Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.340.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д23
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)



_____ Андрій СКОРОБОГАТИХ
(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Ірина ТОКМАКОВА

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена ДИКАНЬ

2025

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом
Рівень вищої освіти: магістр
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Скоробогатих Андрію Володимировичу

1 Тема «Антикризове управління малим бізнесом»

керівник Токмакова Ірина Василівна, д-р. екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «21» жовтня 2024 року № 24/24

2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року

3 Вихідні дані:

Фінансово-статистична звітність ФОП Ткаченко Н. В.;

Матеріали Державної служби статистики України;

Інформаційно-довідкові дані Міністерства фінансів України;

Прогнозні дані Міністерства економіки України

Аналітичні дані, результати опитувань YC.Market

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

1 Теоретичні основи антикризового управління

2 Аналіз діяльності ФОП Ткаченко Н. В.

3 Розвиток антикризового управління в системі малого бізнесу

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета завдання, об'єкт і предмет дослідження

2 Сутність і наслідки криз

3 Механізм розвитку кризових явищ в економіці

4 Компоненти системи антикризового управління

5 Аналіз товарообігу

6 Аналіз основних фондів

7 Аналіз трудових ресурсів

8 Аналіз витрат і доходів

9 Аналіз ефективності діяльності

10 Аналіз факторів середовища бізнесу

11 Негативні чинники впливу на діяльність малого бізнесу

12 Тренди зміцнення стійкості підприємництва в Україні в умовах війни

13 Інноваційні напрямки розвитку малого бізнесу

14 Цифрові інструменти антикризового управління

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	***Примітка***
1 Теоретичні основи антикризового управління	22.10.2024	викон.
2 Аналіз діяльності ФОП Ткаченко Н. В.	01.11.2024	викон.
3 Розвиток антикризового управління в системі малого бізнесу	21.11.20234	викон.
Висновки	18.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.

Студент Андрій СКОРОБОГАТИХ

Керівник Ірина ТОКМАКОВА

Зміст

Вступ	6
1. Теоретичні основи антикризового управління	10
1.1 Виникнення та розвиток кризових явищ в економічних системах	10
1.2 Механізм розвитку кризових явищ в економіці та в системі управління підприємств	19
1.3 Сутність антикризового управління	24
Висновки до розділу 1	38
2. Аналіз діяльності ФОП Ткаченко Н. В.	40
2.1 Характеристика бізнесу	40
2.2 Аналіз товарообігу	41
2.3 Аналіз основних фондів	43
2.4 Аналіз трудових ресурсів	46
2.5 Аналіз витрат і доходів	48
2.6 Аналіз ефективності діяльності	50
2.7 Аналіз факторів середовища бізнесу	54
Висновки до розділу 2	56
3 Розвиток антикризового управління в системі малого бізнесу	57
3.1 Сучасні проблеми розвитку малого бізнесу в Україні	57
3.2 Перспективні антикризові заходи в системі малого бізнесу	64
3.3 Реалізація цифрової трансформації малого бізнесу як інструмент антикризового управління	81
Висновки до розділу 3	96

Висновки 98

Список використаних джерел 101

Вступ

Актуальність теми. Малий бізнес являє собою одну з найголовніших ланок економіки, яка дає можливість подальшого розвитку економічної системи в Україні. Однак розвиток малого бізнесу в Україні на сьогодні є доволі складним процесом. Це зумовлено тим, що загальна економічна ситуація наразі характеризується як кризова. Малий бізнес стикається з низкою викликів, що варіюються від глобальних економічних нестабільностей до стрімких змін у споживацьких вподобаннях, а також включають технологічні перетворення, які впливають на всі аспекти ведення бізнесу. Непередбачуваність ринкової ситуації, брак платоспроможних клієнтів та кваліфікованої робочої сили, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів посилюють загрози діяльності малого бізнесу в Україні.

Здатність протидіяти зовнішнім та внутрішнім ризикоутворюючим факторам стає основною умовою для успішного функціонування малого бізнесу, що і обумовлює актуальність дослідження питань реалізації дієвих заходів антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Широке коло питань у сфері управління ризиками на підприємстві висвітлені в наукових працях багатьох учених. Серед них Бабайлов В. К., Курденко О. В. [1], Дикань В. Л., Посохов І. М. [2], Захарова Н. Ю. [3], Коваленко В. В. [4], Семенова К. Д., Тарасова К. І. [5], Цвігун Т. В. [6] та ін. Беручи до уваги те, що проблематика управління ризиками досить істотно розвинена в науковій літературі, виникає необхідність вдосконалення положень щодо формування систем управління ризиками з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств в Україні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розкритті теоретичних засад формування криз в сучасній економіці та удосконалення положень антикризового управління малим бізнесом для попередження поширення кризових явищ.

Завдання даного дослідження полягають у такому:

- розкрити сутність криз та встановити їх наслідки для бізнесу;

- з'ясувати механізм формування криз в сучасній економіці;

- встановити елементи системи антикризового управління та приципиі функції, що забезпечують ефективність його реалізації;

- з'ясувати механізм управління сталим розвитком підприємства;

- провести аналіз діяльності ФОП Ткаченко Н. В.;

- визначити стан бізнес-середовища функціонування ФОП Ткаченко Н. В.;

- розкрити проблеми розвитки малого бізнесу в Україні;

- систематизувати антикризові заходи держави щодо стабілізації діяльності малого бізнесу;

- розвинути положення щодо цифровізації малого бізнесу як інструментарію антикризового управління.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління малим бізнесом.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи антикризового управління малим бізнесом.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України у сфері малого бізнесу, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження з питань антикризового управління, ресурси Інтернету які містяться у джерелах [1 − 82], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями і дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї

кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботи використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз та графічний метод – для аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для обґрунтування напрямків розвитку; систематизації та узагальнення – для визначення різновидів криз та механізму їх виникнення; логіко-діалектичний – для обґрунтування перспективних напрямів інноваційного розвитку малого бізнесу; абстрактно-логічний – для розроблення проактивного підходу реалізації антикризового управління малим бізнесом.

Наукова новизна отриманих результатів. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

− запропоновано проактивний підхід до антикризового управління малим бізнесом, який ґрунтується на формуванні потенціалу для інноваційно-цифрової модернізації бізнес-діяльності. Дані пропозиції сприяють розвитку адаптивності малого бізнесу і створюють базис для впровадження прогресивних інноваційних напрямів діяльності.

Практичне значення отриманих результатів. Запропонований проактивний підхід до антикризового управління практично реалізується через надані пропозиції щодо активізації роботи з цифрової трансформації суб’єктів малого бізнесу.

Результатами роботи є розроблений проактивний до реалізації антикризового управління в малому бізнесі, систематизовані перспективні напрями розвитку малого бізнесу і пропозиції щодо цифрової трансформації малого бізнесу.

Апробація результатів роботи: основні положення і результати кваліфікаційної роботи апробовано на 84 студентській науково-технічній конференції УкрДУЗТ (11 - 12 грудня 2024 р., м. Харків).

Публікації: опублікована одна стаття в збірнику науково-практичних статей «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом

11 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі досліджено підходи до визначення сутності поняття криза, встановлено можливі наслідки криз, що визначаються не тільки їх характером, але й антикризовим управлінням, яке може або пом'якшувати кризу або загострювати її. Розкрито механізм формування кризових явищ та сутність антикризового управління, з’ясовано його складові та етапи.

У другому розділі виконано аналіз господарської діяльності торговельного підприємства ФОП Ткаченко Н. В., що здійснює купівлю-продаж товарів і надання послуг споживачам. Проаналізовано обсягові показники роботи, проведена оцінка ефективності використання основних засобів підприємства, трудових ресурсів, а також здійснено аналіз витрат, доходів і фінансових результатів.

Третій розділ роботи присвячено розкриттю факторів негативного впливу на діяльність суб’єктів малого бізнесу, встановленню антикризових заходів держави і міжнародних організацій щодо забезпечення виживання малого бізнесу в сучасних умовах. Запропоновано і обґрунтовано проактивний підхід до реалізації антикризового управління, з’ясовано перспективні напрями інноваційного розвитку малого бізнесу та заходи щодо цифрової трансформації.

1 Теоретичні основи антикризового управління

1.1 Виникнення та розвиток кризових явищ в економічних системах

В умовах посилення невизначеності, внаслідок продовження війни на території країни із російським агресором, ускладнення зовнішнього середовища функціонування бізнесу, підприємницькі структури дедалі більше перебувають під впливом кризових ситуацій та їх наслідків. Очевидно, що в нинішніх високо ризикових умовах кризові явища зумовлюють як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники їх виникнення, що спричинює високу частоту їх прояву та значно ускладнює процес передбачення та прогнозування ризиків. Безсумнівно, що із початком повномасштабного воєнного вторгнення росії на територію України відбулося порушення виробничих зв'язків; розрив ланцюгів постачання сировини, матеріально-технічних ресурсів; втрата збуту готової продукції та інші чинники, які зумовили глибоку затяжну економічну кризу. Отже, вітчизняні бізнесові структури відчувають зростання існуючих та появу якісно нових викликів та загроз, які постійно генеруються кризогенними факторами, що потребують розробки дієвих управлінських рішень щодо реагування на них. У зв'язку із цим доцільно уточнити теоретичні засади виникнення та розвитку кризових явищ, що сприятиме поглибленню теоретичного апарату антикризового менеджменту.

Вивчення наукової літератури щодо дефініції кризи, систематизації чинників, які зумовлюють прояви кризових явищ, підходів до дослідження цього економічного поняття [7-9] дозволяє зробити висновок про те, що існує необхідність у теоретичному переосмисленні питань циклічності розвитку кризових процесів з метою пошуку напрямів удосконалення та формування інструментів антикризового управління. Зазначимо, що національна економічна система перебуває не лише під впливом негативного впливу війни, різних аспектів макроекономічної нестабільності, як-от безробіття, інфляція,

послаблення національної валюти, дисбалансів у зовнішньоекономічній діяльності тощо, але й потребує додержання принципів економіки знань, циркулярної та «зеленої економіки» [10]. Кожне із перелічених явищ хоча й має різну природу та рівень впливу на стабільність економічної системи, може бути охарактеризоване як частина економічного ризику. Водночас, розглядаючи соціально-економічні особливості кризових явищ в економічній сфері, необхідно зазначити, що дефініція «криза» має багатофункціональний характер, однак у дослідженнях економічної теорії часто згадується у зв'язку із високою значимістю цієї категорії стабільності економіки як на національному, так і на світовому рівнях. Водночас з точки зору цілі та логіки проведення наукового дослідження найбільш важливим є визначення взаємозв'язку досліджуваного виду кризи із економічною кризою, а також оцінювання впливу макроекономічної кризи на досліджуваний вид кризи.

Очевидно, що пошук та обґрунтування оптимальних рішень щодо зміни кризової ситуації неможливо здійснити без визначення чітких взаємозв'язків цього виду кризи з іншими ризиковими ситуаціями на різних рівнях економічних систем. Особливо очевидним є це припущення в сучасних умовах, коли можна спостерігати високий рівень залежності економічних систем від глобальних кліматичних умов, нестабільності світової системи, а також від наслідків ведення війни як в окремих регіонах, так і на рівні національної економіки. Економічна криза є складно структурованою та багатофакторною системою, яка передбачає не лише наявність різноманітних і не завжди очевидних для дослідників взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, але й є багатокомпонентною внутрішньою структурою. Доказом цього є еволюція економічних систем, яка взаємопов'язана із кризовими явищами економічного характеру та відрізняється лише за критеріями, зумовленими рівнем науково-технологічного і соціального розвитку.

Узагальнення наукової літератури дозволило встановити, що у більшості джерел криза розглядається як певний несприятливий етап у розвитку окремих соціально-економічних систем, а також спостерігається наявність різних

підходів до дефініції цього поняття із виокремленням її сприятливих і несприятливих характеристик. Не викликає наукового сумніву факт, що у зв'язку зі значним впливом економічної кризи на стан будь-якої соціально-економічної системи, незалежно від періоду її прояву, ця категорія є важливим об'єктом для проведення наукових досліджень представниками економічної теорії.

До XIX століття в економічній теорії не проводилися комплексні дослідження, у яких кризу розглядали б як окремий об'єкт наукових пошуків із формуванням власної методології та інструментарію оцінювання не лише фактичних наслідків для економіки в цілому, але й причин виникнення, розроблення методики діагностики та превентивних заходів кризових ситуацій у майбутньому. Встановлено, що більшість науковців-економістів від представників античності (Арістотель, Гіппократ) до представників класичної економіки (А. Сміт, Д. Рікардо) розглядали не безпосередньо кризу як цілісний об'єкт, а лише важливі характеристики прояву кризи. Серед характерних рис кризових явищ ними виділено такі: відсутність збалансованості у споживанні економічних благ і ресурсної бази з урахуванням чинників зовнішнього середовища, насамперед, природного характеру; тимчасові погіршення кон'юнктури ринку, що зумовлено зниженням попиту у зв'язку із зубожінням міського населення або зниженням пропозиції у зв'язку з підвищенням рівня податкового тиску на торговців і ремісників; появи перевиробництва, які також зумовлені дисбалансом попиту і пропозиції, пов'язані із низьким ступенем еластичності пропозиції за таким показником як ціна; зміни у господарських зв'язках через низку причин, що не пов'язані безпосередньо з економічною ситуацією і негативно впливають на забезпечення торговельних відносин [11].

На початку XX століття поняття «криза» стали розглядати не лише із урахуванням економічних аспектів, а й з точки зору настання ризикових ситуацій, оцінювання ймовірності її настання в той чи інший період часу. Одним із перших дослідників в цій області став А. Вілет, який у науковій праці «The Economic Theory of Risk and Insurance») наголошував на недостатньому

використанні кількісних методів дослідження до вивчення природи і наслідків виникнення кризових ситуацій [11]. Зазначимо, що значний внесок у теорію економічних криз внесли такі відомі західні економісти як Ф. Найт і Дж. М. Кейнс. Ф. Найт детально розглянув та оцінив можливості теорії ймовірності щодо оцінювання кризових явищ в економічній системі, чітко розмежував поняття ризику настання кризи за цілим рядом економічних причин та їх впливу на розвиток суспільства [12].

Економічна наука щодо тлумачення сутності економічних криз сформувала наступні підходи: класичний, раціонального поєднання ринкового саморегулювання та державного регулювання, посередницько-поведінковий. Так, за підходом класичної економічної теорії, криза може розглядатися як з позиції обміну, так і виробництва або розподілу. Теоретичні засади розуміння криз були розроблені класиками економічної теорії у XIX столітті, але формалізація окремих положень та підходів у теорії економічних криз відбулася лише у минулому столітті. Основні засадні принципи економічних криз були закладені в теорії виробництва (К.-Б. Сей, Д. Рікардо, В. Вільсон, У. С. Джевонс, М. Туган-Барановський, К. Маркс); теорії обміну (Л. Лавель, К. Жюнгляр, Дж. Мілль) і теорії розподілу (Є. Дюрінг, К. Сісмонді, Дж. Мілль, Г. Геркнер), у яких кризи були вивченими з різних позицій [12]. Ці розроблення сформували методологічну основу для проведення різнобічних досліджень задля проєктування практичних рекомендацій щодо подолання кризових явищ. Підхід, що базується на раціональному поєднанні ринкового саморегулювання та державного регулювання економіки, передбачає у якості інструментів вплив на господарський цикл: маса грошей в обігу, банківська ліквідність, відсоткова ставка. Водночас основним агентом державної економічної політики є центральний банк. Цей підхід має прикладне значення та дозволяє використання окремих положень для вирішення практичних завдань щодо подолання кризових явищ в економіці, що підтверджується досвідом його використання як у розвинених країнах світу, так і в країнах, що розвиваються. Посередницько-поведінковий підхід передбачає, що розвиток економічних

систем відбувається на основі інтересів, які переслідують завдання її збереження та динамічного виживання. Методи виживання економічної системи можуть базуватися на наявності необхідних факторів виробництва та їх поєднання у найбільш раціональних співвідношеннях.

Отже, криза трактувалася як чинник негативного впливу на економіку, зумовлена нестабільністю ринків, а також як процес, який вимагає оперативного реагування з метою стабілізації кризової ситуації та нейтралізації її наслідків. Зазначимо, що до особливостей ринкової економіки як основного середовища виникнення економічних криз слід віднести схильність до повторення економічних явищ, циклічність. Ця тенденція була обґрунтована ще в середині XIX століття. Так, нарощення обсягів виробництва товарів та послуг підприємцями з метою підвищення величини прибутку призводило до їх перевиробництва.

Сьогодні напрацьована велика кількість визначень поняття «криза», які вражають різноманітністю поглядів і трактувань. У таблиці 1.1 наведено окремі, найбільш точні, на нашу думку, визначення поняття «криза».

Таблиця 1.1 - Підходи вчених до визначення поняття «криза» (сформовано на основі [14-25])

Автор	Визначення
1	2
Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін.	криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність
Чернявський А. Д.	криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Іванюта С. М.	криза – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад
Барановський О. І.	криза – це фактично точка біфуркації, яка містить у собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру
Кучінка Т. В.	криза – це об'єктивний, цілеспрямований і закономірний процес змін, в основу якого покладено незворотність, спадковість та цілеспрямованість

Продовження таблиці 1.1

1	2
Мочерний С. В.	криза – основна фаза періодичного економічного циклу, різке погіршення економічного становища в країні (значний спад виробництва, масові банкрутства, значне зростання безробіття, фінансово-кредитна криза, падіння цін та інше)
Дацюк І. В.	криза – об'єктивний процес, який призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну
Чухно А. А.	криза – це одна з форм розвитку економіки, в ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір для зростання й утвердження нового
Бутко М. П., Матренко С. О.	криза – це закономірний етап у функціонуванні будь-якої системи, що може бути спричинений факторами впливу внутрішнього або зовнішнього середовища, кардинальними змінами у світовій економіці, що вимагає від системи суттєвого корегування або навіть, повної зміни концепції свого розвитку
Остапишин Т. П., Коптюх О. Г.	криза – це порушення рівноваги в розвитку економічної системи, яке призводить до змін форми її організації, до її переходу у новий стан або припинення існування
Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В.	криза – це об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які зазвичай призводять до потенційно негативних результатів діяльності
Маковоз О. В., Авагімов А. А.	криза – це такий стан системи, за якого відбувається динамічна безповоротна трансформація її елементів, втрата звичних зв'язків та порушення збалансованості системи; економічна криза – це таке порушення економічних зв'язків та пропорцій, за якого неможливе подальше існування соціальної системи у попередньому вигляді
Коротков Є. М.	криза – це «крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі»
Файншмідт Є. А.	криза – це процес порушення рівноваги самокерованої системи, який супроводжується втратою її стійкості та може закінчитись або руйнацією і цілковитим припиненням існування системи, або переходом її в новий стан стійкої рівноваги

Узагальнення наукової літератури дозволило встановити, що дефініція поняття «криза» розглядається як: «… втрата контролю над ситуацією»; «… незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який заважає і

може зробити неможливим функціонування підприємства»; «… широкомасштабна, непередбачена подія, що призводить до потенційно негативних результатів»; «… певне рішення, поворотний пункт, тяжкий перехідний стан»; «… широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності внаслідок розбалансування системи підприємства, так і до позитивних наслідків … через дію трансформаційних сил»; «… одна із найбільш складних форм порушення фінансової рівноваги підприємства»; «… невід'ємна частина життєвого циклу підприємства та є не лише негативним фактором, але й поштовхом для подальшого розвитку для ліквідації його найбільш слабких частин» [26].

Комплексність поняття «криза» обумовлюється необхідністю охоплювати економічні, політичні, соціальні, духовні, культурні, екологічні, демографічні явища і процеси. Небезпека кризи існує завжди, навіть коли її самої немає, тому дуже важливо визначити причини настання кризи (рисунок 1.1).

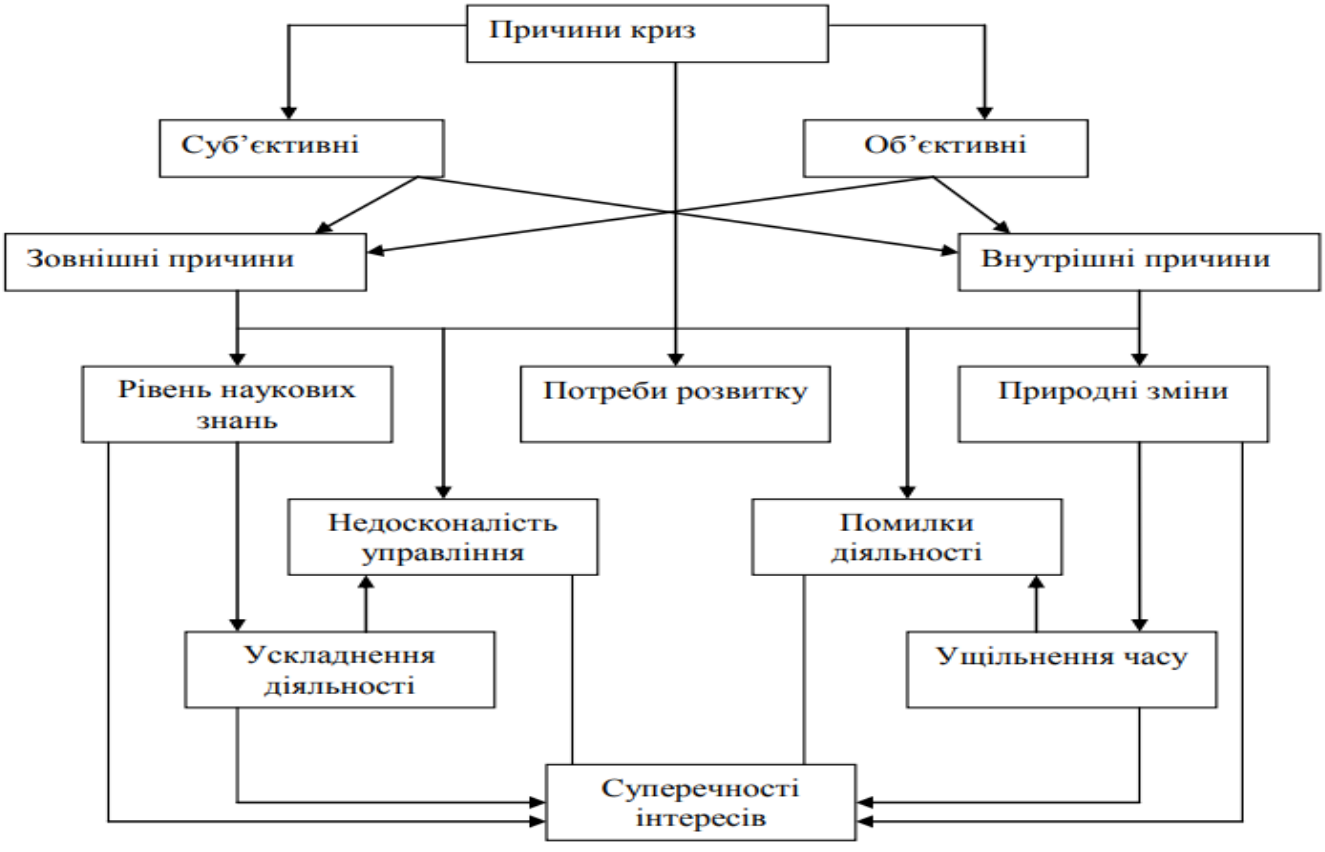


Рисунок 1.1 - Причини виникнення криз [28]

Отже, на основі вищезазначеного можна застосувати сучасні дефініції до поняття «криза» за поділу на дві основні групи, одна з яких розглядає кризу як негативне явище, а друга – як переломний момент у життєвому циклі підприємства, як імпульс для подальшого розвитку, який може мати як негативні, так і позитивні наслідки.

Ураховуючи спрямованість діяльності підприємницьких структур у процесі ефективного управління постає завданням виявлення криз у процесах функціонування і розвитку підприємства. Класифікацію криз підприємства наведено на рисунку 1.2.

