

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

____ . ____ . 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Управління розвитком малих підприємств (на прикладі студії
Фабрика)»

Здобувачки групи Мз-01с/1 Супрункової Альони Вікторівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Альона СУПРУНОВА

(підпис)

Керівник

_____ К.е.н., доцент Каріна ТАРАНЮК

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис)
_____. 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Здобувачки групи Мз-01с/1 Супрунової Альони Вікторівни

- Тема роботи "Управління розвитком малих підприємств (на прикладі студії «Фабрика»)" затверджена наказом від № 0563-VI від 21.05.2024
- Термін подання здобувачем закінченої роботи 14 .06 2024 р.
- Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних основ управління розвитком малого підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління студії «Фабрика», на підставі комплексного аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, обробки чинного національного законодавства, вітчизняної практики, аналізування статистичних даних та показників, за для формування відповідних висновків та розроблення рекомендацій вирішення досліджуваних проблем.
- Об'єкт дослідження: процес та системи управління розвитком студії «Фабрика».
- Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні засади управління малим підприємством (на прикладі студії «Фабрика»)
- Кваліфікаційну роботу виконано на підставі статистичної звітності, загальної характеристика діяльності підприємства за 2021-2023р., електронних ресурсів, періодичних видань, монографій.
- Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методологічні засади управління розвитком малих підприємств	27.05.2024
II	Аналіз системи управління студії «Фабрика»	03.06.2024
III	Обґрунтування напрямів удосконалення управління розвитком студії «Фабрика»	10.06.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:
У розділі 1 студент повинен провести дослідження теоретико-методологічні засади управління розвитком малих підприємств

У розділі 2 студент повинен проаналізувати системи управління студії «Фабрика»

У розділі 3 студент повинен обґрунтувати напрями удосконалення управління розвитком студії «Фабрика» _____

1. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника / консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Таранюк К.В., ст.викладач	19.04.2024	27.05.2024
II	Таранюк К.В., ст.викладач	01.06.2024	03.06.2024
III	Таранюк К.В., ст.викладач	05.06.2024	10.06.2024

2. Дата видачі завдання 19.04.2024

Керівник кваліфікаційної роботи

Старшій викладач, к.е.н., доц. Каріна ТАРАНЮК _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Альона СУПРУНОВА _____

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Управління розвитком малих підприємств на прикладі студії «Фабрика» викладена на 57 сторінках, 30 використаних джерел, 1 додатку.

Об'єктом дослідження виступає процес управління студії «Фабрика».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління малим підприємством (на прикладі студії «Фабрика»).

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ управління розвитком малого підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління студії «Фабрика», на підставі комплексного аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, обробки чинного національного законодавства, вітчизняної практики, аналізування статистичних даних та показників, за для формування відповідних висновків та розроблення рекомендацій вирішення досліджуваних проблем.

Досягнути мети та завдань поставлених у кваліфікаційній роботі бакалавра вдалося завдяки системі правильно підібраних методів наукового пізнання. Так, в роботі було використано загальнонаукові методи досліджень, зокрема, абстрактно-логічний та статистичний аналіз та синтез, що дозволило всебічно та комплексно охарактеризувати управлінські явища та процеси у сфері управління розвитком малих підприємств (на прикладі студії «Фабрика»).

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в тому, що окремі положення, висвітлені в роботі, і надані рекомендації можуть бути використані в діяльності підприємства через обґрунтування проєкту щодо розширення надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика».

Ключові слова: РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, МАЛИЙ БІЗНЕС, ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1 Теоретичні аспекти управління розвитком малих підприємств.....	6
1.2 Підходи до організації системи управління малими підприємствами.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТУДІЇ «ФАБРИКА».....	19
2.1 Загальна організаційно-правова характеристика студії «Фабрика».....	19
2.2 Аналіз результатів діяльності студії «Фабрика».....	23
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТУДІЇ «ФАБРИКА».....	34
3.1 Напрями удосконалення управління розвитком студії «Фабрика».....	34
3.2 Обґрунтування проєкту щодо розширення надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика».....	42
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Сьогодні на внутрішньому ринку малі, середні та великі компанії працюють у різних сферах. Конкуренція в кожній із цих категорій бізнесу стає щодня жорсткішою. Мале підприємництво — це особливий вид підприємництва, заснований на діяльності індивідуальних підприємців і суб'єктів малого підприємництва. Малі підприємства швидко реагують на зовнішні зміни та виклики. Але їх гнучкість також робить їх дуже вразливими. Малі підприємства стикаються з особливими проблемами, які вимагають спеціальних методів управління. Але керівники та менеджери цих компаній часто керуються власною інтуїцією та досвідом. Крім того, спеціально для великих компаній і організацій були розроблені наукові дослідження, рекомендації, навчальні посібники та посібники з управління.

Важливість теми дослідження зумовлена тим, що якісне управління малим бізнесом є дуже важливим чинником його успіху та зміцнення його конкурентних переваг по відношенню до інших компаній. У цьому контексті постає нагальна потреба наукової перевірки оптимальних методів управління розвитком малого підприємництва в сучасній соціально-економічній ситуації.

Питання забезпечення якісного управління розвитком малих підприємств були присвячені публікації таких вітчизняних та іноземних авторів, як: Бойченко К., Брінь П., Войтенко О., Гайдей О., Гнатенко І., Голтвянська Ю., Гончарук Т., Горбатовська Н., Гуткевич С., Демченко Д., Коляденко І., Коробка С., Короткова К., Ларченко О., Лобода О., Мельник Т., Нікітін В., Новіков В., Омеляненко Т., Петухова О., Петрова І. Пилипенко О., Попадинець Н., Савченко С., Сімон А., Стасюк А., Ткаченко Т., Табінський В., Швиданенко Г., Шендерівська Л.

Для дослідження теоретичних основ управління розвитком малого підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління студії «Фабрика» були визначені та вирішені такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти управління розвитком малих підприємств;
- розглянуто підходи до організації системи управління малими підприємствами;
- надано організаційно-правову характеристику студії «Фабрика»;
- проведено оцінку результативності системи управління студії «Фабрика»;
- окреслено напрямки удосконалення управління малим підприємством;
- обґрунтовано проєкт щодо розширення надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика».

Об'єктом дослідження виступає процес управління студії «Фабрика».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління малим підприємством.

Методи дослідження були сформовані на основі положень та категорій системи управління. Для формування напрямів удосконалення управління малим підприємством було використано загальнонаукові методи досліджень, зокрема, аналіз та синтез, абстрактно-логічний та статистичний.

Інформаційною базою дослідження є публікації вітчизняних та зарубіжних авторів щодо питань функціонування системи управління розвитком малих підприємств, дані щодо фінансового стану студії «Фабрика».

Практична значущість одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні проєкту щодо розширення надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні аспекти управління розвитком малих підприємств

Створення системи управління малими підприємствами є пріоритетом розвитку бізнесу в Україні. Система управління потребує створення організаційної структури, удосконалення управлінської техніки, використання сучасних управлінських ресурсів для зменшення навантаження на систему менеджменту та посилення позитивного ефекту від ведення господарської діяльності. Малі підприємства мають чіткі цільові орієнтири щодо розвитку, які відображають перспективний план розвитку підприємства, право власника, який виступає як управлінцем, так і фінансовим менеджером, а також генерує ідеї. Відповідно, всі управлінські рішення щодо діяльності малого підприємства базуються на схваленій думці його власника (Брінь, П., Голтвянська, Ю., 2021).

Організація управління малим підприємством повинна враховувати права та обов'язки власника, які вимагають високої професійної кваліфікації, отримувати повну інформацію про потреби ринку та пропозиції, забезпечувати зниження можливих ризиків. Керівник малого підприємства виконує багато роботи, що зумовлює недостатню увагу до управлінської діяльності та негативно позначається на його фінансових результатах (Брінь, П., Голтвянська, Ю., 2021).

Основні завдання управління малим підприємством:

- ✓ здійснення планування – постановка оперативних цілей;
- ✓ формування організаційної структури - розподіл ролей і відповідальності;
- ✓ розробка системи мотивації - визначення найкращих умов праці;

✓ здійснення контролю – через проведення співставлення фактичних та планових результатів; їх корекції в разі відхилення (Господарський кодекс, 2003).

Організація малого бізнесу базується на використанні різних методів управління, що дозволяє здійснювати вплив на кадри, забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку, зокрема, шляхом реалізації економічних та соціальних заходів. Основою класифікації цих методів є диференціація внутрішнього змісту, управлінських, правових (організаційних), соціально-психологічних та економічних методів, що використовуються працівниками в процесі функціонування підприємства (Гуткевич, С., Шендерівська, Л., 2018).

Відповідно до Закону про бухгалтерський облік, у малих підприємств в середньому працює до 50 осіб, а обсяг доходу від реалізації товарів – до 70 млн грн.

Принципи роботи малого бізнесу (Демченко, Д., Петухова, О. (2017):

- а) добровільне утворення,
- б) самостійне фінансування;
- в) самостійність,
- г) відповідальність.

Сутність ведення малого бізнесу можна визначити як спільну діяльність ФОП (громадян-підприємців) та самозайнятих осіб з метою отримання прибутку та впливу на економічну систему, її теперішні та майбутні можливості. Досвід європейських країн свідчить про те, що малий бізнес є рушійною силою соціально-економічного розвитку та найбільшим роботодавцем (Петрова, І., 2013).

В системі управління розвитком малого підприємництва необхідним є визначення ефективності їх довгострокової діяльності, передумов для розвитку, конкурентоспроможності та управління фінансовими ресурсами.

Управління малим бізнесом включає наступні аспекти (рисунок 1.1).

Управління розвитком малого бізнесу призводить до наступних результатів:

- ✓ швидка та адекватна реакція на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, прийняття ефективних управлінських рішень, зокрема, щодо збільшення виробництва та реалізації продукції;
- ✓ створення нових робочих місць знижує напруженість соціальних конфліктів і знижує рівень безробіття;
- ✓ успіх у бізнесі сприяє технічним інноваціям і новим ідеям;
- ✓ бізнес відповідає можливостям і потребам ринку з урахуванням конкуренції з великими компаніями;
- ✓ продукція невеликих компаній може коштувати менше, ніж у великих компаній (Демченко, Д., Петухова, О., 2017).

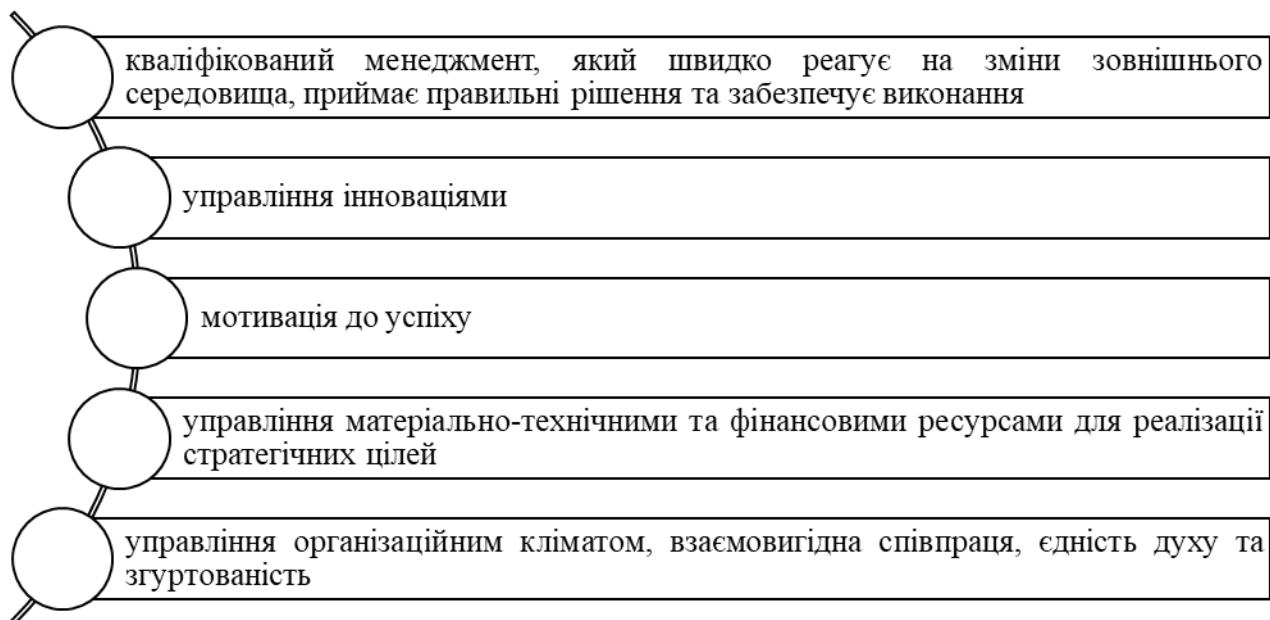


Рисунок 1.1 – Базові аспекти управління розвитком малих підприємств
Джерело: згруповано автором за даними (Пилипенко, О., 2018)

Малі підприємства сприяють технологічним змінам, змінюють конкурентоспроможну структуру промисловості та прискорюють процес перерозподілу капіталу з домінуючих галузей у перспективні галузі виробництва (Пилипенко, О., 2018).

