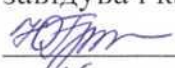


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 46 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІКРОПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПП «ДОБРО»)

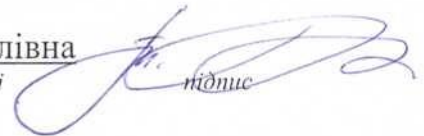
Виконала: Грабовська Марія Вікторівна
прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: доцент Коваль Надія Володимирівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Арбузова Тетяна Василівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Грабовська Марія Вікторівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
Rel доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу
Грабовській Марії Вікторівні

Тема: Управління розвитком мікропідприємства (за матеріалами ПП «Добро»)
Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити теоретико-методичні аспекти управління розвитком мікропідприємства; проаналізувати особливості управління розвитком мікропідприємства «Добро»; обґрунтувати можливі напрями та заходи щодо удосконалення управління розвитком досліджуваного мікропідприємства.
Вихідні дані: чинні законодавчі та нормативні акти України, досліджуваного мікропідприємства, публікації у наукових фахових виданнях, монографії, ресурси мережі Інтернет.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	вересень - грудень 2024	<i>виконано</i>
Аналітична частина	січень - лютий 2025	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	травень 2025	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	травень 2025	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	травень 2025	<i>виконано</i>

Керівник кваліфікаційної роботи

Rel
(підпис)

доцент Н. В. Коваль

Здобувач

MV
(підпис)

М. В. Грабовська

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Грабовська М. В.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІКРОПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами ПП «Добро»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління розвитком мікропідприємства.

Використано методи: системного аналізу; індукції та дедукції, аналізу і синтезу – для обробки аналітичного матеріалу; прогнозування – для формування рекомендацій з розвитку; графічний – для візуалізації результатів дослідження; економіко-математичний – для оцінки ефективності діяльності; SWOT-аналіз, метод бенчмаркінгу – для розробки пропозицій з удосконалення управління розвитком мікропідприємства «Добро».

Проаналізовано особливості та ефективність управління розвитком мікропідприємства «Добро». З'ясовано, що мікропідприємство демонструє високий рівень ефективності управління розвитком завдяки чіткій бізнес-моделі, стабільним фінансовим показникам, гнучкому підходу до ведення справ, емоційній залученості команди.

За результатами SWOT-аналізу узагальнено сильні та слабкі сторони мікропідприємства «Добро», його можливості та загрози, що є основою для стратегічного планування.

Використання методу бенчмаркінгу дало змогу порівняти діяльність підприємства з кращими практиками в галузі, ідентифікувати напрями для вдосконалення та запозичення успішних рішень. Запропоновано напрями удосконалення управління розвитком мікропідприємства «Добро», які охоплюють п'ять ключових сфер.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 42 сторінки комп'ютерного тексту, 12 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 30 найменувань, 1 додаток.

Ключові слова: мікропідприємство, управління, розвиток.

ANNOTATION

Hrabovska M. V.

MICROENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

(based on the materials of “Dobro” PE)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of microenterprise development management is studied. The following methods are used: system analysis; induction and deduction, analysis and synthesis – processing analytical material; prediction – forming recommendations for development; graphical – visualization of the research results; economic and mathematical – evaluation of performance; SWOT-analysis, benchmarking method – development of proposals for improvement of management of development of microenterprise "Dobro".

The features and efficiency of development management of microenterprise "Dobro" are analyzed. It is found that the microenterprise demonstrates a high level of efficiency of development management due to a clear business model, stable financial indicators, flexible approach to business management, and emotional involvement of the team.

The results of the SWOT analysis summarise the strengths and weaknesses of the microenterprise "Dobro", its opportunities and challenges, which form the basis for strategic planning.

The use of the benchmarking method made it possible to compare the activities of the enterprise with the best practices in the industry, to identify areas for improvement and to adopt successful solutions. Directions for improving the development management of the microenterprise "Dobro", which cover five key areas, are suggested.

The bachelor's thesis contains 42 pages of computer text, 12 tables, 3 figures, a list of 30 references, and 1 appendix.

Keywords: microenterprise, management, development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІКРОПІДПРИЄМСТВ.....	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІКРОПІДПРИЄМСТВА «ДОБРО».....	19
2.1. Особливості управління розвитком досліджуваного мікропідприємства.....	19
2.2. Комплексне оцінювання ефективності управління розвитком мікропідприємства.....	28
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІКРОПІДПРИЄМСТВА.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки України, зростання конкуренції на ринку послуг, активізації розвитку креативних індустрій та соціального підприємництва особливої актуальності набуває ефективне управління малими підприємствами, які поєднують комерційну та соціальну складові. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління, підвищення адаптивності та конкурентоспроможності таких підприємств. Удосконалення управління такими підприємствами є важливим як на рівні місцевої громади, так і з огляду на реалізацію державної політики підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу, що передбачена, зокрема, Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 р. [1], Стратегією відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 р. [2] та іншими нормативно-правовими актами.

Управління малим бізнесом є невід'ємною складовою сталого економічного розвитку будь-якої держави [3]. Малі підприємства є важливою частиною економіки будь-якої країни поряд з середніми та великими. В Україні малі, в тому числі мікропідприємства, відіграють ключову роль у створенні робочих місць, розвитку місцевих громад, а також в забезпеченні конкуренції на ринку. Завдяки своїй гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін, малі підприємства можуть здійснювати інноваційні підходи в бізнесі та успішно впроваджувати нові моделі виробництва і обслуговування.

Все це підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів управління розвитком мікропідприємств та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком мікропідприємства «Добро» в умовах сучасного конкурентного середовища.

В процесі досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено теоретико-методичні аспекти управління розвитком мікропідприємств;
- проаналізовано особливості та ефективність управління розвитком мікропідприємства «Добро»;
- обґрунтовано основні напрями удосконалення управління розвитком досліджуваного мікропідприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління розвитком мікропідприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком мікропідприємства «Добро».

Методи дослідження: системний аналіз; індукції та дедукції, аналізу і синтезу – для обробки аналітичного матеріалу; прогнозування – для формування рекомендацій з розвитку; графічний – для візуалізації результатів дослідження; економіко-математичний – для оцінки ефективності діяльності; SWOT-аналіз, метод бенчмаркінгу – для розробки пропозицій з удосконалення управління розвитком мікропідприємства «Добро».

Інформаційною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативні акти України, звітність досліджуваного мікропідприємства, публікації в наукових фахових виданнях, монографії, ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, БНАУ, 23 квітня 2025 р.) (додаток А).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (30 найменувань), 1 додатку. Текстова частина містить 42 сторінки комп'ютерного тексту, ілюстрованого 12 таблицями та 3 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІКРОПІДПРИЄМСТВ

Підприємство – це самостійний суб’єкт господарювання, який здійснює виробничу, науково-дослідну, торговельну чи іншу діяльність з метою отримання прибутку. Підприємство має: організаційно-правову форму (ТОВ, ПП, АТ тощо), власне майно, господарську самостійність, право наймати працівників, укладати договори, вести облік тощо.

Підприємство відносять до мікропідприємств на основі чинного законодавства (рис.1.1).

Про бухгалтерський облік : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. Стаття 2.	Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р., стаття 55
Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передуює звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: - балансова вартість активів – до 350 тисяч євро включно; - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро включно; - середня кількість працівників – до 10 осіб включно.	Суб’єктами мікропідприємництва є: - фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України; - юридичні особи – суб’єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Рис. 1.1. Критерії, за якими підприємство відносять до мікропідприємств

Джерело: складено автором за [4; 5].

В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України саме мале (в тому числі мікро-) і середнє підприємництво вважаються ключовим сектором вітчизняної економіки [2]. Значення малих підприємств полягає в тому, що вони сприяють розвитку соціального середовища, оскільки,

на відміну від великих корпорацій, можуть забезпечувати більш індивідуалізоване обслуговування та більшу увагу до потреб конкретних споживачів. Вони також є драйверами розвитку соціальних ініціатив, тому їх роль у створенні соціально орієнтованого бізнесу важко переоцінити [6]. Малі та середні підприємства, а також фізичні особи-підприємці (ФОП) виконують важливу соціальну функцію – створення робочих місць для населення та професійне навчання. Малий бізнес – мобільний, швидко реагує на потреби і зміни ринку, є інноваційним за своїм змістом, пропонує унікальні товари та послуги, а також є альтернативою найманій праці [7, с. 67]. Малі підприємства відіграють ключову роль у розвитку місцевих громад. Саме малі підприємства забезпечують, на думку науковців, гнучкість та стійкість економічної системи, забезпечуючи джерела доходу для значних прошарків населення. Розвиток малого і середнього бізнесу (МСБ) є базою для формування середнього класу суспільства, а сплата податків і наповнення державного бюджету сприяє пом'якшенню навантаження на казну і зменшує державні видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення вразливих груп населення. МСП становить соціальну базу економічних реформ, забезпечує стабільність суспільства, протидіє люмпенізації та поширенню утримувальницької психології, зменшує безробіття, сприяє розвитку людського капіталу, пом'якшує соціальну напруженість завдяки ослабленню майнової диференціації та підвищує рівень доходів населення [8].

Найчастіше малі, в тому числі мікропідприємства, класифікують за типом діяльності: торгові (бізнеси, що займаються роздрібною торгівлею, онлайн-продажами), підприємства сфери послуг (ресторани, кафе, антикафе, салони краси); виробничі (виробляють товари, наприклад, меблі, одяг або техніку). Ця класифікація дозволяє зрозуміти, яку специфіку має той чи інший бізнес, і якому типу управлінських стратегій потрібно приділяти більше уваги в кожному конкретному випадку.

Управління малими, в тому числі мікропідприємствами, в умовах ринку стикається з рядом проблем, які обмежують їхні можливості та розвиток.

Головною з них є нестача фінансових ресурсів, так як малі підприємства мають обмежений доступ до кредитів та інших джерел фінансування, що ускладнює їх розвиток [9]. Окрім фінансових обмежень, малий бізнес також стикається з проблемами, пов'язаними з високою конкуренцією, нестабільністю на ринку та змінами в законодавстві.

У зв'язку з глобалізацією ринків та швидкими технологічними змінами перед малим бізнесом сьогодні постають нові виклики та можливості. Науковці наголошують на необхідності перегляду ставлення до розвитку малого бізнесу як сфери, яка відіграє значну роль в економічному зростанні країни, проте перебуває у постійному пригніченні, обтяжена законодавчими обмеженнями та неефективними реформами [10].

