

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

бакалавра)

на тему: **« Удосконалення управління малими підприємствами в  
сучасних умовах »**

Виконав: студент 4 курсу, групи П-41  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»

Шарапов С.О.

Керівник: к.е.н., доц. Пархоменко О.С.

Рецензент: проф. Чобіток В. І.

Харків – 2024

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
 Кафедра управління та адміністрування  
 Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр  
 Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
 Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

 Вікторія ТРЕТЯК  
 підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Шарапов Сергій Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи: «Удосконалення управління малими підприємствами в сучасних умовах»

Керівник роботи: к.е.н., доц. Пархоменко О.С.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

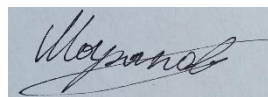
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ;
2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ;

## 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

## 5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент



підпис

Сергій ШАРАПОВ

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

підпис

Олена ПАРХОМЕНКО

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	7
1.1 Сутність та особливості малих підприємств.....	7
1.2. Фактори, що впливають на ефективність управління малими підприємствами .....	8
1.3 Сучасні концепції управління малими підприємствами.....	19
1.4 Методи та інструменти управління малими підприємствами.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ.....	34
2.1 Аналіз загальноєкономічних умов функціонування малих підприємств в Україні .....	34
2.2 Аналіз управління ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" .....	38
2.3 Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" .....	46
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

## ВСТУП

Малі підприємства відіграють ключову роль в економіці України, сприяючи створенню робочих місць, стимулюванню інновацій та розвитку локальних ринків. В умовах сучасного динамічного ринкового середовища та глобалізаційних процесів, малі підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають вдосконалення методів управління. Актуальність теми додатково посилюється через війну в Україні, яка створює додаткові економічні та соціальні виклики для малих підприємств та підсилює необхідність підтримки малого бізнесу як засобу відновлення економіки та соціальної стабільності.

За останні роки роль малого підприємництва в економіці України значно зросла. Малі підприємства забезпечують значну частину ВВП країни, створюють нові робочі місця та сприяють економічному розвитку регіонів. Зростання конкуренції та необхідність адаптації до нових економічних умов вимагають від малих підприємств підвищення ефективності управління.

Динамічні зміни в економічному середовищі, швидкий розвиток технологій та зростання конкуренції створюють необхідність постійного вдосконалення методів управління малими підприємствами. Впровадження сучасних управлінських підходів та інноваційних стратегій стає ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності малих підприємств на ринку.

Метою даної роботи є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління малими підприємствами в умовах сучасної економічної нестабільності.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідити сутність та особливості малих підприємств;
- визначити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність управління малими підприємствами;

- розглянути сучасні концепції, методи та інструменти управління малими підприємствами;
- провести аналіз загальноекономічних умов функціонування малих підприємств в Україні;
- оцінити ефективність управління ТОВ "АРАХИСОВА ПАСТА ТОМ" та виявити основні проблеми;
- запропонувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління ТОВ "АРАХИСОВА ПАСТА ТОМ".

Об'єктом дослідження є процеси управління та функціонування малих підприємств. Ці процеси включають організацію виробництва, управління персоналом, фінансове планування, маркетингові стратегії та інші аспекти діяльності, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління малими підприємствами. Це включає аналіз сучасних підходів до планування, організації, мотивації та контролю, а також дослідження інноваційних технологій і практик, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу та вдосконалення управлінських процесів малих підприємств в Україні. Практична значимість дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ТОВ "АРАХИСОВА ПАСТА ТОМ".

Дипломна робота складається з вступу, двох розділів, висновку та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління малими підприємствами. У другому розділі проведено аналіз сучасного стану управління малими підприємствами в Україні, проведено аналіз ефективності управління та розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управління на прикладі ТОВ "АРАХИСОВА ПАСТА ТОМ".

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### 1.1 Сутність та особливості малих підприємств

Мале підприємство — це одна з форм господарювання, яка має свої специфічні риси та значення в економіці кожної країни. Визначення "малого підприємства" може відрізнятися залежно від законодавства країни, ринкових умов, індустріальних особливостей та інших факторів.

Наприклад, Європейський Союз визначає малі підприємства як компанії з менш ніж 50 працівниками і оборотом або балансовою вартістю не більше 10 мільйонів євро [50], у Сполучених Штатах Америки малі підприємства класифікуються з урахуванням ширшого спектра параметрів, включаючи тип індустрії, структуру власності та інші економічні фактори, проте загальноприйнятим є ліміт в 500 співробітників[45].

В Україні згідно Господарського кодексу України суб'єктами малого підприємництва є: фізичні особи та юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України[3].

Отже, головною відзнакою малого підприємства є менша кількість працівників та нижчий рівень доходів порівняно з більшими компаніями. Цей фактор впливає на їхній рівень адаптивності, можливість швидко реагувати на зміни ринкових умов і здатність забезпечувати особистісний підхід до клієнтів.

## 1.2. Фактори, що впливають на ефективність управління малими підприємствами

Фактори, що впливають на ефективність управління підприємством, діляться на внутрішні і зовнішні. В першу чергу, на ефективність управління підприємством впливають внутрішні фактори самого підприємства. Кваліфікація персоналу-один з найважливіших внутрішніх факторів, що впливають на ефективність управління малим бізнесом. Кваліфікація-це набір знань, умінь і досвіду, які співробітник застосовує у своїй професійній діяльності. Високий рівень кваліфікації персоналу дозволяє вам працювати більш продуктивно, підвищувати якість ваших продуктів і послуг, впроваджувати інновації у вашій компанії і реагувати на зміни ринку.

Якщо на великому підприємстві зі зростаючою кількістю працівників вплив окремих працівників зменшиться, але в невеликій компанії з обмеженою кількістю працівників роль кожного працівника дуже важлива. Кваліфікований персонал зможе більш ефективно виконувати свої обов'язки, швидше приймати рішення і вирішувати проблеми, що виникають в процесі роботи.

Кваліфікацію персоналу можна розділити на наступні складові: освіта, професійний досвід і безперервне навчання і розвиток. Освіта-це фундамент, який забезпечує базові знання в певній галузі. У процесі роботи формується професійний досвід, який дозволяє співробітникам застосовувати теоретичні знання на практиці, удосконалювати навички та освоювати нові. Також велике значення має постійне навчання і підвищення кваліфікації, оскільки технології в сучасному світі розвиваються дуже швидкими темпами. Щоб забезпечити високий рівень кваліфікації співробітників, компаніям необхідно інвестувати в їх

підвищення, проводячи навчання, семінари, спонсоруючи курси підвищення кваліфікації, а також беручи участь у конференціях та інших заходах[34].

Для моніторингу рівня кваліфікації підприємству важливо регулярно її оцінювати та розробляти програми для розвитку. Це можливо реалізовувати через такі методи як: атестація, яка являє собою систематичний процес оцінки професійної компетентності працівників; оцінювання результатів роботи на їх відповідності встановленим стандартам; шляхом зворотнього зв'язку з працівниками щоб визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також можливі шляхів покращення. Після цього вже можна обирати програми які підійдуть конкретній ситуації на підприємстві, наприклад тренінги та семінари є короткостроковим навчальними заходами, спрямованими на усунення браку конкретних навичок або знань, в той час курси підвищення кваліфікації є більш тривалою програми навчання, яка охоплюють ширше коло тем. Також універсальним варіантом є заохочення працівників до самостійного навчання через доступ до професійної літератури, онлайн-курсів та інших ресурсів.

Отже, можемо зазначити що кваліфікація персоналу є критично важливим фактором, що визначає успішність управління малим підприємством. Висококваліфіковані працівники забезпечують ефективну роботу, сприяють інноваціям та добре адаптуються до ринкових умов, а інвестування в розвиток кваліфікації персоналу є необхідним кроком для досягнення стабільного зростання та процвітання малого підприємства[18].

Наступним внутрішнім фактором є фінансові ресурси підприємства. Вони включають грошові кошти, капітал, кредитні ресурси, інвестиції та інші фінансові активи, які використовуються для забезпечення діяльності підприємства. Ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовими факторами, що впливають на здатність підприємства досягати своїх цілей, розвиватися і залишатися конкурентоспроможним. Саме на управління підприємством фінансові ресурси впливають таким чином, що дозволяють

здійснювати поточні операції, інвестувати у розвиток, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін на ринку. Без достатніх фінансових ресурсів підприємство не може ефективно функціонувати, розширювати свою діяльність чи втілювати нові проекти.

Малі підприємства можуть отримувати фінансові ресурси з різних джерел, які можна розділити на власні та залучені кошти. До власних відносяться прибуток, який є основним джерелом власних фінансових ресурсів підприємства. Він формується в результаті господарської діяльності та може бути спрямований на розвиток підприємства, модернізацію виробництва чи інші потреби.

До залучених відносяться:

- банківські кредити, які є одним із найбільш поширених способів залучення фінансових ресурсів. Вони дозволяють підприємствам отримати необхідні кошти для інвестування у розвиток, розширення діяльності або вирішення тимчасових фінансових труднощів;
- інвестиції, які являють собою капіталовкладення з боку сторонніх інвесторів, які зацікавлені у розвитку підприємства та отриманні прибутку від своїх вкладень. Інвестиції можуть бути у формі акціонерного капіталу або позик;
- гранти та субсидії які надають фінансову підтримку від держави або міжнародних організацій, що надається підприємствам для реалізації певних проектів або розвитку конкретних напрямів діяльності.

Ефективне управління фінансовими ресурсами є однією з основних задач керівництва підприємства, воно повинно включати такі етапи як планування, контроль та аналіз використання фінансових ресурсів з метою забезпечення фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Планування це розробка бюджету підприємства, що включає прогноз доходів і витрат на певний період, який дозволяє керівництву контролювати

фінансові потоки, планувати інвестиції та оптимізувати витрати. Контроль відбувається шляхом моніторингу виконання бюджету, аналізу фінансових показників, оцінки ефективності використання фінансових ресурсів, що дозволяє виявляти відхилення від плану та приймати своєчасні коригуючі заходи. Також контроль можливо здійснювати шляхом аудиту щоб перевірити правильність фінансової звітності, виявити ризики та недоліки в управлінні фінансовими ресурсами. Аналіз включає оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та інших фінансових показників підприємства. Що дозволяє керівництву оцінити фінансовий стан підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Залучення та контроль фінансових ресурсів дозволяє підприємству інвестувати у сучасне обладнання, технології та програмне забезпечення, що підвищує продуктивність персоналу. Також це дозволяє підприємству своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, оплачувати рахунки, заробітну плату та інші поточні витрати. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу підвищують кваліфікацію працівників, що позитивно впливає на ефективність роботи підприємства. Отже фінансові ресурси є важливими для успішного управління малим підприємством.

Останнім з основних внутрішніх факторів що впливають на ефективність управління малим підприємством є маркетингова стратегія, оскільки вона визначає напрямок розвитку підприємства на ринку, сприяє залученню клієнтів і забезпечує конкурентоспроможність. Правильно підібрана маркетингова стратегія дозволяє малим підприємствам ефективно конкурувати на ринку, навіть з обмеженими ресурсами. Вона сприяє підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і утриманню існуючих. Ефективна маркетингова стратегія допомагає підприємствам адаптуватися до змін на ринку, реагувати на потреби споживачів і виявляти нові можливості для зростання.

Основними елементами маркетингової стратегії є вивчення ринку, яке складається з аналізу ринкових умов, визначення трендів, дослідження поведінки споживачів, що допомагає підприємству зрозуміти поточні потреби та очікування клієнтів та конкурентний аналіз, під час якого відбувається оцінка сильних та слабких сторін конкурентів, виявлення їхніх стратегій та ринкових позицій, що дозволяє підприємству розробити унікальні конкурентні переваги.