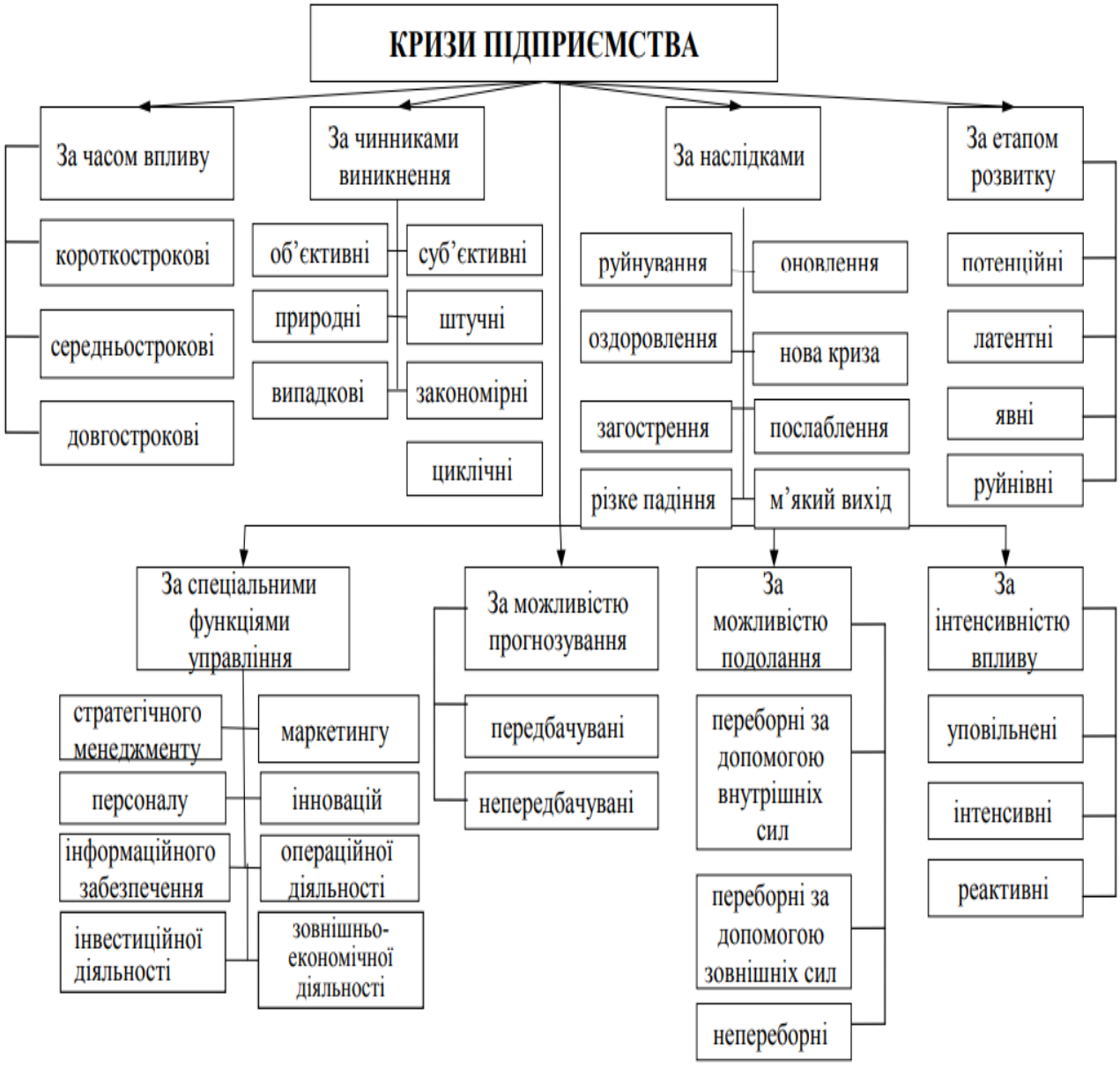


Рисунок 1.2 - Типологія криз підприємства [29]

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, яке може або пом'якшувати кризу або загострювати її (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Можливі наслідки криз (складено на основі [30-34])

Наслідки кризи можуть вести до різких змін або м'якого тривалого і послідовного виходу. Післякризові зміни в розвитку системи бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. У багатьох випадках рятує ентузіазм. Але ентузіазм не може давати тривалого ефекту, хоча виключати його з програм антикризового управління не слід. При цьому треба розуміти, що й ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями культури та ін. Якщо ентузіазм використовується для прикриття грубих помилок або корисливих цілей, він не сприяє зняттю кризової напруги.

1.2 Механізм розвитку кризових явищ в економіці та в системі управління підприємств

Важливою характеристикою кризи є її тривалість. Відомо, що економічною наукою виділено такі види економічних циклів: цикли Кондратьєва – тривалістю 40-60 років, їх основною передумовою є технічний прогрес та інноваційна діяльність; приватні господарські цикли – 1-12 років, пов'язані із коливаннями інвестиційної діяльності корпоративної структури; цикли Кузнеця – біля 20 років, визначальним фактором є зміни в галузевій структурі та структурі відтворення; цикли Жюгляра – 7-11 років, передумовою є численні грошово-кредитні чинники [35]; цикли Кітчина – 3-5 років, зумовлюються динамікою запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах [36].

Існує значна кількість теорій ділового циклу, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 -Теорії економічного циклу [35]

Автор	Довжина циклу	Головні особливості циклу
Кітчин Дж.	2-4 роки (короткостроковий)	Комерційні цикли – рівень завантаженості виробничих потужностей – обсяг запасів – коливання ВВП, інфляція, зайнятість
Мітчелл В.	3-3,5 роки (короткостроковий)	Кризи як багатофакторний процес, кожен є унікальним та має власні причини та пояснення
Жугляр К.	7-12 років (середньостроковий)	Інвестиційний цикл – коливання ВНП, інфляції, зайнятості
Маркс К.	10-14 років (середньостроковий)	Періодичне поновлення основного капіталу, заміна виробничих фондів
Кузнєц С.	15-20 років (середньостроковий)	Будівельні цикли, поновлення житлового фонду та виробничих споруд
Кондратьєв М.Д.	40-60 років (довгостроковий)	Технічний прогрес, структурні зміни
Форестер Дж.	200 років	Поява нових видів енергії та матеріалів
Тофлер Е.	1000-2000 років	Розвиток цивілізації

Пояснення різної тривалості криз залежить від зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування економічних систем, що потребує проведення детальної ідентифікації його чинників та векторів впливу. Доказом цього є результати дослідження вітчизняних дослідників, які довели, що аграрні кризи слідують за фінансово-економічними, але внаслідок специфіки виробництва є коротшими та зміщеними щодо початку і закінчення глобальних кризових явищ [37].

Відомо, що найбільш поширеним підходом до розуміння циклів, які відбуваються в економіці, є трициклічна схема Й. Шумпетера [38], у якій представлена ідея про процеси коливань тривалістю 55 років, 10 років і 3,33 року. Водночас дослідником визначено наступні стадії економічних циклів: криза, депресія, оживлення і підйом.

Очевидно, що економічна криза впливає на стійкість корпоративних структур, оскільки призводить до порушення рівноваги системи функціонування підприємства, що відбувається на першій стадії економічного циклу. На цій стадії більшість бізнесових структур прагнуть розробити дієві інструменти щодо відновлення економічної стійкості шляхом використання інструментів антикризового менеджменту. Однак ті корпоративні структури, які не змогли адаптуватися до нових умов господарювання, проходять через процедуру банкрутства. Завершення кризи відбувається із настанням депресії (друга стадія), яка характеризується частковим відновленням рівноваги системи функціонування підприємств у результаті їх адаптації до нових умов господарювання. На стадії оживлення (третя стадія) відбувається поступове відновлення попиту, що стимулює до відродження виробництва та поетапного виходу з кризи, що забезпечує перехід до наступної стадії. Цей етап характеризується відсутністю чітких меж переходу від стадії «депресія» до стадії «оживлення». Підйом є завершальною стадією економічного циклу, у період якої різко підвищується попит за рахунок зростання доходів населення, і, як наслідок, зростання обсягів виробництва товарів та послуг. Однак при виникненні цілого ряду причин ця стадія знову переходить у стадію кризи, і

економічний цикл повторюється.

При вивченні економічних циклів основна увага зосереджується на дослідженні середньострокового циклу, який також зветься «промисловий», «бізнесовий». Дослідники погоджуються з тим, що у класичному трактуванні останній містить чотири фази: спад (кризу), депресію, пожвавлення та піднесення, яке знаходить остаточне відображення у новій кризі. Фази економічного циклу відображені на рисунку 1.4, де ОА – загальна лінія розвитку виробництва за певний період; Q – обсяг виробництва; t – час; ВС – ламана крива, що графічно зображує фази циклу [39].

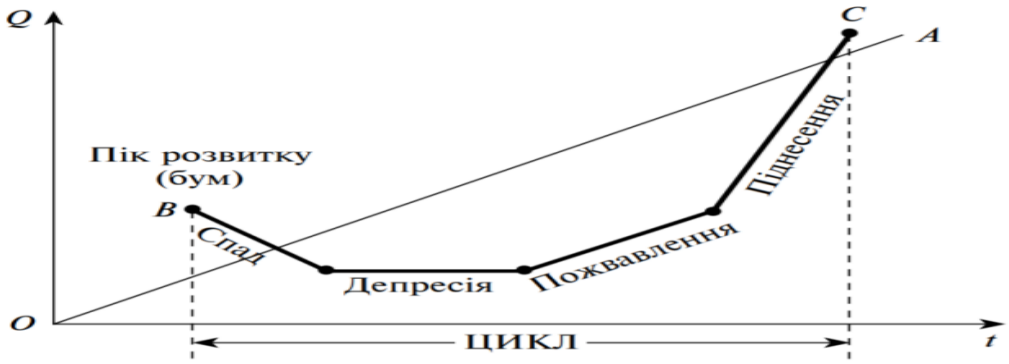


Рисунок 1.4 – Класична чотирифазна структура економічного циклу [39]

Після піку розвитку економіки, який характеризується надвиробництвом, настає фаза спаду, якій властиві зменшення обсягів виробництва та рівня зайнятості. З часом рівень виробництва та зайнятості досягають своїх мінімальних значень, що означає перебування економіки в критичній точці – депресії. Поступово після депресії починають з’являтися нові інвестиції, оновлюється виробництво, посилюється попит. Це сприяє зростанню виробництва та рівня зайнятості, що є характерним для фази пожвавлення. Коли ж рівень виробництва перевищує передкризовий, то починається фаза піднесення. Особливостями економіки в цей період є розширення виробництва, збільшення прибутків, поступове зростання цін.

Стадії економічного циклу, які одержали назву «криза» та характеризується спадом економіки і перезапуском всієї системи з метою

визначення основних причин циклічності, становить підвищений інтерес у науковців. У процесі протікання економічної кризи науковці виділяють такі періоди: латентний, обвалу, пом'якшення кризи [40]. Так, латентний період характеризує економічну кризу, коли її передумови назрівають, але ще не прориваються назовні. Цей період співпадає із завершальним етапом фази стабільного розвитку (зрілості) циклу, що минає, і початком народження в ньому наступного циклу. Період обвалу передбачає стрімке загострення усіх протиріч, різке погіршення динаміки усіх кількісних показників економічної системи. Відбуваються порушення стійкості та процеси, які будуть формувати елементи системи в майбутньому. Період пом'якшення кризи передбачає створення передумов для її подолання, переходу до фази депресії, яка забезпечує тимчасову рівновагу (на нижньому рівні) між системою, що втратила свою попередню силу, і новою системою, яка у фазі пожвавлення (коли криза і депресія вже позаду) створює можливості до нового підйому

Внаслідок цього у науковій літературі сформувалися відмінні підходи до визначення причин виникнення кризи. Перша група дослідників стверджує, що криза може виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, а причинами його виникнення є негативні фактори зовнішнього середовища, як-от зміни податкової політики, посилення конкуренції, зниження попиту тощо [41]. Друга група науковців аналізує причини виникнення криз у взаємозалежності циклічної економіки та життєвого циклу підприємства, що дозволяє їм розглядати це поняття як невід'ємну складову, де її виникнення - лише питання часу [42]. Вважаємо, що, незважаючи на відсутність єдиного підходу серед представників різних економічних шкіл щодо визначення першопричин виникнення кризи, у реальних умовах будь-яка із перелічених вище обставин може виступати чинником кризи як на національному, так й на корпоративному рівнях, якщо будуть сформовані відповідні умови. Ці умови формуються сукупністю подій у зовнішньому середовищі та характеристиками елементів внутрішнього потенціалу підприємства, які зумовлюють ризики або можливості для розвитку несприятливого або сприятливого сценарію. На

основі вищезазначеного можна передбачити варіанти розвитку умов щодо прояву та розвитку кризових явищ у діяльності будь-якого господарюючого суб'єкту як наслідок перевищення ризиків несприятливого розвитку подій над перспективами настання сприятливих умов.

Так, у першому варіанті ризики виникнення кризи формуються за умови, коли елементи внутрішнього середовища підприємства не мають достатньої сили протидіяти зовнішнім загрозам, що виникають внаслідок негативного впливу чинників макросередовища. Водночас нові перспективи для розвитку підприємства, створені сукупністю позитивних подій у зовнішньому середовищі або здатністю підприємства використати сприятливі можливості ринкового середовища, мають потенціал нижче ризиків, що виникли. За таких умов імовірність розвитку несприятливого сценарію перевищує настання сприятливих умов. Інший варіант передбачає, що ризики виникнення кризи формуються у випадку, якщо елементи внутрішнього середовища підприємства неспроможні використати нові можливості, зумовлені виникненням позитивних подій у зовнішньому середовищі. Водночас потенціал нових перспектив для підприємства, які формуються його спроможністю протидіяти зовнішнім загрозам, зумовлених негативним впливом суб'єктів і чинників макросередовища, є нижчим, ніж ризики, що виникли. Така ситуація засвідчує, що ймовірність розвитку несприятливого сценарію перевищує ймовірність прояву сприятливих умов. Отже, причинами ймовірності виникнення кризи у є зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства. При цьому виникнення та розвиток несприятливого сценарію створюють передумови та умови для запуску кризового процесу. Вважаємо, що доцільно розмежувати поняття «криза» як стан підприємства, який передбачає його дезорганізацію, та «кризовий процес» як нестабільний, динамічний процес зміни значень основних параметрів його внутрішнього та зовнішнього середовищ. У якості оцінювання ймовірності розвитку кризи доцільно використати зміни значень основних показників середовища функціонування підприємства.

1.3 Сутність антикризового управління

Антикризове управління особливо важливе для малого бізнесу через його притаманну вразливість до зовнішніх і внутрішніх ризиків. На відміну від великих організацій, які можуть мати більше ресурсів, щоб подолати вплив кризи, малі підприємства часто працюють із меншим бюджетом і мають обмежений персонал. У результаті навіть незначна криза може мати значний і тривалий вплив на їх діяльність, репутацію та фінансову стабільність.

Існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення сутності антикризового управління

Автор	Антикризове управління – це
1	2
Василенко В. О. [46]	управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Кошкін В. І. [47]	по-перше, як комплекс профілактичних заходів, які спрямовані на попередження кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, впровадження системи попереджувальних заходів, оцінювання ймовірності банкрутства та управління ризиками; по-друге, як систему управління підприємством, яка покликана вивести його з кризи
Л. О. Лігоненко [25]	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства

Продовження таблиці 1.3

1	2
Романяк Г. М. [43]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства
Скібіцький О. М. [12]	управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання
Череп А. В. [44]	комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі
Терещенко О. О. [45]	процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами

Здійснюючи аналіз наявних підходів, описаних в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів погоджується, що антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує [48-49]:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення належного рівня платоспроможності.

Зважаючи на існуючі визначення сутності антикризового управління можна зробити висновок, що в сучасних умовах антикризове управління

направлене не лише на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, проте і на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Сутнісно-змістовна характеристика антикризового управління підприємства

Отже, антикризове управління - це система, що включає в себе застосування методів діагностики загрози банкрутства підприємства і здійснення заходів щодо виходу з кризи. Суть такої системи полягає в тому, що при застосуванні діагностики загрози банкрутства підприємства критичний стан діагностується на ранній стадії, що дає можливість своєчасно застосувати цілеспрямовані антикризові заходи або обґрунтувати необхідність проведення відповідних процедур реструктуризації. Підприємства можуть своєчасно діагностувати загрозу банкрутства, оцінити масштаби критичного стану,

зробити відповідний вибір заходів щодо подолання критичного стану, якщо у своїй діяльності підприємства спираються на основні принципи антикризового управління, які впливають на формування всіх складових системи управління (рисунок 1.6).

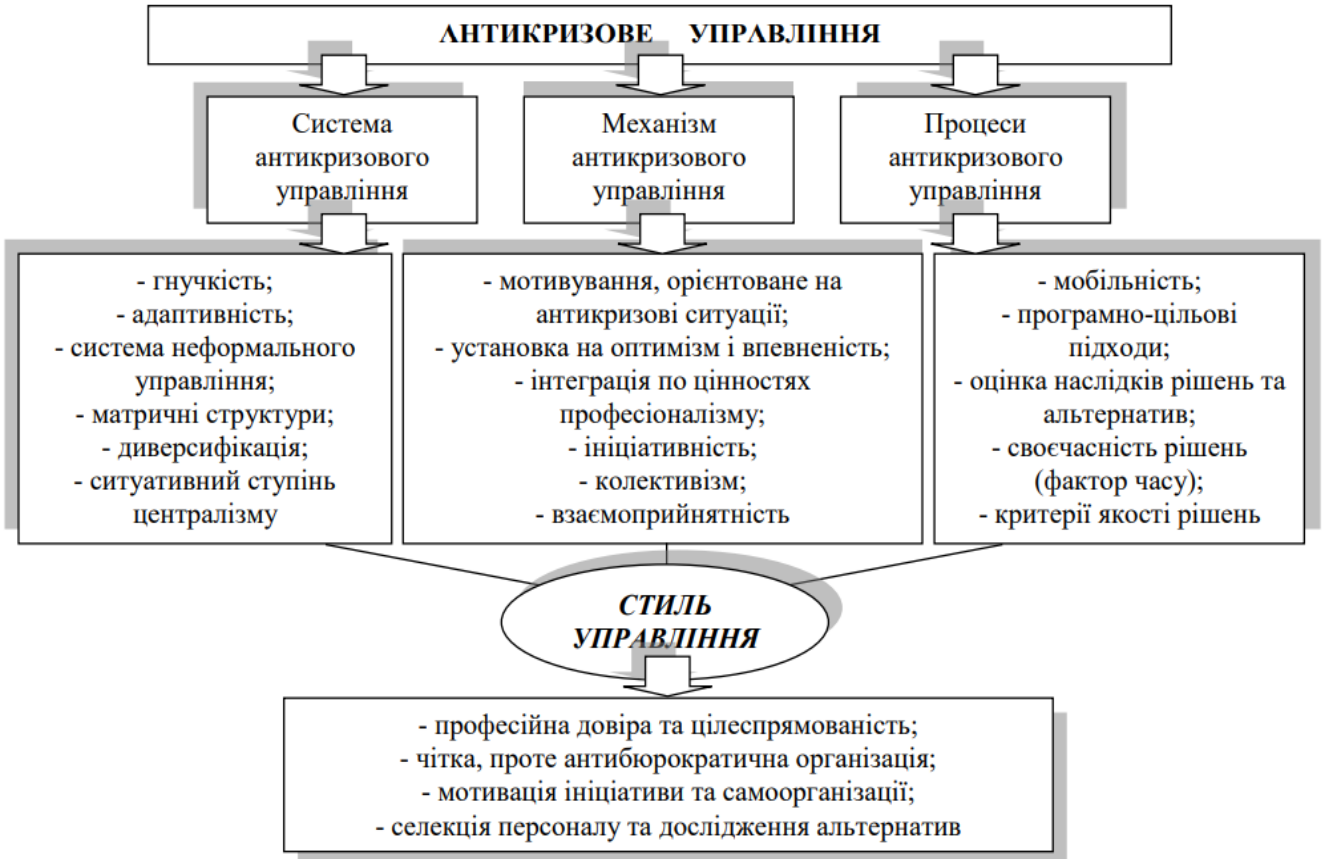


Рисунок 1.6 – Компоненти системи антикризового управління

Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи запобігання та подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінювання ефективності антикризових дій.

Функції антикризового управління повинні давати відповідь на запитання: що треба робити, щоб успішно управляти на початку кризи, в процесі кризи, та за наявності її наслідків? У цьому аспекті можна виділити такі

функції (рисунок 1.7): передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій, мінімізація втрачених можливостей, регулювання часу прийняття та виконання рішень

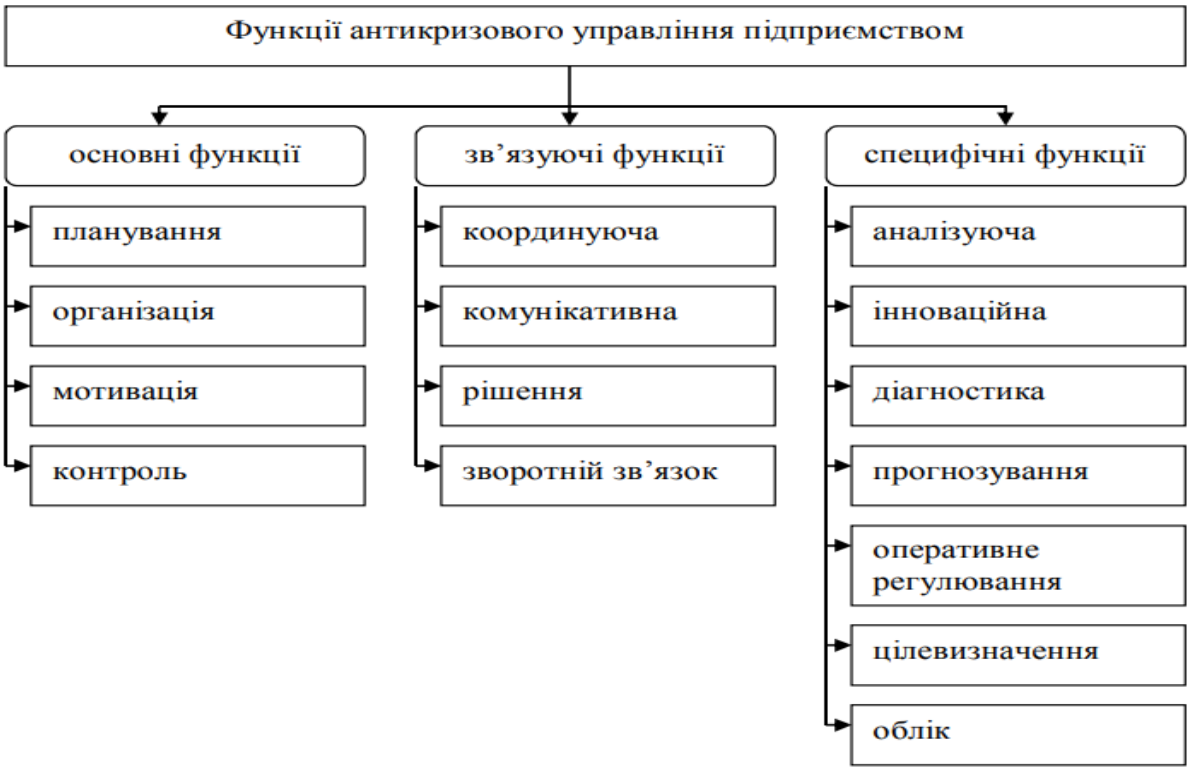


Рисунок 1.7 – Класифікація функцій антикризового управління підприємством

В рамках системи антикризового управління підприємством одним з ключових завдань є періодичне проведення діагностики загрози банкрутства підприємства з метою своєчасного виявлення такої загрози. Одні умови визначають сильну конкурентну позицію підприємства і його зростаючу ринкову ціну, а інші можуть привести до критичного стану підприємства. Тому підприємство повинно бути постійно готовим до можливих збоїв у фінансовому балансі підприємства.

При виникненні загрози банкрутства підприємство стикається з найвищим (катастрофічним) фінансовим ризиком, пов'язаним зі збитками, понесеними власниками капіталу і кредиторами. Щоб своєчасно

використовувати всі можливості запобігання банкрутству, загроза банкрутства повинна бути діагностована на ранніх етапах кризи.

Діагностика банкрутства використовує ряд критичних показників стану. Ці показники відображають різні аспекти фінансового стану підприємства. Тому необхідно групувати показники критичних явищ за ступенем загрози, яку становить безперервність функціонування підприємства.

Оперативне реагування на окремі критичні явища, пов'язані з фінансовим станом підприємства. Кожне виникаюче критичне явище має тенденцію до розвитку в кожному новому операційному циклі підприємства, а також призводить до нових критичних явищ. Отже, чим раніше будуть застосовані механізми антикризового управління до кожного діагностованого критичного явища, тим більше можливостей буде у підприємства для відновлення порушеного фінансового балансу.