У зв'язку з цим розглянемо, як змінювалося розуміння поняття «розвиток підприємства» в історії економічної думки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «розвиток підприємства» науковцями

Автор, джерело	Визначення
Йозеф Шумпетер [11]	Розвиток – це процес «творчого руйнування», що супроводжується інноваціями, які порушують економічну рівновагу та створюють нові ринки.
David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen [12]	Динамічні здібності – це здатність інтегрувати, будувати та переоблаштовувати внутрішні та зовнішні компетенції для реагування на швидкі зміни в середовищі.
О. Ю. Гусєва [13]	Розвиток підприємства – це безперервний процес змін, що забезпечує адаптацію до зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей.
Л. С. Запасна [14]	Розвиток підприємства – це процес якісних змін у його діяльності, що веде до зростання потенціалу та конкурентоспроможності.
Л. Лігоненко [15]	Розвиток підприємства – це процес якісних змін, що забезпечують його адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та підвищення конкурентоспроможності.
О. Стрелков [16]	Розвиток підприємства – це процес, що враховує інтереси зацікавлених сторін та спрямований на забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності.
А. В. Козаченко, Ю. С. Погорєлов, А.Ю. Білоусова [17]	Управління розвитком підприємства – це складний процес, що включає стратегічне та оперативне управління, спрямоване на досягнення довгострокових цілей.
С. П. Онищенко, Е. С. Арабаджи [18]	Формування оптимальної програми розвитку підприємства передбачає стратегічне планування, що враховує внутрішні та зовнішні фактори впливу.

Автор, джерело	Визначення
Ю. Терлецька [19]	Розвиток – сукупність змін, які відбуваються на підприємстві та зумовлюють процес його переходу на якісно новий рівень за рахунок ефективної взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Стійкий розвиток товаровиробника неможливий без імплементації нововведень (зокрема, новітніх бізнес-технологій, модернізації технічних операційних засобів, управлінських форм і методів господарювання, впровадження у господарську практику сучасних наукових досягнень тощо).
О. В. Заїка, В. В. Ткаченко [20]	Під розвитком розуміються зміни, які відбуваються в різних темпах, з метою отримання максимального результату діяльності підприємства. Основними ознаками розвитку підприємства є: удосконалення (модернізація) основної діяльності, яка носить безповоротний характер; націленість на досягнення позитивного результату розвитку діяльності підприємства.

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 1.1 та літературних джерел [19; 21] дає можливість стверджувати, що поняття «розвиток підприємства» з часом зазнало значної еволюції. У класичних підходах XX століття акцент був зроблений на модернізації, кількісному зростанні та капіталовкладеннях. З початку XXI століття домінує системний і стратегічний підхід, що включає адаптацію до ринкових умов, інтереси стейкхолдерів, інновації та технологічну гнучкість. У 2020-х поняття розвитку нерозривно пов'язане з цифровою трансформацією, сталим зростанням, автономією процесів і швидкою реакцією на зовнішні зміни. Отже, під розвитком підприємства розуміємо комплексний, динамічний, адаптивний та інноваційно спрямований процес, який не лише забезпечує конкурентоспроможність, а й створює нову цінність для суспільства.

Слід зазначити, що особливо актуальне таке визначення у контексті мікропідприємств, які, хоч і мають обмежені ресурси, здатні оперативно адаптуватися, швидко приймати рішення, експериментувати з новими підходами.

Розвиток підприємства можливий в двох формах: еволюційний (поступовий, який, зазвичай, починається з моменту заснування підприємства) та революційний (стрибоподібний, стихійний, з високим ступенем ризику) [22, с. 15].

Управління розвитком підприємства – це цілеспрямована діяльність з планування, організації, мотивації та контролю змін, що сприяють зростанню потенціалу підприємства, його конкурентоспроможності, ефективності та адаптивності до зовнішнього середовища.

Система управління повинна бути простою і гнучкою, забезпечувати ефективність і конкурентоздатність функціонування фірми.

Суб'єктом управління на малому підприємстві зазвичай є власник або керівник, який одночасно виконує функції стратегічного планування, організації, мотивації та контролю. Це обумовлено обмеженими ресурсами та необхідністю швидкого прийняття рішень.

Об'єктом управління є саме підприємство з усіма його елементами: персоналом, виробничими процесами, фінансами, інформаційними потоками та взаємодією із зовнішнім середовищем. Як зазначає І. Абрамова, «об'єктом менеджменту є не лише організація, тобто наявний персонал, інформація, засоби праці та організаційна структура, а також соціальне середовище разом з фактичними комунікаціями, тобто це ті елементи, на які здійснюється управлінський вплив» [23]. О. В. Заїка та В. В. Ткаченко наголошують, що об'єктом впливу в процесі управління розвитком підприємства є його модернізація [20].

Метою управління є забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Основні завдання включають: розробку та реалізацію стратегії розвитку; оптимізацію використання ресурсів; забезпечення якості продукції або послуг; підвищення мотивації та кваліфікації персоналу.

Основні принципи управління розвитком малих підприємств включають: цілеспрямованість (встановлення чітких цілей діяльності); гнучкість (здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі); простота організаційної структури (мінімізація рівнів управління для забезпечення ефективної комунікації); єдність розпорядництва (кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику); структуризація (чітке визначення

етапів управління розвитком); деталізація (визначення необхідних елементів і функцій на кожному етапі управління) [20].

Управління малими підприємствами здійснюється за допомогою різних методів: економічних (використання фінансових стимулів, цінової політики, кредитування); адміністративно-правових (встановлення правил, норм, інструкцій); соціально-психологічних (мотивація працівників через створення сприятливого психологічного клімату) [25].

До інструментів управління належать: бюджетування (планування та контроль фінансових ресурсів); бізнес-планування (розробка стратегічних та оперативних планів діяльності); аналіз та оцінка ефективності (використання показників для оцінки результатів діяльності); інформаційні системи (використання програмного забезпечення для автоматизації управлінських процесів) [23].

Розробка ефективних стратегій розвитку є ключовим завданням для малих підприємств, які прагнуть забезпечити стабільне зростання та конкурентоспроможність на ринку. Методичні підходи до формування стратегій розвитку малих підприємств повинні враховувати їх специфічні особливості, ресурсні можливості та умови зовнішнього середовища [16].

Основними підходами до управління малими, в тому числі мікропідприємствами, є:

1) стратегічне управління та визначення конкурентних переваг, яке включає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, визначення основних напрямків розвитку, розробку чіткої бізнес-моделі та планування фінансових ресурсів;

2) управління змінами, що передбачає моніторинг середовища, механізми управління ризиками, коригування стратегій та організаційних процесів відповідно до змін зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних умов функціонування);

3) інноваційний менеджмент, який пов'язаний з активним впровадженням інновацій (продуктових та процесових, в тому числі управлінських, зокрема,

технологічних змін (нові програмні засоби, автоматизація процесів), інновацій в управлінських підходах (наприклад, гнучкі методи управління проектами));

4) ефективне управління ресурсами та «бережливе» виробництво, що має на меті оптимальне використання наявних ресурсів, мінімізацію відходів та максимізацію ефективності операцій на основі принципів «бережливого» виробництва;

5) розвиток людського капіталу та корпоративної культури, адже успіх малих підприємств значною мірою залежить від якості людських ресурсів [3].

Результати сучасних наукових досліджень та практика довели, що підприємства, які не мають чіткого бачення свого розвитку у майбутньому, не є конкурентоспроможними та сильними навіть у найближчій перспективі. Особливо важливою у цьому контексті є проблема розробки інноваційної стратегії для малих підприємств, оскільки при застосуванні неправильних підходів до обрання інноваційних проєктів підприємство не лише понесе збитки, а й ставить під загрозу безперервність своєї діяльності [26; 21].

Саме завдяки чітким стратегіям, які охоплюють управлінські, фінансові та інноваційні аспекти, малі та мікропідприємства зможуть вижити, бути конкурентоспроможними та стало розвиватися навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні.

Л. О. Чорна визначає такі ключові показники управління розвитком підприємства (табл. 1.2), наголошуючи, що нині «необхідність виміру та моніторингу показників управління розвитком підприємства є одним з визначальних факторів динамічного розвитку організації в ринковому середовищі, його адаптації до змін» [27].

Отже, управління розвитком підприємства є неперервним процесом, який складається з послідовних дій (рис. 1.2).

Для успішного розвитку малих підприємств важливо враховувати безліч факторів. Основними макроекономічними факторами, що впливають на розвиток малого бізнесу, є обмежений внутрішній попит, недостатня кількість

вільних коштів підприємств, зниження реальних доходів населення, низька інвестиційна активність, недостатній відтік капіталу [28].

Таблиця 1.2

Ключові показники управління розвитком підприємства

Елементи діяльності підприємства	Показники
Фінанси	Рентабельність активів Оборотність власного капіталу Дисконтовані вільні грошові потоки
Клієнти	Кількість споживачів Рівень задоволення потреб клієнтів Частка клієнтів групи А і В в загальному обороті підприємства (АВС-аналіз за правилом Парето)
Внутрішнє середовище	Рентабельність продажу Витрати виробництва, логістики Витрати дистрибуції
Навчання та розвиток	Частка нових продуктів у власному обороті Стратегії, що є в наявності Задоволення співробітників Зниження часу проходження інформації по вертикалі і горизонталі підприємства

Джерело: [27].

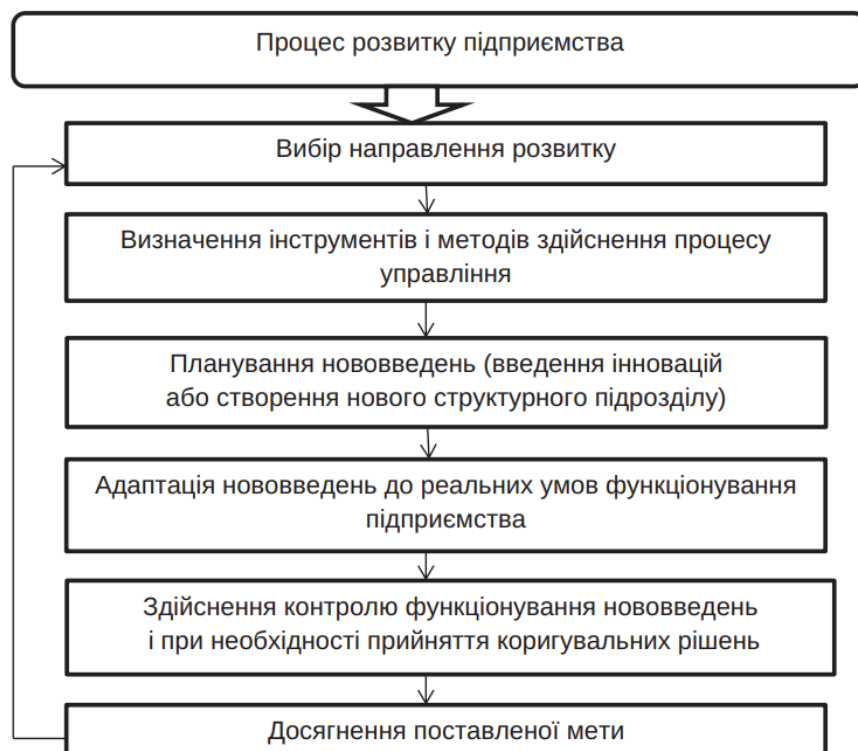


Рис. 1.2. Етапи здійснення процесу управління розвитком підприємства

Джерело: [20].