Ефективна маркетингова стратегія сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, підвищенню впізнаваності та довіри до продуктів або послуг підприємства. Це, у свою чергу, сприяє залученню нових клієнтів та утриманню існуючих, що забезпечує стабільний дохід і зростання підприємства[23].

Чітко визначені цілі та завдання маркетингової стратегії сприяють більш ефективному управлінню корпоративними ресурсами. Це включає оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці працівників та покращення координації між різними підрозділами підприємства.

Маркетингова стратегія є важливим елементом управління малим бізнесом. Це визначає напрямок розвитку компанії, допомагає залучати і утримувати клієнтів, підвищує впізнаваність бренду і конкурентоспроможність. Ефективні маркетингові стратегії допомагають компаніям адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей. Тому інвестування в розробку та реалізацію маркетингових стратегій є необхідним кроком для забезпечення успішного управління малим бізнесом.

До зовнішніх факторів відноситься економічна ситуація, в якій працюють малі та середні підприємства, що є одним з важливих зовнішніх факторів, що впливають на управління малими і середніми підприємствами. Його можна оцінити в основному за такими показниками, як ВВП, це один з основних показників економічної активності в країні, який має безпосередній вплив на попит на товари і послуги малих і середніх підприємств[46][53].

Збільшення ВВП свідчить про економічне зростання, яке зазвичай супроводжується збільшенням доходів домогосподарств і збільшенням попиту на товари і послуги. Для малого бізнесу це означає більше можливостей для розширення ринку збуту і збільшення обсягів продажів і прибутковості. У період економічного зростання малі та середні підприємства можуть інвестувати в розширення виробничих потужностей, впровадження нових продуктів і послуг і активізацію маркетингових зусиль для залучення нових клієнтів.

Зниження ВВП вказує на рецесію, яка зазвичай супроводжується зниженням доходів домогосподарств і зниженням попиту. Це може призвести до зниження продажів, прибутковості та фінансових труднощів для малого бізнесу. У цій ситуації керівники малого бізнесу змушені шукати шляхи оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, перегляду маркетингових стратегій та зниження цін для утримання клієнтів[1].

Наступним показником є інфляція що відображає підвищення загального рівня цін на товари і послуги в економіці. Висока інфляція може мати значний вплив на управління малими та середніми підприємствами, бо ціни на сировину, матеріали, енергію та інші ресурси зростають, собівартість продукції збільшується. Це може призвести до зниження прибутку, особливо якщо зростання витрат не може бути повністю перекладено на плечі споживачів через підвищення цін на кінцеві продукти і послуги. Менеджери повинні шукати способи підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, пошуку альтернативних постачальників або впровадження нових технологій, що знижують залежність від дорогих ресурсів.

Висока інфляція може призвести до знецінення грошей і вплинути на фінансові ресурси підприємства. Це ускладнює планування, оскільки ускладнює прогнозування майбутніх витрат та доходів.

Щоб пом'якшити негативні наслідки інфляції, компанії повинні вживати заходів щодо їх запобігання, таких як індексація контрактів, використання

стабільних валют у міжнародних операціях та інвестування в активи, на які інфляція не впливає[6].

Безробіття - це наступний показник, що відображає відсоток населення працездатного віку, що не має роботи. Це впливає на наявність кваліфікованих працівників та рівень заробітної плати, що важливо для малого бізнесу. Низький рівень безробіття свідчить про високий попит на робочу силу, що може призвести до підвищення заробітної плати. Для малого бізнесу це означає збільшення витрат на робочу силу, що впливає на загальні витрати та прибутковість. У цій ситуації малим та середнім підприємствам важко залучати та утримувати кваліфікованих працівників, особливо коли великі компанії пропонують більш конкурентоспроможні умови праці, що вимагає від менеджерів розробки стратегій стимулювання та розвитку персоналу для залучення та утримання відмінних працівників. Високий рівень безробіття означає велику кількість працівників, які шукають роботу. Це дозволяє малим підприємствам залучати кваліфікованих працівників з відносно низькими витратами на робочу силу. Але високий рівень безробіття може також свідчити про економічні проблеми, які знижують купівельну спроможність населення і попит на товари і послуги компаній. Це вимагає від менеджерів адаптувати свої маркетингові стратегії для залучення клієнтів навіть у складних економічних умовах[17].

Наступний показник це коливання обмінного курсу валюти які можуть мати істотний вплив на діяльність малих і середніх підприємств, особливо тих, які займаються експортом або імпортом. Зміцнення національної валюти здешевлює імпортні товари, що вигідно компаніям, що закупають сировину та обладнання за кордоном. Але це також може зробити експорт дорожчим для іноземних покупців і зменшити конкурентоспроможність компаній на зовнішніх ринках. Менеджерам доведеться адаптувати свою експортну стратегію і шукати нові ринки збуту, можливо, для зниження цін або компенсації втрат від зміцнення національної валюти. Зниження курсу національної валюти робить експорт більш

дешевим і конкурентоспроможним на зовнішніх ринках. Це може сприяти збільшенню обсягів експорту та прибутковості підприємства. Але знецінення валюти також здорожує імпортовані товари і збільшує витрати на покупку сировини і обладнання. Це вимагає від менеджерів перегляду ланцюга поставок, пошуку регіональних альтернатив та перегляду цінової політики[37].

Економічна ситуація має всебічний вплив на управління малими і середніми підприємствами. Зростання або зниження ВВП, інфляція, безробіття і коливання валютних курсів визначають умови, які впливають на здатність підприємств функціонувати, адаптуватися, розвиватися і рости. Власники малого і середнього бізнесу повинні уважно стежити за економічними показниками, передбачити можливі зміни, ефективно реагувати на виклики і використовувати можливості, створювані економічною ситуацією.

Наступним зовнішнім фактором є державна політика, яка відіграє важливу роль у розвитку та управлінні малими та середніми підприємствами, створюючи умови, за яких ці підприємства можуть функціонувати, розвиватися та конкурувати. Це включає законодавчі, регуляторні, податкові та фінансові аспекти, які впливають на всі сфери діяльності компанії.

Державна політика встановлює правила гри на ринку і визначає загальні умови функціонування малого бізнесу. Це може сприяти розвитку малих та середніх підприємств шляхом створення сприятливого правового та економічного середовища. Державна підтримка малого та середнього бізнесу включає інфраструктурну підтримку, таку як надання інформаційних, консультаційних та освітніх послуг, а також розвиток бізнес-інкубаторів та технологічних парків.

Державне регулювання також включає в себе законодавчі акти, які визначають правовий статус, права та обов'язки малих і середніх підприємств. Закон регулює реєстрацію, ліцензування, бухгалтерський облік, звітність та інші аспекти діяльності підприємства. Також регулятори встановлюють правила, що

визначають ділове середовище, включаючи такі вимоги, як якість продукції, безпека праці та екологічні стандарти. Дотримання цих вимог вимагає від компаній додаткових ресурсів та зусиль, що може вплинути на їх ефективність[3].

Держава визначає податкову політику, встановлюючи розмір податків, зборів та інших обов'язкових платежів. Податкові ставки, пільги та стимулювання можуть суттєво вплинути на фінансове становище малого бізнесу. Наявність податкових пільг для малих та середніх підприємств може зменшити фінансовий тягар, дозволяючи підприємствам інвестувати в розвиток та модернізацію. Податкові пільги можуть включати нижчі податкові ставки, деякі звільнення від податкових зобов'язань, податкові пільги та інші стимули. Вони спрямовані на підтримку розвитку малих і середніх підприємств і створення нових робочих місць.

Державні програми стимулювання можуть включати субсидування заробітної плати, гранти на інноваційні проекти, підтримку експорту та інші заходи. Держава може надавати фінансову підтримку за допомогою кредитних програм, грантів, субсидій та інших форм фінансування. Це особливо важливо для малого бізнесу, який часто стикається з проблемами доступу до капіталу. Кредитні гарантії з боку держави можуть полегшити доступ компаній до банківських кредитів і знизити ризики для кредиторів. Гранти та субсидії надаються для реалізації певних проектів, таких як впровадження нових технологій, розвиток екологічно чистих виробництв та інфраструктури. Це дозволяє малим і середнім підприємствам розширювати свою діяльність і підвищувати свою конкурентоспроможність. Державна програма розвитку бізнес-інкубаторів і технопарків створює сприятливі умови для розвитку інноваційних малих і середніх підприємств. Вони надають доступ до офісних приміщень, обладнання та консалтингових послуг, створюють можливості для співпраці з науковими установами та іншими компаніями[13].

Зміни в законодавстві та нормативних вимогах можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на малий бізнес. Наприклад, посилення екологічних стандартів вимагає додаткових інвестицій в модернізацію виробництва, але в той же час може сприяти підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції. Ефективна державна політика, що визначає загальні умови діяльності, надає фінансову та інфраструктурну підтримку, регулює податкові ставки і створює правову базу для діяльності, сприяє розвитку малих і середніх підприємств і підвищує конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх викликів. Для досягнення успіху малим і середнім підприємствам необхідно активно взаємодіяти з державними органами, використовувати існуючі інструменти підтримки і адаптуватися до мінливих нормативно-правових умов[49].

Останнім з основних зовнішнім факторів є конкурентне середовище яке є важливим зовнішнім фактором, та має великий вплив на управління малими і середніми підприємствами. Сюди входять всі елементи ринку, з якими компанія взаємодіє в ході своєї діяльності: конкуренти, постачальники, споживачі та інші учасники ринку. Конкурентне середовище формує умови, в яких працює компанія, визначає її стратегічні цілі і способи досягнення цих цілей. Конкурентне середовище складається з різних видів конкуренції, включаючи пряму і непряму. Пряма конкуренція виникає між компаніями, які надають подібні товари чи послуги, а непряма конкуренція включає компанії, які задовольняють подібні потреби споживачів іншими способами.

Цінова конкуренція є одним з найбільш очевидних аспектів конкурентного середовища. Компанії постійно змушені відстежувати ціни конкурентів і адаптувати свої стратегії ціноутворення, щоб залишатися конкурентоспроможними. Керівникам малого бізнесу необхідно розробляти ефективні стратегії ціноутворення, що враховують витрати, попит на продукцію і цінову політику конкурентів. Це включає встановлення мінімальної ціни, надання знижок та проведення рекламних акцій.

Товарна конкуренція пов'язана з якістю, інноваціями та диференціацією продуктів та послуг. Компаніям необхідно постійно вдосконалювати свою продукцію, впроваджувати нові технології та розробляти власні пропозиції, щоб виділитися на ринку.

Менеджерам потрібно інвестувати в дослідження та розробки, стежити за тенденціями ринку та уподобаннями споживачів, щоб залишатися актуальними та задовольняти потреби клієнтів більше, ніж конкуренти.

Ефективний маркетинг-ключовий інструмент у конкурентній боротьбі. Компаніям потрібно розробляти та впроваджувати маркетингові стратегії, які охоплюють рекламу, PR, просування в соціальних мережах та інші форми спілкування зі своєю цільовою аудиторією.

Управління маркетингом включає аналіз маркетингових кампаній ваших конкурентів, пошук унікальних каналів просування та створення привабливих маркетингових кампаній, які привертають увагу споживачів.

Конкуренція в сфері дистрибуції зачіпає канали збуту продукції і доступність товарів для споживачів. Компаніям необхідно забезпечити ефективну логістику, працювати з надійними партнерами і оптимізувати процес поставок. Менеджерам необхідно вибирати найкращі канали збуту, які забезпечують максимальну доступність товарів для клієнтів, і розробляти стратегії, що дозволяють мінімізувати витрати на збут.