Недоліки малого бізнесу:

- труднощі в отриманні довгострокових кредитів (високі процентні ставки) для фінансування довгострокових, більш ризикованих інвестицій;
- чутливість компанії до негативних економічних змін (інфляція, збільшення соціальних виплат, податків тощо);
- труднощі в пошуку кваліфікованої роботи з ненормованим робочим днем і нерегулярним доходом;
- більша фінансова відповідальність малих підприємців (Савченко, С., Нікітін, В., 2021).

Управління розвитком малого бізнесу має зосереджуватися на аспектах удосконалення управління ресурсами та інформацією, правильного використання трудових і матеріальних ресурсів, а також часу, навичок і грошей. Ресурси для власників малого бізнесу включають власний капітал, позиковий капітал і нематеріальні активи (Швиданенко, Г., Бойченко, К., 2015).

Ефективне управління розвитком малого підприємництва має базуватися на ефективних способах взаємодії влади та бізнесу. Відсутність таких механізмів взаємодії влади в Україні свідчить про те, що малий бізнес не відіграє важливої ролі в національній економіці. Державне регулювання не сприяє ліквідації розбіжностей на товарному ринку, швидкому його поповненні товарами та послугами, не зумовлює зниження безробіття при створенні нових робочих місць, не стимулює інноваційні процеси.. Вирішити ці проблеми на національному та регіональному рівнях може лише малий бізнес – за умови стимулювання з державною підтримкою (Войтенко, О., Попадинець, Н., 2022).

Розвиток малого підприємництва є основним напрямком економічної політики держави, який сприяє вирішенню соціальних та економічних в Україні. Для виходу з кризової ситуації важливим є розвиток малого бізнесу. Малий бізнес сьогодні стикається з такими проблемами, як недосконала державна податкова політика, відсутність програм підтримки бізнесу та високі процентні ставки, які обмежують підприємців. Ці проблеми характеризуються різними викликами та проблемами, які призводять до розвитку нелегального сектору економіки України.

Малі підприємства є частиною економіки країни і виконують три важливі соціальні ролі: створення робочих місць, альтернативна оплачувана робота та професійне навчання. Розвиток малого бізнесу є важливим для формування середнього класу в суспільстві. Малий бізнес унікальний – він прибутковий, мобільний, швидко реагує на потреби ринку та надає необхідні продукти та послуги (Гайдей, О., 2012).

Малі підприємства виконують кілька важливих соціальних та економічних функцій, серед головних з них, слід зазначити наступні:

- ✓ вирішення проблеми зайнятості населення: підприємства створюють нові робочі місця (і реєстрація приватних підприємців тощо);
- ✓ забезпечує ринкову гнучкість. Малі підприємства можуть швидше спілкуватися з клієнтами, забезпечувати краще обслуговування клієнтів і краще реагувати на запити клієнтів;
- ✓ створює конкурентне середовище в ринковій економіці;
- ✓ сприяє монополістичній конкуренції для стимулювання виробництва;
- ✓ підвищує продуктивність продуктів, послуг та функцій, необхідних на ринку;
- ✓ підвищує швидкість економічного зростання, продукує технічні, маркетингові, ділові, соціальні та інші ідеї, виробляє інноваційні продукти та послуги, володіє великим обсягом знань;
- ✓ здійснює формування середнього класу, підтримує розвиток громадянського суспільства.

Ведення малого бізнесу в Україні пов'язане з багатьма проблемами, які можна розділити на декілька наступних груп:

- проблеми для компаній з високими фінансовими та матеріальними витратами на ведення бізнесу;
- витрати на оренду, продаж чи купівлю комерційної нерухомості;
- податок на комунальні послуги;

- придбання технологій, обладнання, машин, устаткування, інструментів тощо;
- проблема пошуку (залучення) джерел кредитування (висока вартість кредиту 21-27%);
- проблеми зі своєчасною реалізацією продукції, наданням послуг та ефективним виконанням роботи (Горбатовська, Н., 2011).

Обмежена купівельна спроможність населення призводить до зменшення обсягів реалізації продукції, зміни споживчих переваг, коливань валютних курсів і посилення конкуренції на ринку. Обмежена купівельна спроможність населення зумовлює економію бюджету для споживачів, які шукають довготривале використання, знижки та акційні пропозиції. Такі маркетингові заходи важко реалізувати для малого бізнесу. Під тиском ринку з боку великих компаній кількість малих компаній зменшується.

Питання, пов'язані з соціально-політичною та економічною ситуацією в Україні. Наприклад, податкові перевірки та штрафи за недотримання чинного законодавства. Підприємництво – це не тільки особлива річ, але й певний стиль поведінки, мислення, креативність, планомірність, готовність до ризику, традиції та бізнес-інтелект (Гончарук, Т., 2017).

1.2 Підходи до організації системи управління малими підприємствами

Розвиток внутрішньої системи менеджменту підприємства показує, що системи менеджменту, які змінювали одна одну, спрямовані на підвищення рівня нестабільності (невизначеності), зокрема на підвищення незвичайності подій та зниження можливості прогнозування розвитку подій у майбутньому. У XX столітті використовувалися два типи систем корпоративного управління (Омельяненко, Т., Короткова, К., 2020):

- управління на основі моніторингу ефективності (постфактум);
- управління на основі інформації про минулі результати.

Приклади моделей підприємницької діяльності, котрі можуть бути імплементовані в діяльність малих підприємств наведено на рисунку. 1.2.

Поєднання наукового підходу до сутності слова «підприємницька діяльність» визначається факторами, що забезпечують її діяльність (рис. 1.2). Представлений план дає можливість проаналізувати чинники забезпечення діяльності підприємства та створення системи його управління.

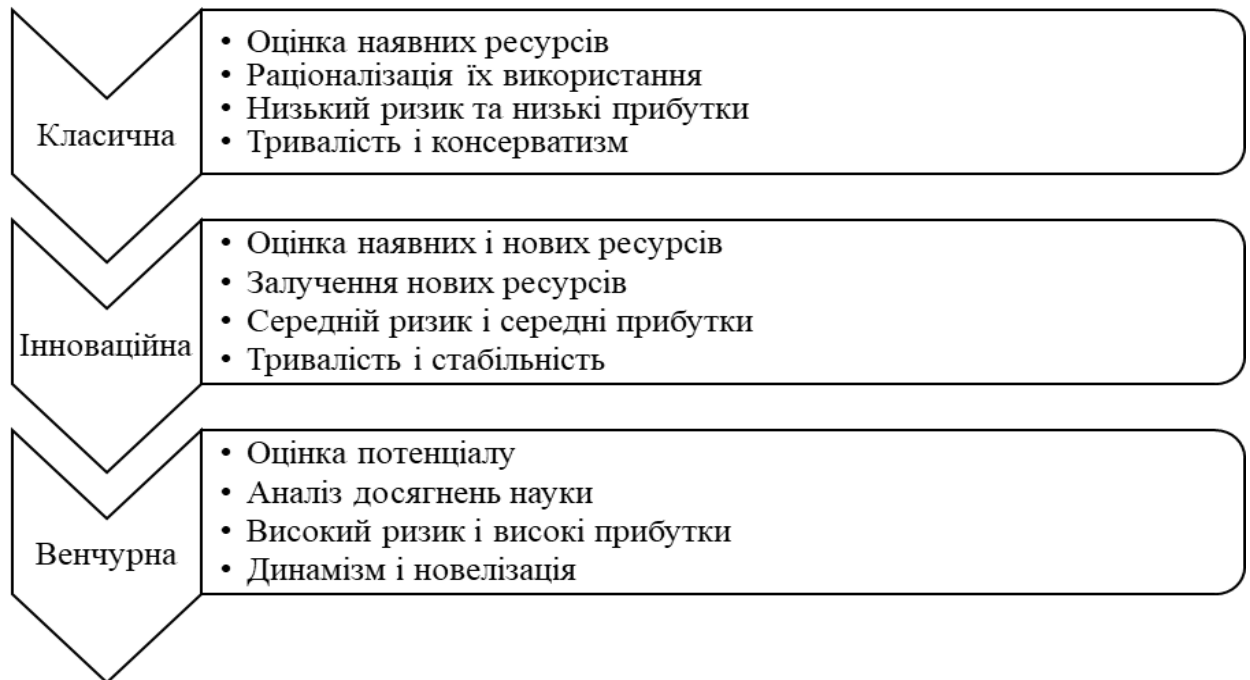


Рисунок 1.2 – Моделі підприємницької діяльності малого бізнесу

Джерело: згруповано автором за даними (Омельяненко, Т., Короткова, К., 2020)

Зміст підприємницької діяльності:

- ✓ вдосконалювати виробництво за допомогою інновацій, впроваджувати технологічні варіанти виробництва продукції, відкривати нові джерела постачання сировини, відкривати нові ринки збуту, реорганізувати виробництво;
- ✓ виконувати інші види діяльності (маркетинг, менеджмент, наукові розробки тощо);

✓ реалізовувати функції економічного та політичного середовища (вибір, види, стимули) (Сирветник-Царій, В., 2016).

Особливості господарської діяльності малих підприємств:

- ресурси - використання матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів (повне використання наявних ресурсів);

- організація - нові види і методи організації виробництва, нові види оплати праці; тип поділу праці та поєднання елементів продуктивних сил;

- творчість - оригінальний задум (управлінський, організаційний, технічний), технічний, економічний, дослідницький, конструкторський, творчий процес створення нових виробів;

- соціальний — виробництво важливих соціальних благ;

- особистісна - особисте виконання бізнес-цілей, задоволення та успіх у роботі (Табінський, В., Сімон, А., Стасюк, А., 2016).

На сьогоднішній день розроблені наступні види систем управління, вибір яких залежить від особливостей конкретної компанії (організації).

1. Системи, пов'язані з жорстким раціональним управлінням (адміністративні). До цієї категорії входять:

- перевірити відхилення від заданого стану (процесу);
- шукати результати (на основі посилення координаційних та інтеграційних завдань діяльність у всіх відділах);

- управління цілями, включаючи управління програмами та цілями, управління координацією.

2. Системи, пов'язані з визначенням позиції (контроль на основі передбачення змін, почали з'являтися несподівані події, темп змін прискорився, але не сильно, і не можна було вчасно визначити реакцію на них). Цей вид управління включає:

- довгострокові та стратегічні плани;
- визначення стратегічної позиції.

