

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту Кваліфікаційна
робота бакалавра

на тему: «ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Виконав: студент 4 курсу, гр.
ЕХ 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної
програми «Менеджмент
бізнес-процесів»



Дарія ХОРОШКО

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук,
професор



Дмитро БАБИЧ

Рецензент: д.е.н. професор
кафедри менеджменту та бізнес-
адміністрування Національного
аерокосмічного університету
імені М.Є. Жуковського
Доронін А.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г. О. Дорошенко

підпис

ініціали, прізвище

« 09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Дарії ХОРОШКО

1. Тема роботи:

«ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Керівник роботи Бабич Дмитро Володимирович, доктор економічних наук,

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

професор

затверджені наказом по університету від «17» квітня 2025 року

№2101-5/968

2. Строк подання студентом роботи 05 червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розкрити сутність, поняття та характерні ознаки малого підприємництва в сучасних економічних умовах. Розглянути класифікацію малих підприємств та їх роль в економіці України. Охарактеризувати основні моделі та підходи до управління малим підприємством. Описати історію створення фітнес-студії "МАФКА. Оцінити ефективність застосовуваних методів планування, організації, мотивації та контролю в управлінні студією. Запропонувати заходи щодо вдосконалення організаційної структури та процесів управління студією "МАФКА".

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 12 вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



_____ Дарія ХОРОШКО

підпис

Керівник роботи



_____ Дмитро БАБИЧ

підпис

ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми

_____ Ольга КРИКУН

підпис

ініціали, прізвище

Зміст	
Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОСОБЛИВОСТЯМИ УПРАВЛІННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Роль і функції малого бізнесу в господарській системі держави	8
1.2. Класифікація механізмів та інструментів розвитку малого бізнесу.....	13
1.3. Світовий досвід розвитку механізмів малого бізнесу.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ ТА СИСТЕМИ ЙОГО УПРАВЛІННЯ.....	23
2.1. Сучасний стан і основні тенденції розвитку малого бізнесу у сфері фітнесу ПП «Мафка»	23
2.2. Основні показники функціонування ПП «Мафка»	31
2.3. Напрями вдосконалення управління малого підприємства ПП «Мафка»	41
Висновки	45
Список використаних джерел	48

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростаючою роллю малого бізнесу в економіці України. Малі підприємства створюють робочі місця, сприяють розвитку місцевих громад та забезпечують динаміку економічного зростання. В умовах нестабільного економічного середовища, коли великі корпорації часто втрачають гнучкість, саме малі підприємства здатні швидко змінювати напрям діяльності, впроваджувати інновації та оперативно реагувати на потреби споживачів.

Сучасне управління малим бізнесом потребує високого рівня підприємницьких навичок, стратегічного мислення та вміння ефективно використовувати обмежені ресурси. Власник, який одночасно виступає менеджером, повинен володіти знаннями в галузі фінансів, маркетингу, управління персоналом та правового регулювання. Саме багатофункціональність та персональна залученість управлінця стає ключовим фактором успіху.

Таким чином, дослідження особливостей управління малим підприємством є важливим як для практиків, так і для науковців. Воно дозволяє виявити ефективні підходи до організації бізнесу, сприяє розробці інструментів підтримки малого підприємництва на державному рівні та підвищенню конкурентоспроможності цього сектору економіки.

Серед закордонних і вітчизняних вчених-економістів, які внесли суттєвий вклад у розробку наукових засад щодо розвитку підприємництва, слід виділити дослідження таких авторів, як Гефко А. В., Івасечко Т. В., Квик М. Я., Кристиняк М. Б., Лобода О. М., Маловічко О. В., Назаркевич О. Б., Олександренко І., Піхняк Т. А., Ратушна Ю. Л., Ревуцька А. О., Сафонова В. Є., Турчіна С. Г., Чернявська О. В., Яковенко В. Г., Яшина І. М.

Метою роботи є удосконалення теоретичних положень і розробка методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління малим підприємством.

Для досягнення поставленої мети дослідження у роботі вирішувалися такі завдання:

- дослідити роль і функції малого бізнесу в господарській системі держави;
- визначити класифікацію механізмів та інструментів розвитку малого бізнесу
- дослідити світовий досвід розвитку механізмів малого бізнесу;
- визначити учасний стан і основні тенденції розвитку малого бізнесу у сфері фітнесу ПП «Мафка»
- проаналізувати основні показники функціонування ПП «Мафка»;
- визначити напрями вдосконалення управління малого підприємства ПП «Мафка».

Об'єкт дослідження – процес формування управління малим підприємством

Предметом роботи є комплекс теоретичних, методичних та практичних питань, пов'язаних з управлінням малим підприємством.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стала система економічних законів та наукових принципів, розроблених економічною теорією стосовно проблем становлення ринку, ринкових відносин. У процесі дослідження використовувались методи економічного аналізу, синтезу, експертних оцінок, розрахунково-аналітичного і статистичного аналізу, експериментування, а також програмно-цільові методи організації досліджень.

Методи дослідження. З метою забезпечення вірогідності та обґрунтованості результатів дослідження було застосовано широке коло методів: статистичний і графічний аналіз; кореляційно-регресійний аналіз; метод логічного моделювання; системний підхід. В процесі дослідження застосовувалися принципи діалектичного матеріалізму, поєднання логічного і історичного, дедукції і індукції, аналізу і синтезу, систематизації та

узагальнення, регресійно-кореляційний аналіз, які дозволили обґрунтовано визначити причини утримання розвитку малого бізнесу.

Інформаційна база дослідження. В якості статистичної та інформаційної бази використані статистичні матеріали Державного комітету статистики України, дані вітчизняної і зарубіжної наукової літератури, нормативно-законодавчі акти, що стосуються питань створення, розвитку і управління діяльністю підприємств малого бізнесу, забезпечили правове поле дослідження. Джерелами інформації стали рішення державних та місцевих органів влади, що регулюють діяльність підприємств малого бізнесу, офіційні статистичні матеріали, інформаційно-аналітичні огляди, дані обліку і звітності підприємств малого бізнесу, результати аналізу і критичної оцінки реальних процесів, що протікають у вітчизняному малому підприємстві, а також матеріали науково-практичних конференцій різного рівня.

Теоретичне і практичне значення роботи полягає в тому, що зроблені висновки і узагальнення можуть бути використані у подальшому вивченні становлення і розвитку малого бізнесу, у дослідженні теоретичних та методологічних проблем функціонування малого бізнесу. Запропоновані у дослідженні методологічні положення, пропозиції та рекомендації дозволяють повніше використовувати мале підприємство як резерв ефективного управління економічними реформами в Україні, підвищити якість та ефективність управлінських рішень.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дипломної роботи були опробовано на науково-практичній конференції.

Структура роботи. Робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОСОБЛИВОСТЯМИ УПРАВЛІННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль і функції малого бізнесу в господарській системі держави

Головною метою суб'єкта малого підприємництва (далі - МП), тобто підприємця, є отримання прибутку та задоволення суспільних й особистих потреб. Завдання, які стоять перед підприємцем, щодо реалізації досягнення цієї мети перераховані на рис.1.1.

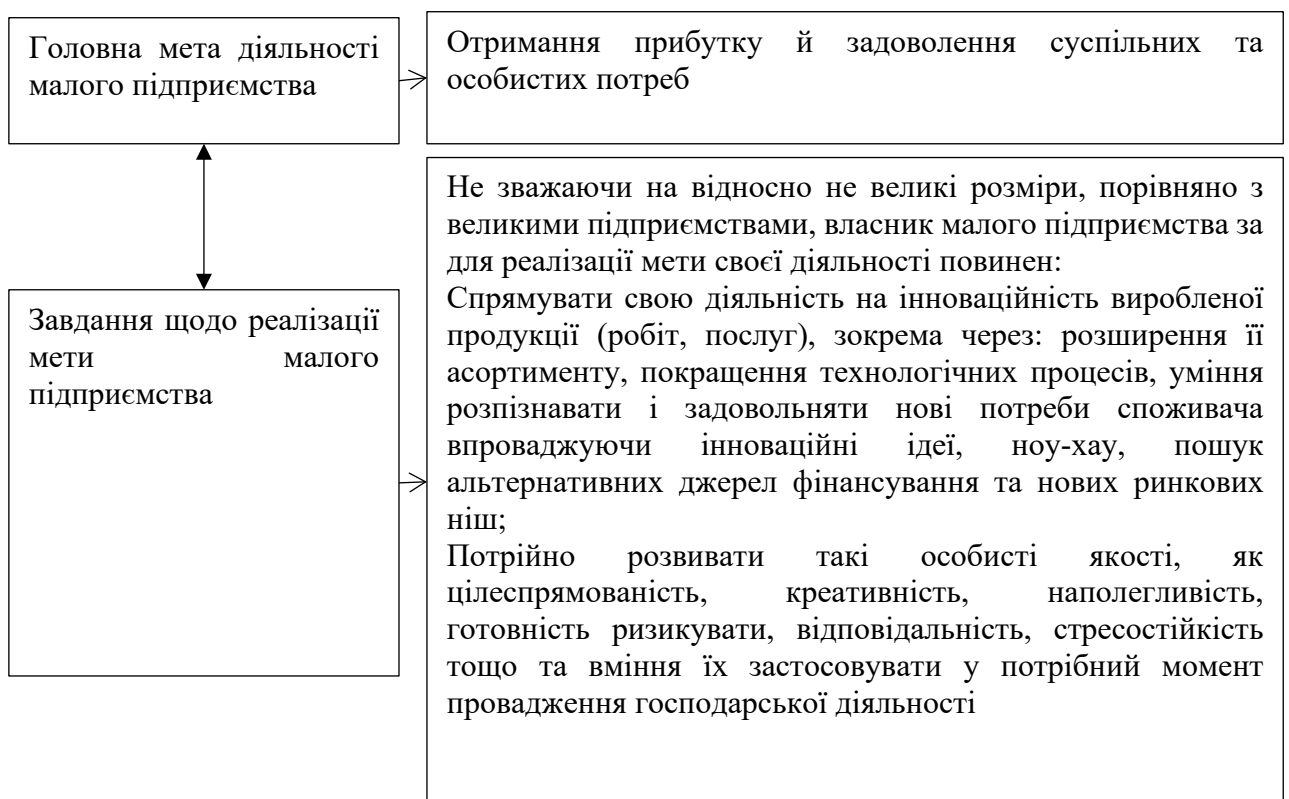


Рисунок 1.1 - Характеристика мети та завдань малого підприємства [1;

4]

Головна мета малого підприємства полягає у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку на основі отримання прибутку. Прибуток виступає не лише фінансовим результатом діяльності, а й основним джерелом самофінансування, розширення виробництва та інвестування в нові проєкти. Також важливими є соціальні та стратегічні цілі - забезпечення зайнятості,

задоволення потреб місцевого ринку, зміцнення конкурентних позицій, підвищення репутації та створення доданої цінності для клієнтів.

Для досягнення своїх цілей мале підприємство виконує низку завдань, серед яких:

- розробка ефективної бізнес-моделі та стратегії розвитку;
- формування конкурентоспроможної продукції чи послуги відповідно до потреб ринку;
- раціональне використання наявних ресурсів - фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних;
- пошук та утримання споживачів, формування клієнтської бази;
- забезпечення високої якості обслуговування та зростання лояльності клієнтів;
- забезпечення фінансової стабільності, контролю за витратами та рентабельністю;
- створення сприятливого внутрішнього середовища, мотивація персоналу та підвищення продуктивності праці;
- впровадження інновацій та адаптація до змін у зовнішньому середовищі (економічному, правовому, технологічному);
- забезпечення виконання вимог законодавства та добросовісної конкуренції [8, с. 29].

Таким чином, мета та завдання малого підприємства взаємопов'язані: завдання є інструментами реалізації мети, а сама мета надає вектор розвитку та пріоритети в управлінні підприємством. Функціонування малого підприємництва визначає принципи взаємодії держави і ринку на мікрорівні. Наукові засади успішного функціонування малого підприємництва в національній економіці, сформульовані І. Власенком, схематично зображено на рис. 1.2.