Розглянемо основні зовнішні чинники впливу:

- економічне середовище: загальні економічні умови (рівень інфляції, зміни в процентних ставках, податкові ставки) безпосередньо впливають на можливості малого бізнесу для розширення діяльності та збереження стабільності; в умовах економічної нестабільності підприємства змушені змінювати свої бізнес-моделі або зменшувати масштаби діяльності;

- конкуренція та ринкові умови: зростаюча конкуренція та нові гравці на ринку можуть стати як викликом, так і стимулом для малих підприємств, адже вони змушують їх постійно шукати нові шляхи для вдосконалення продукту, послуг та обслуговування клієнтів;

- законодавчі зміни: зміни в законодавстві (податковому, трудовому тощо) можуть значно змінювати середовище, в якому працює малий бізнес; податкові пільги, регулювання діяльності малого підприємництва, а також заходи підтримки (кредити, субсидії) мають вирішальне значення для розвитку.

У зв'язку з цим проаналізуємо стратегічні та операційні цілі держави (табл. 1.3) у сфері розвитку та підтримки малого та середнього підприємництва, визначені у Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [2].

Таблиця 1.3

**Стратегічні та операційні цілі держави у сфері розвитку та підтримки
малого та середнього підприємництва**

Стратегіч-ні цілі	1. Відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу	2. Сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та “зеленому переходу”	3. Розвиток людського капіталу та культури підприємництва	4. Посилення конкуренто-спроможності і збільшення експорту
Операційні цілі	1.1. Полегшення доступу до капіталу та ресурсів 1.2. Сприятливе регуляторне середовище та дерегуляція	2.1. Сприяння інноваційній діяльності 2.2. Посилення цифрової трансформації 2.3. Стимулювання “зеленого переходу”	3.1. Розвиток та залучення людського капіталу, поширення підприємницької культури 3.2. Відповідальне та інклюзивне підприємництво	4.1. Збільшення експорту та євроінтеграція

Джерело: складено автором за [2].

Окрім зовнішніх, слід звернути увагу на важливу роль внутрішніх чинників впливу на розвиток малих підприємств:

- управлінські рішення: рішення керівництва щодо розвитку бізнесу, інвестицій в інновації, маркетингових стратегій та організаційної структури прямо визначають ефективність підприємства;
- фінансова стабільність: доступ до фінансування і здатність ефективно управляти фінансовими ресурсами є важливими для підтримки і розвитку підприємства; відсутність капіталу або погане фінансове планування можуть призвести до скорочення масштабів діяльності або навіть закриття бізнесу;
- інноваційний потенціал: сучасний ринок вимагає від малих підприємств постійного впровадження нових технологій та підходів, тому відсутність інновацій може стати основною причиною відставання на ринку і зниження конкурентоспроможності.

Узагальнимо чинники впливу на розвиток малих підприємств у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Чинники впливу на розвиток малих підприємств

Категорія чинників	Зовнішні	Внутрішні
Політичні	Воєнні конфлікти, санкції	Кадрова, інноваційно-інвестиційна політика підприємства, політика якості тощо
Економічні	Вартість кредитування, інфляція, податкове навантаження, інфраструктурне забезпечення, доступ до ресурсів, платоспроможний попит населення	Успішність фінансово-економічного планування, інвестиції в розвиток, наявність власних ресурсів
Законодавчі	Податкові пільги, зміни регуляторного законодавства щодо малого бізнесу	Своєчасне врахування змін у законодавстві, адаптація до нових норм
Конкуренція	Нові гравці на ринку, інноваційні підходи конкурентів	Здатність бізнесу адаптуватися до нових умов ринку
Технологічні	Науково-технічний і технологічний розвиток суспільства, доступ до нових технологій	Впровадження нових технологій у виробничі процеси підприємства

Джерело: складено автором

У зв'язку з глобалізацією ринків і швидкими змінами у технологіях, малий бізнес сьогодні стикається з новими викликами та можливостями [10]. Серед актуальних тенденцій розвитку малого бізнесу слід виділити наступні:

- цифровізація та розвиток онлайн-бізнесу (використання інтернет-платформ для продажу товарів та послуг дозволяє малим та мікропідприємствам збільшити кількість споживачів одночасно знижуючи витрати на утримання фізичних магазинів та інші витрати, пов'язані з традиційною організацією бізнесу);

- індивідуалізація послуг (з метою задоволення найрізноманітніших потреб споживачів малі та мікропідприємства часто використовують нестандартні підходи до організації діяльності (наприклад, ресторани, антикафе), що дозволяє їм залучати більше постійних клієнтів та створювати лояльність;

- соціальна орієнтація бізнесу (серед споживачів все більшої популярності набувають підприємства, які займаються благодійною діяльністю, сприяють розвитку місцевих громад, підтримують екологічні ініціативи).

Отже, у Розділі 1 кваліфікаційної роботи розкрито критерії, за якими підприємства відносять до мікропідприємств. Висвітлено значення малих підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення. Проаналізовано підходи науковців до тлумачення поняття «розвиток підприємства». З'ясовано, що управління розвитком підприємства – це цілеспрямована діяльність з планування, організації, мотивації та контролю змін, що сприяють зростанню потенціалу підприємства, його конкурентоспроможності, ефективності та адаптивності до зовнішнього середовища. Проаналізовано систему управління розвитком підприємства: суб'єкт, об'єкт, мета, завдання, принципи, методи, інструменти, підходи, ключові показники та етапи управління, внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність управління розвитком підприємства, а також актуальні тенденції розвитку малого бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІКРОПІДПРИЄМСТВА «ДОБРО»

2.1. Особливості управління розвитком досліджуваного мікропідприємства

Мікропідприємство «Добро» розташоване за адресою: м. Біла Церква, вул. Ярослава Мудрого, 17. Код ЄДРПОУ: 3160905717. Власником підприємства є В. В. Калінін – ФОП, дата реєстрації 15.06.2023 р. Вид економічної діяльності за КВЕД – 93.29 Організація інших видів відпочинку та розваг. Основні напрями діяльності включають: коворкінг, оренду приміщень, ігрові зони, проведення заходів, а також продаж напоїв і фастфуду. Ці види послуг формують багатокомпонентну модель доходів, що дозволяє підприємству стабільно функціонувати та зростати.

Економічна діяльність мікропідприємства базується на принципах самоокупності, ефективного використання наявних ресурсів, розширення спектру послуг і забезпечення стабільного прибутку. Одним із ключових джерел фінансування є надходження від погодинної та денної оренди робочих місць у коворкінгу, а також проведення приватних подій у кінозалі та ігровій кімнаті. Додатковий дохід формується за рахунок реалізації кави, сендвічів, бургерів і хот-догів, що особливо популярні серед відвідувачів заходів і гравців приставкової кімнати.

Організаційна структура підприємства є лінійною з чітким розподілом обов'язків. Безпосереднє управління здійснює керівник творчого простору «Добро», який координує роботу адміністраторів, завгоспа, прибиральниці.

У штаті підприємства працює чотири основні працівники: 2 адміністратори, прибиральниця, завгосп (різноробочий).

Джерела доходу творчого простору «Добро» включають:

- оренда приміщень для проведення заходів (святкувань днів народження, корпоративів, тренінгів, майстер-класів тощо) – основне джерело доходу, що складає близько 50 % загального доходу;

- продаж їжі та напоїв (близько 35 % загального доходу) – у приміщенні є кав'ярня, де відвідувачам пропонуються різноманітні напої (кава, чай) і закуски (хот-доги, бургери, сендвічі), обов'язки баристи та кухаря виконують адміністратори;

- оренда книжок та настільних ігор – до 7 % загального доходу;

- інші доходи (8 % від загальних доходів) – додаткові джерела доходу включають продаж супутніх товарів (наприклад, канцелярії для творчості, сувенірів) та організацію індивідуальних та групових майстер-класів.

Склад та структура доходу мікропідприємства «Добро» у квітні 2025 р. відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад та структура доходу мікропідприємства «Добро» у квітні 2025 р.

Джерело доходу	Сума, грн	Структура, %
Оренда приміщень для заходів	45 000	54,55
Продаж їжі та напоїв	26 250	31,82
Оренда книжок та настільних ігор	5 250	6,36
Інші доходи (сувеніри, майстер-класи)	6 000	7,27
Разом	82 500	100,00

Джерело: складено за даними підприємства

Основні витрати підприємства:

- заробітна плата персоналу (2 адміністратори – по 14 000 грн кожен; 1 завгосп – 10 000 грн; 1 прибиральниця – 9 000 грн);

- комунальні послуги (електрика, вода, інтернет) – 6 000 грн;

- закупівля продуктів та інгредієнтів для кав'ярні – 6 000 грн;

- амортизація обладнання (кухонного, меблів та ремонтні роботи) – 4 000 грн;

- реклама та маркетинг – витрати на рекламу та просування послуг через соціальні мережі та інші канали складають 2 500 грн.

Склад та структура витрат мікропідприємства «Добро» у квітні 2025 р. відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура витрат мікропідприємства «Добро» у квітні 2025 р.

Стаття витрат	Сума, грн	Структура, %
Зарплата адміністраторів (2 × 14 000 грн)	28 000	42,75
Зарплата завгоспа	10 000	15,27
Зарплата прибиральниці	9 000	13,74
Комунальні послуги	6 000	9,16
Закупівля продуктів для кафе	6 000	9,16
Амортизація обладнання та ремонти	4 000	6,11
Реклама та маркетинг	2 500	3,82
Разом	65 500	100,00

Джерело: складено за даними підприємства

Прибуток підприємства «Добро» у квітні 2025 р. = Доходи – Витрати = 82 500 грн – 65 500 грн = 17 000 грн.