3. Системи, пов'язані з раннім втручанням, реагують на динамічні та несподівані зміни зовнішнього середовища (управління на основі гнучких аварійних рішень). До цієї категорії входять:

- управління стратегічними цілями;
- управління перевагами (управління на основі сильних і слабких сигналів, використання адаптивних алгоритмів управління, аналіз майбутніх подій, управління на основі прогнозів);
- стратегічне управління непередбаченими подіями;

4. Управління, зосереджене на відповідній стратегії, яка дозволяє зменшити невизначеність:

- управління на основі потреб та інтересів на основі мотивації діяльності (емоцій);
- управління на основі найкращого впровадження корпоративної культури та соціальної відповідальності (Ткаченко, Т., Коляденко, І., 2016).

Вибір комбінації різних бізнес-систем залежить від середовища, в якому компанія працює або планує працювати. Вибір необхідної просторової системи залежить від новизни та складності завдання. Інтеграція цих систем управління в залежності від темпів змін і прогнозів роботи дасть можливість створити стратегічний метод управління, який повністю відповідає умовам змін і невизначеності зовнішнього середовища.

Малі підприємства є незамінною частиною ринкової економічної системи. Розвиток малого підприємництва має велике значення і є джерелом економічного зростання регіону та окремих країн. Слід зазначити, що вітчизняний бізнес як окреме соціально-економічне явище існує і розвивається в складному стані національної економіки та стикається з багатьма проблемами в регіоні (Тюленєва, Ю., Єнич, В., 2017).

Створення та розвиток малого бізнесу має кілька характеристик. Їх дослідження та розробка методів підтримки дозволять уникнути помилок минулого та прискорять підвищення ролі малого бізнесу в Україні. При цьому важливо враховувати, що сучасні теоретичні розробки та практичні форми

реалізації методів розвитку малого підприємництва повинні часто змінюватися відповідно до змінених умов ведення бізнесу в цьому секторі економіки. Важливим аспектом управління малим бізнесом є особливий розгляд діяльності, активів галузі та постійна взаємодія між собою та державними органами (Гоголь, Т. А., & Колоток, В. О., 2020).

Створення малого бізнесу - це складний і суперечливий процес, що включає комплекс різноманітних взаємопов'язаних факторів. Для того щоб розкрити сутність процесу та дати його детальне пояснення, необхідно виділити найважливіші терміни в теорії управління малим бізнесом. Основним етапом у дослідженні стану та процесу підтримки малого підприємництва є аналіз концептуальної одиниці цього наукового напрямку, а саме - «бізнес» (Коробка, С., 2022).

У визначенні цих понять беруть участь економічні, правові, політичні, історичні, психологічні та інші чинники, які часом змінюються, перераховуються та домінують протягом розвитку економічної теорії та впливають на характеристики цих термінів. Усе це дає змогу сформулювати теоретичні уявлення про особливості діяльності малого підприємництва, такі як:

- процес історичного розвитку та напрями управління малим бізнесом;
- характеристики видів діяльності та предметів підприємницької діяльності

тощо.

Серед ознак сучасного малого бізнесу слід виділити наступні (рис. 1.3).

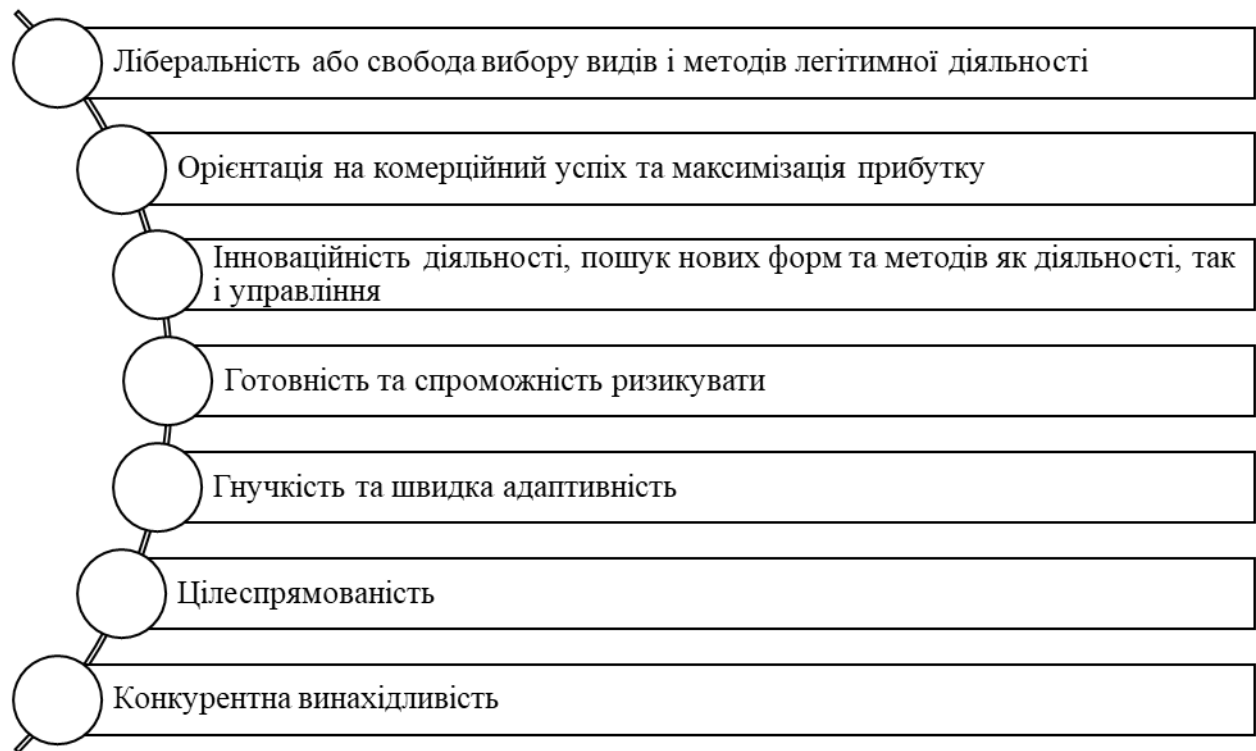


Рисунок 1.3 - Характерні ознаки малого підприємництва

Джерело: (Гнатенко, І., 2021)

Деякі дослідники розглядають підприємництво загалом і розглядають природу її формування та зв'язок із зовнішнім середовищем (Олександренко, І., Чиж, Н., 2022). Інші розглядають підприємців як об'єкти підприємницької діяльності з різними цілями, мотивацією, ознаками та іншими характеристиками їх діяльності (Коробка, С., 2020). Незважаючи на очевидний конфлікт між представниками бізнесу та іншими представниками економічної школи, вона, безсумнівно, заклала основу для вивчення сучасного бізнесу, особливо малого.

Малі масштаби діяльності малого підприємництва не зменшують його значення в ринковій економіці країни, тому що за хорошої підтримки з боку уряду малі підприємства повноцінно взаємодіють і співпрацюють з усіма підприємствами в ринковій економіці, а їх головним завданням - бути сателітом постачання для роботи потужних промислових підприємств. Таким чином в державі створюються сприятливі умови для зміцнення процесу економічного

співробітництва між усіма учасниками ринкових відносин, забезпечується розвиток соціально-економічної могутності країни (Гнатенко, І., 2021).

Мале підприємництво повинно бути основою економіки. У міжнародній практиці характеристики малого бізнесу включають прискорення процесу конкуренції, швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури, стійкість до потенціалу безробіття та реального зростання та ініціювання інноваційних процесів. У міжнародній практиці найважливішим аспектом процесу розвитку малого бізнесу є потужна державна підтримка.

На відміну від розвинених країн, національна економічна ситуація не сприятлива для малого бізнесу. Тому різноманітність державної політики підтримки малого бізнесу призводить до створення інших ознак малого бізнесу, яких немає в міжнародній практиці (Маргасова, В., Гоголь, Т., & Колоток, В., 2021).

Визначаючи місце малого підприємництва в структурі ринкової економіки, важливо розуміти основну тезу: малі підприємства є типом об'єкта для організації підприємницької та виробничої діяльності, які були першим типом господарювання і пройшли через багато різних фаз, котрі вплинули на її розвиток і таким чином показала свою здатність справлятися не тільки з різними соціальними та економічними умовами, але й з різними економічними системами. Важливість малого підприємництва підтверджена і практикою – малий бізнес суттєво сприяє підвищенню ефективності ринкової економіки. Мале підприємництво — особлива галузь економіки — є основою формування й реального зростання середнього класу, розвиток і зміцнення якого дозволяє швидко зміцнювати й розвивати національну економіку.

Стрімкі зміни зовнішнього середовища для малого бізнесу вимагають професійного управління цим бізнесом. Управління структурою малого бізнесу є найважливішим чинником, що забезпечує довгостроковий розвиток і вдосконалення бізнесу на цільовому рівні. Для розуміння сутності управління малим бізнесом можна модифікувати тривимірну модель управління Г.Дж. Болт (Ларченко, О., 2020), котра проста для розуміння і прийнятна для використання

в діяльності малого бізнесу, оскільки кожна зі сторін має свій набір видів діяльності. Ця модель показує основні ознаки, види робіт і процеси управління. Основні риси управління малим підприємством наведено на рисунку 1.4.

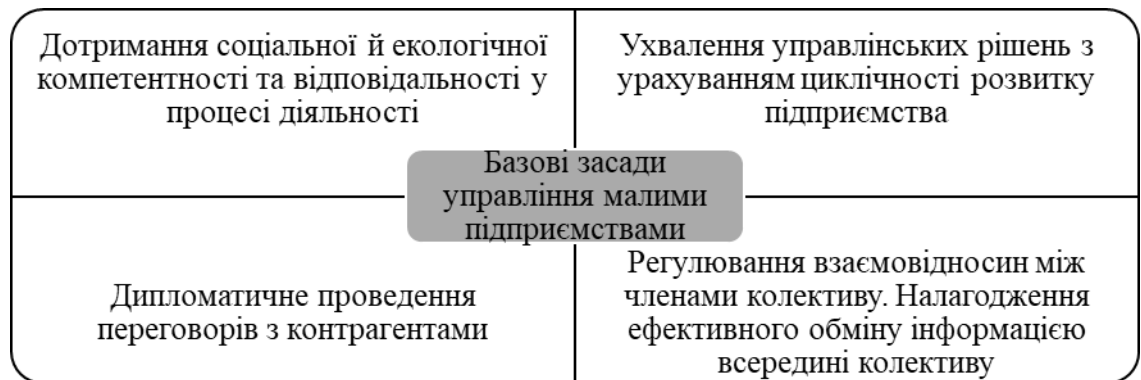


Рисунок 1.4 – Базові засади управління малими підприємствами

Джерело: згруповано автором за даними (Новіков, В. В., 2023).

Представлені на рисунку 1.4 базові засади управління, визначають необхідність розробки політики, спрямованої на ефективну роботу, котра дозволить вирішувати загальні операційні проблеми, такі як виробничі операції, закупівлі, фінанси, маркетинг, продажі, логістика, навчання співробітників, міжвідомча координація, покращення обслуговування клієнтів, дослідження та розробка інноваційних продуктів і автоматизації, обробка даних (Новіков, В. В., 2023).

Процес управління малим підприємством спрямований на вирішення наступних управлінських цілей і дій.

- планування та прогнозування підприємницької діяльності;
- стратегічне планування для досягнення основної мети;
- визначення підходів та методів діяльності;
- організація, координація та контроль прийняття управлінських рішень;
- мотивація співробітників, налагодження комунікації між керівниками та підлеглими; підвищення кваліфікації персоналу;

➤ пояснення поведінки та оцінка результати діяльності малого підприємства (Савченко, В., Кононенко, Л., & Карнаушенко, А., 2023).