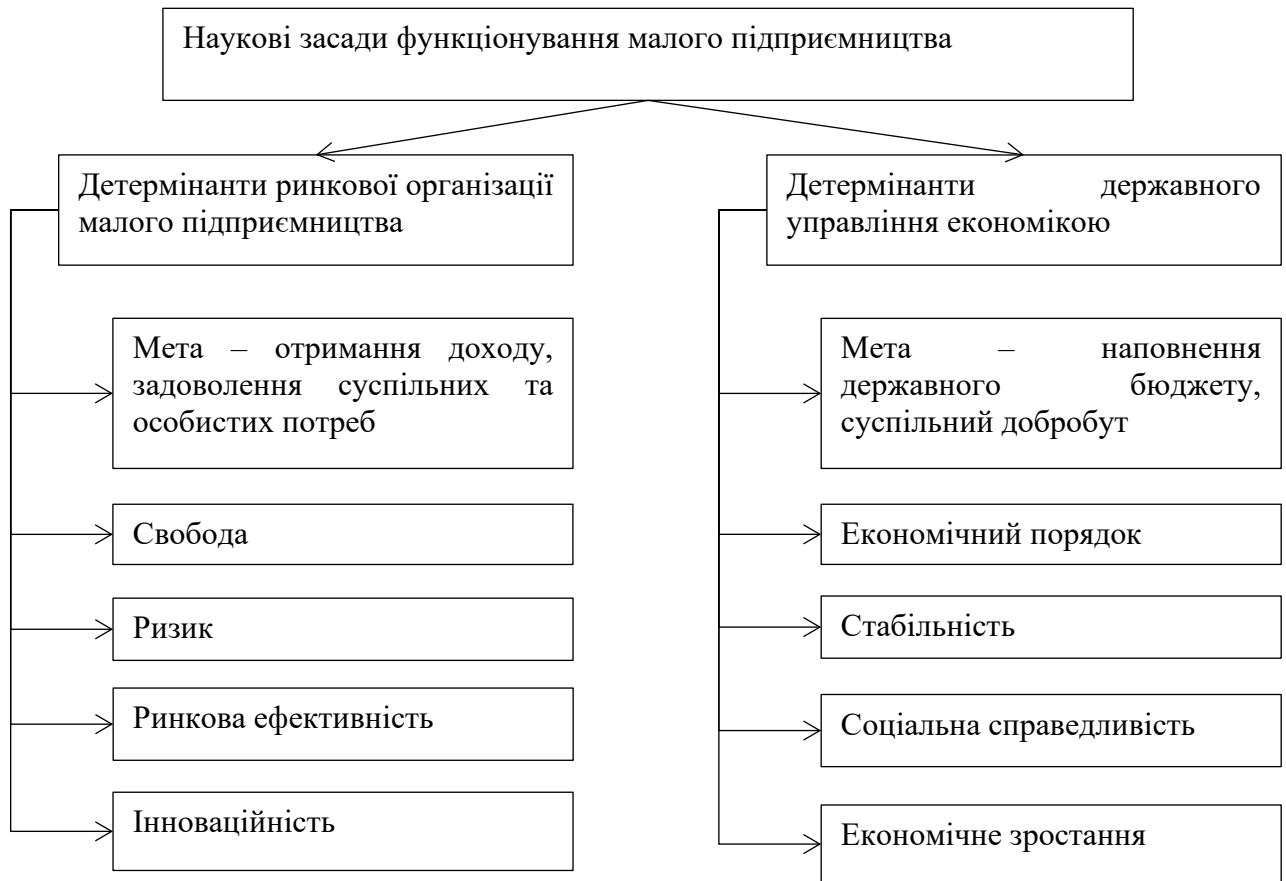


Рисунок 1.2 - Наукові засади успішного функціонування малого підприємництва в національній економіці [11; 14]

Малий бізнес є одним із ключових секторів національної економіки, який виконує важливу роль у забезпеченні стабільності, динаміки та стійкості господарської системи держави. Він виступає рушієм економічного зростання, сприяє формуванню ринкового середовища, посиленню конкуренції та диверсифікації економіки. Малий бізнес є основою для самозайнятості населення та розвитку підприємницької ініціативи, особливо у сфері інновацій та обслуговування.

Його діяльність забезпечує гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури, стимулює розвиток місцевих економік і сприяє зменшенню соціальної напруги. Також малий бізнес часто виступає стартовою платформою для реалізації інноваційних ідей, що з часом можуть перерости у середній або навіть великий бізнес.

Малий бізнес є невід'ємною частиною національної економіки та важливим фактором соціально-економічного розвитку. Його підтримка з боку держави має стратегічне значення для забезпечення сталого економічного зростання, інноваційного розвитку та соціальної стабільності.

Роль малого підприємництва для розвитку економіки будь-якої держави надзвичайно важлива. Роль і місце малого підприємництва в економіці країни виражається також у функціях, які воно виконує (рис. 1.3).

На думку авторів монографії за загальною редакцією Баранова Л.А. [18], основна роль малого підприємництва проявляється: по-перше, в тому, що воно є структуроутворюючим елементом ринкової економіки, по-друге, суб'єкти малого підприємництва забезпечують насичення національного ринку, сприяють подоланню дефіцитності споживчого ринку та активізації макроекономічної стабілізації під час спаду економіки й недостатнього сукупного попиту, по-третє, мале підприємництво сприяє прискоренню науково-технічного прогресу завдяки пришвидшеній реалізації нових технічних і комерційних ідей, випуску наукоємної продукції, по-четверте, варто згадати, що мале підприємництво робить великий внесок у вирішення проблем зайнятості та пом'якшення соціальної напруги, по-п'яте, автори вказують на таку важливу функцію суб'єктів малого підприємництва, як демократизація ринкових відносин, адже вони виступають основою формування середнього класу та сприяють розширенню соціальних реформ.

Функції малого підприємництва - це система важливих напрямів діяльності, через які малі підприємства здійснюють свій вплив на господарське середовище, сприяють формуванню конкурентного ринку, забезпечують гнучкість і динамізм економіки, сприяють соціальній стабільності, стимулюють інноваційні процеси та забезпечують регіональний розвиток. Кожна функція відображає певний аспект ролі малого бізнесу в суспільстві та його взаємодії з іншими елементами економічної системи [39, с. 112].

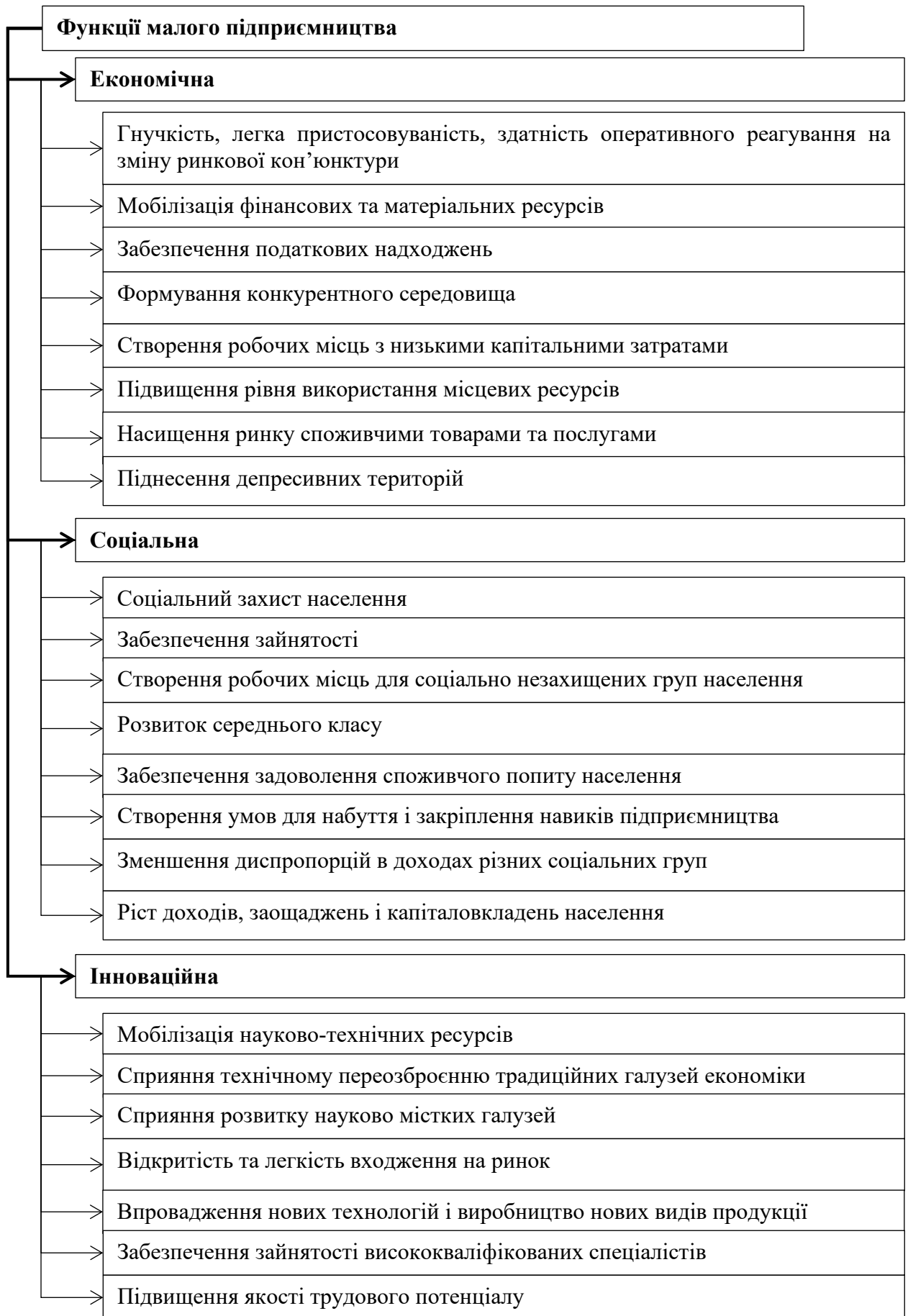


Рисунок 1.3 - Функції малого підприємництва [34; 36]

Отже, мале підприємництво відіграє ключову роль у формуванні ефективної, гнучкої та соціально орієнтованої економіки. Воно сприяє розвитку ринкових відносин, насиченню національного ринку товарами та послугами, а також активізує підприємницьку ініціативу населення. Завдяки високій адаптивності малий бізнес швидко реагує на зміни в зовнішньому середовищі, впроваджує інновації та сприяє науково-технічному прогресу. Він забезпечує нові робочі місця, знижує соціальну напругу та стимулює розвиток регіональної економіки. Малі підприємства виконують функції, що охоплюють економічну, соціальну, інноваційну, фінансову та регуляторну сфери. Їхній розвиток сприяє становленню середнього класу, демократизації ринкових процесів і реалізації соціально-економічних реформ. Таким чином, малий бізнес є не лише важливим економічним ресурсом, а й стратегічним чинником сталого розвитку держави.

