

**Національний університет «Чернігівський колегіум»
імені Т.Г.Шевченка**

**Факультет дошкільної, початкової освіти і мистецтв
Кафедра мистецьких дисциплін**

ТЕМА

**Особливості організації та управління малими формами
підприємницької діяльності у сфері креативних послуг (на прикладі
ТОВ «Д.Ю.Консалтинг»)**

Кваліфікаційна робота

Галузь знань 02 Культура і мистецтво

Спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності

Освітній ступінь: магістр

Кваліфікація: магістр з менеджменту соціокультурної діяльності

Виконав: магістрант спеціальності

028 Менеджмент соціокультурної діяльності

24-М гр. Тимошенко Сергій Володимирович

Науковий керівник: к.і.н., доцент

Воронко Олег Григорович

Чернігів - 2025

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

Факультет дошкільної, початкової освіти і мистецтв
Кафедра мистецьких дисциплін
Спеціальність: Менеджмент соціокультурної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
д.п.н., професор Тамара СКОРИК
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)
«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Тимошенко Сергію Володимировичу
(прізвище ім'я, по батькові)

Тема роботи: «Особливості організації та управління малими формами підприємницької діяльності у сфері креативних послуг (на прикладі ТОВ «Д.Ю.Консалтинг»)»

Затверджена: протокол № 4 від «31» жовтня 2024 р.
на засіданні кафедри мистецьких дисциплін

Термін подання завершеної роботи на кафедру «10» грудня 2025 р.

Дата захисту кваліфікаційної роботи «....» грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту рішенням кафедри мистецьких дисциплін Протокол № 5 від 4 грудня 2024 р.

Рекомендовано до захисту

підпис

ПІБ наукового керівника

Результати захисту

оцінка

дата захисту

Голова ЕК

підпис

ПІБ голови ЕК

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№	Етапи та зміст виконання роботи	дата	примітка
1	Вибір теми і призначення наукового керівника магістерської роботи	30.09.24	Вик.
2	Затвердження теми магістерської роботи	31.10.24	Вик.
3	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання магістерської роботи, затвердження його керівником		Вик.
4	Збір та узагальнення зібраного матеріалу за темою дослідження	10.11.25	Вик.
5	Підготовка першого розділу чорнового варіанту роботи і подання на прочитання науковим керівником. Підготовка статті та тез.	28.12.25	Вик.
6	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, подання її на друге читання	20.02.25	Вик.
7	Підготовка другого розділу чорнового варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником	05.03.25	Вик.
8	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, подання її на друге читання	15.05.25	Вик.
9	Підготовка третього розділу чорнового варіанту роботи і подання його на прочитання науковим керівником	15.06.25	Вик.
10	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час переддипломної практики, подання її на друге читання	15.11.25	Вик.
11	Попередній захист магістерської роботи на засіданні кафедри, підготовка до захисту на засіданні екзаменаційної комісії	5.12.25	Вик.
12	Подання магістерської роботи для реєстрації на кафедрі, рецензування та підготовка відгуку науковим керівником	12.12.25	Вик.
13	Публічний захист виконаної кваліфікаційної роботи	23.12.25	Вик.

Науковий керівник: _____ к.і.н., доцент Олег Воронко
(Підпис) (Ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ФОРМАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Роль та місце малих форм підприємницької діяльності в економіці країни.....	7
1.2. Оцінка перспектив розвитку малого підприємництва у сфері маркетингового консалтингу.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Д.Ю. КОНСАЛТИНГ».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства	25
2.3. Оцінка зовнішнього середовища, можливостей і загроз діяльності малого підприємства на ринку консалтингових послуг.....	32
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ КРЕАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	47
1.3. Франчайзинг як особлива форма розширення бізнесу та засіб мінімізації підприємницьких ризиків ТОВ «Д.Ю. Консалтинг».....	47
3.2. Обґрунтування напрямів розвитку та оцінка готовності ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» до франчайзингу.....	55
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Процес управління діяльністю малих підприємств у соціокультурній сфері є надзвичайно актуальним, оскільки швидкі зміни підприємницького середовища, що пов'язані з новими технологіями, глобалізацією діяльності, обумовлюють необхідність пристосування малих форм підприємницької діяльності до змін, необхідність прогнозування власних дій через розробку відповідних планів та стратегій на найближчу видиму перспективу. При цьому слід зважати на високі конкурентні умови, особливо жорсткі у період воєнних дій, політичної та економічної нестабільності, коли є обмеженими і ресурсні можливості, і купівельна спроможність споживачів тощо. Дані умови вимагають зосереджувати увагу не тільки на внутрішньому середовищі, а й обов'язково звертати увагу на якомога більшу кількість факторів зовнішнього оточення підприємств. Адже навіть незначна зміна одного із даних чинників для малого підприємства є значно чутливішою, ніж для великого. Однак, у культурних та креативних індустріях, де працює переважна кількість малих та індивідуальних підприємців є великий потенціал до економічного відновлення під час та після закінчення війни.

Вивченню закономірностей організації, управління та розвитку малого підприємництва присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. За останні роки опублікували низку наукових праць такі вчені, як Жуков С. А., Дюгованець О. М., Балко О. Ю. [1], Михайленко Д. Г.[5]. Вони розкривають різні аспекти та особливості функціонування малого підприємництва в умовах високих ризиків та невизначеності. Конева Т.А. та Мадрига. Г.М. [3,4] визначають місце і роль малих підприємств в економіці в економіці та соціальному розвитку України. Зокрема багато досліджень стосується визначенню стану та перспектив розвитку малих та середніх підприємств, що працюють у сфері послуг в Україні.

З розвитком креативної економіки роль малих та індивідуальних форм бізнесу посилюється. Різні аспекти підприємницької діяльності в креативній

сфері досліджували такі вітчизняні науковці, як Букацелі А.В., Тимошенко К. В., Власова В.П., Лукашова Л. В., [8,10,11, 13] присвятили дослідження особливостям функціонування, перспективам розвитку підприємств креативного сектору, зокрема в умовах політичної, соціальної та економічної нестабільності в Україні. Дослідження Омеляненко О.М. [15] зосереджено, в основному на визначенні основних особливостей креативних послуг, обґрунтуванню їх важливості для розвитку бізнесу у цій сфері.

Однак, у національному науковому просторі проблематика організації та управління малими формами креативного підприємництва вивчена не досить ґрунтовно. Зокрема недостатньої уваги приділено франчайзингу и як особливої форми розширення бізнесу та засобу мінімізації підприємницьких ризиків. Таким чином, необхідність проведення досліджень на основі систематизації вже існуючих наукових і практичних напрацювань щодо менеджменту малого креативного підприємства є досить актуальним питанням, що обумовило вибір теми магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації та управління малим підприємством на ринку креативних послуг.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні вирішено такі *завдання*:

- розкрити економічну сутність малого підприємництва;
- дослідити і провести огляд літературних джерел щодо діяльності малого підприємства на ринку креативних послуг;
- проаналізувати ефективність роботи консалтингової фірми та оцінити її можливість до розвитку;
- запропонувати та обґрунтувати напрями розвитку ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» на ринку креативних послуг;
- розкрити особливості франчайзингу як особливої форма розширення бізнесу малого підприємства та засобу мінімізації підприємницьких ризиків;
- обґрунтувати доцільність впровадження інвестиційного франчайзингового проєкту, спрямованого на розширення видів креативних

послуг підприємства.

Об’єктом дослідження є процес організації та управління малими формами підприємницької діяльності у сфері креативних послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад організації й управління на малому підприємстві, що працює у сфері надання консалтингових послуг.

Методи дослідження. Методологію досліджень в магістерській роботі склало застосування комплексу філософських, загальнонаукових і економіко-математичних методів і розрахунків.

До основних методів аналізу, що використовуються в магістерській роботі, відносяться внутрішній та зовнішній аналіз системи показників, які відображають господарський стан підприємства та його динаміку. Достовірність та обґрунтованість дослідження забезпечило використання: методів логічного узагальнення (з’ясування кола організаційних та економічних умов ефективної бізнес-концепції); методів порівняльного, графічного та статистичного аналізу (при узагальненні досвіду мінімізації підприємницьких ризиків); методів наукового абстрагування (вивчення чинників впливу на вибір франчайзингової мережі) та ін.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України з питань регулювання фінансово-господарської діяльності підприємств, офіційні публікації і матеріали Міністерства фінансів України, Національного банку України, Державної служби статистики України, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних науковців, а також статистичні дані, що відображають господарську і фінансову діяльність ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» за 2020-2024 роки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку та поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових підходів щодо ролі та місця малих форм підприємницької діяльності в економіці країни. Найбільш значимі результати дослідження такі:

одержали подальший розвиток

- понятійно-категоріальний апарат з досліджуваної проблематики за рахунок поглиблення сутності таких понять, як:

мале підприємництво, що пропонується трактувати як унікальне соціальне явище, що притаманне тільки найбільш активним членам суспільства, здатний вирішувати окрім економічних, технологічних, екологічних, ще й цілу низку соціальних проблем: підвищує можливості працевлаштування, більш повно і якісно задовольняє різноманітні потреби споживачів, сприяє раціональному використанню знань і умінь трудових ресурсів.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дослідження корисно використати в діяльності малих креативних підприємств, підприємцям в їх повсякденній аналітичній роботі та прийнятті управлінських рішень з метою розвитку та розширення бізнесу.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення та результати магістерської роботи доповідались на конференції та опубліковані у фаховому журналі:

1. Ладонько Л. Тимошенко С. Роль та місце малого креативного підприємництва в соціально-економічному розвитку країни. Професійна мистецька освіта : науково-методичні аспекти: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. 26-27.02 2025. К.: Міленіум, 2025 р. 528 с. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15254113> . С.442-448

2. Ладонько Л.С., Воронко О.Г., Тимошенко С.В. Можливості франчайзингу у забезпеченні сталого розвитку та мінімізації підприємницьких ризиків малого креативного підприємництва. Наукові інновації та передові технології. Київ. 2025, № 9 (49). С. 473-485. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-474-486](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-474-486)

Структура роботи. Поставлені мета та завдання зумовили структуру магістерської роботи, яка складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, опрацьовано 62 літературних джерел, наведено 10 рисунків, 14 таблиць, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ФОРМАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Роль та місце малих форм підприємницької діяльності в економіці країни

Наша країна будує ринкову економіку, успішний розвиток якої не можливий без формування і розвитку такого сектора економіки як мале і середнє підприємництво. В умовах нестабільного нестабільної соціально-економічної та політичної ситуації і обмеженості ресурсів для розвитку, саме суб'єкти малого підприємництва, які не потребують великих фінансових вкладень, спроможні, за певної підтримки з боку держави, найшвидше та найефективніше розв'язувати проблеми виробничої та соціально-економічної сфери, стимулювати розвиток економічної конкуренції. Крім того, малі і індивідуальні підприємства відіграють вагомую роль у забезпеченні конкурентного середовища, посилюють гнучкість національної економіки, підвищують рівень зайнятості та доходів населення [1].

Згідно Господарського кодексу України підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку .

Основними принципами підприємництва відповідно даного документу визначено (рис. 1.1).