Незважаючи на те, що процес ведення малого бізнесу певною мірою спрощено, існують важливі аспекти, які слід враховувати при управлінні життєвим циклом бізнесу. Оскільки керівник малого підприємства сам приймає рішення в різних сферах діяльності, важливо мати необхідні управлінські навички, які допоможуть швидко інтегрувати всі позиції в процесі управління в середовищі циклу розвитку (Гордей, О. Д., & Довбуш, Н. Є., 2019).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТУДІЇ «ФАБРИКА»

2.1 Загальна організаційно-правова характеристика студії «Фабрика»

Відповідно до національного законодавства до «малих підприємств (незалежно від форм власності) належать підприємства, середньооблікова чисельність працюючих в яких, за звітний рік (фінансовий) не перевищує п'ятдесяти осіб, відповідно, сукупний дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)» цього періоду становить не більше сімдесят мільйонів гривень» (Мельник, Т. Ю., 2022).

У п. 3 ст. 55 Господарського кодексу України встановлено що «суб'єктами малого підприємництва» (Господарський кодекс, 2003) є:

- фізичні особи, у яких середньооблікова чисельність працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує дорівнює 10 млн євро за середньорічним курсом Національного банку України, - фізичні особи, зареєстровані як підприємці в установленому законодавством порядку;

- юридична особа - господарське підприємство будь-якої організаційно-правової форми або форми власності, середньооблікова чисельність працівників якого за інформаційний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує розміру до 10 млн євро за середньорічним курсом Національного банку України» (Господарський кодекс, 2003).

Мале підприємництво – це діяльність з вивчення ринку та провідних галузей економіки, які визначають рівень економічного зростання та зайнятості місцевих жителів. Важливо розробляти інструменти регіональної політики для підтримки розвитку підприємництва (Лобода, О. М., 2024).

До основних переваг малого підприємництва можна віднести наступні:

1. Має міцні відносини з клієнтом. Це дозволяє малому підприємству

досить швидко адаптуватися і проявляти гнучкість відповідно до побажань клієнта. Це допомагає клієнту вибрати товар.

2. Здатність постійно змінюватися та адаптуватися. Жорстка конкуренція між компаніями, зокрема, за клієнтські бази, залежність від ефективного виконання постачальниками контрактних зобов'язань, визначення вектору розвитку через зниження витрат, що передбачає більш вузьку спеціалізацію.

3. Нижчі, в порівнянні з іншими видами підприємств, реалізаційні витрати. Відсутність значною кількості бюрократичних процедур дозволяє малим підприємствам знизити такі витрати.

4. Інноваційний підхід. Малі підприємства безпосередньо реагують на зміни потреб великого бізнесу та є джерелом інновацій в економіці.

5. Інтеграція з іншими суб'єктами господарювання. Щоб витримати конкуренцію, малі компанії можуть об'єднувати свої зусилля з іншими компаніями (Табінський, В., Сімон, А., Стасюк, А., 2016).

Організаційно-правова характеристика підприємства, як суб'єкта господарювання представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Організаційно-правова характеристика студії «Фабрика», як суб'єкта господарювання

Ознака	Характеристика
Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Прийменко Катерина Федорівна
Прізвище, ініціали фізичної особи	Прийменко К. Ф.
Статус фізичної особи-підприємця	Не перебуває в стані припинення
Види діяльності	Основний: 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку 85.52 Освіта у сфері культури
Адреса	40014, Сумська обл., м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва, будинок 127/1, кв. 42

Джерело: складено за даними (Youcontrol, 2024)

Отже, студія «Фабрика» є малим підприємством, яке функціонує на ринку надання послуг з організації інших видів відпочинку та розваг з 2021 р. Основною діяльністю підприємства є організація інших видів відпочинку та розваг.

Згідно з внутрішніми установчими документами предметом діяльності студії «Фабрика» є:

- задоволення потреб населення в отриманні різних видів дозвілевих послуг;
- удосконалення діючих та розробка форм та видів надання дозвілевих послуг населенню;
- впровадження нових підходів до обслуговування населення, формування власної моделі надання культурних послуг населенню;
- формування переліку платних послуг через розширення видів діяльності, організації надання нових послуг з використанням інноваційних технологій проведення дозвілевих заходів;
- надання послуг в сфері торгівлі наступними видами продукції: квіти, рослини, насіння, добрива тощо.

Студія «Фабрика» є одним з сучасних підприємств, що займається організацією інших видів відпочинку та розваг, яке знаходиться в м. Суми, Сумської області. Підприємство засноване на майні, яке було власністю власника, має самостійний баланс, поточні рахунки в національній та іноземній валюті і інші рахунки в банках; печатку та штампи зі своєю назвою.

Студія «Фабрика» вільна у свої правах щодо продажу, або передачі чи обміну, а також здачі в оренду та користування обладнання й інших матеріальних та нематеріальних цінностей юридичним особам, відповідно до чинного законодавства, положень статуту, навіть якщо такий метод прямо не передбачено в статуті. Право власності на основні об'єкти, засоби виробництва та інші матеріальні цінності визначається в порядку, встановленому

установчими документами підприємства. Підприємство має право укласти договори купівлі-продажу, підяду, страхування майна, перевезення, зберігання, доручення, комісії тощо, набувати майнові та немайнові права, брати зобов'язання та звертатися до суду.

Майно студії «Фабрика» включають основні засоби, оборотний капітал та інші активи, вартість яких відображається у власному капіталі. Джерелом формування активів компанії є:

- грошовий і матеріальний внесок власника;
- прибуток від реалізації товарів, робіт і послуг, а також від інших форм господарської діяльності;
- безоплатні або благодійні пожертви, пожертви компаній та громадських організацій;
- інші джерела не заборонені законодавством України.

До власності студії «Фабрика» належить:

- майно, що переходить від власника у власність;
- інше майно, набуте з підстав, не заборонених чинним законодавством.

В частині оцінки ризику, слід зазначити, що саме власник несе повну відповідальність за загибель або пошкодження майна студії «Фабрика». При цьому. Повна відповідальність власники лежить, як на власному майні, так і на майні, котре передано у користування. Проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності студії «Фабрика» за період 2021-2023 рр., динаміка яких, наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка результатів діяльності студії «Фабрика» за 2021 - 2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення +,-	
	2021	2022	2023	2022 /2021	2023 /2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	630,7	555,8	646,0	-74,9	90,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	430,2	428,9	488,4	-1,3	59,5
Валовий прибуток (збиток)	200,5	126,9	157,6	-73,6	30,7
Частка основних засобів у активах	9,7	12,4	12,7	2,7	0,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,87	0,9	0,9	-0,01	0,04

Фондовіддача, обороти	0,67	0,58	0,65	-0,09	0,07
Фондоємність	1,48	1,73	1,53	0,25	-0,2

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Відповідно до даних, наведених у таблиці 2.2, сума чистого доходу від реалізації продукції підприємства у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилася на 74,9 тис. грн., однак встановлено зростання даного показника в порівняльному аспекті 2023 р. та 2022 р. на 90,2 тис. грн. Тенденція зміни собівартості товарів була така ж, як і попереднього показника, і у 2022 р. порівняно з 2021 р. вона зменшилася на 1,3 тисячі гривень. В розрізі даного показника додатково отримано 59,5 тис. грн. в порівняльній характеристиці 2023 р. та 2022 р. Зростання собівартості продукції обумовило зменшення валового прибутку у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 42,9 тис. грн.

Для того, щоб визначити напрямок розвитку підприємства, зокрема малого бізнесу, важливо провести фінансовий аналіз його діяльності. У зв'язку з посиленням конкуренції необхідно чесно оцінювати стан фінансової діяльності малого підприємства, щоб зберегти стабільний та чітко визначити розмір додаткових ресурсів для забезпечення його розвитку. Фінансовий стан підприємства визначається оптимальним співвідношенням між оборотними коштами, запасами сировини і матеріальних цінностей для виробничих потреб, а також своєчасним здійсненням заходів котрі забезпечать збереження рівня ліквідності та платоспроможності підприємства.

2.2 Аналіз результатів діяльності студії «Фабрика»

Серед відомих завдань управління малим бізнесом можна назвати наступні моменти аналізу:

- планування діяльності підприємства, наприклад: визначення того, чи відповідає воно планам і програмам - стратегії, цілям і місії підприємства;
- аналіз доцільності розробки планів і програм відшкодування;
- організація діяльності компанії: оцінка стандартів управління, зокрема розрахунок кількості людей, якими менеджер може ефективно

керувати;

- проведення оцінки співвідношення повноважень і відповідальності;
- аналіз структури господарської організації;
- мотивація трудових ресурсів підприємства: оцінити систему мотивації до підтримки активності працівників та результати її використання;
- аналіз факторів, що впливають на діяльність працівників.

Плановий контроль в організації як вид управлінської діяльності полягає у визначенні фактів, зіставленні їх з плановими показниками та розробці на їх основі коригувальних заходів. Характерним для аналізу управління малим підприємством є виділення різних елементів управління, рівня зв'язку незалежних елементів управління, а саме: системи управління та контролю; господарського порядку і організації управління; організаційні системи - виробничо-організаційний менеджмент; складові підсистеми забезпечення: (інформаційні, кадрові, технічні та ін.); системи управління на різних рівнях (Табінський, В., Сімон, А., Стасюк, А., 2016).

Визначимо базові тенденції щодо стану активів студії «Фабрика» за 2021 - 2023 рр., що наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни активів студії «Фабрика», 2021-2023 рр.

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
1.	Активи підприємства, всього, тис. грн.	935,9	959,6	987,7	51,8	105,5
2.	Необоротні активи, тис. грн.	91,1	119,0	125,8	34,7	138,1
	у % до всіх активів	9,7	12,4	12,7		
3.	Оборотні активи, тис. грн.	844,8	840,6	861,9	17,1	102,0
	у % до всіх активів	90,3	87,6	87,3		
3.1	Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	376,2	429,3	430,7	54,5	114,5
	у % до всіх активів	40,2	44,7	43,6	3,4	108,5
3.2	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	32,1	19,5	16,1	-16,0	50,2
	у % до всіх активів	3,4	2,0	1,6		
3.3	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	434,0	389,7	414,3	-19,7	95,5
	у % до всіх активів	46,4	40,6	41,9		
3.4	Інші оборотні активи, тис. грн.	2,5	2,1	0,8	-1,7	32,0
	у % до всіх активів	0,3	0,2	0,1		

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ф. 1 за 2021 – 2023 рр.

Оцінка фінансового стану підприємства показує напрямки, де необхідно здійснити заходи щодо покращення діяльності. Результати аналізу, таким чином, дають відповідь на запитання, які є найважливіші шляхи удосконалення системи управління підприємством. Основою для розрахунку результативності функціонування системи управління малим підприємством є розгляд динаміки зміни стану активів в аналізованому періоді.

Інформація, представлена у таблиці 2.3, свідчить про те, що загальна вартість активів підприємства у 2023 р. порівняно з 2021 р. зросла на 51,8 тисяч гривень. Така динаміка у відносному виразі склала 5,5%, що свідчить про стабільність діяльності підприємства протягом аналізованого періоду. Окреслені зміни були забезпечені через зростання необоротних активів на 34,7 тисяч гривень, що відповідає 38,1%. Також на даний показник вплинуло й зростання оборотних активів на 17,1 тисяч гривень, що склало 2,0% відповідно. У складі позитивних характеристик слід відмітити збільшення на 14,5% у 2023 році порівняно з 2021 роком вартості матеріальних оборотних активів, що становило в абсолютному вимірі - 54,5 тисяч гривень. Далі будемо проводити аналіз джерел формування активів підприємства, який подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка складу та структуру активів студії «Фабрика», 2021-2023 рр.