Рентабельність підприємства = $\text{Прибуток} / \text{Витрати} \times 100 = 17000 / 65500 \times 100 \approx 25,94 \%$, що свідчить про досить високий рівень ефективності мікропідприємства. Вважаємо, що саме диверсифікація послуг (оренда приміщень для проведення заходів, організація майстер-класів, продаж їжі та напоїв, оренда настільних ігор і книг) дає можливість отримувати постійні доходи, які забезпечують стабільну діяльність мікропідприємства та рентабельність, що свідчить про ефективне управління витратами та правильний розподіл ресурсів.

Таким чином, підприємство «Добро» протягом свого існування є прибутковим, ефективно використовує свої ресурси, планує зростання за рахунок розширення спектру послуг, підтримки високої їх якості та залучення нових клієнтів.

Управління виробничою діяльністю є ключовим елементом для забезпечення стабільної роботи підприємства, оптимізації його ресурсів та досягнення максимального рівня ефективності. Мікропідприємство «Добро» надає послуги в кількох напрямках, що включають оренду приміщень для

заходів, проведення майстер-класів, продаж їжі та напоїв, а також оренду настільних ігор та книг. Кожен із цих напрямків потребує окремого підходу до організації виробничого процесу, координації діяльності персоналу та забезпечення якості послуг:

1) оскільки основним джерелом доходів підприємства є оренда приміщень для проведення заходів, важливо, щоб ці приміщення були вчасно підготовлені до використання. Для цього адміністратори контролюють такі етапи виробничого процесу:

- підготовка приміщень – завчасна перевірка стану залів, необхідного обладнання (столи, стільці, проектори, звукове обладнання), чистоти приміщень перед орендою;

- управління бронюванням – адміністратори відповідають за бронювання залів, організовують порядок проведення заходів, забезпечують клієнтів усіма необхідними матеріалами (рекламними листівками або програмами заходу);

- моніторинг попиту та заповнюваності – через системи управління бронюванням адміністратори стежать за завантаженістю приміщень, прогнозують пікові періоди та оптимізують ціни, щоб залучати більше клієнтів у час низького попиту;

2) продаж їжі та напоїв – для забезпечення безперервного обслуговування клієнтів підприємство має організовану систему приготування та продажу їжі і напоїв, яка включає:

- закупівля та зберігання продуктів – за закупівлю необхідних продуктів та напоїв, а також за їхнє належне зберігання згідно з вимогами безпеки та гігієни відповідає завгосп;

- процес приготування – адміністратори виконують роль кухарів, готуючи каву, хот-доги, бургери та сендвічі; вони повинні дотримуватися стандартів якості та швидкості обслуговування клієнтів; виконання адміністраторами окрім основної роботи (бронювання приміщень і організація заходів) ще й додаткової (приготування їжі та напоїв) дозволяє знижувати витрати на оплату персоналу;

3) оренда настільних ігор та книг – цей напрямок виробничого процесу включає:

- управління каталогом ігор та книжок – створено систему реєстрації клієнтів для оренди цих товарів; контроль наявності, стану та оновлення ігор і книг, які пропонуються для оренди, здійснює завгосп;
- оформлення оренди – адміністратори займаються оформленням оренди ігор та книжок, контролюючи строки їх повернення та належне використання клієнтами.

Слід наголосити, що на підприємстві існує чіткий поділ праці:

- керівник – визначає основні напрями діяльності, наймає та звільняє персонал, ухвалює рішення про інвестування коштів;
- адміністратори – відповідають за бронювання залів, організацію заходів, обслуговування та комунікацію з клієнтами, приготування їжі та напоїв; координують всі процеси, стежать за якістю обслуговування, контролюють виконання стандартів підприємства;
- завгосп – займається організацією закупівель продуктів для кав'ярні та витратних матеріалів, контролює стан приміщень, здійснює їх технічне обслуговування та дрібний ремонт, забезпечує порядок на об'єкті;
- прибиральниця – забезпечує чистоту в приміщеннях, де проводяться заходи, у зонах для відпочинку та кафе; відповідає за підготовку приміщень до заходів.

Управління виробничою діяльністю підприємства «Добро» націлене на забезпечення високої якості послуг, оптимізацію ресурсів і збільшення доходів. Завдяки чітко налагодженій організації процесів підприємство змогло забезпечити стабільний рівень прибутку та розширювати свою клієнтську базу. Всі етапи від підготовки приміщень до обслуговування клієнтів і організації майстер-класів працюють як єдиний механізм, що дозволяє досягати високих результатів при мінімальних витратах. Така модель управління виробничою діяльністю є ефективною для малого підприємства, яке прагне підтримувати високий рівень сервісу та одночасно оптимізувати свої витрати.

Важливим напрямом діяльності мікропідприємства «Добро» є маркетингова діяльність, від ефективності якої залежить залучення нових клієнтів, а, отже, доходи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Ефективне управління маркетинговою діяльністю дозволяє підвищити впізнаваність бренду, оптимізувати витрати на рекламу та акції, а також створити позитивний імідж підприємства серед цільової аудиторії.

Підприємство «Добро» позиціонує себе як простір для творчості та відпочинку, що пропонує не тільки оренду приміщень, але й різноманітні послуги для організації заходів, проведення майстер-класів та відпочинку з сім'єю та друзями. Завдяки комплексному підходу до обслуговування клієнтів, компанія робить акцент на унікальність і зручність свого простору для різних вікових категорій, що є її головною конкурентною перевагою.

Основними клієнтами підприємства є: сім'ї з дітьми (оренда приміщень для святкувань, майстер-класів, пізнавальних заходів для дітей), молодь (проведення вечірок, творчих майстер-класів, тематичних подій), корпоративні клієнти (оренда приміщень для корпоративних заходів, тренінгів, конференцій), любителі настільних ігор та книг (оренда ігор, проведення клубних зустрічей).

Для ефективного просування послуг і підвищення попиту на оренду приміщень та інші послуги, «Добро» застосовує кілька основних стратегій:

- онлайн-реклама: з метою охоплення максимально широкої аудиторії використовуються соціальні мережі (Instagram https://www.instagram.com/accounts/login/?next=%2Fdobro.prostir%2F&source=omni_redirect, Facebook <https://www.facebook.com/dobro.prostir>, TikTok <https://www.tiktok.com/@dobroprostir>); пошукова оптимізація (SEO) для залучення органічного трафіку через вебсайт [35], що містить актуальну інформацію про послуги, акції та контактні дані; контекстна реклама на Google та інших платформах;
- локальна реклама: на місцевих платформах, в газетах, на радіо, у вигляді рекламних постерів в Білій Церкві; співпраця з місцевими підприємствами та організаціями для проведення спільних заходів;

- промо-акції та знижки: сезонні, святкові знижки, спеціальні пропозиції для нових клієнтів, наприклад, знижка на перший захід чи оренду; групові знижки для організацій або великих компаній;

- робота з репутацією та відгуками: після кожного заходу чи оренди збирається зворотний зв'язок від клієнтів, всі відгуки ретельно аналізуються, а позитивні відгуки активно використовуються для просування послуг;

- створено програму лояльності для постійних клієнтів (знижки на наступні оренди або бонуси за рекомендації).

Основні канали комунікації:

- соціальні мережі – використання соцмереж забезпечує високий рівень впізнаваності бренду, дозволяє оперативно реагувати на потреби аудиторії, а також здійснювати рекламні кампанії з мінімальними витратами; підприємство веде акаунти на таких платформах, як Instagram (представлено фото та відео контент, що демонструє простір «Добро» та організацію заходів; відгуки клієнтів; Instagram Stories для анонсування подій, акцій, спеціальних пропозицій; тематичні пости про різні аспекти діяльності мікропідприємства від творчих майстер-класів до освітніх заходів), Facebook (публікується детальна інформація про майбутні події з можливістю онлайн-реєстрації для клієнтів; Facebook дозволяє детальніше взаємодіяти з клієнтами через коментарі під постами, створюючи платформу для обговорення подій, порад для святкувань та відгуків про послугу); TikTok (використовується для розміщення трендових відео; запуску власних челленджів чи конкурсів);

- вебсайт та блог (інформування клієнтів через власний сайт, що містить детальну інформацію про послуги, тарифи, графік роботи, правила оренди та інші важливі аспекти; блог на сайті, де публікуються поради для організації заходів, а також інтерв'ю з клієнтами та іншими співробітниками);

- Email-маркетинг (регулярні розсилки на електронні адреси клієнтів з інформацією про нові акції, пропозиції та майбутні події);

- місцеві засоби масової інформації (співпраця з місцевими газетами та радіостанціями для реклами та інформування про діяльність підприємства).

Для забезпечення стабільного потоку клієнтів мікропідприємство регулярно створює змістовні пости, які не лише рекламують послуги, але й створюють емоційний зв'язок з аудиторією: понеділок – ранкові натхнення (пости із мотивуючими цитатами для початку тижня та анонс подій на найближчий час); середа – відео чи фото з поточних заходів або майстер-класів; п'ятниця – анонси івентів або спеціальних акцій на вихідні; вихідні – відгуки клієнтів або фото з події, що відбулася. Це допомагає не лише інформувати клієнтів, а й формувати активну онлайн-спільноту навколо бренду.

«Добро» активно організовує різноманітні заходи та колаборації, що дозволяють залучити нову аудиторію та підвищити інтерес до послуг мікропідприємства. До таких заходів належать: тематичні івенти (заходи зі своєю концепцією та атмосферою), творчі вечори (воркшопи та майстер-класи художників, дизайнерів, фотографів), літературні вечори (зустрічі з письменниками, поетами, а також проведення читань книг або обговорень літературних творів), кулінарні майстер-класи, тематичні вечірки (наприклад, 80-ті, ретро, Halloween), спікен-клуб (обговорення актуальних питань – бізнес-стратегій, літературних новинок, мистецьких тенденцій тощо – у невимушеній атмосфері). Підприємство активно шукає партнерів серед місцевих бізнесів для створення спільних заходів, таких як фестивалі, благодійні акції, корпоративи, де різні сторони можуть запропонувати свої послуги, а результатом є збільшення впізнаваності бренду.

Використання соціальних мереж, проведення тематичних заходів, спікен-клубів і колаборацій з іншими підприємствами є важливими елементами маркетингової стратегії підприємства «Добро». Вони дозволяють ефективно залучати нових клієнтів, розвивати взаємини з постійними та створювати унікальну атмосферу для кожного відвідувача. Використання цих методів допомагає створити позитивний імідж бренду і забезпечити сталий розвиток на конкурентному ринку.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємство «Добро» використовує кілька основних показників: кількість нових клієнтів (число

нових клієнтів, які звернулися до підприємства через маркетингові акції або рекламу); заповнюваність приміщень (відсоток часу, коли приміщення орендуються, що безпосередньо впливає на дохід підприємства); відгуки та лояльність клієнтів (кількість позитивних відгуків на різних платформах та ступінь лояльності клієнтів, вимірювана через повторні оренди та участь у заходах); доходи від реклами (оцінка ефективності різних каналів реклами, що дає змогу визначити найбільш продуктивні стратегії та канали для подальших інвестицій).