Система заходів, що застосовуються для запобігання банкрутству підприємства, зазвичай пов'язані з фінансовими витратами і збитками, що виникли в результаті скорочення обсягів діяльності, припинення реалізації інвестиційних проектів і т.д. Рівень таких витрат і втрат безпосередньо залежить від актуальності заходів антикризового управління та сфери їх застосування. Застосування індивідуальних заходів залежить від поточного критичного стану підприємства і має бути пропорційним ступеню загрози банкрутства. В іншому випадку або не буде досягнуто бажаного ефекту (якщо заходи виявляться недостатніми), або підприємство понесе необґрунтовано високі витрати (якщо заходи виявляться надмірними для ступеня загрози банкрутства).

Для подолання критичного стану підприємству необхідно на основі основних принципів антикризового управління розробити конкретний план дій відповідно до етапів антикризового управління підприємством.

Етапи антикризового управління такі:

1. Періодичний аналіз фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення кризових явищ;

2. Визначення стадії кризи підприємства;

3. Вивчення основних факторів, що визначають кризу підприємства;

4. Визначення цілей підприємства, спрямованих на подолання критичного стану і співмірних зі стадією кризи;

5. Вибір і застосування ефективних внутрішніх заходів фінансової стабілізації підприємства, пропорційних стадії кризи;

6. Контроль за виконанням на підприємстві заходів, спрямованих на подолання критичного стану.

Система аналізу фінансового стану підприємства виявляє певні фінансові показники (групи показників) щодо загрози банкрутства, при цьому їх негативні зміни свідчать про більшу чи меншу загрозу банкрутства.

Після проведення аналізу і виявлення значних відхилень від нормального фінансового стану, встановленої фінансової стратегії і системи нормативних фінансових показників визначається ступінь критичного стану підприємства, тобто стадії кризи. Визначення стадії фінансової кризи підприємства за допомогою відповідних методів фінансового аналізу дозволяє розробити систему відповідних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству.

Вивчення основних факторів, що визначають кризу підприємства. З цією метою необхідно виконати такі завдання [50-52]:

– попереднє угруповання факторів за ключовими описовими характеристиками;

– аналіз ступеня впливу окремих факторів на масштаби і характер критичного стану підприємства;

– прогнозування тенденцій, пов'язаних з факторами, що мають негативний вплив.

Визначення цілей підприємства, спрямованих на подолання критичного стану і співмірних зі стадією кризи. Цілі антикризового управління підприємством конкретизуються в залежності від стадії критичного стану підприємства. При визначенні цілей беруться до уваги прогнози тенденцій

щодо основних факторів, що впливають на загрозу банкрутства підприємства. З огляду на ці умови, можна виділити три основні цілі підприємства, співмірні ступеню критичного стану підприємства [53]:

– відновлення платоспроможності підприємства;

– відновлення фінансової стійкості підприємства (з метою досягнення фінансової збалансованості підприємства в короткостроковому періоді);

– зміна фінансової стратегії підприємства з метою підтримання безперервного економічного зростання підприємства (з метою досягнення фінансової збалансованості підприємства в довгостроковій перспективі).

Вибір і застосування ефективних внутрішніх заходів фінансової стабілізації підприємства, пропорційних стадії кризи. Заходи внутрішньої фінансової стабільності повинні бути оперативними та ефективними і спрямованими на відновлення платоспроможності та фінансового балансу підприємства за рахунок внутрішніх ресурсів.

Критичні фактори фінансового стану підприємств потребують оцінки, а загроза банкрутства – прогнозування до появи перших ознак банкрутства. Така оцінка та прогнозування банкрутства підприємства складають основу діагностики загрози банкрутства підприємства, що дозволяє розробити та впровадити стратегію антикризового фінансового управління підприємством (запобігання банкрутству підприємства). Діагностика загрози банкрутства підприємств дозволяє визначити конкретну економічну причину потенційного краху підприємств і надати пропозиції щодо шляхів її подолання. Своєчасна та комплексна діагностика загрози банкрутства підприємства може сприяти запобіганню банкрутства, адже її результати створюють передумови для більш ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства. За результатами діагностики загрози банкрутства підприємства приймаються зважені рішення щодо діяльності підприємства, оцінюються наявні ресурси, визначаються тенденції їх використання та прогнозується подальший розвиток підприємства. Підприємства з добре організованою аналітичною діяльністю здатні виявити

неминучу кризу на ранній стадії, запропонувати більш швидке реагування і знизити загрозу. При вирішенні цієї проблеми необхідна системна система діагностики загрози банкрутства підприємства, яка б дозволила комплексно оцінити фінансовий стан підприємства. Система діагностики загрози банкрутства підприємства – це ретроспективне, сучасно орієнтоване та перспективне дослідження діяльності підприємства, яке полягає в оцінці фінансового стану підприємства. На основі оцінки виявлено критичні фактори діяльності підприємства, що визначають кризу або банкрутство підприємства, а також ступінь кризи підприємства та можливості виходу з кризи підприємства. Залежно від цілей і застосовуваних методів діагностика загрози банкрутства підприємства може бути наступних видів: експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства або комплексна діагностика загрози банкрутства підприємства.

Експрес-діагностика загрози банкрутства підприємств – це цілеспрямований фінансовий аналіз, який виконується з використанням даних фінансової звітності підприємств та відповідних стандартних алгоритмів аналізу. Основною метою експрес-діагностики загрози банкрутства підприємств є завчасне визначення критичних факторів діяльності підприємств та оцінка тяжкості критичного стану підприємств.

Експрес діагностика загрози банкрутства складається з чотирьох основних етапів [54-55]:

1) Підбір кризових показників, здатних вказувати на загрозу банкрутства. У сучасних економічних умовах практично всі фактори фінансового стану підприємства можуть призвести до загрози банкрутства. Тому індикатори кризи, що підлягають аналізу, повинні включати ключові пункти, які можуть відображати загрозу банкрутства підприємства. Потенційні індикатори кризи підприємства;

2) Розробка системи показників для оцінки загрози банкрутства підприємства. Система таких показників розробляється на основі кожного об'єкта кризового аналізу. Всі показники можна розділити на абсолютні

(виражені в абсолютному вираженні) і відносні (виражені в відносному вираженні), які підбираються для кожного зазначеного об'єкта аналізу;

3) Методи аналізу діяльності підприємств у критичному стані. Цей аналіз ґрунтується на зіставленні фактичних фінансових показників з нормативними та визначенні динаміки їх відхилень. Збільшення динаміки негативних відхилень свідчить про зростання критичних явищ по відношенню до фінансового становища підприємства і загрози банкрутства. Для цілей аналізу конкретних сфер фінансового стану підприємства використовуються такі традиційні методи як горизонтальний фінансовий аналіз, вертикальний фінансовий аналіз, порівняльний фінансовий аналіз, аналіз фінансових ризиків, інтегральний/структурний фінансовий аналіз (модель DuPont), інші моделі аналізу фінансових показників (моделі прогнозу банкрутства);

4) Оцінка фінансового стану підприємства. Ця оцінка виконується з використанням кризових індикаторів та з урахуванням результатів попереднього етапу. Експертиза об'єктів, що аналізуються, дозволяє охарактеризувати ступінь критичного фінансового стану підприємства.

Зазвичай визначаються такі етапи/масштаби кризи та заходи щодо пом'якшення кризи [56]:

1) мала фінансова криза (у разі виникнення незначної фінансової кризи на підприємстві необхідно стабілізувати поточний фінансовий стан підприємства шляхом застосування внутрішніх заходів);

2) важка фінансова криза (у разі настання важкої фінансової кризи на підприємстві необхідно здійснити комплекс внутрішніх і зовнішніх заходів щодо стабілізації фінансового стану підприємства);

3) фінансова катастрофа (у разі фінансової катастрофи підприємства необхідно застосувати ефективні форми реструктуризації підприємства або ліквідувати його).

Система експрес-діагностики загрози банкрутства підприємства дозволяє виявити ознаки кризового явища в діяльності підприємства і ступінь тяжкості критичного стану. Особливо величезний ефект система надає тоді, коли

підприємство переживає лише незначну фінансову кризу. У разі більш масштабної фінансової кризи експрес-діагностики загрози банкрутства підприємства недостатньо, і необхідно провести комплексну діагностику загрози банкрутства підприємства.

Комплексна діагностика загрози банкрутства підприємства зазвичай проводиться у разі більш масштабної фінансової кризи, яку можна визначити під час проведення експрес-діагностики загрози банкрутства. Комплексна діагностика – система оцінки факторів критичного стану підприємства за допомогою методів фінансового аналізу та прогнозування. Основні цілі комплексної діагностики полягають у наступному [57]:

– переглянути результати оцінки критичних факторів фінансового стану підприємства, отримані за результатами експрес-діагностики загрози банкрутства підприємства;

– підтвердити попередню оцінку тяжкості критичного стану підприємства;

– прогнозувати розвиток і наслідки дії окремих факторів, що впливають на виникнення загрози банкрутства підприємства;

– оцінювати та прогнозувати можливості підприємств щодо нейтралізації загрози банкрутства шляхом використання внутрішнього фінансового потенціалу підприємств або звернення до зовнішньої допомоги.

Основні етапи комплексної діагностики загрози банкрутства підприємства [58]:

1) Виявлення та дослідження ключових факторів і причин, що визначають критичний стан підприємства. На цьому етапі виявляються і аналізуються фактори за їх основними ознаками. Як зазначалося вище, фактори можна розділити на дві групи: незалежні від діяльності підприємства (зовнішні фактори) і залежні від діяльності підприємства (внутрішні фактори). Аналіз ступеня впливу окремих факторів на критичний стан підприємства дозволяє спрогнозувати їх негативні тенденції, так як негативні зміни внутрішніх і

зовнішніх факторів можуть бути етапами;

2) Виявлення та дослідження ключових факторів і причин, що визначають критичний стан підприємства.

3) Вибір ефективних внутрішніх заходів фінансової стабілізації підприємства, пропорційних масштабам кризи.

4) Визначення критичного стану підприємства та заходів, пропорційних масштабам криз, що є причиною фінансових труднощів серед підприємств, таких як неплатоспроможність або навіть банкрутство.

На етапі аналізу визначається ступінь несприятливого впливу конкретних факторів на фінансовий стан підприємства за допомогою такого методу, як SWOT-аналіз. При SWOT-аналізі розглядаються сильні і слабкі сторони підприємства по відношенню до конкретних факторів; – всебічний аналіз фінансових коефіцієнтів. Даний аналіз розширює кількість кризових показників, оскільки досліджується ряд додаткових фінансових показників з метою забезпечення комплексності оцінки стану підприємства; – кореляційний аналіз. Цей метод використовується для того, щоб визначити ступінь впливу окремих факторів на критичний стан підприємства. Ступінь такого впливу може бути виражена за допомогою однієї або декількох моделей факторної регресії. Вивчення отриманих результатів дозволяє класифікувати окремі фактори за ступенем їх негативного впливу на фінансовий стан підприємства; – інші фінансові та нефінансові методи.

Можна виділити три основні шляхи реагування на кризу, які були б співмірні масштабам кризи на підприємстві: відновлення платоспроможності підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства (для досягнення фінансової збалансованості підприємства в короткостроковому періоді); модифікація фінансової стратегії підприємства з метою підтримки економічного зростання підприємства (для досягнення фінансової збалансованості підприємства в довгостроковому періоді).

Вибір ефективних внутрішніх заходів фінансової стабілізації

підприємства, пропорційних масштабам кризи. Заходи внутрішньої фінансової стабільності повинні забезпечувати швидкі та ефективні рішення з метою відновлення платоспроможності та фінансового балансу підприємства за рахунок використання внутрішніх ресурсів. Можливості підприємства нейтралізувати загрозу банкрутства за рахунок використання внутрішнього фінансового потенціалу підприємства залежать від того, наскільки швидко і в якому обсязі підприємство зможе: забезпечувати зростання грошових потоків; – зменшити сукупність фінансових зобов'язань; знизити поточні витрати і т.д.

Можливості підприємства щодо нейтралізації загрози банкрутства можуть бути оцінені за допомогою перерахованих вище методів прогнозування через зміни їх коефіцієнтів. Внутрішні заходи фінансової стабілізації ґрунтуються на послідовному застосуванні моделей відповідних управлінських рішень залежно від специфіки господарської діяльності підприємства та масштабів кризи.

Якщо масштаби кризи підприємства такі, що його не можна подолати шляхом застосування внутрішніх заходів фінансової стабілізації, то підприємство змушене шукати зовнішню допомогу. У таких випадках, як правило, потрібна перебудова. Обрана форма реструктуризації повинна бути ефективною, щоб можна було відновити фінансову стійкість підприємства і запобігти банкрутству в найкоротші терміни.

За результатами комплексної діагностики загрози банкрутства підприємства остаточно визначено масштаби кризи (фактичну стадію кризи) та метод виходу з критичного стану підприємства. Комплексна діагностика загрози банкрутства підприємства дозволяє отримати досить чітке уявлення про критичний стан підприємства при визначенні масштабів проблеми (стадії кризи), а також передбачити необхідні заходи допомоги та їх впровадження. Високий пріоритет має надаватися виконанню визначених/обраних заходів з метою подолання критичного стану підприємства та контролю за його результатами. Своєчасна і комплексна діагностика загрози банкрутства може

допомогти запобігти кризі або навіть банкрутству, так як допомагає ефективно управляти фінансовими ресурсами підприємства. За результатами діагностики загрози банкрутства приймаються інвестиційні та фінансові рішення, оцінюється наявні ресурси підприємства, виявляються тенденції їх використання, розробляються прогнози подальшого розвитку підприємства. Підприємства з добре організованою аналітичною діяльністю можуть виявити кризу, що насувається, запропонувати більш швидке реагування і знизити ймовірність її виникнення.

Практика показує, що коли підприємства опиняються в критичному стані, власники підприємств вживають різних заходів. Іноді власники прагнуть продати підприємство повністю або певними частинами. В інших випадках власники підприємства намагаються розробити і впровадити ефективну антикризову програму, що передбачає комплекс заходів щодо ефективного відновлення функціонування підприємства. Різні аспекти підходу до антикризового управління підприємством і потенційно різні підходи до кризи створюють необхідність зосередитися на різних заходах антикризового управління. Вони можуть мати кількісний або якісний характер або якусь комбінацію обох цих ознак. У науковій літературі заходи антикризового управління часто асоціюються зі змістом змін, наприклад, часто виділяють п'ять типів змін у діяльності підприємств. Перший тип – збільшення або зменшення, тобто кількісні зміни без якісних перетворень. Більшість керівників підприємств орієнтуються на падіння попиту і відповідно – на зниження обсягу продажів. Вони сприймають кількісні зміни як вирішення такої ситуації і не передбачають у своїх рішеннях якихось якісних змін у діяльності підприємства.

Антикризове управління базується на відповідних принципах і етапах, які відрізняють антикризове управління від звичайного корпоративного управління. Антикризове управління відрізняється від корпоративного управління в звичайних умовах, коли управлінські заходи і методи в загальному випадку призначені для підтримки і розвитку діяльності підприємства. Заходи антикризового управління спрямовані не тільки на

уникнення критичної ситуації, а й на подолання існуючої кризи, тому їх зміст і реалізація є специфічними. Антикризове управління підприємством допускає певні втрати за умови, що вони сприяють відновленню платоспроможності підприємства «сьогодні». Суть антикризового управління підприємством полягає в розробці і впровадженні комплексу заходів. Заходи антикризового управління розробляються і впроваджуються в першу чергу з використанням внутрішніх можливостей підприємства. У тих випадках, коли внутрішніх ресурсів підприємства виявляється недостатнім для відновлення стану підприємства, необхідно шукати зовнішні джерела фінансування. В цілому з метою розробки та впровадження антикризових управлінських заходів, спрямованих на усунення загрози банкрутства, нормалізацію господарської діяльності та фінансового стану підприємства, заходи, що вживаються підприємствами, залежать від розробленої заздалегідь концепції пом'якшення кризової ситуації: або орієнтація на виживання, або орієнтація на новий стан і оновлення.

Впроваджуючи правильні стратегії, зосереджуючись на диференціації, клієнтському досвіді та інноваціях, малий бізнес може встановити сильну присутність, створити лояльну клієнтську базу та досягти стійкого зростання в конкурентному ринковому середовищі.

Висновки до розділу 1

Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи є на сьогодні однією із найактуальніших проблем для всіх господарюючих суб'єктів. Кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. Зважаючи на дані обставини проаналізовано підходи до визначення сутності поняття криза, з узагальнення яких ми можемо зробити висновки, що криза – це невід’ємна частина життєвого циклу підприємства та є не лише негативним фактором, але й поштовхом для подальшого розвитку для ліквідації його найбільш слабких сторін діяльності. Розкрито можливі наслідки

криз, що визначаються не тільки їх характером, але й антикризовим управлінням, яке може або пом'якшувати кризу або загострювати її. З’ясовано положення класичного трактування економічного циклу, який містить чотири фази - спад (кризу), депресію, пожвавлення та піднесення, розкриває механізм формування кризових явищ.

У зв’язку з поширенням кризових явищ виникає необхідність впровадження системи антикризового управління, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. До головних елементів системи антикризового управління підприємством віднесено: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення.

Встановлено, що успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів. У системі антикризового управління дослідники виділяють такі функції: визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю. Під принципами антикризового управління прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та удосконалюється організація відносин об’єкта управління із середовищем його функціонування. Визначено, що антикризове управління є поєднанням стратегічного управління (через реалізацію стратегії недопущення кризи) і оперативного менеджменту (через реалізацію стратегії подолання кризи).

2 Аналіз діяльності ФОП Ткаченко Н. В.

2.1 Характеристика бізнесу

ФОП Ткаченко Н. В. є торговельним підприємством, що здійснює купівлю-продаж товарів і надання послуг споживачам.

За формою власності ФОП Ткаченко Н. В. є приватним підприємством, основна мета функціонування якого отримання прибутку.

Основними видами діяльності підприємства згідно КВЕД є такі:

47.71 – Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах;

47.72 – Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами у спеціалізованих магазинах;

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

47.82 – Роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям.

Основними цілями функціонування досліджуваного підприємства є:

- максимальне задоволення споживачів та користувачів послуг;
- досягнення позиції ринкового лідерства;
- створення умов для розвитку і належної мотивації працюючих;
- формування позитивного іміджу організації.

ФОП Ткаченко Н. В. є комплексом, що складається із торговельних і неторговельних приміщень, необхідних для здійснення різного роду торгово-складських операцій. Це дозволяє використовувати у діяльності засоби механізації операцій, створює сприятливі умови праці для торгових працівників, а також сприяє підвищенню якості торговельного обслуговування споживачів, надання їм додаткових послуг тощо.

Відповідно до асортименту товарів, які реалізуються, торговельний комплекс є підприємством роздрібної торгівлі, що реалізує непродовольчі

товари широкого асортименту за традиційним методом обслуговування.

Директор ФОП Ткаченко Н. В.:

- має печатку, фірмовий бланк, товарний знак та інші реквізити;
- має право відкривати розрахунковий та інші рахунки у національній та іноземній валюті в банківських та інших фінансових установах.

У своїй діяльності директор ФОП Ткаченко Н. В. керується такими внутрішніми документами: свідоцтво на право ведення підприємницької діяльності, колективний договір, положення про оплату праці, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори з найманими працівниками та орендаторами тощо.

Під час прийому на роботу у ФОП Ткаченко Н. В. особлива увага звертається на наявність у працівника спеціальної або вищої освіти. Рішення про прийом на роботу приймається директором підприємства, після чого оформляються такі документи:

- наказ про прийом на роботу;
- укладається трудовий договір найманого працівника;
- укладається договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність;
- підписується зобов'язання про нерозголошення й дотримання конфіденційності інформації, що становить комерційну таємницю підприємства.

2.2 Аналіз товарообігу

Товарний асортимент ФОП Ткаченко Н. В. формується з урахуванням задоволення потреб споживачів, а також раціонального співвідношення окремих груп товарів з урахуванням таких принципів [59]:

- забезпечення у торговому комплексі достатньої повноти товарів високого попиту, широкого асортименту належної якості;
- забезпечення достатньої ширини і глибини продукції за

кожною категорією і підкатегорією товарів;

- забезпечення раціональної цінової політики тощо.

Під час формування товарного портфелю торговельного комплексу проводиться аналіз споживчого попиту, виявляються проблеми незадоволення потреб і бажань споживачів на підставі чого коригується товарний асортимент.

Товарообіг - це показник динаміки продажів вашого магазину, який характеризується сумою грошей, отриманою за певний проміжок часу [60] . Простими словами, це те, скільки ви заробили на свій товар за місяць, квартал, рік і так далі.

Роздрібний товарооборот - це такий вид товарообігу, при якому товар реалізується кінцевому споживачеві для власних потреб. Тобто, підрахунок товарів, реалізованих для перепродажу, не проводиться.

За допомогою аналітичної таблиці 2.1 проаналізуємо динаміку товарообігу ФОП Ткаченко Н. В. з метою визначення основних тенденцій розвитку.

Таблиця 2.1 – Аналіз товарообігу

Показник	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг товарообігу (реалізації послуг) всього, тис. грн, в т.ч.	56214,0	34758,0	49473,0	61,4	142,3
– оптовий товарообіг	13982,2	7172,0	11816,0	51,3	164,7
– роздрібний товарообіг	42232,8	27586,0	37657,0	65,3	136,5

За даними, наведеними у таблиці 2.1 можемо зробити висновок про те, що загальний обсяг товарообігу підприємства суттєво знизився у 2022 році (на 37,6 %), проте у 2023 році можемо спостерігати покращення ситуації та приріст загального товарообігу на 42,3 % (рисунок 2.1).

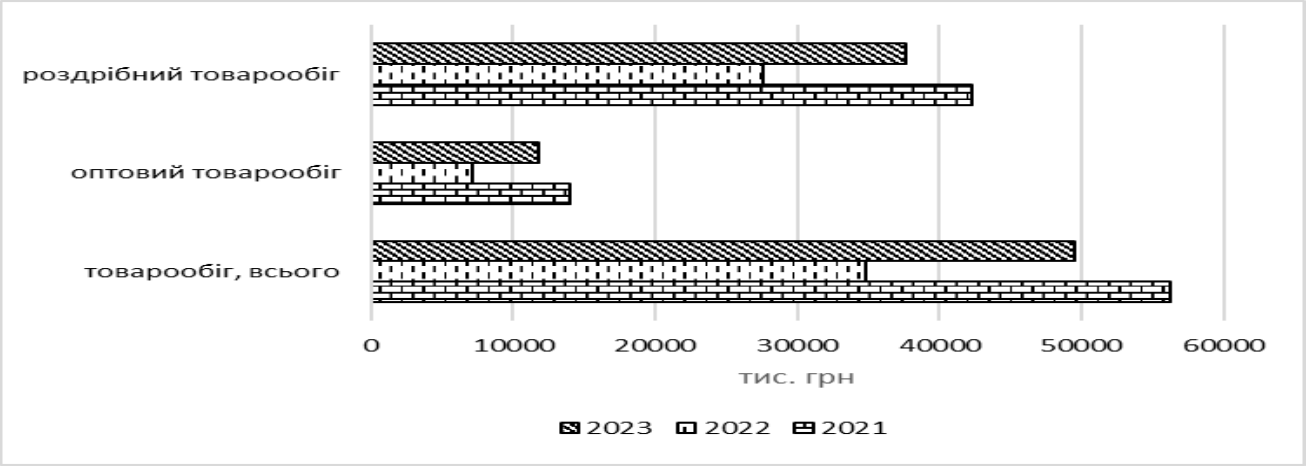


Рисунок 2.1 – Динаміка товарообігу, тис. грн

Відбулося значне зростання саме оптового товарообігу (на 64,7%). Роздрібний товарообіг зріс на 36,5 % у порівнянні із 2022 роком.

2.3 Аналіз основних фондів

Функціонування підприємства потребує інвестування значної частки капіталу в довгострокові матеріальні активи, які становлять основу виробничої потужності підприємства і називаються основними засобами.

Для цілей аналізу і управління основними засобами їх класифікують за певними критеріями (рисунок 2.2).

