

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студент 491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Каштелян О.С.

Керівник д.е.н., професор Соловйов А.І.
Рецензент Рецензент директор ТОВ
"Моноліт-ВВ" Мунтян В.М.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Економічна сутність і функції малих підприємств.....	5
1.2. Важливість розвитку малого підприємства в умовах воєнного стану.....	13
1.3. Проблеми та тенденції розвитку малого бізнесу в Україні та Херсонській області.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ФОП ГЛУЩЕНКО М.М.	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності малого підприємства ФОП Глущенко М.М.....	26
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності та діагностика фінансового стану малого підприємства ФОП Глущенко М.М.....	33
2.3. Оцінка ефективності управління малим підприємством ФОП Глущенко М.М.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ФОП ГЛУЩЕНКО М.М.	43
3.1. Основні напрямки державного регулювання за умов військового часу.....	43
3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління малим підприємством ФОП Глущенко М.М.....	47
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що підприємництво, особливо малий бізнес, перевагою якого є здатність до швидкої адаптації відповідно до вимог зовнішнього середовища, залишається основним фактором соціально-економічних перетворень кожної адміністративно-територіальної одиниці та держави в цілому. Розвиток малого підприємництва сприяє вирішенню важливих для країни соціально-економічних проблем. Отже, малий бізнес є запорукою демократизації економіки та суспільного життя. Тому формування та впровадження нових форм управління є провідною задачею для розвитку малого бізнесу в Україні.

Система менеджменту в малому бізнесі – важливий фактор вирішення багатьох регіональних проблем. Саме тому в більшості країн світу мале підприємництво є не тільки об'єктом державної політики, але й розглядається як один з чинників національної безпеки. Малі підприємства є досить специфічним об'єктом управління. До особливостей малих підприємств відносять: невеликий масштаб діяльності, швидка адаптація, мобільність, слабка стійкість щодо впливу змін зовнішнього середовища. Малі підприємства вирізняються простотою форми управління і нечисленністю управлінського штату. Невдачі багатьох малих підприємств пов'язані, головним чином, із недоліками в менеджменті.

Проблематику щодо організації та становлення сфери малого бізнесу в Україні висвітлювали такі вітчизняні вчені, як Бондар М., Гавриш С., Глушенкова А.А., Кристиняк М.Б., Міца В.В., Падерін І.Д., Куликова О.Ф., Шлафман Н.Л., Сугоняко Д.О., Щегольська М.Н., Цеомашко А.С., Рарок О.В. та інші. Проте специфіка менеджменту малих підприємств залишається недостатньо вивченою та потребує проведення подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних основ формування системи менеджменту малих підприємств і пошук шляхів її удосконалення.

Виходячи із мети роботи, сформульовано наступні **завдання** дослідження:

- дослідити економічну сутність і функції малих підприємств;
- розглянути основи фінансового менеджменту в малому бізнесі;
- з'ясувати роль маркетингового менеджменту в діяльності малих підприємств;
- розглянути організаційно-економічну характеристику діяльності малого підприємства ФОП Глущенко М.М.;
- проаналізувати фінансові результати діяльності та провести діагностику фінансового стану малого підприємства ФОП Глущенко М.М.;
- провести оцінку ефективності управління малим підприємством ФОП Глущенко М.М.;
- визначити тенденції розвитку малого бізнесу та основні напрямки державного регулювання за умов військового часу;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління малим підприємством ФОП Глущенко М.М.

Об'єктом дослідження є система менеджменту малого підприємства ФОП Глущенко М.М.

Предметом дослідження виступають елементи та складові процесу управління малими підприємствами.

Інформаційною базою дослідження є: вітчизняна і зарубіжна література з досліджуваної проблеми; наукові статті, опубліковані у вітчизняних і зарубіжних періодичних виданнях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність і функції малих підприємств

Малі підприємства у розвитку будь-якої держави відіграють важливе значення, як соціальне, так і економічне. За рівнем розвитку малих підприємств можна робити висновок про здатність країни пристосовуватися до мінливого середовища, створювати умови, необхідні для практичної реалізації здібностей та талантів кожного індивіда. Це, в свою чергу, позитивно позначається на єднанні нації та підвищенні рівня задоволеності населення, збереженні національного духу та національної гордості.

Створення і розвиток сектору малого підприємництва для України, яка перебуває на стадії активної розбудови ринкових відносин, має стати фундаментом соціальної реструктуризації суспільства, який забезпечує підготовку населення та перехід всього національного господарства до сталого соціально-економічного розвитку. За показниками розвитку і рівнем включення у вирішення найбільш важливіших соціально-економічних проблем сектор малого підприємництва в Україні поступається показникам розвиненим країнам світу.

Суб'єктам малого підприємництва в Україні заважає ефективно функціонувати, як в західних країнах, недостатня увага з боку держави і громадських організацій до питань формування сприятливих умов розвитку малого бізнесу.

Акцентування уваги на проблемах розвитку малого підприємництва в Україні обумовлено його важливим значенням у соціально-економічному житті нашої країни. Тому дуже важливо розуміти, як відбувається адаптація підприємців в умовах воєнного

стану, які фактори мають суттєвий вплив на розвиток вітчизняного малого підприємництва та який характер має цей вплив.

Класифікація підприємств за кількістю працюючих і доходами від діяльності наведено на рис. 1.1.

Економічну сутність малого підприємства потрібно розглядати у єдності таких двох аспектів, як:

- по-перше, визначення економічної сутності малого підприємства повинно охоплювати його загально-видові ознаки, які характеризують належність малого підприємства до підприємницької діяльності;

- по-друге, мале підприємство слід аналізувати як специфічний підвид підприємництва (рис. 1.2).

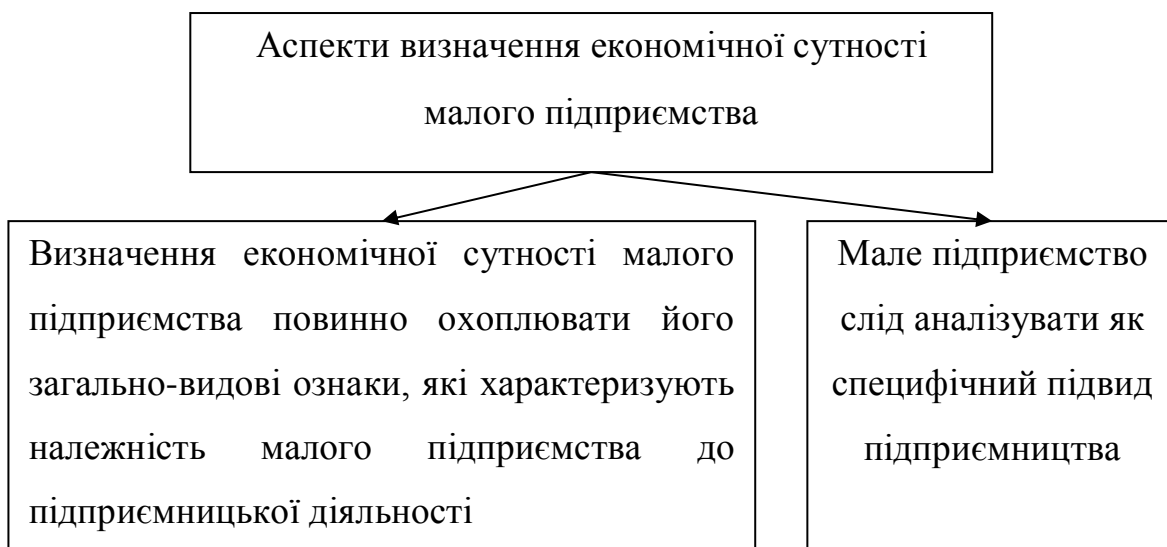


Рис. 1.2. Аспекти визначення економічної сутності малого підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [11]

Для більш глибокого з'ясування типових загально-видових ознак малого підприємства доцільно використовувати підхід, який є загальновизнаним в економіці. Він означає аналіз малого підприємства в єдності трьох основних засадах підприємництва (рис. 1.3).



Рис. 1.1. Класифікація підприємств за кількістю працюючих і доходами від діяльності

Джерело: побудовано автором на підставі [3]

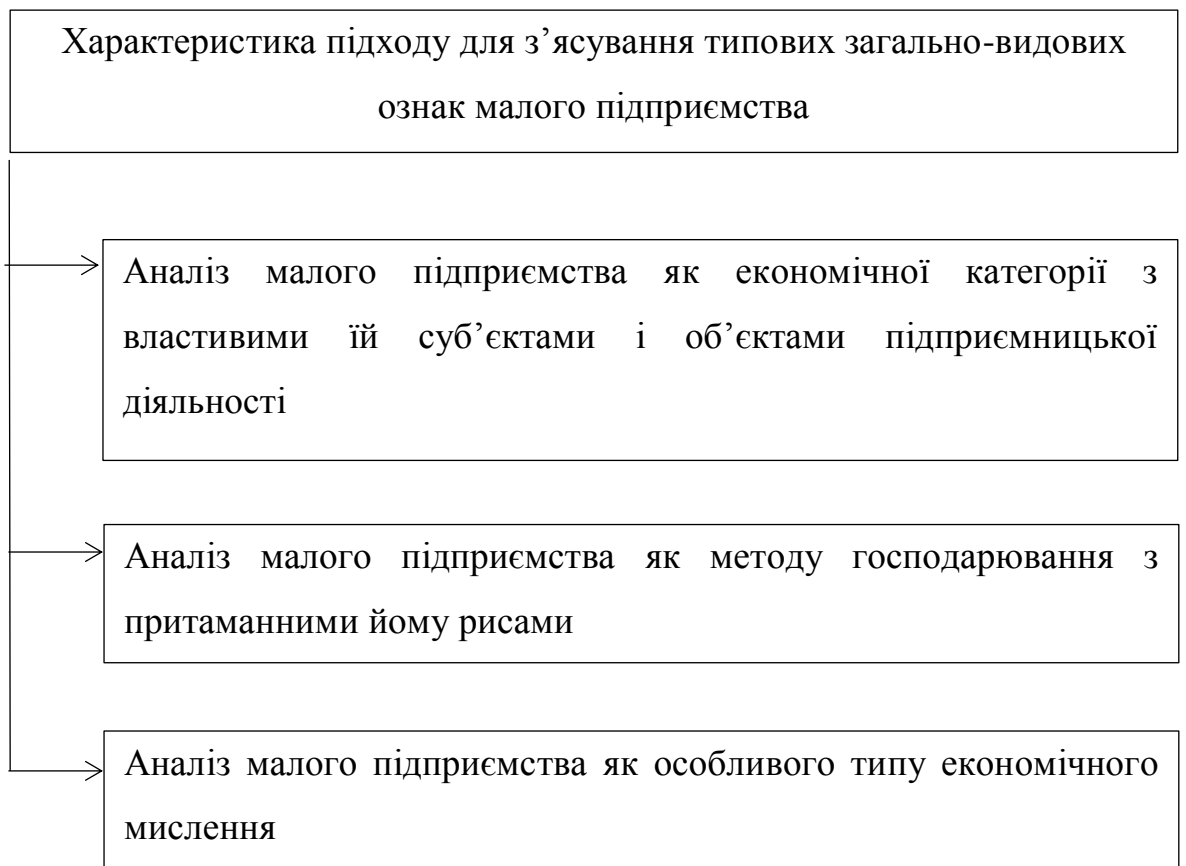


Рис. 1.3. Характеристика підходу для з'ясування типових загально-видових ознак малого підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [13]

Як економічна категорія мале підприємство представляє собою особливий підвид підприємництва, який полягає у створенні та практичній реалізації економічного процесу або здійсненні певного внеску в існуючий економічний процес, який пов'язаний із веденням підприємницької діяльності громадян – фізичних осіб і з функціонуванням малих підприємницьких структур різних організаційно-правових форм та форм власності з метою отримання прибутку і задоволення певних потреб суспільства.

Об'єктами малого підприємництва є малі підприємства за кількісними класифікаційними параметрами.

Як метод господарювання мале підприємство характеризується визначальними рисами, наведеними на рис 1.4.