1.2. Класифікація механізмів та інструментів розвитку малого бізнесу

Малий бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та розвитку національної економіки. Його гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та сприяти зайнятості робить його незамінним елементом господарської системи. Для ефективного функціонування малого підприємництва важливо забезпечити умови його підтримки та стимулювання. У цьому контексті особливе значення має система механізмів, які формують середовище для розвитку малого бізнесу. Їх грамотна класифікація дозволяє більш цілеспрямовано впливати на ключові чинники зростання підприємництва. Класифікація механізмів розвитку малого бізнесу наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація механізмів розвитку малого бізнесу [14; 18]

Критерій класифікації	Види механізмів	Характеристика
1	2	3
1. За напрямом впливу	Економічні	Механізми регулювання попиту, пропозиції, конкуренції, ціноутворення та ринку ресурсів
	Фінансові	Надання фінансових ресурсів через кредити, субсидії, гранти, венчурний капітал
	Правові	Формування правового поля: спрощення реєстрації, ліцензування, захист прав власності
	Соціальні	Механізми підтримки зайнятості, соціального страхування, соціальної відповідальності
2. За джерелом ініціативи	Державні	Розробляються та реалізуються органами влади: державні програми, податкова підтримка
	Приватні	Ініціативи бізнес-асоціацій, приватних інвесторів, бізнес-інкубаторів
	Змішані	Спільні програми державно-приватного партнерства, співфінансування проєктів розвитку
3. За масштабом дії	Національні	Загальнодержавні стратегії, програми, закони, що діють по всій країні
	Регіональні	Розробляються на рівні областей чи регіонів з урахуванням специфіки місцевої економіки
	Місцеві	Ініціативи органів місцевого самоврядування для підтримки підприємців у конкретній громаді
4. За сферою впровадження	Інституційні	Створення інфраструктури підтримки: бізнес-інкубатори, центри розвитку, дорадчі служби
	Фінансово-кредитні	Надання доступу до фінансування: кредити, лізинг, гарантійні фонди, субсидії
	Інноваційні	Сприяння впровадженню нових технологій, підтримка стартапів, науково-дослідних розробок
5. За часовим горизонтом	Короткострокові	Орієнтовані на оперативне вирішення поточних проблем бізнесу (наприклад, під час кризи)
	Середньострокові	Плануються на 2–5 років з урахуванням стабілізації та зростання потенціалу бізнесу
	Довгострокові	Орієнтовані на стратегічний розвиток: інституційні зміни, освіта, культура підприємництва
6. За формою реалізації	Прямі	Безпосереднє надання підтримки: фінансування, інфраструктура, державне замовлення

Закінчення табл. 1.1

	Непрямі	Побічні стимули: податкові пільги, спрощення процедур, зниження бар'єрів для ведення бізнесу
7. За функціональним змістом	Стимулюючі	Спрямовані на активізацію підприємництва: пільги, гранти, просування продукції
	Регулюючі	Встановлення правил гри: контроль за якістю, ліцензування, регламентація ринку
	Стабілізуючі	Забезпечують передбачуваність середовища: захист бізнесу від криз, зниження ризиків

Отже, механізми розвитку малого бізнесу є комплексом інструментів, що охоплюють різноманітні напрями - від фінансової підтримки до створення сприятливого правового середовища. Їх застосування сприяє активізації підприємницької ініціативи, розширенню само зайнятості населення та впровадженню інновацій. Важливим є диференційований підхід до впровадження механізмів залежно від рівня (національного, регіонального чи місцевого) та конкретних потреб бізнесу. Ефективність механізмів залежить від їхньої комплексності, своєчасності та узгодженості з економічною політикою держави. Підтримка малого підприємництва потребує системного підходу з урахуванням соціально-економічних та галузевих особливостей. Оптимальне поєднання стимулюючих, регулюючих і стабілізуючих механізмів створює умови для сталого розвитку малого бізнесу. Реалізація різних механізмів підтримки є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності малого підприємництва в умовах ринкової економіки.

Розвиток малого бізнесу є одним із пріоритетних напрямів економічної політики більшості держав. Малий бізнес сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності економіки. Для ефективного функціонування малого підприємництва необхідно використовувати різноманітні інструменти підтримки та стимулювання. Вони допомагають долати перешкоди, пов'язані з нестачею ресурсів, доступом до фінансування та інформації. Вивчення і впровадження цих інструментів

забезпечує сталий розвиток малого бізнесу в умовах ринкової економіки.

Інструменти розвитку малого бізнесу наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Інструменти розвитку малого бізнесу [20; 23]

Інструмент розвитку малого бізнесу	Характеристика	Приклади застосування
1	2	3
Фінансові інструменти	Надання коштів для старту або розширення бізнесу через кредити, гранти, венчурні інвестиції	Банківські кредити, державні гранти, мікрофінансування
Податкові пільги	Зниження податкового навантаження для стимулювання підприємництва	Спрощена система оподаткування, податкові канікули
Навчальні та консультаційні послуги	Підвищення кваліфікації, допомога в розробці бізнес-планів, маркетингу та менеджменту	Бізнес-інкубатори, тренінги, консультації експертів
Інфраструктурна підтримка	Надання робочих просторів, технічного оснащення, доступу до спільних ресурсів	Бізнес-центри, коворкінги, технопарки
Інноваційні інструменти	Підтримка впровадження нових технологій та науково-дослідних розробок	Стартап-акселератори, гранти на НДДКР
Державне замовлення	Закупівля товарів і послуг у малих підприємств для підтримки їхнього попиту	Програми підтримки держзакупівель малого бізнесу
Мережеві та партнерські програми	Формування бізнес-спільнот, обмін досвідом, співпраця між підприємцями	Клуби підприємців, асоціації, бізнес-форуми
Інформаційна підтримка	Надання актуальної інформації про ринок, законодавство, можливості фінансування	Портали для підприємців, інформаційні центри
Правова підтримка	Допомога у правовому оформленні діяльності, захист прав та інтересів малого бізнесу	Юридичні консультації, адвокатські послуги
Маркетингові інструменти	Сприяння у просуванні продукції та послуг, вихід на нові ринки	Рекламні кампанії, участь у виставках, онлайн-продажі
Технічна підтримка	Допомога у впровадженні сучасних технологій, автоматизації процесів	Програми з автоматизації, ІТ-консалтинг
Психологічна та мотиваційна підтримка	Підвищення мотивації, розвиток лідерських якостей та підприємницького мислення	Коучинг, тренінги з особистісного розвитку
Екологічні ініціативи	Сприяння впровадженню екологічно чистих технологій і виробництва	Гранти на “зелені” проекти, сертифікація екології

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Міжнародна підтримка	Допомога у виході на зовнішні ринки, участь у міжнародних програмах	Експортні форуми, міжнародні гранти, навчальні програми
Кредитні гарантії	Забезпечення гарантій повернення кредитів для зниження ризиків банків	Державні гарантійні фонди, програми підтримки кредитів

Отже, інструменти розвитку малого бізнесу є ключовими чинниками, що впливають на його стабільність і зростання. Вони охоплюють широкий спектр підтримки - від фінансової та правової до навчальної та інфраструктурної. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє підвищити ефективність підприємницької діяльності і сприяє адаптації до ринкових умов. Особливо важливими є інноваційні та міжнародні інструменти, які відкривають нові можливості для розвитку. Державна підтримка має бути системною та цілеспрямованою, щоб забезпечити рівні умови для всіх суб'єктів малого бізнесу. Успішна реалізація механізмів розвитку малого бізнесу позитивно впливає на економіку та соціальну стабільність країни. Таким чином, розвиток малого бізнесу є важливим елементом стратегії сталого економічного зростання.

Таким чином, розвиток малого бізнесу є критично важливим для забезпечення динамічного та сталого економічного зростання країни. Ефективне використання механізмів і інструментів підтримки сприяє створенню сприятливого середовища для підприємницької діяльності. Різноманітність класифікацій механізмів дозволяє враховувати специфіку регіонів, галузей та потреб окремих суб'єктів малого бізнесу. Інструменти розвитку охоплюють широкий спектр заходів - від фінансової допомоги до навчання і правової підтримки. Комплексний та системний підхід до їх впровадження забезпечує максимальний ефект і стійкість бізнесу. Державна і приватна ініціатива мають діяти синхронно, створюючи партнерства і взаємодію. Таким чином, розвиток малого бізнесу сприяє не лише економічному, а й соціальному прогресу суспільства загалом.

1.3. Світовий досвід розвитку механізмів малого бізнесу

Світовий досвід розвитку малого бізнесу демонструє різноманітність підходів та ефективних практик, які можуть бути адаптовані до національних умов різних країн. Багато розвинених держав приділяють значну увагу створенню сприятливого законодавчого та фінансового середовища для підтримки малого і середнього підприємництва. Наприклад, у країнах Європейського Союзу активно впроваджуються програми грантової підтримки, податкові пільги та інноваційні платформи, що сприяють розвитку стартапів і технологічних підприємств. Німеччина, Франція, Італія, Іспанія та Нідерланди особливо акцентують увагу на розвитку інфраструктури для малого бізнесу, включаючи бізнес-інкубатори, консультаційні центри та підтримку експорту [2].

Великобританія застосовує ефективні моделі фінансової підтримки через венчурний капітал і державні програми стимулювання інновацій, зокрема для технологічних стартапів. Швеція, Данія та Фінляндія, як частина скандинавських країн, відомі високим рівнем інвестицій у освіту, розвиток підприємницьких навичок та соціальну відповідальність бізнесу. У цих країнах держава активно підтримує мікро- та малий бізнес через гранти, пільги та розвинену мережу консультаційної допомоги [6].

В США особливий акцент робиться на розвитку бізнес-інкубаторів, акселераторів і венчурного капіталу, які забезпечують доступ до фінансування та консультаційної підтримки для нових підприємців. Крім того, американська модель стимулює конкуренцію та інновації через спрощені процедури реєстрації і гнучке регулювання. Подібні підходи успішно застосовуються в Канаді та Австралії, де місцева влада активно підтримує підприємців через освітні програми та партнерські мережі. Нова Зеландія також відома своїми програмами сприяння інноваціям і спрощеним податковим режимом для малого бізнесу [10].

У країнах Азії, таких як Японія, Південна Корея та Сінгапур, розвиток малого бізнесу базується на тісній взаємодії між державою, науковими установами та бізнесом. Тут акцент робиться на інноваціях, технологічному розвитку та експортній орієнтації. Державні програми сприяють не лише фінансовій підтримці, але й створенню інфраструктури для науково-дослідних розробок, що допомагає малим підприємствам конкурувати на світовому ринку.

Основні механізми підтримки малого бізнесу наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні механізми підтримки малого бізнесу

Країна / Регіон	Основні механізми підтримки малого бізнесу	Характеристика
1	2	3
Німеччина	Бізнес-інкубатори, податкові пільги, гранти	Розвинена інфраструктура підтримки, орієнтація на інновації, підтримка експорту та технічних стартапів
Франція	Державні гранти, кредитні гарантії, навчальні програми	Спрямованість на фінансову підтримку та розвиток експорту, сильна система професійної підготовки
Великобританія	Венчурний капітал, акселератори, спрощені процедури реєстрації	Активна підтримка інноваційних стартапів, створення сприятливого правового поля
Швеція, Данія, Фінляндія	Освітні програми, соціальні гарантії, гранти на розвиток	Підтримка підприємницьких навичок, високий рівень соціального захисту, сприяння стійкому бізнесу
Нідерланди	Бізнес-інкубатори, консультації, податкові пільги, мережі	Акцент на міжнародному партнерстві, інноваціях та експортній підтримці
США	Венчурний капітал, акселератори, гранти, спрощення процедур	Широкі можливості фінансування, фокус на інноваціях, сильна підтримка технологічних стартапів
Канада	Навчальні програми, партнерські мережі, гранти	Орієнтація на розвиток молодих підприємців та соціальне підприємництво
Австралія	Гранти, менторство, навчальні програми	Підтримка інновацій, освіти та партнерських відносин у бізнесі
Японія	Державні інвестиції, підтримка НДДКР, експортні програми	Високий рівень державної підтримки технологічних інновацій та розвитку експортного бізнесу
Південна Корея	Науково-дослідні центри, акселератори, венчурні фонди	Сильна взаємодія між державою і бізнесом, фокус на технологічний розвиток та інновації
Сінгапур	Державні гранти, стартап-акселератори, спрощене ліцензування	Підтримка інновацій та розвитку малого бізнесу, міжнародна орієнтація

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Індія	Мікрофінансування, навчальні програми, інкубатори	Подолання структурних бар'єрів, розвиток соціального та мікробізнесу
Бразилія	Кредитні програми, навчання, підтримка експорту	Розвиток мікро та малого бізнесу, акцент на соціальному підприємстві
Південна Африка	Мікрофінансування, гранти, навчальні програми	Підтримка малого бізнесу для створення робочих місць і зниження безробіття
Австрія	Технологічні кластери, гранти на інновації	Розвиток співпраці між підприємствами та науковими установами, підтримка інновацій
Швейцарія	Гранти, кластерні програми, інноваційні парки	Сильна підтримка технологічних стартапів та розвиток бізнес-екосистеми
Польща	Програми підтримки експорту, гранти, бізнес-асоціації	Підтримка інтеграції малого бізнесу в європейські ринки, розвиток експорту
Чехія	Освітні програми, кредитні гарантії, підтримка стартапів	Розвиток молодих підприємців, доступ до фінансування, сприяння інноваціям
Угорщина	Фінансова підтримка, навчання, бізнес-інкубатори	Підтримка малого бізнесу через фінансові інструменти та освітні програми
Словаччина	Державні гранти, консультації, податкові пільги	Залучення інвестицій, розвиток підприємницьких навичок, підтримка малого бізнесу

У країнах, що розвиваються, таких як Індія, Бразилія, Південна Африка та Мексика, розвиток малого бізнесу часто пов'язаний із подоланням структурних перешкод, таких як недостатній доступ до фінансування, низький рівень інфраструктури та складні адміністративні процедури. Проте навіть тут впроваджуються спеціальні програми мікрофінансування, навчання підприємництва і підтримки соціального бізнесу, які позитивно впливають на економічне зростання та зайнятість. У Південній Африці значна увага приділяється соціальному підприємству, що допомагає вирішувати соціальні проблеми через бізнес [22].