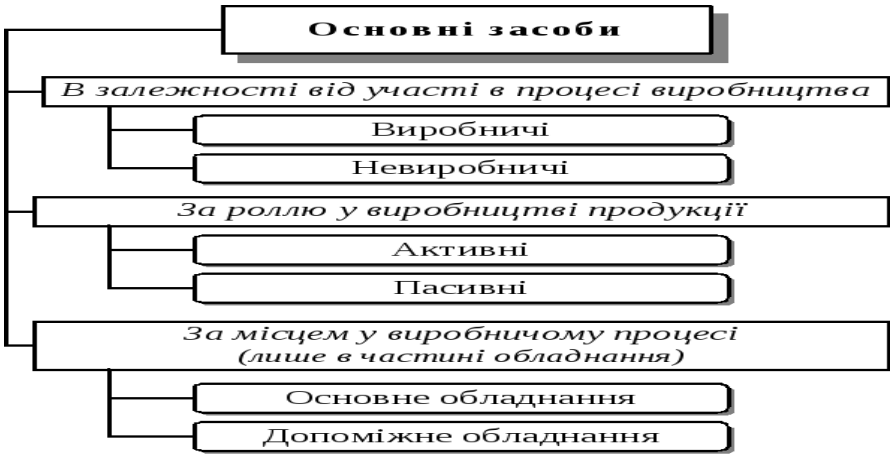


Рисунок 2.2 – Види основних фондів [61]

Важливими характеристиками основних засобів є такі [61]:

- основні засоби беруть участь у діяльності підприємства тривалий період часу, який перевищує один рік, або операційний цикл, якщо він більший за один рік;
- основні засоби функціонують у процесі діяльності підприємства в незмінній натуральній формі, втрачаючи при цьому свою вартість у зв'язку з фізичним та моральним зносом;
- основні засоби зменшують свою вартість і переносять її на витрати підприємства за частинами у вигляді амортизаційних відрахувань.

Отже, основні засоби - це складова виробничих ресурсів, які використовуються в процесі господарської діяльності суб'єкта господарювання в незмінній натуральній формі тривалий період часу, який більший за один рік (або протягом операційного циклу, якщо він більший за рік) та внаслідок зносу розподіляють свою вартість на витрати підприємства у вигляді амортизаційних відрахувань [62].

Облік основних виробничих фондів підприємства ведеться у натуральному та вартісному виразі. Облік основних фондів у вартісному виразі називається їх оцінкою. Облік у натуральному виразі потрібен для визначення технічного складу основних фондів.

Оцінка основних фондів підприємства – це грошовий вираз їх вартості. Вона потрібна для того, щоб правильно визначити загальний обсяг основних фондів, їх динаміку і структуру, розрахувати економічні показники господарської діяльності підприємства за певний проміжок часу. Таке оцінювання проводиться з метою встановлення ступеня зносу та планування витрат на оновлення, модернізацію та ремонт основних фондів. Вартісна оцінка ведеться по первісній вартості — відновленої, а також по залишковій (відновленої вартості мінус знос) [63].

З огляду на тривале функціонування та поступове спрацювання засобів праці, постійну зміну умов їх відтворення існує кілька видів оцінювання основних фондів, що і подано на рисунку 2.3.

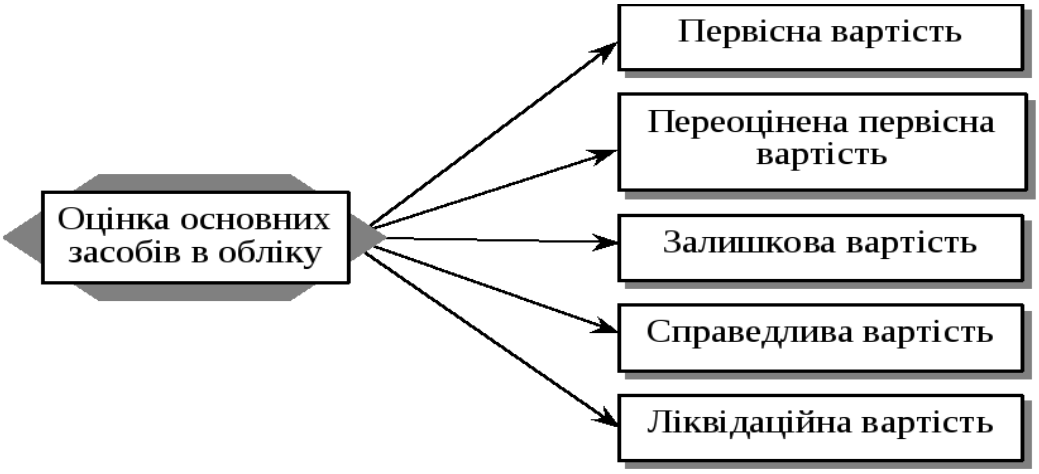


Рисунок 2.3 – Способи оцінки основних засобів, що використовуються в бухгалтерському обліку, відповідно до П(С)БО № 7 [62]

Динаміку основних засобів розкриємо за допомогою аналітичної таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних фондів

Показник	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Середня вартість основних фондів підприємства, тис. грн	21650	22370	25960	103,3	116,1

Позитивна динаміка спостерігається щодо показника середньорічної вартості основних фондів, величина яких збільшилася у 2022 році на 3,3%, а у 2023 році на 16,1 %, це пов’язане із закупівлею транспортних засобів, а також нового обладнання для торговельних і складських приміщень.

Показник фондовіддачі є традиційним індикатором інтенсивності використання основних засобів, який досить широко використовується як в закордонній, так і у вітчизняній практиці техніко-економічного аналізу [63]. Фондовіддача (коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт обороту

фіксованих активів; коефіцієнт обороту фіксованого капіталу) характеризує інтенсивність використання основних засобів підприємства (рисунок 2.4).

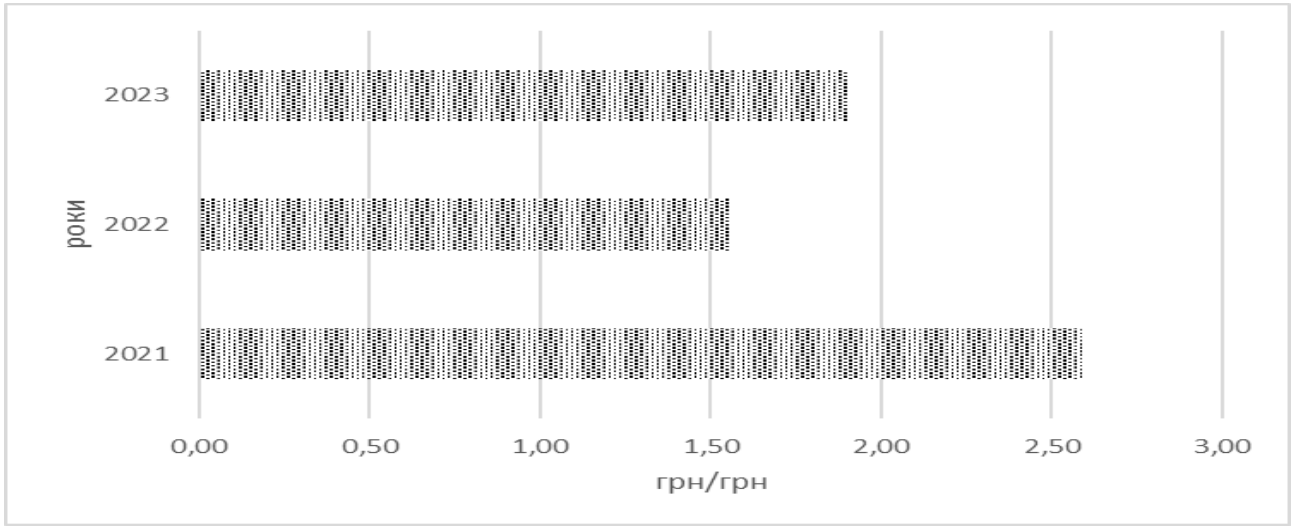


Рисунок 2.4 - Динаміка фондовіддачі

По ФОП Ткаченко Н. В. показник фондовіддачі демонструє негативну тенденцію, оскільки відбулося його падіння майже у двічі у 2022 році, а у 2023 році він зріс на 22,6% у відношенні до 2022 року, проте так і не досягнув величини 2021 року.

2.4 Аналіз трудових ресурсів

Від забезпеченості господарюючих суб'єктів персоналом, його раціонального використання залежать обсяг виробництва, ефективність використання основних засобів, собівартість, прибуток.

Мета аналізу ефективності використання трудових ресурсів – визначення резервів, їх більш ефективного використання, а також обчислення резервів збільшення обсягу продукції внаслідок зростання ефективності праці на підприємстві [64].

Показники, що характеризують трудові ресурси та ефективність їх використання подано в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз трудових ресурсів

Показник	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, люд.	36	32	38	88,9	118,7
Продуктивність праці, тис. грн/люд.	1173,1	862,1	990,1	73,5	114,8
Фонд оплати праці, тис. грн	4130,0	3417,6	4263,6	82,7	124,7
Середня заробітна плата працівників, грн	9560,0	8900,0	9350,0	93,0	105,1

Середньооблікова чисельність працівників також зменшилась у 2022 році на 11,1 %, а у 2023 зросла на 18,7 % і була найбільшою за останні три роки.

На рисунку 2.5 подано динаміку продуктивності праці.

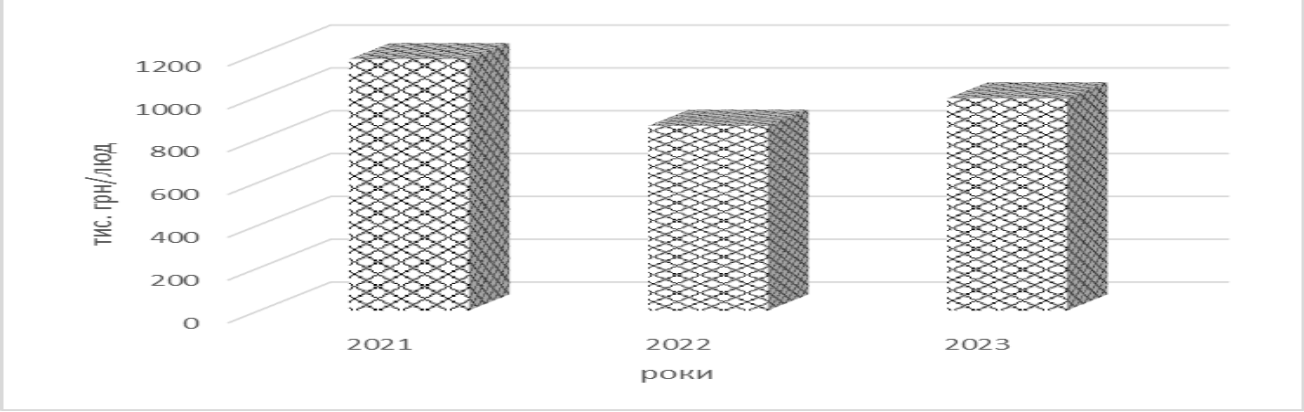


Рисунок 2.5 - Динаміка продуктивності праці

Продуктивність праці демонструвала падіння у 2022 р. і зростання у 2023 р. більшими темпами, ніж фонд оплати праці, що є негативним сигналом. Так

продуктивність праці зросла у 2023 році на 14,8%, а фонд оплати праці на 24,7%.

Середня заробітна плата на підприємстві становить 9500 грн, що є нижчим ніж у цілому по країні. Така ситуація свідчить про низьку мотивацію працівників та потребує перегляду. Витрати обігу суттєво знизились у 2022 році і майже залишились на тому ж рівні у 2023 році. В загальному дохід підприємства скоротився у 2022 році на 31,2%, а у 2023 збільшився на 42,3%, проте не досягнув рівня 2021 року.

2.5 Аналіз витрат і доходів

З господарської точки зору витрати являють собою споживання або використання товарів та послуг у процесі отримання доходу.

Витрати – це сукупність виражених у грошовій формі втрат підприємства, пов'язаних з виробництвом продукції, наданням послуг, виконанням робіт і їх реалізацією [65].

Відповідно до Національних стандартів бухгалтерського обліку, витратами звітного періоду називається зменшення економічної вигоди внаслідок вибуття активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу, за умови, що ці витрати можуть бути вірогідно оцінені.

В таблиці 2.4 та на рисунку 2.6 проаналізовано витрати ФОП Ткаченко Н. В.

Таблиця 2.4 – Аналіз витрат

Показник	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Витрати, тис. грн	35301,8	22099,0	32966,0	62,6	149,2

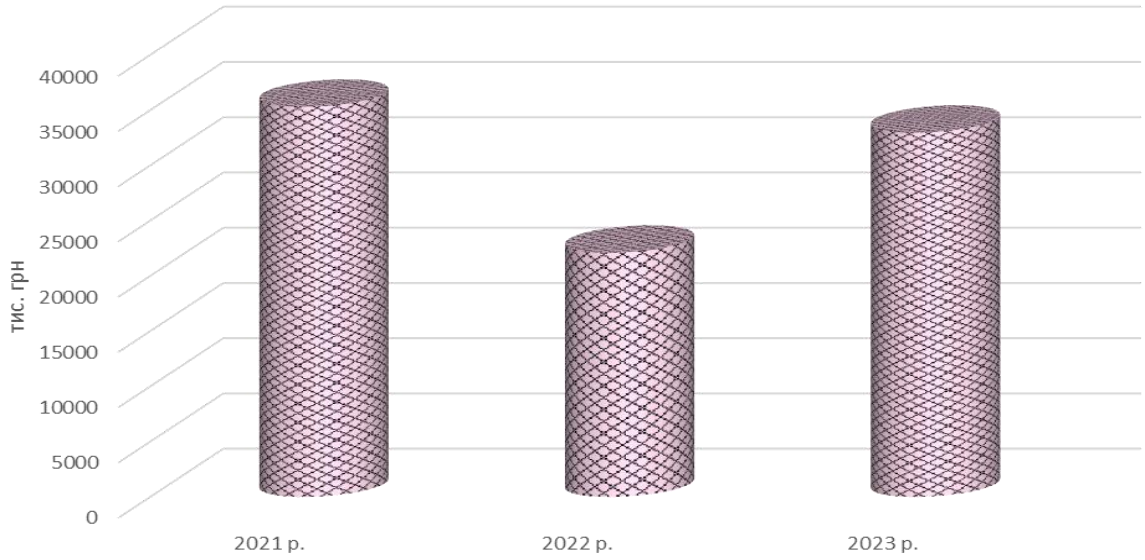


Рисунок 2.6 - Динаміка витрат

Витрати у 2023 р. зросли на 49,2%, а у 2022 р. скоротилися на 47,4 % у порівняння з попередніми періодами.

Загалом свідчать, що за останні три роки підприємство працювало не стабільно. Це пов’язане, перш за все, з об’єктивними причинами: повномасштабне військове вторгнення, падіння купівельної спроможності, труднощі у логістичних ланцюгах поставок тощо.

Найбільше падіння за усіма показниками спостерігається саме у 2022 році. У цей період спостерігається падіння чистого доходу від реалізації продукції на 37,2%, валового прибутку на 40,9% (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз доходів

Показник	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2021	2022	2023		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	44971,2	27806,4	39578,4	61,8	142,2
Інші операційні доходи, тис. грн	2,1	0,9	3,4	42,9	у 3,7 р

У 2023 р. відбулося суттєве зростання інших операційних доходів більш ніж у 3 рази, що пов’язане із збільшенням надходжень від оренди складських приміщень. Адміністративні витрати скоротились у 2022 році лише на 4,5%, проте зросли у 2023 році на 19,7%. У зв’язку із падінням обсягу реалізації у 2022 році спостерігається скорочення збутових витрат на 34,7%. У 2023 році цей показник збільшився на 17,3%.

2.6 Аналіз ефективності діяльності

Діяльність будь-якого підприємства як складної соціально-економічної системи визначається та оцінюється значною кількістю параметрів. Одним з ключових таких параметрів виступає ефективність. Ефективність діяльності підприємства є його комплексною характеристикою, що охоплює усі бізнес-процеси, сфери та напрями функціонування суб’єкта господарювання. З огляду на зазначене, управління ефективністю виступає важливим завданням системи менеджменту підприємства в цілому. Водночас, будь-яка управлінська система передбачає чітку ідентифікацію об’єкта управлінського впливу з метою забезпечення якості та раціональності господарських рішень [66].

Аналіз показників ефективності діяльності ФОП Ткаченко Н. В. подано в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ефективності діяльності

Стаття	Дані за роками, тис. грн			Темпи зміни, % попереднього року	
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44971,2	27806,4	39578,4	61,8	142,2
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	35301,8	22099,0	32966,0	62,6	149,2
Валовий прибуток(збиток)	9669,4	5707,4	6612,4	59,1	115,8

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Інші операційні доходи	2,1	0,9	3,4	42,9	у 3,7 р
Адміністративні витрати	1011	965	1155	95,5	119,7
Витрати на збут	1565	1022	1199	65,3	117,3
Інші операційні витрати	1,9	3,2	2,9	168,4	90,6
Фінансові результати від операційної діяльності	7093,6	3718,1	4258,9	52,4	114,5
Фінансові результати до оподаткування	7093,6	3718,1	4258,9	52,3	114,6
Чистий прибуток (збиток)	5674,9	2974,5	3406,4	52,4	114,5

Окреслені результати діяльності призвели до скорочення чистого прибутку підприємства у 2022 році на 47,6%, у 2023 році цей показник зріс на 14,5% .

Для більш точної оцінки фінансових наслідків функціонування досліджуваного підприємства проаналізуємо показники рентабельності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності діяльності ФОП Ткаченко Н. В. за 2021 - 2023 роки

Показники	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	44971,2	27806,4	39578,4	61,8	142,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	35301,8	22099,0	32966,0	62,6	149,2
Фінансові результати до оподаткування	7093,6	3718,1	4258,9	52,3	114,6
Рентабельність, % - доходу - витрат	12,6 16,0	10,7 13,5	8,6 10,3	x x	x x
Рентабельність витрат обігу,%	30,2	18,7	21,6	x	x
Рентабельність виробничих фондів, %	26,2	13,3	13,1	x	x

Дані, наведені у таблиці 2.7 свідчать про вкрай негативну динаміку рентабельності доходу, яка щорічно знижувалась з 12,6 у 2021 році до 10,7 у 2022 році, а у 2023 році цей показник був найнижчим і становив лише 8,6%.

Подібна негативна тенденція спостерігається і у динаміці показника рентабельності витрат, який у 2021 році становив 16,0%, у 2022 році – 13,5%, а у 2023 році – 10,3%. Така ситуація пов'язана із зростанням собівартості продукції та операційних витрат в цілому по підприємству, а також зниженні показника чистого доходу підприємства.

Зниження показника витрат обігу дозволило отримати більш високі показники рентабельності. Так рентабельність витрат обігу у 2021 році становила 30,2%, у 2022 році відбулося падіння до рівня 18,7%, а у 2023 рентабельність цього показника збільшилася до рівня 21,6%. Що стосується рентабельності основних фондів підприємства, до за досліджуваний період, вона знизилась майже у двічі з 26,2 у 2021 році до 13,3% та 13,1% відповідно у 2022 та 2023 роках. Це пов'язане із скороченням загального товарообігу по підприємству на фоні зростання середньорічної вартості основних фондів підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку основних показників ефективності досліджуваного підприємства за даними, наведеними у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка основних показників ефективності управління ФОП Ткаченко Н. В. за 2021 - 2023 роки

Назва показників	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	44971,2	27806,4	39578,4	61,8	142,2
2 Чисельність управлінського персоналу, люд.	12	10	11	83,3	110,0
3. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу, %	33	31	29	х	х
4. Чистий прибуток, тис. грн	5674,9	2974,5	3406,4	52,4	114,5
5. Витрати на управління, тис. грн	1610	1265	1559	78,6	123,2
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах, %	3,8	4,3	3,5	х	х

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
7. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг), %	4,7	6,7	5,2	х	х
8. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати,%	40,1	42,1	38,7	х	х
9.Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління, тис. грн/ люд., тис. грн	3748	2780	3598	74,2	129,4
10. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	27,9	21,9	25,4	78,5	115,9
11. Прибуток на 1 грн. витрат на управління, тис. грн	3,52	2,35	2,18	66,8	92,8

Розраховані у таблиці 2.8 показники дозволяють зробити наступні висновки. Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу щорічно зменшується. У 2021 році цей показник становив 33%, у 2022 – 31%, а у 2023 році – 29%. При цьому питома вага витрат на управління у загальних витратах досліджуваного підприємства у 2021 році була 3,8%, у 2022 році вони зросли до 4,3%, а у 2023 році знизились до рівня 3,5%. Загалом вважається, що питома вага витрат на управління не повинна перевищувати 4%, тому можна стверджувати, що на досліджуваному підприємстві він в межах норми. Що стосується питомої ваги заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг), то цей показник демонструє зростання. У 2021 році він становив 4,7%, у 2022 – 6,7%, а у 2023 -5.2%.

Досить високим на досліджуваному підприємстві є показник питомої ваги заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати, а саме: у 2022 він становив – 40,1%, у 2022 – 42,1%, у 2023- 38,7%. При цьому слід зважити, що у 2022 році показник продуктивності праці був найнижчим за досліджуваний період, а питома вага заробітної плати – найвищою.

Не дивлячись на те, що обсяг реалізованої продукції, що припадає на

1 грн витрат на управління у 2023 році зріс, порівняно із 2022 роком на 15,9%, прибуток на 1 грн витрат на управління має спадкову тенденцію упродовж останніх трьох років (рис.2.2). У 2021 році цей показник становив 3,52 тис. грн, у 2022 – 2,35 тис. грн, а у 2023 році – лише 2,18 тис. грн. Це свідчить зниження ефективності управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві і разі не вжиття відповідних заходів, загрожуватиме погіршенню фінансового стану.

2.7 Аналіз факторів середовища бізнесу

Для того, щоб розробити та реалізувати стратегію розвитку організації, необхідно ретельно проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації, її потенціал, а також загальні тенденції розвитку бізнес-середовища. Аналіз зовнішнього середовища організації передбачає аналіз її мікрооточення, тобто чинників безпосереднього оточення та макрооточення, чинників, які опосередковано впливають на діяльність підприємства, проте все ж мають вплив на стійкість та ефективність функціонування організації [67].

До факторів безпосереднього оточення відносять споживачів, постачальників, конкурентів, а також органи державного управління та відповідні закони (правова база), які регулюють діяльність організацій. Дослідження зовнішнього середовища проводиться з метою визначення загроз, а також можливостей подальшого розвитку підприємства з урахуванням чинників впливу.

Аналіз внутрішнього середовища організації дає можливість з’ясувати сильні та слабкі сторони організації. Сильні сторони визначають конкурентні можливості та переваги, які необхідно розширювати й розвивати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва для того, щоб позбутись їх у майбутньому. Зовнішнє середовище досліджується з метою визначення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є підґрунтям для складання матриці SWOT-аналізу ФОП Ткаченко Н. В. (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Матриця SWOT-аналізу ФОП Ткаченко Н. В.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень клієнтського сервісу Позитивна репутація та лояльність споживачів Широкий асортимент продукції Велика клієнтська база Гнучка цінова політика Часте оновлення асортименту	Пряма залежність від виробників, що доставляють продукцію Висока залежність від прихильності споживачів Неефективна реклама і відсутність бюджету на маркетинг Слабкі техніки продажу Не достатньо кваліфікований персонал Відсутність чітко визначеної стратегії розвитку
Можливості	**Загрози**
Можливість розширення інтернет торгівлі Збільшення попиту Розширення асортименту Розширення клієнтськоїбази Масштабування за рахунок знаходження нових продуктів або послуг для збільшення попиту Оптимізація запасів та задоволення попиту на більш популярні товари за рахунок впровадження категорійного менеджменту	Посилення конкуренції на ринку Затримки товарів на митниці Несприятливі зміни у податковому законодавстві (збільшення податків) Відтік за кордон кваліфікованих кадрів Розвиток е-торгівлі Цінова конкуренція Проблеми з пошуком нових постачальників

Отже, за результатами проведеного SWOT-аналізу досліджуваного підприємства можемо зробити висновки, що найбільшими загрозами для його функціонування є посилення конкуренції на ринку шляхом появи нових потужних конкурентів; труднощі у логістиці через можливість затримки товарів на митниці; подальший відтік кваліфікованих кадрів за кордон через продовження повномасштабної військової агресії; посилення впливу он-лайн торгівлі; цінова конкуренція на ринку тощо.

Підвищення ефективності діяльності підприємства можливе за рахунок використання можливостей. Зокрема однією із ключових можливостей для торговельного підприємства є впровадження інструментів категорійного менеджменту, що дозволить оптимізувати товарні запаси підприємства та збільшити обсяг реалізації товарів, які користуються підвищеним попитом.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективності системи управління ФОП Ткаченко Н. В. дозволив зробити наступні висновки.