Високий рівень обслуговування клієнтів може стати визначальним фактором при виборі споживачами конкуруючих компаній. Якість обслуговування, швидкість реагування на вимоги клієнтів та вирішення проблем відіграють важливу роль у залученні та утриманні клієнтів.

Менеджери завжди повинні прагнути забезпечити належний рівень обслуговування, впроваджувати сучасні системи підтримки клієнтів та покращувати досвід клієнтів.

Посилена конкуренція створює серйозні проблеми для малого бізнесу, який може шукати нові підходи до управління, оптимізувати витрати та постійно вдосконалювати свою продукцію. Конкурентне середовище є визначальним фактором, що впливає на управління малими та середніми підприємствами. Це вимагає від компаній постійної адаптації своїх стратегій, вдосконалення продуктів і послуг, оптимізації витрат і пошуку нових можливостей для зростання. Ефективне управління конкуренцією включає зниження витрат, зосередження уваги на нішевих ринках та постійний моніторинг ринків та конкурентів. Малі та середні підприємства, здатні добре адаптуватися до мінливих умов конкуренції, мають більше шансів на успіх і стійке зростання[31].

### 1.3 Сучасні концепції управління малими підприємствами

Антикризовий менеджмент є сукупністю заходів та стратегій, спрямованих на виявлення, запобігання та подолання кризових ситуацій у підприємстві. Криза в бізнесі може бути спричинена різними факторами, такими як фінансові труднощі, операційні проблеми, репутаційні ризики або технічні несправності. Основна мета антикризового менеджменту полягає у забезпеченні стабільності підприємства та мінімізації негативних наслідків кризи.

Кризи можуть бути різних типів:

- фінансові кризи: включають недостатність грошових коштів, проблеми з ліквідністю та фінансові втрати;
- операційні кризи: пов'язані з порушенням виробничих процесів або ланцюгів постачання;

- репутаційні кризи: виникають через негативну інформацію або скандали, що впливають на імідж підприємства;
- технічні та технологічні кризи: викликані несправностями обладнання або збоями в інформаційних системах.

Антикризовий менеджмент включає три основні етапи:

- підготовка до кризи;
  - a) ідентифікація потенційних ризиків та загроз;
  - b) розробка кризових планів та стратегій, які визначають дії у разі виникнення кризи;
  - c) навчання персоналу та проведення симуляцій кризових ситуацій для підвищення готовності до дій у надзвичайних обставинах;
- реакція на кризу;
  - a) мобілізація кризового штабу, до складу якого входять ключові керівники та експерти;
  - b) швидке реагування та комунікація з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами;
  - c) оцінка впливу кризи на підприємство та визначення першочергових заходів для мінімізації шкоди;
- відновлення після кризи;
  - a) відновлення нормальної діяльності підприємства після подолання кризи;
  - b) оцінка втрат та розробка заходів для їх мінімізації у майбутньому;
  - c) коригування стратегій та процесів на основі отриманих уроків для запобігання повторенню кризових ситуацій[26][36][55].

Для ефективного управління кризами підприємства використовують різні інструменти, що представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Інструменти ефективного управління кризами підприємства.

Інструмент	Функції
1	2
Антикризове планування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка детальних планів дій на випадок різних типів криз, включаючи фінансові, операційні, репутаційні та технічні кризи.</li> <li>2. Визначення відповідальних осіб та команд, які будуть діяти у кризових ситуаціях.</li> </ol>
Кризові комунікації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутрішні комунікації з персоналом для забезпечення їхньої інформованості та підтримки.</li> <li>2. Зовнішні комунікації з клієнтами, партнерами, ЗМІ та громадськістю для збереження довіри та позитивного іміджу підприємства.</li> </ol>
Фінансові інструменти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення резервних фондів для покриття непередбачених витрат під час кризи.</li> <li>2. Використання страхових полісів для захисту від фінансових втрат.</li> <li>3. Управління грошовими потоками для забезпечення ліквідності у кризовий період.</li> </ol>
Технологічні інструменти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання систем моніторингу та сповіщення для раннього виявлення кризових ситуацій.</li> <li>2. Використання інформаційних технологій для ефективного управління кризами та координації дій.</li> <li>3. Впровадження антикризового менеджменту на малих підприємствах.</li> </ol>

*Джерело: складено автором на основі [5, 30]*

Особливості впровадження антикризового менеджменту на малих підприємствах включають:

- відмінності у ресурсах та можливостях;
  - а) малі підприємства мають обмежені ресурси у порівнянні з великими корпораціями, що вимагає більш гнучкого підходу до антикризового менеджменту;

- b) адаптація антикризових стратегій під специфіку малого бізнесу, враховуючи обмеженість фінансових та людських ресурсів;
- роль керівництва;
  - a) лідерство та прийняття рішень у кризових ситуаціях є ключовими для успішного подолання кризи;
  - b) підготовка керівників до управління в умовах кризи, включаючи навчання та розвиток навичок кризового менеджменту;
- приклади успішного антикризового менеджменту;
  - a) вивчення реальних прикладів малих підприємств, що успішно подолали кризові ситуації, та аналіз факторів успіху;
  - b) вивчені уроки та найкращі практики для використання у майбутньому;
  - c) оцінка ефективності антикризового менеджменту.

Для оцінки ефективності антикризового менеджменту використовуються різні критерії та методи (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Критерії та методи, що використовуються для оцінки ефективності антикризового менеджменту.

Критерії оцінки	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– швидкість реагування на кризу;</li> <li>– мінімізація втрат та шкоди;</li> <li>– відновлення нормальної діяльності підприємства;</li> <li>– вплив на репутацію підприємства.</li> </ul>	
Методи оцінки	
Кількісні показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– час реагування;</li> <li>– обсяги втрат та витрат.</li> </ul>
Якісні показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– задоволеність персоналу та стейкхолдерів діями керівництва під час кризи.</li> </ul>
Зворотний зв'язок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зворотний зв'язок від персоналу для оцінки ефективності дій;</li> <li>– зворотний зв'язок від стейкхолдерів для оцінки ефективності дій.</li> </ul>
Посткризовий аналіз	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз дій підприємства під час кризи для визначення сильних та слабких сторін;</li> <li>– розробка рекомендацій на майбутнє для покращення антикризового менеджменту та запобігання повторенню кризових ситуацій.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [30, 5, 55]*

Антикризовий менеджмент є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством, забезпечуючи його стійкість та готовність до подолання непередбачених ситуацій. Використання комплексного підходу до управління кризами дозволяє малим підприємствам мінімізувати втрати та швидко відновлювати нормальну діяльність, що є ключовим для їхнього успішного функціонування у сучасному динамічному бізнес-середовищі[29].

Наступним з менеджмент стійкості – це комплексний підхід до управління підприємством, який включає економічні, екологічні та соціальні аспекти. Стійкість забезпечує тривалий успіх та конкурентоспроможність підприємства, сприяючи збереженню ресурсів та підвищенню якості життя суспільства.

Основні цілі стійкого управління включають забезпечення довгострокової економічної стійкості, збереження та відновлення екологічних ресурсів, а також сприяння соціальному благополуччю. Завдання менеджменту стійкості полягають у розробці стратегій, які спрямовані на досягнення цих цілей, а також оцінці ефективності впроваджених заходів.

Основні принципи стійкого управління включають інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів, участь зацікавлених сторін та прозорість дій. Інструменти впровадження цих принципів включають екологічний менеджмент, політики корпоративної соціальної відповідальності та регулярний моніторинг результатів[24][48].

Економічні переваги включають зниження витрат завдяки ресурсоефективності, підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій. Екологічні переваги включають зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та збереження природних ресурсів. Соціальні переваги включають покращення іміджу підприємства та залучення кваліфікованих працівників.

Впровадження стійкого управління передбачає кілька етапів: аналіз поточного стану, розробка стратегії та плану дій, впровадження заходів та моніторинг їхньої ефективності. Практичні приклади успішного впровадження можуть включати кейси малих підприємств, що досягли значних результатів у цій сфері.

Основні виклики впровадження стійкості включають фінансові обмеження та відсутність знань у цій сфері. Стратегії подолання цих перешкод включають залучення зовнішніх консультантів та проведення навчання працівників.

Менеджмент стійкості є критично важливим елементом сучасного управління підприємствами. Впровадження принципів стійкості сприяє економічному зростанню, збереженню екологічних ресурсів та покращенню соціального добробуту. Незважаючи на виклики, переваги стійкого управління значно переважають, що робить його необхідним для забезпечення довгострокового успіху підприємств[25].

Останнім з основних є стратегічний менеджмент – це процес визначення довгострокових цілей підприємства, розробки планів для їх досягнення та розподілу ресурсів відповідно до цих планів. Він відрізняється від оперативного управління тим, що фокусується на довгострокових перспективах і стратегіях, а не на щоденних операціях.

Стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у довгостроковому розвитку підприємства, допомагаючи йому залишатися конкурентоспроможним і адаптивним до змін у ринковому середовищі. Він впливає на здатність підприємства використовувати свої ресурси найефективніше та реагувати на виклики та можливості[40][44].

Таблиця 1.3 – Етапи стратегічного менеджменту

Етапи	Опис
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Цей етап включає використання методик, таких як PESTEL-аналіз для оцінки зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових) та SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства.
Формулювання стратегії	На цьому етапі визначають місію та бачення підприємства, постановляють стратегічні цілі та розробляють стратегічні альтернативи. Місія описує основну мету підприємства, тоді як бачення окреслює бажаний майбутній стан.
Реалізація стратегії	Цей етап включає планування конкретних дій, необхідних для впровадження стратегії, організацію та управління ресурсами, а також комунікацію та мотивацію персоналу для досягнення стратегічних цілей.
Оцінка та контроль виконання стратегії	Для оцінки виконання стратегії встановлюють показники ефективності (KPI), моніторять результати та проводять аналіз досягнень. При необхідності здійснюють коригування стратегії для забезпечення її відповідності цілям підприємства.

*Джерело: складено автором на основі [38, 47]*

Види стратегій:

1. Корпоративна стратегія.

Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку підприємства, включаючи стратегії зростання, стабілізації або скорочення. Вона охоплює рішення щодо диверсифікації, злиттів та поглинань, а також розвитку нових ринків.

2. Бізнес-стратегія.

Бізнес-стратегія зосереджується на конкурентних позиціях підприємства у певній галузі. Конкурентні стратегії за Портером включають лідерство у витратах, диференціацію та фокусування на певних ринкових сегментах.

### 3. Функціональна стратегія.

Функціональна стратегія стосується конкретних функціональних областей підприємства, таких як маркетинг, фінанси, виробництво та управління персоналом. Вона визначає тактичні підходи для підтримки загальної стратегії підприємства.

Інструменти стратегічного менеджменту:

#### 1. Стратегічне планування.

Стратегічне планування включає визначення довгострокових цілей і розробку планів для їх досягнення. Методи стратегічного планування включають балансовану систему показників та сценарний аналіз.

#### 2. Стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз включає використання інструментів, таких як SWOT-аналіз та аналіз конкурентного середовища для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство.

#### 3. Управління змінами.

Управління змінами включає розробку та впровадження процесів для адаптації підприємства до нових умов. Моделі управління змінами, такі як модель Льюїна та модель Коттера, допомагають підприємствам ефективно здійснювати зміни[32][52].

Успішні кейси демонструють, як малі підприємства можуть використовувати свої конкурентні переваги, такі як інноваційність та гнучкість, для досягнення стійкого зростання. Аналіз факторів успіху та труднощів допомагає іншим підприємствам вчитися на досвіді успішних колег.