В умовах постійних змін на ринку та зростаючої конкуренції ключовими факторами для забезпечення довгострокової життєздатності і ефективності мікропідприємства «Добро» є інвестиції та інновації. Інвестиційна стратегія включає кілька основних напрямів: модернізація інфраструктури (оновлення обладнання, ремонти та реконструкція приміщень, що дозволяють створювати комфортні умови для відвідувачів та працівників), розвиток нових послуг (нових форматів заходів або додаткових активностей для різних вікових груп), технологічні інновації (системи автоматизації для бронювання послуг, інтеграція інноваційних методів обробки замовлень через мобільні додатки або інші цифрові платформи), розширення приміщень. Основним джерелом інвестицій є власні кошти підприємства, що утворюються за рахунок прибутку від поточної діяльності. Для оцінки ефективності здійснених інвестицій, підприємство застосовує ряд економічних показників: рентабельність інвестицій, термін окупності інвестицій.

Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю є важливим елементом стратегії розвитку мікропідприємства «Добро». Інвестиції в модернізацію інфраструктури, технологічні інновації та розвиток нових послуг дозволяють покращити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійке зростання. Водночас інновації в обслуговуванні клієнтів та організації заходів підвищують задоволеність відвідувачів, що є важливим фактором для створення довгострокових взаємин з клієнтами та формування позитивного іміджу на ринку.

2.2. Комплексне оцінювання ефективності управління розвитком мікропідприємства

Комплексне оцінювання ефективності управління розвитком мікропідприємства «Добро» є важливим етапом у дослідженні його діяльності, адже дозволяє всебічно проаналізувати фінансову, організаційну та стратегічну складову функціонування бізнесу. Такий аналіз ґрунтується не лише на кількісних показниках, а й на якісних характеристиках управлінських рішень, внутрішніх процесів і зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на підприємство. Комплексне оцінювання передбачає застосування різноманітних методів, які доповнюють один одного та забезпечують різнобічний погляд на бізнес-процеси.

Насамперед слід звернути увагу на фінансово-економічну оцінку. Аналіз наявності та динаміки активів мікропідприємства «Добро» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз наявності, складу і структури активів мікропідприємства «Добро»

Актив	2023 р.		2024 р.		Зміна за звітний період		Зміни структури, % (гр.4-гр.2)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	в тис. грн. (гр.3-1)	у % (гр.5×100/гр.1)	
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Необоротні активи							
Основні засоби:	400	89,29	385	88,51	-15	-3,75	-0,78
первісна вартість	410	91,52	400	91,95	-10	-2,44	0,44
знос	10	2,23	15	3,45	5	50,00	1,22
Інші необоротні активи	20	4,46	20	4,60	0	0,00	0,13
Усього за розділом I	420	93,75	405	93,10	-15	-3,57	-0,65
2. Оборотні активи							
Запаси	8	1,79	10	2,30	2	25,00	0,51
Гроші та їх еквіваленти	20	4,46	20	4,60	0	0,00	0,13
Усього за розділом II	28	6,25	30	6,90	2	7,14	0,65
Фінансово-майновий стан	448	100,00	435	100,00	-13	-2,90	0,00

Джерело: складено і розраховано за даними мікропідприємства

Дані таблиці 2.3 свідчать, що активи підприємства зменшились у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 13 тис. грн або майже на 3 % за рахунок зменшення необоротних активів на 3,57 % та зростання оборотних активів на 7,14 %.

Динаміку фінансово-економічних показників діяльності мікропідприємства «Добро» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка економічних показників діяльності мікропідприємства «Добро»,

тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2024 р. +, - до 2023 р.	2024 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	323,0	1482,0	1159	458,82
Інші доходи	-	-	-	-
Разом доходи	323,0	1482,0	1159	458,82
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	193,8	889,2	695,4	458,82
Інші витрати	7,0	32,0	25	457,14
Разом витрати	200,8	921,2	720,4	458,76
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	122,2	560,8	438,6	458,92
Витрати (дохід) з податку на прибуток	16,1	74,1	58	460,25
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	106,1	486,7	380,6	458,72

Джерело: складено і розраховано за даними підприємства.

Як свідчать дані таблиці 2.4, прибуток підприємства зріс у 2024 р. порівняно з 2023 р. в 4,59 рази, проте слід зазначити, що у 2023 р. підприємство працювало лише півроку.

Розрахуємо показники рентабельності за формулами, наведеними в таблиці 2.5. За даними таблиці 2.6, рентабельність активів мікропідприємства «Добро» у 2024 р. становила 110,24 %, тобто на кожну гривню використаних активів було отримано 1 грн 10 коп. чистого прибутку. Тобто підприємство ефективно використовує свої активи для генерації прибутку. Рентабельність

власного капіталу дорівнює рентабельності активів, оскільки підприємство використовує лише власний капітал.

Рентабельність реалізації у 2024 р. становила 32,84 %, тобто кожна гривня продажів генерує 32,84 коп. прибутку. Свідчить про ефективне управління витратами підприємства та дозволяє спрогнозувати, на скільки зросте його чистий прибуток при зростанні рівня збуту на 1 грн.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства

Назва показника	Формула для розрахунку	Значення
Рентабельність активів	Чистий прибуток (Чистий збиток) / Середньорічна сума активів x 100 %	Показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку
Рентабельність реалізації	Чистий прибуток (Чистий збиток) / Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг x 100 %	Характеризує доходність основної діяльності підприємства. Використовується для контролю взаємозв'язку між цінами, кількістю товару, що реалізується, витратами виробництва і реалізацією продукції.
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток (Чистий збиток) / Середньорічна вартість власного капіталу x 100 %	Показник ефективності інвестування коштів.

Джерело: складено автором за [30].

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності мікропідприємства «Добро»

Показник	2023 р.	2024 р.	2024 р. +, - до 2022 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	106,1	486,7	380,6
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг, тис. грн	323,0	1482,0	1159
Середньорічна вартість активів, тис. грн	448	441,5	-6,5
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	448	441,5	-6,5
Рентабельність активів, %	23,68	110,24	86,56
Рентабельність реалізації, %	32,85	32,84	-0,01
Рентабельність власного капіталу, %	23,68	110,24	86,56

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Здійснимо SWOT-аналіз діяльності мікропідприємства «Добро» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності мікропідприємства «Добро»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність багатофункціонального простору для різних типів заходів. Комплексний підхід до обслуговування клієнтів (їжа, напої, організація свят). Диверсифікація послуг дає можливість отримувати постійні доходи, які забезпечують стабільну діяльність мікропідприємства та високу рентабельність. Високий рівень лояльності клієнтів та позитивні відгуки. Гнучкість в управлінні – мінімальна і водночас ефективна структура персоналу завдяки чіткому розподілу функцій. Креативність персоналу.	Обмеженість у фінансових ресурсах для масштабування. Залежність від сезонності заходів та кількості замовлень. Високий рівень навантаження на адміністраторів, що призводить до емоційного вигорання. Невисокий рівень зарплати адміністраторів поряд зі значним функціональним навантаженням є демотивуючим чинником.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення спектру послуг (тематичні вечірки, дитячі табори, коворкінг). Нові колаборації, що дозволять залучити нову аудиторію та підвищити інтерес до послуг мікропідприємства. Діджиталізація процесів бронювання та обслуговування. Розвиток франчайзингової моделі для інших міст.	Воєнні дії в країні (руйнування приміщень внаслідок ворожих прильотів, загроза життю і здоров'ю відвідувачів). Економічна нестабільність, яка може вплинути на платоспроможність клієнтів. Посилення конкуренції в місті. Зміни в державному регулюванні або податковому навантаженні.

Джерело: власні дослідження.

З точки зору управління розвитком, можна говорити про ефективне використання ресурсів і наявність стратегії диверсифікації. Чіткий розподіл функцій персоналу дозволяє уникати дублювання роботи та мінімізувати витрати на утримання штату. Організаційна структура підприємства відповідає вимогам сучасного мікробізнесу, де гнучкість, багатозадачність і креативність працівників відіграють ключову роль.

Водночас «Добро» має значний потенціал для розвитку. Наприклад, розвиток цифрових каналів просування може суттєво підвищити впізнаваність бренду, а автоматизація процесу бронювання – зменшити навантаження на адміністраторів. Можливе також збільшення прибутковості через оптимізацію

цінової політики, запуск програми лояльності для клієнтів або розширення асортименту кафе.

Підсумовуючи, мікропідприємство «Добро» демонструє високий рівень ефективності управління розвитком завдяки чіткій бізнес-моделі, стабільним фінансовим показникам і гнучкому підходу до ведення справ. Сприятливе позиціонування на локальному ринку, сильна клієнтська база та потенціал для інновацій створюють передумови для подальшого сталого зростання і конкурентного розвитку підприємства в найближчій перспективі.

Отже, у Розділі 2 кваліфікаційної роботи проаналізовано особливості управління розвитком мікропідприємства «Добро», яке розташоване у м. Біла Церква та займається організацією відпочинку та розваг. Основними напрямками діяльності підприємства є коворкінг, здача в оренду приміщень, діяльність ігрових зон, проведення розважальних заходів, а також продаж напоїв і фастфуду. Детально проаналізовано особливості організації операційної діяльності за кожним з напрямів.

Проаналізовано склад та структуру доходів і витрат підприємства, особливості формування прибутку. З'ясовано, що рентабельність підприємства становить понад 25 %, що свідчить про досить високий рівень ефективності мікропідприємства. Зроблено висновок, що саме диверсифікація послуг формує багатокомпонентну модель доходів, що дозволяє підприємству стабільно функціонувати та зростати та свідчить про ефективне управління витратами й правильний розподіл ресурсів.

Проаналізовано особливості поділу праці між персоналом. Чіткий розподіл функцій персоналу дозволяє уникати дублювання роботи та мінімізувати витрати на утримання штату. Організаційна структура підприємства відповідає вимогам сучасного мікробізнесу, де гнучкість, багатозадачність і креативність працівників відіграють ключову роль.

Оскільки залучення нових клієнтів, а, отже, доходи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку залежать від ефективності маркетингової діяльності, детально проаналізовано особливості її організації на підприємстві.