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
1	Джерела утворення активів, всього, тис. грн.	935,9	959,6	987,7	51,8	105,5
2	Власний капітал, тис. грн.	893,6	906,9	921,7	28,1	103,1
	у % до всіх джерел утворення активів	95,5	94,5	93,3	-	-
2.1	Власний оборотний капітал, тис. грн.	804,0	808,3	809,9	5,9	100,7
	у % до всіх джерел утворення активів	85,9	84,2	82,0	-	-
3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	12,0	20,4	14,0	2,0	116,7

у % до всіх джерел утворення активів	1,3	2,1	1,4	0,1	110,5
--------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-------

Продовження таблиці 2.4

4	Поточні зобов'язання, тис. грн.	30,3	32,3	52,0	21,7	171,6
	у % до всіх джерел утворення активів	3,2	3,4	5,3	-	-
4.1	Кредити банків, тис. грн.	-	-	-	-	-
4.2	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	30,3	32,3	52,0	0,0	0,0
	у % до всіх джерел утворення активів	3,2	3,4	5,3	-	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ф. 1 за 2021 – 2023 рр.

Дані, представлені в таблиці 2.4, свідчать про позитивні тенденції в діяльності досліджуваного малого підприємства та найбільше зростання вартості підприємства, яка дорівнює 28,1 тис. грн., або 51,8 тис. грн. Це підтверджує фінансову стабільність досліджуваного малого підприємства та зростання його вартості за період аналізу. Частка власного капіталу в структурі капіталу підприємства за 2023 рік зменшилася на 2,2%, що в абсолютному вираженні забезпечило зростання на 28,1 тис. гривень. Така зміна пояснюється збільшенням частки короткострокової заборгованості, яка зросла з 3,2% у 2021 році до 5,3% у 2023 році. Враховуючи, що власний капітал — це відсоток активів компанії, який залишається після виплати боргу, можна вважати, що підприємство було прибутковим у 2021-2023 роках.

Проведена оцінка щодо стану дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства визначає наявність позитивної динаміки в аналізованому періоді, котра характеризується скорочення значення показника у 2023 році порівняно з 2021 роком на 16,0 тисяч гривень. Продовжуючи огляд показників, наведених в табл. 2.4, зазначимо про скорочення обсягу грошових коштів в абсолютному вимірі на 19,7 тисяч гривень, що у відносному вимірі склало 4,5%. Також підтверджено наявність незначних змін в розрізі досліджуваних показників протягом аналізованого періоду. Підсумовуючи, зазначимо, що динаміка зміни

інших оборотних активів у 2023 році порівняно з 2021 роком характеризується скороченням значення показника на 1,7 тисяч гривень, що складає 68,0%.

У розділі, що стосується детального огляду зобов'язань підприємства, варто зазначити значне зростання вартості довгострокових зобов'язань у 2022 році порівняно з 2021 роком, а саме на 8,4 тисячі гривень. Ці зміни свідчать про негативні тенденції у фінансовому стані підприємства, оскільки вказують на накопичення довгострокових зобов'язань перед банками, іншими довгостроковими фінансовими зобов'язаннями, відстроченими податковими зобов'язаннями та іншими. Однак зменшення цього показника у 2023 році порівняно з 2021 роком на 6,4 тисячі гривень свідчить про стабілізацію ситуації. Відсутність кредитних зобов'язань перед банками також позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. У цілому зростання зобов'язань є негативним фактором, котрий вказує на практику формування заборгованості підприємства перед постачальниками. Характеристика фінансового стану підприємства за даним показником свідчить про наявність затримки у виплатах, оскільки відбулось його збільшення у 2023 році порівняно з 2021 роком. Підсумовуючи, зазначимо, що за аналізований період підприємство не мало необоротних активів, котрі б утримувалися для продажу.

Проведення аналізу щодо активів підприємства та виконання ним зобов'язань визначило наявність позитивної динаміки та низки негативних змін, що свідчить про необхідність поглиблення аналізу в частині розгляду показників ліквідності. Також важливим є розгляд й показників платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Динаміка зміни ліквідності студії «Фабрика» протягом досліджуваного періоду представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка ліквідності студії «Фабрика», 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	Відхилення 2023 р. до 2022 р.
Коефіцієнт покриття	27,88	26,02	16,58	-11,30	-9,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	15,38	12,67	8,28	-7,10	-4,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	14,32	12,06	7,97	-6,35	-4,09
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	804,00	808,30	809,90	5,90	1,60

Джерело: розраховано автором за даними Баланс, Звіт про фінансові результати, 2021-2023 рр.

Проведений аналіз ліквідності студії «Фабрика» підтвердив, що наявні власні оборотні активи є збалансованими та їх розмір повністю покриває короткострокові зобов'язання. Навіть якщо динаміка значень показника в 2023 році погіршилась у порівнянні з 2021 та 2022 роками, розрахункове значення все ще перевищує 2. Це свідчить про те, що досліджуване співвідношення балансу є задовільним, підприємство – платоспроможним та має достатні кошти, за рахунок яких, можуть бути погашені поточні зобов'язання на 1 гривню зобов'язань.

Продовжуючи огляд показників ліквідності, зазначимо, що показник швидкої ліквідності демонструє такі ж тенденції, адже він показує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання перед дебіторами вчасно не перевищуючи контрольне значення. У 2023/2022 та 2023/2021 роках зниження значення цього показника зменшилося на -4,39 та -7,1. Дане зменшення свідчить про те, що більшість оборотних активів компанії становлять грошові кошти та фінансові інвестиції.

При оцінці абсолютної ліквідності, яка визначає фінансову спроможність підприємства своєчасно розплачуватися за своїми зобов'язаннями, спостерігається тенденція до зменшення у 2023 році порівняно з 2021 роком на 635 тис. грн., а порівняно з 2022 роком – на 409 тис. грн. Це свідчить про те, що темпи зростання довгострокової заборгованості перевищують темпи зростання вартості активів компанії.

Реальний оборотний капітал є одним з важливих показників оцінки ліквідності підприємства, його наявність і розмір свідчать про здатність

підприємства виплачувати поточні борги та розвивати свій бізнес. Певна частина основних засобів фінансується за рахунок короткострокової заборгованості, щоб підприємство вчасно виплачувало свою короткострокову заборгованість і забезпечувало фінансову стабільність. Тенденції зміни цього показника свідчать про зростання на 5,9 тис. гривень у 2023 році та на 1,6 тис. гривень у 2021 році порівняно з 2022 роком.

У рамках показників фінансової спроможності студії «Фабрика» досліджено динаміку змін коефіцієнтів платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними коштами та маневрів капіталу. Результати оцінки фінансової спроможності студії «Фабрика» наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансової спроможності студії «Фабрика», 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	Відхилення 2023 р. до 2022 р.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,96	0,95	0,93	-0,02	-0,01
Коефіцієнт фінансування	0,05	0,06	0,07	0,03	0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,96	0,96	0,94	-0,02	-0,02
Коефіцієнт маневреності ВК	0,91	0,89	0,88	-0,03	-0,01

Джерело: розраховано автором за даними Баланс, Звіт про фінансові результати, 2021-2023 рр.

За показником платоспроможності встановлена максимальна фінансова незалежність компанії, що становила не менше 93% протягом моніторингового періоду (зазвичай > 50%). Проте значення цього показника зменшилось на 0,02 у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 0,01 у 2023 році порівняно з 2021 роком. За попередніми результатами тенденції зростання коефіцієнта фінансування в аналізованому періоді зросли на 0,03 та 0,01, відповідно. Отримані результати показують, що коефіцієнт фінансування значно зріс.

Оцінка стану забезпеченості оборотними коштами у 2023 році порівняно з

2022 та 2021 роками свідчить про незначне зниження значень показника, що дозволить говорити про зниження показника на 0,02, що свідчить про забезпеченість досліджуваного підприємства власним капіталом.

У частині оцінки маневреності власного капіталу відносна величина, потік інвестованого капіталу в оборотний капітал та динаміка реалізації власного капіталу, спрямованого на фінансову діяльність зменшилась у 2023 році до 0,88, що в порівняльному відношенні з 2021 році та 2022 році забезпечило зміну на 0,03 та 0,01, відповідно. У рамках наступного етапу оцінки системи управління діяльністю малого підприємства, проведемо аналіз його ділової активності. Отримані результати щодо значень показників, наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка стану ділової активності студії «Фабрика», 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	Відхилення 2023 р. до 2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,94	0,87	0,66	-0,28	-0,21
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	25,67	26,43	15,21	-10,46	-11,22
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	42,32	32,06	36,01	-6,31	3,95
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	17,02	22,46	10,00	-7,02	-12,46
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	14,02	13,62	23,67	9,65	10,05
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,53	1,56	1,05	-0,48	-0,51
Коефіцієнт оборотності основних засобів (ФВ)	12,81	8,64	6,04	-6,77	-2,60
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,98	0,92	0,70	-0,28	-0,22

Джерело: розраховано автором за даними Баланс, Звіт про фінансові результати, 2021-2023 рр.

Ознайомлюючись з показниками ділової активності за аналізований період студії «Фабрика», слід зазначити, що тенденції зміни показника оборотності капіталу підприємства проявляються зниженням значення цього показника на 0,28 в 2023 р. порівняно з 2021 р. та 0,21 в порівнянні з 2022 р. Отримані результати свідчать про те, що ефективність використання оборотних коштів в цілому добре визначена для всіх ресурсів, однак існує необхідність трансформації коштів підприємства у більш ліквідні кошти.

В контексті оцінки показника, який показує тенденції зміни надходжень коштів, отриманих за реалізацію активів, його значення у 2023 році порівняно з 2021 роком знизилося на 6,31, що свідчить про повільне прийняття платежів від боржників. Зауважимо, що найнижче значення цього коефіцієнта становило 32,06 у 2022 році. Значення показники оборотності кредиторської заборгованості також позитивне, що свідчить про те, що підприємство може фінансово погасити всі свої зобов'язання протягом місяця. Але в 2023 році, порівняно з 2022 і 2021 роками, продажі впали на 11,22 і 10,46. У 2021-2023 роках цей показник має тенденцію до зниження, але він на високому рівні.

З огляду на тенденції зміни строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, у 2023 році термін оплати клієнтами скоротився на 7 днів порівняно з 2021 роком. У 2023 році порівняно з 2021 роком спостерігається інша тенденція виплати заборгованості, яка зросла майже на 10 днів.

Як частина аналізу динаміки коефіцієнту оборотності запасів, нормальне значення, яке має бути більше 1, зниження у 2023 році порівняно з 2021 роком було визначено приблизно на 0,5, що призвело до зниження до 1,05. Зазначимо, що попит на продукт у 2023 році знизився порівняно з 2021 роком. Завершуючи огляд показників системи управління підприємством, розглянемо показники рентабельності, які представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників рентабельності студії «Фабрика», 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	Відхилення 2023 р. до 2022 р.
-----------	----------	----------	----------	-------------------------------	-------------------------------

Рентабельність активів, %	3,1	3,2	3,5	0,4 в.п.	0,3 в.п.
Рентабельність власного капіталу, %	3,2	3,4	3,7	0,5 в.п.	0,3 в.п.
Рентабельність діяльності, %	3,3	3,7	5,3	2,0 в.п.	1,6 в.п.
Рентабельність продукції, %	8,9	8,7	10,6	1,7 в.п.	1,9 в.п.

Джерело: розраховано автором за даними Баланс, Звіт про фінансові результати, 2021-2023 рр.

Згідно з інформацією таблиці 2.8, за всіма досліджуваними параметрами виявлено зростання прибутку. Коефіцієнт рентабельності активів дещо зріс у 2023 році порівняно з 2021 роком. Така ж тенденція спостерігається і в розрізі показника рентабельності власного капіталу з невеликим зростанням у 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на краще використання власного капіталу. Загалом управління підприємством є прибутковим, і порівняно з 2021 роком результати 2022 та 2023 років характеризуються прогресом.

Економічні показники включають показники, що визначають зовнішнє та внутрішнє середовище господарювання. Використання цих показників у системі управління підприємством залежить від типу інформації, що передається за їх допомогою. Важливою частиною використання зовнішньої інформації є планування та прогнозування операцій малого бізнесу.