Стратегічний менеджмент є критично важливим для довгострокового успіху малих підприємств. Він дозволяє підприємствам адаптуватися до змін,

використовувати свої ресурси найефективніше та залишатися конкурентоспроможними на ринку[33].

Практичні рекомендації включають впровадження системи стратегічного планування, регулярний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, використання інноваційних методів управління та адаптацію до змін у ринковому середовищі.

#### 1.4 Методи та інструменти управління малими підприємствами

Розглянемо економічні методи. Бюджетування є ключовим елементом фінансового управління малими підприємствами, що дозволяє планувати фінансові потоки, контролювати витрати та оцінювати дохідність. Воно допомагає підприємствам встановлювати фінансові цілі, розподіляти ресурси та здійснювати контроль за їх використанням.

Процес бюджетування включає встановлення фінансових цілей, оцінку доходів і витрат, розподіл ресурсів та контроль виконання бюджету. Важливою складовою є коригування бюджету на основі реальних показників діяльності.

До інструментів бюджетування належать електронні таблиці та спеціалізоване програмне забезпечення для бюджетування. Методика складання бюджетів включає аналіз історичних даних, прогнозування майбутніх фінансових показників та постійний моніторинг виконання бюджету.

Вибір цінової стратегії є критичним для досягнення успіху на ринку. Він включає аналіз ринку та конкурентів, визначення цільової аудиторії та розрахунок собівартості продукції або послуг.

Існують різні типи цінових стратегій, такі як стратегія "проникнення на ринок", стратегія "скіммінгу", стратегія конкурентних цін та стратегія преміум-

ціноутворення. Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки і застосовується залежно від ринкових умов та цілей підприємства.

Встановлення оптимальної ціни є важливим для забезпечення прибутковості підприємства. Враховується еластичність попиту та використання знижок та акцій для стимулювання продажів.

Контроль витрат допомагає підприємствам підвищувати ефективність використання ресурсів та знижувати загальні витрати, що сприяє збільшенню прибутковості.

Методи контролю витрат включають встановлення лімітів на витрати, аналіз відхилень фактичних витрат від запланованих та використання системи звітності для контролю витрат[28].

Стратегії зниження витрат включають оптимізацію закупівель, зменшення витрат на виробництво та ефективне управління запасами. Це допомагає підприємствам зменшувати витрати без втрати якості продукції або послуг.

Управління грошовими потоками є критичним для підтримки ліквідності підприємства та забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань.

Методи управління грошовими потоками включають прогнозування грошових потоків, аналіз руху грошових коштів та підтримку оптимального рівня ліквідності.

До інструментів управління грошовими потоками належать касовий метод обліку, автоматизовані системи обліку грошових коштів та регулярний аналіз фінансових звітів.

Фінансове планування дозволяє підприємствам встановлювати довгострокові фінансові цілі та розробляти стратегії для їх досягнення. Воно включає аналіз фінансового стану підприємства та розробку фінансового плану.

Етапи фінансового планування включають встановлення фінансових цілей, аналіз фінансового стану підприємства, розробку фінансового плану та його коригування на основі досягнутих результатів.

Фінансовий аналіз включає оцінку ліквідності, рентабельності та оборотності підприємства. Використання коефіцієнтів для оцінки фінансового стану допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Економічні методи управління є ключовими для забезпечення стабільного розвитку малих підприємств. Впровадження ефективних стратегій бюджетування, цінової політики, контролю витрат, управління грошовими потоками та фінансового планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості малих підприємств в умовах динамічно мінливого економічного середовища[27].

Розглянемо далі адміністративні методи управління підприємством. Організаційна структура є фундаментом ефективного управління малими підприємствами. Вона визначає розподіл ролей, відповідальностей та взаємодії між різними підрозділами підприємства. Види організаційних структур включають лінійну, функціональну, матричну та інші. Кожен тип структури має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати при виборі оптимальної моделі для конкретного підприємства.

При виборі організаційної структури необхідно враховувати розмір підприємства, специфіку його діяльності, ринкові умови та стратегічні цілі. Лінійна структура підходить для невеликих підприємств з простими процесами управління, тоді як матрична структура краще підходить для складних проектів, що вимагають координації між різними функціональними підрозділами.

Організаційна структура повинна бути гнучкою та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це може включати реорганізацію підрозділів, оптимізацію процесів управління та впровадження нових підходів для підвищення ефективності роботи[22].

Делегування повноважень є ключовим аспектом управління, що дозволяє керівникам передавати частину своїх завдань підлеглим. Це сприяє підвищенню ефективності управління та розвитку компетенцій персоналу. Принципи

ефективного делегування включають чітке визначення завдань, відповідальності та обсягів повноважень.

Процес делегування починається з вибору завдань, які можуть бути передані підлеглим. Далі керівник визначає відповідальних осіб та рівні делегування, забезпечує їх необхідними ресурсами та інформацією. Важливо також встановити механізми контролю та оцінки виконання делегованих завдань, щоб забезпечити їх успішне виконання.

Делегування повноважень має численні переваги, включаючи зниження навантаження на керівника, підвищення мотивації та розвитку персоналу, а також покращення загальної ефективності роботи підприємства. Однак, неправильне делегування може призвести до ризиків, таких як неякісне виконання завдань або втрати контролю. Щоб уникнути цих проблем, необхідно чітко визначати завдання, забезпечувати належний контроль та підтримувати зворотний зв'язок[41].

Ефективне планування та управління часом є важливими складовими успішного управління підприємством. Вони дозволяють оптимізувати робочі процеси, забезпечувати своєчасне виконання завдань та досягати поставлених цілей. Види планування включають стратегічне, тактичне та оперативне планування.

До основних інструментів управління часом належать календарі, планувальники, а також спеціальні програми та додатки. Методи пріоритизації завдань, такі як матриця Ейзенхауера або правило 80/20, допомагають визначати найважливіші завдання та фокусуватися на їх виконанні. Техніки управління часом, такі як Pomodoro чи GTD (Getting Things Done), сприяють підвищенню продуктивності та ефективному використанню робочого часу.

Для підвищення ефективності управління часом необхідно проводити регулярний аналіз витрат часу, визначати завдання, що поглинають найбільше часу, та шукати шляхи їх оптимізації. Це може включати делегування завдань,

автоматизацію рутинних процесів та впровадження більш ефективних методів роботи[2].

Автоматизація адміністративних процесів дозволяє значно знизити витрати часу та ресурсів, підвищити точність та ефективність виконання завдань. Вона також сприяє зменшенню ймовірності людських помилок та покращенню загального управління підприємством.

Сучасні інструменти автоматизації включають програмне забезпечення для управління завданнями та проектами, CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP-системи для інтеграції всіх бізнес-процесів. Використання таких інструментів дозволяє оптимізувати робочі процеси та покращити взаємодію між підрозділами підприємства[43].

Процес впровадження автоматизації починається з вибору відповідного програмного забезпечення, яке найкраще відповідає потребам підприємства. Далі необхідно провести етапи впровадження, включаючи налаштування систем, навчання персоналу та адаптацію до нових інструментів. Важливо також забезпечити постійний моніторинг та вдосконалення автоматизованих процесів.

Контроль є невід'ємною частиною управлінського процесу, що дозволяє оцінювати ефективність виконання завдань, виявляти проблемні зони та вчасно вживати коригуючі заходи. Основні принципи ефективного контролю включають систематичність, об'єктивність та своєчасність.

Для оцінки ефективності виконання адміністративних завдань використовуються різні методи, такі як KPI (ключові показники ефективності) та OKR (цілі та ключові результати). Використання зворотного зв'язку дозволяє покращувати процеси та підвищувати якість роботи[51][54].

Постійний аналіз та вдосконалення адміністративних процесів є ключовими для забезпечення їх ефективності. Це включає визначення проблемних зон, виявлення причин неефективності, розробку та впровадження заходів для їх усунення. Регулярний моніторинг та адаптація до змін у

середовищі дозволяють підтримувати високий рівень управління на підприємстві.

Останніми є соціально-психологічні методи управління включають підходи, що спрямовані на створення позитивного психологічного клімату в колективі та забезпечення ментального здоров'я працівників. Вони підвищують ефективність роботи, мотивацію та задоволеність співробітників, що позитивно впливає на загальні результати діяльності підприємства[42].

Мотивація є важливим фактором підвищення продуктивності праці. Внутрішня мотивація, яка включає задоволення від виконання роботи, та зовнішня мотивація, що включає матеріальні винагороди та визнання, сприяють зростанню залученості працівників. Створення мотиваційного середовища включає розвиток організаційної культури, впровадження програм заохочення та регулярне оцінювання ефективності мотиваційних заходів.

Забезпечення психологічної підтримки та підтримка ментального здоров'я працівників є критично важливими завданнями для малого підприємства. Стрес та психоемоційне навантаження можуть негативно впливати на продуктивність працівників, тому підприємства повинні розробляти програми психологічної підтримки, організовувати тренінги з управління стресом та інтегрувати програми ментального здоров'я у свою діяльність[35].

Ефективна комунікація та позитивні взаємовідносини у колективі є важливими складовими успішного управління. Відкрита та прозора комунікація сприяє кращому розумінню між працівниками та керівництвом, підвищує довіру та взаємодію. Управління конфліктами та побудова командного духу допомагають створити позитивне робоче середовище, що сприяє підвищенню продуктивності праці[21].

Лідерські якості та управлінські навички є ключовими для ефективного управління малими підприємствами. Розвиток лідерства включає навчання, коучинг та менторинг, що сприяють вдосконаленню управлінських компетенцій.

Оцінка та розвиток потенціалу працівників забезпечують ефективне використання людських ресурсів та підтримують інноваційний розвиток підприємства.

Соціально-психологічні методи управління є важливим інструментом підвищення ефективності малих підприємств. Вони сприяють створенню позитивного психологічного клімату, підвищенню мотивації та задоволеності працівників, забезпеченню їхнього ментального здоров'я, покращенню комунікації та взаємовідносин у колективі, а також розвитку лідерських якостей та управлінських навичок. Використання цих методів дозволяє малим підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійке зростання у динамічно мінливому середовищі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ

#### 2.1 Аналіз загальноєкономічних умов функціонування малих підприємств в Україні

Малі підприємства відіграють ключову роль в економіці України, забезпечуючи значну частку робочих місць, сприяючи економічному зростанню та стимулюючи інновації. Огляд динаміки їхнього розвитку дозволяє краще зрозуміти поточний стан та перспективи цього сектора.

Кількість зареєстрованих малих підприємств в Україні демонструє стабільне зростання. За останні роки спостерігається збільшення обсягів виробництва та наданих послуг, що позитивно впливає на економічні показники. Порівняння з попередніми періодами показує позитивну динаміку, незважаючи на деякі економічні труднощі.

Макроекономічні умови, такі як інфляція, ВВП та рівень безробіття, суттєво впливають на розвиток малих підприємств. Позитивні економічні реформи та стабілізація фінансового ринку сприяють покращенню умов для ведення бізнесу, що, у свою чергу, стимулює зростання малих підприємств.

Найбільше зростання демонструють малі підприємства в секторах інформаційних технологій, агропромислового комплексу та торгівлі. У кожній галузі є свої ключові чинники успіху, такі як інноваційність у IT-секторі, ефективність виробництва в аграрному секторі та якість обслуговування у торгівлі[8].

Розвиток малого бізнесу варіюється в залежності від регіону. Деякі регіони демонструють значне зростання завдяки підтримці місцевої влади та наявності сприятливих умов для бізнесу. Інші регіони потребують додаткових зусиль для стимулювання підприємницької діяльності.

