

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2025 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН**

**Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Анастасія КОВАЛЬ**

**Науковий керівник,  
старша викладачка**

**Ірина БАЙДАК**

**Дніпро – 2025**

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет: Менеджменту і маркетингу  
Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування  
Освітньо-професійна програма: Менеджмент  
Спеціальність: 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту, публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., професор  
\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної роботи

**КОВАЛЬ АНАСТАСІЇ СЕРГІЇВНИ**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах змін»

**Науковий керівник:** Байдак Ірина Іванівна, старша викладачка  
затверджені наказом по ДДАЕУ від \_\_\_\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** \_\_\_\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** звітність ФОП Павлюковець А. О., плани діяльності, загальні регламентуючі документи, договори.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Вивчення теоретичних аспектів системи менеджменту підприємства в умовах змін.

2. Аналіз стану діяльності ФОП Павлюковець А. О.

3. Розробка напрямів удосконалення системи менеджменту досліджуваного підприємства в умовах змін

Висновки і пропозиції

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** 1. Інформація про діяльність ФОП Павлюковець А. О. 2. SWOT-аналіз діяльності ФОП Павлюковець А. О. 3. Проект організації коворкінгового простору з безпековими елементами та його фінансування 4. Показники ефективності запропонованого проекту. 5. Очікувана ефективність заходів удосконалення системи менеджменту в ФОП Павлюковець А. О. на 2025-2027 роки.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.2.			
3.2.			

7. Дата видачі завдання

17.09.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи, та об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на виконання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
3.	Опрацювання літературних джерел інформації з теоретичних основ розроблювання системи менеджменту в умовах змін. Завершення першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2024 року	
4.	Дослідження організації діяльності та стану системи менеджменту на підприємстві. Робота над другим дослідницько-аналітичним розділом.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Проектування управлінських рішень на підприємстві Завершення третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи та збір супровідних документів	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засіданні кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ Анастасія КОВАЛЬ  
(підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Ірина БАЙДАК  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН	6
1.1. Сутність, цілі та завдання менеджменту підприємства	6
1.2. Поняття системи менеджменту підприємства	13
1.3. Особливості та чинники впливу на функціонування системи менеджменту підприємств в умовах змін	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Павлюковець А. О.	20
2.2. Дослідження тенденцій та аналіз результатів діяльності ФОП Павлюковець А. О.	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН	33
3.1. Можливості удосконалення функцій менеджменту підприємства в умовах змін	33
3.2. Проєкт організації коворкінгового простору з безпековими елементами	41
3.3. Прогноз економічної ефективності запропонованого проєкту	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	55

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобальної конкуренції та постійних змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства постає потреба у впорядкованому, цілісному підході до управління. Саме таку роль виконує система менеджменту підприємства, яка забезпечує узгоджену, цілеспрямовану діяльність усіх підрозділів і працівників для досягнення стратегічних цілей організації.

Рівень ефективності системи менеджменту підприємства – ключовий чинник, що визначає здатність підприємства зберігати конкурентні позиції та адаптуватися до змін ринку. В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та постійної нестабільності зовнішнього середовища особливо важливо усвідомлювати й аналізувати ті чинники, які безпосередньо впливають на управлінські процеси та їх результативність.

Отже, в нинішніх умовах постійних змін і високої нестабільності підприємствам необхідно швидко реагувати на нові виклики та удосконалювати систему менеджменту.

**Об’єкт дослідження:** процес менеджменту підприємства в умовах змін

**Предмет дослідження:** процеси удосконалення системи менеджменту підприємств в умовах змін

**Мета кваліфікаційної роботи:** вивчення теоретично-практичних елементів удосконалення системи менеджменту підприємств в умовах змін.

Для досягнення визначеної мети до виконання поставлені завдання:

- узагальнити теоретично-методичні основи системи менеджменту підприємства в умовах змін;
- провести аналіз діяльності суб’єкта дослідження;
- дослідити вплив виявлених тенденцій на ефективність діяльності;
- обґрунтувати заходи з удосконалення системи менеджменту підприємства для підтримки прибутковості діяльності;

– розробити проєкт організації коворкінгового простору з безпековими елементами.

– оцінити ефективність впровадження запропонованого проєкту удосконалення системи менеджменту в діяльності ФОП Павлюковець А. О.

**Методи дослідження.** Для вирішення визначених завдань в роботі використані: монографічний метод, метод аналізу і синтезу, статистичні методи дослідження; SWOT-аналіз. Опрацювання даних було здійснено за бази програмного забезпечення Microsoft Excel.

**Інформаційна база** проведених досліджень: законодавчі акти за темою, публікації в науково-практичних періодичних виданнях, звітність ФОП Павлюковець А. О. за період з 2022 по 2024 рр.

**Практичне значення результатів дослідження** лежить в зоні застосуванні SWOT-аналізу та бізнес-планування в розробці заходів організації коворкінг-простору з безпековими елементами в ФОП Павлюковець А. О. для підвищення прибутковості діяльності. Рекомендації за результатами досліджень прийняті до реалізації у ФОП Павлюковець А. О., місто Зеленодольськ Криворізького району Дніпропетровської області.

**Апробація результатів дослідження.** З робота за темою дослідження прийняла участь у I етапі VII Всеукраїнському студентському конкурсі бізнес - проєктів «БІЗНЕС-ТРАМПЛІН», який проводився в ДТЕУ, м. Київ.

Також результати дослідження направлені для обґрунтування управлінських рішень з удосконалення системи менеджменту у умовах змін діяльності ФОП Павлюковець А. О.

**Структура роботи.** Надана кваліфікаційна робота включає: вступ, три розділи, висновки, список використаних літературних джерел з 43 найменувань. В обсяг кваліфікаційної роботи входить 48 сторінок тексту та включає 28 таблиць, 8 рисунків, 4 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

### 1.1. Сутність, цілі та завдання менеджменту підприємств

Розвиток управлінської думки бере початок з глибокої давнини. У стародавніх джерелах (єгипетських папірусах і клинописних табличках з долини Тигру та Євфрату) вчені знаходять докази спроб осмислення управлінських процесів в різні історичні період. Хоча, здебільшого ці знання більше стосувалися державного управління без прямого зв'язку з сучасним розумінням менеджменту. Хронологія історичного розвитку менеджменту представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Хронологія історичних етапів розвитку менеджменту:

Період	Характеристика	Основні ідеї / Події	Ключові постаті
Давні часи (до XVII ст.)	Інтуїтивне управління	Організація праці у Єгипті, Греції, Китаї; державне адміністрування	Платон, Аристотель, Конфуцій
XVIII–XIX ст. (Промислова революція)	Зародження потреби в менеджменті	Механізація, фабричне виробництво, поділ праці	—
Кінець XIX – початок XX ст. (Класична школа)	Формування науки управління	Науковий підхід до організації праці, адміністрування	Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Макс Вебер
1930–1950-ті рр. (Школа людських відносин)	Орієнтація на людину	Вплив соціальних факторів і мотивації	Елтон Мейо, Абрахам Маслоу
1950–1970-ті рр. (Кількісний і системний підходи)	Удосконалення управління через науку	Математичне моделювання, системний аналіз	—
1970–1990-ті рр. (Ситуаційний підхід)	Гнучкість та адаптація	Вибір стилю управління залежно від ситуації	—
XXI століття (Сучасний етап)	Інноваційне, соціально відповідальне управління	Глобалізація, Agile, сталий розвиток, IT, штучний інтелект	Пітер Друкер (вплив донині)

Людство у всі часи захоплювалося відомими лідерами (Македонським, Наполеоном, Фордом) більше ніж вченими. Успіх лідерів полягає у здатності згуртувати людей навколо спільної мети, надихаючи до праці. Спроможність керувати армією, державою чи виробництвом — сприймалася як дар, від якого залежали долі народів та розвиток цивілізацій.

У ХХ столітті, коли збільшилася кількість підприємств, організацій, армій і незалежних країн та ускладнилася їх взаємодія, стало зрозуміло, що сподіватися винятково на «вроджених керівників» — помилка. Управління потребувало системного підходу, об'єктивних знань і універсальних принципів і поступово трансформуючись в науку — *менеджмент* (від англійського «to manage», яке походить від латинського «manus» – рука і означає управляти, організовувати, стояти на чолі, вирішувати проблеми, завідувати) [1].

Помилково українське слово «управління» та англійське «management» вважати повними синонімами, тому що між ними існують відмінності в змісті. Термін «управління» має ширше значення, охоплюючи різні сфери (від державного адміністрування до організації процесів). Термін «менеджмент» - це різновид управління і є конкретною формою керування соціально-економічними процесами підприємницької або комерційної структури (компанії, корпорації, товариства) [2-5].

Основа менеджменту – ринкова економіка, тому це поняття вживається в контексті господарської діяльності. Для сфер (державного управління, некомерційних організацій, освіти та ін..) використовують терміни «організація», «управління» чи «адміністрування» [6].

Поняття менеджменту охоплює різноманітні підходи, функції, ролі та види діяльності, тому є узагальненим і багатостороннім. Цей феномен менеджменту привернув увагу фахівців із різних галузей науки та практики і сьогодні у світі налічується понад півсотні трактувань поняття «менеджмент».

Порівняльне дослідження трактування терміну «менеджмент» зарубіжними та українськими науковцями представлено в табл. 1.2. та табл. 1.3.

Таблиця 1.2

Визначеннями поняття «менеджмент» відомими зарубіжними вченими та практиками в галузі управління

Автор	Визначення менеджменту
Фредерік Тейлор	Менеджмент — це мистецтво знати точно, що потрібно зробити, і як зробити це найкращим і найдешевшим способом.
Анрі Файоль	Менеджмент — це процес передбачення, планування, організації, командування, координації та контролю.
Пітер Друкер	Менеджмент — це діяльність, яка перетворює людські та матеріальні ресурси на продуктивні результати.
Гарольд Кунц	Менеджмент — це мистецтво досягати цілей через інших людей.
Джеймс Стонер	Менеджмент — це процес планування, організації, керівництва та контролю з метою досягнення організаційних цілей.
Мері Паркер Фоллетт	Менеджмент — це мистецтво досягати цілей за допомогою координації зусиль людей.
Річард Дафт	Менеджмент — це досягнення організаційних цілей ефективним і результативним способом через планування, організацію, лідерство та контроль.
Лоуренс Апплей	Менеджмент — це вміння забезпечити виконання роботи за допомогою інших людей.
Вільям Ньюман	Менеджмент — це прийняття рішень, які забезпечують ефективне досягнення цілей організації.

*Джерело: Узагальнено автором на базі [5-10].*

Представлені формулювання різні, але спільним є ідея досягнення цілей через організацію і координацію зусиль інших людей.

Таблиця 1.3.

Визначеннями поняття «менеджмент» вітчизняними вченими:

Автор	Визначення менеджменту
Олександр Василенко	Менеджмент — це цілеспрямований вплив на колектив з метою досягнення результатів діяльності з найменшими затратами.
Георгій Щокін	Менеджмент — це система економічного управління виробництвом у ринкових умовах.
Анатолій Апатенко	Менеджмент — це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для досягнення цілей підприємства.
Іван Бланк	Менеджмент — це система раціонального управління підприємством, спрямована на досягнення стратегічних цілей.
Віктор Завіновський	Менеджмент — це професійна діяльність із керівництва персоналом та виробничо-господарськими процесами.
Людмила Савченко	Менеджмент — це поєднання науки і мистецтва керувати людьми задля ефективного функціонування організації.

*Джерело: Узагальнено автором на базі [5-10].*

Серед українських вчених визначення менеджменту зазвичай розглядається як професійне управління у ринковому середовищі, з акцентом на ефективність, цілеспрямованість і ресурсну раціональність.

Отже зарубіжні, і українські вчені вбачають суть менеджменту в досягненні цілей через ефективне управління людьми та ресурсами.

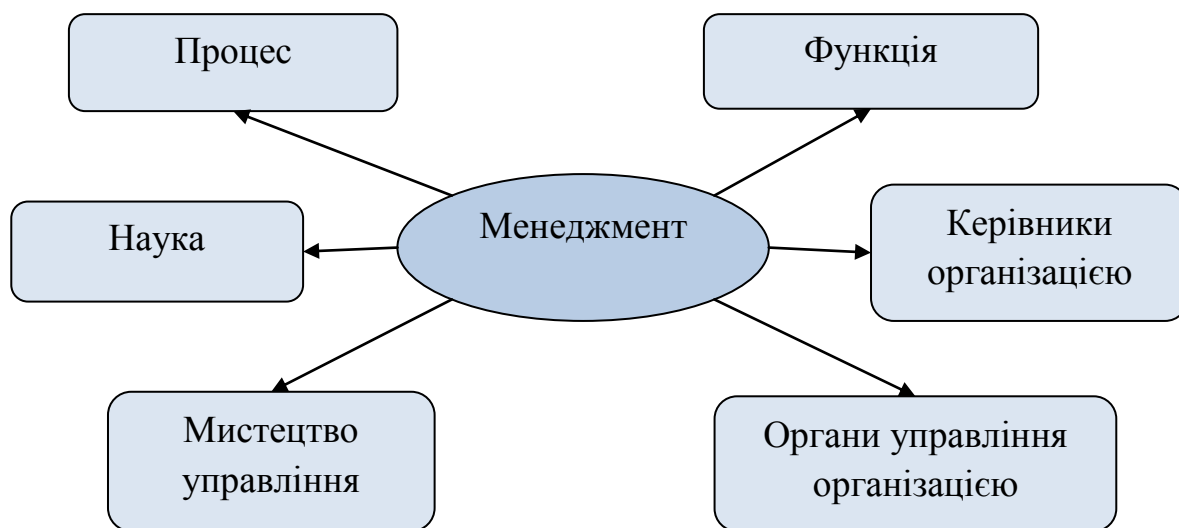


Рис. 1.1. Узагальнені підходи до визначення поняття «менеджмент»

Розглянемо детально представлені на рис. 1.1 шість основних підходів до розуміння поняття «менеджмент»:

1. *Як функція* менеджмент – особливий тип людської діяльності, спрямований на досягнення конкретних цілей організації.
2. *Як процес* менеджмент підкреслює безперервність взаємопов'язаних управлінських дій в єдиному ланцюгу планування, організації і контролю.
3. *Як орган управління* менеджмент розглядається в якості структури або системи, що забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення цілей.
4. *Як керівники організації* менеджмент. забезпечує умови для результативної роботи працівників і досягнення цілей організації.