Загальний обсяг товарообігу підприємства суттєво знизився у 2022 році, проте у 2023 році можемо спостерігати покращення ситуації та приріст загального товарообігу на 42,3 %. При цьому відбулося значне зростання саме оптового товарообігу.

Позитивна динаміка спостерігається щодо показника середньорічної вартості основних фондів, що пов'язане із закупівлею транспортних засобів, а також нового обладнання для торговельних і складських приміщень. Однак показник фондовіддачі демонструє негативну тенденцію.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась у 2022 році, проте у 2023 зросла і була найбільшою за останні три роки. Продуктивність праці демонструвала падіння у 2022 році і зростання у 2023 більшими темпами, ніж фонд оплати праці, що є негативним сигналом. Середня заробітна плата на підприємстві становить 9500 грн, що є нижчим ніж у цілому по країні. Така ситуація свідчить про низьку мотивацію працівників та потребує перегляду.

Витрати обігу суттєво знизились у 2022 році і майже залишились на тому ж рівні у 2023 році. В загальному дохід підприємства скоротився у 2022 році на 31%, а у 2023 збільшився на 42%, проте не досягнув рівня 2021 року.

За останні три роки підприємство ФОП Ткаченко Н. В. працювало не стабільно і найбільше падіння за усіма показниками спостерігається саме у 2022 році. Загрозами для функціонування ФОП Ткаченко Н. В. є посилення конкуренції на ринку шляхом появи нових потужних конкурентів; труднощі у логістиці через можливість затримки товарів на митниці; подальший відтік кваліфікованих кадрів за кордон через продовження повномасштабної військової агресії; посилення впливу он-лайн торгівлі; цінова конкуренція на ринку тощо

3. Розвиток антикризового управління в системі малого бізнесу

3.1 Сучасні проблеми розвитку малого бізнесу в Україні

Малий бізнес є ключовим сегментом ринкової економіки. Вони забезпечують економічну стабільність країни, наповнюють бюджети, створюють робочі місця, насичують ринок товарами та послугами, формують конкурентне середовище (рисунок 3.1)

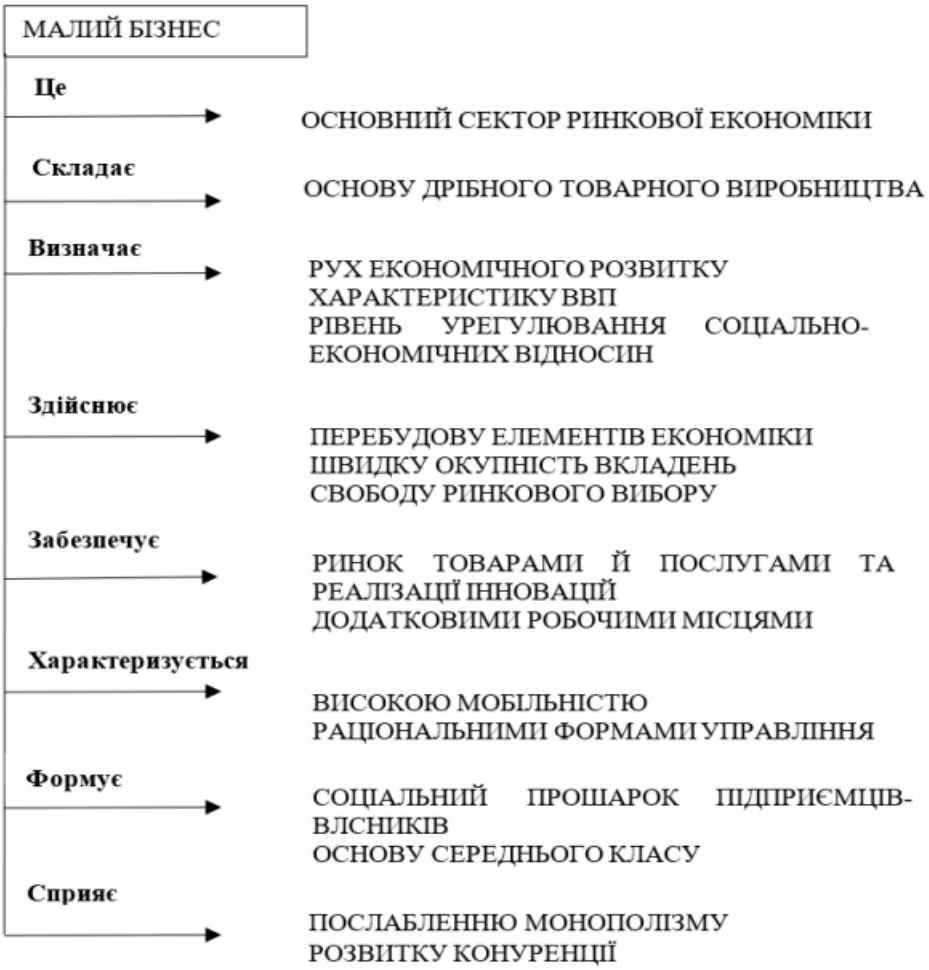


Рисунок 3.1 - Суть і значення малого підприємництва [68]

У структурі сучасної економіки України велику роль відіграє мале підприємництво, його взаємодія з середнім та великим бізнесом. Мале підприємництво виконує важливу функцію, що полягає у пом’якшенні

соціальної напруги й урегулюванні ринкових відносин, так як є основою формування середнього класу. Основною функцією малого підприємництва є підтримання соціально-політичної стабільності суспільства, забезпечуючи середовище вільного вибору шляхів і методів на благо суспільства та організації власного добробуту.

Згідно зі статистичними даними, кількість суб'єктів малого бізнесу, в тому числі й мікро-підприємництва, в останні роки, на жаль, має негативну динаміку. За 2022 рік даний показник помітно знизився (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Динаміка кількості суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України протягом 2014–2022 рр. [69]

Рік	Усього, од.	Великі, од.	Великі, %	Середні, од.	Середні, %	Малі, од.	Малі, %
2014	341001	497	0,15	15906	4,66	324598	95,19
2015	343440	423	0,12	15203	4,43	327814	95,45
2016	306369	383	0,13	14832	4,84	291154	95,03
2017	338256	399	0,12	14937	4,42	322920	95,47
2018	355877	446	0,13	16057	4,51	339374	95,36
2019	380597	518	0,14	17751	4,66	362328	95,2
2020	373822	512	0,14	17602	4,71	355708	95,15
2021	370834	610	0,16	17502	4,72	352722	95,12
2022	261924	494	0,19	14783	5,64	246647	94,17

24 лютого 2022 року війна внесла серйозні корективи в економічну діяльність усіх суб'єктів господарювання в Україні. Найбільше постраждав малий бізнес на відміну від середнього та великого. Економіка України зазнала серйозних втрат. Руйнування промислових та цивільних об'єктів, вимушене переміщення населення – все це призвело до збільшення втрати робочої сили, зменшення частки сплачених податків та зростання витрат на забезпечення життєдіяльності країни [70]. У ситуації воєнного конфлікту дуже складно управляти та забезпечувати стабільний рівень економіки. Саме розвиток сфери малого підприємництва може впливати на стан національної економіки,

сприяючи прискоренню науково-технічного прогресу, створенню нових робочих місць і насиченню ринку. Для підтримання економіки уряд держави здійснив низку заходів. Найвагомішою зміною державної програми стала можливість суб'єктам підприємницької діяльності, що знаходилися на загальній системі оподаткування, перейти на третю групу єдиного податку. Відтепер вони мають можливість сплачувати єдиний податок у розмірі 2%, а також набувають права не сплачувати єдиний соціальний внесок за працівників, які були мобілізовані. Ще одним вагомим кроком з боку влади назустріч малому підприємництву стало зменшення ПДВ на пальне, а саме, з 20% до 7%. По суті, це впровадження мало б вплинути на ціни на пальне, тобто зменшити їх, проте на сьогодні цього не спостерігається. Як було зазначено, малий бізнес характеризується певною мобільністю, тож в умовах війни була проведена евакуація деяких підприємств на безпечніші території України

Щодо ФОП, то станом на 1 квітня 2024 року в Україні налічується 1628126 фізичних осіб-підприємців (ФОПів). Зазначена кількість на 12,4% (на 179805 ФОПів) більша від тогоріч та на 17,4% більша від позаторік. Для порівняння: станом на 1 квітня 2023 року налічувалося 1448321 ФОПів, а станом на 1 квітня 2022 року – 1386494 ФОПи [71].

Станом на 1 квітня 2024 року найбільша кількість фізичних осіб-підприємців налічується у наступних видах діяльності [71]:

- комп'ютерне програмування – 150937 ФОПів або 9,3% від загальної кількості ФОПів;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами – 88237 ФОПів або 5,4%;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах – 72484 ФОПи або 4,5%;
- надання послуг перукарнями та салонами краси – 68754 ФОПи або 4,2%;
- роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами – 61689

ФОПів або 3,8%.

Варто зазначити, що у 64109 фізичних осіб-підприємців (3,9% від загальної кількості ФОПів) відсутній код за КВЕД-2010.

Дослідження, проведене в грудні 2023 – січні 2024 рр. у межах проєкту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» [72], свідчить про таке. Якщо до повномасштабного російського збройного вторгнення п'ята частина бізнесу (22,3 %) оцінювала свій фінансово-економічний стан як задовільний чи поганий, то наприкінці 2023 р. таких підприємств налічувалось уже 78,1 %. Лише 36,5 % підприємств малого та середнього бізнесу в Україні продовжували працювати під час війни, а 6 % були вимушені припинити діяльність більше ніж на один рік. Найдужче постраждали підприємства Східного та Південного регіонів. Так, на сході країни через воєнні дії 18,2 % підприємств були змушені призупинити свою діяльність на 12 місяців, а то й на довший період, на півдні частка таких підприємств становила 12,7 %. Найбільших втрат зазнали сектори будівництва й транспорту, громадського харчування й туризму, найменше постраждали ІТ-сектор і сільське господарство

Бізнес вказує на негативні чинники, що заважають відновленню та розвитку підприємницької діяльності: непередбачуваність ситуації та дій держави, нестача платоспроможних клієнтів, тиск силовиків та органів контролю, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність доступу до фінансових ресурсів для поповнення оборотних коштів та реалізації розвиткових проєктів. Бізнес вважає боротьбу з корупцією, податкову та судову реформу, поліпшення доступу до фінансових ресурсів пріоритетними реформами. Малий бізнес є дуже чутливими до стану економічного середовища, вони першими реагують на будь-які зміни та кризові явища. Тому часто повинні вирішувати складні проблеми, які перешкоджають їхньому зростанню та успіхам. Воєнна ситуація внесла зміни в усі сфери діяльності малого бізнесу, включно фінансову, виробничу, логістичну, комунікаційну, інформаційну, інноваційну, організаційну. Суб'єкти підприємницької діяльності відчувають руйнівні наслідки війни та в умовах невизначеності

мають реагувати на численні ризики й виклики задля збереження, відновлення й розвитку свого виробничого потенціалу та збереження робочих місць. Поряд з іншими проблемами, що найбільше ускладнюють операційну діяльність та відновлення функціонування суб'єктів господарювання в умовах війни (рисунок 3.2), одним із вагомих ризиків залишається відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (42,1 %)



Рисунок 3.2 - Відповіді представників малого та середнього бізнесу на запитання: «Що заважає зараз відновлювати і розвивати бізнес?» [73]

Представники малого бізнесу називають низку проблем, які виникають під час взаємодії з органами влади, серед них такі [73]:

– блокування податкових накладних (31,3 % підприємств стикнулись із цією проблемою). Цей показник знизився порівняно з попередньою фазою

дослідження, коли він становив 44,2 %, але все ще посідає перше місце;

– проблема логістики, яка ускладнюється з плином часу. Якщо в листопаді 2023 р. на неї вказали 23 % респондентів, то у грудні цей показник становив 25 %;

– почастішали випадки відмови державних органів у бронюванні ключових співробітників (19,8 % підприємств стикнулись із цією проблемою).

Індекс активності українського малого бізнесу UBI на початку 2024 року склав 37,3 (з можливих 100). Хоча індекс трохи зріс порівняно з попереднім дослідженням (36,3), він залишається нижче попереднього піку, зафіксованого в серпні 2023 року (38,2), що і представлено на рисунку 3.3.

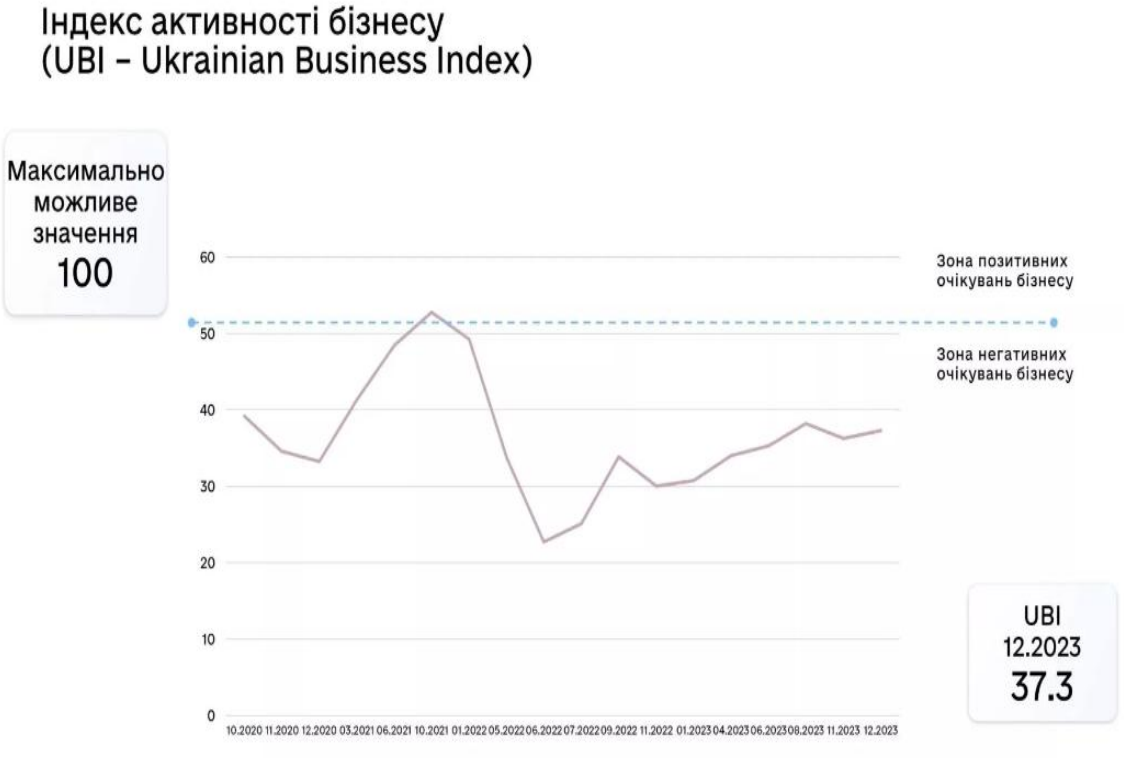


Рисунок 3.3 – Індекс активності бізнесу [72]

Дана ситуація свідчить про втомленість малого бізнесу від невизначеності та стагнації на ринку, хоча кількість замовлень від клієнтів залишається стабільною, так само як і обсяг виробництва. Малий бізнес припинив накопичувати товарні запаси, спад спостерігається з червня 2022 року.

Малий бізнес покращив прогнози щодо своєї діяльності у 2024 році. Очікування від результатів діяльності компаній значно зросли порівняно з січнем 2022 року (10,3%), а наступного року становлять +20,7% у порівнянні з 2023 роком. Попередній максимум цього показника був зафіксований в листопаді 2022 року (17,3%).

Майже половина представників малого бізнесу (44,5%) планує збільшити персонал у 2024 році. 83,3% респондентів вважають людські ресурси ключовими для відновлення компаній після війни.

Стабільно низький показник релокації свідчить про те, що в Україні не відбулося масового перенесення бізнесу з регіонів, де відбувалися бойові дії, до інших регіонів. Так, про повну релокацію компанії заявили всього 4,3% респондентів. Серед найвагоміших причин для релокації компанії вказали ситуацію з безпекою (63,1% серед компаній, які підтвердили релокацію), наявність покупців (38,8%) та кваліфікованого персоналу (22,5%). З початку широкомасштабної агресії повністю або частково переселено 13% підприємств.

Найбільше заважає бізнесу у відновленні непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку — 56,2%. На другому місці — непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (47,7%). Важливою є нестача фінансових ресурсів у країні, а саме — неплатоспроможність клієнтів (47,6%), недоступність кредитних коштів і власного капіталу тощо.

Першочерговими завданнями для влади підприємці вважають усунення корупції (66,7 %) та покращення доступу до кредитних ресурсів (42,4 %). Також значна частка підприємців вказала на необхідність проведення судової (36,4 %) та податкової (32,5 %) реформ, запровадження е-бронювання (32,6 %), посилення мораторію на перевірки бізнесу з боку Державної податкової служби та Бюро економічної безпеки (29,3 %), прискорення руху товарів через митницю (26,4 %) [72].

Загалом негативний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, що притаманні функціонуванню будь-якого суб’єкта господарювання, створюють

нині умови розвитку кризової ситуації в малому бізнесі (рисунок 3.4).

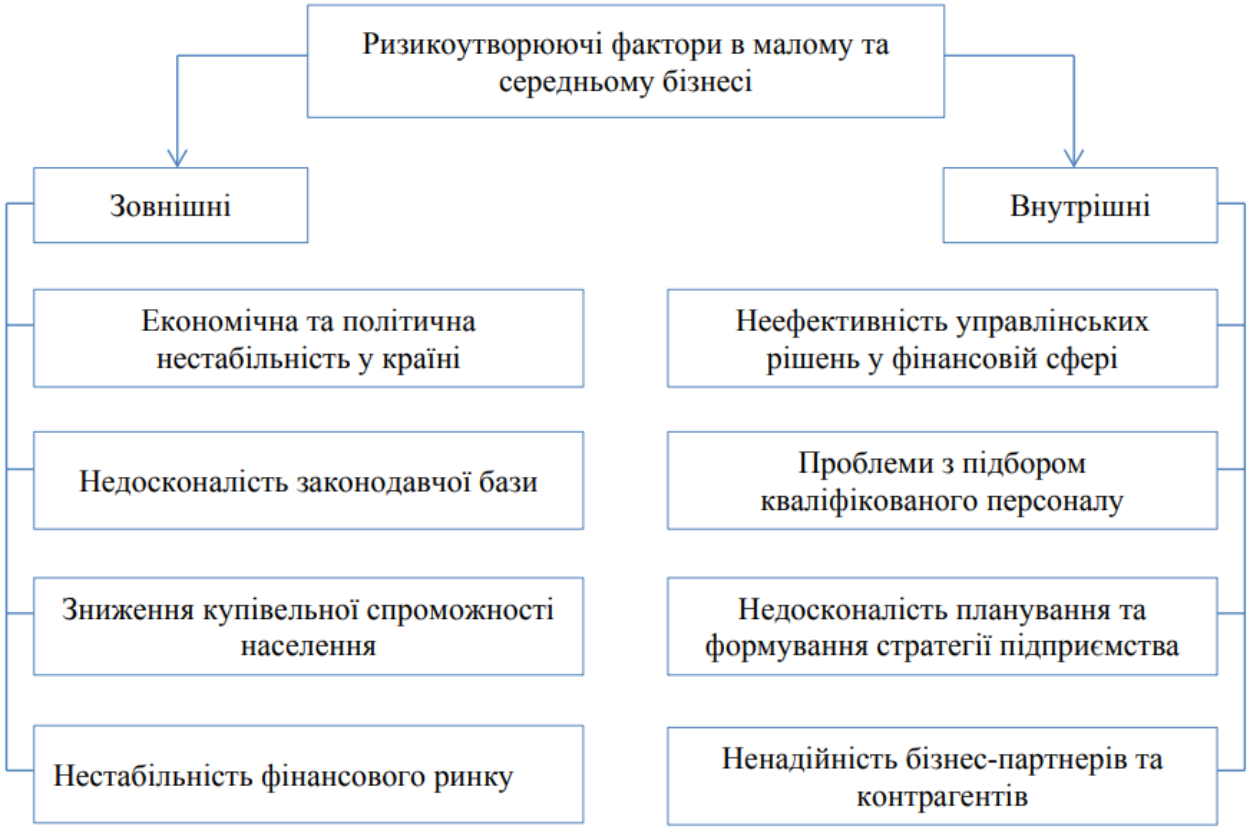


Рисунок 3.4 - Ризикоутворюючі фактори в малому та середньому бізнесі

Досліджені фактори спричиняють зниження платоспроможності, збитковість та банкрутства суб'єктів малого бізнесу. Таким чином, виникає необхідність створення ефективного механізму антикризового управління для забезпечення життєздатності вітчизняних підприємств малого бізнесу.

3.2 Перспективні антикризові заходи в системі малого бізнесу

Розглянемо основні тренди, які сприяли зміцненню стійкості підприємництва в Україні в умовах війни.

За результатами дії Державної програми «Доступні кредити 5–7–9 %» [74] з моменту її старту станом на 04 вересня 2023 р., суб'єкти підприємництва отримали від уповноважених банків 71 013 кредитів на загальну суму 229,5 млрд грн, зокрема 48 113 – від державних банків на загальну суму 101,01

млрд грн. (рисунок 3.5)



Рисунок 3.5 - Результати Державної програми «Доступні кредити 5–7–9 %»[74]

За час дії воєнного стану в Україні у рамках програми укладено 36 191 кредитний договір на загальну суму 139,8 млрд грн (зокрема банками державного сектору – 27 657 кредитних договорів на суму 74,4 млрд грн), з яких: 57,82 млрд грн – на антивоєнні цілі; 33,9 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників; 7,93 млрд грн – антикризові кредити; 6,79 млрд грн – на інвестиції; 4,07 млрд грн – на рефінансування попередньо отриманих кредитів [74].

За сприяння Міністерства цифрової трансформації України та Міністерства економіки України запроваджено грантову програму [75] в межах програми міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація малий бізнес», яка втілюється німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за фінансування Європейського Союзу та уряду Німеччини. Сума кожного гранту – до 10 000 євро або 400 000 грн (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 - Програми розвитку малого бізнесу

Подати заявку на отримання гранту можуть бізнеси, зареєстровані в Україні не пізніше 31 грудня 2019 р., які постраждали через бойові дії або тимчасово релокувалися на інші території, але продовжують вести господарську діяльність, готові розвивати бізнес у сфері постачання товарів першої необхідності чи ведуть діяльність у сфері охорони здоров'я, архітектури та інженерії, і на момент подання заявки можуть підтвердити збитки, яких вони зазнали. Термін використання гранту – шість місяців після отримання [75].

Цільове призначення гранту:

– збереження та створення нових робочих місць (не більше трьох працівників); виплата заробітної плати;

– закупівля обладнання, сировини чи матеріалів; орендна плата за

приміщення; лізинг обладнання (окрім особистих видів транспортних засобів); витрати, пов’язані з переміщенням бізнесу;

− консультаційні послуги (включно з маркетингом і розвитком бренду); послуги сертифікації.

Європейський банк реконструкції та розвитку з допомогою наявного фінансування від ЄС та донорських країн, сьогодні пропонує гранти для малого та середнього підприємництва для розвитку бізнесу. Банківська установа дає можливість залучення консультантів, що допоможуть в трансформації бізнесу, надаючи кошти для сплати частини таких послуг. Сума такого гранту складає від 25% до 75% від вартості послуг з консалтингу, але не може бути більше 10 тисяч євро.

Отримати таку підтримку зможуть малі та середні підприємства, що мають штат 250 працівників, що працюють більше 24 місяців. Дана програма розповсюджується на всі економічні сектори окрім страхового, фінансового, ігрового, тютюнового, та виробництва алкоголю і ВПК.

Також, банк продовжує діяльність з секторальної підтримки туристичної, меблевої та текстильної галузей. Установа стимулює розвиток бізнесу в Україні за такими напрямами як використання зелених технологій, дотримання принципів гендерної рівності, та цифрова трансформація.

Працює програма для компаній, що є позичальниками Укрексімбанку, що вдало реалізують різні інвестиційні субпроєкти. Європейський банк реконструкції та розвитку дає можливість отримати гранти в розмірі до 15% від загальної суми субкредиту, але не більше 450 тисяч євро.