Також Господарський кодекс дає визначення суб'єктам господарювання залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік. Так, до суб'єктів малого підприємництва відносяться [2, ст.55]:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої

діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

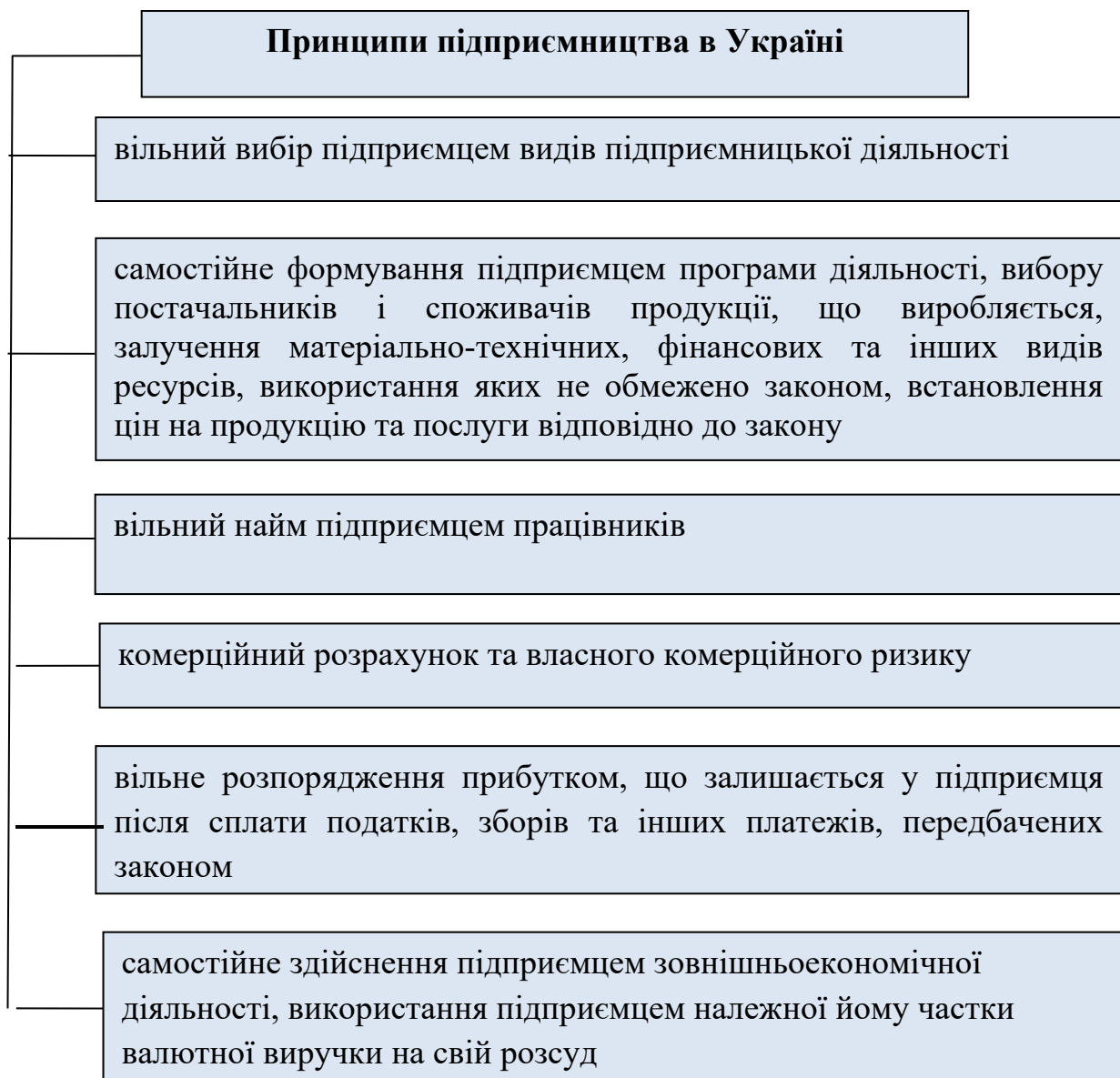


Рис. 1.1. Принципи підприємництва [2]

У тому числі до суб'єктів мікропідприємництва можуть належати :

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Отже, мале підприємництво – це унікальне соціальне явище, що притаманне тільки найбільш активним членам суспільства. Адаптивний і динамічний підприємницький сектор здатний вирішувати окрім економічних, технологічних, екологічних, ще й цілу низку соціальних проблем, підвищує можливості працевлаштування, більш повно і якісно задовольняє різноманітні потреби споживачів і сприяє більш екологічному і раціональному використанню ресурсів.

Роль і значення малого підприємництва в економічному і соціальному розвитку суспільства дуже велика полягає у наступному (рис. 1.2) [3].

Зазвичай підприємці, котрі мають власний бізнес і завдяки цьому більш сильну мотивацію до успіху, більше зацікавлені в якісній і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Підприємницький підхід до організації і управління підприємством націлений, в першу чергу, на розвиток колективу і власної справи, раціональне використання всіх видів ресурсів, мінімізацію витрат, одержання прибутку, досягнення власних амбітних цілей – все це забезпечує якісне зростання економіки, загалом. Ділові якості підприємців та особливості підприємницької діяльності найяскравіше проявляються на рівні малих та середніх підприємств.

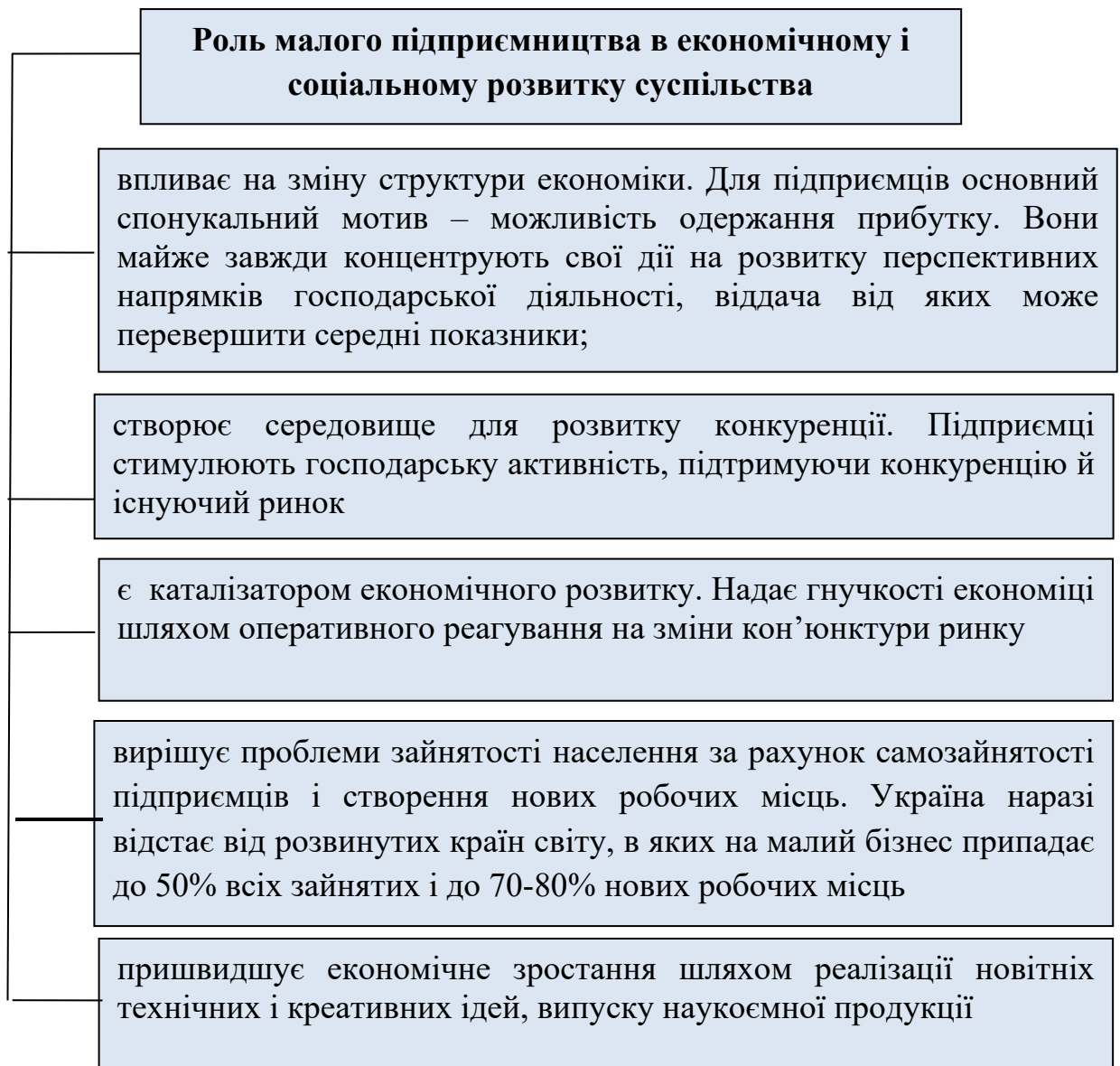


Рис. 1.2. Роль малого підприємництва в економічному і соціальному розвитку суспільства

Мале підприємництво несе на собі значне змістовне навантаження відіграючи важливе значення в зайнятості населення регіону, виробництві окремих товарів і послуг, дослідницькій діяльності, науково-дослідних розробках.

Малі підприємства продукують середовище і дух підприємництва, без яких неможливий розвиток ринкових відносин, мобільність і адаптивність, необхідний рівень спеціалізації і кооперації економічної системи, тим самим

підвищуючи її ефективність. Вони здатні швидко заповнювати ніші, що утворюються в споживчій сфері, порівняно швидко окуповуватися і створювати атмосферу конкуренції [4].

За результатами досліджень науковців можемо виділити основні чинники, що впливають на розвиток малого підприємництва в Україні (рис.1.3).



Рис. 1.3. Основні чинники розвитку малого підприємництва в Україні [5]

Розглянемо ці чинники більш детально [5, 6]:

1. Діловий клімат створює умови для підприємницької діяльності через спрощення адміністративних процедур, систему оподаткування, розвитку підприємницьких ініціатив, доступу до кредитів та інших джерел фінансування малого підприємництва, створення умов для поширення кооперації між суб'єктами малого підприємництва та великими підприємствами.
2. Технологічні інновації – нові технології і цифровізація забезпечують конкурентоспроможність малого бізнесу, створюючи нові виробництва, інноваційні продукти і послуги.
3. Фінансування – залучення широкого спектру джерел фінансування: державний, регіональний та місцеві бюджети; венчурний капітал; грантові програми; краудфандингові платформи; залучення іноземних інвестицій тощо.

4. Експорт, тобто можливість просування на ринки іноземних держав продукції вітчизняного виробництва (товарів, робіт і послуг), об'єктів інтелектуальної власності; просування товарів на нові ринки, участь у виставково-ярмарковій діяльності за кордоном [6].
5. Цифровізація – створення та забезпечення функціонування державних, регіональних і місцевих інформаційних систем, інформаційно-комунікаційних мереж; започаткування підприємницької діяльності за допомогою Інтернету, впровадження цифрових технологій і платформ; розроблення програм фасилітації розвитку національного креативного підприємництва тощо [6].

За офіційними даними Державної служби статистики України [7] доля малих підприємств протягом останніх 10 років є майже незмінною і складає біля 95 % до загальної кількості діючих підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Кількісні показники діяльності підприємств в Україні за 2013-2023 рр.

Роки	Всього одиниць	великі підприємства/ large enterprises		малі підприємства/ small enterprises		з них мікропідприємства/ of them microenterprises	
		одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств відповідного виду діяльності	одиниць	у % до загальної кількості діючих підприємств відповідного виду діяльності
2013	393327	659	0,2	373809	95,0	318477	81,0
2014	341001	497	0,1	324598	95,2	278922	81,8
2015	343440	423	0,1	327814	95,5	284241	82,8
2016	306369	383	0,1	291154	95,0	247695	80,8
2017	338256	399	0,1	322920	95,5	278102	82,2
2018	355877	446	0,1	339374	95,4	292772	82,3
2019	380597	518	0,1	362328	95,2	313380	82,3
2020	373822	512	0,1	355708	95,2	307871	82,4
2021	370834	610	0,2	352722	95,1	304650	82,2
2022	261924	494	0,2	246647	94,2	206213	78,7
2023	307852	512	0,2	293270	95,2	254982	82,8

Джерело: складено за даними [7]

Так, протягом 2022-2023 року спостерігається значне зменшення загальної кількості всіх підприємств через бойові дії, окупацію частини території та виїзд підприємців за кордон. На сьогодні мале підприємництво продовжує здійснювати свою діяльність у всіх регіонах держави не зважаючи на досить складну безпекову ситуацію, адаптуючись до нових умов ведення бізнесу чи, навіть, до нових територій і ринків [5].

Креативне підприємництво

Під час війни креативні індустрії зазнали відтоку талантів, скорочення фінансування, зниження попиту на культурні продукти та послуги, негативних наслідків розірваних ланцюгів постачання. Державні кошти, які в мирний час виділялися на культуру, в умовах воєнного стану спрямовані на підтримку Збройних Сил України. Креативне підприємництво дає можливість використовуючи власний творчий потенціал, реалізовувати творчі ідеї, та головне, отримувати прибуток від реалізації креативних продуктів чи послуг.

Креативне підприємництво у всьому світі функціонує, переважно у формі малих та індивідуальних підприємств чи самозайнятості. На відміну від традиційного підприємництва, креативне підприємництво є більш ризиковим, але і більш прибутковим (за рахунок мінімізації постійних витрат). Креативне підприємництво в корені відрізняється від звичних норм роботи, воно вимагає творчих здібностей, різнопланових навичок і знань, мобільності, командної роботи і здатності постійно вчитися [8].

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України 24 квітня 2019 р. № 265-р на законодавчому рівні було затверджено перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій (табл. 1.2) [9].