Зокрема, досліджено сегмент ринку, на який орієнтується підприємство; розглянуто стратегії просування послуг, основні канали комунікації з клієнтами, заходи та колаборації, що дозволяють залучити нову аудиторію та підвищити інтерес до послуг мікропідприємства, а також показники оцінки ефективності маркетингової діяльності, які застосовуються на підприємстві. Зроблено висновок, що ефективне управління маркетинговою діяльністю дозволяє підвищити впізнаваність бренду, оптимізувати витрати на рекламу та акції, а також створити позитивний імідж підприємства серед цільової аудиторії.

Досліджено особливості інноваційно-інвестиційної стратегії мікропідприємства «Добро», яка в умовах постійних змін на ринку та зростаючої конкуренції є ключовим фактором для забезпечення розвитку мікропідприємства. Зроблено висновок, що інвестиції в модернізацію інфраструктури, технологічні інновації та розвиток нових послуг дозволяють покращити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійке зростання. Водночас інновації в обслуговуванні клієнтів та організації заходів підвищують задоволеність відвідувачів, що є важливим фактором для створення довгострокових взаємин з клієнтами та формування позитивного іміджу на ринку.

За результатами SWOT-аналізу узагальнено сильні та слабкі сторони мікропідприємства «Добро», його можливості та загрози, що є основою для стратегічного планування.

Отже, мікропідприємство «Добро» демонструє високий рівень ефективності управління розвитком завдяки чіткій бізнес-моделі, стабільним фінансовим показникам і гнучкому підходу до ведення справ. Сприятливе позиціонування на локальному ринку, сильна клієнтська база та потенціал для інновацій створюють передумови для подальшого сталого зростання і конкурентного розвитку підприємства в найближчій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІКРОПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення діяльності підприємства є не лише важливою складовою стратегії розвитку, а й природним прагненням кожної команди, яка докладає зусиль для підтримки конкурентоспроможності малого бізнесу. Простір «Добро» - це не просто бізнес, це місце, де щодня народжуються ідеї, де збираються креативні люди, тому важливо постійно вдосконалювати послуги, які пропонуються відвідувачам закладу.

Для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління розвитком мікропідприємства «Добро» проведемо бенчмаркінговий аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Бенчмаркінг основних конкурентів творчого простору «Добро»

Назва - конкурента	Переваги	Недоліки	Порівняння з «Добро»
VR Driver (Віар Драйвер)	PlayStation на 4 гравців Іготека Популярність серед молоді Стабільний трафік	Немає освітніх /творчих заходів Орієнтований здебільшого на розваги Цінова нестабільність Обмежений простір	Має сильну розважальну складову, але не пропонує атмосферу чи освітні активності
Молодіжний центр	Безкоштовний коворкінг Проведення заходів за грантові кошти Спінінг клуб з тренером	Обмеження за віком (14–35 років) Часто некомерційна діяльність, залежність від грантів Відсутність гостросектору	Соціально активні, але не мають повного сервісу для ширшої аудиторії
Cyber (Сайбер)	Сильна технічна база для геймерів Потужні комп'ютери Можливість проведення турнірів	Відсутність культурних/ творчих подій Немає фудзони Не працює з різновіковими аудиторіями Не інклюзивний	Добро має ширшу програму й атмосферу, хоч PlayStation є і там, але в меншій кількості
Coworking Matrix (Леван)	Єдиний у мікрорайоні Новий ремонт Цінова доступність Відповідає потребам фрилансерів	Відсутність культурних заходів Немає харчування Обмежений функціонал Повторює модель «Добро»	Конкурент саме як коворкінг, але без емоційної складової та кухні

<i>Продовження таблиці 3.1</i>			
Event Location (вул. О.Гончара, 11а)	Велика зала (до 100 людей) Сучасне обладнання Професійна атмосфера для конференцій	Дуже висока ціна (1200 грн/год) Холодна атмосфера Відсутність фудзони Не передбачено творчих подій	Підходить для ділових подій, але не має затишку, їжі й ком'юніті
Творчий простір «Добро»	Атмосферність Події для всіх вікових категорій Гастрозона Простір для навчання, творчості Наявність PlayStation (у невеликій кількості)	Відсутність потужної геймерської техніки та комп'ютерів Немає безкоштовного коворкінгу Обмежена кількість місць	Має сильну мультифункціональ- ність, атмосферу та різнопланові активності

Джерело: власні дослідження.

Аналіз конкурентного середовища показав, що творчий простір «Добро» займає унікальну нішу, поєднуючи творчу, освітню, гастрономічну та ком'юніті-складову. Жоден з конкурентів не пропонує такого цілісного та теплого формату, однак у кожного з них є свої сильні сторони, які варто врахувати при подальшому розвитку:

- у VR Driver та Cyber (Сайбер) – сильний розважальний сегмент (геймінг);
- у Молодіжного центру – соціальна підтримка і безплатність послуг;
- у Event Location – масштабність подій;
- у Coworking Matrix – локальність і простота.

У результаті бенчмаркінгу із подібними просторами в Білій Церкві встановлено, що «Добро» робить акцент на унікальність і зручність свого простору для різних вікових категорій, має конкурентну перевагу завдяки поєднанню творчого простору і кав'ярні, що дозволяє створювати комфортне середовище «все-в-одному». Це знижує витрати клієнтів на логістику та організацію святкових подій, водночас забезпечуючи зростання кількості бронювань. Беручи до уваги кращі практики, обґрунтуємо пропозиції з удосконалення управління розвитком мікропідприємства «Добро», які охоплюють п'ять основних напрямків (рис. 3.1).

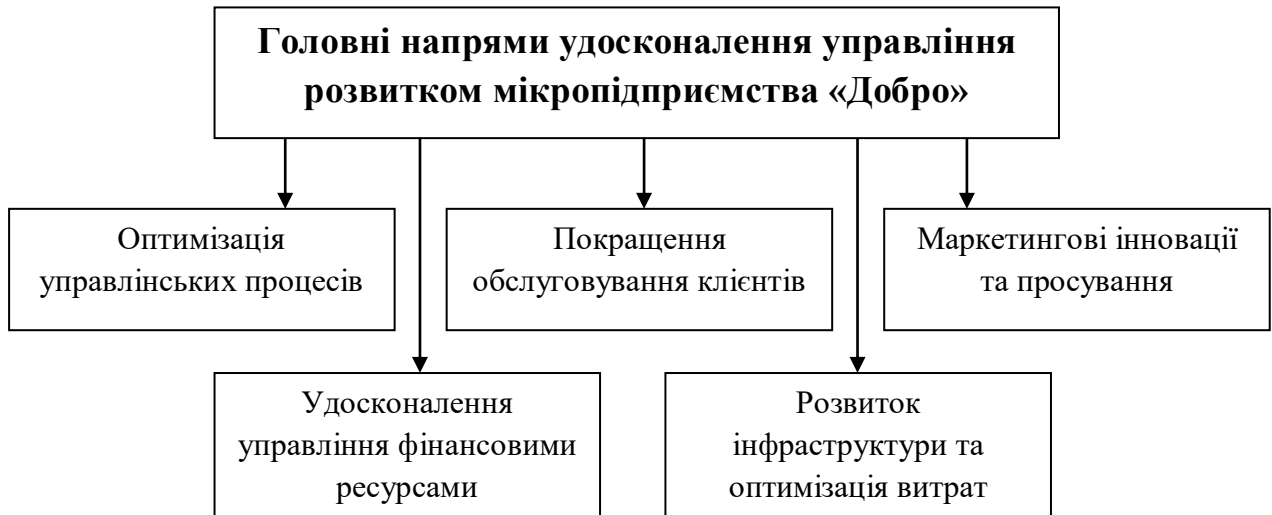


Рис. 3.1. Головні напрями удосконалення управління розвитком мікропідприємства «Добро»

Джерело: власні дослідження.

Деталізуємо кожен із запропонованих напрямів.

1. Оптимізація управлінських процесів. Ефективне управління підприємством передбачає використання найкращих практик для забезпечення максимальної продуктивності та мінімальних витрат. Пропонуємо наступні напрями удосконалення управлінської діяльності:

- автоматизація бронювання та обліку – передбачає впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесів бронювання простору, обліку клієнтів, а також продажу послуг та їжі, що дозволить зменшити навантаження на адміністраторів і підвищити точність даних. Крім того, інтеграція цієї системи з онлайн-платформами (мобільними додатками, вебсайтами) дозволить клієнтам бронювати простір або записуватися на заходи безпосередньо через інтернет, що значно спростить процес і підвищить зручність для користувачів;

- розширення функцій мобільного додатку – розробка або вдосконалення мобільного додатку, який дозволить клієнтам не лише бронювати послугу, але й замовляти їжу та напої, перевіряти доступні івенти, а також отримувати знижки чи бонуси через програму лояльності;

- впровадження сучасних інструментів для управління персоналом – впровадження систематичного моніторингу ключових показників ефективності (KPI), використання онлайн-ресурсів для контролю за графіком роботи персоналу, а також для оцінки ефективності роботи працівників (моніторинг за допомогою системи оцінки роботи, автоматизовані інструменти для створення графіків);

- впровадження CRM-системи для роботи з клієнтами – налагодження системного обліку взаємодії з клієнтами дозволить вести історію замовлень, формувати індивідуальні пропозиції, автоматично надсилати нагадування або вітання зі святами;

- аналітика в реальному часі – підключення дашбордів (наприклад, через Google Data Studio або Power BI) допоможе швидше приймати управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції;

- регулярні планерки з персоналом у форматі неформальних «чайних зустрічей», які допоможуть тримати зворотній зв'язок і підтримувати командну залученість.

2. Покращення обслуговування клієнтів. Високий рівень обслуговування є критично важливим для підприємства, яке працює в сфері надання культурно-освітніх послуг, оренди простору та обслуговування їжею. Ось кілька пропозицій щодо удосконалення:

- розширення асортименту послуг – для залучення нових клієнтів і збільшення кількості постійних відвідувачів можна додати нові види заходів, наприклад: проведення тематичних вечорів, що включають майстер-класи, музичні виступи, лекції; проведення літературних вечорів або поетичних зустрічей для різних вікових категорій; організація курсів, воркшопів, йога-сесій або інших активностей;

- впровадження програм лояльності та акцій – створення системи бонусів для постійних клієнтів: наприклад, клієнти, які орендують простір регулярно або замовляють їжу, можуть отримувати знижки або спеціальні пропозиції на певні послуги;

- вдосконалення меню – додавання нових страв у меню, орієнтуючись на сезонні продукти та тренди здорового харчування (наприклад, веганські, безглютенові або низькокалорійні страви); розширення асортименту дозволить залучити більше клієнтів, особливо тих, хто дотримується спеціальних дієт;

- покращення клієнтського досвіду – розвиток інструментів для збору відгуків від клієнтів (онлайн-анкети, зворотний зв'язок після відвідування), щоб постійно вдосконалювати якість обслуговування та адаптувати послуги до потреб клієнтів;

- персоналізація сервісу – створення клієнтських профілів, де можна зберігати уподобання щодо напоїв, типів заходів, зручного часу відвідування;

- інтерактивний екран з розкладом подій, акціями, відгуками клієнтів біля входу, що не лише зручно, а й створює ефект сучасності;

- інклюзивний підхід – облаштування простору для людей з інвалідністю, створення безбар'єрного середовища;

- вітальні листівки або маленькі подарунки на дні народження постійним відвідувачам.

