкурентних переваг.

7. Удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту магазину SALAMI є важливою складовою підвищення ефективності його діяльності в умовах кризи. Впровадження сучасних інформаційних систем, таких як CRM та ERP, автоматизує процеси обліку товарів, фінансів і продажів, дозволяючи знижувати витрати та покращувати прогнозування попиту. Це забезпечує стабільність бізнесу, зменшує ризики від нестабільності на ринку і підвищує лояльність клієнтів завдяки персоналізованому підходу. Крім того, удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту магазину SALAMI в роботі пропонується через впровадження управлінського обліку (контролінгу), а також розробку програми заходів щодо інформаційного забезпечення менеджменту магазину SALAMI. Програма заходів має на меті оптимізацію управлінських процесів, покращення якості прийняття рішень та підвищення ефективності роботи працівників за допомогою новітніх інформаційних технологій. Впровадження таких заходів дозволить магазину адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, покращити взаємодію з клієнтами та

забезпечити стабільне зростання бізнесу навіть у складних (кризових) умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міца В. В. Малий бізнес як суб'єкт економічної системи регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(2). С. 123-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20%282%29__28
2. Юрко Т.С. Теоретичні засади визначення сутності малого підприємництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічної науки*. 2014. Вип. №8. Ч. 6. С. 22-26.
3. Малі та середні підприємства. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%96_%D1%82%D0%B0_%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0
4. Степаненко О. І. Малий бізнес в складі суб'єктів підприємницької діяльності, його місце і роль в економіці України. Модернізація економіки: теоретичні засади та практика реалізації : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 січ. 2021 р.) / Східноукр. ін-т економіки та упр. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2021. С. 129–134.
5. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
6. Бедіна Л., Ковалевська А. Особливості управління малим підприємством. *Молодий вчений*, 2018. Вип. 11 (63), 395-402. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3497>
7. Малий та середній бізнес. К.: ВНЗ «Національна академія управління», 2003. 368 с.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
9. У Господарському кодексі збираються розкрити критерії середнього

бізнесу. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/183566_u-gospodarskomu-kodeks-zbirayutsya-rozkriti-kriter-serednogo-bznesu

10. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

11. Нове в класифікації суб'єктів господарювання. URL: <https://online.dtkr.ua/2012/21/50790>

12. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

13. Оподаткування суб'єктів підприємництва : навч. посібник (у схемах)/ 2-е вид., перероб. та доп. / Т. М. Остапенко, О. М. Кубецька, І. В. Кононова, та ін.; за заг. ред. д.е.н., проф. Н. І. Верхоглядової. Дніпро : ДДУВС, 2022. 196 с.

14. Васюта В.Б. Лобас В.Г., Зубко О.І. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 87. № 2. С. 207–213. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.207

15. Кулаковський В. О. Удосконалення системи управління підприємствами малого бізнесу. UNIVERSUM. № 13. 2024. С. 54-62,

16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. Цивільний кодекс України [14]

17. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

18. Закон України «Про державну підтримку малого та середнього підприємництва» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-VI#Text>.

19. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

20. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

21. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 р. № 698-XII.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.

22. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.

23. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 05.04.2007 р. № 877-V . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>.

24. Закон України «Про державне замовлення для задоволення потреб держави». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>.

25. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

26. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

27. НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» від 25.02.2000 р. № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>.

28. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» від 25.02.2000 р. № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-23#Text>.

29. Закон України «Про приватизацію державного майна» від 04.03.1992 р. № 2163-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-12#Text>

30. Указ Президента України «Про Положення про Державний комітет України з питань розвитку підприємництва» від 30.10.1997 р. № 1206/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206/97#Text>

31. Розпорядження Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформ і виведення економіки України з кризи» від 18.08.1997 р. № 298/97-пп. URL: https://ips.ligazakon.net/document/R298_97?an=1

32. Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 03.07.1998 р. № 727/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/727/98#Text>

33. Політика сприяння експорту МСП в Україні. URL:

https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00MDHS.pdf

34. Кондратенко О. О., Ніколаєв О. Д. Роль бізнес-інкубаторів у активізації інноваційного розвитку України. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С. 99-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2018_2_20

35. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

36. Закон України «Про наукові парки» від 25.06.2009 р. № 1563-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text>

37. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо підтримки бізнесу в умовах військового стану» від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.

38. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>

39. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

40. Найбільш поширені організаційно-правові форми ведення бізнесу. URL: https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/formi_biznesu_PRINT_A5.pdf

41. Омельчак Г.В. Механізм застосування маркетингових комунікацій в умовах кризи. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-10>

42. Інструкція. Як відкрити власний бізнес: реєстрація та підводні камені. URL: <https://uba.ua/ukr/news/7643>

43. Групи платників єдиного податку в Україні. URL: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/14-grupi-platnikiv-jedinogo-podatku-v-ukrayini>

44. Розміри ЄСВ-2024. <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/13-rozmiri-jesv-2024>

45. Реєстрація платника єдиного податку. URL:

<https://guide.diia.gov.ua/view/reiestratsiia-platnyka-iedynoho-podatku-8654ac70-7e31-4a76-bbaa-cac20ac72732>

46. Заява про застосування спрощеної системи: обрання, перехід, відмова. URL: <https://7eminar.ua/news/2775-zayava-po-jedinomu-podatku-rejestraciya-perexid-vidmova>

47. Порядок реєстрації та анулювання реєстрації платників ЄП. URL: https://services.dtki.ua/catalogues/other_dov/87-poriadok-rejestraciyi-ta-anuluvannia-rejestraciyi-platnikiv-jep

48. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2015. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/12164/1/oporn_konspekt_lekci_j_antikrizovij_menedzhment_pichugina_ta_in_2015.pdf

49. Глущенко С.В., Івахненко С.В.. Антикризове управління на підприємстві : фінансовоорганізаційні аспекти : навчальний посібник. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.

50. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.

51. Омельчак Г.В. (2024). Кібербезпека бізнесу в умовах кіберзагроз. С. 939-941. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ZeicmseG0BbhGQ0BBhYCMR1-9yuICc8S/view>

52. Монастирський Г.Л., Попович Т.М. Антикризове управління : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2018. 180 с.

53. Програма «ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9%». URL: <https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Prohrama-Dostupni-kredyty-5-7-9.pdf>

54. Кредитні канікули під час воєнного стану: хто і як запроваджує. URL: <https://tsn.ua/groshi/kreditni-kanikuli-yaki-banki-nadayut-ta-za-yakih-umov-2009260.html>

55. Юхновська Ю.О., Діденко А.В., Риженко О.М., Омельчак Г.В.

Потенціал людського капіталу в системі управління сучасним підприємством.

URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/58-2024/8.pdf>

56. Вісник «Актуальні гранти. Липень 2024». URL: <https://media.poda.gov.ua/docs/wwclhhh2/aktualni-granty-lypen-2024.pdf>

57. Гранти на бізнес. Як і де отримати безповоротну фінансову допомогу на підприємництво. URL: <https://ispn.kyivcity.gov.ua/HelpInfo/News/NewsOne.aspx?ID=351>

58. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022 №4(78). С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.7>