Таблиця 1.2

Перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних
індустрій

Код згідно з <u>Національним класифікатором України ДК 009:2010</u>	Назва виду економічної діяльності
32.12	Виробництво ювелірних і подібних виробів
32.13	Виробництво біжутерії та подібних виробів
32.20	Виробництво музичних інструментів
58.11	Видання книг
58.13	Видання газет
58.14	Видання журналів і періодичних видань
58.19	Інші види видавничої діяльності
58.21	Видання комп'ютерних ігор
58.29	Видання іншого програмного забезпечення
59.11	Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
59.12	Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
59.13	Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
59.14	Демонстрація кінофільмів
59.20	Видання звукозаписів
60.10	Діяльність у сфері радіомовлення
60.20	Діяльність у сфері телевізійного мовлення
62.01	Комп'ютерне програмування
62.02	Консультавання з питань інформатизації
63.91	Діяльність інформаційних агентств
70.21	Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
71.11	Діяльність у сфері архітектури
72.20	Дослідження і експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук
73.11	Рекламні агентства
73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
74.10	Спеціалізована діяльність із дизайну
74.20	Діяльність у сфері фотографії
74.30	Надання послуг з перекладу
85.52	Освіта у сфері культури
90.01	Театральна та концертна діяльність
90.02	Діяльність щодо підтримання театральних і концертних заходів
90.03	Індивідуальна мистецька діяльність
90.04	Функціонування театральних і концертних залів
91.01	Функціонування бібліотек і архівів
91.02	Функціонування музеїв

Як видно із даного документу, до сфери креативних індустрій належать ті види економічної діяльності, в основу яких закладений творчий потенціал

підприємця, сфери, засновані на культурній творчості та отриманні вигоди від інтелектуальної власності [10]. Тому креативними можуть бути й інші види діяльності які не входять до даного переліку.

У більш широкому сенсі креативне підприємництво також включає в себе перетин багатьох аспектів різних креативних індустрій, що означає те, що культура і культурна творчість пов'язані з іншими напрямками і галузями виробництва, і є взаємопов'язаними та взаємовигідними. Наприклад, культурний туризм – це завжди привід для туристів відвідати країну, ознайомитися із її культурною спадщиною, але це також робить економічний вплив на ряд інших галузей (розміщення, логістику, громадське харчування, рекламу тощо). Таким чином, до креативного підприємництва відносяться всі галузі діяльності та виробництва, які мають у своєму підґрунті творчий підхід, креативні рішення та інноваційні ідеї [8].

В останні десятиліття креативне підприємництво набирає обертів, однак з приходом пандемії COVID-19 зазнало значних збитків, багато проєктів були призупинені чи взагалі закриті. В кінці 2021 року вітчизняні підприємці адаптувалися до нових умов ведення бізнесу. Але із початком війни розвиток креативних індустрій знову опинився під загрозою.

Креативне підприємництво, як і будь який вид підприємницької діяльності передбачає отримання певного прибутку в результаті задоволення потреб споживачів. Наразі лідерами в креативних індустріях світу є ІТ сфера, маркетингове консультування та рекламна діяльність [11, 12].

Даному виду підприємницької діяльності притаманні ті самі риси, характеристики та проблеми що й іншим видам підприємництва. Традиційно креативність пов'язують із інноваційною діяльністю. Сьогодні все частіше нововведення розробляються і реалізуються в невиробничих сферах, де особливе місце, безсумнівно займають креативні підприємці/творці соціокультурної сфери. Отже, креативність є важливою передумовою успішного підприємництва. Тобто, чим креативніша компанія та творчий потенціал її співробітників, тим більше креативних ідей вона

може продукувати, тим більше інноваційних продуктів і послуг вона може реалізувати, тим більший її успіх у ринковому середовищі.

Підсумовуючи дослідження, зазначимо причини гальмування розвитку малого підприємництва, у тому числі і креативного в Україні, серед яких, на нашу думку, переважають наступні (рис. 1.4) [5,13, 14].

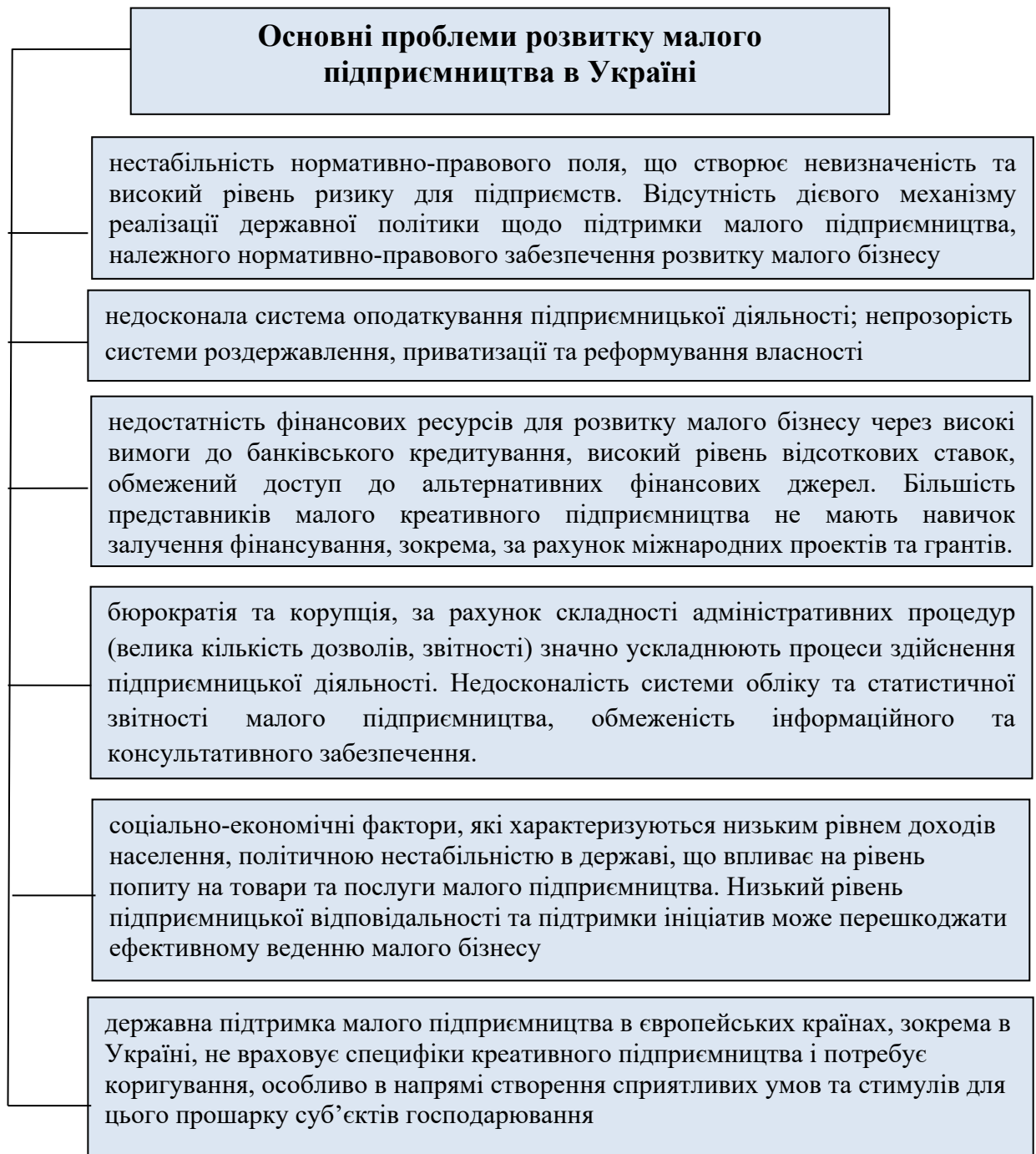


Рис. 1.4. Основні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні

Для подальшого розвитку та післявоєнної відбудови малого креативного підприємництва визначені перешкоди необхідно мінімізувати. Оскільки саме в період повоєнної відбудови економіки держави, саме мале підприємництво стане рушійною силою щодо відбудови звільнених територій, оскільки не потребує значних фінансових вкладень та не є довготривалим процесом [8].

1.2. Оцінка перспектив розвитку малого підприємництва у сфері креативних (консалтингових) послуг

Згідно із визначенням [16] культурна послуга, це дії фізичних та/або юридичних осіб, які провадять культурну діяльність, спрямовані на задоволення культурних, інтелектуальних потреб людини, забезпечення творчого, духовного розвитку особистості, що мають визначену вартість та споживаються в процесі надання (виконання) цих дій.

Креативні послуги відрізняються від культурних тільки секторами діяльності креативних індустрій, це послуги з реклами та зв'язків з громадськістю, ремісництва, дизайну, кіноіндустрії, індустрії моди, видавництва, візуального та інших мистецтв тощо.

Також варто зазначити, що діяльність у сфері креативних послуг має ряд особливостей, які різняться у відповідності від сектору та моделей взаємодії.

Наведемо класифікацію креативних послуг, запропоновану автором [17, с.47] :

- 1) креативні послуги у сфері традиційної культурної діяльності (творчі ремесла, декоративно-прикладне мистецтво, фестивалі);
- 2) креативні послуги у сфері культурних пам'яток (бібліотеки, археологічні пам'ятники, музеї, виставки);
- 3) зображувальне та сценічне мистецтво;
- 4) дизайнерські та виробничі агентства (студії, консультації з розроблення ідей, фірми з розроблення програмного забезпечення тощо);

5) дизайн (мода, графічний дизайн, промисловий дизайн, дизайн інтер'єру тощо);

6) маркетингові фірми (агенції зі зв'язків із громадськістю, рекламні агенції, брендингові агентства тощо);

7) аудіовізуальні медіа (кінематограф, телебачення, радіомовлення);

8) медіа (програмне забезпечення, відеоігри);

9) індустрія розваг (агенції талантів, продюсерські центри тощо);

10) управлінський консалтинг (управління стратегіями, інноваціями та змінами тощо);

11) дослідження і розробки у сфері науки і техніки.

При цьому особливостями та ознаками креативних послуг є (рис. 1.5) [18].



Рис. 1.5. Особливості та ознаки креативних послуг

Отже, аналізуючи ключові ознаки креативних послуг (рис. 1.3), можемо дійти висновку про їх комплексну природу, оскільки в кожній із них одночасно присутні два види цінності – символічна та функціональна.

Консалтинг як вид економічної діяльності, безсумнівно, належать до креативних індустрій, оскільки це вид діяльності із надання послуг з консультування, у сфері зв'язків із громадськістю, інформатизації та інформаційної підтримки, зв'язки з громадськістю у різних сферах господарської діяльності.

В Україні перші консалтингові фірми почали функціонувати ще у 90-х роках минулого століття, як філії або представництва відомих міжнародних компаній.

Спектр консалтингових послуг, що пропонується на національному ринку, сьогодні досить широкий і включає: ІТ-консалтинг, фінансовий, юридичний та маркетинговий консалтинг, оціночну діяльність, управлінський та виробничий консалтинг, тощо. У нинішній період консалтинг як особлива креативна послуга активно розвивається та має значний потенціал для подальшого зростання, що зумовлено, насамперед, застосуванням ІТ-технологій [19].

В останні десятиліття консалтинг набув поширення не тільки у юридичній, фінансовій чи управлінській сферах, але й у соціальній, культурній та дослідницькій. Щодо Переліку видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій [9], то в ньому можна знайти цілі групи видів діяльності, які можна вважати консалтингом, наприклад: – (62.02) Консультування з питань інформатизації; – (63.91) Діяльність інформаційних агентств; – (70.21) Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю; – (71.11) Діяльність у сфері архітектури; – (72.20) Дослідження і експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук; – (73.11) Рекламні агентства; – (73.12) Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Нині в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, половина з яких займається виключно наданням послуг із питань управлінського консультування. За основними рейтингами до лідерів українського ринку відносять: Baker Tilly, BFM Group Ukraine, Pro-Consulting, SECL Group Ukraine, Smart Capital, SV Development, Авеста-Україна, Інтер Кредит, Кортекс, Простобанк Консалтинг [21].

Більшість українських консалтингових компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. Традиційно оцінку ролі консультування в економіці країни визначають рівнем залучення консультантів до розв'язання проблем клієнтських компаній.

Найчастіше рівень розвитку консультування визначається за такими показниками, як темпи зростання ринку консалтингових послуг та частка консалтингового сектору економіки у ВВП країни. За даними Європейської асоціації менеджмент-консультантів (European Federation of Management Consultancies Associations), частка європейського консалтингового бізнесу у ВВП Європи за останні десять років зросла з 0,24% до 0,66% [22]. Даний показник суттєво відрізняється за країнами. Так, найвища частка консалтингу у ВВП Великобританії (1,02%), Німеччини (0,88%), Іспанії (0,76%). За оцінками журналу «Експерт Україна», ємність українського консалтингового ринку має тенденцію щорічно зростати на 10% [19, 20].

Природно, що в умовах війни та невизначеності економічних і політичних перспектив розвитку займатися стратегічним плануванням досить важко, особливо в креативній сфері. Однак, проведені дослідження літературних джерел із даної тематики дозволили визначити напрями розвитку ринку креативних індустрій в Україні в післявоєнний період (рис. 1.6) [23, 24].