За результатами аналізу системи управління в дослідженні «Фабрика» встановлено, що ліквідність балансу та структура балансу, які визначають адекватність і достатність капіталу підприємства, достатньо власного капіталу для погашення короткострокових зобов'язань. Підприємство в обов'язковому порядку вчасно і в повному обсязі виконує свої зобов'язання і є прибутковим за всіма статтями балансу. Враховуючи особливості основних видів діяльності досліджуваного підприємства, рекомендується розробити стратегію розвитку підприємства з метою вдосконалення системи управління та визначення пріоритетів для клієнтів, продукції та обладнання.

При оцінці результатів аналізу, проведеного в рамках дослідження студії «Фабрика», було виявлено брак ресурсів для ефективного реалізації всіх

стратегій розвитку. У цьому випадку важливо вибрати найбільш перспективний з точки зору економічної ефективності напрямок розвитку.

Одним із інструментів, який можна використовувати для прийняття таких рішень, є методика побудови «дерева рішень». Цей метод передбачає побудову ієрархічної структурної схеми, в якій відображені різні альтернативні варіанти та їхні можливі наслідки. Для побудови «дерева рішень» потрібно врахувати такі альтернативні напрямки розвитку, які можуть бути корисними для студії «Фабрика»:

- ✓ впровадження клієнто-орієнтованого підходу;
- ✓ впровадження товаро-орієнтованого підходу;
- ✓ впровадження логістико-орієнтованого підходу.

Кожен з цих напрямків може мати свої переваги та можливі наслідки. Наприклад, впровадження клієнто-орієнтованого підходу може підвищити задоволеність клієнтів, а отже, збільшити обсяги продажів та прибуток. Реалізація кожного з цих напрямків має потенціал збільшити річний чистий прибуток студії «Фабрика» на 5%. Однак перед вибором необхідно ретельно проаналізувати всі можливі наслідки та вибрати той напрямок, який найбільш відповідає стратегічним цілям та можливостям підприємства.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТУДІЇ «ФАБРИКА»

3.1 Напрями удосконалення управління розвитком студії «Фабрика»

Управління проектами є важливим елементом для успішного розвитку малих підприємств. Ефективність цього процесу визначається його упорядкованістю, організованістю та прозорістю. Щоб забезпечити безперервність та якість управління проектами, керівникам необхідно мати належні ресурси та підготовку, а також забезпечити матеріальні та інформаційні ресурси.

Для вдосконалення системи управління розвитком, малі підприємства можуть вибрати такі базові напрями:

- Зменшення витрат без втрати якості продукції чи послуг. Спроби скоротити витрати шляхом зменшення чисельності працівників або економії на сировині можуть погіршити якість продукції чи послуг і, в результаті, знизити прибутковість підприємства.
- Вдосконалення процесів. Аналіз і вдосконалення внутрішніх процесів може призвести до збільшення продуктивності та ефективності використання ресурсів.
- Розвиток перспективних напрямків. Підприємство може інвестувати в нові технології, розвивати нові продукти чи послуги, що можуть забезпечити йому конкурентну перевагу та стабільний розвиток у майбутньому.
- Покращення якості. Зосередження на покращенні якості продукції чи послуг може забезпечити задоволення клієнтів та підвищення їхньої лояльності (Ларченко, О., 2020).

Успіх будь-якого малого підприємства залежить від здатності керівництва ефективно управляти розвитком, враховуючи різноманітні управлінські та економічні фактори. Система управління розвитком малого підприємства

потребує прийняття ефективних управлінських рішень, що визначає необхідність постійного удосконалення дій керівництва, а саме власника. У складі ключових напрямів, орієнтованих на удосконалення системи управління малим бізнесом, доцільно визначити наступні (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Базові напрями удосконалення системи управління розвитком малого підприємства

Джерело: згруповано автором за даними (Ларченко, О., 2020)

Для модернізації та автоматизації бізнес-процесів насамперед потрібно провести детальний аналіз результатів діяльності малого бізнесу. Традиційно такі зміни найбільше впливають на бізнес і виробничі процеси, а впровадження цих інструментів підвищує продуктивність.

Навчання працівників є окремою частиною системи управління розвитком малого підприємництва і розглядається як частина додаткової підтримки ефективної реалізації вищезазначеного розділу. Оновлення кадрів на найвищому рівні сприятиме створенню нових ідей та забезпеченню нових людських ресурсів для реалізації прибуткових проектів. Створення маркетингової стратегії підприємства є перспективним шляхом підвищення рівня фінансових результатів підприємства, а тому вважається показником ефективності системи управління (Новіков, В. В., 2023).

Підтримка персоналу та створення ефективної команди - це ключові аспекти успішного управління розвитком малого підприємства. Керівники повинні підтримувати своїх співробітників, заохочувати їхні ідеї та виявляти вдячність за їхню працю, що сприяє формуванню мотивованої та ефективної команди. Перед тим як впроваджувати зміни у систему управління розвитком, важливо провести аналіз поточного стилю управління. Цей підхід допоможе визначити оптимальний напрямок руху та забезпечити успішну реалізацію стратегії. Управління розвитком малого підприємства передбачає планування заходів з підвищення продуктивності та ефективності бізнесу. Кваліфікований керівник розуміє, що важливо постійно удосконалювати систему управління та вживати необхідні заходи для її оптимізації. Аналіз результатів функціонування підприємства може виявити проблеми в управлінні, які потребують удосконалення. Зміни у методах управління можуть призвести до покращення ефективності та результативності діяльності підприємства. При цьому важливо також враховувати зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства, і вчасно адаптувати управлінські стратегії до змін у зовнішньому середовищі (Савченко, В., Кононенко, Л., & Карнаушенко, А., 2023).

Впровадження проєктно-орієнтованого управління може стати ключовим фактором у досягненні результативності в усіх напрямках діяльності підприємства. Цей метод управління забезпечує ефективніше планування та реалізацію заходів розвитку, що сприяє покращенню якості продуктів та послуг, збільшенню продуктивності та зниженню витрат. Управління проєктами використовує різноманітні інструменти, технології та навички для ефективного управління різними аспектами проєктів. Серед найпоширеніших методів інструментів управління проєктами можна виділити мережеве планування, методології управління ресурсами, часом, вартістю та якістю, а також управління ризиками. Впровадження цих методів дозволяє підприємству впроваджувати інноваційні зміни, вдосконалювати виробничі процеси та впроваджувати нові види продукції та послуг. Крім того, це сприяє подоланню техніко-технологічної відсталості та дозволяє підприємствам ефективніше

планувати та здійснювати їхню діяльність (Гордей, О. Д., & Довбуш, Н. Є., 2019).

Впровадження проектно-орієнтованого управління не лише дозволяє ефективно керувати проектами у бізнесі, а й стає новим та інноваційним підходом до управління підприємством в цілому. Цей метод управління охоплює операційну діяльність, управління життєвим циклом, виробництво, збут та інші аспекти діяльності підприємства. Впровадження інструментів проектного управління стає основою стратегічного розвитку та інвестиційної діяльності підприємства. Це глобальна тенденція розвитку міжнародного суспільства, яка відображає потребу у більш ефективному управлінні різними аспектами бізнесу (Мельник, Т. Ю., 2022).

Впровадження бізнес-інновацій обумовлені тенденціями світового ринку, які викликані новими підходами до продуктів, технологічною складністю, вимогами життєвого циклу та необхідністю підтримувати очікувану вартість. Цей напрямок веде до реалізації нового науково-практичного підходу до управління, здатного вирішувати поставлені завдання. Методи планування та проектування дуже важливі для творчих, теоретичних і практичних методів. Як свідчить світовий досвід, проекти та управління ними є найкращим і найпопулярнішим способом вирішення проблем забезпечення розвитку. Отже, реалізація одного або кількох сучасних проектів, будівництво виробництва, випуск нової продукції для господарських підприємств включає вирішення цілей розвитку бізнесу на короткий термін (реалізація проекту та термін реалізації). Через 2-3 роки після завершення проекту змінюється бізнес-середовище, змінюється ринок, розвиваються технології, темпи зростання знижуються, конкурентна перевага на ринку втрачається, а життєвий цикл продуктів і послуг закінчується (Лобода, О. М., 2024).

Щоб забезпечити сталий розвиток бізнесу, необхідно розглядати підприємство як цілісну систему, а не як окремі складові. Це передбачає розробку стратегічного плану розвитку, що включає перелік проектів, які відповідають загальній стратегії, цінностям, місії та цілям компанії. Модель

проектного управління може бути ефективно впроваджена за допомогою матричних технологій активного управління. Ці технології базуються на прогнозуванні розвитку організації і використанні організаційних систем. Збалансована матрична технологія управління проектами та планами розвитку дозволяє досягати як цілей окремих проектів, так і загальних організаційних цілей. Вона реалізується через організаційну структуру управління, що забезпечує координацію різних проектів та дії на різних рівнях організації. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансований та цілісний розвиток компанії, з урахуванням її стратегічних потреб і вимог ринкового середовища.

Так, розвиток бізнесу справді визначається взаємодією між попитом та пропозицією, а також стратегічними цілями щодо зростання доданої вартості та капіталу. Процес виробництва відображає цю взаємодію, а результати проектів або планів впливають на ринкове середовище, а отже, і на попит на продукти або послуги. Крім того, важливо розуміти, що кожне підприємство має свій власний життєвий цикл, який також впливає на стратегічне планування та розвиток. Продукти або послуги, які виробляються підприємством, також перебувають на різних етапах життєвого циклу в різні періоди часу. Отже, ефективне управління проектами та стратегічне планування розвитку підприємства має враховувати ці аспекти, а також взаємозв'язок між результатами проектів і станом ринкового середовища. Тільки такий підхід дозволить підприємству успішно пристосуватися до змін у середовищі та досягти сталого розвитку (Гордей, О. Д., & Довбуш, Н. Є., 2019).

Розробка бізнес-програми є ключовим етапом у стратегічному плануванні та управлінні розвитком підприємства. Основна мета цього процесу - розробити детальний план дій на період трьох або п'яти років, спрямований на досягнення стратегічних цілей та завдань компанії. Спочатку необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, враховуючи його ресурси, конкурентні переваги, а також фактори ризику та можливості на ринку. На основі цього аналізу формулюються стратегічні цілі та завдання, які планується досягнути. Далі визначаються конкретні ініціативи та проекти, які

допоможуть виконати поставлені завдання. Ці проєкти можуть включати в себе розробку нових продуктів, введення нових технологій, розширення ринків збуту тощо. Важливо, щоб ці проєкти були інтегровані та взаємодіяли між собою для досягнення загальних цілей підприємства (Ларченко, О., 2020).

Визначення конкретних стратегій впровадження та контролю за виконанням бізнес-програми є критичним кроком для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства. Цей етап включає в себе ряд ключових дій:

- Розподіл відповідальності: Це важливий аспект, який передбачає чітке визначення ролей та обов'язків кожного учасника команди виконання проєкту. Кожна особа повинна знати, за що вона відповідає, і мати чітке розуміння своїх завдань.

- Визначення бюджету: Оцінка фінансових ресурсів, необхідних для виконання проєкту, та складання бюджету на його реалізацію. Це включає визначення витрат на ресурси, зарплати, обладнання, маркетинг, дослідження та розвиток тощо.

- Моніторинг результатів: Систематичне відстеження виконання проєкту та порівняння його результатів зі стратегічними цілями. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії, якщо необхідно (Тюленєва, Ю., Єнич, В., 2017).

Після завершення цих кроків підприємство буде готове до ефективного впровадження бізнес-програми та досягнення поставлених цілей. Ключовим аспектом є також розробка стратегії розвитку підприємства, яка базується на ретельному аналізі ринку, потреб клієнтів та внутрішніх ресурсів підприємства. Це допомагає забезпечити конкурентоспроможність підприємства та його стабільний розвиток в майбутньому.