Роль міжнародних організацій та програм у підтримці малого бізнесу

Міжнародні організації, такі як OECD, ЄС та Світовий банк, надають значну підтримку малим підприємствам в Україні через програми технічної допомоги та фінансування. Ці програми допомагають підвищити конкурентоспроможність та ефективність українських малих підприємств.

Участь малих підприємств у зовнішньоекономічній діяльності зростає завдяки угодам про вільну торгівлю та асоціацію з ЄС. Це сприяє розширенню ринків збуту та збільшенню обсягів експорту, що позитивно впливає на економічний розвиток.

Малі підприємства в Україні стикаються з низкою проблем, таких як регуляторні та бюрократичні перепони, обмежений доступ до фінансових ресурсів та кредитів. Ці фактори можуть стримувати розвиток та зростання малих підприємств[11].

Для подолання існуючих проблем необхідно вдосконалювати державну політику щодо підтримки малого бізнесу, знижувати регуляторні бар'єри та полегшувати доступ до фінансування. Використання інноваційних технологій та цифрових рішень також може сприяти підвищенню ефективності підприємств.

Аналіз динаміки розвитку малого підприємництва в Україні показує позитивні тенденції, незважаючи на існуючі виклики. Підтримка з боку держави та міжнародних організацій, а також впровадження інноваційних підходів, є ключовими чинниками успішного розвитку малих підприємств. Для подальшого зростання необхідно продовжувати вдосконалювати умови для ведення бізнесу та підтримувати підприємницьку активність на всіх рівнях[16].

Малі підприємства в Україні стикаються з рядом економічних проблем, які впливають на їхню діяльність та розвиток. Однією з основних проблем є інфляція та нестабільність національної валюти. Висока інфляція призводить до зростання витрат на сировину та матеріали, що ускладнює планування і прогнозування фінансових результатів. Коливання обмінного курсу валюти впливають на вартість імпортованих товарів та матеріалів, що може знижувати конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Податкове навантаження також є значною проблемою для малих підприємств. Високі податкові ставки та складність податкового адміністрування створюють додаткові витрати та ускладнюють ведення бізнесу. Багато підприємців зазначають необхідність спрощення податкової системи та надання податкових пільг для малого бізнесу[14].

Доступ до фінансування є ще однією важливою проблемою. Малі підприємства часто стикаються з обмеженим доступом до кредитних ресурсів та високими процентними ставками. Недостатня кількість державних та приватних програм підтримки фінансування ускладнює можливість залучення капіталу для розвитку бізнесу.

Складність регуляторного середовища також є значною перешкодою для розвитку малого бізнесу. Бюрократичні перешкоди, складність отримання дозволів та ліцензій, часті зміни у законодавстві та відсутність стабільності регуляторних умов створюють додаткові труднощі для підприємців. Багато малих підприємств стикаються з проблемами адаптації до нових вимог та стандартів, що призводить до додаткових витрат та зусиль.

Корупція та тіньова економіка також мають негативний вплив на розвиток малого підприємництва. Високий рівень корупції ускладнює ведення чесного бізнесу та знижує конкурентоспроможність підприємств, що працюють у правовому полі. Проблеми тіньової економіки створюють нерівні умови для бізнесу та негативно впливають на загальний економічний розвиток країни.

Недостатній розвиток бізнес-інфраструктури є ще однією суттєвою проблемою. Відсутність необхідної інфраструктури, такої як бізнес-інкубатори, технопарки, центри підтримки підприємництва, ускладнює розвиток малих підприємств. Це особливо актуально для нових та інноваційних бізнесів, які потребують спеціалізованої підтримки та умов для розвитку.

Логістичні проблеми також впливають на ефективність роботи малих підприємств. Поганий стан транспортної інфраструктури, недостатня кількість логістичних центрів та складські приміщення ускладнюють постачання та збут продукції, що негативно впливає на рентабельність бізнесу.

Дефіцит кваліфікованої робочої сили є ще однією значною проблемою для малого бізнесу в Україні. Відтік кадрів за кордон та недостатня підготовка фахівців на місцевому рівні створюють труднощі у залученні кваліфікованих працівників. Це особливо актуально для високотехнологічних та інноваційних галузей, де попит на кваліфікованих фахівців є особливо високим.

Відсутність мотивації до підприємництва також є проблемою. Соціальні стереотипи та недовіра до підприємницької діяльності знижують бажання людей займатися бізнесом. Це ускладнює розвиток підприємництва та знижує загальний рівень економічної активності.

Війна в Україні має значний вплив на діяльність малих підприємств. Знищення та пошкодження бізнес-інфраструктури призводять до прямих збитків та ускладнюють ведення бізнесу. Вимушене переміщення підприємств у безпечні регіони створює додаткові витрати та ускладнює адаптацію до нових умов.

Зміни у попиті та пропозиції також впливають на малий бізнес. Зниження купівельної спроможності населення, скорочення ринків збуту та зміна споживчих вподобань ускладнюють діяльність підприємств. Управлінці змушені адаптувати свої стратегії та шукати нові можливості для виживання та розвитку.

Незважаючи на численні проблеми, малий бізнес в Україні має значний потенціал для розвитку. Державна підтримка є одним з ключових факторів, що

сприяють розвитку малого підприємництва. Програми фінансування, гранти, податкові пільги та спрощення адміністративних процедур створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу[4] [10] [39].

Інновації та цифровізація також відкривають нові можливості для малого бізнесу. Впровадження нових технологій, розвиток цифрових платформ для бізнесу, підтримка стартапів та інноваційних підприємств сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Розвиток експортного потенціалу є ще однією важливою перспективою для малого бізнесу. Програми підтримки експорту, спрощення процедур міжнародної торгівлі та пошук нових ринків збуту створюють можливості для розширення діяльності та збільшення доходів.

Покращення бізнес-інфраструктури, створення та розвиток бізнес-інкубаторів, технопарків, центрів підтримки підприємництва, а також інвестиції у транспортну та логістичну інфраструктуру сприяють розвитку малого бізнесу.

Підвищення кваліфікації та освіта також є важливими факторами розвитку. Програми навчання та підвищення кваліфікації для підприємців, розвиток освітніх програм з підприємництва у навчальних закладах сприяють підвищенню рівня знань та навичок, необхідних для успішного ведення бізнесу.

## 2.2 Аналіз управління ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ"

До 2012 року українці могли бачити арахісову пасту лише в американських фільмах, але спробувати її не було можливості. Засновники ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" — Михайло Бойко, Тарас Фітьо і Остап — вирішили змінити це, прищеплюючи українцям американську культуру споживання арахісової пасти. Спочатку виробництво пасти відбувалося вдома на кухонних комбайнах і продавалася на різдвяних ярмарках та виставках. У 2014 році компанія

інвестувала у професійне виробництво у Львові та запустила власний інтернет-магазин. Зараз "ТОМ" виробляє близько 500 000 одиниць продукції на рік, реалізуючи її через оптові партнерства та мережі ритейлу, такі як Novus, Сільпо, Metro Cash & Carry, а також через інтернет-магазин.

Організаційна структура "ТОМ" включає кілька основних підрозділів: виробництво, маркетинг, продажі, логістика та підтримка клієнтів. Кожен підрозділ має свої функції та завдання, забезпечуючи ефективне управління процесами. Наприклад, підрозділ маркетингу займається просуванням продукції та підтримкою іміджу бренду, підрозділ виробництва відповідає за виготовлення пасти та інноваційні процеси, а підрозділ продажів координує роботу з оптовими партнерами та клієнтами[20].

ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" має кваліфікований персонал, що включає фахівців з виробництва, маркетингу, продажів та логістики. Керівництво компанії приділяє значну увагу мотивації та розвитку персоналу, впроваджуючи системи заохочення, навчання та підвищення кваліфікації. Це дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та якості роботи.

ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" використовує сучасні виробничі потужності, що дозволяють виробляти великі обсяги продукції. Компанія постійно інвестує у модернізацію виробництва та впровадження нових технологій. Наприклад, у 2023 році компанія перенесла своє виробництво на нову локацію в Port Lviv, інвестувавши в обладнання близько \$200 000[9].

Маркетингова стратегія компанії орієнтована на розвиток бренду та розширення ринкових часток. "ТОМ" активно використовує інтернет-магазин для продажів і взаємодії з клієнтами. Компанія також використовує соціальні мережі для просування продукції, співпрацюючи з впливовими особами та проводячи акції. Наприклад, у листопаді 2023 року "ТОМ" провела колаборацію з українським письменником Лесем Подерв'янським, що допомогло залучити нових клієнтів[7].

Економічна ситуація в Україні значно впливає на діяльність ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ". З одного боку, зростання ВВП сприяє збільшенню купівельної спроможності населення, що позитивно відображається на попиті на продукцію компанії. З іншого боку, інфляційні процеси та коливання обмінного курсу можуть призводити до підвищення витрат на сировину та обладнання, що впливає на собівартість продукції. В умовах війни в країні економічна нестабільність посилюється, що створює додаткові ризики для підприємства.

Політична ситуація в Україні також є важливим фактором для ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ". Війна в країні спричиняє нестабільність, що може впливати на діяльність компанії. Державна політика, спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу, включає податкові пільги та субсидії, що допомагають підприємствам у складні часи. Проте зміни в законодавстві та регуляторні вимоги можуть створювати додаткові виклики для компанії.

Соціальні фактори включають демографічні зміни, споживчі вподобання та соціальні тенденції. Війна в Україні значно впливає на соціальне середовище, спричиняючи міграцію населення та зміну споживчих вподобань. ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" має враховувати ці фактори у своїй діяльності, адаптуючи маркетингові стратегії та продуктову лінійку відповідно до нових умов.

Технологічний прогрес є важливим фактором для ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ". Компанія активно впроваджує нові технології у виробництво, що дозволяє підвищувати ефективність та якість продукції. В умовах війни технологічні інновації можуть допомагати підприємству залишатися конкурентоспроможним, знижуючи залежність від зовнішніх факторів та підвищуючи стійкість до змін у ринковому середовищі.

Війна в Україні має суттєвий вплив на всі аспекти зовнішнього середовища компанії. Економічні труднощі, пов'язані з війною, включають порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та

збільшення витрат на виробництво. Політична нестабільність і постійні зміни в законодавстві створюють додаткові ризики для бізнесу. Соціальні наслідки війни, такі як міграція та зміна споживчих вподобань, вимагають від компанії адаптації маркетингових стратегій. Технологічні інновації можуть стати ключовим фактором виживання та розвитку компанії в умовах війни, допомагаючи оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" показує, що економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори мають значний вплив на управління компанією. Війна в Україні додає складності та непередбачуваності, вимагаючи від підприємства високої адаптивності та гнучкості у стратегічному плануванні та операційній діяльності. Успішне управління в таких умовах залежить від здатності компанії швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати наявні ресурси для забезпечення стійкості та розвитку.

SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) є інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії. Нижче наведено таблицю 2.1 з SWOT-аналізом ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ".