5. *Як мистецтво* менеджмент – це вмінні застосовувати теорію на практиці, творчо підходити до вирішення управлінських завдань в конкретних ситуацій.

6. *Як наука* менеджмент – це наукова дисципліна з предметом та методами дослідження, законами, принципами та підходами до організації спільної діяльності людей, які забезпечують її ефективність .

Економічний механізм менеджменту обумовлений вимогами ринкової економіки тому залежить від результативності управлінської та господарської діяльності організації. Цей механізм включає:

- загальне управління (за функціональною ознакою – це внутрішнє маркетинг, планування, організація, контроль, мотивація);
- управління виробництвом (інноваційний менеджмент, регулювання і забезпечення процесу виробництва, забезпечення збуту, організаційна структура управління виробництвом);
- управління персоналом (кадрова політика, оплата праці, взаємовідносини в колективі, соціально-психологічні аспекти управління) [12].

Дослідивши сутність і визначення поняття «менеджмент» зосередимо увагу на цілях менеджменту та їх можливому трактування (табл.. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Цілі менеджменту

Досягнення цілей організації	Забезпечення результатів відповідно до місії, стратегічного бачення та планів організації.
Рациональне використання ресурсів	Максимізація ефективності при мінімальних витратах матеріальних, фінансових, людських та часових ресурсів
Забезпечення конкурентоспроможності	Підтримка та зміцнення позицій організації на ринку через ефективне управління змінами, інноваціями та якістю
Мотивація та розвиток персоналу	Створення умов для професійного зростання, зацікавленості працівників у досягненні спільних цілей, підвищення продуктивності праці
Підвищення ефективності управлінських рішень	Прийняття обґрунтованих, вчасних і стратегічно доцільних рішень на всіх рівнях управління
Забезпечення стабільності та розвитку	Формування гнучкої та адаптивної управлінської системи, здатної витримувати зовнішні виклики і трансформуватись у відповідь на зміни
Формування іміджу та культури	Розвиток репутації організації як надійного партнера, роботодавця і учасника соціально-економічного життя

Завдання менеджменту полягає в ефективній організації процесу виробництва товарів і надання послуг з урахуванням споживчого попиту, доступних матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Основна мета — забезпечення прибутковості підприємства та його стійкого становища на ринку.

До ключових завдань менеджменту належать:

- впровадження механізації й автоматизації виробничих процесів, а також формування команди висококваліфікованих спеціалістів;
- створення мотиваційних умов для працівників через покращення умов праці та конкурентну заробітну плату;
- постійний аналіз ринку і вихід на нові його сегменти;
- чітке визначення стратегічних та тактичних цілей розвитку організації;
- встановлення пріоритетності завдань і послідовності їх реалізації;
- розробка комплексу заходів для подолання актуальних викликів;
- обґрунтування потреби у ресурсах та визначення джерел їх забезпечення;
- формування стратегії організаційного розвитку, що включає господарські завдання та шляхи їх досягнення;
- здійснення постійного контролю за реалізацією управлінських рішень.

Із розширенням масштабів діяльності підприємства завдання управління ускладнюються, адже потребують все більш значного обсягу матеріальних, фінансових, кадрових та інших ресурсів.

Головна місія менеджменту — об'єднати зусилля працівників шляхом формулювання спільних цілей, побудови ефективної організаційної структури, формування професійних навичок, цінностей і стимулювання розвитку кожного співробітника для досягнення стратегічних цілей організації.

Основні види менеджменту класифікуються залежно від сфери діяльності та функціонального призначення: Недивлячись на різні види менеджменту (табл. 1.5), бачимо що для усіх цих видів спільним є те, що всі менеджери мають справу з однаковим складом ресурсів: кадрові, фінансові, матеріальні, земельні [13].

Таблиця 1.5

## Класифікація видів менеджменту

Ознака класифікації	Види менеджменту
за організаційно-правовими формами господарювання	державний, підприємницький, громадських організацій
за рівнями управління	загальнодержавний, галузевий, регіональний, місцевого самоврядування, міждержавних організацій
за цільовим призначенням	стратегічний, тактичний, операційний
за належністю до організації	внутрішньогосподарський, зовнішньогосподарський
за функціональним призначенням	маркетинговий, виробничий, фінансовий, соціальний, інформаційний, персоналу, обліку та контролю

Розглянемо детально основні види менеджменту, які класифікуються залежно від сфери діяльності та функціонального призначення:

Таблиця 1.6

## Основні види менеджменту

Вид менеджменту	Суть	Приклад
Стратегічний менеджмент	Формулювання довгострокових цілей, стратегій розвитку підприємства та адаптація до змін зовнішнього середовища	Розробка п'ятирічного плану виходу компанії на міжнародні ринки
Операційний (виробничий) менеджмент	Управління щоденними процесами виробництва товарів чи надання послуг	Організація ефективного графіка роботи виробничої лінії
Фінансовий менеджмент	Планування, розподіл та контроль фінансових ресурсів організації	Аналіз інвестиційних проектів та складання бюджету компанії
Маркетинговий менеджмент	Вивчення ринку, формування попиту, просування товарів і послуг	Розробка рекламної кампанії для нового продукту
Інноваційний менеджмент	Управління впровадженням нових технологій, продуктів або процесів	Створення команди для розробки стартапу на базі підприємства
Персонал-менеджмент	Найм, навчання, розвиток і мотивація працівників	Впровадження системи внутрішнього кар'єрного росту
Інформаційний менеджмент	Організація збору, зберігання та аналізу даних для прийняття управлінських рішень.	Використання CRM-системи для управління відносинами з клієнтами
Екологічний менеджмент	Забезпечення екологічної безпеки діяльності організації та дотримання природоохоронного законодавства	Сертифікація підприємства за стандартами ISO 14001
Кризовий менеджмент	Управління в умовах нестабільності або загрози для існування організації	Розробка антикризової програми
Логістичний менеджмент	Організація процесів постачання, транспортування, зберігання й розподілу продукції	Оптимізація ланцюга постачання для зниження витрат

## 1.2. Поняття системи менеджменту підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобальної конкуренції та постійних змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства постає потреба у впорядкованому, цілісному підході до управління. Саме таку роль виконує система менеджменту підприємства, яка забезпечує узгоджену, цілеспрямовану діяльність усіх підрозділів і працівників для досягнення стратегічних цілей організації.

Система менеджменту підприємства — це сукупність взаємопов'язаних управлінських елементів, функцій, процесів і механізмів, які формують цілісну структуру управління і сприяють ефективному використанню ресурсів (людських, фінансових, інформаційних, матеріально-технічних) для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації [14]. Обґрунтованість системного підходу базується на кількох важливих аспектах (рис. 1.2).

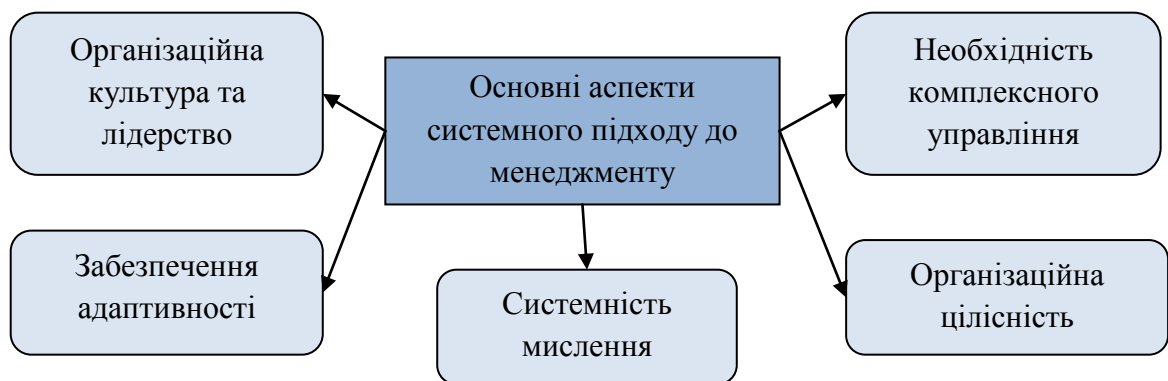


Рис. 1.2 Основні аспекти системного підходу до менеджменту підприємства

Дослідимо більш детально основні аспекти системного підходу до менеджменту підприємства:

*Системність мислення:* менеджмент як наука передбачає управління не окремими процесами чи людьми, а взаємозв'язаною сукупністю дій, рішень і стратегій. Система менеджменту враховує як горизонтальні (між підрозділами),

так і вертикальні (між рівнями управління) зв'язки, формуючи логічну, узгоджену структуру.

*Необхідність комплексного управління:* сучасне підприємство не може ефективно функціонувати без скоординованого підходу до управління фінансами, персоналом, виробництвом, маркетингом тощо. Система менеджменту об'єднує ці напрями в єдину керовану цілісність.

*Забезпечення адаптивності:* система менеджменту дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища — економічні, технологічні, соціальні або політичні. Така адаптивність є критично важливою в умовах нестабільності, зокрема в реаліях українського ринку.

*Організаційна цілісність:* без узгодженої системи управління діяльність підприємства може стати хаотичною, неефективною, що призводить до втрати конкурентних переваг. Система менеджменту забезпечує інтеграцію цілей, рішень і дій.

*Організаційна культура та лідерство:* менеджмент сьогодні охоплює не лише технічні аспекти управління, а й управління людьми, командною взаємодією, мотивацією, інноваційністю. Саме тому поняття системи менеджменту включає управлінські стилі, цінності та лідерські підходи [15].

Система менеджменту є не просто механізмом досягнення цілей, а динамічним інструментом стратегічного розвитку. Вона дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, забезпечує оптимальне використання ресурсів та створює передумови для сталого успіху в умовах жорсткої конкуренції.

Система менеджменту — це організована сукупність елементів управління підприємством, які включають структуру, процеси, методи, стилі управління, інформаційні потоки та засоби контролю, спрямовані на досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Отже система менеджменту (СМ) — це цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують результативне та ефективне управління організацією. Вона охоплює ключові управлінські функції —

планування, організацію, мотивацію та контроль — і спрямована на раціональне використання людських, фінансових та технологічних ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних завдань (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

## Основні компоненти системи менеджменту

Компоненти	Зміст компоненту системи менеджменту підприємства
Політика та цілі	Визначення основних напрямків діяльності та цілей, яких організація прагне досягти.
Планування	Формування цілей, вибір стратегій та політик, а також прогнозування можливих сценаріїв розвитку з подальшим розробленням планів для їх реалізації
Організація	Раціональний розподіл обов'язків і ресурсів, встановлення організаційної структури, побудова внутрішніх процесів, що сприяють досягненню визначених результатів
Мотивація	Стимулювання персоналу до продуктивної діяльності через мотиваційні інструменти, наставництво, навчання та ефективну комунікацію
Контроль	Систематичний моніторинг виконання завдань, оцінка досягнутих результатів, виявлення відхилень від планів та реалізація коригувальних дій
Вдосконалення	Безперервне оновлення управлінських підходів і оптимізація процесів з метою підвищення ефективності, адаптивності й конкурентоспроможності організації

Сучасна система менеджменту має багатoshарову структуру:

- Стратегічний рівень — визначає бачення, місію, довгострокові цілі.
- Тактичний рівень — формує середньострокові плани, бюджет, управління підрозділами.
- Операційний рівень — організація щоденних процесів, контроль виконання завдань.

Ключова риса сучасного менеджменту — це інтеграція новітніх технологій, фокус на людському капіталі та екологічна, соціальна й корпоративна відповідальність (ESG).

Основні напрями формування сучасної системи менеджменту в Україні:

- Інтеграція міжнародного досвіду в українську практику управління з урахуванням національних особливостей мислення, стилю керівництва та трудової культури працівників, фахівців і керівників.
- Раціональне використання трудового потенціалу підприємства, де ключову роль відіграють такі чинники, як лідерство, управлінський стиль, мотивація персоналу, корпоративна культура, морально-етичні принципи та взаємини в колективі.
- Запровадження управління на основі цілей та досягнутих результатів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності організацій.
- Провідна роль менеджера у системі управління — він приймає стратегічні рішення, розробляє управлінські підходи, формує команди та несе відповідальність за реалізацію рішень.
- Уважний добір керівних кадрів та їхнє системне навчання, що забезпечує підвищення рівня професіоналізму управлінського персоналу [16].

### **1.3. Особливості та чинники впливу на функціонування системи менеджменту підприємств в умовах змін**

Рівень ефективності системи менеджменту підприємства – ключовий чинник, що визначає здатність підприємства зберігати конкурентні позиції та адаптуватися до змін ринку. В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та постійної нестабільності зовнішнього середовища особливо важливо усвідомлювати й аналізувати ті чинники, які безпосередньо впливають на управлінські процеси та їх результативність [17,18].