У Скандинавських країнах - Швеції, Норвегії, Данії та Фінляндії - спостерігається високий рівень підтримки малого бізнесу через інвестиції в освіту, інновації та соціальну відповідальність підприємств. Тут особливо розвинені системи державних грантів, консультаційної допомоги та партнерств між навчальними закладами і бізнесом.

Австрія і Швейцарія відомі своєю сильною підтримкою інноваційних підприємств та розвитком технологічних кластерів, що об'єднують малий бізнес, науково-дослідні центри та великі корпорації. У Польщі, Чехії, Угорщині та Словаччині акцент робиться на інтеграції малого бізнесу в європейські ланцюги постачання, а також на активній підтримці експорту через державні програми та бізнес-асоціації [36].

Кількість малих підприємств та ВВП за країнами світу наведено на рис. 1.5.

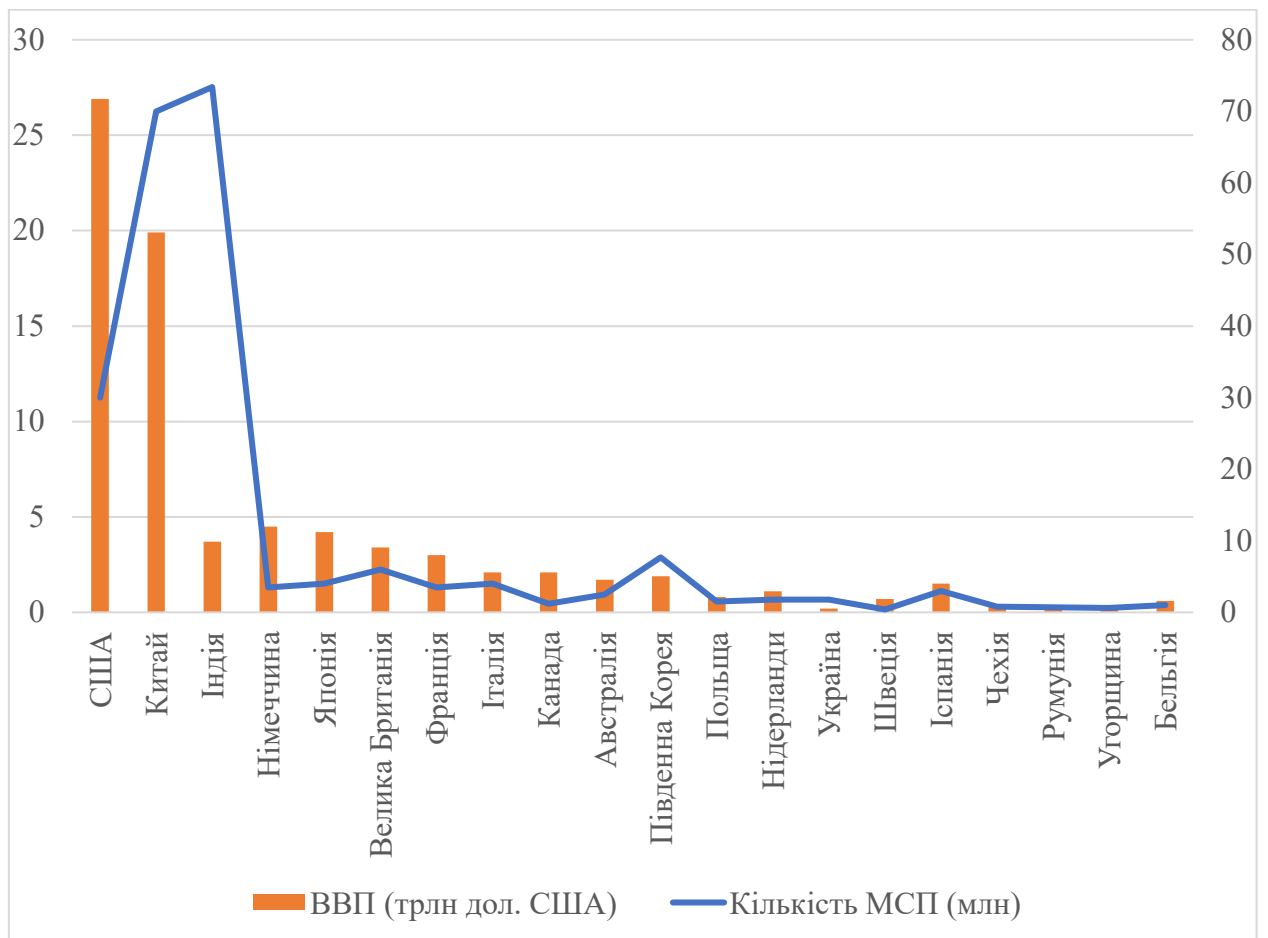


Рисунок 1.5 - Кількість малих підприємств та ВВП за країнами світу

США та Китай мають дуже великий ВВП і відповідно багато МСП. Індія - теж дуже велика кількість МСП при значно меншому ВВП, що пояснюється великою чисельністю населення і сильною дрібною підприємницькою діяльністю. Країни з середнім ВВП (наприклад, Німеччина, Японія, Велика Британія) мають кількість МСП меншу, ніж Індія або Китай, але більше, ніж

деякі менші країни. Отже, між ВВП та кількістю МСП існує позитивна кореляція, але вона не є строго лінійною і залежить від багатьох факторів.

Отже, світовий досвід розвитку механізмів малого бізнесу підтверджує важливість комплексного підходу, який поєднує фінансову, правову, освітню та інноваційну підтримку. Країни з високим рівнем розвитку активно використовують сучасні технології та партнерства між державою і приватним сектором. Для ефективного розвитку малого бізнесу в Україні доцільно враховувати ці світові практики, адаптуючи їх з урахуванням національних особливостей і потреб. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу малого підприємництва на національному рівні.

Таким чином, мале підприємництво відіграє важливу роль у розвитку економіки, забезпечуючи гнучкість, інноваційність і зайнятість населення. Воно сприяє насиченню ринку товарами й послугами, стимулює підприємницьку ініціативу та підтримує регіональний розвиток. Завдяки своїй адаптивності, малий бізнес швидко реагує на зміни в зовнішньому середовищі, створює нові робочі місця та знижує соціальну напругу. Ефективне використання механізмів підтримки малого бізнесу є ключем до забезпечення його сталого розвитку. Вони включають фінансову допомогу, правову підтримку, навчальні програми та консультування. Системний підхід до впровадження цих інструментів з урахуванням галузевих і регіональних особливостей підвищує результативність підприємницької діяльності. Світовий досвід підтверджує ефективність комплексної підтримки малого бізнесу. Успішні країни поєднують державну політику з приватними ініціативами, інвестуючи в цифровізацію, інновації та партнерства. Для України важливо адаптувати такі підходи до власних умов, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності й соціально-економічному прогресу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ ТА СИСТЕМИ ЙОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Сучасний стан і основні тенденції розвитку малого бізнесу у сфері фітнесу ПП «Мафка»

Приватне підприємство «Мафка» - це фітнес-студія, розташована у місті Львів, яка відноситься до категорії малого бізнесу згідно з критеріями чисельності персоналу та обсягом чистого доходу. У 2024 році підприємство налічувало 32 працівники та досягло чистого доходу в 102 356,0 тис. грн. Це свідчить про високу ефективність бізнес-моделі, активне реагування на ринкові зміни та конкурентоздатність у сфері здоров'я та спорту.

Ринок фітнес-послуг в Україні демонструє поступове зростання після пандемійного спаду у 2020–2021 роках. У 2024 році кількість фітнес-клубів та студій продовжує зростати, особливо у великих містах. За оцінками Ukrainian Fitness Community, загальна кількість фітнес-об'єктів в Україні перевищує 1 200, з яких понад 60% - це малі або середні підприємства.

У містах-мільйонниках, зокрема у Львові, помітно зростає попит на нішеві фітнес-послуги: функціональні тренування, реабілітаційна фізкультура, йога, стретчинг, фітнес для дітей, вагітних тощо. Фітнес-студії на кшталт «Мафки» фокусуються на якісному сервісі, затишній атмосфері та персоналізованому підході, що дає змогу створювати довготривалі відносини з клієнтами.

Основні тенденції розвитку малого бізнесу у сфері фітнесу

1. Цифровізація та онлайн-послуги. Після 2020 року більшість фітнес-студій впровадили або адаптували онлайн-формати тренувань. ПП «Мафка» розширила свою клієнтську базу, запропонувавши онлайн-курси з фітнесу, йоги, а також індивідуальні заняття через Zoom і спеціалізовані додатки. Це дозволяє знизити витрати на оренду додаткових приміщень і працювати з клієнтами по всій Україні чи навіть за кордоном.

2. Персоналізація та біоіндивідуальний підхід. Використання фітнес-тестування, нутрігенетики, смарт-трекерів і фітнес-даних стає нормою. «Мафка» активно впроваджує персональні програми тренувань і харчування, враховуючи фізіологічні параметри, стан здоров'я, стиль життя клієнтів. Це формує лояльність та високу цінність послуг.

3. Інтеграція психоемоційного здоров'я. Зростає попит на заняття, що знижують рівень стресу: пілатес, йога, медитація, дихальні практики. «Мафка» успішно поєднує фізичні навантаження з практиками ментального відновлення, що відповідає запитам сучасного урбанізованого населення.

4. Локальність і ком'юніті. Малі фітнес-студії перетворюються на «центри довіри», де клієнти не лише тренуються, а й будують соціальні зв'язки. Для «Мафки» це означає проведення тематичних заходів, марафонів, благодійних івентів, що сприяє згуртуванню клієнтів та підвищенню утримання.

5. Екологічність і сталий розвиток. Сучасні клієнти звертають увагу на екологічні аспекти: від використання повторно перероблених матеріалів до зниження споживання ресурсів. Студія «Мафка» інтегрує політику сталого розвитку - використання LED-освітлення, мінімізація пластику, організація outdoor-занять у зелених зонах Львова.

Показники ПП «Мафка» в контексті галузі наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники ПП «Мафка» в контексті галузі

Показник	Значення	Пояснення
Кількість працівників	32 особи	Мале підприємство
Чистий дохід за 2024 рік	102 356,0 тис. грн	Високий рівень доходу для малого бізнесу
Частка онлайн-послуг	≈ 40%	Розширення охоплення клієнтів
Кількість групових занять/тиждень	20+	Високий рівень залучення
Середня тривалість співпраці клієнта	> 8 місяців	Високий рівень утримання клієнтів

Можливості масштабування та розвитку ПП «Мафка» має перспективи масштабування через:

- відкриття філій у районах Львова з меншою конкуренцією;
- франчайзинг - розробка франшизи для запуску студій за межами Львова;
- розширення онлайн-платформи та мобільного додатку;
- колаборації з місцевими освітніми установами та wellness-брендами;
- участь у програмах підтримки мсп (гранти, кредити 5–7–9%).