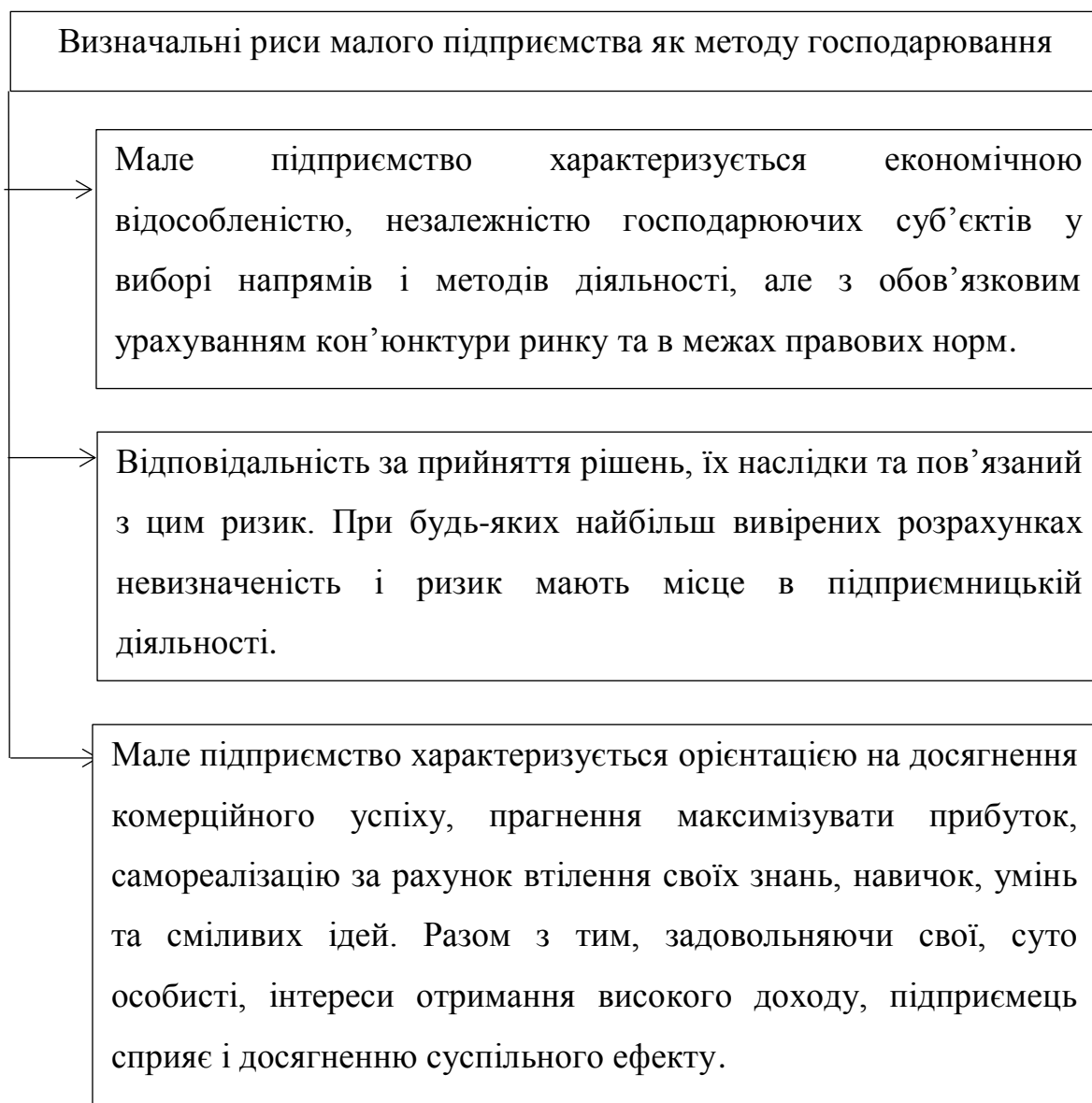


Рис. 1.4. Визначальні риси малого підприємства як методу господарювання

Джерело: побудовано автором на підставі [13]

Як особливий тип економічного мислення мале підприємство характеризується сукупністю оригінальних поглядів і підходів до прийняття рішень, що реалізуються у практичній діяльності [5].

Специфічними ознаками малого підприємства слід вважати його кількісні й якісні класифікаційні параметри, що розрізняються в залежності від особливостей країн. Крім кількісних ознак (кількість працюючих та обсяг річного обороту), визначених чинним

законодавством України, до кількісних параметрів також відносять обсяг власного капіталу, частку продажу на ринку, обсяг основних і оборотних засобів, низькі управлінські витрати у розрахунку на одиницю продукції, кількість виробленої продукції [16].

Малому підприємству, як специфічному підвиду підприємницької діяльності, притаманні також якісні особливості, що найкраще проявляються у перевагах і недоліках.

Найсуттєвіші переваги малого підприємства систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги малого підприємства

Класифікація переваг	Характеристика переваги
Економіко-виробничі	Гнучкість, динамізм, сприйнятливість до нововведень, швидке насичення ринку, пристосування до мінливості технологій, компактність управлінської команди і багатофункціональність менеджерів, відсутність громіздких управлінських структур, простота інформаційних зв'язків та неформальний характер планування і контролю; невеликий обсяг використання фінансових ресурсів та висока оборотність капіталу; спрощена система збуту
Інституціональні	Відкритість доступу та легкість входження до цього сегменту підприємництва
Соціально-економічні	Забезпечення соціальної стабільності, насичення ринку праці новими робочими місцями
Соціально-психологічні	Подолання відчуження від засобів виробництва та кінцеві результати виробничої діяльності, мотивація до праці, єдність права власності і безпосереднього управління підприємством

Джерело: побудовано автором на підставі [15]

Поряд із властивими перевагами малому підприємству притаманні також певні недоліки, які наведено на рис. 1.5.

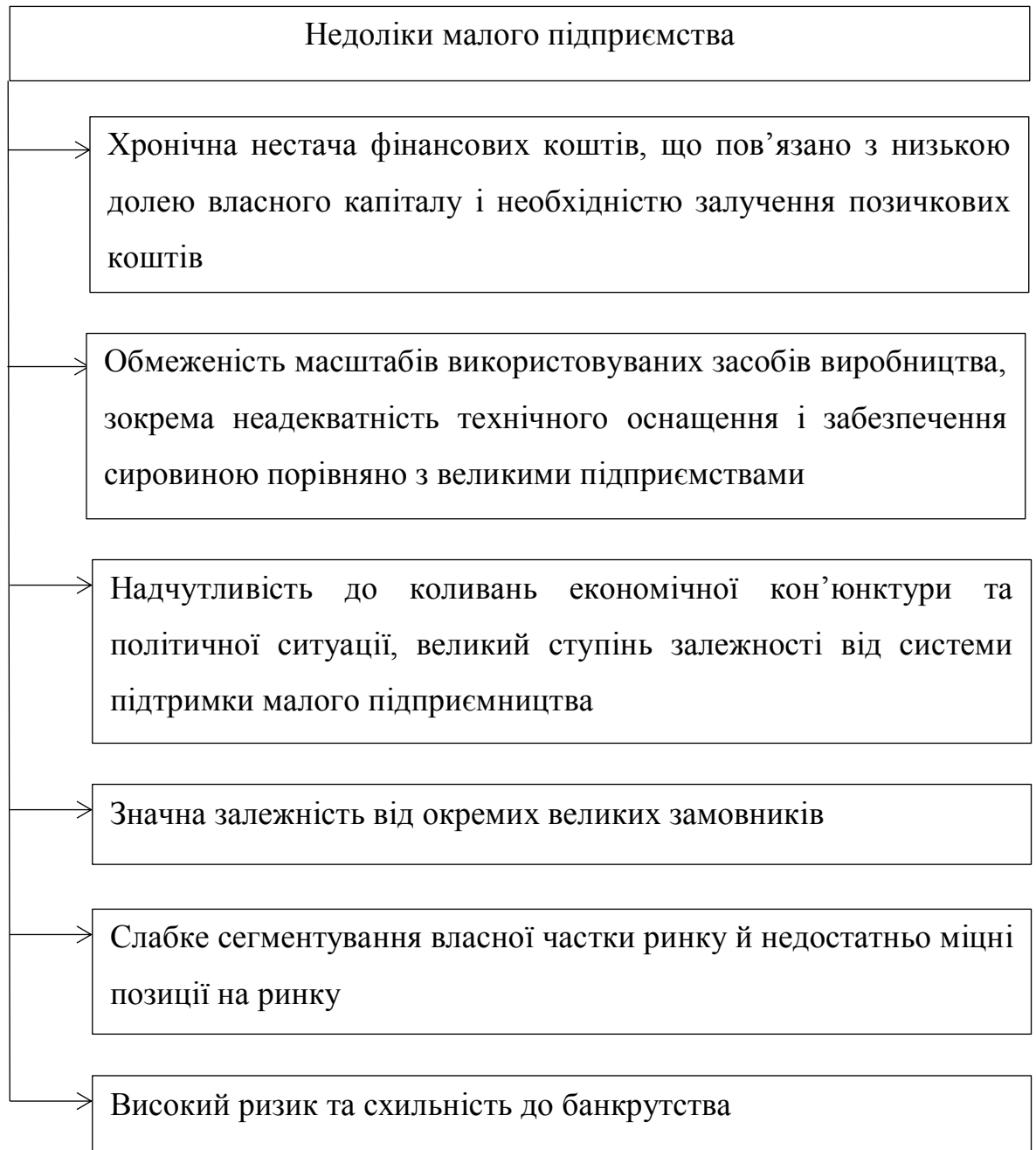


Рис. 1.5. Недоліки малого підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [19]

Всі „плюси” і „мінуси” малого підприємства можна проілюструвати за допомогою табл. 1.2.

Аналіз функцій малого бізнесу показує наступне.

Мале підприємство надає ринковій економіці потрібної гнучкості, швидше реагує на зміну кон'юнктури ринку. Ця риса малого бізнесу все набуває особливої значущості в сучасних умовах, враховуючи процеси

швидкої індивідуалізації й диференціації споживчого попиту, зростання номенклатури вироблених товарів та послуг, прискорення науково-технічного прогресу.

Таблиця 1.2

Проблеми розвитку малих підприємств та шляхи їх вирішення

Проблеми розвитку	Малі підприємства	Шляхи вирішення
Податковий тиск	Через високі державні податки, деякі суб'єкти малого бізнесу ведуть тіньову економіку	Проведення реформи оподаткування, зменшення кількості зборів і відрахувань
Слабка стартова матеріально-технічна база	Через те, що більшість громадян в Україні живе від «зарплати до зарплати», вони не можуть накопити достатньою кількістю коштів для відкриття власної справи	Надання доступу до дешевого та простого кредитування; підтримка з боку держави
Низький рівень кваліфікації кадрів	Нераціональне використання коштів, не оптимізована структура підприємства, неправильна робота з працівниками, через низький рівень професіоналізму керівництва	Створення програм по підвищенню кваліфікації, надання інформації, консультацій і порад по веденню бізнесу.
Монополізація бізнесу	Великі підприємства витісняють малі, не даючи їм розвиватись	Посилити боротьбу з монополіями з боку Антимонопольного комітету України

Джерело: складено автором на підставі [19; 21]

Також малий бізнес мобілізує фінансові та виробничі ресурси населення, в тому числі трудові та сировинні ресурси, які б за відсутність малого підприємництва не були би використані. Щодо можливостей малого бізнесу в даному контексті можна судити по досвіду розвинених країн світу, в економіці яких малому підприємству за багатьма показниками належить провідне місце: на

малий бізнес в розвинених країн світу припадає до 90 % усіх підприємств та до 50 % ВВП (валового національного продукту).

Крім того, суттєвий внесок вносить малий бізнес й у формування конкурентного середовища, а це має величезне значення для залучення прямих іноземних інвестицій в економіку країни. Малий бізнес за самою своєю природою є антимонопольним.

З одного боку, завдяки великій кількості складових елементів малого підприємництва та їх високій динаміці малі підприємства у меншій мірі піддаються монополізації порівняно з великими підприємствами. З іншого боку, при вузькій спеціалізації та використанні новітньої техніки мале підприємство виступає як серйозний конкурент, який підриває монопольні позиції великих підприємств.

1.2. Важливість розвитку малого підприємства в умовах воєнного стану

Розвиток малого підприємства є надзвичайно важливим для забезпечення його конкурентоспроможності та певного успіху на ринку. Загалом, розвиток малого підприємства може забезпечити безліч позитивних наслідків для його подальшої діяльності, серед них можна виділити наступні:

- підвищення показників обсягу виробництва та продажу їх продукції або послуг, що в свою чергу призведе до збільшення прибутків;

- покращення якості продукції або послуг, що може підвищити шанси залучення нових клієнтів, при цьому зберігаючи існуючих;

- впровадження нових технологій, а також методів виробництва. Це може значно зменшити витрати на процеси виробництва та підвищити його ефективність;

- розширення ринків збуту, що дозволяє залучати нових клієнтів та підвищувати прибутковість;
- підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє витримувати конкуренцію на ринку;
- залучення інвестицій, що дозволяє фінансувати розвиток та модернізацію малого підприємства.

Розвиток кожного малого підприємства є досить важливим, адже кожен з них є ключовим учасником здорової економіки країни. За рахунок прогресу діяльності малого підприємства вирішуються безліч глобальних питань, таких як, перш за все розвиток економіки, а саме збільшення виробництва, зайнятості, експорту та інвестицій. Також не менш важливим є підвищення рівня життя громадян, адже це впливає на збільшення їх доходів, що в свою чергу впливає на загальний рівень життя кожного з них. Розвиток супроводжується зазвичай збільшенням обсягів виробництва, чисельності персоналу, обороту. Таким чином, підприємство переходить від малого до середнього, від середнього до великого, отримуючи ряд переваг великих підприємств: доступність кредитування порівняно з меншими суб'єктами господарювання, більша увага з боку інвесторів, більша фінансова стійкість. Однак при цьому необхідно уникати нагромадження складної бюрократизованої організаційної структури, оскільки це сприяє зниженню гнучкості, а отже – здатності реагувати на негативні впливи середовища.