У нинішніх умовах постійних змін і високої нестабільності підприємства змушені швидко реагувати на нові виклики та адаптувати свої управлінські підходи. Результативне управління виступає вирішальним чинником забезпечення успішного функціонування бізнесу та його позицій на конкурентному ринку.

Цей процес є багатограним і залежить від широкого спектру впливових чинників, які можуть як стимулювати розвиток підприємства, так і стримувати його поступ. Залежно від джерела походження ці чинники поділяють на зовнішні — ті, що перебувають поза контролем підприємства, та внутрішні — на які організація має змогу впливати або повністю керувати ними.

Кожен із чинників чинить специфічний вплив на систему управління, тому вимагає ретельного аналізу та стратегічного реагування з боку керівництва для досягнення максимальної ефективності (табл. 1.8) [19].

Таблиця 1.8.

## Ключові чинники впливу на систему менеджменту

Зовнішні чинники	Економічні	Інфляція, нестабільний курс валют, зростання витрат на логістику
	Політичні	Війна, зміна влади, міжнародні санкції/підтримка
	Соціальні	Міграція, зниження купівельної спроможності, очікування безпеки
	Технологічні	Вимоги до IT-інфраструктури, автоматизації та безпеки даних
	Екологічні	Запровадження стандартів «зеленого виробництва», декарбонізація
Внутрішні чинники	Рівень управлінської компетенції	Лідери, які бачать можливості в кризах
	Культура підприємства	Готовність до змін, відкритість до інновацій
	Ресурсне забезпечення	Наявність інвестицій, стабільний кеш-флоу
	Мотивація та згуртованість колективу	Командна взаємодія, цінності
Глобальні тренди	Цифрова трансформація бізнесу	
	Інтеграція до глобального ланцюга поставок	
	Соціальна активність компаній	
	Гнучкі форми праці (гібридна, дистанційна)	

*Джерело: Узагальнено автором на базі [20-27].*

Отже система менеджменту підприємства функціонує не ізольовано — на неї постійно впливають численні зовнішні та внутрішні чинники. Їхня взаємодія формує умови, у яких відбувається прийняття управлінських рішень, організація ресурсів і реалізація стратегій.

Функціонування системи менеджменту в умовах змін — це постійне балансування між стабільністю й адаптацією. Детально дослідимо особливості цього процесу (табл. 1.9.)

Таблиця 1.9.

## Особливості функціонування системи менеджменту в умовах змін

Особливості	Прояви особливості
Гнучкість і адаптивність	-Замість жорсткої ієрархії запроваджуються гнучкі команди. -Компанії використовують Agile, Scrum, Kanban — методики, що дозволяють швидко реагувати на виклики. - Зростає важливість делегування повноважень
Антикризове управління	- Підприємства створюють «кризові штаби», які здатні оперативно ухвалювати рішення. - Формується культура стійкості (resilience) та психологічної готовності персоналу
Інтенсивна цифровізація	- Використання ERP-систем (як-от SAP, Bitrix24, 1С) для автоматизації процесів. - Впровадження CRM, бізнес-аналітики, систем кібербезпеки. - Онлайн-комунікація (Zoom, Teams), платформи віддаленої співпраці.
Людиноцентричність	- Пріоритет на здоров'я, безпеку, розвиток персоналу. - Соціальна відповідальність, підтримка благодійних ініціатив, зокрема в умовах війни.
Організаційна трансформація	- Заміна класичних організаційних структур на матричні або проєктні. - Формування внутрішнього підприємництва (intrapreneurship).

В Україні маємо приклади адаптації підприємств до змін і викликів сьогодення.

## 1.«Нова Пошта»:

- Після повномасштабного вторгнення швидко реорганізувала маршрути.

- Запровадила мобільні поштові офіси в зонах бойових дій.
- Забезпечила стабільну роботу логістичної системи, попри втрати складів.
- Інвестувала в системи безпеки та ІТ.

ІТ-сектору України ( SoftServe):

- Перевів понад 90% працівників у безпечні регіони.
- Зберіг замовлення від клієнтів з ЄС та США.
- Підтримує волонтерські та соціальні ініціативи.

Українські підприємства навчилися працювати в умовах нестабільності та невизначеності, демонструючи приклади стійкості, інноваційності та соціальної відповідальності.

Таким чином, можемо зробити висновок що у функціонуванні системи менеджменту в умовах змін необхідно враховувати декілька принципів:

1. Системи менеджменту мають бути динамічними, готовими до постійного оновлення.
2. Люди — головний капітал, отже варто інвестувати в розвиток персоналу.
3. Цифрові рішення — не розкіш, а базова потреба.
4. Менеджмент ризиків повинен бути вбудованим у всі рівні управління.
5. Підприємства мають мислити глобально, але діяти локально - з урахуванням особливостей регіону, ринку та громади.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП

##### Павлюковець А. О.

Об'єкт дослідження ФОП Павлюковець А. О., що здійснює свою діяльність в місті Зеленодольськ Криворізького району Дніпропетровської області. Відомості про реєстрацію суб'єкта господарювання представлені в табл. 2.1. Повні відомості та виписка з ЄДР представлена в дод. А.

Таблиця 2.1

Відомості про реєстрацію ФОП Павлюковець А. О. в ЄДР [33]

Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	ПАВЛЮКОВЕЦЬ АНАСТАСІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА
Прізвище, ініціали фізичної особи	ПАВЛЮКОВЕЦЬ А. О.
Дата реєстрації	26.09.2021
Види діяльності	Основний: 56.30 Обслуговування напоями
Інші:	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
	56.21 Постачання готових страв для подій
	56.29 Постачання інших готових страв
Адреса:	Україна, Дніпропетровська обл., Криворізький р-н, місто Зеленодольськ, вулиця Світанкова, будинок 14, квартира 79
Номер взяття на облік:	041424250193
Дата взяття на облік:	27.09.2021

Види економічної діяльності ФОП Павлюковець А. О.:

56.30 Обслуговування напоями (основний)

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

56.21 Постачання готових страв для подій

56.29 Постачання інших готових страв

За вказаними КВЕДами здійснюється діяльність в кав'ярня ВІЛКА (дод. Б).

Основна діяльність ФОП Павлюковець А. О., здійснюється в місті Зеленодольськ Криворізького району Дніпропетровської області, який є центром Зеленодольської міської територіальної громади (дод. В) [29].

Місце розташування кав'ярня ВІЛКА сприяє розвитку діяльності, завдяки наявності поблизу транспортної розв'язки, школи, офісних приміщень та організацій.

Мета заснування кав'ярні ВІЛКА – отримання прибутку. ФОП Павлюковець А. О. зареєстрована в органах Державної фіскальної служби як платника єдиного податку 2 групи і має самостійний баланс (табл. 2.2). Облік здійснює відповідно до пункту 296.1 статті 296 Податкового кодексу України ФОП - платники єдиного податку першої і другої груп та платники єдиного податку третьої групи, які не є платниками ПДВ, ведуть облік у довільній формі шляхом помісячного відображення отриманих доходів [30].

Таблиця 2.2

## Відомості про реєстрацію як платника єдиного податку

Реєстр платників ПДВ	(станом на 11.02.2025)
Дата початку застосування ставки та групи	01.10.2021
Ставка:	20,00%
Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску	станом на 11.02.2025) 10000002908740
Група:	2
Відомості про відомчий реєстр	Реєстр платників єдиного внеску
Дата взяття на облік:	27.09.2021
Номер взяття на облік:	10000002908740

Фізичні особи-підприємці (ФОП), які працюють на спрощеній системі оподаткування, не зобов'язані документально підтверджувати витрати на закупівлю товарів. Їм достатньо вести облік отриманих доходів відповідно до вимог пункту 44.1 статті 44 Податкового кодексу України.

Підтвердженням доходу ФОП є документи, що засвідчують надходження коштів — як на банківський рахунок, так і в готівковій формі.

Річний ліміт доходу для платників єдиного податку встановлюється на основі мінімальної заробітної плати, що діє з 1 січня поточного року, і не

змінюється впродовж усього року — навіть у разі перегляду розміру «мінімалки» у його середині. У 2025 році граничні обсяги доходу для платників 2 групи єдиного податку складають до 6672000 грн на рік (834 мінімальні зарплати, яка на 1 січня 2025 року є 8000 грн). Отже згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 ПКУ, до платників єдиного податку другої групи належать ФОП, що здійснюють господарську діяльність і відповідають таким критеріям:

- кількість працівників – не більше 10 осіб;
- обсяг доходу не перевищує 6 млн. 672 тисяч гривень.

ФОП Павлюковець А. О. в діяльності відповідає вказаним вимогам.

Форма податкової декларації для платників єдиного податку – фізичних осіб-підприємців затверджена наказом Міністерства фінансів України від 19 червня 2015 року № 578.

Згідно з пунктом 49.3 статті 49 Податкового кодексу України, податкова декларація подається у спосіб, який обирає сам платник (якщо інше не передбачено законодавством). Можливі такі варіанти подання:

- особисто – підприємцем або його уповноваженим представником;
- поштою – рекомендованим листом із повідомленням про вручення та описом вкладення;
- в електронній формі – через засоби електронного зв'язку із дотриманням вимог Законів України («Про електронні документи та електронний документообіг» (№ 851-IV від 22.05.2003) та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» (№ 2155-VIII від 05.10.2017)).

Джерела формування майна фізичної особи-підприємця: грошові або матеріальні внески; прибутки від результатів основної діяльності; інші джерела, що не суперечать законодавству України.

У приватній власності ФОП Павлюковець А. О. знаходяться майнові цінності, які залучені до здійснення основної діяльності:

1. Будівля площею 60 м<sup>2</sup>, в складі якої є:

- Кав'ярня;

- Підсобне приміщення;
- Підвал що не використовується.

2. Автомобіль, до 1 т вантажопідйомності.

В відповідності до основного КВЕДу ФОП Павлюковець А. О здійснює діяльність в кав'ярні ВІЛКА, асортимент-меню представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Асортимент-меню кав'ярні ВІЛКА

Група	Назва	Об'єм	Ціна, грн
1. Кава:	Еспресо	50 мл	30
	Американо	150 мл	35
	Капучіно	250 мл	45
	Latte	300 мл	50
	Матча лате	250 мл	65
	Какао на молоці	250 мл	40
	Раф Кава	300 мл	60
	Флет уайт	200 мл	55
	Айс-кава з вершками	300 мл	60
2. Напої:	Чай (різні сорти)	200 мл	30
	Гарячий шоколад		60
	Коктейлі (молочні, фруктові)	300 мл	65
	Фруктові соки	250 мл	від 50
	Лимонад (класичний/м'ята/ягоди)	400 мл	50
3. Випічка та солодощі:	Кекси	1 шт	35
	Торти	150 г	100
	Печиво	2 шт	40
	Булочки	1 шт	30
	Круасани	1 шт	35
	Макаруні	1 шт	35
4. Додатково:	Заміна молока на безлактозне:		+10
	Заміна молока на рослинне (мигдальне, соєве, кокосове):		+15
	Додаток сиропу (різні смаки):		+15
	Додаток кориці, ванілі, цукру: безкоштовно		
5. Сендвічі та сніданки:	Сендвіч з шинкою та сиром	1 шт	65
	Брускета з лососем і крем-сиром	1 шт	80
	Тост з авокадо і яйцем	1 шт	75
	Йогурт з гранолою та ягодами	200 мл	55
	Вівсянка з бананом і медом	300 г	50

У фінансових результатах діяльності ФОП Павлюковець А. О. за період з 2021 по 2024 рік відбулися зміни (табл.. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансово-економічні результати діяльності ФОП Павлюковець А. О.,

Показник	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Виручка, тис. грн..	1440	1595,2	1820,3	126,4
Собівартість, тис. грн.	1255,4	1379,8	1642,1	130,8
Прибуток, тис. грн.	184,6	215,4	178,2	96,5
Рівень рентабельності,%	14,7	15,6	10,9	-3,8 в.п.

Аналіз показників представлених в табл.. 2.4 доводить, що за період з 2022 по 2024 роки динаміка змін фінансових результатів діяльності коливалася. Так при зростанні виручки на 26,4% , темпи зниження прибутку склали 3,5%, що звертає увагу на збільшення витрат на основну діяльність закладу на 30,8%. Також на негативну тенденцію вказує рівень рентабельності, який зменшився на 3.8 в.п. та вказує доводить тенденцію до спаду ефективності діяльності.

Великий вплив на ситуацію склали економічні фактори, що склалися в регіоні через військовий стан. Як бачимо з вище наведеної інформації про місцезнаходження ФОП Павлюковець А. О., (дод. Б і В) вказує що місто Зеленодольськ розташоване в декількох десятках кілометрів від кордону з Херсонською областю, яка частково окупована росією і на території якої ведуться бойові дії, отже знаходиться на лінії ракетних обстрілів.

За період воєнного стану чисельність мешканців міста зазнала змін: зменшилася чисельність населення через вимушену евакуацію на початку війни, змінився віковий склад в сторону людей середнього та похилого віку, молоде населення в цих умовах залишається мобільним і мігрує з небезпечних регіонів України в безпечні та за кордон.

Враховуючи специфіку діяльності ФОП Павлюковець А. О., такі коливання вплинули на результати діяльності і це відобразилося на рівні рентабельності за досліджувані три роки.