Фітнес-студія ПП «Мафка» є яскравим прикладом ефективного малого підприємства, що швидко реагує на зміни ринку та впроваджує сучасні тенденції. Її гнучкість, інноваційний підхід та орієнтація на якість дозволяють займати конкурентні позиції у сфері фітнес-послуг не лише на локальному, а й на національному рівні.

Результати горизонтального аналізу ресурсів на підприємстві у 2020-2024 роках представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Горизонтальний аналіз активів на підприємстві у 2020-2024 роках, тис. грн.

Показники	Станом на 31.12					абсолютне відхилення		відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нематеріальні активи	10,2	9,1	4,1	7,1	10,8	3,0	3,7	73,17	52,11
первісна вартість	22,3	15,4	10,2	12,3	16,2	2,1	3,9	20,59	31,71
накопичена амортизація	12,1	6,3	6,1	5,2	5,4	-0,9	0,2	-14,75	3,85
Незавершені капітальні інвестиції	12,8	4,2	4,6	3,2	2,9	-1,4	-0,3	-30,43	-9,38
Основні засоби	57,9	42,9	45,5	42,0	40,2	-3,5	-1,8	-7,69	-4,29
первісна вартість	70,5	60,2	62,9	56,3	55,1	-6,6	-1,2	-10,49	-2,13
знос	12,6	17,3	17,4	14,3	14,9	-3,1	0,6	-17,82	4,20
Необоротні активи	80,9	56,2	54,2	52,3	53,9	-1,9	1,6	-3,51	3,06
Запаси	7,5	5,3	6,5	2,1	2,6	-4,4	0,5	-67,69	23,81
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	35,2	22,1	19,3	18,4	18,8	-0,9	0,4	-4,66	2,17
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
за виданими авансами	12,6	4,5	4,4	2,1	2,3	-2,3	0,2	-52,27	9,52

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
з бюджетом	1,3	0,9	0,2	0,4	0,8	0,2	0,4	100,00	100,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	8,5	5,3	6,9	3,3	3,9	-3,6	0,6	-52,17	18,18
Гроші та їх еквіваленти	7,9	3,1	3,8	5,2	5,4	1,4	0,2	36,84	3,85
Інші оборотні активи	12,1	6,5	6,1	12,6	12,9	6,5	0,3	106,56	2,38
Оборотні активи	85,1	47,7	47,2	44,1	46,7	-3,1	2,6	-6,57	5,90
Активи	166,0	103,9	101,4	96,4	100,6	-5,0	4,2	-4,93	4,36

Отже, за даними табл. 2.2, можна дійти висновку, що починаючи з нематеріальних активів, спостерігається коливання їх вартості: у 2024 році вони збільшилися до 10,8 тис. грн, що на 3,7 тис. грн (або 52,11%) більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про посилення інвестицій у нематеріальні ресурси, такі як програмне забезпечення або патенти, що важливо для підтримки інновацій та конкурентоспроможності.

Незавершені капітальні інвестиції демонструють поступове зниження у періоді 2020–2024 років, зокрема у 2024 році їх вартість зменшилася на 0,3 тис. грн (-9,38%) порівняно з 2023 роком. Це вказує на завершення частини інвестиційних проектів або зниження інвестиційної активності в поточному році.

Основні засоби зменшилися в ціновому вимірі до 40,2 тис. грн у 2024 році, що є зниженням на 4,29% відносно попереднього року. Зниження первісної вартості основних засобів на 2,13% і незначне зростання зносу (+4,20%) свідчать про поступове старіння основних фондів і недостатність капітальних вкладень у їх оновлення.

Щодо необоротних активів загалом, їхня вартість незначно зросла у 2024 році на 3,06% порівняно з 2023 роком, до 53,9 тис. грн, що пов'язано із збільшенням нематеріальних активів.

Оборотні активи у 2024 році зросли на 5,9%, до 46,7 тис. грн, після спадної тенденції у попередні роки. Зокрема, запаси збільшилися на 23,81%, що свідчить про підготовку до накопичення товарних запасів. Дебіторська

заборгованість, навпаки, залишилася практично стабільною з незначним зростанням.

Грошові кошти та їх еквіваленти також показали невелике зростання у 2024 році (+3,85%), що свідчить про покращення ліквідності підприємства. Інші оборотні активи, які суттєво зросли у 2023 році (+106,56%), у 2024 році залишилися стабільними з незначним зростанням (+2,38%).

Загалом активи підприємства у 2024 році збільшилися на 4,36% порівняно з попереднім роком і складають 100,6 тис. грн. Це свідчить про помірне відновлення після падіння у попередні роки та свідчить про стабілізацію фінансового стану.

Результати горизонтального аналізу джерел утворення ресурсів у 2020-2024 роках представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Горизонтальний аналіз джерел утворення активів на підприємстві у 2020-2024 роках, тис. грн.

Показники	Станом на 31.12					абсолютне відхилення		відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Зареєстрований капітал	33,3	33,3	33,3	33,3	33,3	0,0	0,0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	32,5	10,2	11,6	4,5	4,9	-7,1	0,4	-61,21	8,89
Власний капітал	65,8	43,5	44,9	37,8	38,2	-7,1	0,4	-15,81	1,06
Поточна кредиторська заборгованість за:									
товари, роботи, послуги	49,1	26,4	24,0	33,7	36,8	9,7	3,1	40,42	9,20
розрахунками з бюджетом	22,4	12,1	12,4	3,9	7,9	-8,5	4,0	-68,55	102,56
розрахунками зі страхування	12,6	10,3	8,2	5,2	5,6	-3,0	0,4	-36,59	7,69
розрахунками з оплати праці	7,9	6,2	6,1	8,5	8,9	2,4	0,4	39,34	4,71
Інші поточні зобов'язання	8,2	5,4	5,8	7,3	3,2	1,5	-4,1	25,86	-56,16
Поточні зобов'язання і забезпечення	100,2	60,4	56,5	58,6	62,4	2,1	3,8	3,72	6,48
Капітал	166,0	103,9	101,4	96,4	100,6	-5,0	4,2	-4,93	4,36

Отже, за даними табл. 2.3, можна дійти висновку, що зареєстрований капітал залишався незмінним упродовж усього періоду й становив 33,3 тис. грн, що свідчить про відсутність додаткових внесків від засновників або змін у статутному капіталі.

Нерозподілений прибуток (або непокритий збиток) зазнав значного падіння у 2023 році, знизившись на 7,1 тис. грн (-61,21%) порівняно з попереднім роком, та дещо відновився у 2024 році (+8,89%). Це говорить про те, що підприємство у 2023 році переживало фінансові труднощі або витрати перевищували прибутки, однак у 2024 році спостерігається тенденція до стабілізації.

Власний капітал, що включає статутний капітал та нерозподілений прибуток, зазнав падіння у 2023 році на 7,1 тис. грн (-15,81%), однак у 2024 році відбулося незначне зростання (+1,06%), що підтверджує помірне покращення фінансового стану підприємства.

Серед поточної кредиторської заборгованості найбільшу частку становлять зобов'язання за товари, роботи, послуги, які зросли у 2023 році на 9,7 тис. грн (+40,42%) та продовжили зростання у 2024 році (+9,20%). Це вказує на збільшення операційної діяльності та відтермінування платежів постачальникам.

Заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2023 році різко зменшилась на 8,5 тис. грн (-68,55%), однак у 2024 році знову збільшилась більш ніж удвічі (+102,56%). Така волатильність свідчить про непостійність податкових або інших бюджетних зобов'язань.

Заборгованість за страхуванням і оплати праці мала тенденцію до зменшення у 2023 році, з подальшим невеликим зростанням у 2024 році, що говорить про поступове врегулювання цих зобов'язань.

Інші поточні зобов'язання у 2024 році значно скоротилися (-56,16%), що є наслідком виконання додаткових фінансових зобов'язань.

Загалом поточні зобов'язання і забезпечення в 2024 році збільшилися на 6,48% порівняно з 2023 роком, до 62,4 тис. грн, що відображає зростання короткострокових фінансових зобов'язань підприємства.

Оцінка доходів, витрат та прибутку ПП «Мафка» у 2020-2024 роках наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Оцінка доходів, витрат та прибутку ПП «Мафка» у 2020-2024 роках, тис. грн.

Показники	За рік					абсолютне відхилення		відносне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації послуг	115214	84516	42211	89121	102356	46910	13235	111,13	14,85
Собівартість реалізованих послуг	95211	73211	31524	76156	95211	44632	19055	141,58	25,02
Валовий прибуток	20003	11305	10687	12965	7145	2278	-5820	21,32	-44,89
Інші операційні доходи	2521	2211	256	1158	2156	902	998	352,34	86,18
Адміністративні витрати	5518	3989	2281	3023	1958	742	-1065	32,53	-35,23
Витрати на збут	6321	4714	3136	3489	1211	353	-2278	11,26	-65,29
Інші операційні витрати	7489	4512	5545	6986	5712	1441	-1274	25,99	-18,24
Фінансовий результат від операційної діяльності	3196	301	-19	625	420	644	-205	-3389,47	-32,80
Дохід від участі в капіталі	2251	1245	2191	512	1016	-1679	504	-76,63	98,44
Інші фінансові доходи	2893	1893	2051	433	1218	-1618	785	-78,89	181,29
Інші доходи	782	1918	415	16	211	-399	195	-96,14	1218,75
Фінансові витрати	2319	2129	2189	719	1289	-1470	570	-67,15	79,28
Втрати від участі в капіталі	2018	2353	2034	814	1345	-1220	531	-59,98	65,23
Інші витрати	846	541	412	12	154	-400	142	-97,09	1183,33
Фінансовий результат до оподаткування	3939	334	3	41	77	38	36	1266,67	87,80

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Витрати з податку на прибуток	709	60,1	0,5	7,4	13,9	6,8	6,5	1266,67	87,80
Чистий фінансовий результат	3230,0	273,9	2,5	33,6	63,1	31,2	29,5	1266,67	87,80

Отже, із табл. 2.4, можна дійти висновку, що чистий дохід від реалізації послуг у 2024 році склав 102 356 тис. грн, що на 14,85% більше ніж у 2023 році, свідчить про відновлення та зростання продажів після зниження у 2022 році. Собівартість реалізованих послуг також зросла на 25,02%, до 95 211 тис. грн, що свідчить про збільшення витрат на надання послуг.

Валовий прибуток у 2024 році знизився на 44,89% порівняно з 2023 роком і становив 7 145 тис. грн. Це свідчить про те, що при зростанні доходів зростання собівартості відбулося більш суттєво, що негативно вплинуло на рентабельність основної діяльності.

Інші операційні доходи за 2024 рік збільшились на 86,18% і становили 2 156 тис. грн, що пов'язано з додатковими видами діяльності та фінансовими операціями.

Адміністративні витрати у 2024 році знизились на 35,23% (до 1 958 тис. грн), а витрати на збут зменшились ще суттєвіше - на 65,29% (до 1 211 тис. грн). Це позитивний сигнал щодо оптимізації управлінських та маркетингових витрат.

Інші операційні витрати зменшилися на 18,24% (до 5 712 тис. грн), що також свідчить про контроль за операційними витратами.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році залишився позитивним, хоча й знизився на 32,80% і склав 420 тис. грн, що свідчить про загальну ефективність операційної діяльності.

Доходи від участі в капіталі та інші фінансові доходи у 2024 році зросли на 98,44% і 181,29% відповідно, що говорить про покращення фінансових результатів від інвестиційної діяльності.

Фінансові витрати за 2024 рік збільшилися на 79,28%, однак це компенсується зростанням фінансових доходів.

Чистий фінансовий результат за 2024 рік збільшився майже вдвічі (на 87,80%) порівняно з попереднім роком і склав 63,1 тис. грн, що є позитивним показником зростання прибутковості підприємства.