Програма міжнародної допомоги «Застосування та імплементація Угоди про асоціацію між ЄС та Україною у сфері торгівлі» надає фінансову підтримку різних інвестиційних проєктів для українських мікропідприємств, малого та середнього бізнесу в умовах військових дій, надаючи компенсації до 30% від вартості таких проєктів. Підтримка зосереджена як на підприємствах, що були релоковані, так і тих, що залишились на місцях, та планують інвестувати у власне виробництво. Бюджет даної ініціативи складає 2,4 мільйона євро,

включно з 1,3 мільйони євро в якості початкової суми, що доступна для грантів.

Фінансування проводиться за кошти, надані урядом Німеччини, а реалізацію ініціативи покладено на відповідну урядову компанію Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та партнерську компанію German Sparkassenstiftung, спільно з Фондом розвитку підприємництва та на початковому етапі з двома національними банками – Банком «Львів» та «Ощадбанком».

Максимальний розмір проєкту інвестицій, що може бути підтриманий в рамках ініціативи, складає 240 тис. євро в гривневому еквіваленті, в той самий час найбільший грант, шо може отримати кінцевий бенефіціар складатиме 30 тисяч євро. Прийняти участь можуть підприємства будь-якого сектору економічної діяльності.

Існує перелік вимог до учасників грантової програми: отримати кошти можуть підприємства малого та середнього бізнесу, мікропідприємства, в яких частка не менше 70% перебуває в приватній власності, а бізнес працює не менше одного року, в той самий час мають бути показники прибутку хоча б за 2021 рік. Також, бізнес має не підпадати під критерії високоризкового за стандартами НБУ, та дотримуватись соціальних та екологічних стандартів, що встановлені чинним законодавством.

Для того, що прийняти участь, необхідно звернутись до банків-партнерів, та надати підтвердження відповідності критеріям. Якщо підприємство відповідає вимогам, банк надає кредит для фінансування проєкту, після реалізації якого компанія отримує грант.

Також грантову підтримку бізнесу, що мають на меті релокацію в більш безпечні області, з подальшим відновленням діяльності надає Данська рада у справах біженців (DRC). Передбачається фінансова допомога до 15 тисяч доларів США, в залежності від кількості робочих місць та особливостей підприємства.

Міжнародна організація з міграції (МОМ) і Агентство ООН з питань міграції створили програму грантів в рамках проєкту розвитку малих та

середніх підприємств, що фінансується Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини а партнерстві з Банком розвитку KfW. Учасниками можуть стати малі підприємства, що проводять релокацію, або працюють в окремих регіонах України.

Варто зазначити, що міжнародні партнери та донорські організації систематично запускають нові грантові програми для підтримки українського бізнесу під час війни. Частина з них є короткостроковими, інші можуть мати тривалі строки, та навіть включати перспективи надання в періоди післявоєнної відбудови. Саме тому, сучасні українські підприємці мають безліч можливостей для розвитку власної справи, та створення сильних і конкурентоспроможних компаній.

Фонд підтримки підприємництва реалізує низку програм фінансової підтримки в межах відповідних угод, укладених із Кабінетом міністрів України та низкою міжнародних фінансово-кредитних установ. Це Програма з підтримки фінансування енергоефективних інвестицій малих та середніх підприємств, Програма з відновлення фінансування інвестиційних проєктів малих і середніх підприємств на Сході України, Програми часткового відшкодування відсоткових ставок за кредитами банків для суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Державна фінансова підтримка суб'єктів малого підприємництва в умовах воєнного стану також повинна передбачати належне законодавче підґрунтя для відшкодування збитків, спричинених знищенням або пошкодженням майна в результаті воєнних дій. До джерела фінансування компенсації за пошкоджені та знищені об'єкти нерухомого майна віднесено кошти державного (у тому числі Фонду відновлення майна та зруйнованої інфраструктури, Фонду ліквідації наслідків збройної агресії) та місцевих бюджетів, кошти міжнародних фінансових органі-зацій, інших кредиторів та інвесторів, міжнародна технічна та/або поворотначи безповоротна фінансова допомога, репарації або інші стягнення, інші джерела, не заборонені законодавством України, зокрема затверджені органами місцевого

самоврядування програми та створені відповідні фонди. Проте на даний час фінансовий механізмщодо здійснення подібних компенсацій потребує уточнення та вдосконалення в частині таких питань, як поширення дії компенсаційного механізму на постраждалих, чия нерухомість була знищена або пошкоджена внаслідок бойових дій до 24.02.2023 року, надання можливості отримати компенсації іноземним громадянам, надання компенсації тим особам, які самостійно і за рахунок власних коштів відновили пошкоджене або знищене майно.

Прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 року №331 «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні» [5], якою роботодавцям передбачена компенсація витрат на оплату праці за кожну працевлаштовану особу з числа внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій на умовах строкового або безстрокового трудового договору (контракту), гіг-контракту, зокрема за сумісництвом у розмірі 6500 грн щомісяця за кожну працевлаштовану особу, за яку роботодавцем сплачено ЄСВ (рисунок 3.7).

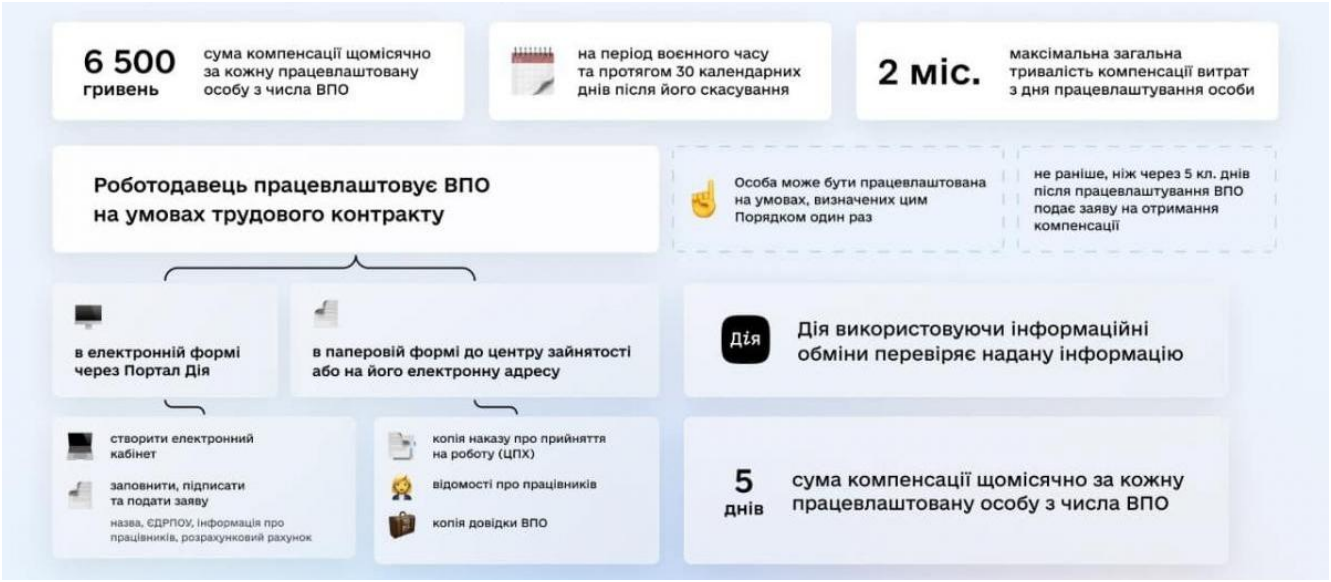


Рисунок 3.7 – Компенсація витрат при працевлаштуванні внутрішньо переміщених осіб

Прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 12.03.2022 року №274 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 та від 14 липня 2021 р. № 723» [6], якою внесено зміни до Державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %» з розширенням можливостей підтримки суб'єктів підприємництва – сільськогосподарських товаровиробників, передусім, для забезпечення фінансування ними посівних робіт (рисунок 3.8).



Рисунок 3.6 – Підтримка посівної компанії [74]

Окрім надання коштів суб'єктам малого підприємництва на поворотній чи безповоротній основі, держава може підтримувати їхню діяльність шляхом застосування непрямих інструментів впливу, серед яких найбільш вагомими є податкові. Так, особливого вираження в з початку воєнного стану мали податкові зміни щодо пільгових умов оподаткування,

спрямовані на охоплення широкого кола економічних суб'єктів, а особливо — суб'єктів малого та середнього бізнесу. Серед основних податкових змін, які найбільше спричинилися до підтримки малого підприємництва та зміцнення рівня їх фінансової безпеки, особливо ще на початку воєнного стану, слід зазначити такі:

— звільнення від сплати єдиного соціально-го внеску фізичних осіб-підприємців 1 та 2 групи;

— відтермінування сплати податків для підприємств, які перебувають у складних економічних умовах;

— можливість сплати єдиного податку у розмірі 2% від обороту для більшості підприємств;

— відтермінування або звільнення від сплати ЄСВ та штрафів;

— скасування акцизного збору на пальне, в подальшому зменшення податків на пальне та оборонні товари;

— скасування сплати екологічного податку та податку на землю.

Загалом зміни в системі оподаткування та застосування тих чи інших податкових стимулів повинно здійснюватися, входячи перш за все із цілей збалансування загального рівня оподаткування, стандартизації ставок податків з урахуванням кращих європейських практик, а також точкової підтримки інвестицій в пріоритетні сфери економіки, у яких спостерігається найбільша ділова активність суб'єктів малого підприємництва.

Що ж стосується механізмів гарантування та компенсації ризиків, їх застосування може відчутно вплинути на зміцнення фінансової безпеки малого підприємництва. Вирішення цієї проблеми ми вбачаємо в організації державного страхування діяльності малих підприємств, що функціонують у пріоритетних сферах економічної діяльності, розробляють і впроваджують високотехнологічну продукцію, а їх діяльність пов'язана зі значним інвестицій-ним ризиком, за рахунок спеціально створеної страхової компанії.

Зусилля уряду постійно зосереджені на підтримці розвитку бізнесу під

час війни і спрямовані на розширення можливостей фінансування бізнесу у вигляді кредитних та грантових програм. Збільшення обсягів реалізації державних програм сприятиме започаткуванню власної справи, відновленню підприємств, збереженню та створенню нових робочих місць, сплаті податків. Крім того, уряд постійно запроваджує заходи дерегуляції, спрямовані на оптимізацію та осучаснення дозвільної системи та документації, що матиме важливу роль у процесі повоєнної відбудови.

Варто констатувати, що використання конкретних важелів державної фінансової підтримки буде можливим лише за умови дотримання низки принципів, а саме:

— адекватності, що забезпечує відповідність важелів державної фінансової підтримки реальному станові розвитку малого бізнесу, якого досягнуто на відповідний момент часу;

— чіткості, яка проявляється в тому випадку, коли є належне розуміння з боку держав-них органів влади та суб'єктів малого підприємництва меті і цілей використання важелів державної фінансової підтримки, і на які види економічної діяльності буде спрямований їхній стимулюючий вплив;

— раціонального поєднання бюджетних, податкових та інших важелів державної фінансової підтримки, що передбачає вибір серед них найбільш оптимальних, що спричиняють позитивний вплив на розвиток малого бізнесу;

— прогнозованості, тобто врахування довгострокових наслідків державної фінансової підтримки не лише для цієї окремої групи суб'єктів малого підприємництва, а й для економіки країни країни загалом;

— послідовності, що означає дотримання державою обраної політики фінансової політики малого бізнесу впродовж відповідного періоду, що забезпечить передбачуваність наслідків, уникнення або принаймні мінімізацію небажаних результатів;

— ефективності, що характеризує ступінь досягнення за допомогою застосовуваних важелів фінансової підтримки заздалегідь визначених цілей у розвитку малого підприємництва.

Виходячи зі змісту зазначених вище принципів, застосування важелів державної фінансової підтримки повинно спричиняти лише позитивний вплив на розвиток малого підприємництва.

Підтримка малого бізнесу — один із ключових пріоритетів держави. Уряд схвалив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, а також затвердив операційний план заходів з її реалізації на 2024-2027 роки. Це рішення ухвалили під час засідання, яке відбулося 30 серпня 2024 року [76].

Нова стратегія є відповіддю на нагальні потреби бізнесу. Є інклюзивною і сприятиме бізнес-активності жінок, осіб з інвалідністю, ветеранів. Вона узгоджена з бізнесом, громадським сектором, експертами. Врахований і регіональний аспект. Її також підтримали наші міжнародні партнери. І вже маємо практичний результат — разом з Німеччиною запустили Альянс стійкості малого бізнесу для координації зусиль у розвитку екосистеми малий бізнес. Бо головне завдання Стратегії — створити умови для розвитку малого бізнесу й дати партнерам орієнтири, куди найкраще інвестувати як вже зараз, так і під час повоєнного відновлення».

Стратегія визначає ключові напрями державної політики у сфері малого бізнесу, включаючи відновлення зруйнованих підприємств за принципом «build back better». Особлива увага приділяється зеленому переходу, цифровій трансформації, інноваційному розвитку та інклюзивності бізнесу, залучаючи жінок, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. Документ враховує рекомендації ОЕСР, відповідає змісту Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також узгоджується з Планом для Ukraine Facility. Стратегія деталізує напрями розвитку української економіки, визначені у Плані, у частині створення складних ланцюгів доданої вартості та розвитку переробної промисловості. Крім того, вона передбачає розвиток малого бізнесу згідно з Національним планом з енергетики та клімату на період до 2030 року. Над її розробкою також працювали фахівці Міністерства цифрової трансформації та Офісу розвитку підприємництва та експорту.

Ведеться активна робота над розбудовою екосистеми малого бізнесу. У 2020 році створено національний проєкт Дія.Бізнес, де підприємці можуть знайти інформацію для створення, трансформації чи масштабування бізнесу. Завдяки проєкту Дія.Бізнес досягнуто значних успіхів у підтримці підприємців по всій Україні та за її межами. Зокрема, ініціювали відкриття 14 центрів Дія.Бізнес, включно з центром у Варшаві. Однак нам важливо мати спільну стратегію, щоб зробити наш рух цілісним і ще більш результативним. Реалізація Стратегії дасть змогу підприємцям отримувати актуальну інформацію та доступ до безоплатних можливостей, а також допоможе нашій країні просуватися в рейтингах з підприємництва.

Стратегія містить чотири основні цілі.

По-перше, це відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу. Передбачає доступ до капіталу, дерегуляцію та запровадження нових інструментів підтримки. Перш за все цьому сприятимуть програми державної політики «Зроблено в Україні»: гранти для переробних підприємств, «Доступні кредити 5-7-9», можливості страхування від воєнних ризиків. До існуючих програм додаються нові, наприклад, ширше залучення малого бізнесу до публічних закупівель. Дерегуляція та нові канали комунікації, такі як платформа «Пульс», дозволять покращити якість державних послуг.

По-друге, це інноваційний розвиток, цифрова трансформація та «зелений перехід». У Стратегії закладено підхід розумної спеціалізації, створення галузевих кластерів та наукових парків, що сприятимуть залученню інвестицій та розвитку регіонів. Підсилить ці процеси й цифровізація бізнес-процесів, технології штучного інтелекту, інструмент електронного виставлення рахунків, миттєві платежі Національного банку за умови забезпечення кібербезпеки. Щоб сприяти «зеленому переходу» малого бізнесу з’явиться онлайн-інструмент для самооцінки вуглецевого сліду підприємств, професійні енергоаудити.

По-третє, це розвиток людського капіталу та підприємництва. Включає дуальну освіту та програми для жінок, ветеранів і людей з інвалідністю. Розширення мережі регіональних офісів «Зроблено в Україні» для підтримки

мікро- та малих підприємств.

По-четверте, підвищення конкурентоспроможності та збільшення експорту. Стратегія передбачає співпрацю з міжнародними мережами, такими як Enterprise Europe Network, Erasmus for Young Entrepreneurs, розвиток бренду «Зроблено в Україні», забезпечення підтримки в пошуку партнерів, веденні перемовин і запуску спільних ланцюгів, розширення діяльності ПАТ "Експортно-кредитне агентство".

За оцінками Міністерства економіки, реалізація Стратегії призведе до покращення індексу економічної свободи бізнесу щонайменше на 14 пунктів — до 75+/100, зростання наукоємності валового внутрішнього продукту до +0,7%, збільшення кількості експортерів до більш ніж 35 тисяч. Очікується також зниження рівня безробіття з 18,3 % до 11% [76].

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву доцільно використовувати різні методи антикризового управління як щодо окремих параметрів кризового явища, так і щодо кризової ситуації у цілому. Однак, щоб забезпечити адаптивність і гнучкість бізнесу необхідно реалізовувати проактивний підхід до антикризового управління.

Проактивний підхід до антикризового управління в малому бізнесі в Україні є важливою стратегічною ініціативою в умовах поствоєнного періоду та економічних труднощів, які виникають внаслідок повномасштабного вторгнення. Цей підхід передбачає активну участь бізнес-спільноти у формуванні та втіленні стратегій розвитку, а також пошук ефективних рішень для подолання викликів. Одним із ключових аспектів проактивного підходу є створення умов для стабільності та розвитку малого бізнесу, що включає в себе сприяння створенню нових підприємств, підтримку існуючих у складних умовах, а також розвиток інфраструктури та послуг, що сприяють підприємництву. Ініціативи з підтримки малого бізнесу включають в себе різноманітні програми фінансування, консультування та навчання, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. До цього також входить сприяння диджиталізації та доступу до новітніх технологій.

Значна увага також повинна приділятись розвитку інституційної та правової бази для малого бізнесу, що сприяє створенню сприятливого середовища для підприємництва і включає спрощення процедур реєстрації та оподаткування, а також захист прав власності та договірних відносин. Важливо враховувати, що успіх проактивного підходу до розвитку малого бізнесу залежить від рівня комплексності та взаємодії всіх зацікавлених сторін, включаючи урядові органи, бізнес-спільноту, академічний сектор та громадськість. Тільки спільними зусиллями можна забезпечити стійкий та збалансований розвиток малого бізнесу, що є важливою складовою економічного відновлення країни.

Отже, у сучасному світі, де технологічні нововведення відбуваються з неймовірною швидкістю, малий бізнес — це невідкладна потреба адаптації та інновацій. Цифрова трансформація, зміни у споживацьких вподобаннях, а також глобальні економічні та екологічні виклики змушують підприємців шукати нові шляхи розвитку та збереження конкурентоспроможності. Інновації не просто відкривають нові можливості для зростання та розширення, але й є критично важливими для сталого розвитку малого бізнесу в довгостроковій перспективі.

Здатність до інновацій дозволяє малим підприємствам не тільки вижити в умовах жорсткої конкуренції, а й відкриває шлях до революційних змін у галузі, пропонуючи споживачам нові товари, послуги та досвід. Водночас інноваційні ідеї сприяють оптимізації внутрішніх процесів, зниженню витрат, підвищенню ефективності та покращенню якості обслуговування клієнтів.

У 2024 році тенденції, які будуть формувати бізнес-ландшафт, охоплюють широкий спектр сфер — від стійкості та екологічної відповідальності до цифровізації та використання даних для персоналізації пропозицій. Розуміння цих тенденцій та вміння адаптувати інноваційні нові ідеї для малого бізнесу можуть стати вирішальними факторами успіху в найближчому майбутньому.

Таким чином, інновації є не тільки шляхом до комерційного успіху, а й засобом вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем

сучасності, відіграючи ключову роль у створенні сталого та інклюзивного майбутнього для малого підприємництва (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Інноваційні напрямки розвитку малого бізнесу

Напрям	Характеристика
1	2
1 Екологічно чисті технології	Зростає глобальний попит на екологічно чисті технології та зелені рішення, що відкриває нові можливості для малого бізнесу
1.1 Попит на зелені рішення та їх вплив на довкілля	Використання таких технологій дозволяє не тільки покращити імідж бренду, але й забезпечити довгострокову економічну вигоду завдяки зменшенню витрат на енергію та матеріали
1.2 Переробка відходів	Ініціативи з переробки не тільки сприяють зменшенню обсягів відходів та їхнього негативного впливу на довкілля, але й можуть бути прибутковими завдяки створенню нових товарів із вторсировини
1.3 Виробництво екологічних товарів	Іншим напрямком є виробництво товарів, які є екологічно чистими або сприяють екологічному способу життя. Це можуть бути біорозкладні упаковки, екологічні побутові товари, такі як миючі засоби без шкідливих хімікатів, або рекомендацій
2 Цифрова охорона здоров'я	Розробка додатків для моніторингу здоров'я та телемедицини, а також використання AI для персоналізованих медичних рекомендацій, відкривають нові перспективи для інновацій у сфері охорони здоров'я
2.1 Розробка додатків для моніторингу здоров'я та телемедицини	Сфера мобільного здоров'я швидко розвивається, пропонуючи користувачам додатки для відстеження різноманітних аспектів їхнього здоров'я — від моніторингу фізичної активності та харчування до відстеження показників хронічних захворювань. Телемедицина надає можливість дистанційних консультацій з лікарями, що стає особливо актуальним у віддалених або недостатньо обслуговуваних регіонах
2.2 Використання штучного інтелекту для персоналізованих медичних	AI відіграє вирішальну роль у персоналізації медичних рекомендацій, аналізуючи великі обсяги даних та визначаючи індивідуальні ризики чи потреби. AI може допомогти у виявленні ранніх ознак захворювань, рекомендувати способи лікування та навіть прогнозувати майбутні медичні стани на основі аналізу медичної історії, генетичної інформації та поведінкових факторів
3 Освітні платформи	Зростання попиту на дистанційну освіту створило унікальні можливості, щоб відкрити малий бізнес в області розробки освітніх платформ, що відповідають потребам сучасних учнів та студентів
3.1 Онлайн-курси та платформи для навчання	Малий бізнес може відіграти важливу роль у створенні нішевих платформ для навчання, спрямованих на конкретні галузі знань або професійні сфери, задовольняючи специфічні потреби цільових аудиторій
3.2 Використання VR та AR для вражаючого навчального досвіду	Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) відкривають нові горизонти в освітньому процесі, пропонуючи студентам імерсивний та інтерактивний досвід

Продовження таблиці 3.2

1	2
4. Урбаністичне фермерство — нові ідеї для малого бізнесу	Це не лише спосіб забезпечення міського населення свіжими продуктами, а й значний крок у боротьбі з екологічними проблемами. Розробка рішень для міського сільського господарства, таких як вертикальні ферми та системи гідропоніки, відкриває нові можливості для малого бізнесу
4.1 Гідропоніка	Це метод вирощування рослин без ґрунту, при якому коріння занурюється у водний розчин з розчиненими поживними речовинами
5 Послуги з персоналізації як малий бізнес	У світі, де споживачі все більше цінують унікальність і індивідуальний підхід, послуги з персоналізації відіграють ключову роль у задоволенні потреб. Використання передових технологій, таких як 3D-друк, штучний інтелект (AI) та великі дані (Big Data), відкриває малим бізнесам нові можливості для надання індивідуалізованих товарів і послуг
5.1 Створення індивідуалізованих товарів за допомогою 3D-друку та AI	3D-друк дозволяє створювати унікальні, виготовлені на замовлення предмети за відносно короткий час і з мінімальними витратами. Це може бути все, від прикрас та аксесуарів до деталей інтер'єру і навіть одягу, виготовленого згідно з індивідуальними мірками та побажаннями клієнта
6 Еко-туризм як альтернатива традиційному туризму в Україні	У контексті сучасних викликів, з якими стикається Україна, включаючи військові дії, традиційний туризм в багатьох регіонах країни стає неможливим. В цей складний час еко-туризм виступає як важлива альтернатива, пропонуючи безпечні та відповідальні способи дослідження природної та культурної спадщини країни з мінімальним впливом на довкілля
7 Турбота про домашніх тварин	Збільшується кількість власників домашніх тварин та їхня готовності інвестувати у здоров'я та добробут своїх улюбленців. Це дає малому бізнесу ідеї пропонувати інноваційні продукти та послуги, відповідаючи на потреби сучасних власників тварин
7.1 Розробка інноваційних продуктів для власників домашніх тварин	Розумні ошийники та трекери активності є одними з найбільш перспективних напрямків в індустрії домашніх тварин. Вони дозволяють власникам моніторити фізичну активність, сон, харчування та навіть емоційний стан своїх улюбленців у реальному часі. Такі пристрої можуть також надавати важливі дані про здоров'я тварини, сповіщати про потенційні проблеми та навіть допомагати в слідкуванні за розташуванням тварини
7.2 Онлайн-платформи для консультацій з ветеринарами	Розвиток технологій також сприяє появі онлайн-платформ, що надають власникам домашніх тварин можливість швидко та зручно отримувати консультації ветеринарних лікарів. Такі сервіси можуть включати в себе як текстові консультації, так і відеозв'язок з фахівцями, забезпечуючи ефективну підтримку у випадках, коли візит до клініки є неможливим або недоцільним. Це не тільки робить ветеринарні послуги більш доступними, але й дозволяє швидше реагувати на потенційні проблеми зі здоров'ям тварин
8. Використання блокчейну	Блокчейн технологія тепер знаходить застосування в широкому спектрі галузей, від фінансів до логістики та за межами. Це надає міні бізнесу унікальну можливість розробляти інноваційні продукти та послуги, які використовують переваги блокчейну для забезпечення прозорості, безпеки та надійності угод

Продовження таблиці 3.2

1	2
8.1 Розробка додатків на базі блокчейну	Прозорість та безпека угод є ключовими перевагами використання блокчейну. Кожна транзакція, яка здійснюється за допомогою блокчейну, записується у вигляді блоку в ланцюжку, який є незмінним та доступним для перевірки всіма учасниками мережі. Це забезпечує високий рівень прозорості та довіри між сторонами, значно знижуючи ризик шахрайства
8.2 Використання криптовалют та токенізації активів	Криптовалюти пропонують нові способи приймання платежів, які можуть бути швидшими, дешевшими та безпечнішими порівняно з традиційними методами. Токенізація активів — це процес перетворення прав власності на фізичні чи інтелектуальні активи в цифрові токени на блокчейні. Токенізація відкриває нові можливості для малого бізнесу, дозволяючи легко купувати, продавати або обмінювати частки в активах з низьким порогом входу та високою ліквідністю

Слід вказати, що малі підприємства в Україні, які впровадили штучний інтелект у свою діяльність, продемонстрували стійкість та зростання навіть у складних умовах. Інструменти штучного інтелекту дозволили цим підприємствам оптимізувати свою діяльність, скоротити витрати та оптимізувати розподіл ресурсів. Наприклад, аналітика на основі штучного інтелекту дозволила компаніям краще розуміти ринкові тенденції та поведінку споживачів, адаптуючи свої пропозиції точніше та ефективніше. Рішення з автоматизації та кібербезпеки на основі штучного інтелекту також допомогли компаніям підтримувати безперервність, забезпечуючи ефективність роботи та захищаючи від зрослих кіберзагроз у нестабільному середовищі. Цей технологічно передовий підхід дозволив цим компаніям не лише вижити, а й процвітати, використовуючи технології для створення конкурентних переваг та використання нових ринкових можливостей за умов кризи.