## 2.2. Дослідження тенденцій та аналіз результатів діяльності ФОП Павлюковець А. О.

Для глибшого аналізу результативності діяльності ФОП Павлюковець А. О. використаємо можливості трендового аналізу з екстраполяцією даних для можливості вибудови майбутніх зрушень в показників які досліджуються. Використаємо загальні рекомендації до використання статистичних методів [32]. Завдяки трендовому аналізу ми проведемо економічні розрахунки по прибутку, виручці від реалізації та собівартості продукції з метою виявлення можливих тенденцій і необхідності удосконалень в системі менеджменту в діяльності ФОП Павлюковець А. О. Результати трендового аналізу представлені на рисунках 2.1-2.3.

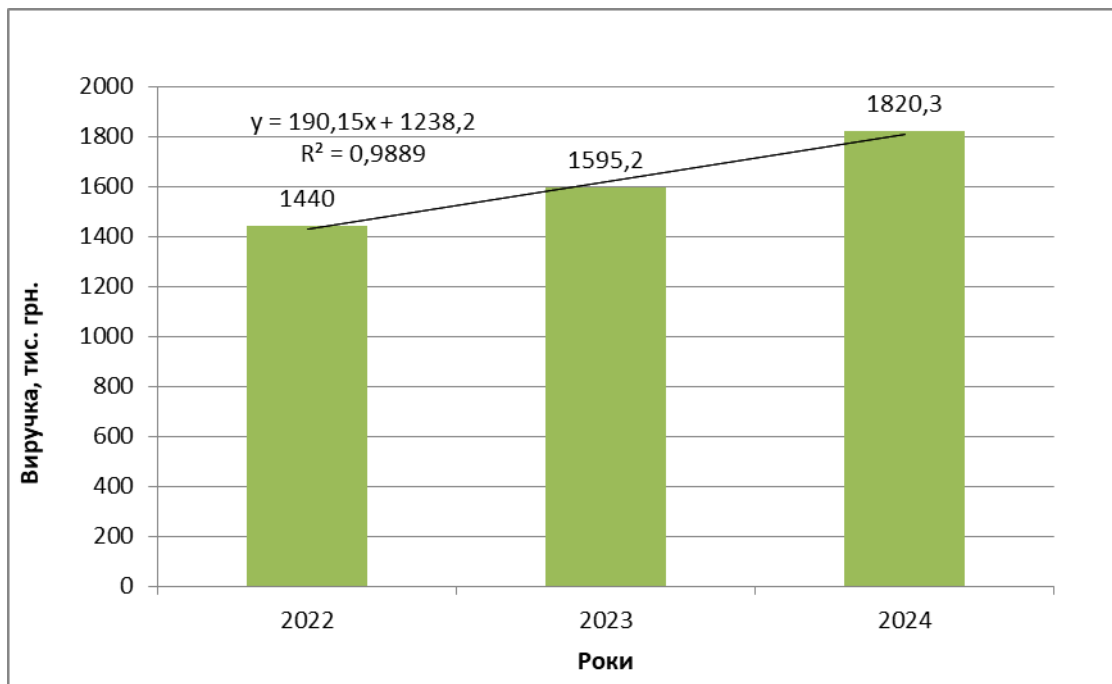


Рис. 2.1. Зміни в динаміці виручки ФОП Павлюковець А. О

Вирівнювання числового ряду на основі лінійного рівняння тренду дає можливість скласти прогнози, коефіцієнт апроксимації  $R^2 = 0,9889$  свідчить про точність рівняння тренду і достатню достовірність виявленої тенденції.

Рівняння  $Y=190,15x + 1238,2$  вказує на з тенденцію збільшення виручки від реалізації та екстрапольоване в майбутні періоди зростання на 190,15 тис. грн.

Використовуючи отримане рівняння зробимо прогноз досліджуваного показника на 2025-2026 рр.

Розрахунок за лінійним трендом:

$$Y_{2025} = 190,15 \times 6 + 1238,2 = 2379,10 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 190,15 \times 7 + 1238,2 = 2569,15 \text{ тис. грн.}$$

Дослідження тенденції зміни числового ряду виручки від реалізації з використанням трендового аналізу представлені на рис. 2.2.

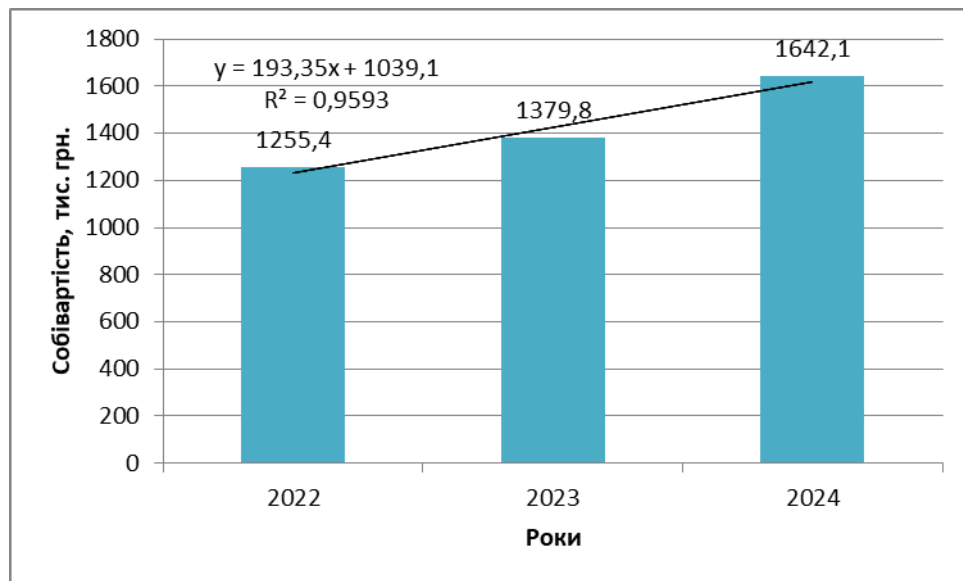


Рис. 2.2. Тренд собівартості товару ФОП Павлюковець А. О.

Рівняння тренду собівартості  $y = 193,35x + 1039,1$ ;

Прогноз на майбутні зміни показника за визначеним лінійним трендом:

$$Y_{2025} = 193,35 \times 6 + 1039,1 = 2199,20 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 193,35 \times 7 + 1039,1 = 2392,55 \text{ тис. грн.}$$

На рис. 2.3 представлено визначене лінійне рівняння тренду прибутку  $y = -3.2x + 199,13$  та коефіцієнт апроксимації. Прогнозні розрахунки прибутку підприємства на 2025-2026 рр.:

$$Y_{2025} = 199,13 - 3.2 \times 6 = 179,93 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 199,13 - 3.2 \times 7 = 176,73 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2027} = 199,13 - 3.2 \times 8 = 173,53 \text{ тис. грн.}$$

Отже прогнозні показники прибутку ФОП Павлюковець А. О за розрахунками мають тенденцію до зниження.

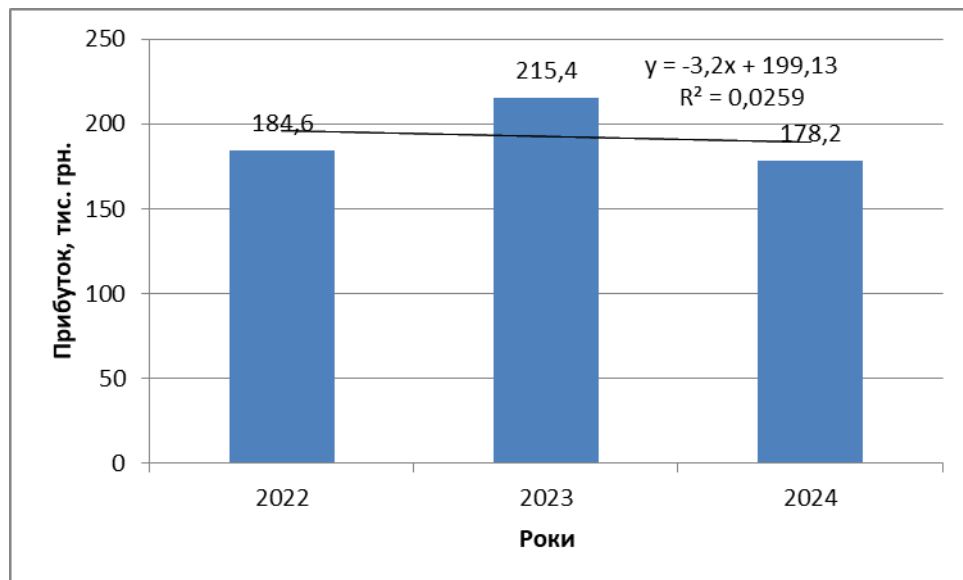


Рис. 2.3. Трендовий аналіз прибутків ФОП Павлюковець А. О

За досліджуваний період з 2022 по 2024 роки ФОП Павлюковець А. О не мав значних темпів зростання рівня виручки від реалізації і зменшення собівартості, а прибутковість має загальну негативну тенденцію.

Проведемо SWOT-аналіз для більш глибокого дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які є причиною виявлених тенденцій в результатах діяльності.

Концепція Філіппа Котлера вказує на шість основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на підприємство :

1. Економічні – зв’язані з обігом грошей, товарів, та енергії;
2. Політичні – впливають на погляди і ділять людей на групи;
3. Соціально-демографічні – впливають на рівень життя людей;
4. Науково-технічні – пов’язані з розвитком техніки і бізнес-процесів;
5. Конкуренція – показують дії конкурентів і зміни частки ринку;
6. Природно-географічні – пов’язані з природно-кліматичними умовами [33].

Зовнішнє середовище - складна структура, кожний рівень елементів якої формується під впливом різних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Розглянемо два рівні зовнішнього оточення:

Макросередовище, яке відтворює відносини у суспільстві і включає

фактори, які безпосередньо не впливають на окреме підприємство, хоча і залежить від різних галузевих факторів та внутрішніх характеристик підприємства.

Мікросередовище – це більш близький рівень для підприємства, що безпосередньо визначає умови діяльності та загальний клімат в бізнесі. Мікросередовище охоплює чинники прямого впливу на діяльність підприємства: споживачі, постачальники та конкуренти.

Перед застосуванням методики SWOT-аналізу необхідно визначити особливості внутрішнього середовища (сила та слабкість) та загрози і можливості у зовнішньому середовищі. Метод дозволяє визначити взаємозв'язки внутрішнім і зовнішнім середовищами та міру їх впливу на діяльність підприємства.

Внутрішній аналіз – це оцінка факторів прямого управління підприємством і результат його діяльності. Важливо виділяти функціональні аспекти діяльності (маркетинг, виробництво, трудові ресурси, фінанси) щоб мати можливість оцінити різні чинники.

SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні і слабкі сторони підприємства та врахувати можливі зовнішні переваги і загрози для його діяльності, з ціллю знайти позитивну синергію.

Сучасні умови ринкової економіки потребують адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі, тому SWOT-аналіз є необхідним інструментом досліджень при розробці проектних рішень [34].

SWOT-аналіз доступний та дешевий засіб, який дає можливість використати оцінку факторів середовища підприємства методом експертного аналізу і оцінки стану проблемної ситуації в ФОП Павлюковець А. О.

Для виявлення недоліків в діяльності необхідно проаналізувати його переваги та недоліки операційної діяльності. У табл. 2.5 наведені результати оцінки внутрішнього середовища ФОП Павлюковець Анастасія Олександріна.

Таблиця 2.5

## Сильні та слабкі сторони ФОП Павлюковець А.О.

Сильні сторони			Слабкі сторони		
Вид діяльності	Аспект діяльності	Бали	Вид діяльності	Аспект діяльності	Бали
Маркетинг	1. Постійні клієнти;	1	Маркетинг	1. Циклічне надходження доходів 2. Неповне завантаження приміщень .	3
	2. Вдале розташування ;	2			2
	3. Висока якість продукції;	2			
Персонал	1. Доступ до ринку праці	2	Персонал	1. Висока плинність кадрів	2
Управління	1. Дієва структура управління	2	Управління	1. Потреба в удосконаленні	3
Фінанси	1. Рентабельна діяльність	2	Фінанси	1. Збільшення видатків 2	2
<b>Загальна оцінка</b>		<b>11</b>	<b>Загальна оцінка</b>		<b>12</b>

Основні сильні сторони включають вдале розташування підприємства та висока якість продукції. Серед слабких сторін діяльності слід відзначити нерівномірне надходження доходів, неповне завантаження, що має вплив на задоволеність відвідувачів закладу і відображається на прибутку. Оцінка слабких вказує на необхідність змін у підходах до управлінських рішень.

Фактори зовнішнього середовища, що не контролюються підприємцем, впливають на його діяльність опосередковано представлені в табл. 2.6..

Таблиця 2.6

## Оцінка зовнішнього середовища ФОП Павлюковець А. О.

Можливості	Бали	Загрози	Бали
<b>Загальне середовище</b>			
Регуляторна політика	2	Негативні наслідки воєнного стану в Україні	3
Політика стимулювання підприємництва	2	Нестабільна економічна ситуація в регіоні та в державі	2
		Складна демографічна ситуація	1
<b>Всього</b>	<b>4</b>	<b>Всього</b>	<b>6</b>
<b>Оперативне (робоче) середовище</b>			
Розширення асортименту продукції	1	Значне зменшення населення цільової аудиторії	3
Можливість співпраці з органами місцевого самоврядування	2	Зростання цін на сировину та супутні товари	3
<b>Всього</b>	<b>3</b>	<b>Всього</b>	<b>6</b>
<b>Загальна оцінка</b>	<b>7</b>	<b>Загальна оцінка</b>	<b>12</b>

Загальна оцінка зовнішнього середовища в діяльності ФОП Павлюковець А. О. менша ніж внутрішнього. Можливості з самою вищою оцінкою – це державна стимулювання підприємництва.