Таким чином, незважаючи на зростання собівартості, ПП «Мафка» змогло оптимізувати управлінські витрати і поліпшити фінансовий результат, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку малого бізнесу у сфері фітнесу.

2.2. Основні показники функціонування ПП «Мафка»

Аналіз рентабельності ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках наведено у табл.

2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників оцінки рентабельності ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках, %

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне відхилення до попереднього року		
						2022	2023	2024
Рентабельність продажу	2,80	0,32	0,01	0,04	0,06	-0,32	0,03	0,02
Рентабельність основної діяльності	3,39	0,37	0,01	0,04	0,07	-0,37	0,04	0,02
Рентабельність власного капіталу	4908,78	629,61	5,48	88,94	165,29	-624,13	83,46	76,35
Період окупності власного капіталу	0,02	0,16	18,25	1,12	0,61	18,09	-17,13	-0,52
Рентабельність усього капіталу підприємства	1945,77	263,60	2,43	34,88	62,76	-261,17	32,45	27,89

Рентабельність продажу у 2024 році становить 0,06%, що є незначним зростанням порівняно з 2023 роком (0,04%). Проте цей показник залишається дуже низьким, що свідчить про обмежену прибутковість від реалізації послуг.

Абсолютне відхилення за останні роки показує деяку стабілізацію після падіння у 2021-2022 роках.

Рентабельність основної діяльності у 2024 році зросла до 0,07%, що є невеликим покращенням у порівнянні з попереднім роком (0,04%). Це підтверджує, що основна діяльність підприємства починає ставати більш ефективною, хоч рівень рентабельності ще залишається низьким.

Рентабельність власного капіталу демонструє значну волатильність: у 2020 році вона була дуже високою - 4908,78%, однак різко впала до 5,48% у 2022 році, після чого почала зростати і досягла 165,29% у 2024 році. Це свідчить про нестабільність фінансових результатів, але з тенденцією до покращення рентабельності капіталу.

Рентабельність усього капіталу підприємства також показує коливання: після дуже високого значення у 2020 році (1945,77%) відбувся спад до 2,43% у 2022 році, а потім поступове відновлення до 62,76% у 2024 році. Це підтверджує загальну тенденцію відновлення рентабельності підприємства.

Отже, аналіз показників рентабельності ПП «Мафка» свідчить про періоди фінансових труднощів, особливо у 2021-2022 роках, проте з 2023 року починається позитивна тенденція до відновлення ефективності і підвищення прибутковості, що є добрим знаком для подальшого розвитку бізнесу.

Аналіз ділової активності ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ділової активності ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне відхилення до попереднього року		
						2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт відновлення	0,17	0,18	0,22	0,28	0,33	0,04	0,06	0,04
Коефіцієнт вибуття	0,22	0,30	0,19	0,36	0,34	-0,11	0,17	-0,02
Коефіцієнт зносу	0,18	0,29	0,28	0,25	0,27	-0,01	-0,02	0,02

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фондовіддача	1634,24	1403,92	671,08	1582,97	1857,64	-732,84	911,89	274,67
Фондомісткість	0,0006	0,0007	0,0015	0,0006	0,0005	0,0008	-0,0009	-0,0001
Фондоозброєність	3,20	2,51	2,25	2,17	1,72	-0,26	-0,08	-0,44
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2046,43	2649,40	1379,44	3744,58	4094,24	-1269,96	2365,14	349,66
Період оборотності дебіторської заборгованості	0,18	0,14	0,26	0,10	0,09	0,13	-0,17	-0,01
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	950,21	1212,10	557,95	1299,59	1525,82	-654,16	741,64	226,23
Період оборотності кредиторської заборгованості	0,38	0,30	0,65	0,28	0,24	0,35	-0,37	-0,04
Коефіцієнт оборотності запасів	12694,80	13813,40	4849,85	36264,76	36619,62	-8963,55	31414,92	354,85
Період оборотності запасів	0,03	0,03	0,08	0,01	0,01	0,05	-0,07	0,00
Коефіцієнт оборотності активів	694,06	813,44	416,28	924,49	1017,46	-397,15	508,21	92,96
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	0,0005	0,0004	0,0007	0,0003	0,00	0,00	0,00	0,00
Оборотність власного капіталу	1750,97	1942,90	940,11	2357,70	2679,48	-1002,79	1417,59	321,78

Виходячи з табл. 2.6, можна зробити висновок, що коефіцієнт відновлення зростає стабільно - з 0,17 разів у 2020 році до 0,33 разів у 2024 р., що свідчить про зростання інвестицій у оновлення основних засобів.

Коефіцієнт вибуття має коливання: спочатку зріс до 0,30 разів у 2021 році, потім знизився до 0,19 разів у 2022 році, знову підвищився до 0,36 разів у 2023 році і трохи знизився до 0,34 разів у 2024 році. Це свідчить про нерівномірне списання та продаж основних засобів.

Коефіцієнт зносу коливався в межах 0,18-0,29 разів, у 2024 році трохи підвищився до 0,27 разів, що означає середній рівень зносу основних засобів.

Фондовіддача - ефективність використання основних засобів - знизилась до мінімуму у 2022 році (671,08 разів), але потім суттєво зросла і у 2024 році склала 1857,64 разів, що перевищує значення 2020 року. Це позитивна тенденція до підвищення продуктивності активів.

Фондоозброєність зменшувалась, що може означати менший обсяг основних засобів на одного працівника - можливо, оптимізація активів або їх заміщення.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості значно зросла у 2023-2024 роках (до 4094,24 разів), що свідчить про швидке стягнення дебіторської заборгованості - позитивний аспект для ліквідності. Період оборотності дебіторської заборгованості зменшився з 0,26 днів у 2022 році до 0,09 днів у 2024 році, підтверджуючи швидкість погашення боргів клієнтів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також зростав, що говорить про швидше розрахування підприємства з постачальниками. Період оборотності кредиторської заборгованості скоротився - компанія швидше погашає свої зобов'язання.

Коефіцієнт оборотності запасів показує значні коливання: великий стрибок у 2023 році (36264,76 разів), що свідчить про дуже швидке оновлення запасів. Період оборотності запасів залишався стабільно низьким (близько 0,01-0,03 днів), що свідчить про оперативне використання запасів.

Коефіцієнт оборотності активів показує зростання у 2023-2024 роках, що говорить про ефективніше використання активів.

Оборотність власного капіталу значно підвищилась у 2023-2024 роках, що позитивно відображає збільшення оборотів, створених на одиницю власного капіталу.

Загалом, показники ділової активності ПП «Мафка» демонструють позитивну динаміку в останні два роки - покращення використання активів, швидше погашення заборгованостей і підвищення продуктивності основних

засобів. Це вказує на стабілізацію і зростання операційної ефективності підприємства.

Аналіз показників фінансової стійкості ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників фінансової стійкості ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне відхилення			відносне відхилення до попереднього року		
						2022	2023	2024	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової автономії	0,40	0,42	0,44	0,39	0,38	0,02	-0,05	-0,01	5,76	-11,45	-3,16
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,60	0,58	0,56	0,61	0,62	-0,02	0,05	0,01	-4,15	9,10	2,04
Коефіцієнт фінансової залежності	1,52	1,39	1,26	1,55	1,63	-0,13	0,29	0,08	-9,37	23,20	5,37
Коефіцієнт покриття боргу	0,66	0,72	0,79	0,65	0,61	0,07	-0,15	-0,03	10,34	-18,83	-5,10

Коефіцієнт фінансової автономії показує невеликі коливання: зростав з 0,40 разів у 2020 році до 0,44 разів у 2022 році, але потім знизився до 0,38 разів у 2024 році. Це свідчить про незначне зменшення частки власних коштів і відповідне зростання залучених джерел фінансування. Відносне падіння у 2023 році було -11,45%, а у 2024 році – -3,16%.

Коефіцієнт фінансової заборгованості відповідно змінився у зворотному напрямку - трохи знизився до 0,56 разів у 2022 році, але потім зріс до 0,62 разів у 2024 році. Це говорить про більшу залежність від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності знизився до 1,26 разів у 2022 році, що є позитивним сигналом зменшення залежності, але потім різко піднявся до 1,63 разів у 2024 році, що свідчить про підвищену фінансову залежність підприємства від кредиторів чи позик.

Коефіцієнт покриття боргу зростав до 0,79 разів у 2022 році, але знизився до 0,61 разів у 2024 році. Це свідчить про погіршення здатності підприємства покривати борги прибутком.

Фінансова стійкість ПП «Мафка» у 2022 році була на найкращому рівні за аналізований період - зростала автономія та покращувалась покриття боргів. Проте у 2023–2024 роках спостерігається тенденція до зростання фінансової залежності від позикових коштів і погіршення показника покриття боргів, що може свідчити про підвищені фінансові ризики і потребує уваги керівництва для стабілізації балансу власних і позикових коштів.

Тип поточної фінансової платоспроможності ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Тип поточної фінансової платоспроможності ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках

Показники	№	2020	2021	2022	2023	2024
Власний капітал	1	65,8	43,5	44,9	37,8	38,2
Необоротні активи	2	80,9	56,2	54,2	52,3	53,9
Наявність власних оборотних засобів (ряд.1- ряд.2)	3	-15,1	-12,7	-9,3	-14,5	-15,7
Довгострокові зобов'язання	4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Наявність власних оборотних засобів і довгострокових джерел формування запасів (величина функціонуючого капіталу) (ряд.3 + ряд.4)	5	-15,1	-12,7	-9,3	-14,5	-15,7
Короткострокові кредити банку	6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Загальна величина джерел формування запасів (ряд.5 + ряд.6)	7	-15,1	-12,7	-9,3	-14,5	-15,7
Загальна величина запасів	8	7,5	5,3	6,5	2,1	2,6
Надлишок або нестача власних оборотних засобів для формування запасів (р.3 – р.8)	9	-22,6	-18,0	-15,8	-16,6	-18,3
Надлишок або нестача власних оборотних засобів і довгострокових джерел формування запасів (ряд.5 – ряд.8)	10	-22,6	-18,0	-15,8	-16,6	-18,3
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів (ряд. 7 - ряд. 8)	11	-22,6	-18,0	-15,8	-16,6	-18,3
Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості (S) (результати рядків 9, 10, 11)	12	0-0-0	0-0-0	0-0-0	0-0-0	0-0-0

У вашому випадку всі три показники (рядки 9, 10 і 11) мають від'ємні значення (у межах від -15,8 до -22,6), тому кожен з них отримав оцінку 0.

ПП «Мафка» має нестійкий тип фінансової стійкості у контексті поточної платоспроможності. Власних оборотних засобів недостатньо для повного формування запасів. Відсутність власного функціонуючого капіталу (від'ємний рядок 5). Фінансовий стан підприємства можна вважати ризиковим з точки зору забезпечення запасів власними джерелами.

Підприємству слід звернути увагу на посилення власних оборотних коштів і пошук довгострокових джерел формування запасів, щоб підвищити свій рівень фінансової стійкості і платоспроможності. В іншому випадку воно буде залежати від зовнішніх короткострокових позик або кредиторської заборгованості, що підвищує ризики фінансової нестабільності.