Так, розробка технології виробництва нової продукції або вдосконалення існуючих продуктів є ключовим етапом у реалізації бізнес-проєкту. Це передбачає аналіз ринкових тенденцій, потреб клієнтів та конкурентів, а також використання новітніх технологій та кращих практик у виробництві. Результатом цієї роботи є розробка нового продукту або вдосконалення

існуючого, яке відповідає потребам ринку та забезпечує конкурентні переваги. До інших завдань розробки проекту також можуть входити розробка нових продуктів, визначення карт виробничих процесів, аналіз та визначення виробничих потужностей відповідно до попиту клієнтів. Це допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства та вчасно задовольнити попит на продукцію. Підготовка до запуску виробництва включає в себе такі кроки, як підготовка виробничих приміщень, закупівля необхідного обладнання та матеріалів, навчання персоналу тощо. Це важливий етап, який дозволяє підприємству готуватися до виробництва продукції на високому рівні якості та ефективності (Ларченко, О., 2020).

Реалізація програмно-проектного методу управління діяльністю підприємства передбачає систематичне планування та виконання різноманітних проектів з метою досягнення стратегічних цілей і завдань. Ця програма охоплює широкий спектр ініціатив, які можуть включати розробку нових продуктів чи послуг, модернізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій, вдосконалення систем управління та багато іншого. Кожен проект в межах програмно-проектного методу має свою конкретну мету та об'єктив, який відповідає загальним цілям програми. Це може бути, наприклад, збільшення продуктивності, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту, зменшення витрат чи підвищення задоволеності клієнтів. Кожен проект має свій бюджет, графік виконання та відповідальних осіб за його реалізацію. Важливим аспектом програмно-проектного методу є здатність керівництва ефективно координувати всі проекти в межах програми, забезпечуючи їх взаємодію та вирішення можливих конфліктів чи перекриттів між ними. Це дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів підприємства та досягнення максимального ефекту від реалізації програми в цілому.

Управління проектами у зв'язку з впровадженням проектного підходу є найважливішим способом забезпечення хорошої роботи системи менеджменту управління бізнесом і розвитку бізнесу. Важливими завданнями, необхідними для впровадження методу проектів і забезпечення сталого та ефективного

розвитку є: впровадження системи планування, навчання персоналу; вивести продукцію на ринок; формування систем продажів; комплекс маркетингових заходів; встановити стандарти якості; підвищити рівень кваліфікації працівників; створити інтегровану інформаційну систему управління. Водночас реалізація проектного підходу потребує розробки та модифікації потоків ділової інформації та документів, доступу до інформації, систем оперативного контролю, створення інформаційних систем, створення інтегрованої системи управління та контролю. Впровадження інтегрованого менеджменту в систему управління підприємством є важливою частиною підготовки до наступного етапу впровадження програми автоматизації (Гордей, О. Д., & Довбуш, Н. Є., 2019).

Впровадження проектно-орієнтованого управління для удосконалення управління розвитком малого підприємства передбачає реалізацію низки заходів, котрі представлено на рисунку 3.2.

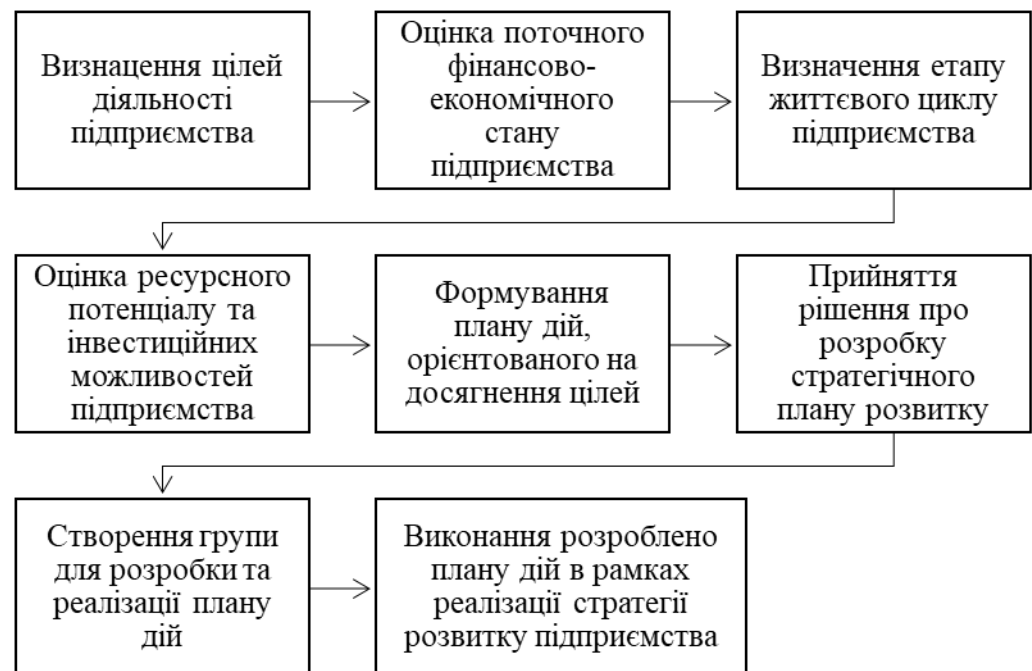


Рисунок 3.2 – Впровадження проектно-орієнтованого управління для удосконалення управління розвитком малого підприємства

Джерело: згруповано автором за даними (Ларченко, О., 2020)

Інтеграція проектно-орієнтованого управління в діяльність малого

підприємства може дійсно забезпечити швидке реагування на зміни в навколишньому середовищі та удосконалити управлінські процеси. Планування, конкретизація кроків і заходів, спрямованих на розвиток бізнесу, є ключовими етапами, що допомагають підприємству визначити свої цілі, встановити стратегії та визначити шляхи досягнення успіху. Проектно-орієнтоване управління дозволяє підприємству ефективно керувати ресурсами, впроваджувати інновації та виконувати завдання з урахуванням термінів, бюджетів та якості. Використання такого підходу допомагає максимально ефективно використовувати час, гроші та людські ресурси, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства. Трансформація роботи малого підприємства через призму проектно-орієнтованого управління дозволяє створювати імплементовані проекти, які взаємодіють між собою і сприяють досягненню спільних цілей. Це дозволяє підприємству ефективно управляти своїми ресурсами, планувати операції та реагувати на зміни в оточуючому середовищі, щоб забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

3.2 Обґрунтування проекту щодо розширення надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика»

Одним із базових напрямів ведення бізнесу студії «Фабрика» є надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів. В даному сегменті ринку, досліджуване підприємство зарекомендувало себе конкурентоспроможним про, що свідчать дані, наведені в таблиці 3.1.

Результати розрахунку показників конкурентоспроможності підприємства та його найближчих конкурентів залежать від продажів, обсягу виробництва, фінансової спроможності та працівників. Матриця критеріїв оцінки створюється та аналізується шляхом присвоєння найкращого значення кожному показнику на основі максимум 10 балів. Для інших параметрів поля в групі розрахунок отриманих балів здійснюється за тією ж методикою. Потім за формулою визначається вага кожного показника, яка враховує вагу можливих

факторів і важливих показників конкурентоспроможності компанії. Детальна матриця даних для досліджуваних показників і господарств представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Комплексна оцінка конкурентоспроможності студії «Фабрика» та підприємства-конкурента

Індекс за показниками	Максимальний показник	Вага чинника	Оціночний бал 0-10		Зважений показник	
			ТОВ «Прийменко К.Ф.»	Voitenko Wedding Agency	ТОВ «Прийменко К.Ф.»	Voitenko Wedding Agency
К _{то}	1,2	0,15	8,3	7,3	1,25	1,10
К _{оз}	6,11	0,15	9,4	9,0	1,41	1,35
Т _{зв}	1,34	0,35	10,0	8,4	3,50	2,94
Р _{рп}	0,32	0,35	9,1	8,4	3,19	2,94
Р _{вк}	0,26	0,3	8,1	8,1	2,43	2,43
К _а	0,69	0,3	10,0	8,3	3,00	2,49
П _п	77,3	0,2	7,9	10,0	1,58	2,00
К _{ск}	0,45	0,2	10,0	7,3	2,00	1,46
					2,29	2,09

Джерело: розрахунки автора

Студія «Фабрика» має максимальний бал в розрізі двох коефіцієнтів, а саме коефіцієнтів автономії та сталості кадрів. Діяльність Voitenko Wedding Agency характеризується максимальним значенням показника лише за показником продуктивності праці. Отримані дані вказують на можливість розширення обсягів наданих послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів.

Для обґрунтування проєкту щодо розширення обсягу наданих послуг та удосконалення управління розвитком студії «Фабрика», необхідно провести розрахунок можливої кількості надання послуг, фінансово-економічні показники реалізації проєкту та прийняти управлінське рішення щодо погодження даного проєкту. Враховуючи, що даний вид діяльності не є новим для досліджуваного малого підприємства та за результатами опитування

споживачів є достатньо затребуваним, розрахуємо прогнозний обсяг надання послуги, використовуючи наступну формулу:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6, (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз; В – найбільш вірогідний прогноз; П – песимістичний прогноз.

Для формування показників щодо оптимістичного, реалістичного та песимістичного прогнозів розширення обсягу надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів було використано метод експертних оцінок для реалізації якого запрошено експертів. Отримані результати, щодо думок експертів згруповано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Результати експертного опитування щодо можливості розширення обсягу надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг платоспроможного попиту, од.	500	375	300	350	450	450	425
Обсяг надання послуг, од.	250	165	200	175	225	245	215

Джерело: складено за результатами експертних оцінок

Представлені експертами значення показників дозволили прорахувати можливу кількість надання послуг в рамках реалістичного сценарію, котра визначена на рівні 215 од. В рамках оптимістичного прогнозу обґрунтовано наступний обсяг надання послуг – 250 од, відповідно, в рамках песимістичного сценарію буде забезпечено надання послуг в межах 165 од. Для розрахунку прогнозного обсягу надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика», використаємо результати розрахунків, представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Значення показників для розрахунку прогнозного обсягу надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика»

165 (найменше песимістичне значення) - П	175	200	215 (середина ряду – найбільш вірогідне значення) - В	225	245	250 (найбільше оптимістичне значення) - О
---	-----	-----	--	-----	-----	--

Джерело: розрахунки автора

Використовуючи дані, представлені в таблиці 3.3 розрахуємо прогнозний обсяг надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика»:

$$ОП = (250 + 4 \cdot 215 + 175) / 6 = 1285 / 6 = 215 \text{ од.}$$

Отримані результати щодо прогнозованого обсягу надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика» склали основу для проведення подальших розрахунків щодо формування бюджету проєкту. Так, бюджет проєкту включає в себе низку показників, котрі мають бути прораховані, зокрема: собівартість послуги, адміністративні витрати, повна собівартість послуги тощо. Базові показники формування вартості надання послуги з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика», представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Базові показники формування вартості надання послуги з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика»

Стаття витрат	Витрати на одиницю надання послуги, тис. грн.	Витрати на весь обсяг надання послуг, тис. грн.
Собівартість продукції для надання послуги	84,0	18060,0
Адміністративні витрати	6,0	1290
Повна собівартість товару	90,0	19350
Рентабельність, %	25,0	25,0
Прибуток	22,5	4837,5

Джерело: розраховано автором за результатами дослідження ринку.