3. Маркетингові інновації та просування. Для забезпечення зростання кількості клієнтів та підвищення впізнаваності бренду необхідно впровадити кілька інноваційних маркетингових стратегій:

- підвищення активності діяльності у соціальних мережах – створення та просування контенту, що демонструє не тільки послуги підприємства, а й атмосферу, яку можна відчувати на заходах у «Добро». Ведення блогів, створення відео-контенту (наприклад, з процесу організації івентів, підготовки страв, інтерв'ю з відвідувачами та працівниками) дозволить збільшити впізнаваність серед молодіжної та культурної аудиторії;

- спільні колаборації з іншими підприємствами та культурними організаціями – важливим кроком для розширення клієнтської бази є партнерство з іншими підприємствами або організаціями, такими як художні галереї, театри, клуби, школи й університети; спільне проведення заходів або

пропозиція знижок для відвідувачів партнерських закладів стане додатковим стимулом для клієнтів звертатися до «Добро»;

- колаборації з місцевими митцями та освітніми установами – організація спільних заходів із місцевими художниками, музикантами, літературними діячами або університетами, що дозволить не тільки привернути нову аудиторію, але й продемонструвати соціальну відповідальність підприємства, яке підтримує локальні ініціативи та культуру;

- інтеграція екологічних інновацій в діяльність підприємства, наприклад, використання біорозкладних матеріалів, економне використання ресурсів (води, електроенергії), що сприяє зниженню витрат і підвищує позитивний імідж серед екологічно свідомої аудиторії;

- тематичні фото-зони, які змінюються відповідно до сезонів або подій – вони приваблюють гостей та сприяють органічному поширенню у соцмережах;

- запуск подкасту «Голоси Добра», де працівники, клієнти та партнери будуть ділитися історіями, ідеями, натхненням;

- інтерактивна email-розсилка із можливістю вибору тем, які цікавлять саме конкретного підписника;

- створення культурного календаря подій онлайн або в мобільному застосунку.

4. Розвиток інфраструктури та оптимізація витрат:

- ремонт і оновлення приміщень – регулярне оновлення інтер'єру простору допоможе підтримати привабливість підприємства для клієнтів; оновлення меблів, технічного обладнання, ремонт санвузлів та зон відпочинку сприятимуть покращенню загальної атмосфери;

- оптимізація енергетичних витрат – впровадження енергоефективних технологій, таких як заміна старих ламп на LED-освітлення, використання енергоощадних приладів на кухні та в залах, що дозволить знизити витрати на комунальні послуги та сприятиме формуванню іміджу компанії як відповідального підприємства;

- залучення інвестицій у розвиток простору – розширення орендованих площ або реконструкція вже існуючих приміщень з метою підвищення їх ефективності та залучення більшої кількості клієнтів, що дозволить у довгостроковій перспективі збільшити обсяг послуг та доходів;

- зонування приміщення з гнучкими конструкціями (штори, мобільні стелажі, складні сцени), що дозволить швидко адаптувати простір під потреби конкретної події;

- встановлення міні-сцени для виступів з якісним звуком та освітленням;

- впровадження сортування сміття та знижок для клієнтів, які приносять свою тару – як елемент еко-відповідальності.

5. Удосконалення управління фінансовими ресурсами. Для оцінки ефективності впровадження пропозицій щодо удосконалення діяльності мікропідприємства необхідно використовувати такі фінансові показники:

- рентабельність інвестицій – оцінка того, наскільки ефективно вкладені кошти повертаються в вигляді прибутку;

- чистий прибуток та рентабельність продажів – порівняння доходів від наданих послуг з витратами на їх надання, що дозволяє оцінити, які напрямки діяльності приносять найбільший прибуток;

- окупність інвестицій – період, протягом якого вкладені кошти в розвиток підприємства повністю окупляться.

Удосконалення діяльності підприємства «Добро» базується на комплексному підході, що включає оптимізацію управлінських процесів, покращення обслуговування клієнтів, інноваційні маркетингові стратегії та розвиток інфраструктури. Впровадження запропонованих заходів дозволить не лише збільшити доходи, але й підвищити рівень задоволення відвідувачів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Удосконалення діяльності мікропідприємства, зокрема такого багатофункціонального простору, як «Добро», є невід’ємною умовою його сталого розвитку в умовах динамічного середовища. Розглянуті в розділі пропозиції ґрунтуються не лише на аналізі внутрішніх процесів, а й на

глибшому розумінні сучасних тенденцій у сфері культурного підприємництва, сервісу та цифрової трансформації.

Найважливішим є те, що більшість запропонованих заходів не потребують надмірних інвестицій – вони зосереджені на раціоналізації існуючих ресурсів, впровадженні цифрових рішень та підвищенні клієнтоорієнтованості. Водночас, запропоновано і довгострокові ініціативи (зокрема ремонт, розширення площ, залучення партнерів), що можуть стати основою для розширення бізнесу в майбутньому.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише посилити ринкові позиції підприємства «Добро», а й створити більш привабливе, комфортне і ціннісно наповнене середовище для його відвідувачів. У підсумку – це сприятиме зростанню лояльності клієнтів, посиленню бренду та підвищенню доходів мікропідприємства.

Отже, використання в Розділі 3 кваліфікаційної роботи методу бенчмаркінгу дало змогу порівняти діяльність підприємства з кращими практиками в галузі, ідентифікувати напрямки для вдосконалення та запозичення успішних рішень. Запропоновано напрями удосконалення управління розвитком мікропідприємства «Добро», які охоплюють п'ять ключових сфер: оптимізацію управлінських процесів, покращення якості обслуговування клієнтів, впровадження маркетингових інновацій, розвиток інфраструктури та удосконалення управління фінансовими ресурсами. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити гармонійний баланс між оперативною ефективністю, креативністю та стратегічною гнучкістю підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Підприємство відносять до мікропідприємств на основі чинного законодавства: статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік» № 996-XIV від 16.07.1999 р. та статті 55 Господарського кодексу України № 436-IV від 16.01.2003 р. Середня кількість працівників на таких підприємствах за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб, а річний дохід – суму, еквівалентну 700 тис або 2 млн євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

2. Значення малих, в тому числі мікропідприємств, полягає в тому, що вони виконують важливу соціальну функцію – створення робочих місць та забезпечення джерелами доходу значних прошарків населення, більш індивідуалізоване обслуговування та більшу увагу до потреб конкретних споживачів, швидко реагують на зміни ринку, є інноваційними за своїм змістом, відіграють ключову роль у розвитку місцевих громад, є базою для формування середнього класу суспільства, наповнюють податками державний бюджет. Однак розвиток мікропідприємств потребує особливої управлінської уваги, оскільки вони мають обмежені фінансові, кадрові та організаційні ресурси, що впливає на характер управлінських рішень та стратегій зростання.

3. З'ясовано, що управління розвитком підприємства – це цілеспрямована діяльність з планування, організації, мотивації та контролю змін, що сприяють зростанню потенціалу підприємства, його конкурентоспроможності, ефективності та адаптивності до зовнішнього середовища.

4. Проаналізовано систему управління розвитком мікропідприємства: суб'єкт, об'єкт, мета, завдання, принципи, методи, інструменти, підходи, ключові показники та етапи управління, внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність управління розвитком підприємства, а також актуальні тенденції розвитку малого бізнесу.

5. Основними підходами до управління розвитком малих, в тому числі мікропідприємств, є:

1) стратегічне управління та визначення конкурентних переваг, яке включає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, визначення основних напрямків розвитку, розробку чіткої бізнес-моделі та планування фінансових ресурсів;

2) управління змінами, що передбачає моніторинг середовища, механізми управління ризиками, коригування стратегій та організаційних процесів відповідно до змін зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних умов функціонування);

3) інноваційний менеджмент, який пов'язаний з активним впровадженням інновацій (продуктових та процесових, в тому числі управлінських, зокрема, технологічних змін (нові програмні засоби, автоматизація процесів), інновацій в управлінських підходах (наприклад, гнучкі методи управління проектами));

4) ефективне управління ресурсами та «бережливе» виробництво, що має на меті оптимальне використання наявних ресурсів, мінімізацію відходів та максимізацію ефективності операцій на основі принципів «бережливого» виробництва;

5) розвиток людського капіталу та корпоративної культури, адже успіх малих підприємств значною мірою залежить від якості людських ресурсів.

6. Мікропідприємство «Добро», яке розташоване у м. Біла Церква, займається організацією відпочинку та розваг. Основними напрямками діяльності підприємства є здача в оренду приміщень (забезпечує близько 50 % загального доходу), продаж їжі та напоїв (близько 35 % загального доходу), діяльність ігрових зон та проведення розважальних заходів (оренда книжок та настільних ігор – до 7 % загального доходу). Детально проаналізовано підходи до організації виробничого процесу за кожним з напрямів діяльності підприємства. Зроблено висновки, що саме диверсифікація послуг формує багатокомпонентну модель доходів, яка дозволяє підприємству стабільно

функціонувати й зростати, та свідчить про ефективне управління витратами й правильний розподіл ресурсів.

7. Проаналізовано особливості поділу праці між персоналом мікропідприємства «Добро». Чіткий розподіл функцій дозволяє уникати дублювання робіт та мінімізувати витрати на утримання штату. Організаційна структура підприємства відповідає вимогам сучасного мікробізнесу, де гнучкість, багатозадачність і креативність відіграють ключову роль.

8. Оскільки залучення нових клієнтів, а, отже, доходи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку залежать від ефективності маркетингової діяльності, детально проаналізовано особливості її організації на підприємстві. Зокрема, досліджено сегмент ринку, на який орієнтується підприємство; розглянуто стратегії просування послуг, основні канали комунікації з клієнтами, заходи та колаборації, що дозволяють залучити нову аудиторію та підвищити інтерес до послуг мікропідприємства, а також показники оцінки ефективності маркетингової діяльності, які застосовуються на підприємстві. Зроблено висновок, що ефективне управління маркетинговою діяльністю дозволяє підвищити впізнаваність бренду, оптимізувати витрати на рекламу та акції, а також створити позитивний імідж підприємства серед цільової аудиторії.