Динаміка ліквідності та платоспроможності ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка ліквідності та платоспроможності ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне відхилення до попереднього року			відносне відхилення до попереднього року		
						2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами	0,513	0,459	0,465	0,457	0,464	0,006	-0,008	0,007	1,39	-1,72	1,47
Коефіцієнт забезпеченості швидко ліквідними активами	0,395	0,346	0,341	0,305	0,310	-0,004	-0,036	0,005	-1,24	-10,62	1,69
Коефіцієнт забезпеченості готовими засобами платежу	0,048	0,030	0,037	0,054	0,054	0,008	0,016	0,000	25,60	43,94	-0,49
Загальний коефіцієнт покриття	0,849	0,790	0,835	0,753	0,748	0,046	-0,083	-0,004	5,78	-9,92	-0,55
Проміжний коефіцієнт покриття	0,654	0,594	0,612	0,502	0,500	0,018	-0,111	-0,002	3,03	-18,07	-0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,079	0,051	0,067	0,089	0,087	0,016	0,021	-0,002	31,04	31,94	-2,48

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси	0,088	0,111	0,138	0,048	0,056	0,027	-0,090	0,008	23,94	-65,42	16,92
Коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість	0,677	0,688	0,653	0,549	0,552	-0,035	-0,104	0,004	-5,10	-15,91	0,68
Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань	0,075	0,088	0,115	0,036	0,042	0,027	-0,079	0,006	31,11	-68,85	16,27
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	-2,013	-2,396	-1,431	-6,905	-6,038	0,965	-5,474	0,866	-40,29	382,59	-12,55
Коефіцієнт маневрування	-0,229	-0,292	-0,207	-0,384	-0,411	0,085	-0,176	-0,027	-29,05	85,20	7,14

Коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами коливається близько 0,46 разів, що свідчить про те, що ліквідні активи покривають приблизно 46% поточних зобов'язань. Значення стабільне з незначними коливаннями, що вказує на середній рівень ліквідності.

Коефіцієнт забезпеченості швидко ліквідними активами знизився з 0,341 разів у 2022 році до 0,310 разів у 2024 році, що говорить про певне погіршення в частині покриття швидко ліквідними активами. Цей коефіцієнт нижчий за оптимальний рівень (0,5), що є ознакою ризику.

Коефіцієнт забезпеченості готовими засобами платежу підвищився з 0,037 разів у 2022 році до 0,054 разів 2023-2024 роках, тобто збільшилась частка грошових коштів для негайних платежів.

Загальний коефіцієнт покриття має тенденцію до зниження з 0,835 разів у 2022 році до 0,748 разів у 2024 році, що означає зменшення здатності покривати поточні зобов'язання всіма оборотними активами.

Проміжний коефіцієнт покриття також знизився з 0,612 разів у 2022 році до 0,500 разів у 2024 році, що свідчить про зменшення покриття поточних зобов'язань швидко ліквідними активами (без запасів).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,067 разів у 2022 році до 0,087 разів у 2024 році, що позитивно - зростає частка коштів і короткострокових фінансових вкладень, які можуть швидко погашати зобов'язання.

Коефіцієнти відволікання оборотних активів у запаси в 2023 різко знизився до 0,048 разів, але трохи зріс у 2024 році до 0,056 разів. Це свідчить про менше інвестування в запаси у 2023 році.

Коефіцієнт відволікання в дебіторську заборгованість зменшився з 0,653 разів у 2022 році до 0,552 разів у 2024 році, що позитивно.

Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів негативна і значно знизилася у 2023 році до -6,905 разів і трохи покращилась у 2024 році до -6,038 разів. Це означає, що підприємство має нестачу власного оборотного капіталу для покриття запасів.

Коефіцієнт маневрування також негативний і погіршується у 2024 році становить 0,411 разів, що говорить про обмежену здатність підприємства гнучко управляти власними оборотними коштами.

ПП «Мафка» має середній рівень ліквідності, з ризиками через недостатній рівень швидко ліквідних активів. Зростає кількість грошових коштів, що позитивно. Негативні значення власного оборотного капіталу та коефіцієнту маневрування свідчать про фінансові проблеми з покриттям запасів власними джерелами.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Ефективність використання трудових ресурсів і заробітної плати на ПП «Мафка» у 2020 - 2024 роках

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне відхилення до попереднього року		
						2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньоспискова чисельність працівників	22,00	24,00	28,00	26,00	32,00	4,00	-2,00	6,00

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт обороту по прийому	0,50	0,75	0,29	0,35	0,38	-0,46	0,06	0,03
Коефіцієнт обороту вибуття	0,95	0,17	0,50	0,27	0,06	0,33	-0,23	-0,21
Коефіцієнт плинності кадрів	0,95	0,17	0,50	0,27	0,06	0,33	-0,23	-0,21
Продуктивність праці, тис. грн.	5237,00	3521,50	1507,54	3427,73	3198,63	-2013,96	1920,20	-229,11
Середня заробітна плата, тис. грн.	13,40	13,60	13,80	12,50	14,60	0,20	-1,30	2,10
Фонд оплати праці, тис. грн.	3537,60	3916,80	4636,80	3900,00	5606,40	720,00	-736,80	1706,40

В 2020 році продуктивність була найвищою - 5237 тис. грн. На 2022 рік вона впала до 1507,54 тис. грн - значне падіння, але у 2023 році відновилася до 3427,73 тис. грн, а у 2024 році трохи знизилася до 3198,63 тис. грн. Загалом продуктивність праці знизилася порівняно з початковим рівнем 2020 року, що може вказувати на проблеми з ефективністю праці.

Середня заробітна плата була стабільною в межах 12,5-14,6 тис. грн, з незначними коливаннями. У 2024 році зросла до 14,6 тис. грн, що вище рівня 2020 року. Фонд оплати праці зростає загалом, з 3537,6 тис. грн у 2020 році до 5606,4 тис. грн у 2024 році, хоча в 2023 році було тимчасове падіння.

Збільшення чисельності працівників разом зі зниженням плинності свідчить про стабілізацію кадрового складу. Продуктивність праці значно впала у 2022 році. Зростання середньої зарплати і фонду оплати праці свідчить про підвищення витрат на персонал, що не повністю компенсується зростанням продуктивності.

2.3. Напрями вдосконалення управління малого підприємства ПП «Мафка»

Управління малим підприємством ПП «Мафка» стикається з низкою значних проблем, які впливають на його ефективність і стабільність. Аналіз фінансових та кадрових показників за 2020–2024 роки виявив суттєві коливання у продуктивності праці, плинності кадрів та рівні ліквідності. Ці проблеми створюють перешкоди для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Окрім цього, нестабільність у фонді оплати праці та управлінні запасами погіршує фінансовий стан. Тому системне виявлення і вирішення цих проблем є важливою умовою для подальшого успішного функціонування підприємства. Проблеми управління малого підприємства ПП «Мафка» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Проблеми управління малого підприємства ПП «Мафка»

№	Проблема управління	Опис проблеми	Можливі наслідки
1	2	3	4
1	Низька продуктивність праці	Значне падіння продуктивності праці у 2022 році	Зниження ефективності роботи, втрата прибутку
2	Коливання чисельності персоналу	Нестабільність у чисельності працівників, особливо у 2023	Втрата стабільності, складнощі з плануванням
3	Висока плинність кадрів	Зростання плинності в окремі роки, втрати кваліфікованих кадрів	Витрати на підбір і навчання нових працівників
4	Коливання фонду оплати праці	Нестабільність у виплатах зарплат, зокрема зниження у 2023	Зниження мотивації, зростання конфліктів
5	Низька ліквідність	Низькі коефіцієнти ліквідності, нестача швидко ліквідних активів	Ризик неплатоспроможності, затримки у розрахунках
6	Відволікання оборотних активів у запаси	Високий коефіцієнт запасів у структурі оборотних активів	Замороження коштів, зниження оборотності капіталу
7	Низький рівень фінансової автономії	Зниження коефіцієнту фінансової автономії у 2023-2024 роках	Залежність від зовнішніх кредиторів, підвищені ризики

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
8	Відсутність довгострокових зобов'язань	Відсутність довгострокових джерел фінансування запасів	Недостатня стабільність фінансування
9	Низька оборотність дебіторської заборгованості	Високі періоди обороту, затримки у погашенні боргів	Проблеми з грошовими потоками, ризик безнадійної заборгованості
10	Низький коефіцієнт маневрування	Відсутність резервів для гнучкого управління фінансами	Неможливість швидко реагувати на зміни на ринку
11	Невідповідність фонду оплати праці продуктивності	Зростання фонду оплати при падінні продуктивності	Зниження ефективності використання трудових ресурсів
12	Низький коефіцієнт відновлення основних засобів	Недостатнє оновлення матеріально-технічної бази	Зношеність обладнання, зниження конкурентоспроможності
13	Недостатня мотивація персоналу	Низький рівень заробітної плати та пільг	Висока плинність, низька продуктивність
14	Неефективне управління запасами	Коливання коефіцієнтів фондівіддачі і фондомісткості	Перевищення запасів або нестача сировини

ПП «Мафка» має значні проблеми з продуктивністю праці, що потребує впровадження ефективних заходів мотивації та підвищення кваліфікації персоналу. Коливання чисельності працівників і висока плинність кадрів свідчать про нестабільність кадрової політики, що негативно впливає на роботу підприємства. Нестабільність фонду оплати праці вказує на необхідність покращення фінансового планування і стабілізації заробітних виплат. Низькі коефіцієнти ліквідності і високий рівень запасів зменшують гнучкість підприємства у реагуванні на ринкові зміни. Відсутність довгострокових джерел фінансування створює додаткові ризики для стабільності підприємства. Недостатнє оновлення основних засобів та низька оборотність дебіторської заборгованості потребують впровадження сучасних систем управління.

Управління малим підприємством ПП «Мафка» потребує системного вдосконалення для підвищення ефективності діяльності. Впровадження

конкретних напрямів удосконалення управління сприятиме зміцненню фінансової стійкості і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Напрями вдосконалення управління малого підприємства ПП «Мафка» наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Напрями вдосконалення управління малого підприємства ПП «Мафка»

№	Напрямок вдосконалення	Опис заходів	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	Підвищення продуктивності праці	Враховуючи зниження продуктивності праці у 2022 році на 2013,96 тис. грн, впровадити систему мотивації та навчання працівників	Зростання продуктивності, повернення на рівень 2020-2021 років (понад 3000 тис. грн)
2	Стабілізація чисельності персоналу	Через коливання середньоспискової чисельності (зростання на 6 осіб у 2024 році), оптимізувати кадрову політику для зниження плинності (коефіцієнт плинності знизився до 0,06 разів у 2024 році)	Зменшення плинності, стабільний штат працівників без значних коливань
3	Оптимізація фонду оплати праці	Незважаючи на коливання, фонд оплати праці зріс на 1706,4 тис. грн у 2024 році; впровадити прозору систему оплати та бонусів	Збалансовані витрати, підвищення мотивації, ефективніше використання фонду
4	Покращення ліквідності	Коефіцієнт забезпеченості ліквідними активами коливався близько 0,46 разів а коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,087 разів у 2024 році; оптимізувати дебіторську заборгованість (зменшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році)	Підвищення платоспроможності, зменшення фінансових ризиків
5	Раціоналізація запасів	Коефіцієнт оборотності запасів має різкі коливання (спад у 2022 році, ріст у 2023-2024 роках), необхідно впровадити систему управління запасами	Зниження витрат на зберігання, стабілізація оборотності запасів
6	Залучення довгострокового фінансування	Відсутність довгострокових зобов'язань, що обмежує фінансові можливості	Зміцнення фінансової стабільності, розширення інвестиційних можливостей

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
7	Модернізація основних засобів	Зниження фондоозброєності з 3,20 разів у 2020 році до 1,72 разів у 2024 році, що свідчить про необхідність оновлення обладнання	Підвищення продуктивності, зниження операційних витрат
8	Вдосконалення управління дебіторською заборгованістю	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2023-2024 рр. значно зріс до 4094,24 разів, потрібно жорсткіше контролювати оплату	Скорочення термінів оплати, покращення грошового потоку
9	Розвиток системи фінансового планування	Коливання коефіцієнтів фінансової автономії (0,44 разів у 2022 році, зниження до 0,38 разів у 2024 році вимагають впровадження бюджетування та контролю витрат	Ефективніше управління ресурсами, зниження фінансових ризиків
10	Підвищення рівня внутрішньої комунікації	Коливання показників обороту кадрів свідчать про потребу покращити комунікацію та корпоративну культуру	Покращення взаємодії в колективі, зниження плинності кадрів

Запропоновані напрями вдосконалення управління ПП «Мафка» спрямовані на усунення виявлених проблем у сфері продуктивності, кадрової політики, фінансів та управління запасами. Реалізація цих заходів дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів, стабілізувати штат працівників і покращити ліквідність підприємства. Особлива увага приділяється оптимізації фонду оплати праці та модернізації основних засобів, що є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності. Важливим є також впровадження системи фінансового планування і контролю дебіторської заборгованості, що посилить фінансову стійкість. В цілому, комплексний підхід до вдосконалення управління сприятиме довгостроковому розвитку і стабільності ПП «Мафка».