Розвиток малого підприємства забезпечує можливість впровадження нових технологій, у тому числі ресурсозберігаючих або таких, що мінімізують вплив на довколишнє середовище, що дає змогу вписуватися у рамки концепції сталого розвитку.

Розвиток інфраструктури – ще одне з важливих питань, на які має вплив розвиток малих підприємств. Малі підприємства можуть допомагати в розвитку інфраструктури країни, наприклад в будівництві доріг, мостів, аеропортів, що насамперед є досить актуальним для нашої

країни, адже після закінчення війни буде очікуватись певний період відбудов. У сьогоднішніх умовах повномасштабного вторгнення високорозвинені малі підприємства суттєво допомагають волонтерам, населенню.

Зменшення безробіття та підвищення показників податкових надходжень в держаний бюджет – ці два фактори пов'язані між собою і також є наслідком покращення діяльності малих підприємств. Зрозуміло, що з урахуванням вищезазначеного стимулювання розвитку та зростання малих підприємств має входити також до цілей та інтересів держави.

Отже, загалом, розвиток малого підприємства є досить важливим, перш за все для забезпечення його успіху та його довгострокової стабільності на ринку. Також, цей процес має великий вплив й на країну, а саме її економічний та соціальний розвиток та інвестиційну привабливість. Саме такі аспекти роблять його ключовим елементом для досягнення стійкого економічного зростання та покращення якості життя населення.

Використовуючи екстенсивні та інтенсивні методи, мале підприємство має можливість розвиватись самостійно використовуючи наявні ресурси. За допомогою екстенсивного методу розвитку, можна збільшувати обсяги продукції та відповідно збільшення прибутків, через використання додаткових ресурсів та працівників. Тобто, при даному методі мале підприємство розвивається саме за рахунок залучення певних засобів ззовні. Інший метод розвитку – інтенсивний, передбачає приріст за рахунок постійного покращення інструментів праці, а також інтегрування інноваційних процесів.

Отже, іншими словами, покращення малого підприємства здійснюється шляхом підвищення ресурсовіддачі, за допомогою інвестицій та інноваційної розробки, що впливає на покращення виробництва малого підприємства [4].

Метою розвитку малих підприємств є оптимальний розподіл та використання ресурсів за допомогою трансформації або реструктуризації, що включає розділення, з'єднання, ліквідацію функцій, створення нових структурних підрозділів, придбання визначальної частки в статутному капіталі або акціях сторонніх організацій, а також приєднання інших підприємств. Ці заходи дозволяють створити ефективну організацію та створити конкурентоспроможні підприємства, що може призвести до зміни стратегії на ринку, включаючи запровадження жорстких бюджетних обмежень. Реструктуризація може бути виконана у різних формах, таких як реструктуризація виробництва, реструктуризація активів, фінансова реструктуризація, корпоративна реструктуризація або реорганізація [8].

Мале підприємство може також розвиватись та підвищувати свою прибутковість за рахунок постійного розвитку маркетингового менеджменту. Сьогодні, управління малим підприємством на основі маркетингових принципів має велике значення. Поєднавши такі поняття як маркетинг та менеджмент, сприяло створенню нового підходу до підтримки малого бізнесу, в якому маркетинг виступає головним інструментом. Маркетинговий менеджмент має широкий спектр дій і є механізмом для усунення розбіжностей між бажаннями споживачів та можливостями малого підприємства, що сприяє підвищенню показників та загалом розвитку малого підприємства [12].

Як висновок, можна сказати, що успіх будь-якого малого підприємства залежить від його постійного розвитку. Це стосується не тільки вдосконалення продукту або послуги, але й збільшення ефективності виробництва та підвищення якості обслуговування клієнтів, що може бути впроваджене за допомогою різних методів, які потребують великих зусиль і ресурсів.

Але варто відмітити, що пророблена робота являє собою інвестиції в майбутнє, що дозволять малому підприємству збільшити свою

конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стійкий розвиток в подальшому.

Отже, розвиток малого підприємства є необхідним і важливим елементом для успіху в майбутньому.

1.3. Проблеми та тенденції розвитку малого бізнесу в Україні та Херсонській області

Сталий соціально-економічний розвиток економіки будь-якої країни значною мірою залежить від процвітання малого підприємництва. Такий вид економічної діяльності надає більшій частині працездатного населення країни роботу, насичує ринок товарами та послугами, а також створює середовище для розвитку конкурентного ринку. Тому одним з найбільш важливіших завдань в Україні повинно бути надання малому бізнесу різносторонньої підтримки.

Перспективи розвитку малого бізнесу в Україні досліджували такі вітчизняні науковці, як: Ващенко К.О., Варналій З.С., Колеснікова Л.А., Кужель О.В. та ін. В своїх наукових працях вони аналізували проблеми малого бізнесу та різні підходи до їх розв'язання.

Темпи розвитку малого бізнесу в Україні низькі порівняно з провідними розвинутими країнами світу. За даними Глобального індексу підприємництва і розвитку (The Global Entrepreneurship & Development Index – GEDI) в рейтингу серед 137 країн світу Україна посідає 77-у позицію [7].

На основі даних офіційного сайту Державної служби статистики України [4] в табл. 1.3 проведено структурно-динамічний аналіз розвитку вітчизняного підприємництва протягом періоду 2011-2022 рр.

Як видно з табл. 1.3, в Україні протягом періоду 2011-2022 рр. найбільша питома вага серед діючих суб'єктів господарювання припадає

на фізичних осіб-підприємців (ФОПів) та варіює від 77,2 % у 2013-2014 рр. до 83,6 % у 2017 р.

Таблиця 1.3

**Структурно-динамічний аналіз розвитку підприємництва в Україні
протягом періоду 2011-2022 рр.**

Рік	Кількість діючих суб'єктів господарювання			Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання		
	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці		усього, млн. грн.	з них у фізичних осіб-підприємців	
		одиниць	питома вага, %		млн. грн.	питома вага, %
2011	2184105	1805118	82,6	3692554,5	230418,2	6,2
2012	1701797	1325925	77,9	4302627,2	211215,8	4,9
2013	1600304	1235192	77,2	4563794,8	256649,2	5,6
2014	1722251	1328743	77,2	4437326,1	284238,1	6,4
2015	1932325	1591160	82,3	4608978,1	289042,3	6,3
2018	1974439	1630878	82,6	5716431,0	397473,3	7,0
2017	1865631	1559161	83,6	6877077,4	489204,6	7,1
2018	1805144	1466803	81,3	8467032,0	604336,7	7,1
2019	1839672	1483716	80,7	10148847,2	760755,1	7,5
2020	1941701	1561028	80,4	10725443,0	884382,2	8,2
2021	1973652	1599755	81,1	11285578,9	1012426,3	9,0
2022	1956320	1585414	81,0	15240051,1	1373018,7	9,0
Середньо-річний темп приросту, %	-1,0	-1,2	-	+13,8	+17,6	-

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних [4]

Проте питома вага обсягу реалізованої продукції фізичних осіб-підприємців у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) усіх суб'єктів господарювання – незначна та варіює від 4,9 % у 2012 р. до 9,0 % у 2021-2022 рр.

За останні роки в Україні спостерігається зменшення кількості діючих суб'єктів господарювання: найбільша кількість діючих суб'єктів господарювання (в тому числі і найбільша кількість ФОПів) спостерігається в 2011 р., в якому загальна кількість діючих суб'єктів господарювання склала 2184,1 тис. одиниць, в тому числі кількість ФОПів склала 1805,1 тис. одиниць. Протягом періоду 2011-2022 рр. загальна кількість діючих суб'єктів господарювання щорічно зменшувалася в середньому на 1,0 %, а кількість ФОПів щорічно зменшувалася в середньому на 1,2 %.

Не зважаючи на зазначену негативну тенденцію у зміні кількості діючих суб'єктів господарювання, в тому числі і кількості ФОПів, обсяг реалізованої продукції протягом періоду 2011-2022 рр. зростає як у всіх суб'єктів господарювання (щорічно в середньому на 13,8 %), так і у ФОПів (щорічно в середньому на 17,6 %).

Аналіз стану малого бізнесу в Україні показав, що існує багато проблем, які потребують рішень, так як вони обмежують розвиток та рентабельність малих підприємств.

Уряд нашої держави дійшов висновку, що розвиток малого бізнесу може сприяти економічному піднесенню України. Саме тому Кабінет Міністрів України прийняв програму для підтримки малого бізнесу, яку схематично представлено на рис. 1.6.

01.02.2020 р. в Україні стартувала державна програма «Доступні кредити 5 – 7 – 9 %». Її мета – підтримати мікро- і малий бізнес в Україні. Відсоток за кредит залежав від розміру і виду бізнесу (рис. 1.7).

Важливим є те, що вітчизняні підприємці, які хотіли взяти участь в програмі, повинні були звертатися не до державних установ, а до банків-учасників програми (Укрексімбанк, Ощадбанк, Укргазбанк, ПриватБанк). Банки перевіряли кредитну історію, правдивість наданої підприємством інформації та відповідність потенційного учасника критеріям програми [17].

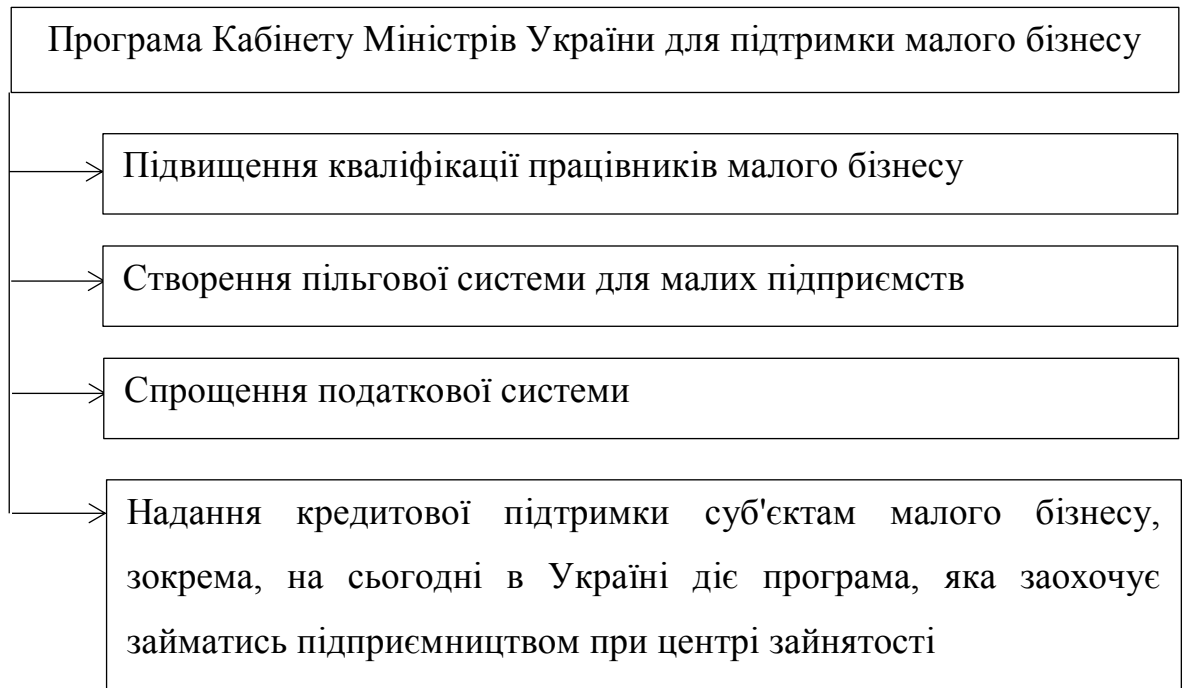


Рис. 1.6. Програма уряду України для підтримки малого бізнесу

Джерело: побудовано автором на підставі [17]