SWOT-аналіз ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" показує, що компанія має значні внутрішні переваги, такі як висока якість продукції, сильний бренд та інноваційність, але також стикається з певними внутрішніми обмеженнями, такими як залежність від імпортової сировини та обмежені фінансові ресурси. Серед зовнішніх можливостей можна виділити розширення асортименту та вихід на нові ринки, тоді як загрози включають конкуренцію з великими брендами та економічну нестабільність. Управлінці компанії повинні використовувати сильні сторони та можливості для мінімізації слабких сторін та подолання загроз, щоб забезпечити стійкий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.1 – SWOT-матриця ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ"

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока якість продукції: компанія використовує натуральні інгредієнти та сучасні технології виробництва, що забезпечує високу якість арахісової пасти;</li> <li>– сильний бренд: "ТОМ" здобув високу репутацію на ринку завдяки якісній продукції та ефективному маркетингу;</li> <li>– розвинена дистрибуційна мережа: продукція компанії представлена в провідних торгових мережах України, таких як Novus, Сільпо, Metro Cash &amp; Carry;</li> <li>– інноваційність: компанія постійно впроваджує нові технології та модернізує виробничі процеси.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залежність від імпортової сировини: значна частина сировини імпортується, що може створювати ризики через коливання валютного курсу та можливі перебої у постачанні;</li> <li>– обмежені фінансові ресурси: порівняно з великими компаніями, ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" має обмежені можливості для інвестицій у розвиток;</li> <li>– вразливість до економічних змін: економічна нестабільність і інфляція можуть негативно впливати на попит і фінансові показники компанії;</li> <li>– відсутність масштабного виробництва: Порівняно з міжнародними конкурентами, компанія має менші виробничі потужності.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення асортименту продукції: введення нових смаків та видів арахісової пасти може залучити нових споживачів;</li> <li>– вихід на нові ринки: експорт продукції до інших країн може значно збільшити обсяги продажу;</li> <li>– співпраця з іншими брендами: колаборації з відомими українськими та міжнародними брендами можуть підвищити впізнаваність та лояльність до бренду "ТОМ";</li> <li>– зростання популярності здорового харчування: попит на натуральні та корисні продукти харчування відкриває нові можливості для розвитку компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкуренція з великими брендами: великі міжнародні компанії можуть знизити ринкову частку "ТОМ" за рахунок агресивних маркетингових кампаній;</li> <li>– коливання цін на сировину: зростання цін на арахіс та інші інгредієнти може підвищити собівартість продукції;</li> <li>– економічна нестабільність: війна в Україні та інші економічні потрясіння можуть створити додаткові ризики для бізнесу;</li> <li>– зміни в регуляторному середовищі: нові законодавчі та регуляторні вимоги можуть збільшити витрати на дотримання норм.</li> </ul>

*Джерело: складено автором основи [9, 15]*

PEST-аналіз (Політичні, Економічні, Соціальні та Технологічні фактори) є інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити зовнішні фактори, які впливають на діяльність компанії. Нижче наведено таблицю з PEST-аналізом ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ".

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ".

Фактор	Опис	Вплив на ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ"
<b>Політичні фактори</b>		
Державна підтримка	Програми підтримки малого та середнього бізнесу, податкові пільги, субсидії.	Знижує фінансове навантаження, стимулює розвиток.
Регуляторні зміни	Законодавчі зміни, що впливають на виробництво харчових продуктів, санітарні та екологічні стандарти.	Можуть вимагати додаткових витрат на дотримання нових вимог, впровадження нових технологій для відповідності стандартам.
Політична стабільність	Ситуація в країні, вплив війни на політичну стабільність та безпеку бізнесу.	Війна створює додаткові ризики для ведення бізнесу, може призводити до перебоїв у постачаннях, зниження купівельної спроможності населення.
<b>Економічні фактори</b>		
Макроекономічні показники	ВВП, інфляція, обмінний курс, рівень безробіття.	Впливають на витрати, ціноутворення, доступність ресурсів та попит на продукцію.
Економічна нестабільність	Коливання економічних умов через війну, зниження інвестиційної привабливості.	Може знижувати обсяги продажу, підвищувати витрати на виробництво та логістику, знижувати доступ до фінансових ресурсів.
<b>Соціальні фактори</b>		
Демографічні зміни	Зміни в складі населення, міграційні процеси, вплив війни на демографію.	Впливають на ринок праці, споживчі вподобання та попит на продукцію.
Споживчі вподобання	Зростання інтересу до здорового харчування, натуральних продуктів.	Сприяє збільшенню попиту на арахісову пасту, стимулює розширення асортименту та

		впровадження інноваційних продуктів.
Соціальна відповідальність	Очікування споживачів щодо соціальної відповідальності бізнесу, екологічної безпеки виробництва.	Впливає на імідж компанії, вимагає впровадження екологічних практик та дотримання соціальних стандартів.
<b>Технологічні фактори</b>		
Інновації у виробництві	Розвиток нових технологій у виробництві харчових продуктів, автоматизація процесів.	Підвищує ефективність виробництва, знижує витрати, покращує якість продукції.
Інформаційні технології	Використання цифрових технологій у маркетингу, продажах, управлінні ланцюгами постачання.	Сприяє ефективнішому управлінню бізнесом, поліпшує комунікацію з клієнтами, дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та потреби споживачів.
Інвестиції у дослідження та розробки	Вкладення коштів у розробку нових продуктів та технологій, модернізацію виробництва.	Забезпечує конкурентні переваги, дозволяє швидко впроваджувати інновації та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

*Джерело: складено автором на основі [9, 19]*

PEST-аналіз показує, що ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" стикається з численними зовнішніми факторами, які впливають на діяльність компанії. Політична та економічна нестабільність, спричинена війною в Україні, створює додаткові виклики та ризики для бізнесу. Однак, соціальні та технологічні фактори, такі як зростання інтересу до здорового харчування та інновації у виробництві, відкривають нові можливості для розвитку та зміцнення позицій на ринку. Управління компанії має враховувати ці фактори при розробці стратегій розвитку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Також розглянемо фінансові показники ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ".

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансової звітності компанії ТОВ «Арахісова паста ТОМ» протягом 2020-2023 років.

	2023	2022	2021	2020
Дохід	58 602 600 ₴	38 185 300 ₴	36 301 000 ₴	15 107 300 ₴
Чистий прибуток	2 221 500 ₴	305 100 ₴	1 180 700 ₴	-457 300 ₴
Активи	62 807 600 ₴	54 828 700 ₴	21 782 700 ₴	6 525 400 ₴
Зобов'язання	16 450 200 ₴	36 368 000 ₴	14 100 500 ₴	5 054 400 ₴
Кількість працівників	16	14	18	—

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності компанії за 2020-2023 рік [12]*

На основі таблиці з основними фінансовими показниками компанії ТОВ «Арахісова паста ТОМ» можна зробити такі висновки.

З 2020 року до 2023 року компанія демонструє значне зростання доходу. У 2020 році дохід складав 15 107 300 ₴, тоді як

у 2023 році він досяг 58 602 600 ₴. Це свідчить про успішне розширення бізнесу та ефективну діяльність компанії. Кожного року дохід компанії зростає, що вказує на стабільність та розвиток ринку для продукції компанії.

У 2021 та 2023 роках компанія отримала значний чистий прибуток у розмірі 1 180 700 ₴ та 2 221 500 ₴ відповідно. Це вказує на покращення фінансової ефективності та управління витратами. У 2020 році компанія мала чистий збиток у розмірі -457 300 ₴, що могло бути викликано економічними викликами або високими витратами на розширення бізнесу.

З 2020 року до 2023 року активи компанії зросли з 6 525 400 ₴ до 62 807 600 ₴, що є позитивним показником фінансового стану компанії та її здатності інвестувати в розвиток. У 2021 році активи зросли майже втричі порівняно з 2020 роком, що може свідчити про значні інвестиції або придбання.

У 2023 році зобов'язання компанії зменшилися до 16 450 200 ₴ порівняно з 36 368 000 ₴ у 2022 році, що може свідчити про успішне погашення боргів або перегляд кредитної політики. У 2022 році зобов'язання досягли свого піку, що

може вказувати на значні позики або інші фінансові зобов'язання, які компанія взяла на себе в цьому році.

У 2023 році компанія збільшила кількість працівників до 16 осіб порівняно з 14 у 2022 році, що свідчить про розширення штату та, можливо, розширення виробництва. У таблиці відсутні дані щодо кількості працівників за 2020 рік, що може бути результатом неповної звітності або інших причин.

Компанія ТОВ "Арахісова паста ТОМ" демонструє позитивну динаміку зростання як у доходах, так і в прибутковості. Зростання активів та зменшення зобов'язань свідчать про поліпшення фінансового стану. Збільшення кількості працівників відображає розширення діяльності компанії. Однак, необхідно уважно стежити за змінами в зобов'язаннях, щоб уникнути можливих фінансових ризиків у майбутньому.

### 2.3 Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ"

Зробимо висновки з виконаного у попередньому пункті SWOT-аналізу, розберемо загрози, слабкі сторони і можливості. SWOT-аналіз дозволив виявити ключові аспекти, що впливають на діяльність компанії, і надав інформацію для розробки стратегічних планів та прийняття управлінських рішень.

Першою загрозою є конкуренція з великими брендами, використовуючи сильні сторони. Використовуючи свої сильні сторони, а саме сильний бренд "ТОМ", розвинену дистрибуційну мережу та ефективний маркетинг мале підприємство може витримувати конкуренцію з великими брендами. Другою

загрозою є коливання цін на сировину що може підвищувати собівартість продукції. Оскільки інноваційність є сильною стороною швидко зростаючого підприємства ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" у такому випадку є доцільним розглянути такі інструменти страхування закупівель як форвардні контракти на закупівлю арахісу з Аргентини, за якими ціна на покупку буде тою, яку вказали під час укладення контракту. Третья загроза це економічна нестабільність у країні, а саме війна. У даному випадку сильною стороною є місце розташування підприємства, а саме захід України, де загроза постраждати від бойових дій в підприємства та його працівників значно нижча ніж на сході. Останньою загрозою є зміни у регуляторному середовищі. Такі зміни можуть бути загрозою коли компанія до них не готова, тому щоб мінімізувати можливі наслідки від впровадження нових законодавчих вимог треба завчасно інвестувати у створення внутрішнього юридичного відділу або співпраця з зовнішніми юридичними консультантами, яка допоможе забезпечити відповідність законодавству. Юридичні експерти можуть аналізувати нові закони та нормативні акти, розробляти рекомендації щодо їх впровадження та проводити тренінги для персоналу з метою підвищення їх обізнаності щодо нових вимог.

Наступними розглянемо слабкі сторони підприємства та визначемо як їх посилити. Першою слабкою стороною залежність від імпортової сировини. Щоб зменшити наслідки від можливих перебоїв з постачанням підприємство може співпрацювати з кількома постачальниками з різних країн, щоб зменшити залежність від одного джерела, що дозволить знизити ризик перебоїв у разі виникнення проблем у одній країні або з одним постачальником та розглянути можливість страхування ризиків, пов'язаних з перебоями у постачанні сировини. Страхові поліси можуть включати покриття витрат на додаткові транспортні витрати, втрати через затримки та інші фінансові ризики. Також можливим варіантом є створення резервних запасів сировини, що дозволять продовжувати виробництво у випадку тимчасових перебоїв у постачанні. Другою

слабкою стороною є обмеженість фінансових ресурсів порівняно з великими компаніями. У такому випадку підприємство може використати державні програми підтримки які спрямовані на розвиток малого та середнього бізнесу. Державні програми можуть включати різноманітні гранти, субсидії, податкові пільги та пільгові кредити, що дозволяє малим підприємствам отримати додаткові фінансові ресурси. Третьою слабкою стороною є вразливість до економічних змін. У цьому випадку треба застосувати стратегію диверсифікації ринків та скористатися можливістю виходу на новий ринок задля експорту до інших країн з більш стабільною економічною ситуацією. Четвертою слабкою стороною є відсутність масштабного виробництва. Компенсувати це можна інвестуванням в модернізацію та розширення своїх виробничих потужностей, залучаючи додаткові фінансові ресурси через державні програми підтримки, гранти та пільгові кредити. Компанія також може налагодити стратегічні партнерства або альянси з іншими підприємствами для спільного використання виробничих потужностей та оптимізації витрат.