9. Досліджено особливості інноваційно-інвестиційної стратегії мікропідприємства «Добро», яка в умовах постійних змін на ринку та зростаючої конкуренції є ключовим фактором для забезпечення розвитку мікропідприємства. Зроблено висновок, що інвестиції в модернізацію інфраструктури, технологічні інновації та розвиток нових послуг дозволяють покращити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійке зростання. Водночас інновації в обслуговуванні клієнтів та організації заходів підвищують задоволеність відвідувачів, що є важливим фактором для створення довгострокових взаємин з клієнтами.

10. Здійснено комплексне оцінювання ефективності управління розвитком мікропідприємства «Добро». Зокрема, рентабельність активів

мікропідприємства «Добро» у 2024 р. становила 110,24 %, тобто підприємство ефективно використовує свої активи для генерації прибутку. Рентабельність реалізації у 2024 р. становила 32,84 %, що свідчить про ефективне управління витратами підприємства та дозволяє спрогнозувати, на скільки зросте його чистий прибуток при зростанні рівня збуту на 1 грн.

11. За результатами SWOT-аналізу узагальнено сильні та слабкі сторони мікропідприємства «Добро», його можливості та загрози, що є основою для стратегічного планування. Мікропідприємство «Добро» демонструє високий рівень ефективності управління розвитком завдяки чіткій бізнес-моделі, стабільним фінансовим показникам, гнучкому підходу до ведення справ, емоційній залученості команди. Сприятливе позиціонування на локальному ринку, сильна клієнтська база та потенціал для інновацій створюють передумови для подальшого сталого зростання і конкурентного розвитку підприємства в найближчій перспективі. Водночас зовнішнє середовище характеризується високим рівнем конкуренції, економічною нестабільністю, що становить виклики для збереження динаміки розвитку.

12. Використання методу бенчмаркінгу дало змогу порівняти діяльність підприємства з кращими практиками в галузі, ідентифікувати напрямки для вдосконалення: оптимізація управлінських процесів, покращення якості обслуговування клієнтів, впровадження маркетингових інновацій, розвиток інфраструктури та удосконалення управління фінансовими ресурсами. Запропоновано впровадження чіткішого стратегічного планування з визначенням цілей, ключових показників результативності, а також розробку багатоканальної маркетингової стратегії з акцентом на соціальні мережі та локальну взаємодію. Окрему увагу приділено питанням формалізації внутрішніх процесів, зокрема розподілу функцій, комунікацій, оцінки ефективності персоналу. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити гармонійний баланс між оперативною ефективністю, креативністю та стратегічною гнучкістю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Законом України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 22.04.2025).
2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.04.2025).
3. Максимчук А., Ковбаса О. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>
4. Про бухгалтерський облік : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 22.04.2025).
5. 26. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.04.2025).
6. Кувик В. М. Особливості управління розвитком підприємництва в Україні в сучасних умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 104-109.
7. Сидорук І. С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 18. С. 67–72.
8. Бортнік С. М. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
9. Рекуненко І., Бондаренко А., Кобушко Я. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах

господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>

10. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.

11. Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.

12. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

13. Гусєва О. Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 6. С. 85-89.

14. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 96. С. 33-37.

15. Лігоненко Л. О. Розвиток підприємства: відмітні характеристики та типологія. *Science Rise*. 2015. № 5(3). С. 57-61.

16. Стрєлков О. Розвиток підприємства через урахування інтересів стейкхолдерів. *Схід*. 2016. № 6. С. 49-55.

17. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Білоусова А. Ю. Функції менеджменту розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 54-57.

18. Онищенко С. П., Арабаджи Е. С. Формування оптимальної програми розвитку підприємства. *Східноєвропейський журнал передових технологій*. 2012. Вип. 6(3(54)). С. 60-66.

19. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>

20. Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

21. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні*

науки. 2023. № 74. С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>

22. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3(8). Т. 2, № 3. С. 2.1-2.17.

23. Абрамова І. Теоретико-методичні засади системи менеджменту підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 7(9). С. 123-134.

24. Управління підприємством. URL: <https://library.if.ua/book/20/1619.html>

25. Петрик О., Пацарнюк О. Методичні аспекти розробки та аналізу інноваційної стратегії малих і середніх підприємств. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 164-172.

26. Чорна Л. О. Моніторинг показників управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5130>

27. Антипенко Н. В., Васильчук В. В. Сучасні проблеми розвитку підприємств малого бізнесу в умовах національної економіки. *Фінанси: теорія і практика* : матеріали XII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. К.: НАУ, 2021. С.44-47.

28. Добро. Офіційний вебсайт. URL: <https://dobro.space/coworking/>

29. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv> (дата перегляду: 16.06.2025)

30. Проскурович О., Чайковська І., Горбатюк К. Моделювання діяльності мікропідприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 48–55.

Додаток А

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ
ДУ «НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ»**



МАТЕРІАЛИ

**Всеукраїнської науково-практичної конференції
здобувачів вищої освіти**

«МОЛОДЬ – АГРАРНИЙ НАУЦІ І ВИРОБНИЦТВУ»

**Інноваційні пріоритети
у розвитку економіки та менеджменту**

22-23 квітня 2025 року

**Біла Церква
2025**

УДК 334.722.1:005.8

ГРАБОВСЬКА М. В., студентка 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»
 Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н. В.**, канд. екон. наук, доцент
Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІКРОПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто критерії, за якими підприємство відносять до мікропідприємств; виклики та можливості, пов'язані з управлінням мікропідприємствами; актуальні тенденції розвитку малого бізнесу та основні підходи до управління малими, в тому числі мікропідприємствами.

Ключові слова: управління розвитком, мікропідприємства, сталий розвиток.

Управління малим бізнесом (МП) є невід'ємною складовою сталого економічного розвитку будь-якої держави [1]. Малі підприємства є важливою частиною економіки будь-якої країни поряд з середніми та великими. В Україні малі, в тому числі мікропідприємства, відіграють ключову роль у створенні робочих місць, розвитку місцевих громад, а також в забезпеченні конкуренції на ринку. Завдяки своїй гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін, малі підприємства можуть здійснювати інноваційні підходи в бізнесі та успішно впроваджувати нові моделі виробництва і обслуговування.

Підприємство відносять до мікропідприємств на основі чинного законодавства (рис.1).

Про бухгалтерський облік : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. Стаття 2.	Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р., стаття 55
Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передуює звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: - балансова вартість активів – до 350 тисяч євро включно; - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро включно; - середня кількість працівників – до 10 осіб включно.	Суб'єктами мікропідприємництва є: - фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України; - юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Рис. 1. Критерії, за якими підприємство відносять до мікропідприємств
 Джерело: складено автором за [2; 3].

Найчастіше малі, в тому числі мікропідприємства, класифікують за типом діяльності: торгові (бізнеси, що займаються роздрібною торгівлею, онлайн-

продажами), підприємства сфери послуг (ресторани, кафе, антикафе, салони краси); виробничі (виробляють товари, наприклад, меблі, одяг або техніку). Ця класифікація дозволяє зрозуміти, яку специфіку має той чи інший бізнес, і якому типу управлінських стратегій потрібно приділяти більше уваги в кожному конкретному випадку.

Управління малими, в тому числі мікропідприємствами, в умовах ринку стикається з рядом проблем, які обмежують їхні можливості та розвиток. Головною з них є нестача фінансових ресурсів, так як малі підприємства мають обмежений доступ до кредитів та інших джерел фінансування, що ускладнює їх розвиток [4]. Окрім фінансових обмежень, малий бізнес також стикається з проблемами, пов'язаними з високою конкуренцією, нестабільністю на ринку та змінами в законодавстві.

У зв'язку з глобалізацією ринків та швидкими технологічними змінами перед малим бізнесом сьогодні постають нові виклики та можливості. Науковці наголошують на необхідності перегляду ставлення до розвитку малого бізнесу як сфери, яка відіграє значну роль в економічному зростанні країни, проте перебуває у постійному пригніченні, обтяжена законодавчими обмеженнями та неефективними реформами [5].

Серед актуальних тенденцій розвитку малого бізнесу слід виділити наступні:

- цифровізація та розвиток онлайн-бізнесу (використання інтернет-платформ для продажу товарів та послуг дозволяє малим та мікропідприємствам збільшити кількість споживачів одночасно знижуючи витрати на утримання фізичних магазинів та інші витрати, пов'язані з традиційною організацією бізнесу);
- індивідуалізація послуг (з метою задоволення найрізноманітніших потреб споживачів малі та мікропідприємства часто використовують нестандартні підходи до організації діяльності (наприклад, ресторани, антикафе), що дозволяє їм залучати більше постійних клієнтів та створювати лояльність;
- соціальна орієнтація бізнесу (серед споживачів все більшої популярності набувають підприємства, які займаються благодійною діяльністю, сприяють розвитку місцевих громад, підтримують екологічні ініціативи).

Розробка ефективних стратегій розвитку є ключовим завданням для малих підприємств, які прагнуть забезпечити стабільне зростання та конкурентоспроможність на ринку. Методичні підходи до формування стратегій розвитку малих підприємств повинні враховувати їх специфічні особливості, ресурсні можливості та умови зовнішнього середовища [6].

Основними підходами до управління малими, в тому числі мікропідприємствами, є:

- 1) стратегічне управління та визначення конкурентних переваг, яке включає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, визначення основних напрямків розвитку, розробку чіткої бізнес-моделі та планування фінансових ресурсів;

2) управління змінами, що передбачає моніторинг середовища, механізми управління ризиками, коригування стратегій та організаційних процесів відповідно до змін зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних умов функціонування);

3) інноваційний менеджмент, який пов'язаний з активним впровадженням інновацій (продуктових та процесових, в тому числі управлінських);

4) ефективне управління ресурсами та «бережливе» виробництво, що має на меті оптимальне використання наявних ресурсів, мінімізацію відходів та максимізацію ефективності операцій на основі принципів "бережливого" виробництва;

5) розвиток людського капіталу та корпоративної культури, адже успіх малих підприємств значною мірою залежить від якості людських ресурсів [1].

Саме завдяки чітким стратегіям, які охоплюють управлінські, фінансові та інноваційні аспекти, малі та мікропідприємства зможуть вижити, бути конкурентоспроможними та стало розвиватися навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні.

Список літератури

1. Максимчик А., Ковбаса О. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>
2. Про бухгалтерський облік : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
3. Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Рекуненко І., Бондаренко А., Кобушко Я. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>
5. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
6. Гребенчук М.С. Формування стратегій розвитку для підприємств малого бізнесу. Київ, 2024. 63 с.