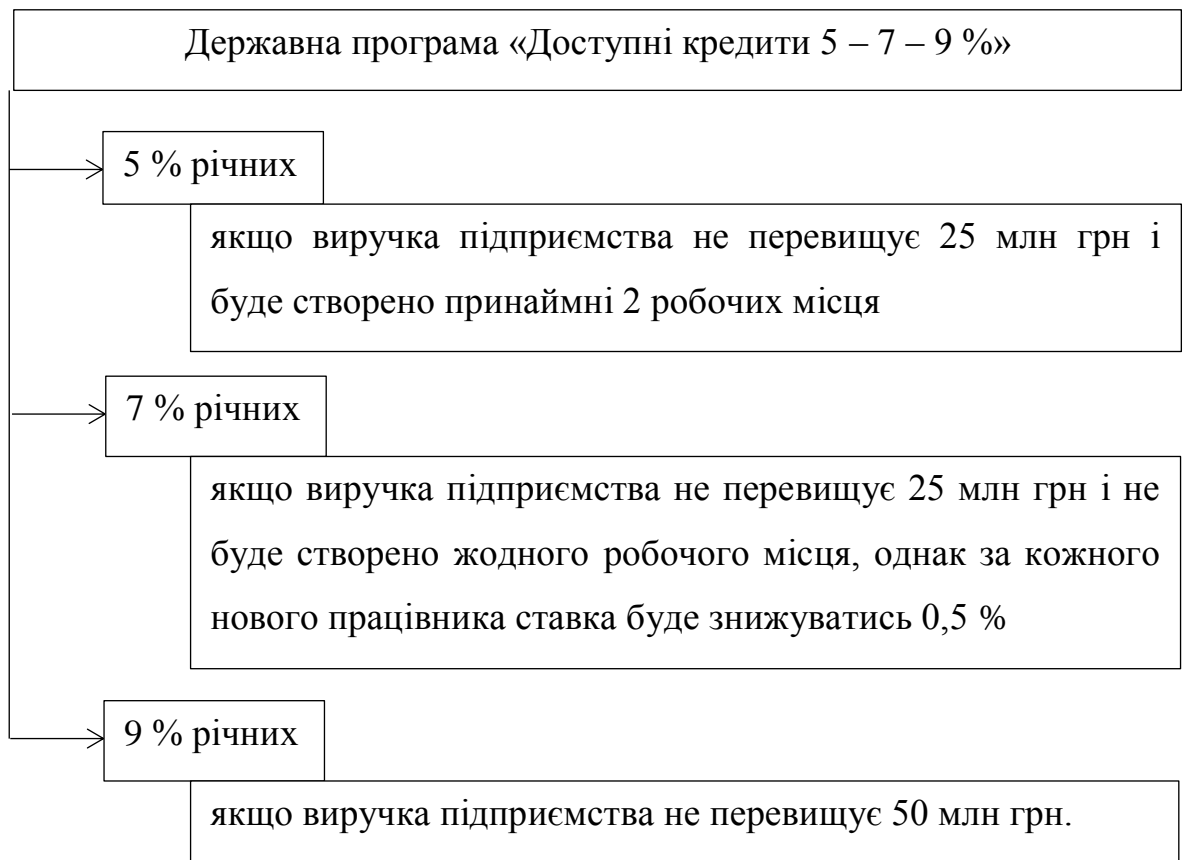


Рис. 1.7. Державна програма «Доступні кредити 5 – 7 – 9 %»

Джерело: побудовано автором на підставі [17]

Українське мале підприємництво також має надії на міжнародні програми. Так, з березня 2016 року Україна приєдналась до програми Євросоюзу з фінансування бізнесу COSME, що принесла нашій країні 117 млн євро на розвиток підприємництва. Також в Україні запрацювала програма Horizon 2021 від Європейської комісії [8].

Отже, малий бізнес України був вимушений долати багато макроекономічних перешкод, в основному через податковий тиск, низький кадровий потенціал підприємств, монополію у бізнесі тощо. Держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку малого бізнесу, оскільки він відіграє вирішальну роль у формуванні і розвитку економічного потенціалу країни. Нещодавно прийняті програми розвитку малого бізнесу дають надію на покращення ситуації.

Херсонська область розташована у південній частині України, в басейні нижньої течії р. Дніпро в межах Причорноморської низини, омивається Чорним і Азовським морями. Це регіон з добре розвиненим сільськогосподарським виробництвом, в якому головний потенціал це сільське господарство та туризм.

Територія області займає майже 2 млн. га сільськогосподарських угідь, що є найбільшою площею орних земель в Україні. Область завжди була одним з національних лідерів у вирощуванні овочів і баштанних культур. Серед овочевих культур в Херсонській області найбільше значення мають помідори, капуста, цибуля, перець солодкий, баклажани.

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила велику загрозу для Української держави та особливо Херсонської області, яка стала першим регіоном, що був майже весь окупований з початку військової агресії.

З метою забезпечення належної відсічі збройної агресії указом Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 р. в Україні було введено правовий режим воєнного стану.

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» воєнний стан тлумачиться як особливий правовий режим, що вводить в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [1].

Станом на 1 січня 2022 р., до початку вторгнення згідно до інформації місцевого управління державної служби статистики на території області постійно проживало близько 1 000 166 осіб, з яких 275 529 осіб безпосередньо в самому місті Херсон (ГУ статистики у Херсонській області).

З моменту російського вторгнення місцеве населення почало масово виїжджати з окупованого регіону. Скільки людей виїхало не відомо, в першу чергу виїхали мешканці, які не були згодні з ситуацією в регіоні та з маленькими дітьми. Проблема була в тому, що не було ні одного офіційного зеленого коридору для виїзду, люди виїзжали всіма можливими способами.

Тиск на населення продовжувався, виїхати намагались і ті, хто мав власний бізнес. Це призвело до поступового закриття об'єктів харчування, торгівлі, туристичної галузі.

Вищі навчальні заклади освіти теж стали небезпечним місцем, тиск на викладачів щодо вимог працювати по російському законодавству.

Велика кількість пошкодженого та зруйнованого житла, руйнування медичних закладів, небезпека подальшого знаходження на окупованій території сприяла подальшому виїзду населення, як з правого, так і з лівого берегу Дніпра.

Згідно з інформацією уряду, третина України станом на березень 2023 року потенційно забруднена. Більшість цих земель знаходиться на території Херсонської області – це і сільськогосподарські угіддя, і ліси, прибережна полоса рік, морів та Каховського водосховища. Ситуація в Херсонській області ускладнена ще і тим, що лівий берег ще окупований і в регіоні йдуть бої. До першочергових задач увійшли планування розмінування сільськогосподарських земель, як головного потенціалу Херсонської області.

Руйнування Антонівського мосту теж спричинило порушення головної магістралі області. При відході російських військ, його було зруйновано, питанням поновлення його можна буде повернутись тільки після повного закінчення війни на території України.

Виробничі підприємства Херсонської області, такі як «Суднобудівний завод» майже зруйновано, велике підприємство промислової упаковки та гофроящиків «Дунапак Таврія» розкрадено та частково вивезено обладнання.

Два морські торговельні порти, два річкові порти, тисячі кілометрів залізничних і автодоріг пов'язують Херсонську область з іншими регіонами України, Південно-Східної Європи, Закавказзя та Близького Сходу. Робота морських портів зараз заблоковано через небезпеку працювати.

Об'єкти туристично-рекреаційного напрямлення, які розташовані переважно на лівому березі області зруйновані або зайняті військовими. Власники готелів, пансіонатів та баз відпочинку, які відмовились співпрацювати із загарбниками або виїхали, або зачинили свої об'єкти. Але це не зупинило військових і «нову владу», власникам

запропоновано перереєструвати право власності по російському законодавству.

Об'єкти рекреації, які в останні роки активно розбудовувались, зараз занедбані, зруйновані повністю або частково. Для відновлення знадобляться роки, а головне бажання власників повернутись і займатись цим бізнесом. Деякі мешканці області, які виїхали в інші регіони та країни, враховуючи достатньо довгий період окупації шукають можливість налагодити життя в інших містах.

У жовтні 2014 р. відновив свою роботу міжнародний аеропорт «Херсон». Авіакомпанія «Turkish Airlines» відкрила регулярний міжнародний пасажирський рейс за маршрутом Стамбул-Херсон-Стамбул. З кожним роком відкривались нові маршрути, закінчення реконструкції аеропорту була запланована на березень 2022 року з відкриттям нових міжнародних маршрутів. З початку військових дій на території Херсонської області, аеропорт був під постійним обстрілом. На сьогодні аеропорт майже зруйновано, для його відбудови буде потрібно час і великі кошти.

Природні екосистеми страждають через будівництво незрозумілих загороджень, велика кількість прибрежних зон Дніпра, морських узбережь засмічені та заміновані.

Зокрема, уздовж Азово-Чорноморського узбережжя, східного та північного кордонів України частина національних парків опинилася в зоні гуманітарної кризи через неможливість доставити туди корми для тварин і птахів (наприклад, біосферний заповідник «Асканія-Нова», національні природні парки «Азово-Сиваський», «Джарилгацький» та інші).

Російське вторгнення завдало непоправної шкоди екологічній системі Херсонської області, порушило права громадян на безпечне життя, доквілля, ведення бізнесу та здійснення туристично-рекреаційної діяльності.

Так, на Херсонщині, де тривають активні бойові дії, накопичилась велика кількість ракет, боєприпасів, які ще не розірвались, велика кількість сільськогосподарських угідь заміновано. Майже кожного дня сільгоспвиробники, які намагаються починати обробляти свої землі, гинуть або отримують серйозні поранення. Це буде мати велику загрозу для життя і безпеки населення ще не один рік.

Для подолання цих наслідків у Міністерстві економіки пропонують створити державну структуру, яка координуватиме розмінування. Для відновлення життя на раніше окупованих територіях знадобиться час, великі кошти та бажання населення повернутись на рідну землю.

Для подальшого перспективного розвитку цих територій необхідно, щоб держава створила такі умови, при яких розвивати території і бізнес були зацікавлені не тільки місцеві мешканці, а і іноземні інвестори.

Якщо більшість проблем сьогодні зрозуміла, то можливо її масштаби і наслідки не всі розуміють.

Тільки завдяки бажанню населення і держави, відновити життя найбільшій здравниці України та виробника сільськогосподарської продукції можливо в найблищій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
ФОП ГЛУЩЕНКО М.М.

**2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності
малого підприємства ФОП Глущенко М.М.**

Фізична особа-підприємець Глущенко М.М. – фізична особа, яка реалізує свою здатність до праці шляхом самостійної, на власний ризик діяльності з метою отримання прибутку.

Місцезнаходження суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М.: Україна, м. Рівне, вул. Млинівська, 32.

Підприємство суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. представляє собою цементний розвантажувально-фасувальний комплекс та займається прийомом цементу із залізничного транспорту, зберіганням запасу цементу, видачею цементу в автотранспорт, фасуванням цементу в споживчу тару – крафт-мішки з подачею на зберігання в склад або видачею споживачам.

Продуктивність суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. за ділянками:

- прийом цементу з вагонів бункерного типу вантажопідйомністю 60 тон з одним місцем розвантаження проводиться протягом 38 хвилин. Повне заповнення складу цементу проводиться протягом 4-х годин;

- місткість бункерного складу цементу складає 400 тон і складається з 4-х бункерів ємкістю по 100 тон кожен і передбачає запас цементу на 4-5 днів при розфасовці;

- продуктивність по видачі цементу на автотранспорт – 60 тон в годину. Заповнення одного автоцементовоза проводиться протягом 10 хвилин;

- продуктивність з фасування цементу в крафт-мішки вагою по 25 кілограм складає 500 мішків в годину або 4000 мішків в зміну, у вимірюванні за вагою – 80-100 тон у зміну.

Робота по прийому, відвантаженню і розфасовці цементу на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. виконується в 1 зміну, тривалість робочої зміни – 8 годин, кількість робочих днів за рік – 255 днів.

Вантажообіг цеху з фасування цементу суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. в зміну:

- надходження цементу у вагонах-цементовозах – 30 %, 100-120 тон;
- відвантаження цементу на автотранспорт – 5 %, 5-8 тон;
- фасування цементу в крафт-мішки – 95 %, 85-95 тон.

Форма організації праці робітників цеху з фасування цементу на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. – бригадна з урахуванням поєднання ряду операцій і робіт, оплата праці – відрядна.

За гігієнічною класифікацією робота в цеху з фасування цементу відноситься до важкої, тобто до категорій робіт III.

Професії робітників цеху з фасування цементу на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. наведено в таблиці 2.1.

Всі виробничі робітники цеху з фасування цементу на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. – чоловіки.

Структура робітників цеху з фасування цементу на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М.;

- основні виробничі робітники - 6 осіб;
- допоміжні робітники – 3 особи;
- АУП (адміністративно-управлінський персонал) – 1 особа.

Прибирання та очищення устаткування, приміщень проводиться щодня виробничим персоналом цеху, із застосуванням промислового пилососа.

**Штат цеху з фасування цементу на підприємстві суб'єкта
господарювання ФОП Глущенко М.М.**

Найменування професії	Розряд	Загальна кількість робітників, осіб
Оператор фасувальної установки	III	4
Приймальник	III	1
Оператор компресорної установки	V	1
Вантажник-транспортувальник	III	1
Електрик з групою допуску III	V	1
Слюсар-наладчик, промвентіляціонщик	V	1
Майстер (бригадир)	-	1
Всього	-	10

Джерело: складено на основі даних [20]

Генеральні прибирання та очищення будівельних конструкцій, зачистка силосів проводиться згідно встановленого на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. графіку.