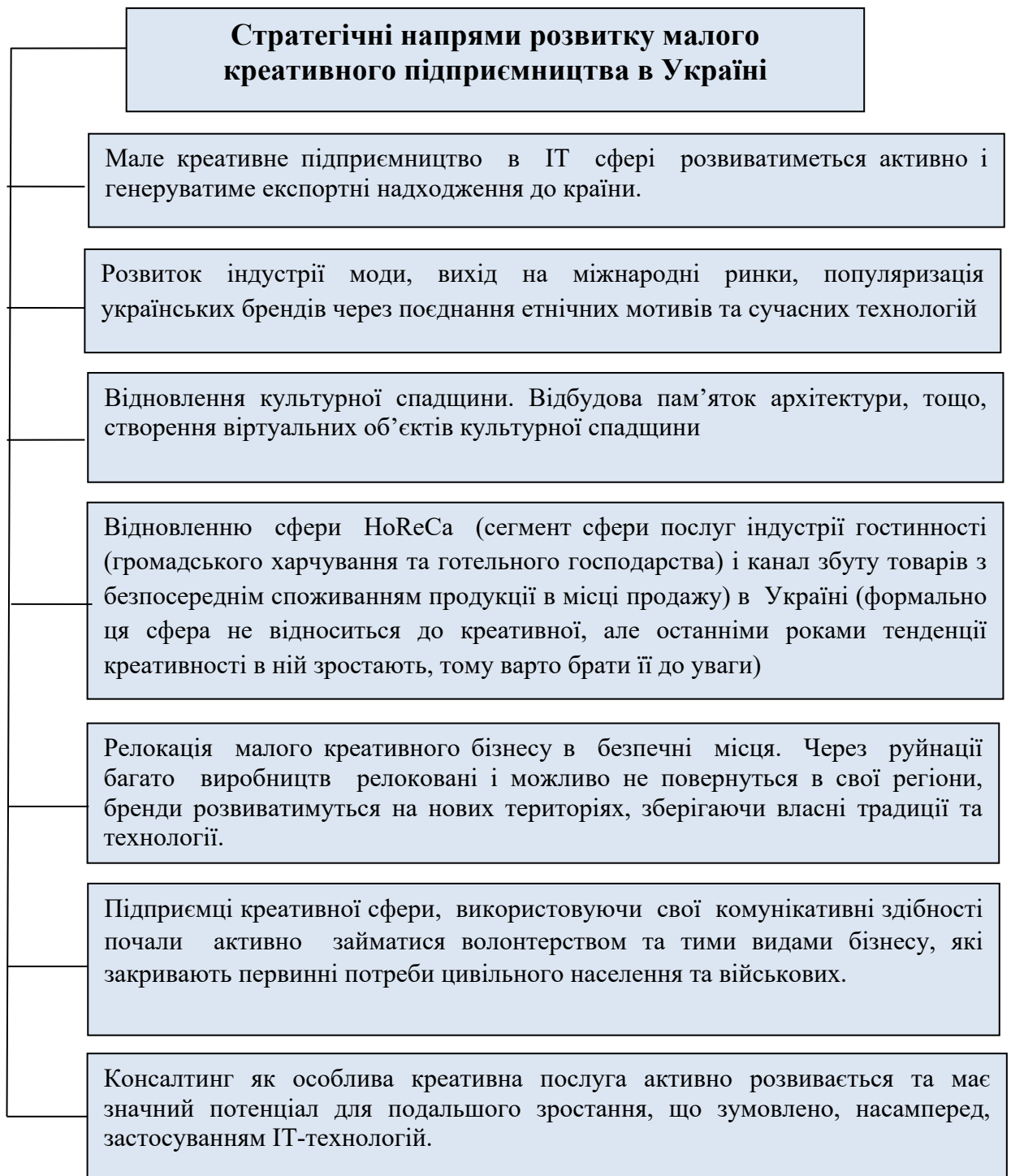


Рис 1.6. Прогнозовані стратегічні напрями розвитку ринку креативних індустрій в Україні в післявоєнний період

Джерело: розроблено автором на основі [23, 24].

Для реалізації даних напрямів менеджменту на всіх рівнях вже сьогодні необхідно впроваджувати реальні зміни, які сприятимуть створенню сприятливого клімату для розвитку малого креативного підприємництва, а

саме: формування ефективної податкової політики з урахуванням потреб та стану конкретних суб'єктів підприємництва; створення умов щодо стимулювання інвестиційної привабливості територій; зниження рівня корупції та бюрократії, що сприятиме залученню інвесторів в соціально-економічний розвиток регіонів; стимулювання інноваційного розвитку малого креативного підприємництва на основі підтримки участі в грантових програмах, залучення до участі в конкурсах міжнародних фондів та спільних підприємств; розробка гнучкої політики кредитування малого підприємництва з урахуванням державних гарантій для фінансових установ; забезпечення програм соціальної відповідальності бізнесу та розвиток корпоративної культури.

Дані заходи сприятимуть розвитку підприємницьких ініціатив, забезпечать конкурентоспроможність економіки та держави в цілому. Сьогодні креативні індустрії мають шанс стати двигуном відновлення України після війни. Частина підприємців продовжує працювати, експортуючи креативний продукт і підтримуючи економіку держави. Креативні фахівці організували безліч волонтерських ініціатив, допомагають армії, мирному населенню на звільнених від окупації територіях, вимушеним переселенцям. Для побудови ефективної взаємодії з креативними підприємцями в цих надскладних умовах необхідно глибоке розуміння їх внутрішнього стану та особливостей реагування на виклики [25, 26].

Висновки до розділу 1

Одержані результати теоретико-методичного дослідження дають змогу зробити такі висновки:

1. На основі проведеного дослідження розкрита економічна сутність малого підприємництва, яка полягає у наступному: відіграють вагому роль у забезпеченні конкурентного середовища, посилюють гнучкість національної економіки, підвищують рівень зайнятості та доходів населення; не потребують великих фінансових вкладень, спроможні, за певної підтримки з боку держави, найшвидше та найефективніше розв'язувати проблеми виробничої та соціально-економічної сфери, стимулювати розвиток економічної конкуренції.

Мале підприємництво пропонується трактувати як унікальне соціальне явище, що притаманне тільки найбільш активним членам суспільства, здатний вирішувати окрім економічних, технологічних, екологічних, ще й цілу низку соціальних проблем: підвищує можливості працевлаштування, більш повно і якісно задовольняє різноманітні потреби споживачів, сприяє раціональному використанню знань і умінь трудових ресурсів;

За результатами досліджень науковців було виділено основні чинники, що впливають на розвиток малого підприємництва в Україні: діловий клімат, що створює умови для підприємницької діяльності; технологічні інновації, що забезпечують конкурентоспроможність малого бізнесу, створюючи нові виробництва, інноваційні продукти і послуги; фінансування, що дає можливість залучення широкого спектру джерел фінансування: державний, регіональний та місцеві бюджети; венчурний капітал; грантові програми; краудфандингові платформи; залучення іноземних інвестицій тощо; експорт, що дає можливість просування на ринки іноземних держав продукції вітчизняного виробництва (товарів, робіт і послуг), об'єктів інтелектуальної власності; просування товарів на нові ринки, участь у виставково-ярмарковій діяльності за кордоном; цифровізація, що забезпечує функціонування державних, регіональних і місцевих інформаційних систем, інформаційно-

комунікаційних мереж; розроблення програм фасилітації розвитку національного креативного підприємництва тощо.

На сьогодні в Україні саме мале підприємництво є ключовим фактором самозайнятості населення, за рахунок релокації підприємств з зони активних бойових дій, їх адаптації до нових умов дозволило відновити частину робочих місць та збільшити податкові надходження до бюджетів приймаючих громад.

2. Аналізуючи літературні джерела за даною тематикою були виділені загрози та можливості розвитку малого креативного підприємництва в Україні. Так, серед загроз можна виділити: відсутність дієвого механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого підприємництва, належне нормативно-правове забезпечення розвитку малого бізнесу; недостатність фінансових ресурсів та обмежений доступ до альтернативних фінансових джерел; недосконалість системи обліку та статистичної звітності, обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення; низький рівень доходів населення, соціально-економічна та політична нестабільність в державі, що впливає на рівень попиту на товари та послуги малого підприємництва; державна підтримка малого підприємництва в Україні, не враховує специфіки креативного підприємництва і потребує коригування.

Базовими сферами креативного підприємництва залишаються: відновлення, розвиток та популяризація культурної спадщини (ремесла, культурні пам'ятки); різні види мистецтва; медіа; функціональний креатив: дизайн (архітектура, іграшки, ювелірні вироби); креативні послуги (реклама, маркетингові дослідження, цифрові й культурні послуги).

Було визначено, що ринок послуг у порівнянні з товарними ринками характеризується певними особливостями, а саме: має більш короткий виробничий цикл, високу швидкість обороту капіталу, територіальну сегментацією і локальність, має високу ступінь індивідуальності і нестандартності наданих послуг, чутливий до ринкової кон'юнктури.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «Д.Ю. КОНСАЛТИНГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Д.Ю. Консалтинг» успішно працює на ринку консалтингових послуг з 2003 року. Зареєстроване ТОВ за адресою: м. Київ, вулиця Паньківська, будинок 20, офіс 1 (www.wconsulting.com.ua). Спеціалізація даного підприємства - експертна оцінка, нормативна оцінка, маркетингові дослідження, бізнес-планування та управлінський консалтинг (Додаток А).

Керівник підприємства – Грищенко Ольга Андріївна, є членом «Українського товариства оцінювачів». Підприємство діє на основі Сертифіката суб'єкта оціночної діяльності № 6711/08, виданого Фондом державного майна України «25» березня 2008, а також Ліцензії на проведення землепорядних та землеоціночних робіт, серії АВ № 305363, виданої Державним комітетом України із земельних ресурсів «16» січня 2008. Компанія має представників у містах Дніпропетровськ та Львів, є членом Українського товариства оцінювачів, Ліги оцінювачів землі, Земельного союзу Україна, Асоціації фахівців з нерухомості України, Асоціації приватних інвесторів України.

За розміром ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» - це мале підприємство (згідно ЗУ «Про підприємства») оскільки загальна чисельність працюючих на 1 січня 2024 року становила 3 працівника, а розмір доходу - 230 200 грн.

Товариство створене з метою здійснення в порядку, і на умовах, визначених чинним законодавством України і статутом підприємницької діяльності для одержання прибутку, розвитку виробництва/надання послуг, вирішення економічних та соціальних завдань. Основним видом діяльності

«Д.Ю. Консалтинг» на момент створення було надання послуг з оцінки різних об'єктів, а саме:

- оцінка землі;
- оцінка нерухомості;
- оцінка обладнання, автотранспортних засобів;
- оцінка товарно-матеріальних цінностей;
- оцінка бізнесу;
- оцінка інтелектуальної власності;
- оцінка збитку і упущеної вигоди;
- переоцінка основних засобів, з метою бухгалтерського обліку.

Експертна оцінка в більшості випадків є обов'язковою процедурою та обов'язковим інструментом для різних операцій з активами. Оцінка проводиться на підставі законодавчої бази України, а так само на підставі національних і міжнародних стандартів оцінки. Однак, фахівцями компанії були розроблені також і внутрішні стандарти з проведення оціночних робіт, на підставі яких технічна частина роботи проходить в найбільш сприятливих умовах для клієнта, економлячи його час.

За понад 20 років роботи компанії, напрацьований досвід оцінки об'єктів для укладення договорів застави, цілей бухгалтерського обліку, а також для укладення договорів купівлі-продажу (визначення стартової ціни продажу об'єкта, обґрунтування і захист ціни перед клієнтами).

У 2009 році компанія «Д.Ю. Консалтинг» вийшла на ринок оцінки з послугою - нормативно-грошова оцінка. З 2009 була проведена робота по нормативно-грошової оцінки в Київській області, зокрема в таких районах: Броварський, Макарівський, Васильківський. Було охоплено понад 50 населених пунктів цих районів. Документація пройшла державну експертизу і передана до державного землевпоряджувальний фонд.

Крім того, з 2013 року компанія ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» проводить систематичний моніторинг різних сегментів ринку, а також маркетингові

дослідження цих ринків, послуги із фінансового та інвестиційного аналізу (розробляє бізнес-плани, ТЕО).

До 2019 року у компанії працювало 8 співробітників, серед яких економіст, експерти–оцінювачі, інженери–землевпорядники. У зв'язку із погіршенням економічної ситуації спричиненою спочатку Covid -19, а потім повномасштабною війною росії проти України частину видів економічної діяльності фірма змушена була припинити, а саме – проведення інвентаризації земель; проведенні земельних аукціонів; проєкту діяльність щодо раціонального використання територій і скоротити частину співробітників.

Наразі фірма зосереджена на діяльності у сфері фінансових послуг, експертної грошової оцінки земельних ділянок, консультування з питань комерційної діяльності й керування, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, інша професійна, наукова та технічна діяльність, діяльність у сфері інжинірингу (Додаток А).

На ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» вищим органом є загальні збори учасників. Загальні збори уповноважені приймати рішення з будь-яких питань діяльності товариства. До виключної компетенції загальних зборів належить:

- визначення основних напрямів діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури товариства;
- встановлення розміру, форми і порядку внесення додаткових вкладів учасників;
- визначення умов оплати праці посадових осіб товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв.

Сьогодні кадровий склад малого підприємства включає професійного оцінювача, та фінансового аналітика та з досвідом роботи 5-15 років.

Керує підприємством директор, який є власником бізнесу і паралельно здійснює функції бухгалтера.

Директор компанії визначає загальну стратегію, перспективи розвитку підприємства, керує розробкою перспективних планів підприємства. Крім того, директор забезпечує організацію бухгалтерського обліку господарської діяльності ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» у відповідності з чинним законодавством; має право підпису на всіх банківських документах, несе персональну відповідальність за правильність розрахунків і своєчасне перерахування грошових коштів, своєчасну, правильну і повну сплату податків, зборів, обов'язкових платежів; забезпечує контроль за економним використанням матеріальних, трудових, фінансових ресурсів; організовує облік основних засобів, грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, сучасне відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій пов'язаних з їх рухом, облік витрат виробництва, реалізації робіт, продукції, послуг, результатів господарської діяльності.

Директор, також здійснює контроль за збереженням у встановленому порядку та оформленням бухгалтерських документів, використанням фонду заробітної плати, встановленням посадових окладів, проводить інвентаризацію грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних засобів; бере участь у роботі по вдосконаленню і розширенню сфери дій внутрішньогосподарських розрахунків у розрізі планової і облікової документації організації, впроваджує механізацію обліково-обчислювальних робіт, забезпечує своєчасне складання бухгалтерської звітності, первинних документів і бухгалтерських засобів, надання їх у встановленому порядку у відповідні органи. Також директор є сертифікованим оцінювачем з експертної грошової оцінки земельних ділянок.

Фінансовий аналітик займається моніторингом ситуації на фінансових ринках, аналізує роботу компаній-клієнтів та конкурентів, проводить консультування з фінансових питань, а також складає періодичні аналітичні огляди і звіти; розробляє інвестиційні портфелі для клієнтів компанії з економічними рекомендаціями щодо проведення торгів, реалізації інвестиційних проектів тощо.

Маркетинговий аналітик займається моніторингом ситуації на ринках, аналізом кон'юнктури ринку, оцінкою стану маркетингової діяльності підприємства; визначає можливі резерви підвищення ефективності діяльності; розробляє конкретні заходи, для покращення діяльності підприємства тощо.

Організаційна структура ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» має лінійну дворівневу схему побудови, що характерно для малих підприємств, які працюють у сфері послуг та представлена на рисунку 2.1.

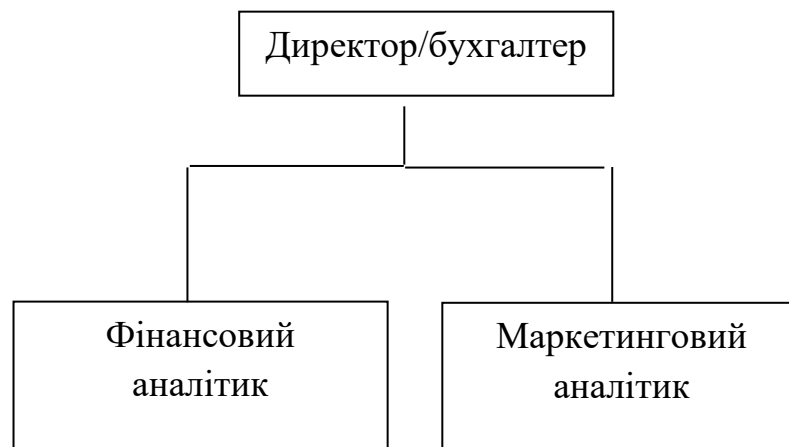


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Д.Ю. Консалтинг»

Мета організаційної структури полягає в забезпеченні раціонального розділення і кооперації праці в компанії, постановці завдань і призначенні відповідальних за їх рішення, розподілі функціональних обов'язків серед працівників і встановленні зв'язку між ними, визначенні каналів комунікації.

Організаційна структура повинна забезпечити виконання головної мети підприємства – його ефективне функціонування і виконання всіх поставлених цілей. Крім того, організаційна структура спрямована на забезпечення життєздатності і стратегічного розвитку підприємства.

Лінійна/елементарна/структура є однією із найпростіших організаційних структур управління. Дана структура характеризується тим, що підприємство/організацію очолює менеджер, який наділений усіма повноваженнями, та здійснює усі функції управління. Лінійна структура є характерною для малих і мікропідприємств, працівники яких виконують

приблизно однакові функції, або для підприємств, що знаходяться на стадії становлення [27, 28].

До недоліків даної структури можна віднести значну централізацію влади, відсутність горизонтальних зв'язків між працівниками, зменшення ініціативи виконавців нижчих рівнів; універсальність керівництва, які часом не здатні охопити всі функції управління; значний обсяг інформації, що передається з одного рівня ієрархії управління на інший, обмежені можливості диверсифікації діяльності [29].

Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Д.Ю. Консалтинг»

Воєнні дії, що спричинили до погіршення економічної та політичної ситуація в Україні, а також наслідки пандемії COVID-19 призвели до того, що фінансовий стан значної частини малого підприємництва погіршився, а частина з них збанкрутувала. Особливо боляче ці фактори вдарили по малим підприємствам у регіонах України, які працювали в соціокультурному секторі.

Узагальнюючий аналіз результатів господарської діяльності компанії за 2022-2024 роки проведемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз результатів господарської діяльності

Показник	Значення показника, тис. грн.			Зміна показника	
	2022	2023	2024	відносна Тис. грн.	абсолютна ± %
1	2	3	4	5	6
1. Дохід	1 211	776	230,2	-980,8	-81
2. Чистий прибуток/збиток	1 047	30,4	-481	-1528,0	-145,9
3. Активи	675,3	495,2	175,9	499,4	-74
4. Зобов'язання	199,6	8,3	170,3	-29,3	-14,68
5. Кількість працівників	5	4	3	-2	-40

Як бачимо із таблиці мале підприємство погіршило фінансові показники діяльності за останні три роки. Спостерігається стійка негативна динаміка доходів: зниження на понад 80% за два роки. Це свідчить про значне падіння обсягів реалізації або ефективності діяльності, можливо, через скорочення ринку, зовнішні ризики чи неефективне управління. Так, дохід (прибуток від продажів) ТОВ «Д.Ю.Консалтинг» за 2024 рік становив 230 тис. грн., що на 980,8 тис. грн (81 %) менше показника 2022 року. Зменшення доходу призвело і до падіння чистого прибутку, так у 2024 році ТОВ «Д.Ю.Консалтинг» отримало збиток у розмірі 481 тис. грн.

Активи підприємства за два роки скоротилися на 499,4 тис. грн, що становить майже 74% від початкового рівня. Таке суттєве зниження активів свідчить про зменшення ресурсної бази підприємства, ймовірно, внаслідок: втрати основних засобів, скорочення оборотних активів, збиткової діяльності, відсутності інвестицій. Різке скорочення активів у поєднанні з падінням доходу та переходом до збиткової діяльності є ознакою фінансової нестабільності підприємства, що вимагає термінового перегляду управлінської та фінансової політики.

У 2023 році зобов'язання підприємства різко скоротилися майже до нуля, що може свідчити про часткове або повне погашення боргів, закриття кредитних ліній, списання зобов'язань або реструктуризацію. У 2024 році зобов'язання знову суттєво зросли, що свідчить про нові боргові зобов'язання (кредити, позики), ймовірну потребу у фінансуванні через збитковість діяльності. Отже, динаміка зобов'язань має нестабільний характер: після різкого скорочення у 2023 році відбулося нове стрімке зростання у 2024-му. Це може вказувати на фінансові труднощі підприємства, які воно намагається покрити за рахунок зовнішніх ресурсів. У поєднанні зі зменшенням активів і збитками — це ознака зростання фінансових ризиків і потенційної неплатоспроможності.

За два роки чисельність персоналу скоротилася на 40%, що свідчить про тенденцію до зменшення кадрового складу. Зниження відбувалося поступово

на 1 працівника щороку, що зумовлено зменшенням обсягів діяльності підприємства, оптимізацією витрат на оплату праці, скороченням та ліквідацією окремих функцій та видів діяльності (оцінка землі, оцінка нерухомості, оцінка обладнання, автотранспортних засобів), відсутністю можливостей для утримання персоналу через фінансові труднощі.

Зменшення кількості працівників є відображенням загального погіршення фінансово-господарської діяльності підприємства. Така динаміка може негативно впливати на його операційну ефективність, інноваційність і якість обслуговування, особливо якщо звільнення торкнулися кваліфікованого персоналу.

2.3. Оцінка зовнішнього середовища, можливостей і загроз діяльності малого підприємства на ринку консалтингових послуг

Аналіз навколишнього середовища є необхідним при здійсненні стратегічного аналізу, тому що його результатом є одержання інформації, на основі якої робляться оцінки щодо поточного положення підприємства на ринку. Аналіз зовнішнього середовища включає вивчення двох його складових [27, 28]:

- макросередовища (фактори опосередкованого впливу);
- мезооточення (фактори прямого впливу);

Аналіз макросередовища включає вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища й ресурсів, соціальної й культурної складових суспільства, науково-технічний і технологічний розвиток суспільства, інфраструктури й т. ін. [29]:

Консалтинг в Україні поступово перетворюється на самостійну індустрію та форму підприємницької діяльності. На сучасному етапі в Україні функціонує понад 300 вітчизняних консалтингових компаній, з яких близько 42 % спеціалізуються виключно на наданні послуг у сфері

управлінського консультування. Крім того, в країні діють представництва провідних світових консалтингових фірм, які займають провідні позиції на міжнародному ринку консультаційних послуг.

Серед українських організацій, які ідентифікують себе як консалтингові, 42 % займаються виключно консультуванням, тоді як 30 % компаній здійснюють консалтингову діяльність, що становить не менше 80 % їхнього загального обороту. Така динаміка свідчить про зростання попиту на професійні консультаційні послуги в умовах трансформації української економіки та управлінського середовища.

У період воєнного стану в Україні спостерігається зростання попиту на консалтингові послуги. Це обумовлено необхідністю адаптації бізнесу до нових викликів і умов функціонування в кризовому середовищі. Сучасні реалії потребують оперативної оптимізації бізнес-процесів, розвитку партнерських зв'язків, розширення мережі контактів та доступу до релевантної інформації. Підприємці змушені освоювати нові ринки, зокрема міжнародні, що зумовлює потребу в професійній експертній підтримці у сфері експортної діяльності. Водночас не втрачають актуальності питання фінансового обліку, податкового консультування, релокації підприємств, відновлення зупиненого через бойові дії виробництва, реорганізації логістичних процесів і підвищення операційної ефективності [30].

Крім того, третина великих організацій має власні консультаційні підрозділи. На відміну від поширеного в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що обслуговують компанії з питань управління, управлінське консультування в Україні використовується епізодично. Це пов'язано з тим, що переважна більшість підприємств, фірм і компаній звертаються за консультаційною допомогою в критичних ситуаціях, коли вирішити наявні проблеми власними зусиллями неможливо [31, 32].

Згідно з дослідженням, опублікованим у журналі «Економіка та держава», структура ринку консалтингових послуг в Україні виглядає наступним чином [33]:

ІТ-консалтинг – 35%

Операційний консалтинг – 25%

Стратегічний консалтинг – 20%

Консалтинг з управління людськими ресурсами – 15%

Інші види консалтингу – 5%

За даними аналітичних досліджень у 2024-2025 роках саме ці напрями консалтингу є особливо перспективними для розвитку бізнесу в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення, саме:

1. Юридично-фінансове консультування для дотримання законодавства.
2. Ризик-менеджмент з урахуванням геополітичної нестабільності.
3. Антикризове управління для відновлення підприємств.
4. Цифрова трансформація і впровадження інновацій.
5. Сталий розвиток та екологічна відповідальність бізнесу.
6. Digital-послуги: інтернет-маркетинг, digital-дизайн та розробка, контент-послуги, консалтинг та аналітика, Хмарні та програмні рішення.

Ці сфери потребують фахівців із комплексним розумінням управління, економіки та технологій.

Характеристика макросередовища ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» у розрізі основних компонентів і чинників представлена в таблиці 2.2 [34-37].

За результатами аналізу можемо зробити висновки, що більшість факторів макросередовища негативно впливають на діяльність вітчизняних консалтингових компаній взагалі, і на ТОВ «Д.Ю. Консалтинг». На відміну від розповсюдженого в розвинутих країнах планомірного співробітництва з консультантами, що здійснюють обслуговування компаній з питань управління, консалтинг в Україні, на жаль, застосовується епізодично.