Оцінка загрозливих факторів найвища в напрямках: негативні наслідки воєнного стану та як наслідок нестабільна економічна ситуація в регіоні та в країні; зростання цін на сировину та зменшення чисельності населення, що впливає на загальний показник зменшення обсягів реалізації в кафе, а зростання цін впливає на прибутковість діяльності.

Наступним етап SWOT-аналізу діяльності ФОП Павлюковець А. О. - це складання матриці (табл.. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT- аналізу діяльності ФОП Павлюковець А. О.

Зовнішнє/внутрішнє середовище	<b>Сильні сторони</b> 1. Постійні клієнти; 2. Вдале розташування; 3. Висока якість продукції; 4. Доступ до ринку праці; 5. Дієва структура управління 6. Рентабельна діяльність <b>Сума балів – 11.</b>	<b>Слабкі сторони</b> 1. Циклічне надходження доходів; 2. Неповне завантаження приміщень; 3. Висока плинність кадрів; 5. Потреба в удосконаленні 6. Збільшення видатків; <b>6. Сума балів – 12.</b>
<b>Можливості</b> 1. Регуляторна політика 2. Політика стимулювання підприємництва 3. Розширення асортименту продукції 4. Можливість співпраці з органами місцевого самоврядування <b>Сума балів – 7.</b>	1. З метою завоювання більшої частки ринку здійснювати додаткові вкладення в нові послуги; 2. Впровадити проєкт удосконалення використання приміщень. <b>Сума балів поля Си+М= 18</b>	1. За рахунок впровадження бізнес-проєкту досягти збільшення обсягів доходів і нерівномірності їх надходження <b>Сума балів Сл+М = 19</b>
<b>Загрози</b> 1. Негативні наслідки воєнного стану в Україні 2. Нестабільна економічна ситуація в регіоні та в державі 3. Складна демографічна ситуація 4. Значне зменшення населення цільової аудиторії 5. Зростання цін на сировину та супутні товари <b>Сума балів – 12.</b>	1 ..Розробити програму співпраці з органами місцевого самоврядування з метою участі в соціальних програмах; <b>Сума балів Си+З = 23</b>	1. Налагодити партнерство з постачальниками через довготривалі угоди <b>Сума балів Сл+З = 24</b>

За результатами SWOT-аналізу бачимо що поле "Слабкості і Загрози" (28,6%) має велику питому вагу, а поле "Сила і Можливості" (21,4%) малу долю, що вказує на ризики поглиблення негативних тенденцій в діяльності

ФОП Павлюковець А. О.(табл.. 2.8). Отже є потреба мінімізувати вплив слабких сторін та максимально використати представлені переваги, для чого буде розроблена загальну стратегію діяльності ФОП Павлюковець А. О.

Таблиця 2.8

## Узагальнені результати матриці SWOT-аналізу

Назва поля	Значення	Питома вага, %
Сила і Можливості	18	21,4
Слабкість і Можливості	19	22,6
Сила і Загрози	23	27,4
Слабкість і Загрози	24	28,6
Всього	84	100

Незначна перевага негативного впливу факторів середовища на діяльність ФОП Павлюковець А. О. свідчить про невикористаний потенціал для розвитку через застосування інноваційних підходів в процесі прийняття управлінських рішень. Особливої уваги потребують внутрішні фактори, як ті що піддаються управлінню. Зменшити вплив негативних факторів можливо через розробку зваженої стратегії та заходів протидії негативним чинникам, які представлені в табл.. 2.9.

Таблиця 2.9

Можливі управлінські рішення для удосконалення стратегії діяльності ФОП Павлюковець А. О.

<b>Слабкі сторони діяльності.</b>	<b>Управлінські рішення</b>
1. Нерівномірне надходження доходів	Співпраця фрілансерами
2. Неповне завантаження приміщень	Розширити асортименту послуг в години мінімальної завантаженості
5. Висока плинність кадрів	Удосконалити систему мотивації працівників
6.Тенденція до спаду прибутків	Додаткові прибутки від удосконалення управління виробничими процесами

Найбільшим є вплив наслідків воєнного стану в Україні.

Досліджувані фактори середовища мають майже незначну перевагу в сторону негативного впливу і це говорить про невикористаний потенціал до зростання шляхом удосконалення управління системи менеджменту. Звернути увагу доцільно на внутрішні чинники, як ті що піддаються управлінню.

SWOT-аналіз підтвердив пошуку нових можливостей для нарощування обсягів послуг через застосування можливостей нарощування доходів. В наступному розділі кваліфікаційної роботи предсталений проект організації коворкінг-простору з безпековими елементами. впровадження якого зменшить вплив слабких сторін в діяльності ФОП Павлюковець А. О.

ФОП Павлюковець А. О. має потенціал для успішного розвитку діяльності за умови впровадження інноваційних підходів до удосконалення системи менеджменту на базі виявлених сильних сторін і можливостей з урахуванням шляхів нівелювання загроз і слабких сторін.

Забезпечення розвитку через удосконалення системи менеджменту підприємства – умова адаптації до змін середовища в критичних умовах діяльності, що пов'язані з воєнним станом в Україні та його наслідками.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

### 3.1. Можливості удосконалення функцій менеджменту підприємства в умовах змін

Суб'єкти господарювання через військове вторгнення Росії в Україну, працюють у складних умовах: руйнування інфраструктури; зниження попиту на продукцію; зростання цін на ресурси; інфляційних процесів т.п. В таких умовах необхідно вирішувати складні завдання підтримки ділової активності, застосовуючи нові інструменти і методи управління, які дадуть змогу пристосуватися до змін зовнішнього середовища. Удосконалення системи менеджменту є фактором стимулювання розвитку через впровадження нових бізнес-ідей (рис. 3.1.)

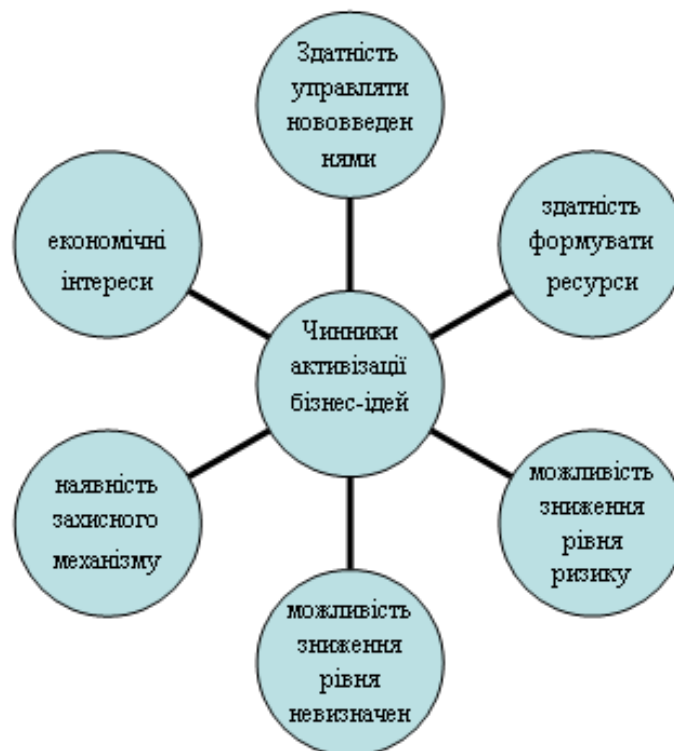


Рис. 3.1. Фактори стимулювання генерації нових бізнес-ідей

Удосконалення управління розвитком орієнтує на вибір бізнес-ідей. Томас Едісон говорив, що хороші ідеї легше перейняти, аніж придумати [35]. Етап пошуку проектної ідеї дуже важливий тому розглянемо методи генерування ідей, представлені на рис. 3.2

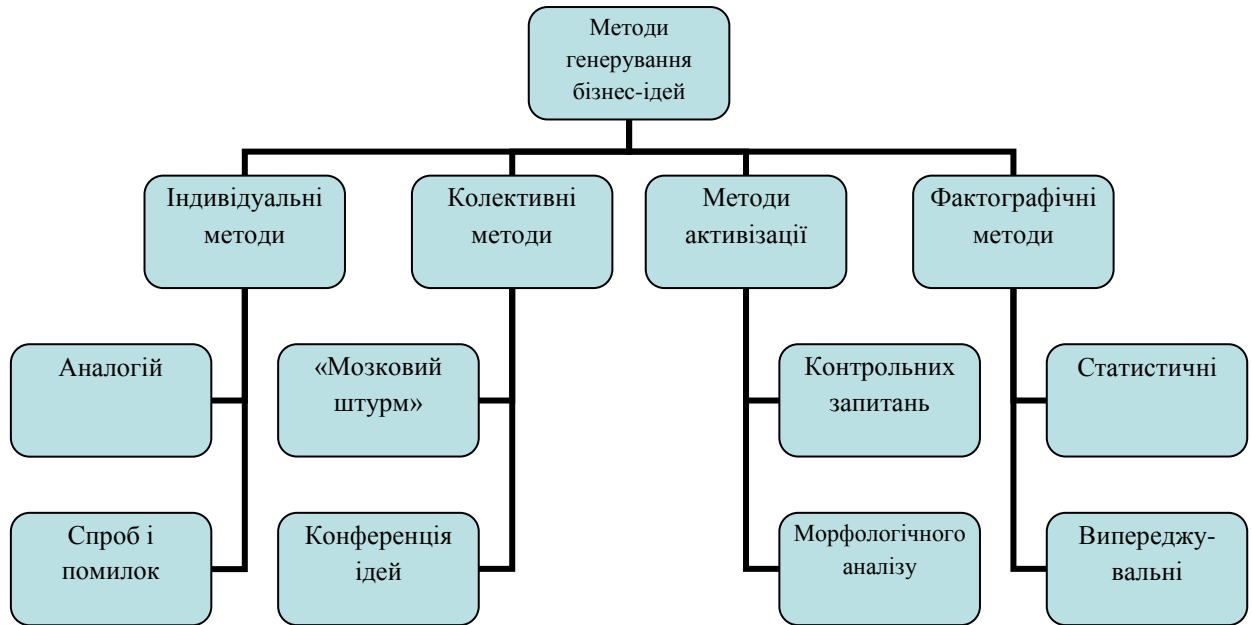


Рис. 3.2. Методи генерування проектних ідей

Традиційні джерела пошуку нових бізнес-ідей представлені на рис.3.4:

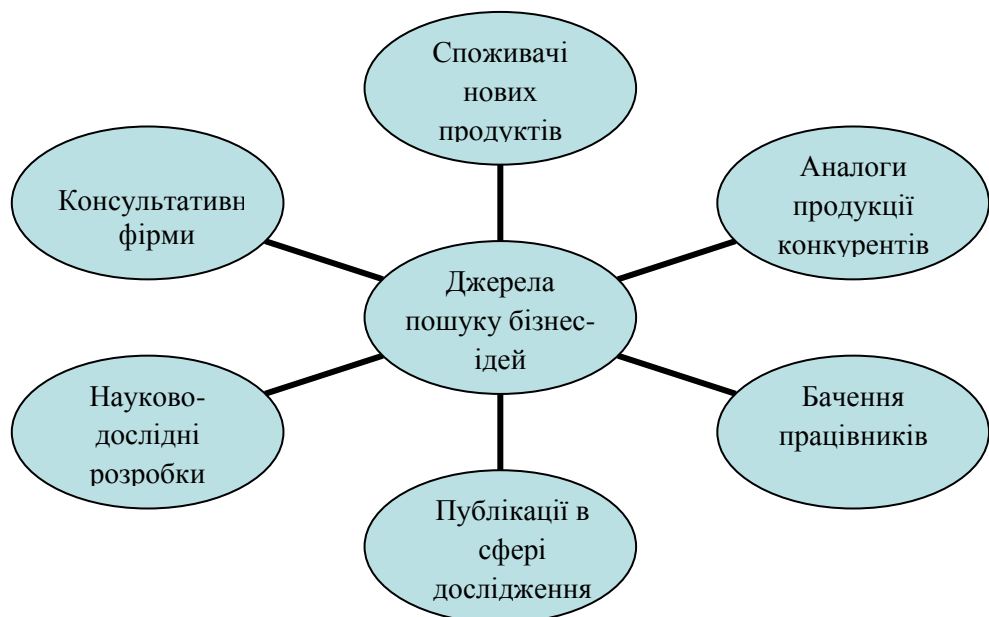


Рис. 3.3. Джерела пошуку нових ідей для бізнесу

Безпекова ситуація в Україні на початку 2025 року залишається складною і багатогранною, що зумовлено тривалим воєнним конфліктом та пов'язаними з ним викликами. Основні аспекти змін в безпековій ситуації:

1. Обстріли на кордоні з зоною бойових дій: Російські війська нарощують спроможності оборонно-промислового комплексу, мобілізують та готують поповнення для підрозділів, а також здійснюють ракетні та дроніві атаки на українські міста та інфраструктуру.

2. Кібератаки та інформаційна війна Росія: додаткові загрози для безпеки держави через активне використання кібератак та дезінформаційних викидів з ціллю підірвати довіру до української влади та міжнародної підтримки.

3. Економічні виклики: Війна впливає на економіку України, знищуючи інфраструктуру та порушуючи логістичні ланцюги. Відновлення економіки потребує залучення інвесторів та міжнародної допомоги.