Гранична жорсткість погоди, при якій можуть проводитися роботи по прийому цементу на відкритому повітрі, узгоджується з органами «Держнаглядхоронпраці» та «Санепіднадзором». За умови роботи при мінусовій температурі передбачається чергування роботи та обігріву робітників цеху з фасування цементу на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. впродовж 10 хвилин через кожну годину.

Всі робітники цеху з фасування цементу на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. забезпечуються спецодягом і засобами індивідуального захисту, згідно існуючих норм (2 комплекти) із зміною у міру забруднення, але не рідше ніж у встановлені терміни. Прання спецодягу здійснюється централізовано в спеціалізованому відділенні пральні на договірній основі.

Для безперебійної роботи цеху з фасування цементу підприємство суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. має необхідні виробничі, складські та допоміжні приміщення і споруди:

- цех з розфасовки цементу;
- приміщення для прийому цементу із залізничного транспорту з бункером місткістю 5 тон;
- повітряна компресорна з відділенням повітрярозбірників на 15 м³;
- комора змінного запасу мішкотари;
- електрощитова;
- венткамера.

Прийом цементу передбачено здійснювати із залізничних вагонів бункерного типу. Доставка до місця розвантаження проводиться по одному вагону маневровим тепловозом та встановлюється над приймальним бункером на позначеному на рейках місці з кріпленням коліс спеціальними колодками.

Перед розвантаженням відкривається один з верхніх люків вагону для запобігання створенню вакууму при розвантаженні. Цемент з вагону вивантажується через відкриту заслінку в приймальний бункер. Під бункером встановлений гвинтовий пневмонасос, яким по пневмопроводу цемент поступає в силоси.

Розподіл цементу по силосах на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. проводиться за допомогою перестановки наконечника з гофрошланга в приймальні пристрої.

Обслуговування проводиться із спеціального майданчика на верху бункерів. Для очищення повітря, що виходить з силосів при завантаженні, передбачена установка спеціальних рукавних фільтрів з очищенням ручним струшуванням. Днища силосів оснащені пневматичними аераційними, сводо-утворюючими пристроями.

Фасування цементу в цеху на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. проводиться через фасувально-

пакувальні машини, закріплені під вивантажним отвором силосів. Агрегати призначені для одночасного завантаження та вагового дозування 2-х мішків вагою по 25 кілограм кожен. Наповнені мішки встановлюються на приймальний стіл, зашиваються ручною машинкою і на візку доставляються до місця тимчасового складування на піддонах. Складування проводиться в один пакет, «п'ятериком», строго по схилу, зашиванням назовні, в 7 рядів, але не більш за 2 метри у висоту. В кінці робочого дня весь виробіток вивозиться в склад або реалізується споживачеві.

Видача цементу на автотранспорт проводиться з двох крайніх силосів. Для цього в нижній частині конусного днища передбачено врізання труби з краном. Нижня частина труби закінчується гнучким шлангом. Видача здійснюється в цементовози з само-завантаженням наступним чином: гнучкий шланг з обслуговуючого майданчика під'єднується до завантажувального люка автоцементовоза, відкривається кран, включається компресор цементовоза і стисле повітря поступає в аераційний сводообрушаючий пристрій.

При роботі деякого устаткування і виконання технологічних операцій необхідна подача стислого повітря: для роботи гвинтового пневмонасоса, аерації днища силосів.

Подача стислого повітря $P = 6-8 \text{ кг/см}^2$ до споживачів вирішена централізовано від здвоєної компресорної установки, встановленої в окремому приміщенні. Стисле повітря по трубопроводу через захисний зворотний клапан, воломасловідокремлювач поступає в повітрозбірники, призначені для накопичення, усунення пульсації стислого повітря і далі подається споживачам по трубопроводах, оснащених запірною арматурою на кожному місці повітрярозбіру. Трубопроводи стислого повітря виконані із сталевих труб та прокладені по стінах і будівельних конструкціях. Під'єднання труб до устаткування виконано на муфтах, з прокладками із матеріалів, стійких до дії вологи, а також

маслостійкі. Монтаж трубопроводів стислого повітря проведено з ухилом 0,003 у бік повітрозбірників, на висоті не менше 2,2 метра в місцях постійного проходу людей. Установка арматури здійснена в досяжних місцях з можливістю управління з підлоги, майданчика. Арматура пронумерована та забезпечена стрілками, які вказують напрям руху маховиків. Вивішена схема обв'язування і установки арматури.

Кріплення трубопроводів до стін виконано на кронштейнах хомутами або на рухомих опорах типу ОП відповідно до діаметрів через кожних 3 метри. У місцях перетину трубопроводами стін виконано установку футлярів, кінці яких виступають на 20-50 мм, або з конструкцій, що перетинаються, зазор між трубопроводом і внутрішньою поверхнею футлярів не менш 10 мм з ущільненням негорючими, еластичними матеріалами. З'єднання трубопроводів – зварочні за допомогою електродів Е-42. Зварочні з'єднання виконані на відстані 50 мм від опір, 100 мм від вигинів, різьбові з'єднання не ближче 200 мм.

Для захисту труб та інших металевих конструкцій від корозії зовнішні поверхні забарвлені в два шари масляною фарбою по ґрунтовці в блакитний колір.

Контрольно-вимірювальна апаратура на трубопроводах встановлена на лініях нагнітання до запірної арматури й устаткування. Підключення манометрів здійснюється через триходовий кран. Клас точності манометрів не нижче 2,5, діаметри – не менше 150 мм, висота установки – відповідно до Держстандартів. Всі встановлені на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. контрольно-вимірювальні прилади проходили випробування та опломбування.

Для видалення пилу цементу, а також для створення відповідних гігієнічних умов роботи в місцях фасування цементу на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. передбачені аспіраційні

відсмоктування бортового типу, які скомпоновані в аспіраційну систему. Джерелом повітря служить вентилятор радіальний відцентровий ВЦ 4-75-3,15 з попереднім очищенням повітря в циклоні-пиловіддільнику ЦОЛ-1,5 з установленим проти-підсосним конусом. Збір відходів проводиться в бункері, які потім використовуються знов у виробництві на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М.

На кожній горизонтальній ділянці повітроводів в легко доступних місцях не рідше чим через кожних 3-4 метра довжини є люки для прочищення повітроводів. Перед входами і виходами з циклонів і вентиляторів на відстані не менше 5 діаметрів повітроводів є отвори з пробками для аеродинамічних вимірів за допомогою переносних приладів відповідно до «Правил технічної експлуатації аспіраційних установок». Труби аспіраційних мереж виготовлені з тонколистової сталі $\delta=0,8$ мм. Кріплення повітроводів здійснено до будівельних конструкцій на кронштейнах, підвісках, стійках за допомогою хомутив, через кожних 3-4 метри.

Аспіраційні системи блокуються з обслуговуванням технологічним устаткуванням. Блокувальні пристрої передбачають пуск вентиляторів аспіраційних систем на 15 секунд раніше пуску в роботу фасувального устаткування і відключення вентиляторів на 30 секунд пізніше за зупинку. Робота устаткування при непрацюючих системах аспірації строго заборонена. Аварійні зупинки вентиляторів супроводжуються звуковою сигналізацією певної тональності. Для зменшення вібрації і шуму вентилятори встановлені на вібропідставах, повітроводи під'єднуються гнучкими шумогасячими вставками. Труби викиду очищеного повітря на 2 метри вище за коника даху будівлі.

Ступінь механізації виробництва на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. – 52 %. Механізація транспортних робіт в цеху з фасування цементу на підприємстві суб'єкта

господарювання ФОП Глущенко М.М. передбачена за допомогою пневмотранспорту та підлогових візків.

Контроль верхнього граничного рівня цементу в бункерах проводиться за допомогою сигналізаторів рівня.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності та діагностика фінансового стану малого підприємства ФОП Глущенко М.М.

Аналіз фінансових результатів діяльності ФОП Глущенко М.М. за 2020-2022 роки проведемо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)			
	2020	2021	2022	абсолютне		відносне, %	
				до 2020 року	до 2021 року	до 2020 року	до 2021 року
Чистий дохід суб'єкта господарювання від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	8316	14977	15037	+6721	+60	+80,8	+0,4
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	4522	10153	9452	+4930	-701	+109,0	-6,9
Валовий: прибуток (+) або збиток (-) суб'єкта господарювання, тис. грн.	3794	4824	5585	+1791	+761	+47,2	+15,8
Чистий прибуток, тис. грн.	3253	4229	4152	+899	-77	+27,6	-1,8

Джерело: складено та розраховано на основі даних [20]

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що ФОП Глущенко М.М. у 2020-2022 роках – прибуткове. Проте в 2022 році у порівнянні з попереднім 2021 роком розмір чистого прибутку ФОП Глущенко М.М. зменшився на 77 тис. грн. або на 1,8 %.

Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) ФОП Глущенко М.М. в 2022 році збільшився у порівнянні з 2021 роком на 60 тис. грн. або на 0,4 %.

У порівнянні з 2020 роком чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) ФОП Глущенко М.М. збільшився на 6721 тис. грн. або на 80,8 %, тобто спостерігається тенденція до зростання чистого доходу суб'єкта господарювання.

Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) ФОП Глущенко М.М. в 2022 році зменшилася у порівнянні з 2021 роком на 701 тис. грн. або на 6,9 %. У порівнянні з 2020 роком собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) ФОП Глущенко М.М. збільшилася на 4930 тис. грн. або на 109,0 %, тобто вдвічі.

Так як величина збільшення чистого доходу перевищує величину збільшення собівартості продукції (а в 2022 році у порівнянні з попереднім 2021 роком собівартість реалізованої продукції взагалі зменшилася), то валовий прибуток ФОП Глущенко М.М. в 2022 році збільшився у порівнянні з 2021 роком на 761 тис. грн. або на 15,8 %, а у порівнянні з 2020 роком валовий прибуток збільшився на 1791 тис. грн. або на 47,2 %, тобто майже у півтора рази.

Отже, підприємство ФОП Глущенко М.М. – прибуткове, а виробничі процеси організовані у відповідності до законодавчих та наукових норм і критеріїв ведення підприємницької діяльності.

В таблиці 2.3 проведемо розрахунок та аналіз основних показників рентабельності ФОП Глущенко М.М. за період 2019-2022 роки.

Для наочності показники рентабельності ФОП Глущенко М.М. за 2019-2022 роки зображені на рисунку 2.1.

**Основні показники рентабельності суб'єкта господарювання
ФОП Глущенко М.М. за 2019-2022 рр.**

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	5359	8316	14977	15037
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	3039	4522	10153	9452
Валовий: прибуток (+) або збиток (-), тис. грн.	2320	3793	4824	5585
Чистий прибуток, тис. грн.	1925	3253	4229	4152
Активи підприємства, тис. грн.	9346	11678	20301	20915
Власний капітал, тис. грн.	4388	7641	11870	16025
Рентабельність активів (майна), %	20,6	27,9	20,8	19,9
Рентабельність власного капіталу, %	43,9	42,6	35,6	25,9
Період окупності власного капіталу, років	2,3	2,3	2,8	3,9
Валова рентабельність продажу товарів (робіт, послуг), %	43,3	45,6	32,2	37,1
Чиста рентабельність продажу товарів (робіт, послуг), %	35,9	39,1	28,2	27,6
Рентабельність продукції, %	76,3	83,9	47,5	59,1

Джерело: складено та розраховано на основі даних [20]

Проаналізувавши показники рентабельності, можна зробити висновок, що підприємство ФОП Глущенко М.М. – досить рентабельне. Проте деякі показники рентабельності ФОП Глущенко М.М. за аналізований період, тобто за період 2019-2022 роки погіршилися:

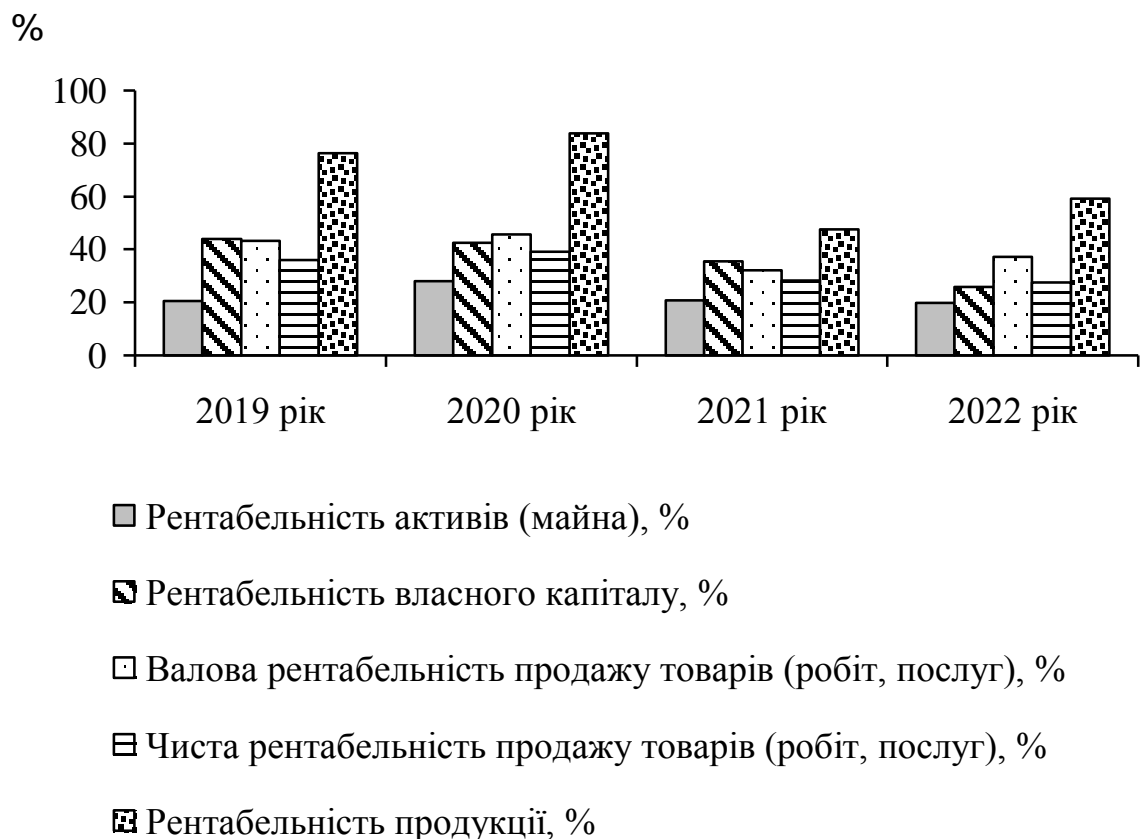
- рентабельність активів (майна) ФОП Глущенко М.М. в 2020 році складала 27,9 %, а в 2022 році – зменшилася і склала 19,9 %;
- рентабельність власного капіталу ФОП Глущенко М.М. протягом періоду 2019-2022 роки щорічно зменшується і в 2022 році склала 25,9 %;

- період окупності власного капіталу ФОП Глущенко М.М. протягом періоду 2019-2022 роки щорічно збільшується і в 2022 році становить 3,9 років. Зростання періоду окупності власного капіталу – це негативна тенденція;

- валова рентабельність продажу товарів (робіт, послуг) ФОП Глущенко М.М. в 2020 році складала 45,6 %, проте в 2022 році – зменшилася і склала 37,1 %;

- чиста рентабельність продажу товарів (робіт, послуг) ФОП Глущенко М.М. в 2020 році складала 39,1 %, проте в 2022 році – зменшилася і склала 27,6 %;

- рентабельність продукції (робіт, послуг) ФОП Глущенко М.М. в 2020 році складала 83,9 %, проте в 2022 році – зменшилася і склала 59,1 %.



**Рис. 2.1. Показники рентабельності суб'єкта господарювання
ФОП Глущенко М.М. за 2019-2022 рр.**

Джерело: побудовано автором

Зниження показників рентабельності свідчить про погіршення ефективності діяльності ФОП Глущенко М.М.

2.3. Оцінка ефективності управління малим підприємством ФОП Глущенко М.М.

Ефективність використання робітників підприємства характеризується продуктивністю праці.

Аналіз продуктивності праці робітників ФОП Глущенко М.М. у 2019-2022 роках проведемо в таблиці 2.4.

Аналіз, проведений в таблиці 2.4, показав, що обсяг виробництва продукції на ФОП Глущенко М.М. у 2022 році збільшився порівняно з попереднім 2021 роком на 532,1 тис. грн. або на 25,9 %, а у порівнянні з 2019 роком обсяг виробництва продукції збільшився на 1188,7 тис. грн. або на 85,0 %, тобто зріс майже удвічі.

Середньооблікова чисельність робітників ФОП Глущенко М.М. в 2022 році збільшилася у порівнянні з попередніми 2020 та 2021 роками на 1 особу або на 16,7 %, а у порівнянні з базовим 2019 роком – збільшилася на 2 особи або на 40,0 % та склала в 2022 році 7 осіб.

Випереджаючі темпи зростання обсягу виробництва продукції порівняно з темпами зростання середньооблікової чисельності робітників призводять до підвищення продуктивності праці на підприємстві – це позитивний ефект.

В результаті на ФОП Глущенко М.М. збільшилися усі показники продуктивності праці робітників, а саме:

- продуктивність праці за рік у розрахунку на одного робітника ФОП Глущенко М.М. у 2022 році збільшилася порівняно з попереднім 2021 роком на 27,1 тис. грн. або на 7,9 %, а у порівнянні з 2019 роком продуктивність праці за рік у розрахунку на одного робітника фермерського господарства збільшилася на 89,9 тис. грн. або на 32,2 %;

Таблиця 2.4

Аналіз продуктивності праці робітників ФОП Глущенко М.М. у 2019-2022 роках

Показники	Роки				Відхилення (+, -)			
	2019	2020	2021	2022	абсолютне		відносне, %	
					2022/2019	2022/2021	2022/2019	2022/2021
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	1398,2	2402,0	2054,8	2586,9	+1188,7	+532,1	+85,0	+25,9
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	5	6	6	7	+2	+1	+40,0	+16,7
Продуктивність праці за рік, тис. грн./особу	279,6	400,3	342,5	369,6	+89,9	+27,1	+32,2	+7,9
Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн./особу	23,3	33,4	28,5	30,8	+7,5	+2,3	+32,2	+7,9

Джерело: складено та розраховано на основі даних [20]

- середньомісячна продуктивність праці у розрахунку на одного робітника суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. у 2022 році збільшилася у порівнянні з 2021 роком на 2,3 тис. грн. або на 7,9 %, а у порівнянні з базовим 2019 роком середньомісячна продуктивність праці у розрахунку на одного робітника суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. збільшилася на 7,5 тис. грн. або на 32,2 %.

Динаміка продуктивності праці робітників за рік протягом періоду 2019-2022 рр. представлена на рисунку 2.2.

Продуктивність праці
за рік, тис. грн./особу

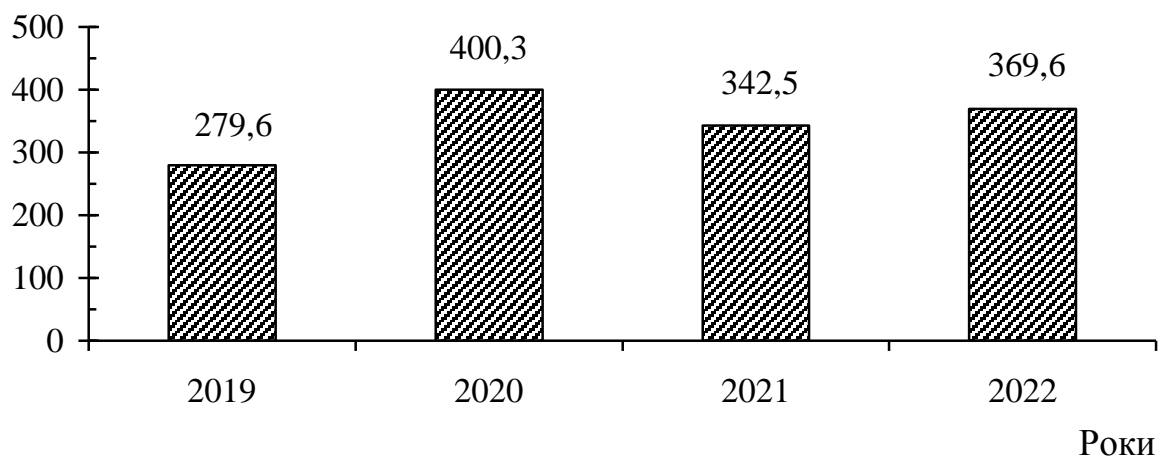


Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці робітників суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. у 2019-2022 роках

Джерело: побудовано автором

Більш детальніше динаміку продуктивності праці робітників суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. проаналізуємо за допомогою показників: абсолютний приріст; темп зростання; темп приросту; абсолютне значення одного процента приросту; середньорічний абсолютний приріст; середньорічний темп зростання; середньорічний темп приросту.

Результати розрахунків зведено в таблицю 2.5.

**Розрахунок показників динаміки продуктивності праці робітників
суб'єкта господарювання ФОП Глушенко М.М.**

Показники	Роки				Середньорічний абсолютний приріст	Середньорічний темп зростання, %	Середньорічний темп приросту, %			
	2019	2020	2021	2022						
1. Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	1398,2	2402,0	2054,8	2586,9	396,2	122,8	22,8			
- абсолютний приріст:										
1) ланцюговий, тис. грн.	-	1003,9	-347,2	532,1						
2) базисний, тис. грн.	-	1003,9	656,7	1188,7						
- темп зростання:										
1) ланцюговий, %	-	171,8	85,5	125,9						
2) базисний, %	-	171,8	147,0	185,0						
- темп приросту:										
1) ланцюговий, %	-	71,8	-14,5	25,9						
2) базисний, %	-	71,8	47,0	85,0						
- абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.	-	14,0	24,0	20,5						
2. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	5	6	6	7				0,7	111,9	11,9
- абсолютний приріст:										
1) ланцюговий, осіб	-	1	0	1						
2) базисний, осіб	-	1	1	2						

Продовження табл. 2.5

Показники	Роки				Середньорічний абсолютний приріст	Середньорічний темп зростання, %	Середньорічний темп приросту, %			
	2019	2020	2021	2022						
- темп зростання:					0,7	111,9	11,9			
1) ланцюговий, %	-	120,0	100,0	116,7						
2) базисний, %	-	120,0	120,0	140,0						
- темп приросту:										
1) ланцюговий, %	-	20,0	0	16,7						
2) базисний, %	-	20,0	20,0	40,0						
- абсолютне значення 1 % приросту, осіб	-	0,05	0,06	0,06						
3. Продуктивність праці за рік, тис. грн./особу	279,6	400,3	342,5	369,6	30,0	109,7	9,7			
- абсолютний приріст:										
1) ланцюговий, тис. грн./особу	-	120,7	-57,9	27,1						
2) базисний, тис. грн./особу	-	120,7	62,8	89,9						
- темп зростання:										
1) ланцюговий, %	-	143,2	85,5	107,9						
2) базисний, %	-	143,2	122,5	132,2						
- темп приросту:										
1) ланцюговий, %	-	43,2	-14,5	7,9						
2) базисний, %	-	43,2	22,5	32,2						
- абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн./особу	-	2,8	4,0	3,4						

Джерело: складено та розраховано на основі даних [20]

Розрахунки, проведені в таблиці 2.5, свідчать, що протягом періоду з 2019 р. по 2022 р. на ФОП Глущенко М.М. спостерігаються наступні зміни:

- обсяг виробництва продукції суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. щорічно збільшувався в середньому на 396,2 тис. грн. або на 22,8 %;

- середньооблікова річна чисельність робітників суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. щорічно зростала в середньому на 11,9 %;

- продуктивність праці за рік у розрахунку на одного робітника суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. щорічно збільшувалася в середньому на 30,0 тис. грн. або на 9,7 %.

Для розширеного відтворення суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М., отримання необхідного розміру прибутку та рентабельності необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці робітників випереджали (перевищували) темпи зростання їх середньої заробітної плати.

Якщо цей принцип не діє, то відбувається перевитрата фонду заробітної плати, зростання собівартості продукції та, відповідно, зменшення величини прибутку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ФОП ГЛУЩЕНКО М.М.

3.1. Основні напрямки державного регулювання за умов військового часу

Розвиток підприємницької діяльності відіграє вирішальну роль в економічному розвитку країни. Завдяки функціонуванню бізнесу відбувається надходження значної суми податків до бюджету, зростання зайнятості населення та формування вагомої частки у структурі валового національного продукту. На сьогоднішній день, під час війни, вітчизняні підприємці на економічному фронті захищають економічну безпеку України. Тому створення сприятливих умов задля стимулювання організації й ведення бізнесу будь-якого розміру й організаційно-правової форми в Україні – одне із ключових завдань Уряду України. Стимулювання розвитку бізнесу з боку держави має зменшити проблеми функціонування і забезпечити швидку їх адаптацію до нових реалій.

Держава підтримка – це державне регулювання підприємницької діяльності, що передбачає свідоме формування державними структурами прямих й опосередкованих інструментів підтримки підприємництва, таких як: створення стимулів, використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів, які залучаються для суб'єктів ринку. Пріоритетність державного регулювання і підтримки підприємництва в умовах воєнного стану зумовлює необхідність переходу від прямого адміністративного сприяння до формування сприятливого соціально-економічного середовища.

Аналізуючи стан економіки України, можна зробити висновок, що лише зараз економіка держави «приходить до тями» та «стає на воєнні рейки». І цьому сприяє політика дерегуляції й лібералізації бізнесу, яка

обрана державою для стимулювання економіки в особливий період. Зараз Уряд України вже запустив різні програми підтримки бізнесу під час воєнного стану.