Зберігаються тенденції відсутності у більшості Українських підприємців позитивного ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку.

Таблиця 2.2

Діагностика макросередовища ТОВ «Д.Ю. Консалтинг»

Чинник впливу	Характер впливу	Тенденції розвитку	Результат впливу на підприємство
1. Демографічний:			
1.1 Чисельність населення	Негативний	Стабільне зменшення населення молодого віку, «старіння нації»	Зменшення кількості потенційних клієнтів, у зв'язку з перевищенням смертності населення над народжуваністю
1.2 Міграційні тенденції	Негативний	Високі темпи еміграції Зменшення населення Вийзд кваліфікованої молоді за кордон Мобілізація в Сили оборони	Зменшення кількості потенційних клієнтів Нестача кваліфікованих спеціалістів
2. Політичний:			
2.1. Політична ситуація в країні	Негативний	Негативні очікування зумовлені посиленням інтенсивності бойових дій, невизначеністю щодо строків та обсягів надання зовнішньої фінансової допомоги, блокадою західних кордонів України	Зростання виробничих витрат, посилення кіберзахисту, зниження ділової активності підприємств. Все це спричинило певне скорочення попиту на консалтингові послуги.
2.2. Невизначеність	Неоднозначний	Зростання умов невизначеності, зумовлене повномасштабним вторгненням РФ в Україну	Війна спричинила як повну, так і часткову втрату активів, зруйнувала інфраструктуру, змінила логістичні ланцюги та ускладнила доступ до необхідних ресурсів. Багато компаній адаптували бізнес-моделі до нових умов.
3. Економічний:			
3.1. Рівень і темпи економічного зростання країни	Негативний	Низькі темпи економічного росту	Зниження темпів розвитку Українського ринку консалтингових послуг

3.2. Купівельна спроможність населення	Негативний	Зменшення доходів, заморожування доходів чи соціальних стандартів	Скорочення фінансових можливостей клієнтів внаслідок зменшення ділової активності
3.3. Розвиненість інфраструктури ринку консалтингових послуг	Негативний	Відсутність професійного об'єднання консультантів та інших інфраструктурних елементів ринку	Розвинена інфраструктура має сприяти підвищенню якості консалтингових послуг, захищати ринок від непрофесіоналів, розвивати бізнес-культуру суспільства в цілому
4. Політико-правовий:			
4.1. Стан нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності	Негативний	Відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності	Дестабілізує діяльність вітчизняних консалтингових компаній
4.2. Відповідність законодавства потребам підприємництва	Негативний	Відсутністю виділення консалтингу як окремого виду діяльності, регламентованих Державним класифікатором видів економічної діяльності в Україні	Немає можливості вести статистичну звітність підприємств за цим напрямом діяльності
5. Соціально-культурний:			
5.1 Ставлення підприємництва до зовнішніх консультантів	Неоднозначний	Попит на консалтингові послуги в Україні залишається низьким у порівнянні з ЄС, але є тенденції до його збільшення в окремих секторах	Скорочення кількості малих консалтингових фірм. Зміна спеціалізації послуг. Зростання креативних та послуг.

Джерело: складено автором на основі [34-37].

Досліджуючи причини достатньо низьких темпів розвитку Українського ринку консалтингових послуг, необхідно відзначити, що серед стримуючих факторів його розвитку є відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності, Українського класифікатора

консалтингових послуг, ефективно діючого професійного об'єднання консультантів.

Аналіз мезо-оточення здійснюється за наступними основними складовими: покупці/клієнти, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Клієнти. Більшість компаній, які замовляють консалтингові послуги, є успішними зростаючими підприємствами, що прагнуть посилити конкурентний статус. ТОВ «Д.Ю.Консалтинг» має досвід роботи з фінансово-кредитними закладами, а саме:

ПАТ «Укресімбанк», «Оптимум Інвест», «Український Будівельний Альянс», АКБ «Індустріалбанк», КУА «ОТП Капітал», КУА АПФ «Ніко Фінанс», КУА «СіБі Асепт менеджмент Україна», КУА «Юкрейніан Ріелті Груп», КУА «Фінансовий партнер»;

ключовими клієнтами в напрямку експертної грошової оцінки та/або бізнес-консалтингу є державні, або комунальні підприємства: адміністрація Макарівського, Броварського, Васильківського р-ну (селищні ради), АБ «Кліринговий дім», ДП НАЕК «Енергоатом», ДП «Мілкіленд Україна», ТМ «Добряна», СК «Впевненість Безпека», EAST WEST GROUP (ПрАТ «Гадичсир», ПАТ «ТД Любас», ПАТ «Техмолпром. Більш повний перелік клієнтів компанії наведений в додатку Г.

Конкуренти. На управлінському ринку консалтингові послуги пропонують [38]:

- *консалтингові транснаціональні корпорації* (велика п'ятірка: Deloitte & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;
- *великі багатофункціональні фірми*, в яких працює близько сотні професійних консультантів, котрі спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують увесь спектр управлінських послуг і

вирішення найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати пропонований продукт;

- *вузькоспеціалізовані фірми*, які зазвичай надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Як завжди, вони намагаються працювати в певному територіальному просторі;
- *університети, учбові центри*, які, проводячи серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, дотримання консалтингових знань та у подальшому надання послуг з різних питань бізнесу;
- *незалежні окремі консультанти* — висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

Серед основних конкурентів ТОВ «Д.Ю.Консалтинг» на ринку консалтингових послуг міста Києва працюють такі консалтингові компанії: «Аурум Терра», «Вега Консалтинг», «Загород-Ріелті», «Деол Партнерс», КА «Персонал»; оціночні компанії: «Інвесткон», «РЕД», «Далекс-Експерт», «Найт Франк», «Кволітас», «Укрпромконсалтинг», «Некос Ріелті», «Ф'южн консалтинг», «Таврида Консалтинг», «Валкол».

Але за обсягом послуг, що надаються та широтою охоплення ринку консалтингових послуг міста Києва можна виділити найвагоміших конкурентів ТОВ «Д.Ю.Консалтинг», це: Грант Торнтон Україна, SMART Consulting, Vecher.

Грант Торнтон Україна (м. Київ, печерський р-н. З 2006 року є однією з провідних компаній на ринку консалтингових та аудиторських послуг. Входить до складу Грант Торнтон Інтернешнл - відомої світової мережі, яка об'єднує понад 31 тис. Фахівців в 500 офісах більше 100 кран світу [39].

SMART Consulting (м. Київ, печерський р-н. Компанія "Smart Consulting" пропонує наступні послуги: 1. Організаційний консалтинг: формування стратегії; побудова організаційної структури; побудова бізнес-процесів; побудова ефективних схем інформаційних потоків. 2. IT консалтинг: для банків; для компаній. 3. Операційний аудит: функція внутрішнього аудиту "під ключ"; побудова систем внутрішнього контролю; проведення внутрішнього операційного аудиту. 4. Рекрутинг: аналіз компанії клієнта; експертиза ринку праці; пошук і підбір персоналу. 5. Навчання і розвиток персоналу: алгоритм корпоративного тренінгу; алгоритм відкритого тренінгу. 6. Оцінка персоналу : побудова системи атестації; центри оцінки) [40].

СІДКОН (м. Київ, шевченківський р-н. на ринку з 2004 року, ключові послуги: експертні дослідження ділових партнерів, конкурентів, активів компанії будь-якої «глибини» і складності; організація і розвиток бізнесу; організація і реалізація інвестиційних проектів; оптимізація оподаткування; франчайзинг; стратегічний консалтинг; купівля та продаж бізнесу)[41].

Дані компанії охоплюють широкий спектр консалтингових послуг, включаючи стратегічний консалтинг, фінансовий та бухгалтерський супровід, управління персоналом, цифрові рішення та дослідження ринку. Більшість з них мають міжнародний досвід та обслуговують клієнтів як в Україні, так і за її межами.

Результати діагностики безпосереднього оточення досліджуваного підприємства представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Діагностика мезооточення ТОВ «Д.Ю.Консалтинг»

Чинник впливу	Характер впливу	Тенденції розвитку	Результат впливу на підприємство
1. Конкуренти:			
1.1 Потенційні конкуренти на ринку управлінського консалтингу	Прямий	Конкуренція між продавцями консалтингових продуктів, в основному, ведеться усередині свого сегмента	Послаблення ринкових позицій. Пошук нових ринкових можливостей.

Продовження таблиці 2.3

1.2. Розмір та спеціалізація консалтингових компаній	Специфічний	Репутація транснаціональних корпорацій безперечно і рівень їх консультатійного обслуговування є надзвичайно високим, втім клієнт дуже часто надає переваги більш близьким взаєминам з невеликою консультатійною фірмою	Робота в межах спеціалізованої ніші. Підвищення професіоналізму консультантів, висока якість виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів
1.3. Географічне положення консалтингових компаній	Прямий	Більшість потужних консалтингових вітчизняних компаній зосереджено у м. Києві (понад 75% за кількістю компаній та 85% за обсягами продажів). Така концентрація зумовлена розташуванням у столиці центральних офісів “великої четвірки” аудиторських компаній, лідерів світового консалтингу, провідних українських компаній	Можлива співпраця на умовах франчайзингу із великою міжнародною консалтинговою компанією
2. Споживачі:			
2.1. Вимоги до розташування	Прямий	Вигідне розташування Вигідне транспортне сполучення	Реалізація аналогічних послуг в інших районах міста
2.2 Вимоги покупців до якості послуг та сервісу обслуговування	Прямий	Орієнтація підприємства на запити і вимоги споживачів. Зростання вимог до якості наданих послуг	Підвищення професіоналізму консультантів, висока якість виконання замовлень, дотримання етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів
3. Продукт/послуга			

3.1. Функціональне призначення консалтингового продукту	Прямий	30% вітчизняного консалтингового ринку пов'язано з наданням послуг з податкового та юридичного консалтингу. Значний попит на послуги інформаційного консалтингу, які в структурі ринку консалтингових послуг в Україні становлять 21%. Стійка тенденція зростання продуктів фінансового і стратегічного консультування (17% та 13%).	Розширення консалтингових послуг у відповідності до тенденцій розвитку та потреб ринку
---	--------	--	--

Джерело: складено автором на основі [38-41].

Отже, проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що підприємство, реалізуючи нішову стратегію, піддається впливу зовнішніх чинників. Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів, їх досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення; переходу на постійне консультаційне обслуговування, що є більш економічним для клієнта; усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій.

Можливий успіх ТОВ «Д.Ю.Консалтинг» багато в чому залежить від його готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів роботи та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє ТОВ «Д.Ю.Консалтинг» нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Конкурентні переваги. На відміну від великих сітьових, державних і комерційних компаній, що пропонують свої послуги на ринку

консалтингових послуг, компанія «Д.Ю. Консалтинг» має деякі переваги, що характерні малим формам організації бізнесу, а саме:

1. Індивідуальний підхід до клієнта - малі фірми гнучкіші у спілкуванні та прийнятті рішень; менше бюрократії, швидше реагують на потреби клієнта; керівники безпосередньо беруть участь у проєктах.

2. Гнучкість та швидкість - Можуть швидко адаптуватися до змін у проєктах; приймають рішення оперативніше, без затвердження на кількох рівнях.

3. Глибока експертиза в нішевих сегментах - фокус на вузькій спеціалізації дозволяє таким фірмам досягати глибоких знань у певній галузі, чого часто бракує у великих структурах .

4. Висока мотивація персоналу - малих компаніях консультанти зацікавлені у результаті, бо мають пряму участь у розвитку фірми та відсоток у прибутку.

5. Легкість у налагодженні довготривалого партнерства - малі фірми зацікавлені у збереженні кожного клієнта на основі встановлення довгострокових, довірчих відносин.

Для більш детального аналізу підприємства проведемо SWOT- аналіз (рисунок 2.2.).

SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія підприємства повинна найкращим чином сполучати внутрішні потенційні можливості компанії (тобто - її сильні та слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (що частково відбивається у можливостях та загрозах).

Проведемо SWOT- аналіз ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» за класичною схемою. В основу даної схеми покладено розуміння того, що сильні сторони - це безумовні досягнення підприємства і природно складені переваги. Сила ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» полягає у значному досвіді роботи у окресленій галузі, певному іміджі підприємства, яке добре відоме на ринку управлінського консультування у Києві та області.