1. Цивільний захист та гуманітарна ситуація: Ракетні та дроніві атаки РФ загрожують мирному населенню, створюючи гуманітарні виклики пов'язані з великою кількістю внутрішньо переміщених осіб.

Безпекова ситуація напружена, але Україна показує стійко протидіє загрозам та адаптується до нових реалій.

Криворізький район Дніпропетровської області має напружену безпекову ситуацію через постійні атаки з боку російських військ. Основні аспекти небезпеки включають:

1. Ракетні удари по житлових районах.
2. Тривалі знеструмлення через атаки по інфраструктурі.
3. Пожежі внаслідок обстрілів:

Зеленодольськ — місто в Криворізькому районі Дніпропетровської області України, розташоване на березі водосховища Криворізької ТЕС. Місто є адміністративним центром Зеленодольської міської територіальної громади, яка межує з Херсонською областю (дод. В), окупованою російськими війська вже в перші дні війни. Не зумівши перетнути кордон Дніпропетровської області, російські військові жорстко почали обстрілювати населені пункти громади з

різних видів зброї. У результаті було пошкоджено значну частину житлового фонду, а також заклади освіти, культури та спорту. Постраждав місцевий бізнес

Ситуація змінилася коли підійшли українські війська і відігнали російську армію вглиб сусіднього регіону. З того часу почалося відновлення громади і міста Зеленодольська.

Одна з альтернатив розвитку полягає в організації коворкінгового простору з безпековими елементами для мінімізації виявлених проблем. Реалізація запропонованого проєкту дозволить розширити асортимент послуг, використати підвальне приміщення та збільшити прибутки.

Для реалізації бізнес-ідеї є потреба в інвестиціях біля 938,1 тис. грн., які будуть використані проєктно-будівельні роботи для облаштування підвального приміщення будівлі кафе ВІЛКА (ФОП Павлюковець А. О.), яка не задіяна в основній діяльності підприємства. Потребу в фінансуванні планується забезпечити на 80% власними коштами і на 20% - за рахунок гранту через участь в програмі «Власна справа». Початок діяльності коворкінгу з безпековими елементами заплановано на липень 2025 року.

Основні напрями розвитку безпеки для населення в умовах постійних ракетних і дронних атак посідає оборонна безпека, яка полягає в покращенні системи оповіщення населення – швидке інформування про ракетні атаки, військові загрози та в будівництві укриттів та бомбосховищ – облаштування захисних споруд у містах і селах.

Згідно з п.3 ст.1 Вимог щодо утримання та експлуатації захисних споруд цивільного захисту до захисних споруд в Україні відносяться: сховища, протирадіаційні укриття, споруди подвійного призначення, найпростіші укриття.

Найпростіше укриття – це, по суті, просто підземне приміщення (склад, заклад, підвал багатоповерхівки), яке відповідає особливим нормам, зазначеним у Частині 5 Наказу МВС. Обласні ради можуть також затверджувати локальні акти щодо найпростіших укриттів.

Працювати під час повітряної тривоги у підвалі можна, якщо підвал внесено до переліку «найпростіших укриттів», як те що відповідає нормам.

За облаштування найпростіших укриттів відповідають виключно балансоутримувачі – ОСББ, ЖЕКи, самі мешканці, адміністрації компаній. Для цього необхідно підвал привести у належний санітарний та протипожежний стан, звільнити від сміття, впорядкувати входи, розмістити таблички та покажчики руху до них.

Якщо підвалу не має у переліку найпростіших укриттів, необхідно викликати Комісію з Департаменту цивільного захисту для перевірки підвалу на відповідність необхідним нормам і включення у перелік.

Друга проблема в умовах воєнного стану – це тривалі знеструмлення, які можуть значно ускладнити доступ до базових послуг. Для зменшення негативного впливу блекаутів необхідно розробити ефективні механізми доступу населення до критичних сервісів, забезпечення якими можливе за участі дрібного бізнесу (кафе, ресторани, магазини, ідальні) (табл.. 3.1).

Таблиця 3.1

Критичні сервіси і механізми доступу до них населення в умовах блекаутів

Критичні сервіси	Механізми доступу населення до сервісів
1. Енергозабезпечення та альтернативні джерела живлення	Розгортання мережі "Пунктів незламності" –
	Використання генераторів
	Сонячні панелі та портативні акумулятори
2. Зв'язок та інтернет	Резервні мобільні вишки
	Супутниковий інтернет (Starlink) –
	Автономними системами зв'язку для бізнесу
3. Водопостачання та продовольча безпека	Розміщення мобільних водоочисних станцій
	Створення запасів води та їжі

Забезпечення цих напрямків допоможе мінімізувати наслідки блекаутів та забезпечити населення необхідними послугами.

Проведені дослідження діяльності кафе (ФОП Павлюковець А. О.) за 2024 рік говорять про спад ефективності і і проблеми, що стримують розвиток:

- 1) нерівномірне надходження доходів;
- 2) неповне завантаження приміщень;

- 3) висока плинність кадрів;
- 4) тенденція до спаду прибутків.

Одна з альтернатив розвитку полягає в організації коворкінг-простору з безпековими елементами для диверсифікації діяльності та згладжування виявлених проблем.

Реалізація запропонованої бізнес-ідеї дозволить розширити асортимент послуг, зменшити нерівномірність завантаженості персоналу і використання підвальне приміщення та збільшити прибутки.

Переваги запропонованого бізнес-проєкту:

- збільшення доходів від додаткових послуг;
- розширення бізнес-процесів;
- зростання прибутковості діяльності;
- створення додаткових робочих місць;
- використання підвального приміщення, яке не задіяне.

Сучасний розвиток новітніх інформаційних технологій дозволяє людям бути мобільними і традиційну роботу в офісі замінювати новим формами.

Коворкінг (англ. co-working — спільно працювати) — модель організації роботи людей (фрилансерів) з різним типом зайнятості в єдиному робочому просторі, тобто різновид колективного офісу. [36, 37]. Тобто коворкінг – це облаштований простір для тих, хто працює віддалено, управляє стартапами. Ідея коворкінгу охоплює телеворкінг, фриланс, деякі принципи аутсорсингу. Суть коворкінг-центрів – раціональна організація робочого процесу де працюють: IT-спеціалісти; журналісти; перекладачі; копірайтери та інші.

Великі коворкінги мають поділ на зони: робочу, місце для переговорів, кімната відпочинку, бібліотека, кухня.

Популярність коворкінг-центрів у невисокій платні, в порівнянні з орендою офісу, а також:

- можливістю проводити ділові зустрічі;
- користування офісною технікою та інтернетом,;

- можливість спілкування і розширення корисних знайомств;
- робоча обстановка, яка забезпечує продуктивність;
- можливість зустріти однодумців;
- можливість проводити семінари, рекламні презентації;
- додаткові послуги (кухні, зони відпочинку та кімнат для перемовин).

Коворкінг-простори користуються популярністю серед підприємців-початківців, оскільки вони дозволяють організувати комфортне робоче місце для максимально продуктивної діяльності. Найчастіше це зумовлено фінансовими обмеженнями, які не дозволяють орендувати великий офіс у престижному районі та закуповувати необхідне обладнання. Тому підприємці шукають більш гнучкі рішення для ведення бізнесу, і коворкінг стає оптимальним варіантом. В Україні ця модель особливо актуальна завдяки ряду переваг: економії коштів, зручному робочому середовищу, гнучкому графіку та додатковим можливостям.

Вперше концепцію коворкінгового простору запропонував у Сан-Франциско американський інженер-програміст Бред Ньюберг в 2005 році. Його простір об'єднав різних людей для спілкування і спільної роботи. Потім коворкінгові простори еволюціонували, пропонуючи все більше зручностей і можливостей для відвідувачів. Крім того коворкінг - це потужний поштовх для розвитку малого та середнього підприємництва. Ціна послуг залежить від: часу оренди, типу приміщення, потреби клієнта та інших факторів.

В коворкінговому просторі людині доступні зручні для комфортної роботи: засоби: інтернет, меблі, спеціальні простори з безкоштовними напоями, відсутність вимог до зовнішнього вигляду та фіксованого робочого часу.

Коворкінги відрізняються дизайном, розмірами в залежності від професійної спрямованості і інтересів користувачів та діляться на типи:

- спеціалізовані (для програмістів, інженерів, копірайтерів);
- творчі (живопис, музика);
- комплексні (майстер-класи і міні-виробництва продукції);
- дитячі (облаштовані для роботи з дітьми);

– тайм-кафе (поєднання простіру для відпочинку, творчості і роботи).

Переваги коворкінгового простору:

- мінімальними витратами на можливість реалізовувати проєкти;
- можливість використати як тимчасовий офіс або представництво;
- комфортні умови для маркетингових або ІТ-відділів.

Недоліки коворкінгового простору:

- ускладнений робочий процес через постійну ротація відвідувачів;
- ускладнене збереження конфіденційності в роботі;
- витрати на оренду.

Популярність коворкінгів сьогодні зростає не дивлячись на недоліки тому що вони пропонують сучасний та гнучкий підхід до організації робочого простору [38-40].

Суть моделі — оренда простору і організація спільної роботи. Переваги і недоліки такого напрямку комерційної діяльності представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги і недоліки коворкінгового простору як прибуткової справи

Переваги	Недоліки
Простота організації	Зміна інтер'єру приміщення
Рентабельність	Додаткові витрати
Зростаючі потреби в послугах	Ризики
Можливість грантового фінансування	

Актуальність ідеї організації коворкінгового простору зростає в умовах воєнного стану та блекаутів, що унеможливають дистанційну роботу в домашніх умовах (підвал для коворкінгу, як і інші приміщення ФОП Павлюковець А. О. обладнані альтернативними джерелами живлення електроенергії і води). Споживачі послуги – мешканці прилеглих житлових масивів, школярі та студенти. Безпековий елемент коворкінгу обґрунтований можливістю працювати у підвалі під час повітряних тривог, якщо його внесено до переліку «найпростіших укриттів» у відповідності до норм. З цією метою підвал буде приведений у належний санітарний та протипожежний стан, впорядкований двома входами, табличками та покажчиками руху до них.

### 3.2. Проєкт організації коворкінгового простору з безпековими елементами

Для втілення запропонованої бізнес-ідеї потреба в інвестиціях складе 938,1 тис. грн.. на проєктно-будівельні роботи по облаштуванню підвального приміщення будівлі кав'ярніе ВІЛКА (ФОП Павлюковець А. О.), яке не задіяне в основній діяльності. Крім того необхідно придбати меблі та офісне обладнання для коворкінгового простору. Планується потребу в фінансових ресурсах забезпечити власними коштами на 80% і на 20% - за рахунок гранту за програмою «Власна справа».

Початок діяльності коворкінгу з безпековими елементами заплановано на липень 2025 року. Очікувані результати представлені в табл.. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз прибутків від реалізації проєкту, тис. грн.

2025 рік	2026 рік	2027 рік	Всього
<b>76,3</b>	<b>175,1</b>	<b>365,1</b>	<b>616,5</b>

Розрахунки за проєктом охоплюють період 2025-2027 рр. Передбачається подальше розширення діяльності з за аналогічними напрямками (антікафе). Строк окупності проєкту складе 1,52 роки.

В календарному плані (дод. Г) в логічній послідовності виконання наведені етапи для виконання робіт в визначені терміни за планом введення в експлуатацію коворкінгового простору - 1 липня 2025 року.

Проєктні та будівельні витрати на перепланування приміщення підвалу складуть 800000 грн. Будівельники винайматимуться через регіональний ПОРТАЛ СЕРВІС [41].

Бюджет витрат на придбання офісних меблів та обладнання представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Бюджет витрат на придбання засобів оснащення простору

	Засоби	Придбання		
		Кількість, шт	Ціна, грн..	
			одиниці	Всього
1.	Меблі .			<b>167570</b>
1.1	Столи офісні СО-99	5	9500	47500
1.2	Стіл переговорний СК-201	1	11450	11450
1.3	Рецепція РП-401	1	12620	12620
1.4	Крісла КО-903	10	4500	45000
1.5	Стелажі СЛ-501	3	7000	21000
1.6	Офісний диван ДН-805	1	15000	15000
2	Офісне обладнання:			<b>47698</b>
2.1	БФП А4, марка EPSON L3150	1	7700	7700
2.2	Ноутбук, марка Lenovo IdeaPad	2	14999	29998
3	Програма jSolutions для коворкінгу	1	10000	10000
	Всього	x	x	<b>215268</b>

Очікувані операційні витрати, що безпосередньо пов'язані з діяльністю за проектом та преїскурант цін на послуги коворкінгового простору представлені в табл. 3.5-3.6 і по тексту.

Таблиця 3.5

## Розрахунок щомісячних операційних витрат

Витрати	Обсяг	Вартість, грн	Всього, грн./міс
Електроенергія, кВт-год	200	9,14	1828
Інтернет	-	-	300
Вода, м <sup>3</sup>	10	40	400
Інші витрати			600
Всього	X	X	3128

Потреби в персоналі: - адміністратор (реєстрація і обслуговування та забезпечення доступу до послуг. В табл.3.6 представлений розрахунок витрат на оплату праці по роках.

Таблиця 3.6

## Витрати на оплату праці персоналу, тис.грн.

Показники	Роки			Всього
	2025	2026	2027	
Адміністратор	60,0	120,0	120,0	300,0
Відрахування на соціальні заходи (22%)	13,2	26,4	26,4	66,0
Всього з відрахуваннями	73,2	146,4	146,4	366,0

Бюджет витрат на рекламу передбачає рекламу в соцмережах та виготовлення рекламного банера.