Розглянемо можливості які має підприємство. Перше це розширення асортименту продукції. Компанія вже виробляє продукцію яка відходить від основної лінійки та спрямована на конкретну групу споживачів, наприклад як арахісова паста з протеїном для спортсменів, проте залишається ще багато груп споживачів які можуть бути залучені шляхом впровадження нової продукції. Другою можливістю є співпраця з іншими брендами.

Наступним розглянемо та зробимо висновки до PEST - аналізу підприємства виконаного у попередньому пункті. Що до політичних факторів, то можемо зазначити що державна підтримка, така як податкові пільги та субсидії, може значно знизити фінансове навантаження на підприємство та стимулювати його розвиток. Однак, регуляторні зміни, включаючи нові санітарні та екологічні стандарти, можуть вимагати додаткових витрат. Політична стабільність та ситуація в країні, особливо під час війни, створюють додаткові ризики для

ведення бізнесу, зокрема перебої у постачаннях та зниження купівельної спроможності населення. Виходячи з цього треба активно використовувати державні програми підтримки: залучати гранти, субсидії та пільгові кредити для фінансування розвитку та модернізації виробництва. Адаптуватися до регуляторних змін: постійно моніторити законодавчі зміни та забезпечувати відповідність новим стандартам через впровадження сучасних технологій та процедур. Та мінімізувати ризики, пов'язані з політичною нестабільністю: Створювати резервні запаси сировини та готової продукції, диверсифікувати постачальників і ринки збуту.

Що до економічних факторів, то макроекономічні показники, такі як ВВП, інфляція, обмінний курс та рівень безробіття, впливають на витрати, ціноутворення, доступність ресурсів та попит на продукцію. Економічна нестабільність, викликана війною, може знижувати обсяги продажу, підвищувати витрати на виробництво та логістику, а також знижувати доступ до фінансових ресурсів. Шляхами виходу з цього положення є оптимізація витрат: впровадження ефективних фінансових стратегій для зниження витрат на виробництво та логістику. Диверсифікація фінансових джерел: залучення інвестицій, використання державних програм підтримки та альтернативних фінансових інструментів для забезпечення стабільного фінансування. Гнучке ціноутворення: розробка стратегій ціноутворення, які враховують макроекономічні зміни та дозволяють зберігати конкурентоспроможність продукції.

Що до соціальних факторів, то демографічні зміни, міграційні процеси та вплив війни на склад населення впливають на ринок праці, споживчі вподобання та попит на продукцію. Зростання інтересу до здорового харчування сприяє збільшенню попиту на арахісову пасту. Очікування споживачів щодо соціальної відповідальності бізнесу та екологічної безпеки виробництва впливають на імідж компанії. Шляхи дії у цій ситуації складаються з врахування споживчих

вподобань: розширення асортименту продукції та впровадження інноваційних продуктів, що відповідають тенденціям здорового харчування. Підвищення соціальної відповідальності: впровадження екологічних практик та дотримання соціальних стандартів для зміцнення позитивного іміджу компанії. Адаптація до змін у складі населення: використання гнучких стратегій управління персоналом та маркетингу для залучення різних сегментів споживачів.

Що до технологічних факторів, то розвиток нових технологій у виробництві харчових продуктів, автоматизація процесів, використання цифрових технологій у маркетингу та управлінні, а також інвестиції у дослідження та розробки підвищують ефективність виробництва, знижують витрати та покращують якість продукції. У цій ситуації доцільним є впровадження інноваційних технологій: постійне оновлення виробничого обладнання та впровадження автоматизованих систем для підвищення продуктивності та якості продукції. Цифровізація бізнес-процесів: використання сучасних інформаційних технологій для ефективного управління ланцюгами постачання, маркетингу та продажів. Інвестиції у дослідження та розробки: активне фінансування нових розробок і модернізації виробництва для забезпечення конкурентних переваг та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Далі використаємо порівняльний аналіз сучасних концепцій управління малими підприємствами (табл. 2.4) щоб визначити яка з них найкраще підходить для підприємства ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ".

Порівняльний аналіз трьох концепцій управління – антикризового менеджменту, менеджменту стійкості та стратегічного менеджменту – дозволяє визначити, яка з цих концепцій найбільш підходить для ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ", враховуючи поточний стан компанії, її цілі та зовнішнє середовище.

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз сучасних концепцій управління малими підприємствами

Критерій	Антикризовий менеджмент	Менеджмент стійкості	Стратегічний менеджмент
Основна мета	Виведення підприємства з кризи та відновлення стабільності	Забезпечення довготривалої стійкості та стійкого розвитку	Довгострокове планування та досягнення конкурентних переваг
Основні завдання	Ідентифікація кризових ситуацій Розробка антикризових стратегій Впровадження заходів для стабілізації фінансового стану Управління ризиками та мінімізація втрат	Виявлення та управління ризиками Створення умов для адаптації до змін Впровадження екологічних та соціальних стандартів Забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі	Визначення місії та бачення компанії Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища Розробка стратегічних цілей та планів Моніторинг та оцінка виконання стратегічних планів
Фокус управління	Короткостроковий: оперативні дії для подолання кризи	Довгостроковий: стійкість та адаптація до зовнішніх змін	Довгостроковий: досягнення стратегічних цілей та конкурентних переваг
Підходи та методи	Аналіз кризових ситуацій Фінансовий контроль Реструктуризація боргів Оптимізація витрат	Оцінка ризиків Управління змінами Впровадження екологічних стандартів Соціальна відповідальність	SWOT-аналіз PEST-аналіз Розробка стратегічних планів Впровадження інновацій
Переваги	Швидке реагування на кризу Зниження втрат Відновлення стабільності	Підвищення стійкості до зовнішніх змін Зниження ризиків Збереження конкурентоспроможності	Довгострокове планування Створення конкурентних переваг Підвищення ефективності управління
Недоліки	Обмежений короткостроковий фокус	Необхідність значних ресурсів Можливість виникнення конфліктів через зміни	Високі витрати на розробку та впровадження стратегій

	Можливість втрати довгострокової перспективи		Необхідність постійного моніторингу та адаптації
Приклади застосування	Управління підприємством під час фінансової кризи Вирішення проблем ліквідності	Впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності Забезпечення екологічної стійкості	Розробка п'ятирічних планів розвитку Вихід на нові ринки Впровадження нових технологій
Ключові фактори успіху	Оперативність дій Точний аналіз кризових ситуацій Ефективне управління ризиками	Комплексний підхід до управління Залучення всіх зацікавлених сторін Постійний моніторинг та адаптація	Чітке визначення стратегічних цілей Ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища Ефективне впровадження стратегічних планів

*Джерело: складено автором самостійно*

Антикризовий менеджмент передбачає швидке реагування на кризові ситуації з метою стабілізації фінансового стану та мінімізації втрат. Ця концепція є ефективною у випадках, коли підприємство перебуває в кризовому стані та потребує невідкладних дій для відновлення стабільності. Основні завдання антикризового менеджменту включають ідентифікацію кризових ситуацій, розробку антикризових стратегій, впровадження заходів для стабілізації та управління ризиками. Хоча антикризовий менеджмент дозволяє швидко реагувати на виклики, його обмежений короткостроковий фокус може призвести до втрати довгострокової перспективи.

Менеджмент стійкості спрямований на забезпечення довготривалої стійкості та адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Ця концепція враховує не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти, що робить її особливо актуальною в умовах сучасного динамічного ринку. Основні завдання менеджменту стійкості включають виявлення та управління ризиками, створення умов для адаптації до змін, впровадження екологічних та соціальних

стандартів. Хоча ця концепція вимагає значних ресурсів та може призвести до конфліктів через зміни, вона забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Стратегічний менеджмент зосереджується на довгостроковому плануванні та досягненні стратегічних цілей підприємства. Ця концепція включає визначення місії та бачення компанії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку стратегічних планів та моніторинг їх виконання. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємствам створювати конкурентні переваги, ефективно використовувати ресурси та досягати високих показників ефективності управління. Однак, висока вартість розробки та впровадження стратегій, а також необхідність постійного моніторингу та адаптації можуть бути недоліками цієї концепції.

Враховуючи поточний стан ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ", її цілі та зовнішнє середовище, найкращою концепцією управління для компанії є стратегічний менеджмент. Ця рекомендація базується на наступних причинах:

Довгострокові цілі: ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" має амбітні плани щодо розширення асортименту продукції, виходу на нові ринки та збільшення обсягів продажу. Стратегічний менеджмент дозволяє розробити чіткі плани для досягнення цих цілей та ефективно їх реалізувати.

Конкурентні переваги: стратегічний менеджмент спрямований на створення довгострокових конкурентних переваг, що є критично важливим для успіху ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" в умовах високої конкуренції.

Ефективне використання ресурсів: завдяки стратегічному плануванню, компанія зможе ефективно використовувати свої фінансові, людські та виробничі ресурси, що сприятиме підвищенню загальної ефективності управління.

Моніторинг та адаптація: постійний моніторинг виконання стратегічних планів та адаптація до змін дозволять ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ"

залишатися гнучкою та конкурентоспроможною у динамічному ринковому середовищі.

Отже, впровадження стратегічного менеджменту забезпечить ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" стійкий розвиток, ефективне використання ресурсів та досягнення довгострокових цілей, що є критично важливим для успіху компанії в сучасних умовах.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити низку важливих висновків щодо удосконалення управління малими підприємствами в сучасних умовах, зокрема на прикладі ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ".

По-перше, було визначено сутність та особливості малих підприємств, їх роль та значення в економіці України. Малі підприємства сприяють створенню нових робочих місць, стимулюють інновації та розвивають локальні ринки, що є критично важливим в умовах економічної нестабільності, особливо з огляду на війну в Україні.

По-друге, виявлено основні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність управління малими підприємствами. До внутрішніх чинників належать кваліфікація персоналу, фінансові ресурси та маркетингова стратегія. Зовнішні чинники включають економічну ситуацію, державну політику та конкурентне середовище. Комплексне розуміння цих факторів дозволяє розробити ефективні стратегії управління.

Досліджено сучасні концепції управління малими підприємствами, такі як антикризовий менеджмент, менеджмент стійкості та стратегічний менеджмент, показало, що кожна з цих концепцій має свої особливості та може бути застосована в залежності від конкретних умов і викликів, з якими стикається підприємство.

Розглянуто економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління малими підприємствами, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління, враховуючи всі аспекти діяльності підприємства. Зокрема, економічні методи спрямовані на оптимізацію фінансових потоків, адміністративні – на підвищення ефективності організаційних процесів, а

соціально-психологічні – на поліпшення мотивації та продуктивності працівників.

Аналіз загальноекономічних умов функціонування малих підприємств в Україні, включаючи динаміку розвитку та проблеми і перспективи розвитку малого підприємництва, показав, що малі підприємства стикаються з низкою проблем, таких як нестабільність економічної ситуації, висока конкуренція та недостатня підтримка з боку держави. Проте існують і перспективи розвитку, зокрема через використання державних програм підтримки та вихід на нові ринки.

Здійснено детальний аналіз та оцінено ефективність управління ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ". Аналіз показав, що підприємство має сильний бренд, розвинену дистрибуційну мережу та ефективну маркетингову стратегію, що дозволяє йому витримувати конкуренцію з великими брендами. Проте існують і слабкі сторони, такі як залежність від імпортової сировини та обмеженість фінансових ресурсів.