Сильні сторони (S)	Бал	В.к.	Можливості (O)	Бал	Вк
1. Гнучкість системи управління та чітка організація праці	8	0,56	1. Ріст ємності Українського ринку консалтингових послуг	8	0,42
2. Задовільна цінова політика	7	0,06	2. Можливість диверсифікації діяльності	7	0,10
3. Досвід роботи на ринку консалтингових послуг	6	0,37	3. Можлива співпраця на умовах франчайзингу із відомою консалтинговою компанією	5	0,48
$S=8*0,56+7*0,06+6*0,37=7,12$		1	$O=8*0,42+7*0,10+5*0,48=6,46$		1
Слабкі сторони (W)	Бал	В.к.	Загрози (T)	Бал	В.к.
1. Обмежені фінансові ресурси та невелика прибутковість бізнесу	6	0,21	1. Складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності в Україні через воєнні дії	7	0,23
2. Висока собівартість наданих послуг	5	0,26	2. Велика кількість конкурентів на ринку управлінських консалтингових послуг	4	0,20
3. Залежність від обмеженого кола клієнтів	5	0,038	3. Відсутність нормативно-правової бази регулювання консалтингової діяльності	6	0,16
4. Труднощі з масштабуванням та виходом на нові ринки	4	0,48	4. Зниження платоспроможного попиту	5	0,40
$W=6*0,21+5*0,26+5*0,04+4*0,48=4,68$		1	$T=7*0,23+4*0,20+6*0,16+5*0,40=5,37$		1

Рис. 2.2. SWOT- аналіз підприємства ТОВ «Д.Ю. Консалтинг»

Розрахунок вагових коефіцієнтів проведемо за допомогою методу аналізу ієрархій (MAI) – це математична процедура для ієрархічного зображення елементів з метою визначення суті будь-якої проблеми. Метод полягає в декомпозиції проблеми на простіші складові частини, а також в обробленні суджень особи чи осіб, котрі приймають рішення на підставі парних порівнянь пріоритетів (критеріїв) доцільності. Це дає змогу оцінити рівень взаємодії елементів ієрархії [41]. Розрахунки до SWOT – аналізу ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» наведені в додатку Б.

Сила ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» полягає у значному досвіді роботи у окресленій галузі, певному іміджі підприємства, яке добре відоме на ринку управлінського консультування у Києві та області з 2003 року.

Слабкість підприємства – невеликий масштаб діяльності, висока конкуренція на ринку консалтингових послуг, зниження платоспроможного попиту, труднощі з масштабуванням та виходом на нові ринки – призводять до невеликої прибутковості, дебіторської заборгованості та нестійких ринкових позицій.

Розрахунок вагових коефіцієнтів проведемо за допомогою методу аналізу ієрархій (MAI) полягає в тому, щоб приймати складні управлінські рішення шляхом декомпозиції проблеми на ієрархічну структуру та послідовного порівняння альтернатив і критеріїв за пріоритетністю. Це математична процедура для ієрархічного зображення елементів з метою визначення суті будь-якої проблеми. Метод полягає в декомпозиції проблеми на простіші складові частини, а також в обробленні суджень особи чи осіб, котрі приймають рішення на підставі парних порівнянь пріоритетів (критеріїв) доцільності. Це дає змогу оцінити рівень взаємодії елементів ієрархії [37, 41].

Оскільки сильні сторони ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» переважають слабкі, це означає, що фірма має досвід роботи і деякі конкурентні переваги на ринку управлінських консалтингових послуг і у неї є потенціал до розвитку на вже освоєному ринку.

Висновки до розділу 2

Тема магістерської роботи розкрита на базі конкретного суб'єкта господарювання - Товариства з обмеженою відповідальністю «Д.Ю. Консалтинг», яке працює на ринку консалтингових послуг України з 2003 року. Спеціалізація даного підприємства - експертна оцінка, нормативна оцінка, бізнес-планування та фінансовий консалтинг.

За результатами проведеного аналізу виділені основні показники фінансового стану та результатів господарської діяльності ТОВ «Д.Ю.Консалтинг», які характеризують такі показники:

У 2022–2024 роках підприємство продемонструвало тенденцію до суттєвого погіршення фінансово-господарського стану. Основні показники діяльності мають негативну динаміку:

- Доходи підприємства зменшилися на 81%, що свідчить про зниження обсягів реалізації продукції (послуг) або втрату частини ринку.
- Чистий фінансовий результат трансформувався з прибутку (+1047 тис. грн у 2022 році) у збиток (– 481 тис. грн у 2024 році), що свідчить про зниження ефективності господарювання та зростання витрат.
- Активи підприємства скоротилися на 74%, що вказує на втрату частини ресурсної бази – матеріальних або фінансових.
- Зобов'язання продемонстрували нестабільність: після різкого зниження у 2023 році вони знову зросли у 2024-му, що може бути ознакою залежності від зовнішнього фінансування або зростання боргового навантаження.
- Чисельність працівників скоротилася на 40%, що свідчить про структурне скорочення персоналу в умовах зменшення обсягів діяльності.

Сила ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» полягає у значному досвіді роботи у окресленій галузі, певному іміджі підприємства, яке добре відоме на ринку управлінського консультування у Києві та області, висококваліфікованих кадрів.

Слабкість підприємства – невеликий масштаб діяльності, висока конкуренція на ринку консалтингових послуг, зниження платоспроможного попиту – призводять до невеликої прибутковості, дебіторської заборгованості та нестійких ринкових позицій.

Можливий успіх ТОВ «Д.Ю.Консалтинг» багато в чому залежить від його готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів роботи та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє ТОВ «Д.Ю.Консалтинг» нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Беручи до уваги сильні сторони у діяльності ТОВ «Д.Ю.Консалтинг», його потенційні можливості та для підвищення ефективності його діяльності у дипломній роботі пропонується оптимізувати наступні напрями діяльності: розробляти і впровадити систему диверсифікації напрямів діяльності; визначити принципи пошуку нових клієнтів, послуг та ринків; зміцнити фінансове становище та підвищити прибутковість бізнесу на умовах франчайзингу. Реалізація даних напрямків дозволить організації підвищити конкурентоспроможність та досягти поставлених стратегічних цілей розвитку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Франчайзинг як особлива форма розширення бізнесу та засіб мінімізації підприємницьких ризиків ТОВ «Д.Ю. Консалтинг»

В умовах ринкової економіки підприємці не можуть добитися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати та акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положення на них конкурентів, так і про власні перспективи та можливості.

У сучасних умовах франчайзинг набуває дедалі більшої популярності як ефективна форма організації підприємницької діяльності. Зростаючий інтерес до цієї моделі пояснюється високою мінливістю ринкового середовища, жорсткою конкуренцією та прагненням до мінімізації ризиків при започаткуванні бізнесу. Франчайзингова система передбачає, що компанія з усталеною репутацією (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право використовувати свою торгову марку, бізнес-модель, управлінські практики або виробничі технології. У результаті франчайзі отримує змогу швидше вийти на ринок та досягти стабільності, тоді як франчайзер – додаткове джерело прибутку й розширення ринку збуту з мінімальними витратами. Співпраця регулюється офіційною угодою, за якою франчайзі зобов'язується здійснювати регулярні виплати (роялті) та дотримуватись установлених стандартів бренду. Таким чином, франчайзинг є взаємовигідною формою співробітництва, що сприяє розвитку підприємництва як на місцевому, так і на міжнародному рівні. За право займатися бізнесом франчайзі сплачує частину отриманого доходу відповідно до укладеної угоди [43, 63].

Франчайзинг як специфічна форма організації підприємницької діяльності часто базується на принципах маркетингу, брендингу або

ефективного розподілу товарів і послуг. У цьому випадку компанія-франчайзер (так звана «материнська компанія») надає фізичній чи юридичній особі (франчайзі) ліцензію або право здійснювати господарську діяльність під її брендом у чітко визначених часових та територіальних межах.

Франшиза, по суті, є комплексною бізнес-системою, яка включає не лише право на використання торговельної марки, але й детально розроблену модель управління, стандарти обслуговування, інструкції щодо операційної діяльності, маркетингові інструменти та навчальні матеріали. Уся ця сукупність елементів оформлюється у вигляді так званого франчайзингового пакету (або пакета франшизи), який передається франчайзі для забезпечення єдиних стандартів і сталого розвитку бізнесу в межах мережі [43, 63].

Франчайзингові взаємини можуть бути вигідними для обох сторін. Так, франчайзі зацікавлений у максимальних продажах при мінімальних витратах, при цьому, повинний виконувати правила ведення бізнесу за франшизою і брати участь у рекламних і маркетингових компаніях франчайзера. У свою чергу, франчайзер зосереджено працює над тим, щоб лідирувати в конкурентній боротьбі, надає необхідну підтримку, для того щоб франчайзі міг приділяти всю увагу своїм щоденним операціям.

Таким чином, франчайзинг – це особлива форма організації бізнесу, що дозволяє розвиватися малим підприємствам та збільшує обсяги реалізації великих фірм за рахунок взаємодії даних типів суб'єктів. Такий взаємозв'язок великих і малих фірм дозволяє розширити збутову діяльність головної фірми в регіонах окремої країни чи за її межами, тобто на міжнародному рівні. Безперечно, в сучасних умовах економіки України франчайзинг є тим механізмом, що сприяє розвитку підприємництва і збільшенню кількості малих підприємств. Таким чином, франчайзинг є не лише формою комерційної співпраці, а й потужним інструментом масштабування успішного бізнесу з мінімальними ризиками для обох сторін.

Аналізуючи літературні джерела за даною тематикою, спробуємо виділити переваги та недоліки франчайзингових відносин для франчайзера (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Можливості та ризики з боку франчайзі

можливості	загрози
<i>франчайзі</i>	
Приєднання до бізнесу чи бренду, що успішно розвивається. Франчайзі починає роботу під вивіскою впізнаваної марки, що забезпечує лояльність клієнтів з першого дня. Отже, ризик банкрутства набагато нижчий у порівнянні зі звичайним індивідуальним бізнесом.	Регулярні роялті та паушальні внески. Франчайзі повинен сплачувати фіксовані та періодичні платежі, навіть у періоди збитковості. Залежність від репутації франчайзера. Негативна інформація про центральну компанію може вплинути на місцевий бізнес.
Маркетингова та навчальна підтримка Франчайзер надає маркетингові матеріали, стандарти обслуговування, інструкції, тренінги. Досвід інших франчайзі систематизується й узагальнюється франчайзером і використовується в розробці нових ділових рішень.	Обмежений асортимент товарів. Згідно з угодою, франчайзі може продавати тільки ті товари і надавати тільки ті послуги, які передбачені франшизою, що надається, і не більше того. Відсутність гарантій успіху. Незважаючи на репутацію бренду, локальні економічні умови можуть впливати на прибутковість.
Надання інших вигод з боку франчайзера. Включають і інші послуги, які не були відмічені вище: використання результатів досліджень франчайзера, вигоди від загальнонаціональних рекламних компаній франчайзера, послуги з проектування і розміщення будівель і приміщень, юридичні послуги та ін.	Контроль та аудит зі сторони франчайзера Обмежена самостійність. Франчайзі зобов'язаний дотримуватися стандартів і регламентів франчайзера, що знижує гнучкість у прийнятті рішень. Обов'язкове дотримання стандартизованих процедур. Часті перевірки, необхідність звітувати та дотримуватись вимог можуть тиснути на підприємця.
Часткове фінансування з боку франчайзера. Воно може здійснюватися в прямій формі (кредити, участь в капіталі), але частіше – в непрямому вигляді (устаткування по лізингу, матеріали і товари з відстроченням платежу або оплати частинами).	Франчайзі не має права самостійно продати свою франшизу. Навіть якщо з яких-небудь економічних та інших міркувань це може бути вигідно для нього, рішення про покупця франшизи і розподіл одержаної суми між франчайзером і франчайзі належить звичайно франчайзеру

Навчання персоналу і контроль над веденням бізнесу з боку франчайзера. Зацікавленість в успіху бізнесу виявляється з обох боків, тому франчайзер забезпечує навчання менеджерів і персоналу франчайзі до початку бізнесу і в процесі його діяльності.	Невідповідні програми навчання. Франчайзери обіцяють проведення інтенсивного навчання і після початку діяльності франчайзі, але на практиці курси можуть виявитися не такими ефективними і потрібними.
--	---

Джерело: складено автором на основі [43, 44, 45, 46].

Як видно із таблиці 3.1 переваги участі у франчайзингових відносинах для франчайзера полягають у можливості розширювати межі визнання власного бізнесу та забезпечувати розвиток підприємницької діяльності за рахунок коштів і зусиль інших суб'єктів господарювання. В умовах гострого дефіциту фінансування як основного, так і оборотного капіталу підприємств в Україні саме франчайзинг дозволяє створювати досить швидко зростаючий бізнес на досить вигідних умовах як для франчайзингової компанії, так і для покупців франшизи [44, 63].