ВИСНОВКИ

Мале підприємництво відіграє ключову роль у формуванні ефективної, гнучкої та соціально орієнтованої економіки. Воно сприяє розвитку ринкових відносин, насиченню національного ринку товарами та послугами, а також активізує підприємницьку ініціативу населення. Завдяки високій адаптивності малий бізнес швидко реагує на зміни в зовнішньому середовищі, впроваджує інновації та сприяє науково-технічному прогресу. Він забезпечує нові робочі місця, знижує соціальну напругу та стимулює розвиток регіональної економіки. Малі підприємства виконують функції, що охоплюють економічну, соціальну, інноваційну, фіскальну та регуляторну сфери. Їхній розвиток сприяє становленню середнього класу, демократизації ринкових процесів і реалізації соціально-економічних реформ. Таким чином, малий бізнес є не лише важливим економічним ресурсом, а й стратегічним чинником сталого розвитку держави.

Розвиток малого бізнесу є критично важливим для забезпечення динамічного та сталого економічного зростання країни. Ефективне використання механізмів і інструментів підтримки сприяє створенню сприятливого середовища для підприємницької діяльності. Різноманітність класифікацій механізмів дозволяє враховувати специфіку регіонів, галузей та потреб окремих суб'єктів малого бізнесу. Інструменти розвитку охоплюють широкий спектр заходів - від фінансової допомоги до навчання і правової підтримки. Комплексний та системний підхід до їх впровадження забезпечує максимальний ефект і стійкість бізнесу. Державна і приватна ініціатива мають діяти синхронно, створюючи партнерства і взаємодію. Таким чином, розвиток малого бізнесу сприяє не лише економічному, а й соціальному прогресу суспільства загалом.

Світовий досвід розвитку механізмів малого бізнесу підтверджує важливість комплексного підходу, який поєднує фінансову, правову, освітню та інноваційну підтримку. Країни з високим рівнем розвитку активно

використовують сучасні технології та партнерства між державою і приватним сектором. Для ефективного розвитку малого бізнесу в Україні доцільно враховувати ці світові практики, адаптуючи їх з урахуванням національних особливостей і потреб. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу малого підприємництва на національному рівні.

Приватне підприємство «Мафка» - це фітнес-студія, розташована у місті Львів, яка відноситься до категорії малого бізнесу згідно з критеріями чисельності персоналу та обсягом чистого доходу. У 2024 році підприємство налічувало 32 працівники та досягло чистого доходу в 102 356,0 тис. грн. Це свідчить про високу ефективність бізнес-моделі, активне реагування на ринкові зміни та конкурентоздатність у сфері здоров'я та спорту. Загалом активи підприємства у 2024 році збільшилися на 4,36% порівняно з попереднім роком і складають 100,6 тис. грн. Це свідчить про помірне відновлення після падіння у попередні роки та свідчить про стабілізацію фінансового стану. Чистий дохід від реалізації послуг у 2024 році склав 102 356 тис. грн, що на 14,85% більше ніж у 2023 році, свідчить про відновлення та зростання продажів після зниження у 2022 році. Собівартість реалізованих послуг також зросла на 25,02%, до 95 211 тис. грн, що свідчить про збільшення витрат на надання послуг. Чистий фінансовий результат за 2024 рік збільшився майже вдвічі (на 87,80%) порівняно з попереднім роком і склав 63,1 тис. грн, що є позитивним показником зростання прибутковості підприємства.

Рентабельність продажу у 2024 році становить 0,06%, що є незначним зростанням порівняно з 2023 роком (0,04%). Проте цей показник залишається дуже низьким, що свідчить про обмежену прибутковість від реалізації послуг. Абсолютне відхилення за останні роки показує деяку стабілізацію після падіння у 2021-2022 роках. Коефіцієнт фінансової автономії показує невеликі коливання: зростав з 0,40 разів у 2020 році до 0,44 разів у 2022 році, але потім знизився до 0,38 разів у 2024 році. Це свідчить про незначне зменшення частки власних коштів і відповідне зростання залучених джерел фінансування.

Відносне падіння у 2023 році було -11,45%, а у 2024 році – -3,16%. ПП «Мафка» має нестійкий тип фінансової стійкості у контексті поточної платоспроможності. Власних оборотних засобів недостатньо для повного формування запасів. Відсутність власного функціонуючого капіталу (від’ємний рядок 5). Фінансовий стан підприємства можна вважати ризиковим з точки зору забезпечення запасів власними джерелами. ПП «Мафка» має середній рівень ліквідності, з ризиками через недостатній рівень швидко ліквідних активів. Зростає кількість грошових коштів, що позитивно. Негативні значення власного оборотного капіталу та коефіцієнту маневрування свідчать про фінансові проблеми з покриттям запасів власними джерелами. В 2020 році продуктивність праці була найвищою - 5237 тис. грн. На 2022 рік вона впала до 1507,54 тис. грн - значне падіння, але у 2023 році відновилося до 3427,73 тис. грн, а у 2024 році трохи знизилася до 3198,63 тис. грн. Загалом продуктивність праці знизилася порівняно з початковим рівнем 2020 року, що може вказувати на проблеми з ефективністю праці.

Запропоновані напрями вдосконалення управління ПП «Мафка» спрямовані на усунення виявлених проблем у сфері продуктивності, кадрової політики, фінансів та управління запасами. Реалізація цих заходів дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів, стабілізувати штат працівників і покращити ліквідність підприємства. Особлива увага приділяється оптимізації фонду оплати праці та модернізації основних засобів, що є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності. Важливим є також впровадження системи фінансового планування і контролю дебіторської заборгованості, що посилить фінансову стійкість. В цілому, комплексний підхід до вдосконалення управління сприятиме довгостроковому розвитку і стабільності ПП «Мафка».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гефко А. В. Управління процесами формування і розвитку організаційної культури малого підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_89
2. Глущенко Л. Д. Вітчизняний та світовий досвід підтримки розвитку малих промислових підприємств з технологічними інноваціями. Економічні науки. 2015. № 1. С. 139-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_27
3. Гоголь Т. А. Обліково-аналітичне забезпечення в управлінні діяльністю підприємств малого бізнесу України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ, 2015. 32, [1] с.
4. Гоголь Т. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу : монографія Гоголь Тетяна Анатоліївна. Чернігів : Лозовий В. М. [вид.], 2014. 383 с.
5. Горобець Т. А. Фінансовий механізм управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Т. А. Горобець Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2021. Вип. 50. С. 66-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2021_50_9
6. Івасечко Т. В. Міжнародний досвід фінансово-кредитної підтримки розвитку малих підприємств. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури.* 2018. № 3. С. 144-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2018_3_23
7. Квик М. Я. Математичні методи і моделі підтримки прийняття рішень в управлінні малими підприємствами : автореф. дис. ... канд. екон. наук :

- 08.00.11 Квик Маріанна Ярославівна ; Східноєвроп. ун-т економіки і менеджменту. Черкаси, 2015. 20 с.
8. Коробка С. В. Управління організаційним розвитком малого підприємства Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 3. С. 28-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2021_3_6
 9. Коцеруба Н. В. Інформаційні аспекти антикризового управління малими підприємствами роздрібної торгівлі. Бізнес-навігатор. 2021. Вип. 6. С. 154-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_6_29
 10. Красножон С. В. Проблеми інвестування в підприємства малого бізнесу: український та міжнародний досвід Економіка: теорія та практика. 2017. № 1. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2017_1_8
 11. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі". Полтава, 2015. 20 с.
 12. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств : монографія Краус Катерина Миколаївна. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 213, [13] с.
 13. Крисак А. О. Управління економічним потенціалом малих підприємств : монографія А. О. Крисак ; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ, 2016. 163 с.
 14. Кристиняк М. Б. Формування механізму управління економічною безпекою малих промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, 2019. 20 с.
 15. Кристиняк М. Б. Формування механізму управління економічною безпекою малих промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02 Кристиняк Мирослава Богданівна ; Укр. акад. друкарства, Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, 2018. 273, [4] арк.
 16. Лобода О. М. Удосконалення імітаційної моделі в системі підтримки управлінських рішень на підприємствах малого бізнесу. *Таврійський*

- науковий вісник. Серія : Технічні науки.* 2023. Вип. 6. С. 82-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/xnvtn_2023_6_12
17. Луцяк В. В. *Забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств засобами стратегічного управління : монографія* В. В. Луцяк ; Київ. нац. ун-т харч. технологій. Київ : НУХТ, 2014. 284 с.
 18. Маловічко О. В. *Державна політика управління підприємством: аналіз європейських практик.* О. В. Маловічко, А. А. Білотор. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2024. Вип. 40. С. 113-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ruau_2024_40_20
 19. Маловічко С. О. *Еволюція державної політики в управлінні промисловими підприємствами: історичний аспект.* С. О. Маловічко *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2024. Вип. 40. С. 121-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ruau_2024_40_21
 20. Матукова Г. І. *Конкурентоспроможність малих підприємств: система адаптивного управління персоналу* Г. І. Матукова, Н. В. Багашова, Д. Г. Матукова-Ярига. *Ефективна економіка.* 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_11
 21. Мирошниченко Ю. В. *Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу* Ю. В. Мирошниченко, А. С. Вдовіченко. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2020. № 1. С. 119-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2020_1_14
 22. Назаркевич О. Б. *Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малих сільськогосподарських підприємств.* О. Б. Назаркевич *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка.* 2014. Вип. 3. С. 17-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2014_3_6
 23. Олександренко І. *Управління фінансами підприємств малого бізнесу.* І. Олександренко, Н. Чиж. *Економічний форум.* 2022. № 3. С. 194-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_27

24. Піхняк Т. А. Організаційно-економічний механізм державного управління підприємствами малого бізнесу: світовий досвід та уроки для України. Т. А. Піхняк. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.2. С. 270-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2012_22
25. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія [С. Д. Лучик та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. Д. Лучик] ; Чернівець. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Чернівці : Технодрук, 2021. 398 с.
26. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Ю. Л. Ратушна. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_15-16_20
27. Ревуцька А. О. Стратегії управління підприємствами малого та середнього бізнесу. А. О. Ревуцька, Г. І. Дибенко. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 91-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)_11)
28. Сатир Л. М. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. Л. М. Сатир, В. М. Кепко, В. В. Новікова, А. В. Непочатенко. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 38-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_9_8
29. Сафонова В. Є. Адаптивне безпекове управління інноваційно орієнтованим підприємством малого бізнесу в контексті стратегічного розвитку в умовах глобалізації. В. Є. Сафонова, С. В. Михайлов, Є. В. Дергачов, А. В. Ткаченко. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 43-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_8_9
30. Серіков А. В. Моделювання синергетичного управління в малому промисловому підприємстві. А. В. Серіков. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_41

31. Соколова Л. В. Стратегічне управління малими машинобудівними підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища : монографія Л. В. Соколова, О. В. Колісник. Харків : Точка, 2014. 277 с.
32. Сокуренко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив І. А. Сокуренко. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_14
33. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону : монографія [Падерін І. Д. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. Акад. екон. наук України І. Д. Падеріна ; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : Акцент, 2016. 183 с.
34. Сущенко С. С. Концептуальні засади управління взаємодією малих та великих підприємств С. С. Сущенко. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 147-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_17
35. Турчіна С. Г. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. С. Г. Турчіна, Л. О. Дашутіна. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 91-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_53_19
36. Чернявська О. В. Особливості ідентифікації малих підприємств: світовий досвід та вітчизняна практика О. В. Чернявська, Т. С. Юрко. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2011. № 3. С. 155-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_3_31
37. Яковенко В. Г. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації В. Г. Яковенко, Д. В. Горобець. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 241-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_48_46
38. Яшина І. М. Управління сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу на засадах маркетингу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04