Отже, інновації є потужними драйверами сучасного світового господарювання, дуже швидко захоплюють ринки, змінюють індустрії та навіть основних гравців. Нові розробки дають набагато вищі результати віддачі, ніж просте залучення додаткових ресурсів. Ключовими компонентами розвитку інновацій у малому підприємництві є нестандартність, унікальність,

раціональність, екологічність, соціальність та емоційність. Генерування інновацій є одним із найважливіших стратегічних напрямів малого підприємництва, а його основна мета полягає у пошуку нових сфер бізнесу, розробленні та впровадженні абсолютно нових технологій, продуктів, модернізації наявних товарів і послуг та застосуванні сучасних інструментів просування продукту. Використання інновацій у роботі малого підприємництва дасть змогу швидше адаптуватись до змін, бути цікавим і конкурентоспроможними на ринку.

3.3 Реалізація цифрової трансформації малого бізнесу як інструмент антикризового управління

На особливу увагу заслуговує роль цифрової трансформації в контексті реалізації антикризових стратегій малого бізнесу. Ці підприємства часто стикаються з обмеженими ресурсами, але цифрова трансформація є цінним інструментом, який дозволяє їм подолати розрив із більшими підприємствами. Це дозволяє малим та середнім підприємствам вирівняти умови гри, надаючи доступ до передових технологій, економічно ефективних інструментів цифрового маркетингу та охоплення глобального ринку. Цифрова трансформація надає малим підприємствам здатність швидко реагувати на коливання ринку, підвищувати взаємодію з клієнтами та покращувати свої конкурентні позиції у глобальному бізнес-ландшафті. У підсумку, цифрова трансформація перетворилася на фундаментальний і стратегічно необхідний процес для організацій будь-якого розміру, оскільки вона дає їм можливість прийняти цифрову епоху, зберегти свою конкурентоспроможність і залишатися чутливими до постійно мінливого глобального ринку.

Цифрова трансформація – це складний і багатогранний процес, який вимагає стратегічного керівництва та структури. Були розроблені різні моделі та фреймворки, щоб надати організаціям, включаючи малий бізнес, дорожню карту на шляху до цифрової трансформації. Ці моделі пропонують системні

підходи для розуміння, планування та реалізації ініціатив цифрової трансформації. спішне впровадження цифрових технологій залежить не лише від самої технології, але й від здатності організації прийняти та адаптуватися до неї, а також від екологічного контексту, в якому вона працює.

У контексті цифрової трансформації інновації в бізнес-моделях часто лежать в основі успіху. Рамкова модель цифрового бізнесу пропонує структурований підхід до переосмислення та переосмислення бізнес-моделей у цифровому контексті. Він допомагає організаціям зрозуміти, як вони можуть створювати, доставляти та отримувати цінність за допомогою цифрових технологій. Ця структура допомагає малому бізнесу виявляти нові потоки доходів, сегменти клієнтів і ціннісні пропозиції за допомогою цифрових активів і можливостей. Ці моделі та фреймворки надають цінні інструменти для малого бізнесу, який встає на шлях цифрової трансформації. Вони допомагають йому оцінити свою готовність, розробити стратегічне бачення та орієнтуватися у викликах, пов'язаних із цифровою трансформацією. Використовуючи ці рамки, малий бізнес можуть краще розуміти складнощі цифрової трансформації та розробляти індивідуальні стратегії, які відповідають їхнім унікальним організаційним структурам та цілям.

На впровадження цифрової трансформації малого бізнесу впливає складна взаємодія факторів, які можуть як полегшити, так і перешкодити цьому процесу. Розуміння цих факторів має важливе значення для успішних ініціатив цифрової трансформації.

Малий бізнес часто стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами та обмеженим бюджетом, що може стати перешкодою для цифрової трансформації. Впровадження цифрових технологій, таких як системи планування ресурсів підприємства (ERP), аналітика великих даних або хмарні обчислення, може вимагати значних інвестицій з точки зору програмного забезпечення, апаратного забезпечення та навчання персоналу. Фінансова скрута може ускладнити для малого та середнього бізнесу розпочати шлях цифрової трансформації. Таким чином, забезпечення необхідних фінансових

ресурсів часто є критично важливим фактором, що визначає доцільність і темпи цифрової трансформації. Інтеграція нових цифрових технологій може бути складним завданням для малого бізнесу, особливо тих, хто не має спеціалізованих ІТ-відділів. Складність інтеграції технологій, починаючи від проблем сумісності програмного забезпечення і закінчуючи проблемами міграції даних, може виступати як бар'єр.

Організаційна культура та лідерство є основними факторами цифрової трансформації в малому бізнесі. Прихильність керівництва до цифрової трансформації має вирішальне значення для ініціювання та стимулювання змін у всій організації. Крім того, організаційна культура, яка включає мислення та ставлення співробітників, має відповідати цілям цифрової трансформації. Опір змінам або відсутність ентузіазму серед співробітників можуть уповільнити або навіть зірвати ініціативи цифрової трансформації. Успішна трансформація часто передбачає культивування культури інновацій, адаптивності та постійного навчання в організації. Готовність співробітників прийняти цифрові зміни має першорядне значення. Навчання та підвищення кваліфікації співробітників для роботи з новими цифровими інструментами та платформами є важливими. Ця готовність стосується не лише технічних навичок, а й здатності адаптуватися до нових способів роботи. Залучення співробітників до процесу та вирішення їхніх проблем і відгуків може підвищити їхню готовність брати участь та підтримувати ініціативи цифрової трансформації. Нормативно-правова база та умови навколишнього середовища також впливають на ландшафт цифрової трансформації для малого бізнесу. Нормативні обмеження або галузеві нормативні акти можуть обмежувати масштаби або темпи впровадження цифрових технологій. З іншого боку, сприятливі регуляторні умови, такі як стимули або регулювання захисту даних, можуть сприяти цифровій трансформації.

Фактори навколишнього середовища, такі як наявність надійного підключення до Інтернету та інфраструктури, можуть суттєво вплинути на доцільність та швидкість цифрової трансформації Цифрова трансформація та

глобальна конкурентоспроможність слугує ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу на глобальному ринку. Ця трансформація посилює їхню здатність ефективно конкурувати з більшими, більш усталеними організаціями, надаючи очевидні переваги: цифрова трансформація дає змогу малому бізнесу вийти за межі місцевих кордонів і розширити свою присутність на ринку в усьому світі. Використовуючи цифрові канали, вони можуть охопити глобальну клієнтську базу, встановити глобальну присутність бренду та взаємодіяти з клієнтами з різних географічних місць. Цифрова трансформація призводить до оптимізації внутрішніх процесів, підвищення економічної ефективності.

Завдяки автоматизації, аналізу даних та оптимізації робочих процесів малі та середні підприємства можуть знизити операційні витрати та ефективніше розподіляти ресурси. Цифрова трансформація надає малому бізнесу інструменти та платформи для кращої взаємодії з клієнтами та поліпшує надання послуг. Персоналізований маркетинг, комунікація в режимі реального часу та покращений користувацький досвід сприяють підвищенню задоволеності клієнтів. Переваги надає і реалізація потенціалу хмарних обчислень, аналітики даних та платформ електронної комерції. Впровадження хмарних обчислень оптимізувало IT-інфраструктуру компаній, зробивши їх більш гнучкими та економічно ефективними. Перехід на хмарні рішення не тільки знижує операційні витрати, але й підвищив доступність та безпеку даних. Це дозволяє налагодити співпрацю між віддаленими командами в режимі реального часу та прискорити процеси прийняття рішень. Компанії використовують можливості аналітики даних для отримання більш глибокого розуміння переваг клієнтів і ринкових тенденцій. Аналізуючи величезні набори даних можна вдосконалити свої продуктові пропозиції та маркетингові стратегії. Такий підхід, заснований на даних, значно покращив таргетинг на клієнтів і призвів до помітного зростання продажів. Нарешті, впровадження платформ електронної комерції розширює глобальне охоплення компаній. Компанії створюють зручну інтернет-вітрину, що сприяє прямій взаємодії з

міжнародними клієнтами. Ця цифрова вітрина може бути оснащена персоналізованими рекомендаціями та безперебійним досвідом покупки, що зміцнювало задоволеність і лояльність клієнтів. Отже, інтеграція цих цифрових технологій має вирішальне значення для підвищення операційної ефективності та присутності на глобальному ринку.

Щоб підвищити залученість клієнтів можна скористалася широким охопленням платформ соціальних медіа. Це не тільки зміцнює присутність бренду, а й створює лояльну клієнтську базу, яка активно брала участь у дискусіях, оглядах товарів та рекомендаціях. Збираючи та аналізуючи величезні обсяги даних про клієнтів, компанії отримали глибоке розуміння моделей покупок, що дозволило їм прогнозувати попит та оптимізувати управління запасами. Це дозволяє компаніям постачати продукцію більш ефективно та економічно вигідно.

Ініціативи цифрової трансформації відіграють ключову роль у підвищенні операційної ефективності малого бізнесу. Завдяки інтеграції цифрових інструментів і технологій компанії можуть оптимізувати свої внутрішні процеси та робочі процеси, що призводить до економії коштів, зменшення кількості помилок та підвищення продуктивності. Автоматизація повторюваних завдань та використання аналітичних даних на основі даних дозволяють малим та середнім підприємствам оптимізувати розподіл ресурсів та їх використання. Це, у свою чергу, підвищує їхню ефективність та гнучкість у реагуванні на динаміку ринку. Однією з головних переваг цифрової трансформації є здатність малого бізнесу розширити свій вплив на ринок за межі місцевих та національних кордонів. Цифрові технології надають малому бізнесу інструменти для доступу до глобальних ринків та диверсифікації клієнтської бази. Встановлюючи присутність в Інтернеті, займаючись електронною комерцією та використовуючи стратегії цифрового маркетингу, малі та середні підприємства можуть вийти на міжнародні ринки, які раніше були поза їхньою досяжністю. Це розширення призводить до збільшення можливостей збуту та потоків доходів, що робить значний внесок у їхню глобальну

конкурентоспроможність. Цифрова трансформація має глибокий вплив на залучення клієнтів. Впровадження цифрових інструментів, таких як соціальні мережі, аналітика даних та персоналізовані комунікаційні платформи, дає змогу малому бізнесу взаємодіяти з клієнтами на більш персоналізованому та оперативному рівні. Така підвищена залученість не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й сприяє лояльності та відстоюванню. Клієнти, які відчувають, що їх чують і цінують, з більшою ймовірністю залишаться лояльними та просуватимуть бізнес серед інших. Отже, малий бізнес отримує конкурентну перевагу завдяки покращенню відносин із клієнтами. Інтеграція стратегій цифрової трансформації дозволяє малим підприємствам конкурувати в глобальному масштабі. У минулому географічні та ресурсні обмеження обмежували їхню здатність кинути виклик більшим, більш усталеним підприємствам. Однак цифрові технології стирають ці межі, дозволяючи малому бізнесу брати участь у глобальних ланцюжках доданої вартості, співпрацювати з міжнародними партнерами та діяти як глобальні гравці. Цифрова трансформація надає малому бізнесу інструменти для оцінки та реагування на глобальні ринкові тенденції та вимоги клієнтів, тим самим ефективно конкуруючи на світовій бізнес-арені.

У своїх стратегіях та планах щодо цифровізації малий бізнес має враховувати наступні фактори для забезпечення успіху своїх проєктів:

– відповідний спектр доступних, доступних, безпечних, простих, достатніх та конкурентоспроможних цифрових продуктів, послуг та інфраструктури, таких як цифрова ідентифікація, цифрове архівування, хмарні обчислення, великі дані та штучний інтелект;

– робоча сила з цифровими навичками, необхідними на сучасному ринку праці, а також здатністю залучати та наймати необхідний кваліфікований персонал;

– високошвидкісний зв'язок з достатнім покриттям ділової активності по всій країні, з доступом до Інтернету речей і, де це необхідно, до 5G та пов'язаних з ним послуг;

– легкий та ефективний доступ до інформації про доступну допомогу, бізнес-мережі та інші ініціативи, що підтримують модернізацію та зростання бізнесу;

– доступ до фінансових інструментів, необхідних для інноваційної діяльності, разом з відповідним податковим структуруванням.

– доступ до мереж центрів для просування підприємництва, цифровізації та інновацій, таких як програма «Acelera PYME» та Digital Innovation Hubs 16, а також інкубаторів бізнес-стартапів, акселераторів підприємництва, бізнес-кластерів, інноваційних бізнес-кластерів та технологічних центрів. Всі ці ресурси мають фундаментальне значення для забезпечення доступу до цифрових технологій (особливо передових форм, таких як штучний інтелект, суперкомп'ютери та кібербезпека) та їх прийняття діловим світом;

– розвиток секторальних цифрових драйверів, що сприяють цифровізації всього ланцюжка створення вартості в даному секторі бізнесу або напрямку діяльності.

Кроки щодо реалізації цифрової трансформації в малому бізнесі подано на рисунку 3.7.

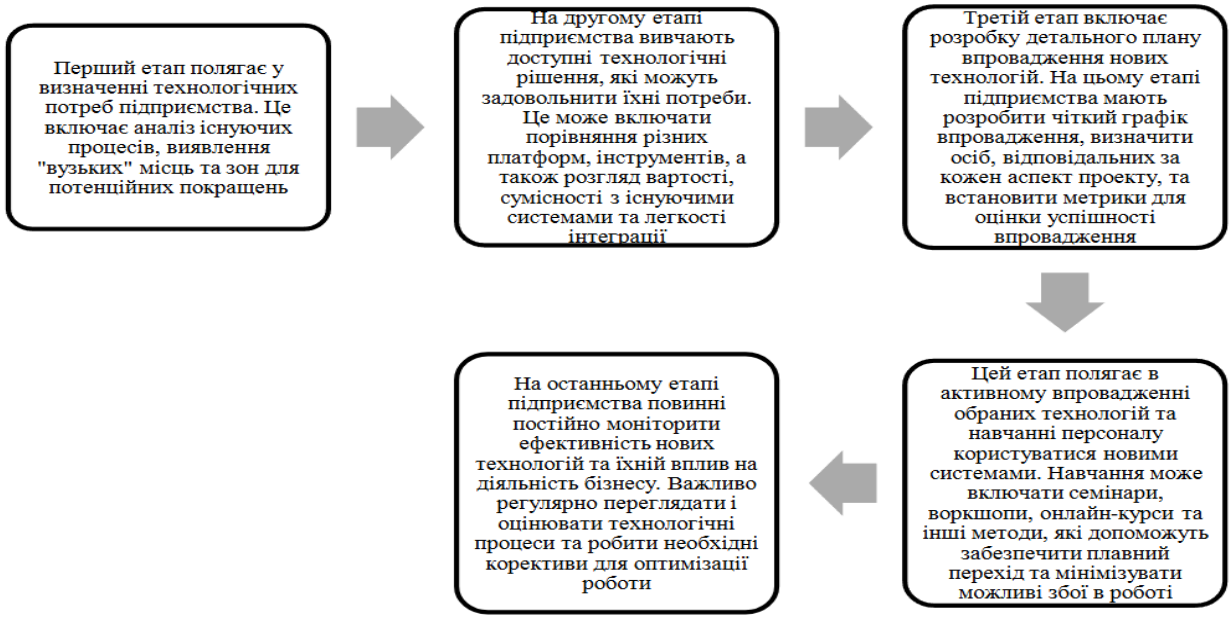


Рисунок 3.7 - Етапи інтегрування нових технологій в діяльність підприємств малого бізнесу

Майже всі передові компанії створили цифровий план, у якому детально описано їх технологічне бачення на найближчі роки.

Поради для успішного впровадження цифрових технологій подана в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Дії з успішного впровадження цифрових технологій

Дії	Характеристика
Розробіть план	Наявність плану дає змогу зосередити свої зусилля та залишатися на випередженні, оскільки технологічні потреби компанії стають все більш важливими
Створіть команду	Команда проведе вас через етапи придбання технологій, наприклад, пошук потрібного постачальника або постановка правильних запитань
Знайдіть час, щоб підготуватися	Уникайте помилок або несподіванок, спілкуючись з колегами в їх секторі, слухаючи демонстраційні ролики компаній і тестуючи інструменти
Повідомте про свої очікування	Повідомте про свої очікування постачальнику та іншим сторонам, які використовуватимуть систему
Підготуйте план інтеграції з ключовими датами	План інтеграції допомагає визначити темп для різних кроків, які потрібно виконати на цьому шляху
Почніть зараз	Це єдине, з чим погоджуються всі власники бізнесу, які просуваються в цифровому стилі, вони вчинили б інакше. Усі вони бачать переваги технології та вважають, що швидше б отримали прибуток від системи, якби почали раніше

Цифровізація малого бізнесу вимагає цифрових навичок (тобто вміння користуватися цифровими технологіями). Завдяки формуванню цифрових навичок власники та персонал підприємств малого бізнесу вчиться, як ефективніше використовувати цифрові технології або як вести свій бізнес у цифрову епоху. Розвиток цифрових навичок є «цифровим» у подвійному сенсі. По-перше, цифрові технології змінили спосіб обміну знаннями. Вони дозволяють розповсюджувати контент після того, як він був записаний у цифровому вигляді та збережений, серед необмеженої кількості одержувачів у будь-якому місці за майже нульову додаткову плату. Цифрові технології також дозволяють спілкуватися тет-а-тет на відстані. По-друге, цифрові технології

змінили те, які знання є корисними., але вони також потребують стратегічних порад та обізнаності. Найважливішим компромісом для розвитку цифрових навичок є стандартизація для масштабу та налаштування для глибини.

У світлі глобальних змін, які впливають на спосіб нашого спілкування та взаємодії, віртуальні події стають все більш популярними. Організація віртуальних виставок, конференцій та концертів відкриває нові можливості для міні бізнесу, дозволяючи досягати глобальної аудиторії без необхідності фізичної присутності.

Цифровізація змінила пейзаж подій, дозволяючи організовувати віртуальні заходи, які можуть зібрати учасників з різних куточків світу. Від великих міжнародних конференцій до нішевих виставок і концертів, віртуальні події пропонують ефективний спосіб залучення аудиторії, забезпечуючи при цьому зниження витрат на організацію та логістику. Це відкриває нові ідеї для малого бізнесу та індивідуальних підприємців до світу великих можливостей.

Можуть бути надані такі рекомендації щодо цифровізації малого бізнесу України в умовах обмежених ресурсів:

- формування усвідомлення керівництва щодо необхідності впровадження цифрових технологій та розробки цифрової стратегії підприємства. Необхідно проаналізувати поточну ситуацію, щоб визначити виклики, ризики або зміни очікувань клієнтів, провести аудит цифрових потреб підприємства, визначити ключові сфери для цифровізації. Керівництво суб'єктів господарювання малого бізнесу має визначити, які вигоди можуть бути отримані від процесу цифровізації та які технології можуть бути використані, як вони змінять наявні бізнес-процеси та моделі бізнесу;

- запровадження «культури навчання», що має важливе значення для цифровізації бізнес-процесів. Для цього необхідно оцінити рівень цифрової грамотності персоналу та визначити потреби в навчанні. Необхідно залучати кваліфікованих кадрів та навчати нинішніх співпрацівників, створювати перелік необхідних цифрових умінь і навичок та виявляти їх відсутність. Інвестування в навчання персоналу з використання нових технологій та

цифрових інструментів, впровадження програм підвищення кваліфікації для адаптації до нових цифрових рішень надасть можливість гнучко реагувати на появу нових цифрових технологій та їх впровадження;

- створення дорожньої карти досягнення бізнес-цілей цифровізації. Дорожня карта досягнення цих цілей має визначати часові виміри, необхідні фінансові ресурси, показники виміру та передбачає аналіз наявної бізнес-моделі, розробку нової цифрової стратегії, визначення змін у вимогах клієнтів, розвиток компетенції співпрацівників, розгляд найкращих практик для цифрової трансформації, цифровий дизайн варіантів трансформації бізнес-моделей, використання та розуміння цифрових та інформаційних технологій, оцінка, проєктування мережі цифрових цінностей, урахування зворотного зв'язку від клієнтів;

- визначання чітких пріоритетів щодо цифрових перетворень і встановлення набору вимог до цифрових рішень, пріоритетність яких залежить від критичності бізнес-проблем, які вони допомагають вирішити. Для цього необхідно зосередитися на впровадженні технологій, які приносять найбільший економічний ефект і швидко окупаються, наприклад автоматизація бухгалтерського обліку, управління запасами та CRM-системи, а також визначити ключові бізнес-процеси, що потребують оптимізації, та почати з їх цифровізації. Крім того, необхідно розробити специфікацію пріоритетних цифрових вимог у зрозумілій формі для обґрунтування вибору цифрових рішень;

- впровадження таких сучасних цифрових інструментів, які дозволять у короткий термін досягти ефективності, поліпшити рівень конкурентоспроможності;

- налагодження співпраці з компаніями, які можуть бути корисним для забезпечення ефективних процесів цифровізації. Наприклад, об'єднуватися з іншими суб'єктами малого бізнесу для спільного використання цифрових ресурсів та обміну досвідом. Дуже важливою може стати зовнішня підтримка, наприклад центрів компетенції або дослідницьких установ, які можуть

допомогти зрозуміти та реалізувати ініціативи цифрових перетворень бізнес-процесів. Крім того, доцільною є участь у професійних мережах і бізнес-спільнотах для отримання порад і рекомендацій щодо цифровізації;

- в умовах недостатніх фінансових ресурсів доцільним є пошук можливостей отримання грантів та фінансової підтримки від державних програм та міжнародних організацій, спрямованих на підтримку цифровізації малого бізнесу, а також використовувати державні та регіональні програми підтримки інновацій та цифровізації;

- використання agile-підходів у впровадженні цифрових рішень задля забезпечення постійної готовності до швидких змін та адаптації до нових умов ринку, появи нових цифрових технологій та інструментів. Постійний моніторинг ринку нових технологій та тенденцій забезпечить доступ до нових можливостей для бізнесу, постійне поліпшення бізнес-процесів та конкурентоспроможність малого бізнесу.

Ці рекомендації допоможуть малому бізнесу України ефективно використовувати цифрові технології для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності в сучасних умовах.