Одним із найбільш важливих кроків держави є зміни у податковій сфері, які покликані підтримати економіку суб'єктів господарювання в умовах війни. Зокрема, 15.03.2022 року був прийнятий Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», який передбачає кардинальну податкову реформу на період війни (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пільги з ПДВ під час воєнних дій в Україні 2022 р.

№	Суб'єкти пільг	Характеристика пільг
1.	ФОП 3 групи	на час воєнного стану альтернативою сплати ПДВ та податку на прибуток став 2-ох відсотковий податок для компаній та фізичних осіб з оборотом до 10 млрд. грн. на рік
2.	ФОП 1-3 групи	з 1 квітня 2022 року ФОП-ів 1-3 групи звільнено обов'язку сплати ПДВ, якщо вони сплачують 2-ох відсотковий податок з операції ввезення товарів на митну територію України
3.	Фізичні особи	на час воєнного стану фізичним особам дозволено ввозити на митну територію України автомобілі та різні транспортні засоби для перевезення товарів за нульовою ставкою ПДВ
4.	Авіаперевізники	до 31 грудня 2024 року введений 7% ставка ПДВ замість 20% для внутрішніх авіаперевезень авіатранспортом
5.	Фізичні та юридичні особи підприємці	за 2022/2023 роки не нараховується та не сплачується загальне мінімальне податкове зобов'язання за земельні ділянки
6.	Фізичні та юридичні особи підприємці	не підлягають оподаткуванню ПДВ товари, що знищені (втрачені) внаслідок дії обставин непереборної сили у період дії воєнного

Продовження табл. 3.1

№	Суб'єкти пільг	Характеристика пільг
7.	Фізичні та юридичні особи підприємці	не оподатковуються ПДВ товари, які передані в державну чи комунальну власність та йдуть на користь добровольчих формувань територіальних громад
8.	Фізичні та юридичні особи підприємці	не підлягають оподаткуванню ПДВ товари, що надані на користь потреб забезпечення оборони України у період дії воєнного стану
9.	Фізичні та юридичні особи підприємці	не оподатковуватимуться ПДВ передача (надання) товарів, у тому числі пального, на потреби Армії для забезпечення оборони України у період дії воєнного стану

Джерело: складено автором за даними [5]

Отже, поки Україна перебуває у воєнному стані, в країні діє політика дерегуляції і лібералізації бізнесу, яка включає в себе зміни по ПДВ.

Війна спричинила та продовжує завдавати масштабні руйнування в Україні цивільної інфраструктури. За даними досліджень [24], внаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації в Україні зруйновано понад 130 тис. об'єктів інфраструктури. Збитки від руйнування інфраструктури України складають вже понад 105 мільярдів доларів. Пошкоджені активи підприємств можна виокремити у дві наступні групи: перша група є супутнім збитком, а друга група – це стратегічні підприємства, які були знищені російськими військовими навмисно. Навіть якщо активи підприємств залишилися фізично цілі, порушення логістики та міграція населення фактично суттєво ускладнило ведення підприємницької діяльності.

Усвідомлюючи проблеми, що постали перед вітчизняними суб'єктами підприємницької діяльності, Президент і уряд України прийняли пакет рішень, які спрямовані на підтримку підприємців в умовах воєнного стану (рис. 3.1).

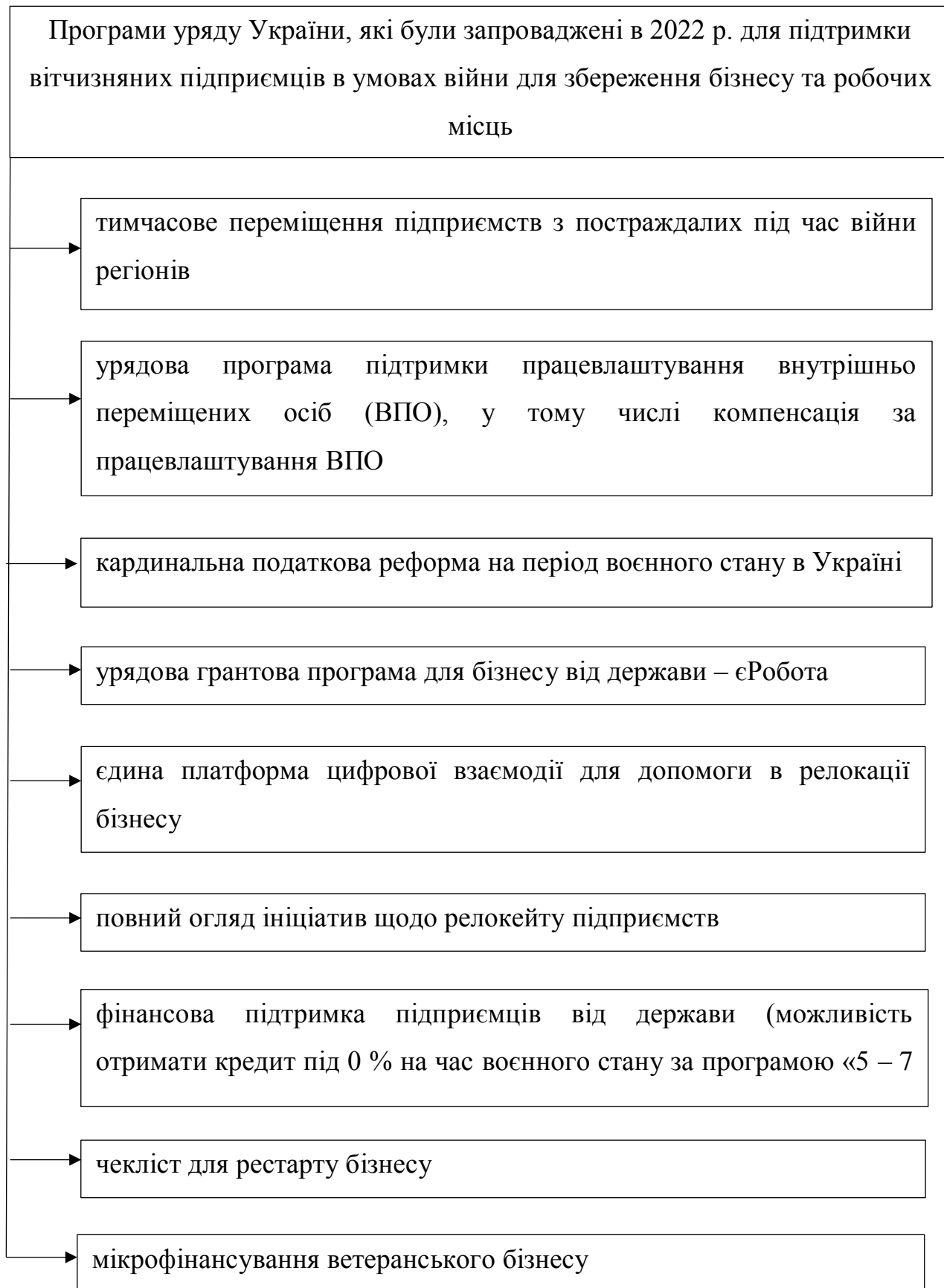


Рис. 3.1. Програми уряду України для підтримки вітчизняних підприємців в умовах війни та стимулювання розвитку

Джерело: складене з використанням [5; 24]

Комплекс заходів державної підтримки і стимулювання розвитку малого підприємництва в Україні також має включати гранти і фінансові трансферти, в тому числі субсидії на виплату заробітної плати для найбільш постраждалих суб'єктів малого підприємництва, а також інформаційно-консультаційну підтримку вітчизняних підприємців.

3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління малим підприємством ФОП Глущенко М.М.

Створення нового напрямку виробництва будівельних матеріалів на базі підприємства суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. на основі впровадження ресурсозберігаючої технології забезпечить збільшення конкурентоспроможності підприємства, підвищення рівня використання будівель і споруд, збільшенню робочих місць, поліпшенню умов праці і якості конструкцій, створення більш дешевого житлового фонду, розширить можливості сільського і котеджного будівництва.

Розвиток будівельного комплексу України неможливий без розробки і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій (у тому числі технологій з використанням сухих сумішей).

Метою даного проєкту є створення в рамках «Державної загальноукраїнської програми по нарощуванню виробництва сухих сумішей» високопродуктивної ресурсозберігаючої технології виробництва сухих сумішей для будівельної індустрії на основі місцевої сировини в Південному регіоні України.

Запропонована ресурсозберігаюча технологія виробництва сухих сумішей інноваційна, несе комерційну цінність, вдало поєднується з технологією, що вже використовується на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М., і може бути впроваджена на базі модернізації діючого розчинного вузла.

Сухі розчинні суміші призначені для оздоблювальних робіт у будівництві, дозволяють у 3-6 разів підвищити продуктивність праці при оздобленні будинків з якістю недосяжною при звичайних методах і матеріалах.

За даними 2022 року обсяг застосування сухих розчинних сумішей у країнах Західної Європи складає до 70 % від загального обсягу розчинів, які застосовуються і постійно зростає. Практично немає будівельних робіт, на яких не використовуються сухі суміші.

Сухі суміші мають наступні незаперечні переваги перед традиційними сумішами:

- можливість транспортування на будь-які відстані, у той час як звичайні бетонні суміші і розчини не допускається перевозити на відстань понад 22 км;
- сухі розчинні суміші зберігаються до 1 року і довше;
- застосування даних сумішей дає можливість приготувати необхідну кількість розчину, а не перевозити автотранспортом у великих обсягах, а потім викидати невикористаний розчин;
- вчасно одержати на робочі місця розчин і скоротити за рахунок цього простої, що неможливо при роботі зі звичайними розчинами;
- значно скоротити терміни проведення оздоблювальних робіт.

Позитивним фактором для виробництва сухих сумішей може служити також розвинута інфраструктура об'єкта (табл. 3.2).

В даний час є всі передумови для впровадження на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. нової ресурсозберігаючої технології виробництва сухих сумішей:

- на першому етапі в повоєнній відбудові України найбільш активно розвиватиметься будівництво;
- значно зросте обсяг будівельно-монтажних робіт як у промислових регіонах, так і в сільській місцевості, тобто в місцях, віддалених від виробничих баз;

- скоротилися обсяги нового будівництва і ростуть обсяги робіт по реконструкції та капітальному і поточному ремонту, що вимагає невеликої кількості розчину;
- збільшилися обсяги індивідуального будівництва;
- з'явилося багато дрібних будівельних фірм, що не мають необхідних виробничих баз для централізованого приготування сухих сумішей.

Таблиця 3.2

Інфраструктура об'єкта

Найменування	Характеристика
Інженерні мережі:	
- Електроенергія	Централізована
- Вода	Централізована подача
- Тепло	Підключено до котельні
- Каналізація	Міська мережа
- Зв'язок	Телефон, телефакс
Транспортні зв'язки:	
- Автомобільні дороги	Дороги з асфальтобетонним покриттям;
- Залізнична колія	Є власна залізнична колія

Джерело: складено та розраховано на основі даних [20]

Організація ресурсозберігаючого виробництва сухих сумішей дозволить:

- створити високопродуктивні технології виконання підрядних і інших будівельних робіт;
- використовувати ефективну вітчизняну сировину, у тому числі відходи хімічної і харчової промисловості;
- послужити основою для розробки високопродуктивного технологічного устаткування для автоматизованих ліній виробництва сухих сумішей;

- розробляти способи механізації по доставці і використанню сухих сумішей.

Суб'єкт господарювання ФОП Глущенко М.М. має мінімально необхідну матеріально-технічну базу для початку реалізації проекту щодо виробництва сухих сумішей:

- додаткова потреба підприємства у виробничих площах та приміщеннях відсутня;

- у наявності суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. є наступне устаткування для виробництва сухих сумішей: шафи управління (14 шт.), шафи різні 24-1 (3 шт.), псевдо-підйомник ГЛ-15А (1 шт.), насос К 50-32/12.5 (1 шт.), фільтр рукавний СІУ (2 шт.), фільтр СМЦ-166 (1 шт.), стрічковий конвеєр підз. галереї (1 шт.), стрічковий конвеєр похил. галереї (1 шт.), розвантажувач цементу (1 шт.), пневмо-розвантажувач (4 шт.), електронний кран блоку (1 шт.), бетонозмішувач (1 шт.), ваго-дозатори (5 шт.), розподільник цементу (1 шт.), бункер роздаточний (1 шт.), циклон (1 шт.), компресор (1 шт.).

Але для здійснення проекту щодо виробництва сухих сумішей необхідні додаткові інвестиційні кошти, так як у суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. існує потреба в наступному обладнанні: типове технологічне устаткування, нестандартне технологічне устаткування для виготовлення місткостей, устаткування для використання сухих сумішей у будівництві. Отже, суб'єкту господарювання ФОП Глущенко М.М. необхідні додаткові інвестиційні кошти у розмірі 9933 тис. грн.