В просторі буде створено 10 робочих місць за парними офісними столами, як окремий простір буде переговорна кімната на 6 чоловік, рецепція, простір з офісним обладнанням, простір відпочинку, простір харчування і санітарний простір. Ціни на послуг коворкінгу представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Прайс на послуги коворкінгу

Вид послуги	Кількість клієнтів	Ціна
Робота в просторі	1 людина	50 грн./година 200 грн./день 1250 грн./тиждень 4000 грн./місяць
Кімната для переговорів	До 6 чоловік	300 грн./година
Заходи загальні	До 10 чоловік	600 грн./година
Заходи святкові	До 15 чоловік	900 грн./година

Розрахунки по Плану доходів і видатків представлені в табл.3.8 за прогнозом обсягів надання послуг в межах 50-55% завантаження кав'ярні при перспективі його нарощення в майбутньому.

Таблиця 3.8

## План доходів і видатків за проектом, тис. грн.

Показник	Роки			Всього за 3 роки
	2025	2026	2027	
Загальні обсяги продажу:	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>1200</b>
Загальні витрати на діяльність:	<b>113,7</b>	<b>204,9</b>	<b>204,9</b>	<b>523,5</b>
В т.ч - на оплату праці	60,0	120,0	120,0	300,0
– відрахування на соціальні заходи	13,2	26,4	26,4	66,05
– на комунальні платежі	18,0	36	36	90
– бюджет реклами	1,0	1,0	1,0	3,0
– амортизаційні відрахування	21,5	21,5	21,5	64,5
Прибуток до оподаткування	<b>86,3</b>	<b>195,1</b>	<b>395,1</b>	<b>676,5</b>
Податок на дохід (5% по 3 групі ЄП)	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>60</b>
Чистий прибуток	<b>76,3</b>	<b>175,1</b>	<b>365,1</b>	<b>616,5</b>

Фінансування проєкту організації коворкінгового простору з безпековими елементами в підвальному приміщенні, що не використовується в основній діяльності ФОП Павлюковець А. О. представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Фінансування перспективного проєкту, тис. грн.

Показник	Джерела покриття фінансових потреб					
	Власні			Зовнішні		
	2025	2026	2027	2025	2026	2027
<b>Потреба у фінансуванні</b>	<b>313,7</b>	<b>204,9</b>	<b>204,9</b>	<b>215,3</b>	-	-
Використання:						
- Проектні і-будівельні роботи	200	-	-			
- -Купівля меблів і обладнання				215,3		
- Операційна діяльність	113,7	204,9	204,9			
<b>Всього використання</b>	<b>313,7</b>	<b>204,9</b>	<b>204,9</b>	<b>215,3</b>	-	-

Початкові інвестиції для впровадження нових бізнес-процесів планується отримати через програму підтримки підприємництва «Власна справа», що спрямована на розвиток малого бізнесу в Україні. Грантові кошти дозволено використовувати на закупівлю сировини, оплату оренди приміщень та рекламні послуги. Умовою участі є створення принаймні одного робочого місця. Для подання заявки необхідно підготувати бізнес-план та зареєструвати його через портал Дія. Оцінювання бізнес-плану та ділової репутації заявника здійснює «Ощадбанк», після чого проходить співбесіда в центрі зайнятості. Сума гранту визначається відповідно до поданого запиту та кількості запланованих робочих місць [41].

Період окупності визначається в роках чи місяцях.

$$\begin{aligned} \text{Сок} &= \text{Початкові інвестиції} / \text{Планові надходження (Прибуток)} = \\ &= 938,1 / 616,5 = 1,52 \text{ роки.} \end{aligned}$$

Отже через півтора роки проєкт окупить всі витрати

### 3.3. Прогноз економічної ефективності запропонованого проекту

Представлений проєкт організації коворкінгового простору з безпековими елементами заслуговує на впровадження тому що за попередніми розрахунками очікуваний прибуток за три роки складе 616,5тис. грн.

Надаючи потенційним партнерам необхідну інформацію для прийняття рішення щодо участі в проєкті та мінімізації можливих фінансових ризиків, важливо спершу їх ідентифікувати. Ризик можна визначити як діяльність, спрямовану на подолання невизначеності в умовах вибору, де можна оцінити ймовірність успіху, можливі невдачі та відхилення від запланованих цілей.

Ризики втілення бізнес-ідеї залежать від різних чинників внутрішнього та зовнішнього прояву, які мають вплив на діяльність ФОП Павлюковець А. О. Щоб підвищити прибутковість треба покращувати конкурентоспроможність послуг. У сфері громадського харчування ризики визначаються такими факторами, як сезонність та залежність від рівня доходів споживачів. Аналогічно, організація коворкінгового простору також має ризики як загального, так і галузевого характеру.

Організація коворкінгового простору з безпековими елементами має різні за характером прояву ризики загальні і галузеві (табл.. 3.10).

Таблиця 1.10

#### Аналіз імовірних ризиків за проєктом

Ризики	Наслідки ризиків	Мінімізаційні заходи
Втрати клієнтів	Зниження доходу	Рекламування послуг
Спад платоспроможності клієнтів	Зниження доходу	Гнучкість цінової політики
Невиконання прогнозованих обсягів	Зниження доходу	Контроль за якістю послуг
Інфляція	Зниження доходу та відмова клієнтів	Моніторинг економічної ситуації

Заходи мінімізації ризиків:

- Моніторинг бізнес-середовища;
- Постійний контроль якості надання послуг;
- Відстежування потреб клієнтів.

Зниження фінансових ризиків можливе популярним способом укладанням страхового полісу [43]. Перераховані ризики не вплинуть на реалізацію представленого проєкту, через обґрунтовані рішення про реалізацію проєкту було за SWOT-аналізом діяльності ФОП Павлюковець А. О. і запропонована системи менеджменту щодо організації коворкінгового простору з безпековими елементами, яке актуальне в умовах змін і на території в безпосередній близькості до лінії розмежування. Проведені розрахунки зміни системи менеджменту підтвердили доцільність реалізації проєкту.

Для підтвердження ефективності проведених проєктних розрахунків порівняємо очікуваний прибуток ФОП Павлюковець А. О. до та після впровадження проєкту на період 2025-2027 рр. (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

## Очікуваний прибуток ФОП Павлюковець А. О. на 2025-2027 роки

Показники	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2027. у % до 2025 р.
Прогноз чистого прибутку за трендовим аналізом, тис. грн	179,93	176,73	173,53	96,4
Прогноз чистого прибутку за проєктом, тис. грн	76,3	175,1	365,1	478,5
Загальний прогноз чистого прибутку, тис. грн	256,23	351,83	538,63	210,21
Співвідношення прогнозів чистого прибутку після та до реалізації проєкту, %	142,4	199,1	310,4	+ 168 в.п.

Аналіз даних представлених в таблиці 3.11 підтверджує що реалізація проєкту коворкінгового простору з безпековими елементами забезпечить збільшення чистого прибутку на 168 в. п. і проєкт може бути запропонований до впровадження в діяльність ФОП Павлюковець А. О..

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до поставлених у кваліфікаційній роботі завдань можемо зробити наступні висновки:

1. У нинішніх умовах постійних змін і високої нестабільності підприємства змушені швидко реагувати на нові виклики та адаптувати свої управлінські підходи. Результативне управління виступає вирішальним чинником забезпечення успішного функціонування бізнесу та його позицій на конкурентному ринку. Цей процес є багатограним і залежить від широкого спектру впливових чинників, які можуть як стимулювати розвиток підприємства, так і стримувати його.

2. ФОП Павлюковець А. О., що здійснює свою діяльність в місті Зеленодольськ Криворізького району Дніпропетровської області. За основним видом діяльності діє кав'ярня ВІЛКА. за період з 2022 по 2024 роки динаміка змін фінансових результатів діяльності коливалася. Так при зростанні виручки на 26,4% , темпи зниження прибутку склали 3,5%, що звертає увагу на збільшення витрат на основну діяльність закладу на 30,8%. Негативну тенденцію має рівень рентабельності, який зменшився на 3.8 в.п. Проведений аналіз вказує на тенденцію до спаду ефективності діяльності.

3. Сильні сторони ФОП Павлюковець А. О. включають вдале розташування та висока якість продукції. Серед слабких сторін діяльності виділяється нерівномірне надходження доходів, неповне завантаження, що впливає на задоволеність відвідувачів і відображається на прибутку. Оцінка зовнішнього середовища виявила загрози: негативні наслідки воєнного стану та нестабільна економічна ситуація; зростання цін на сировину та зменшення чисельності населення, що впливає на обсяг реалізації в кав'ярні і на прибутковість діяльності. Здійснена оцінка середовища вказує на необхідність змін у підходах до системи менеджменту.

4. Одна з альтернатив розвитку полягає в організації коворкінгового простору з безпековими елементами для згладжування виявлених проблем. Реалізація запропонованої бізнес-ідеї дозволить розширити асортимент послуг, використати підвальне приміщення та збільшити прибутки.

5. Для реалізації бізнес-ідеї є потреба в інвестиціях біля 938,1 тис. грн., які будуть використані проєктно-будівельні роботи для облаштування підвального приміщення будівлі кафе ВІЛКА (ФОП Павлюковець А. О.), яка не задіяна в основній діяльності підприємства. Потребу в фінансуванні планується забезпечити на 80% власними коштами і на 20% - за рахунок гранту через участь в програмі «Власна справа». Початок діяльності коворкінгового з безпековими елементами заплановано на липень 2025 року.

6. ФОП Павлюковець А. О. та запропоновано реалізацію управлінського рішення щодо організації коворкінгового простору з безпековими елементами, що актуально в умовах воєнного стану ще й на території в безпосередній близькості до лінії розмежування. Здійснені розрахунки реалізації управлінського рішення підтвердили доцільність запропонованого проєкту, який забезпечить збільшення чистого прибутку на 168 в. п. і може бути впроваджений в діяльність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волошин Р. Основи менеджменту. Опорний конспект лекцій. [Електронний ресурс]: Тернопіль. 2012. 116 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/452/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83.PDF> (дата звернення: 12.04.2025 р.)
2. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content> (дата звернення: 12.04.2025 р.)
3. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
4. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О., Судук О.Ю.. Основи менеджменту і маркетингу : навчальний посібник / Рівне: НУВГП, 2016. 291с.
5. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Г. Є. Мошек [та ін.] ; за ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. - 528 с.
6. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
7. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
8. Сидорчук О.Г. Основи менеджменту: навч. посіб. Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 215 с.
9. Федоренко В.Г. / Менеджмент: підручник. Алерта. 2015. 492 с.166

10. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Львів: Видавництво "Магнолія 2006", 2019. 332 с.

11. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.  
URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/men\\_put\\_vid\\_2023.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/men_put_vid_2023.pdf) (дата звернення: 18.04.2025 р.)

12. Карпенко Ю. В. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 88-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2020\\_3-4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_9) (дата звернення: 18.04.2025 р.)

13. Лазоренко Т.В, Гук О.В. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 «Економіка», освітніх програм «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Економіка бізнес-підприємства», «Управління персоналом та економіка праці», «Бізнес-аналітика». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 105 с.

14. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. До питання сутності менеджменту як економічної категорії. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 2., Т. 3. 2021. С. 118-131. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/5222/1/statya\\_gerchan%20C3%ACvs\\_ka\\_stemkovska\\_do\\_pitannia\\_sutnost%20C3%AC\\_menedzhmentu\\_yak\\_ekonom%20C3%ACchnoyi\\_kategor%20C3%ACyi.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/5222/1/statya_gerchan%20C3%ACvs_ka_stemkovska_do_pitannia_sutnost%20C3%AC_menedzhmentu_yak_ekonom%20C3%ACchnoyi_kategor%20C3%ACyi.pdf) (дата звернення: 19.04.2025 р.)

15. Гнідунець Д. В., Безгін К. С. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. Том 2 № 13 (2021). С. 206-211. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/11275-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-22392-1-10-20211115.pdf> (дата звернення: 20.04.2025 р.)

16. Різновиди систем менеджменту. *Сайт ТОВ Систем Менеджмент*. URL: <https://isocert.org.ua/2024/04/25/riznovydy-system-menedzhmentu/> (дата звернення: 21.04.2025 р.)

17. РЕДЬКВА О.З., Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013 рік, випуск 2 (49), ч. 1. С. 60-67. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147038294.pdf> (дата звернення: 21.04.2025 р.)

18. Кузьмін О. Є., Терлецька В. О., Осередчук А. М. Фактори впливу на організаційні зміни в умовах глобалізації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (13), 2025. С. 80-88. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38866/250524maket-82-90.pdf> (дата звернення: 20.04.2025 р.)

19. Омеко А. В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. Секція *Менеджмент*. Випуск № 68 / 2024 URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/5057-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4978-1-10-20241225.pdf> (дата звернення: 20.04.2025 р.)

20. Барна М. Ю., Баган Н. В., Хмельницька Є. В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 287–292.

21. Завитій О. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2021. Вип. 1–2. С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01.033>

22. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55–58.

23. Мадрига Г. М. Теоретичні підходи до аналізу факторів впливу на ефективність діяльності малих підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 739 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 16–21.

24. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В., 2019. 240 с.

25. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. Ефективна економіка. 2016. № 12.

26. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. Ефективна економіка. 2021. Вип. 1.

27. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. Вип. 6. С. 5–9.

28. Офіційний сайт компанії YouControl URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/fop\\_details/73718298/](https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/73718298/) (дата звернення: 20.04.2025 р.)