Представлені результати вказують на те, що розвиток даного напрямку діяльності є прибутковим для студії «Фабрика». Використовуючи дані фінансової звітності досліджуваного підприємства, прорахуємо очікувані результати від впровадження проєкту щодо розширення надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика», котрі згруповано та представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Очікувані результати реалізації проекту щодо розширення надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика», 2024 р.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	22,5
Приріст повних витрати на постачання та реалізацію продукції	7,55
Приріст прибутку до оподаткування	11,51
Приріст чистого прибутку	3,44

Джерело: розраховано автором на одиницю наданої послуги

Отже, реалізації проекту щодо розширення надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика» в 2024 р. дозволить підвищити чистий дохід малого підприємства на 739,6 тис. грн., що опосередковано вплине й на зростання обсягів реалізації продукції. Розрахує загальні показники оцінки проекту, котрі представлено в таблиці 3.6. Оцінка ефективності проекту лежить в площині оцінки окупності вкладених ресурсів, маючи показники додаткового чистого прибутку прорахуємо базові показники економічної ефективності проекту.

Таблиця 3.6 – Базові показники реалізації проекту щодо розширення надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика» 2024 р.

Показник	Одиницівиміру	Значення
Термін окупності дисконтований	роки	2,4
Термін окупності простий (недисконтований)	роки	1,33
Індекс доходності	-	2,08
Індекс прибутковості	-	3,08

Джерело: розрахунки автора

Представлені в таблиці 3.6 результати підтверджують ефективність реалізації проекту розширення надання послуг з облаштування приміщень для проведення святкових заходів студії «Фабрика». Так, дисконтований термін окупності проекту складає 2,4 роки. Індекс доходності 2,08, що перевищує нормативний показник (1) при якому приймається позитивне рішення щодо

реалізації проєкту. Підсумовуючи, зазначимо, що реалізація підходу в рамках проєктно-орієнтованого управління дозволить удосконалити управління розвитком студії «Фабрика».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління розвитком студії «Фабрика» можна зробити наступні висновки:

1. Студія «Фабрика» є малим підприємством, яке функціонує на ринку надання послуг з організації інших видів відпочинку та розваг з 2021 р. Основною діяльністю підприємства є організація інших видів відпочинку та розваг.

2. Загальна характеристика діяльності підприємства свідчить про те, що сума чистого доходу від реалізації продукції підприємства у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилася на 74,9 тис. грн., однак встановлено зростання даного показника в порівняльному аспекті 2023 р. та 2022 р. на 90,2 тис. грн. Тенденція зміни собівартості товарів була така ж, як і попереднього показника, і у 2022 р. порівняно з 2021 р. вона зменшилася на 1,3 тисячі гривень. В розрізі даного показника додатково отримано 59,5 тис. грн. в порівняльній характеристиці 2023 р. та 2022 р. Зростання собівартості продукції обумовило зменшення валового прибутку у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 42,9 тис. грн.

3. Аналізуючи показники платоспроможності, видно, що фінансова автономія підприємства залишалася на високому рівні протягом досліджуваного періоду, що є позитивним сигналом. Проте спостерігалось незначне зниження цього показника у 2023 році порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про зростання боргових зобов'язань підприємства при збереженні стабільності власного капіталу. У той же час, оцінка забезпеченості підприємства власними оборотними засобами показує незначні варіації, що вказує на стабільність у забезпеченні оборотних коштів. Однак, важливо звернути увагу на те, що маневреність власного капіталу спостерігалася на зниження. Це означає, що менша частина власного капіталу спрямовувалася на фінансування поточних операцій та інвестування в оборотні кошти. У цілому, хоча показники платоспроможності залишаються на високому рівні, варто уважніше вивчити

динаміку змін і розглянути можливі стратегії для забезпечення стійкості та ефективного використання ресурсів підприємства.

4. Зростання рентабельності у всіх досліджуваних показниках свідчить про позитивні тенденції в діяльності підприємства. Рентабельність активів та власного капіталу є важливими показниками ефективності використання ресурсів підприємства. Збільшення рентабельності активів означає, що підприємство здатне генерувати більше прибутку від свого загального активу, що може свідчити про підвищену ефективність у використанні ресурсів та здатність до генерації прибутку з інвестованих коштів. Аналогічно, зростання рентабельності власного капіталу в 2023 р. свідчить про те, що підприємство вдається в збільшенні доходу від свого власного капіталу, що є позитивним сигналом для інвесторів та власників підприємства. У цілому, покращення результатів діяльності підприємства, особливо в контексті зростання рентабельності, свідчить про успішність стратегій та ефективне управління підприємством.

5. Вирішення питання щодо вибору оптимального напрямку стратегічного розвитку для студії «Фабрика» потребує уважного аналізу та оцінки доступних ресурсів і можливостей. Оцінка варіантів розвитку, таких як клієнто-, товаро- та логістико-орієнтований підходи, вимагає уваги до потреб і можливостей самого підприємства, а також зовнішніх умов та конкурентного середовища. Наприклад, клієнто-орієнтований підхід може бути важливим для підприємства, яке ставить за мету задоволення потреб своїх клієнтів та підвищення їхньої лояльності. Товаро-орієнтований підхід може бути корисним, якщо підприємство концентрується на розробці та просуванні конкретних продуктів або послуг. Логістико-орієнтований підхід може допомогти оптимізувати ланцюг поставок та підвищити ефективність операцій.

6. При виборі стратегії важливо враховувати не лише потенційний приріст прибутку, а й витрати, пов'язані з впровадженням кожного з напрямків розвитку, а також можливі ризики. Підприємство повинно також оцінити свої конкурентні переваги та слабкі сторони, а також зрозуміти потреби своїх

клієнтів

та

тенденції

ринку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Брінь, П., Голтвянська, Ю. (2021). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*, (21). 31-34. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
2. Господарський кодекс. № 436-IV. (2003).
3. Гуткевич, С., Шендерівська, Л. (2018). Управління розвитком поліграфічних підприємств. *Інтелект XXI*, (6). 142-148. http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_6_30
4. Демченко, Д., Петухова, О. (2017). Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
5. Петрова, І. (2013). Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ.
6. Пилипенко, О. (2018). Стратегічний аналіз. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал».
7. Савченко, С., Нікітін, В. (2021). Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92>
8. Швиданенко, Г., Бойченко, К. (2015). Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність. Київ: КНЕУ.
9. Войтенко, О., Попадинець, Н. (2022). Зарубіжний досвід регулювання споживчих ринків в умовах соціально-економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19. *Регіональна економіка*, (1(103)). 78-86. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-1-8>
10. Гайдей, О. (2012). Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, (3(19)). 71-75.
11. Горбатовська, Н. (2011). Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*, (3). 135-137.
12. Гончарук, Т. (2017). Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Ефективна економіка*, (9). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772>
13. Омеляненко, Т., Короткова, К. (2020). Розвиток малого

підприємництва та малого бізнесу: чинники впливу та актуальні тенденції. *Ефективна економіка*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.9>

14. Сирветник-Царій, В. (2016). Сучасні реалії фінансового забезпечення розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, (2). 181-187.

15. Табінський, В., Сімон, А., Стасюк, А. (2016). Деякі аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, (2). 36-39.

16. Ткаченко, Т., Коляденко, І. (2016). Особливості розвитку малого підприємництва в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, (18). 152-158.

17. Тюленєва, Ю., Єнич, В. (2017). Проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. (19). 193-197.

18. Гоголь, Т. А., & Колоток, В. О. (2020). Розкриття нефінансової інформації в звітності підприємств малого бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1(21)). 174–182. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211423>

19. Коробка, С. (2022). Операційний консалтинг в системі управління малим підприємством. *Економіка та суспільство*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-12>

20. Олександренко, І., Чиж, Н. (2022). Управління фінансами підприємств малого бізнесу. *Економічний форум*, 1(3), 194-199. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-25>

21. Коробка, С. (2020). Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*, (153), 71-74. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-13>

22. Гнатенко, І. (2021). Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*, 1(1-2), 111–121. <https://ed.pdatu.edu.ua/article/view/239832>

23. Маргасова, В., Гоголь, Т., & Колоток, В. (2021). Еправлінська звітність малих підприємств (на прикладі ТОВ «МЕНСЬКИЙ КОМУНАЛЬНИК»). *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1(17)). 265–271. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/176652>

24. Ларченко, О. (2020). Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (1), 278-284. <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/38>
25. Новіков, В. В. (2023). Диджиталізація бухгалтерського обліку малих підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*, (3(105)), 81–88. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-81-88](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-81-88)
26. Савченко, В., Кононенко, Л., & Карнаушенко, А. (2023). ORGANIZATIONAL ENSURING THE DEVELOPMENT OF LABOR POTENTIAL OF BUSINESS STRUCTURES AS A COMPONENT OF STRATEGIC MANAGEMENT. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 4(25-04). 117–122. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-127>
27. Гордей, О. Д., & Довбуш, Н. Є. (2019). Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*, (1(87)). 190–196. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-190-196](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-190-196)
28. Мельник, Т. Ю. (2022). Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*, (2(100)). 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)
29. Лобода, О. М. (2024). Удосконалення імітаційної моделі в системі підтримки управлінських рішень на підприємствах малого бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*, (6). 82-93. <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.10>
30. Youcontrol URL: <https://youcontrol.com.ua>.

ДОДАТКИ



ВИТЯГ

з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань

Відповідно до статті 11 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" на запит: **Прийменко Катерина Федорівна** від **16.02.2024** за кодом **81892314413** станом на **16.02.2024 16:11:02** відповідно до наступних критеріїв пошуку:

Реєстраційний номер облікової картки платника податків або паспортні дані фізичної особи - підприємця: XXXXXXXXXXXX

До документу внести:

Країна громадянства

Місцезнаходження (місце проживання або інша адреса, за якою здійснюється зв'язок з фізичною особою – підприємцем)

Види діяльності

Відомості щодо створення фізичною особою - підприємцем сімейного фермерського господарства

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі

Інформація для здійснення зв'язку з фізичною особою – підприємцем

Відомості про осіб, які можуть вчиняти дії від імені фізичної особи – підприємця, у тому числі підписувати договори, тощо

Місце зберігання реєстраційної справи в паперовій формі Дані про надання відомостей з Єдиного державного реєстру

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром та інформаційними системами державних органів

Відомості про смерть фізичної особи – підприємця, визнання її безвісно відсутньою або оголошення її померлою

Дані про хронологію реєстраційних дій
надається інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) у кількості 1
записів:

Запис 1

Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи-підприємця:

Прийменко Катерина Федорівна

Актуальний стан на фактичну дату та час формування:

зареєстровано

Країна громадянства фізичної особи-підприємця:

Україна

Місцезнаходження фізичної особи-підприємця:

Україна, 40014, Сумська обл., місто Суми, вул.Кондратьєва Герасима,
будинок 127/1, квартира 42

Види економічної діяльності:

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг (основний)

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами,
домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого
нерухомого майна

74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну

77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку

85.52 Освіта у сфері культури

***Відомості щодо створення фізичною особою - підприємцем сімейного
фермерського господарства:***

Відомості відсутні

***Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб,
фізичних осіб- підприємців та громадських формувань:***

Дата запису: 05.05.2021 Номер запису: 2006320000000048106

Прізвища, імена, по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені фізичної особи - підприємця без довіреності, у тому числі підписувати договори, дані про наявність обмежень щодо представництва від імені фізичної особи-підприємця:

Відомості відсутні

Місце зберігання реєстраційної справи в паперовій формі:

Виконавчий комітет Сумської міської ради

Дані про надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб- підприємців та громадських формувань:

Відомості відсутні

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:

Відомості відсутні

Дані про хронологію реєстраційних дій:

Державна реєстрація фізичної особи підприємцем, 05.05.2021 15:21:56, 200632000000048106, Шмальова Т.М., Виконавчий комітет Сумської міської ради;

Відомості про смерть фізичної особи - підприємця, визнання її безвісно відсутньою або оголошення її померлою:

Відомості відсутні

Інформація для здійснення зв'язку:

+38(050)-503-10-96, fabrika.sumy@gmail.com

Дата та час формування витягу:

16.02.2024 16:11:02

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань знаходиться у стані формування. Інформація про юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань та зареєстрованих до 01.07.2004 та не включених до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб- підприємців та громадських формувань отримується в органі виконавчої влади, в якому проводилась державна реєстрація.