Виробнича потужність цеху розраховується за формулою:

$$Q = K * Пл * T * n,$$

де Q – виробнича потужність цеху з виробництва сухих сумішей, тон;

K – кількість ліній для виробництва сухих сумішей, одиниць;

P_l – продуктивність лінії, тон / годину;
 T – режимний фонд часу роботи, годин;
 n – коефіцієнт працюючого устаткування.

На підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. пропонуємо купити та встановити одну лінію з виробництва сухих сумішей, продуктивність якої складає 5,236 тон за годину.

Режимний фонд часу роботи устаткування розраховується за формулою:

$$T = D_p * T_{zm} * K_{zm},$$

де D_p – кількість робочих днів в році;

T_{zm} – тривалість зміни, годин;

K_{zm} – коефіцієнт змінності.

Режим роботи на підприємстві ФОП Глущенко М.М. – однозмінний, тобто коефіцієнт змінності дорівнює 1. Тривалість зміни – 8 годин. Кількість робочих днів за рік – 255 днів.

Отже, режимний фонд часу роботи устаткування на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. за рік складає:

$$T = 255 * 8 * 1 = 2040 \text{ годин за рік}$$

Коефіцієнт працюючого устаткування розраховується за формулою:

$$n = 1 - \frac{\alpha}{100\%},$$

де α – відсоток утрат часу на проведення планово-попереджувального ремонту, %.

Регламентований відсоток втрат часу роботи устаткування на проведення планово-попереджувального ремонту на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. приймемо на попередньому рівні, тобто на рівні 8 %.

Розрахуємо коефіцієнт працюючого устаткування:

$$n = 1 - \frac{8\%}{100\%} = 0,92$$

Отже, коефіцієнт працюючого устаткування на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. складає 0,92 або 92 %.

Розрахуємо виробничу потужність цеху з виробництва сухих сумішей на підприємстві ФОП Глущенко М.М.:

$$Q = 1 * 5,236 * 2040 * 0,92 = 9826,9 \text{ тон за рік}$$

Отже, планова програма виробництва і реалізації сухих сумішей на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. складає 9826,9 тон за рік.

Розрахунок собівартості продукції (сухих розчинних сумішей) наведено в таблиці 3.3.

Як видно з таблиці 3.3, сума загальних витрат, пов'язаних з виробництвом сухих сумішей, складатиме 102245 тис. грн., а собівартість виробництва 1 тони сухих сумішей складатиме 10404,6 грн.

За умови рівня рентабельності продукції 30 % ціна 1 тони сухих сумішей, які планується виготовляти на підприємстві суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М., без ПДВ складе 13526 грн.:

$$Ц = 10404,6 * \left(1 + \frac{30\%}{100\%} \right) = 13526 \text{ грн. за тону}$$

Розрахунок собівартості продукції (сухих розчинних сумішей)

Статті витрат	Витрати у розрахунку	
	на весь обсяг виробництва (9826,9 тон), тис. грн.	на 1 тону, грн.
1. Матеріали і комплектуючі	74638	7595,2
2. Газ на технологічні цілі	1361	138,5
3. Заробітна плата виробничих робітників	2140	217,7
4. Відрахування на соціальні заходи	787	80,0
5. Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	2930	298,1
6. Амортизація	3835	390,2
7. Витрати на підготовку й освоєння виробництва	1134	115,4
8. Загальновиробничі витрати	4396	447,3
9. Адміністративні витрати	9561	972,9
10. Витрати на збут	1465	149,1
Собівартість продукції	102245	10404,6

Джерело: складено та розраховано на основі даних [20]

Розрахуємо розмір чистого доходу суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. від виробництва і реалізації сухих сумішей:

$$ЧД = Ц * Q = 13526 \text{ грн./тону} * 9826,9 \text{ тон} = 132919 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо валовий прибуток (+) або збиток (-) від виробництва і реалізації сухих сумішей за допомогою наступної формули:

$$P_{вал} = (C - C_{од.}) * Q,$$

де $P_{вал}$ – валовий прибуток (+) або збиток (-) суб'єкта господарювання від виробництва і реалізації сухих сумішей, тис. грн.;

C – ціна 1 тони сухих сумішей, грн.;

$C_{од.}$ – собівартість 1 тони сухих сумішей, грн.

Отже, валовий прибуток (+) або збиток (-) суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. від виробництва і реалізації сухих сумішей складе:

$$P_{вал} = (13526 - 10404,6) * 9826,9 = 30674 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо чистий прибуток (+) або збиток (-) суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. від виробництва і реалізації сухих сумішей:

$$P_{чист} = P_{вал} * \left(1 - \frac{18\%}{100\%}\right) = 30674 * \left(1 - \frac{18\%}{100\%}\right) = 25152,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. від виробництва і реалізації сухих сумішей складе 25152,7 тис. грн., що свідчить про доцільність впровадження проєкту щодо виробництва сухих розчинних сумішей задля забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у роботі, свідчать про важливість і необхідність визначення та врахування особливостей управління малими підприємствами в умовах воєнного стану, та дозволяють зробити наступні висновки:

Досліджено економічну сутність і функції малих підприємств. Встановлено, що малі підприємства у розвитку будь-якої держави відіграють важливе значення, як соціальне, так і економічне. За рівнем розвитку малих підприємств можна робити висновок про здатність країни пристосовуватися до мінливого середовища, створювати умови, необхідні для практичної реалізації здібностей та талантів кожного індивіда. Це, в свою чергу, позитивно позначається на єднанні нації та підвищенні рівня задоволеності населення, збереженні національного духу та національної гордості.

Доведено важливість розвитку малого підприємства в умовах воєнного стану. Успіх будь-якого малого підприємства залежить від його постійного розвитку. Це стосується не тільки вдосконалення продукту або послуги, але й збільшення ефективності виробництва та підвищення якості обслуговування клієнтів, що може бути впроваджене за допомогою різних методів, які потребують великих зусиль і ресурсів. Але варто відмітити, що пророблена робота являє собою інвестиції в майбутнє, що дозволять малому підприємству збільшити свою конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стійкий розвиток в подальшому. Отже, розвиток малого підприємства є необхідним і важливим елементом для успіху в майбутньому.

Визначено проблеми та тенденції розвитку малого бізнесу в Україні та Херсонській області. Сталий соціально-економічний розвиток економіки будь-якої країни значною мірою залежить від процвітання малого підприємництва. Такий вид економічної діяльності надає більшій

частині працездатного населення країни роботу, насичує ринок товарами та послугами, а також створює середовище для розвитку конкурентного ринку. Тому одним з найбільш важливіших завдань в Україні повинно бути надання малому бізнесу різносторонньої підтримки.

Розглянуто техніко-економічну характеристику діяльності суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. Встановлено, що підприємство представляє собою цементний розвантажувально-фасувальний комплекс. Мале підприємство суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. у 2020-2022 роках – прибуткове. Проте в 2022 році у порівнянні з попереднім 2021 роком розмір чистого прибутку зменшився на 77 тис. грн. або на 1,8 %.

Проведено аналіз фінансових результатів діяльності та виконано діагностику фінансового стану підприємства суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. Обсяг виробництва продукції на малому підприємстві ФОП Глущенко М.М. у 2022 році збільшився порівняно з попереднім 2021 роком на 532,1 тис. грн. або на 25,9 %, а у порівнянні з 2019 роком обсяг виробництва продукції збільшився на 1188,7 тис. грн. або на 85,0 %, тобто зріс майже удвічі.

Середньооблікова чисельність робітників ФОП Глущенко М.М. в 2022 році збільшилася у порівнянні з попередніми 2020 та 2021 роками на 1 особу або на 16,7 %, а у порівнянні з базовим 2019 роком – збільшилася на 2 особи або на 40,0 % та склала в 2022 році 7 осіб.

Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) ФОП Глущенко М.М. в 2022 році збільшився у порівнянні з 2021 роком на 60 тис. грн. або на 0,4 %. У порівнянні з 2020 роком чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) ФОП Глущенко М.М. збільшився на 6721 тис. грн. або на 80,8 %, тобто спостерігається тенденція до зростання чистого доходу суб'єкта господарювання.

Собівартість реалізованої продукції ФОП Глущенко М.М. в 2022 році зменшилася у порівнянні з 2021 роком на 701 тис. грн. або на

6,9 %. У порівнянні з 2020 роком собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) ФОП Глущенко М.М. збільшилася на 4930 тис. грн. або на 109,0 %, тобто вдвічі.

Так як величина збільшення чистого доходу перевищує величину збільшення собівартості продукції (а в 2022 році у порівнянні з попереднім 2021 роком собівартість реалізованої продукції взагалі зменшилася), то валовий прибуток ФОП Глущенко М.М. в 2022 році збільшився у порівнянні з 2021 роком на 761 тис. грн. або на 15,8 %, а у порівнянні з 2020 роком валовий прибуток збільшився на 1791 тис. грн. або на 47,2 %, тобто майже у півтора рази.

Отже, підприємство ФОП Глущенко М.М. – прибуткове, а виробничі процеси організовані у відповідності до законодавчих та наукових норм і критеріїв ведення підприємницької діяльності.

Проведено оцінку ефективності управління малим підприємством ФОП Глущенко М.М. Встановлено, що на ФОП Глущенко М.М. збільшилися усі показники продуктивності праці робітників.

Запропоновано шляхи удосконалення управління малим підприємством ФОП Глущенко М.М. Визначено основні напрямки державного регулювання за умов військового часу.

Економічно обґрунтовано впровадження на базі модернізації діючого розчинного вузла підприємства нової ресурсозберігаючої технології виробництва сухих сумішей. Суб'єкт господарювання ФОП Глущенко М.М. має мінімально необхідну матеріально-технічну базу для початку реалізації проєкту щодо виробництва сухих сумішей. Чистий прибуток суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. від виробництва і реалізації сухих сумішей складе 25152,7 тис. грн., що свідчить про доцільність впровадження проєкту щодо виробництва сухих розчинних сумішей задля забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва*. Київ, 2015. 40 с.
2. Глушенкова А. А., Олійник Д. О. Удосконалення системи менеджменту малих підприємств галузі телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (32). С. 26-30.
3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 03.02.2023).
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.02.2023).
5. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022 : Аналітична записка. *Центр економічної стратегії*. 23 с.
6. Економічний аналіз : навч. посіб. / М. А. Болюх та ін. ; за ред. М. Г. Чумаченка. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.
7. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки* : електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2017. № 12. С. 250-253.
8. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2008. 190 с.
9. Кількість ФОПів в країні зростає на 4%: лідирує комп'ютерне програмування. *Економічна правда*. 2020. 16 трав. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2020/05/16/647837/> (дата звернення: 07.02.2023).

10. Книшек О. О. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економічний простір*. 2019. № 139. С. 171-181.
11. Кристиняк М. Б. Малий бізнес та мале підприємництво як важливий фактор розвитку національної економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 11. С. 21-26.
12. Куликова О. Ф. Сучасні підходи до управління фінансами малих підприємств. URL: nauka.zinet.info/index.php (дата звернення: 05.02.2023).
13. Міца В. В. Малий бізнес у сучасних ринкових умовах (соціальний аспект). *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 95-98.
14. Олійник Н. М., Олійник О. М. Аналітика сучасного стану та тренди розвитку підприємницької діяльності за умов військового часу. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 01-02 черв. 2022 р.). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2022. С. 56-58.
15. Падерін І. Д. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 163-167.
16. Пономаренко Є. Д. Фінансовий аналіз : конспект лекцій. URL: <http://info@inpos.com.ua> (дата звернення: 08.02.2023).
17. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про державну підтримку і розвиток малих та середніх підприємств в Україні» / за ред. С. Гавриш. URL : <http://www.google.com.ua/url?sa=t&source=web&cd=1&cad=rja> (дата звернення: 02.02.2023).
18. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Дата оновлення: 16.11.2019. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 09.02.2023).

19. Рарок О. В. Менеджмент малих підприємств: проблеми і перспективи. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (33). С. 100-104.
20. Сайт суб'єкта господарювання ФОП Глущенко М.М. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/44621946/ (дата звернення: 03.02.2023).
21. Сугоняко Д. О. Напрями розвитку менеджменту малих підприємств України в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4321> (дата звернення: 03.02.2023).
22. Шлафман Н. Л., Журавльова Т. О., Олійник Н. М. Механізми кооперації малого та великого підприємництва в Україні. *Problems of development modern science: theory and practice : collection of scientific articles*. Madrid, Spain : EDEX. 2017. P. 92-95.
23. Щегольська М. Н, Цеомашко А. С. Особливості управління малим підприємством. URL: <http://surl.li/evmxq> (дата звернення: 01.02.2023).
24. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд : травень 2022 року. *Департамент монетарної політики та економічного аналізу. Національний банк України*. 34 с.
25. Як розрахувати фінансові показники (коефіцієнти). *Бібліотека бухгалтерського обліку*. URL: <http://www.pro-u4ot.info> (дата звернення: 08.02.2023).
26. Bondar M., Iershova N. Strategic management object as an object of scientific research. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 1 (1). P. 47-54.