29. Зеленодольська міська територіальна громада Криворізький район, Дніпропетровська область. URL: <https://zelenodolsk.otg.dp.gov.ua/> (дата звернення: 19.04.2025 р.)

30. Податковий кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 12.05.2025 р.)

31. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/deklaratsiy-na-kampaniya-2024> (дата звернення: 12.05.2025 р.)

32. Трендовий і факторний аналіз. URL: [https://stud.com.ua/95997/ekonomika/trendoviy\\_faktorniy\\_analiz](https://stud.com.ua/95997/ekonomika/trendoviy_faktorniy_analiz) (дата звернення: 17.05.2025 р.)

33. Котлер Ф. Основи маркетингу. URL: <https://umi-kumi.ru/uk/catering/chitat-knigu-osnovy-marketinga-onlain-polnostyu-filip-kotler-mybook/> (дата звернення: 18.05.2025 р.)

34. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle> (дата звернення: 19.03.2025 р.)

35. Сторожук В. П. Управління підприємствами споживчої кооперації на засадах функціонального підходу: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2006. 23 с.

36. Коворкінг. Офіційний сайт за стосунку Дія. Розділ Бізнес: знайти ідею. URL: <https://business.diia.gov.ua/idea/insi-poslugi/kovorking> (дата звернення: 19.03.2025 р.)

37. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 19.03.2025 р.)

38. Коворкінг–інструмент для бізнесу чи модний тренд? Сайт Anthill Space. URL: <https://www.anthillspace.com.ua/kovorking-jak-novij-trend/> (дата звернення: 19.03.2025 р.)

39. Коворкінг: вигода для малого та середнього бізнесу. Сайт Anthill Space. URL: <https://www.anthillspace.com.ua/kovorking-vigoda-dlja-malogo-ta-serednogo-biznesu/> (дата звернення: 20.03.2025 р.)

40. Коворкінг чи антикафе? Сайт Anthill Space. URL: <https://www.anthillspace.com.ua/kovorking-chi-antikafe/> (дата звернення: 19.03.2025 р.)

41. ПОРТАЛ СЕРВІС. URL: <https://portalservicego.com/zelenodolsk/budivelni-roboty/> (дата звернення: 20.03.2025 р.)
42. «Робота:Бізнес-портал». URL: <https://bip.net.ua/articles/erobota-uryad-zapuskaye-systemu-grantiv-dlya-rozvytku-biznesu> (дата звернення: 20.03.2025 р.)
43. Верченко П.І. Ризикологія. Навч.-метод. Посіб. К.: КНЕУ, 2005. 380 с

# ДОДАТКИ

## Додаток А1

## Відомості про реєстрацію ФОП Павлюковець А. О. в ЄДР [33]

Прізвище, ініціали фізичної особи	ПАВЛЮКОВЕЦЬ АНАСТАСІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА
Прізвище, ініціали фізичної особи	ПАВЛЮКОВЕЦЬ А. О.
Статус фізичної особи-підприємця	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Дата реєстрації	26.09.2021
Види діяльності	Основний: 56.30 Обслуговування напоями
Інші:	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
	56.21 Постачання готових страв для подій
	56.29 Постачання інших готових страв
Адреса:	Україна, Дніпропетровська обл., Криворізький р-н, місто Зеленодольськ, вулиця Світанкова, будинок 14, квартира 79
Дата оновлення	11.02.2025
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ	Ідентифікаційний код органу: 37507880
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, АПОСТОЛІВСЬКА ДПІ	Ідентифікаційний код органу: 44118658
Номер взяття на облік:	041424250193
Дата взяття на облік:	27.09.2021
Реєстр платників ПДВ	(станом на 11.02.2025)
Дата початку застосування ставки та групи:	01.10.2021
Ставка:	20,00%
Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску	станом на 11.02.2025) 10000002908740
Група:	2
Відомості про відомчий реєстр	Реєстр платників єдиного внеску
Дата взяття на облік:	27.09.2021
Номер взяття на облік:	10000002908740

**ВИПISKA**

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

**ФІЗИЧНА ОСОБА - ПІДПРИЄМЕЦЬ ПАВЛЮКОВЕЦЬ  
АНАСТАСІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА**

**Реєстраційний номер облікової картки платника податків, або серія та номер паспорта:** 3448708508

**Місцезнаходження фізичної особи - підприємця:**

Україна, 53860, Дніпропетровська обл., Криворізький р-н, місто Зеленодольськ, вулиця Світанкова, будинок 14, квартира 79

**Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:** 02.10.2021, 2010350010001652207

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

Відомості відсутні

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

27.09.2021, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

27.09.2021, 041424250193, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, АПОСТОЛІВСЬКА ДПІ, 44118658, (дані про взяття на облік як платника податків)

27.09.2021, 10000002908740, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, АПОСТОЛІВСЬКА ДПІ, 44118658, (дані про взяття на облік як платника єдиного внеску)

**Запис про припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця або підприємницьку діяльність фізичної особи - підприємця припинено:**

Відомості відсутні

**Види економічної діяльності:**

56.30 Обслуговування напоями (основний)

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

56.21 Постачання готових страв для подій

56.29 Постачання інших готових страв

**Інформація для здійснення зв'язку:**

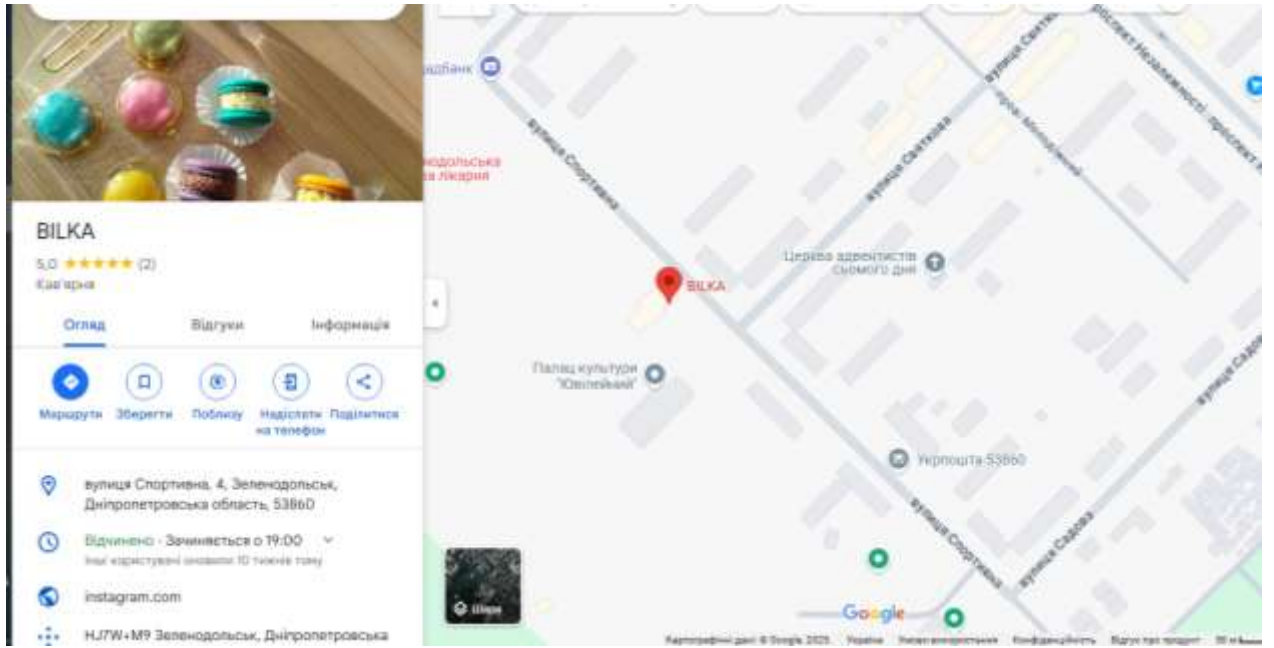
+38(093)-096-02-98, anastasiapavlukovec@gmail.com

**Номер, дата та час формування виписки:**

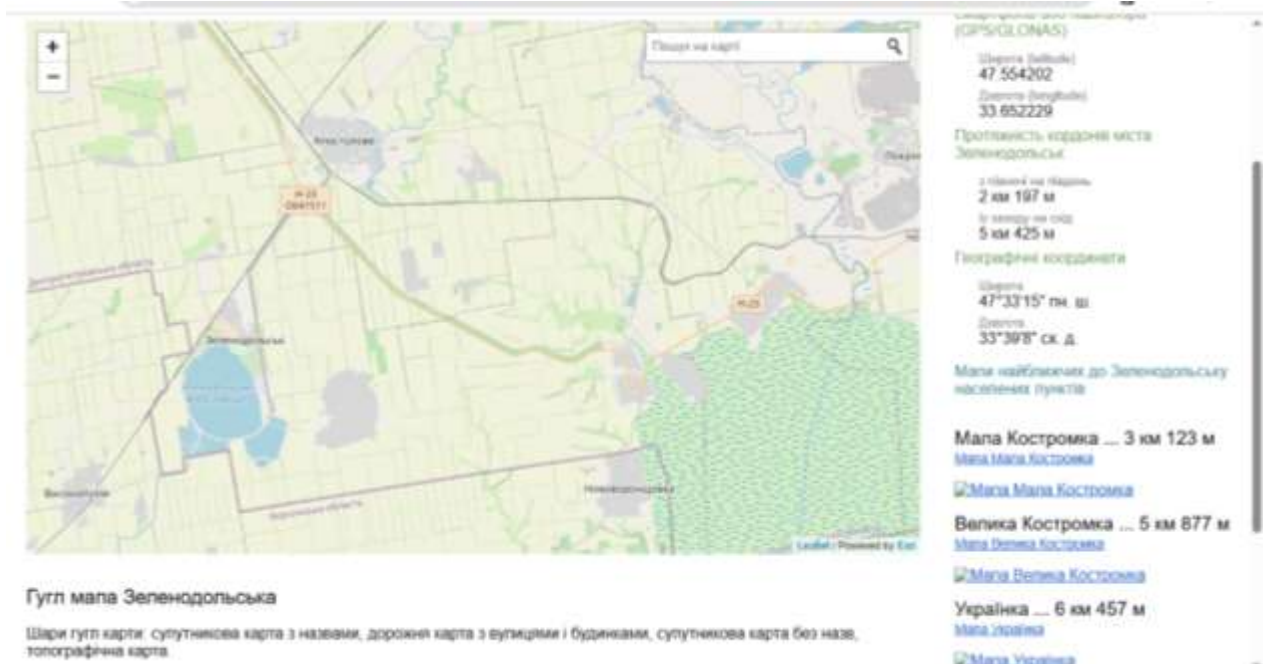
128926826020, 04.10.2021 10:00:46

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань

Додаток Б



## Місце розташування міста Зеленодольськ Криворізького району Дніпропетровська область



### Паспорт спроможної громади

Район: Криворізький

Адмін. центр: Зеленодольськ

Дата створення: 25.10.2015

Склад громади: м. Зеленодольськ с. Мала Костромка с. Велика Костромка с. Мар'янське

Населення: м. Зеленодольськ 12 595 осіб с. Велика Костромка 1954 осіб с. Мар'янське 3392 особи Всього: 17 941 осіб станом на 01.01.2021 року

ЄДРПОУ: 25543291

КОАТУУ: -

Адреса: 53860, Дніпропетровська обл., Криворізький р-н, місто Зеленодольськ, вул. Енергетична, буд. 15

Міський голова: Невеселий Дмитро Юрійович

Контактні телефони: 096 026 31 85

Ел. пошта: info@zelenodolsk.otg.dp.gov.ua

Графік роботи: понеділок - четвер: 08:00 - 17:15; п'ятниця: 08:00 - 16:00; обідня перерва: 12:00 - 13:00; вихідний: субота, неділя

## Додаток Г

## Календарний план робіт по проєкту удосконалення діяльності

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
<b>1</b>	<b>Формалізація діяльності</b>	<b>Впровадження проєкту</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
1.1	Підготовка плану	Готовий план		2
1.2	Затвердження робіт	Внесення до загального плану	1.1	2
1.3	Замовлення проєктуно-будівельних робіт	Готовий архітектурний проєкт	1.2	30
<b>2</b>	<b>Організація коворкінгу</b>	<b>Підготовка простору</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
2.1	Перепланування і зміна інтер'єру приміщення	Готове приміщення	-	10
2.2	Придбання офісних меблів та обладнання	Обладнане приміщення	2.1	2
2.3	Підключення швидкісного інтернету та Wi-Fi	Організований простір	1.3	2
2.4	Придбання програми для коворкінгу jSolutions	Ведення обліку діяльності та клієнтської бази		
<b>3</b>	<b>Управління персоналом</b>	<b>Готовий до діяльності</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
3.1	Пошук менеджера організатора офіс-центру	Укладання контракту	-	1
3.2	Пошук адміністратора	Укладання контракту	3.1	7
<b>4</b>	<b>Маркетинг</b>	<b>Реклама коворкінгу</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
5.1	Розрахунок ціни оренди робочого місця	Готові робочі місця	-	1
5.2	Підготовка реклами	Рекламна діяльності	5.1.	3
<b>5</b>	<b>Початок діяльності</b>	<b>Продаж робочих місць</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
5.1	Складання графіків роботи	Визначені часи роботи	-	1
<b>6.</b>	<b>Реалізація продукції</b>	<b>Отримання доходу</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
6.1	Налагодження бізнес-процесу продажу	Реалізація погодинної оренди робочих місць в коворкінгу	5.1.	1