На основі проведеного дослідження було розроблено низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ". Серед них: впровадження інструментів страхування закупівель, створення резервних запасів сировини, використання державних програм підтримки, вихід на нові ринки та інвестування у модернізацію виробничих потужностей.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що для підвищення ефективності управління малими підприємствами необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає використання сучасних концепцій та методів управління, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та постійне вдосконалення внутрішніх процесів. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток та підвищити конкурентоспроможність малих підприємств в умовах сучасного ринкового середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ВВП: що це та як розрахувати?. MixFin - ваш гід у системі електронних грошей. URL: <https://mixfin.com/ua/blog/shho-take-vvp> (дата звернення: 17.04.2024).
2. Головна :: Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/40.pdf> (дата звернення: 26.04.2024).
3. Господарський кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.04.2024).
4. Гранти на бізнес. Як і де отримати безповоротну фінансову допомогу на підприємництво. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/17/690436/> (дата звернення: 09.05.2024).
5. Інструменти антикризового управління – Український журнал прикладної економіки та техніки. Український журнал прикладної економіки та техніки. URL: <http://ujae.org.ua/instrumenty-antykryzovogo-upravlinnya/> (дата звернення: 21.04.2024).
6. Інфляція, її причини та наслідки в сучасному світі. Україна фінансова - інформаційно-аналітичний портал агентства фінансового розвитку. URL: [https://ufin.com.ua/analit\\_mat/drn/166.htm](https://ufin.com.ua/analit_mat/drn/166.htm) (дата звернення: 17.04.2024).
7. Ковтун О. «Арахісова паста – це ні про що»: як львів'яни з нуля створили компанію з оборотом в понад 100 млн грн. Український портал. URL: <https://ucap.io/tom/> (дата звернення: 13.05.2024).
8. Михайленко Д. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ | Економіка та суспільство.

- Economyandsociety. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3694> (дата звернення: 07.05.2024).
9. Михайло Бойко: Наша мета – стати виробником арахісової пасти №1 у світі | Investory News. URL: <https://investory.news/mixajlo-bojko-nasha-meta-stati-virobnikom-araxisovoi-pasti-1-u-sviti/> (дата звернення: 11.05.2024).
10. Огляд національних програм фінансування для МСП. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/knowledge/programi-finansuvanna/oglad-nacionalnih-program-finansuvanna-dla-msp> (дата звернення: 10.05.2024).
11. Омеляненко Т. В., Короткова К. О. РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ЧИННИКИ ВПЛИВУ ТА АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/11.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/11.pdf) (дата звернення: 07.05.2024).
12. Опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/43102909> (дата звернення: 28.04.2024).
13. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 20.04.2024).
14. Потреби та проблеми українських підприємців в умовах повномасштабної війни. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/research> (дата звернення: 09.05.2024).
15. ПРО НАС Компанія ТОМ - це український виробник натуральної арахісової пасти. Maslotom. URL: <https://maslotom.com/about> (дата звернення: 13.05.2024).
16. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
17. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ БЕЗРОБІТТЯ НАСЕЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ | Проблеми і перспективи економіки та управління. Проблеми і перспективи економіки та управління. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/244031> (дата звернення: 20.04.2024).
  18. СТРИМУЮЧІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ | Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/50566> (дата звернення: 11.04.2024).
  19. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ: вся інформація про компанію - 43102909, дата реєстрації, власники | VKURSI.PRO. Vkursi. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-arakhisova-pasta-tom-43102909> (дата звернення: 13.05.2024).
  20. Федорчук В. Забагато масла. Львівські підприємці десять років привчали українців їсти суто американський продукт. Результат – 100 млн грн виторгу. Історія бренду «ТОМ» – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/business/zabagato-masla-lvivski-pidpriemtsi-desyat-rokiv-privchali-ukraintsiv-isti-suto-amerikanskiy-produkt-rezultat-100-mln-grn-vitorgu-istoriya-brendu-tom-13012024-18206> (дата звернення: 13.05.2024).
  21. 5 wellbeing and mental health tips for small business owners. Business Victoria. URL: <https://business.vic.gov.au/learning-and-advice/hub/5-wellbeing-and-mental-health-tips-for-small-business-owners> (дата звернення: 06.05.2024).
  22. 6 Ways to Reduce Administrative Tasks As a Small Business Owner. Homebase. URL: <https://joinhomebase.com/blog/reduce-administrative-tasks-small-business-owner/> (дата звернення: 05.05.2024).

23. Abdullah Ali Kawar, Mustafa Ameen Ayoub A., Farhad Ali Tirwanshi Kawar. The Impact of Marketing Strategy on the Sales Performance: A study of Micro and Small enterprises' owners. Institucional. URL: [https://institucional.us.es/revistas/IROCAMM/7\\_1/IROCAMM\\_V7-N1\\_2024\\_04\\_abdullah-ali\\_musafa-ameen.pdf](https://institucional.us.es/revistas/IROCAMM/7_1/IROCAMM_V7-N1_2024_04_abdullah-ali_musafa-ameen.pdf) (дата звернення: 12.04.2024).
24. Atin Chhabra. An introduction to sustainability management: Objective, principles, advantages. Schneider Electric Blog. URL: <https://blog.se.com/sustainability/2022/06/27/an-introduction-to-sustainability-management-objective-principles-advantages/> (дата звернення: 01.05.2024).
25. Barham C. Sustainability and Crisis Management. SpringerLink. URL: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5\\_761-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5_761-1) (дата звернення: 01.05.2024).
26. Barney N. What is crisis management?. Techtarget. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/crisis-management> (дата звернення: 29.04.2024).
27. Choosing the Best Pricing Strategy for Your Small Business. Accion Opportunity Fund. URL: <https://aofund.org/resource/choosing-the-best-pricing-strategy-for-your-small-business/> (дата звернення: 04.05.2024).
28. Cost Control: Cost Control Strategies for Small Businesses - FasterCapital. FasterCapital. URL: <https://fastercapital.com/content/Cost-Control--Cost-Control-Strategies-for-Small-Businesses.html> (дата звернення: 04.05.2024).
29. Crandall W., Edwin Clifford Mensah. Crisis management and sustainable development: a framework and proposed research agenda. Libres. URL: [https://libres.uncg.edu/ir/uncp/f/Crisis%20Management%20and%20Sustainable%20Development\\_A%20Framework%20and%20Proposed%20Research%20Agenda.pdf](https://libres.uncg.edu/ir/uncp/f/Crisis%20Management%20and%20Sustainable%20Development_A%20Framework%20and%20Proposed%20Research%20Agenda.pdf) (дата звернення: 30.04.2024).

30. Crisis Management Strategies for Small Business Owners: Tips and Tricks. Digital Marketing Agency | Codedesign | Digital Agency Lisbon Portugal |. URL: <https://codedesign.org/crisis-management-strategies-small-business-owners-tips-and-tricks> (date of access: 21.04.2024).
31. Davydiuk V., Martseniuk O., Ruzhytska K. FACTORS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE MODERN ECONOMIC CONDITIONS. Researchgate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/372837014\\_FACTORS\\_FOR\\_INCREASING\\_THE\\_EFFICIENCY\\_OF\\_ENTERPRISE\\_ACTIVITIES\\_IN\\_THE\\_MODERN\\_ECONOMIC\\_CONDITIONS](https://www.researchgate.net/publication/372837014_FACTORS_FOR_INCREASING_THE_EFFICIENCY_OF_ENTERPRISE_ACTIVITIES_IN_THE_MODERN_ECONOMIC_CONDITIONS) (дата звернення: 28.04.2024).
32. Definitive Guide of Business Strategy Types and 6 Next Steps. Medallion Partners. URL: <https://medallionpartnersinc.com/what-are-the-3-types-of-strategies-in-strategic-management/> (date of access: 24.04.2024).
33. Differences between Strategic Management and Leadership - Talentedge. Talentedge. URL: <https://talentedge.com/articles/differences-strategic-management-leadership/> (дата звернення: 03.05.2024).
34. Factors Influencing the Financial Situation and Management of Small and Medium Enterprises. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/12/554> (date of access: 11.05.2024).
35. Frese M., Gelderen M. v., Ombach M. How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success. Massey University Institutional Repository. URL: <https://www.massey.ac.nz/massey/fms/Colleges/College%20of%20Business/MIB/Documents/GelderenPublications/jsbm%20muir%20strategies%20postprint.pdf> (дата звернення: 06.05.2024).
36. Hayes A. Crisis Management: Definition, How It Works, Types, and Example. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp> (дата звернення: 29.04.2024).

37. How do exchange rates affect businesses | CurrencyTransfer. CurrencyTransfer. URL: <https://www.currencytransfer.com/blog/expert-analysis/how-exchange-rates-affect-your-business> (date of access: 20.04.2024).
38. How to Implement a Strategic Management Process [2024] • Asana. Asana. URL: <https://asana.com/ru/resources/strategic-management-stages> (date of access: 24.04.2024).
39. How Ukraine supports businesses. Rubryka. URL: <https://rubryka.com/en/article/derzhavna-pidtrymka-biznesu/> (дата звернення: 09.05.2024).
40. Kenton W. What Is Strategic Management?. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp> (дата звернення: 03.05.2024).
41. Managing Operations in Small Businesses: 5 Essential Techniques to Learn Today. MasterStart. URL: <https://masterstart.com/blog/courses/operations-management/managing-operations-in-small-businesses-5-essential-techniques-to-learn-today/> (дата звернення: 05.05.2024).
42. Mental health and well-being in SMEs - AICD. Home. URL: <https://www.aicd.com.au/leadership/types/management/mental-health-and-well-being-in-smes.html> (дата звернення: 05.05.2024).
43. Rudder A. ERP Vs. CRM: What's The Difference?. Forbes Advisor. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/erp-vs-crm/> (date of access: 26.04.2024).
44. Sheldon R., Tucci L. What is strategic management?. Techtarget. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-management> (дата звернення: 03.05.2024).
45. Size standards | U.S. Small Business Administration. Small Business Administration. URL: <https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/size-standards> (дата звернення: 10.04.2024).

46. ŠTĚPÁNEK J. MANAGEMENT OF ECONOMIC EFFICIENCY IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. Magnanimitas. URL: [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0301/papers/A\\_stepanek.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0301/papers/A_stepanek.pdf) (дата звернення: 16.04.2024).
47. Strategic management process: What it is, importance, advantages. Egyptian Culture Center. URL: <https://eccceg.com/strategic-management/> (date of access: 22.04.2024).
48. Sustainability Management Explained: What It Is and Why It's Important. WatchWire. URL: <https://watchwire.ai/sustainability-management-explained/> (дата звернення: 01.05.2024).
49. The Impact of Government R&D Subsidies on Enterprise Technology Innovation –Based on Evidence from Chinese Listed Companies. SCIRP. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=91394> (date of access: 20.04.2024).
50. The new SME definition - Publications Office of the EU. Publications Office of the EU. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/10abc892-251c-4d41-aa2b-7fe1ad83818c> (дата звернення: 10.04.2024).
51. Twin A. KPIs: What Are Key Performance Indicators? Types and Examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> (date of access: 27.04.2024).
52. Types of Strategic Management. InvestManagementor. URL: <https://investmanagementor.com/types-strategic-management/> (date of access: 24.04.2024).
53. What are the External Factors that affect Quality Management?. Next Generation Quality Management Software - Qualityze Inc. URL: <https://www.qualityze.com/blogs/what-are-the-external-factors-that-affect-quality-management> (дата звернення: 12.04.2024).

54. What is an OKR? Definition and Examples. What Matters. URL: <https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definition-example> (date of access: 27.04.2024).
55. What is crisis management? - Everbridge. Everbridge. URL: <https://www.everbridge.com/blog/what-is-crisis-management/> (дата звернення: 30.04.2024).