Слід зазначити, що тенденції цифрового розвитку малого та середнього бізнесу пришвидшуються у воєнний час з кількох ключових причин:

1. Необхідність адаптації до змін у середовищі. Воєнні дії часто призводить до фізичного руйнування інфраструктури, приміщень та логістичних ланцюгів. Малі та середні підприємства змушені переходити на цифрові платформи, щоб продовжувати роботу в нових умовах, крім того в умовах воєнних дій багато працівників не можуть фізично бути присутніми на робочому місці, що сприяє активному впровадженню цифрових інструментів для віддаленої роботи;

2. Потреба у підвищенні ефективності та зниженні витрат. Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато бізнес-процесів, що допомагає знижувати витрати та підвищувати продуктивність; - використання аналітичних інструментів дозволяє малому і середньому бізнесу приймати більш

обґрунтовані рішення на основі даних, що є критично важливим у нестабільних умовах;

3. Пошук нових ринків та клієнтів. Переходячи в онлайн-простір, бізнеси можуть досягти нових клієнтів, як всередині країни, так і за її межами, що стає важливим у випадку локальних обмежень; - використання цифрових платформ для маркетингу дозволяє ефективно комунікувати з клієнтами та підтримувати зв'язок у кризових умовах;

4. Забезпечення безперервності. Перехід на хмарні рішення забезпечує доступність даних та програмного забезпечення незалежно від фізичного розташування, що є важливим у випадку переміщення або евакуації, а також зростає необхідність захисту бізнесу від кібер-загроз, що також стимулює впровадження новітніх технологій;

5. Підтримка та фінансування з боку держави та міжнародних організацій. Урядові та міжнародні програми часто спрямовані на підтримку цифровізації малого бізнесу у воєнний час, надаючи гранти та технічну допомогу;

6. Інновації та нові бізнес-моделі. Війна може стимулювати інновації та розвиток нових бізнес-моделей, адаптованих до нових реалій, і в свою чергу цифрові платформи сприяють об'єднанню бізнесів для спільного вирішення проблем та обміну ресурсами.

Як показує досвід, серед найбільш перспективних технологій, які першочергово можуть впровадити малі підприємства є ті, що сприяють просуванню продуктів, і тут на перше місце виходять інтерактивні чат-боти.

Чат-бот представляє собою програму, що виконує дії, які завчасно прописуються в алгоритмі з можливістю імітувати справжню розмову. Чат-боти не вимагають довгострокового налаштування, великий об’єм пам’яті. Користувачу не потрібно витрачати купу часу, щоб відкрити браузер, зайти в певний додаток, а достатньо відкрити зручний для себе месенджер (наприклад, Viber, Telegram, Facebook Messenger, WhatsApp) та перейти безпосередньо до діалогу з ботом. До речі, саме з інтенсивним збільшенням чисельності користувачів месенджерів пов’язане загальне зростання інтересу до чат-ботів.

Чат-боти в сфері бізнесу можуть виконувати різні функції, пов’язані із здійсненням внутрішніх та зовнішніх комунікацій на підприємстві, серед яких: автоматична розсилка документів, повідомлень, призначення зустрічей, обслуговування та консультування клієнтів, з’ясування потреб клієнтів, надання відповідей на прості питання, пошук для клієнта подробиць щодо товару для остаточного прийняття рішення про його покупку. Також вони можуть збирати та аналізувати всю інформацію, отриману під час комунікації з клієнтами, задля подальшого поліпшення роботи чат-бота, так як у досліджуваного механізму є функція запам’ятовування отриманої інформації, автоматично збирати дані про клієнтів і при повторному звернені надавати інформацію про запитуваний товар або послугу.

Залежно від принципу роботи розрізняють чат-ботів, що навчаються та не навчаються. Ненавчальні чат-боти працюють за заздалегідь визначеним сценарієм і пропонують готові варіанти відповідей. Чат-боти для навчання розробляються за допомогою технології штучного інтелекту. Вони можуть задавати уточнюючі питання, щоб з'ясувати мету пошуку і запропонувати товар на основі відповідей покупця. Чат-боти, що навчаються, зберігають унікальні пошукові запити від різних користувачів і вдосконалюються, відповідаючи все точніше.

За способом комунікації чат-боти можуть бути голосовими та текстовими. Текстові боти розпізнають ключові слова. Голосові чат-боти взаємодіють з користувачем за допомогою вербального спілкування, можуть розпізнавати та відтворювати людську мову. Голосових ботів можна використовувати, коли вам потрібно здійснювати або отримувати тисячі типових дзвінків на день. Вони можуть інформувати, проводити опитування, уточнювати деталі замовлення, обробляти вхідні дзвінки, вирішувати прості завдання, описані в базі даних

Чат-боти можуть ставити запитання та генерувати ліди. Таким чином компанія отримує більше даних про клієнтів, що дозволяє спілкуватися з ними на новому рівні — заздалегідь знаючи, що їх цікавить, які завдання та потреби

вони мають.

Чат-боти не можуть повністю замінити співробітників і вирішувати складні завдання, які виходять за рамки алгоритму. Вони не вміють імпровізувати, і якщо запит сформульований не так, як він є в базі даних. Але чат-боти дають можливість знизити навантаження на співробітників і зробити комунікацію більш зручною для користувачів.

Чат-бот прекрасно допомагає залучати аудиторію, створюючи повноцінну сесію спілкування з клієнтом. Спілкування з ботом – це все одно, що розмова з менеджером з продажу: він може скеровувати клієнта, орієнтуючись на ключові слова в його відповідях. Інший плюс чат-бота полягає у тому, що йому не потрібен модератор – він працює автоматично, без участі людини. Також чат-бот підвищує конверсію будь-якого бізнесу, тому що може оформлювати замовлення 24/7, без перерв на обід або сон.

Багато клієнтів оформлюють замовлення вночі, в такому випадку їм доводиться чекати ранку, щоб менеджер зателефонував і оформив замовлення, а чат-бот може сам підібрати потрібний товар, оформити замовлення та просто поспілкуватися з клієнтом. Використання чат-ботів дає безліч переваг підприємству, що робить їх повноцінними нематеріальними активами. Причому покупка подібного активу може обійдися порівняно дешево, зате згодом принесе бізнесу більш ніж значиму вигоду.

Чат-боти найчастіше використовуються у продажах, підтримці та маркетингу. Чат-боти справляються з рутинними операціями, які можна звести до певного алгоритму, шукати та агрегувати дані, розподіляти інформацію. Все це підвищує продуктивність різних команд і покращує клієнтський сервіс.

Загалом сьогодні до переваг використання чат-ботів можна віднести: реальне збільшення прибутку підприємства, зниження витрат його діяльності; оптимізацію внутрішньоорганізаційних процесів; генерацію лідів; збільшення залучення користувачів та ін. Зокрема, підприємство ризикує втратити до 15% своїх доходів, якщо не буде оперативно реагувати на звернення та запитання клієнтів у соціальних мережах, месенджерах, і тим більше – телефоном. Чат-

боти якраз і дозволяють оптимізувати систему обслуговування до максимального рівня (рисунок 3.8).

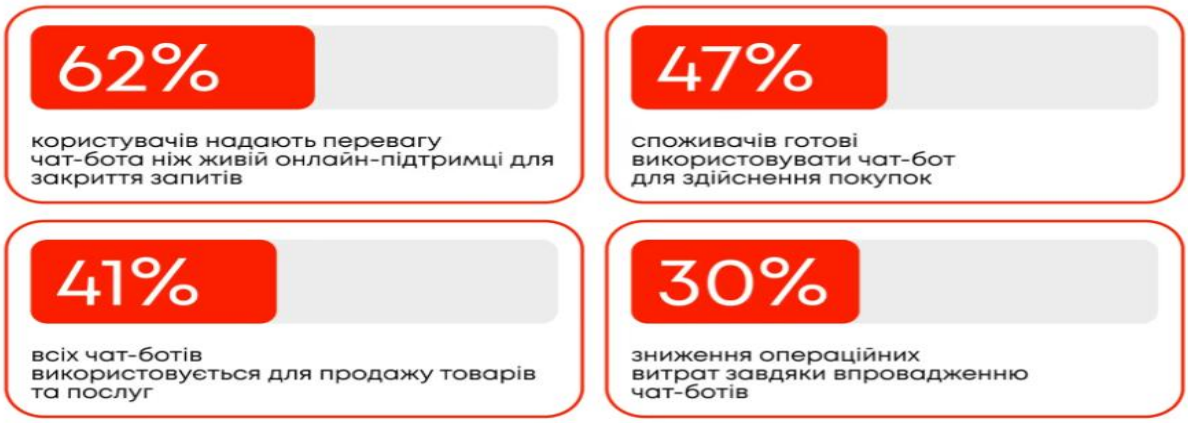


Рисунок 3.8 – Переваги використання чат-бота

Розрахуємо ефективність впровадження чат-бота ФОП Ткаченко Н. В. у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Оцінка ефективності впровадження чат-боту

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
1	2	3	4	5	6
Зростання доходів, тис. грн	195	195	195	195	195
Одноразові витрати, тис. грн	200				
Поточні витрати, тис. грн	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Ефект, тис. грн	-11,5	188,5	188,5	188,5	188,5
Коефіцієнт дисконтування	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62
Дисконтований ефект, тис. грн	-10,47	156,46	141,38	128,18	116,87
Ефект наростаючим підсумком, тис. грн	-10,47	145,99	287,37	415,55	532,42

Таким чином проєкт окупається на другий рік, а за 5 років використання ефект складе 532,42 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Висновки до розділу 3

Розвиток малого підприємництва в Україні на сьогодні є доволі складним процесом. Це зумовлено тим, що загальна економічна ситуація наразі знаходиться в не найкращому становищі. Мале підприємництво являє собою одну з найголовніших ланок економіки, яка дає можливість подальшого розвитку економічної системи в Україні. Дослідивши суть малого бізнесу, розглянуто низку сильних та слабких його сторін. Можна стверджувати, що даний сегмент економіки має, на жаль, більше загроз, ніж можливостей. Крім існуючих постійно «класичних проблем», в останні роки додалися об'єктивні для держави проблеми, спричинені зовнішніми факторами, що не піддаються впливу.

Цифровізація малого бізнесу є стратегічно важливим рішенням, яке часто порівнюють з революційними перетвореннями, оскільки ефект від їх реалізації є дуже значним. Бізнес, який працює на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, це ефективний і конкурентоспроможний бізнес, який готовий до інтеграційних процесів і виходу на міжнародні ринки.

Найпопулярнішими сферами цифровізації для малого бізнесу є інтернет-маркетинг, охорона здоров'я, мобільні технології, телекомунікації, програмне забезпечення та розробки для промисловості. Сучасні представники малого бізнесу мають всі можливості і передумови для активного використання передових інформаційно-комунікаційні технології в своїй діяльності, завдяки більш простим бізнес-процесів, гнучкості, раціональну структуру витрат, прямому контакту з клієнтами, готовність до ризику і високої мотивації. Однак слід брати до уваги і ряд обмежень відцифровки суб'єктів малого бізнесу, які пов'язані зі складнощами залучення фінансових ресурсів, обмеженістю диверсифікації і масштабного виробництва, низьким професійним рівнем керівництва по порівняно з великими підприємствами.

Проведено аналіз антикризових заходів держави і міжнародних організацій щодо забезпечення виживання малого бізнесу в сучасних умовах.

Систематизовано перспективні напрями інноваційного розвитку малого бізнесу, для ефективної реалізації яких запропоновано здійснювати антикризове управління на основі проактивного підходу, що ґрунтується на створення умов та нарощенні суб'єктами господарювання потенціалу інноваційно-цифрової модернізації.

Розкрито дії, необхідні для успішного впровадження цифрових технологій, запропоновано для ФОП Ткаченко Н.В. впровадження чат-боту для підвищення залученості та лояльності клієнтів. Проведено оцінку ефективності впровадження чат-боту, з якого зроблено висновки, що проєкт окупається на другий рік, а за 5 років використання ефект складе 532,42 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Висновки

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження теоретичних аспектів розвитку криз та антикризового управління. За умов економічної, політичної, фінансової нестабільності, недосконалості ринку товарів і послуг, системи інвестування, значної кількості банкрутств українських підприємств характерним є підвищення інтересу до проблем дослідження кризових явищ, природи їх виникнення, факторів, що її зумовлюють, механізмів попередження та ліквідації наслідків. У зв'язку з зазначеним розкрито підходи до визначення сутності поняття криза, з узагальнення яких зроблено висновки, що криза – це невід'ємна частина життєвого циклу підприємства та є не лише негативним фактором, але й поштовхом для подальшого розвитку для ліквідації його найбільш слабких сторін діяльності.

Проаналізовано циклічну тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання криз. З'ясовано положення класичного трактування економічного циклу, який містить чотири фази - спад (кризу), депресію, пожвавлення та піднесення, розкриває механізм формування кризових явищ. Встановлено, що кризи не обов'язково є руйнівними, вони можуть протікати з певним ступенем гостроти, але їх настання обумовлено не тільки суб'єктивними, але і об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи.

З метою попередження і нейтралізації виникнення криз досліджено підходи до визначення сутності антикризового управління, розкрито компоненти системи антикризового управління і встановлено, що ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління в період кризи, виокремлення методологічної основи запобігання та подолання кризових явищ,

а також основних критеріїв оцінювання ефективності антикризових дій.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз діяльності торговельного підприємства ФОП Ткаченко Н. В., що здійснює купівлю-продаж товарів і надання послуг споживачам. Встановлено, що загальний обсяг товарообігу підприємства суттєво знизився у 2022 році на 37,6 %, проте у 2023 році можемо спостерігати покращення ситуації та приріст загального товарообігу на 42,3 %.

Щодо аналізу основних фондів, то можна відзначити позитивну динаміку показника середньорічної вартості основних фондів, величина якого збільшилася у 2022 році на 3,3%, а у 2023 році на 16,1 %, що пов'язане із закупівлею транспортних засобів, а також нового обладнання для торговельних і складських приміщень. Показник фондовіддачі демонструє негативну тенденцію, оскільки відбулося його падіння майже у двічі у 2022 році, а у 2023 році він зріс на 22,6% у відношенні до 2022 року, проте так і не досягнув величини 2021 року.

Аналіз трудових ресурсів показав, що середньооблікова чисельність працівників зменшилась у 2022 році на 11,1 %, а у 2023 зросла на 18,7 %. Продуктивність праці демонструвала падіння у 2022 році і зростання у 2023 р. більшими темпами, ніж фонд оплати праці, що є негативним сигналом. Так продуктивність праці зросла у 2023 році на 14,8%, а фонд оплати праці на 24,7%. Це також вказує не відсутність взаємозв'язку між продуктивністю праці і заробітною платою, а отже і на неефективність мотиваційної системи.

Витрати у 2023 р. зросли на 49,2%, а у 2022 р. скоротилися на 47,4 % у порівняння з попередніми періодами. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. знижується на 37,2%, а у 2023 р. збільшується на 42,2%. Відбувається скорочення чистого прибутку у 2022 році на 47,6%, у 2023 році цей показник зріс на 14,5% .

Проведений СВОТ-аналіз дозволив зробити висновки, що найбільшими загрозами для його функціонування ФОП Ткаченко Н.В. є посилення конкуренції на ринку шляхом появи нових потужних конкурентів; труднощі у

логістиці через можливість затримки товарів на митниці; подальший відтік кваліфікованих кадрів за кордон через продовження повномасштабної військової агресії; посилення впливу он-лайн торгівлі; цінова конкуренція на ринку.

У третьому розділі визначені фактори, що негативно вливають на їх розвиток, зокрема це непередбачуваність ситуації та дій держави, нестача платоспроможних клієнтів, тиск силовиків та органів контролю, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність доступу до фінансових ресурсів для поповнення оборотних коштів та реалізації інноваційних проєктів.

Розкрито антикризові заходи держави і міжнародних організацій щодо забезпечення виживання малого бізнесу в сучасних умовах. З'ясовано, що уряд надає значну підтримку малому бізнесу через державні кредитні ініціативи, програми працевлаштування, зниження податків, гранти на відкриття нового бізнесу та фінансову допомогу для переміщених компаній. Приблизно чверть компаній скористалися державною чи міжнародною допомогою для стимулювання своєї ділової активності.

Систематизовано перспективні напрями інноваційного розвитку малого бізнесу, для ефективної реалізації яких запропоновано здійснювати антикризове управління на основі проактивного підходу, що ґрунтується на створення умов та нарощенні суб'єктами господарювання потенціалу інноваційно-цифрової модернізації.

Встановлено дії, необхідні для успішного впровадження цифрових технологій, а також проведено оцінку ефективності впровадження ФОП Ткаченко Н.В. чат-боту для підвищення залученості та лояльності клієнтів. Запропонований проєкт окупається на другий рік, а за 5 років використання ефект складе 532,42 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України: офіц. текст: станом на 16.01.2003 р. Х.: Одіссей, 2007. 240 с.

2. Про підприємництво: закон України [офіц. текст станом 5 квітня 2015 року N 273/96-ВР]. *Відомості Верховної Ради*. 1991. № 14. стаття 168. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12 (дата звернення 17.10.2023)

3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: закон України [офіц. текст станом 22 березня 2012 року N 4618-VI]. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. №3. С. 70. стаття 23. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12 (дата звернення 19.10.2023)

4. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 331. *РАДА. Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text

5. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 та від 14 липня 2021 р. № 723: постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2022 року №274. *Верховна Рада України*: офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/274-2022-%D0%BF#Text

6. Кацицка Г., Намлієв Є. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризосоціологічних досліджень. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. С.103–116.

7. Григор'єва О., Міщенко А. О. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світову господарство. 2017. Вип. 13(1). С. 76–79.

8. Ткачук А. Ю., Біляк Т. О., Виговський В. Г. Розуміння природи криз та ризиків у процесі забезпечення ефективності управління підприємством. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С. 70–75.

9. Хринюк О., Очеретяна О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2021-26-47

10. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. №68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810

11. Борзенко В. І. Антикризове управління : навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.

12. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 568 с.

13. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.

14. Бутко М. П., Маюренко С. О. Теоретичні засади кризових явищ в економіці. *Економіка та держава*. 2011. № 4. С. 4-7.

15. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. Вип. 2 (28). С. 165-170.

16. Дзюбик С. Д., Ривак О. С. Основи економічної теорії : навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Знання, 2014. 423 с.

17. Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посібник К. : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

18. Кучінка Т. В. Теоретичні аспекти вивчення феномену економічної кризи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. №1(3). С. 29-34.

19. Маковоз О. В., Авагімов А. А. Антикризове регулювання як основа стабілізації економіки України. *Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2014. № 46. С. 200-204.

20. Мочерний С. В. Основи економічний знань : підручник К.: Видавничий центр «Академія», 2009. 304 с.

21. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. 2015. Вип. 25. С. 197-202.

22. Остапишин Т. П., Коптюх О. Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 1. С. 113-120.

23. Ситник Л. С. Тенденції розвитку антикризового управління економікою. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т 2. С. 27-30.

24. Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 1. С. 122 – 126.

25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.

26. Григорян Р. Х Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 59-73.

27. Чухно А. А. Сучасна фінансово-кономічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України*. 2010. № 1 С. 4-18.

28. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.

29. Чаркіна Т. Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту : дис д-ра екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством ; 051- Економіка; Дніпр. нац. ун-т залізн. трансп.

ім. В.Лазаряна ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. Харків, 2021. 566 с.

30. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 51. URL: https://doi.org/10.32843/ infrastruct51-27

31. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

32. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 71-80.

33. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 51. DOI: https://doi.org/10.32843/ infrastruct51-27

34. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. Ohio: SouthWestern, 1993. 256 p.

35. Шибаєва Н. В., Бабан Т. О., Ткаченко С.Є. Сучасні економічні теорії: навчальний посібник. Х.: ДБТУ, 2024.145 с.

36. Kitchin Joseph. Cycles and Trends in Economic Factors. *The Review of Economics and Statistics*. 1923. Vol. 5, No. 1. P. 10–16.

37. Тараненко І. В. Структура економічного циклу та особливості циклічного розвитку відкритої економіки України в контексті виходу зі світової фінансово-економічної кризи. *Бюлетень Міжн. Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Т. 1. С. 343 – 357.

38. Schumpeter Joseph A. Capitalism, Socialism and Democracy. Capitalism. Socialism and Democracy. New York: Harper & Row, 1942. 381 p

39. Жаворонок А. В. Теоретичні основи дослідження класифікації економічних циклів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4 (28). С. 26–34.

40. Демченко Д. А., Носова Т. І., Жадько К. С., Калмиков О. В. Зміст економічних криз та їх вплив на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2023. Вип. 10 (43). С.62-70.

41. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. No 182. С. 38–43.

42. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.

43. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. №1. С. 235-239.

44. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277-282.

45. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 560 с.

46. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.

47. Дикань В. Л., Воловельська В. І., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: підруч. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.

48. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. № 2(18). С. 417-421

49. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності : методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.

50. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3. С. 104–109.

51. Мальчик М. В., Оплачко І. О. Механізм антикризового управління

діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2018. № 892. С. 140-149.

52. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 22–28.

53. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.

54. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9

55. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник*. *Економічні науки*. 2021. № 6(39). С. 288-296.

56. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство.* 2017. Випуск 8. С.278-281.

57. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.

58. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 40-45.

59. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 291 с.

60. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

61. Дикань В. Л., Маслова В. О. Організація виробництва : навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

62. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Економічна діагностика: підручник Харків: УкрДУЗТ, 2022.

284 с.

63. Дикань В. Л., Назаренко І. Л., Компанієць В. В. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: підручник. За ред. В.Л. Диканя Харків: УкрДАЗТ, 2013. 547 с.

64. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 281 с.

65. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

66. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Корінь М. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств : конспект лекцій з дисципліни «Реінжиніринг підприємств». Харків : УкрДАЗТ, 2013. 85 с.

67. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

68. Васюта В. Б., Лобас В. Г., Зубко О. І. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 207–213.

69. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. *Державна служба статистики України: веб-сайт*. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/12/Dsvsmm_22.pdf

70. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.] ; за загальн. ред. Я. А. Жаліла Київ : НІСД, 2024. 104 с.

71. Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності на 1 квітня 2024 р. *Державна служба статистики України: веб-сайт*. URL: https://ukrstat.gov.ua/edrpoy/ukr/EDRPU_2024/kfop_reg/arh_kfop_reg_24_u.html

72. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати

опитування в грудні 2023 - січні 2024 років. ДіяБізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-sichni-2024

73. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт* URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak

74. Мінфін: За час дії воєнного стану в Україні видано 57 261 кредит на 227,3 млрд грн за програмою «Доступні кредити 5-7-9%». *Міністерство Фінансів України: веб-сайт.* URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_v_ukraini_vidano_57_261_kredit_na_2273_mlrd_grn_za_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4690

75. 10 000 євро для малого бізнесу: отримайте грант від EU4Business. *Міністерство цифрової трансформації України: офіційний веб-сайт*. URL: https://thedigital.gov.ua/news/10-000-evro-dlya-malogo-biznesu-otrimayt…

76. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. *Міністерство економіки України: офіційний веб-сайт.* URL: https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=StrategiiaVidnovlennia-StalogoRozvitkuTaTsifrovoiTransformatsiiMalogoISerednogoPidprimnitstvaNaPeriodDo2027-Roku&showArchive=true&isSpecial=true

77. Токмакова І. В., Рисована Д. Ю., Скоробогатих А. В. Розроблення стратегії цифрової модернізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 231-241.

78. Токмакова І. В., Скоробогатих А. В. Переваги ощадливого виробництва в епоху цифровізації. *84 студентська науково-технічна конференція УкрДУЗТ:* тези доповідей (11 - 12 грудня 2024 р.), м. Харків). Х.: УкрДУЗТ. С. 383-384.

79. Ревенко О. В. Цифрова трансформація малого бізнесу: перспективи

та виклики. *Правова наука і державотворення в Україні в контексті інтеграційних процесів*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, 19-20 травня 2023 р. : тези допов.. Суми: СФ ХНУВС, 2023. С. 314 – 316.

80. Dykan V., Tokmakova I., Ovchynnikova V., Korin M., Obruch H Strategic management of innovation activity of railway enterprises within digital changes in the industry. *AIP Conference Proceeding*. 2023. Vol. 2490, Is. 1. URL: https://doi.org/10.1063/5.0143859.

81. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків: УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

82. Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Антикризове управління малим бізнесом»
автора: СКОРОБОГАТИХ Андрій Володимирович
(ПІБ автора повністю)

містить 1,04 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом _____ Ганна ОБРУЧ
(підпис)

14.12.2024 р.