Отже, перед укладенням франчайзингової угоди потенційному франчайзі варто зібрати вичерпну інформацію про франчайзера: його історію, поточне становище на ринку, ділову репутацію, перспективи розвитку бізнесу, фінансові показники, умови підтримки та супроводу, які пропонуються в межах франшизи, а також про конкурентне середовище в обраній галузі. Окрему увагу слід приділити юридичним аспектам угоди, терміну дії договору, правилам використання торгової марки та передбаченим зобов'язанням сторін. У свою чергу, франчайзер повинен також ретельно проаналізувати потенційного партнера: рівень його підприємницького досвіду, фінансову спроможність, наявність управлінських навичок, репутацію, відповідність корпоративним цінностям мережі та здатність дотримуватися стандартів франшизи. Такий взаємний аналіз сприяє побудові довготривалого, взаємовигідного партнерства та знижує ризики невдалого запуску бізнесу в новому регіоні [46, 63].

Сьогодні франчайзинг є ефективною моделлю розвитку бізнесу, що допомагає забезпечити високі темпи розширення, подолати проблеми з обмеженим фінансуванням і залучити мотивований персонал. Він виступає одним із інструментів мінімізації підприємницьких ризиків поряд із такими формами, як лізинг та аутсорсинг. Розглянемо франчайзинг детальніше як спосіб зниження ризиків у підприємницькій діяльності.

До основних ризиків, що стоять перед компаніями-франчайзерами, належать:

Економічні ризики, які пов'язані із безпосередніми втратами доходів або майна. Для франчайзера найбільшим ризиком є втрата роялті від франчайзі. Однак ризики втрати матеріальних активів мінімальні, оскільки франчайзі використовує нематеріальні активи франчайзера, а матеріальні активи зазвичай належать самому франчайзі.

Ринкові ризики, які можна поділити на дві категорії:

а) ризики погіршення бізнес-репутації серед партнерів та підприємців. В процесі діяльності можливі як ефективні, так і неефективні управлінські рішення, що впливають на імідж франчайзера. Чим вища якість прийнятих рішень, тим сильнішою є репутація та більшим попит на франчайзингові послуги.

б) ризики погіршення ринкової репутації серед споживачів. Оскільки франчайзі використовує бренд та комунікаційну символіку франчайзера, якість роботи франчайзі безпосередньо впливає на сприйняття бренду кінцевими споживачами. Успішна діяльність франчайзі сприяє підвищенню довіри до бренду, а помилки можуть суттєво її підірвати [46, 47].

Також існує група ризиків, пов'язаних із внутрішньою організацією підприємств-франчайзі:

Організаційні ризики. Франчайзер зобов'язується підтримувати франчайзі у питаннях управління бізнесом, організації роботи персоналу, встановлення ефективних каналів збуту та постачання ресурсів. Недостатня

підтримка або непорозуміння в цих сферах можуть знизити ефективність роботи франчайзі.

Виробничі ризики. Франчайзер надає франчайзі сучасне обладнання, технології та доступ до наукових розробок, а також маркетингові інструменти. Для франчайзера важливо, щоб франчайзі дотримувався стандартів якості продукції чи послуг, що надаються, адже це впливає на загальний імідж мережі.

Інформаційні ризики. Ставши частиною франчайзингової мережі, франчайзі отримує доступ до унікальних знань, ноу-хау, брендovаних матеріалів, а також проходить навчання. Втрати або неефективне використання цієї інформації можуть призвести до зниження конкурентоспроможності.

В умовах динамічного розвитку ринків і постійних змін у споживчих пріоритетах, франчайзинг залишається однією з найнадійніших моделей розвитку бізнесу, що допомагає мінімізувати ризики як для франчайзера, так і для франчайзі [46, 47].

До потенційних недоліків і ризиків, пов'язаних із розширенням бізнесу шляхом придбання франшизи, які можуть негативно позначитися на діяльності компанії «Д.Ю. Консалтинг», слід віднести такі аспекти:

- ризик "успадкування" системних проблем або слабкостей франчайзера – якщо бізнес-модель франчайзера не є достатньо ефективною, або компанія має негативну репутацію, то ці недоліки можуть перенестися й на франчайзі, навіть за умови сумлінного ведення бізнесу з його боку;

- можливе «успадкування» неефективної або проблемної клієнтської бази, а також труднощі зі зміною або адаптацією іміджу компанії до місцевого ринку, зокрема у випадку, якщо бренд не є добре впізнаваним в регіоні або має суперечливу репутацію;

- втрата автономії в питаннях ціноутворення, маркетингу та управління персоналом, що особливо важливо для малих фірм, які зазвичай прагнуть

гнучкості – більшість франчайзерів вимагає дотримання чітких стандартів, політик ціноутворення та корпоративного стилю;

- наявність прихованих або додаткових витрат, які не завжди чітко вказані в основному договорі: йдеться, зокрема, про витрати на адаптацію бізнесу до корпоративних стандартів (бренд-бук, дизайн приміщення, ІТ-системи, навчання персоналу тощо);

- фінансові ризики, пов'язані з валютою, особливо у випадку роботи з іноземними франчайзерами – плата за франшизу, роялті, програмне забезпечення або реклама можуть бути прив'язані до євро або долара США, що у разі коливань курсу призводить до збільшення витрат;

- обмеження на використання локальних бізнес-інновацій – деякі франчайзери забороняють впровадження нових ідей без погодження, що стримує розвиток ініціативи на місцях і знижує адаптивність до локального ринку;

- ризик залежності від успіху центральної компанії: у разі фінансових труднощів франчайзера або його репутаційних втрат, усі партнери (франчайзі) можуть зазнати негативного впливу, навіть якщо їхній бізнес працює успішно.

З метою зниження потенційних ризиків, пов'язаних із придбанням франшизи, компанії «Д.Ю. Консалтинг» доцільно дотримуватись низки рекомендацій, що дозволять уникнути фінансових та організаційних труднощів у майбутньому:

- перед підписанням франчайзингової угоди необхідно провести ретельну перевірку франчайзера, зокрема його фінансової стабільності, досвіду на ринку, репутації серед інших франчайзі, а також наявності ліквідних активів, які свідчать про надійність партнера;

- для мінімізації ризику неочікуваних чи прихованих витрат, у договорі слід чітко прописати механізм формування та перерахування всіх платежів

(паушального внеску, роялті, рекламних зборів тощо), а також, у разі можливості, вказати їх максимальні розміри або діапазони;

- перед інвестуванням у франшизу необхідно переконатися, що бізнес-модель франчайзера пройшла практичну апробацію, має підтверджені результати в інших регіонах або серед інших партнерів, що знижує ризик інвестування у нестійкий або неперевірений бізнес;

- товари або послуги, що пропонуються в рамках франшизи, мають бути впізнаваними, мати конкурентні переваги та диференціюючі характеристики, бути захищеними дієвим товарним знаком чи торговою маркою, яка вже викликає довіру у цільовій аудиторії;

- операційна система, стандарти ведення бізнесу, навчальні матеріали та програмне забезпечення, що передаються франчайзі, повинні бути уніфікованими, легкими у впровадженні, не вимагати надмірних витрат часу та ресурсів на адаптацію — це прискорить запуск бізнесу та знизить ризик помилок на старті;

- очікуваний рівень прибутковості бізнесу має бути економічно обґрунтованим і достатнім для забезпечення рентабельної діяльності як для франчайзера, так і для франчайзі, а також для повернення інвестицій у прийнятний термін (звичайно до 2-3 років);

- проведення попередньої юридичної експертизи договору франчайзингу: консультація з фахівцем із франчайзингу, аналіз конкурентного середовища регіону, у якому планується відкрити бізнес, а також фінансове моделювання прогнозованих показників прибутковості на основі звітів існуючих франчайзі.

Таким чином, можна констатувати, що франчайзинг дає можливості мінімізувати значну частину підприємницьких ризиків, а деяких майже уникнути. Модель франчайзингу є надзвичайно важливою для малого бізнесу, а також містить значний потенціал співробітництва невеликих господарських структур із великими фірмами, провідними виробниками — власниками відомих торгових марок.

3.2. Обґрунтування напрямів розвитку та оцінка готовності ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» до франчайзингу

За оцінками аналітиків франчайзинг в Україні може забезпечити, як в Європі, 60-70% малого та середнього бізнесу. В Америці цей показник досяг майже 90% [45]. Станом на сьогодні в Україні функціонують понад 600 франчайзингових систем, що охоплюють понад 90 секторів економіки. Найбільш розвиненими галузями залишаються роздрібна торгівля, громадське харчування, освітні та консалтингові послуги, а також індустрія краси та здоров'я. Понад 50% франчайзерів на українському ринку - це вітчизняні компанії, що свідчить про посилення внутрішнього підприємництва та зростання довіри до українських брендів. Крім того, зросла популярність онлайн-франшиз у сфері ІТ-консалтингу, маркетингу, коучингу та фінансових послуг, що відповідає новим викликам цифрової економіки та воєнного часу. Як і в багатьох інших країнах, найбільше франшиз представлено в роздрібній торгівлі, на другому місці - громадське харчування, потім - сфера послуг і виробництво.

Деякі вітчизняні компанії мають франчайзингові об'єкти в інших країнах (наприклад, FFS, Arber, Джинси Суперціна, VD one). Найбільш відомі в Україні франшизи: Наша Ряба, Гаврилівські курчата, Піца Челентано, «Нова пошта», «Gbar», Lviv Croissants, «Франсуа», «Сімейна пекарня», сім'я ресторанів Дмитра Борисова, «Галя Балувана», «Розетка», «Дніпро-М», Aroma Kava, Dream Hostel, IT Education Academy, More Emotions, ДІЛА та багато інших [43-45, 50].

Наведемо найбільш відомі франшизи у консалтинговій сфері в Україні за останні 5 років у таблиці 3.3. [48-52, 63].

Таблиця 3.3

Успішні франшизи у консалтинговій сфері в Україні

Компанія	Напрямок діяльності	Переваги
FRANCHISE CAPITAL	Міжнародна консалтингова компанія з головним офісом у Києві, присутня у багатьох країнах Східної Європи. Надає повний супровід: розробка концепції франшизи, пакета документів, маркетингу, вихід на зовнішні ринки	Повний спектр послуг «під ключ», вийшли на міжнародний ринок
PROFIT system	Спеціалізується на комплексному консалтингу: від попередньої діагностики до запуску франшизи.	20 років досвіду, є видавцем порталів тематики франчайзингу в 15 країнах Європи та Близького Сходу (Україна, Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, Румунія, Сербія, Хорватія, Словенія, Латвія, Литва, Македонія, Італія та Саудівська Аравія).
ТОВ «Тріарх»	Київська компанія, що розробляє франчайзингові стратегії з інвестиційного та операційного менеджменту. Пропонує ідеї для запуску бізнесу та підтримку на різних етапах	Інвестиційний і франчайзинговий консалтинг, розробка і запровадження стратегії розвитку підприємства, управління операційною діяльністю підприємства
World Franchise Centre	Частина міжнародної мережі WFA (USA). Фокусується на галузях громадського харчування, роздрібної торгівлі й франчайзингу під ключ	Міжнародна репутація, підтримка в закордонних країнах
Top franchising (Domano)	Платформа-агрегатор бізнес-моделей: надає аналітику, рейтинги і допомагає вибрати найкращу франшизу. Допомагає франчайзерам у просуванні бізнесу та масштабуванні бізнесу	Аналітика, огляд ринку, база франшиз для вибору.

Джерело: складено автором на основі [48-52, 63]

Отже, як показують дослідження франчайзингової діяльності, вона має достатній потенціал розвитку в Україні за трьома основними напрямками: сфера послуг, громадське харчування та виробництво. Оскільки

досліджуване підприємство - компанія «Д.Ю. Консалтинг» працює на ринку управлінських консалтингових послуг уже понад 15 років, має широке коло клієнтів і досвід роботи у цій галузі – для подальшого розвитку даного малого підприємства пропонується стратегія пов'язаної диверсифікації (диверсифікація, пов'язана з теперішнім основним бізнесом фірми). Стратегія пов'язаної диверсифікації передбачає розширення бізнесу шляхом виходу в нові, але взаємопов'язані види діяльності, які мають спільні елементи з основним напрямом діяльності підприємства.

Таке стратегування проявляється тоді, коли різні напрями бізнесу мають схожі або взаємодоповнюючі виробничі процеси, ресурси, канали збуту чи технології. Це створює значні можливості для внутрішнього зростання: підвищення ефективності виробничих операцій, використання набутої експертизи та обміну знаннями між підрозділами, оптимізації витрат за рахунок інтеграції функцій або спільного використання ресурсів (наприклад, маркетингу, ІТ-підтримки, аналітики) [34, 37].

У цьому контексті для подальшого розвитку малого підприємства "Д.Ю. Консалтинг" доцільно реалізувати стратегію пов'язаної диверсифікації шляхом розширення спектру консалтингових послуг через придбання франшизи у суміжному сегменті (наприклад, SMM, HR-консалтинг або бізнес-освіта). Це дозволить компанії швидше вийти на нові ринки, використовуючи вже наявний потенціал кваліфікованих працівників, сформовану базу клієнтів і управлінську інфраструктуру.

Запровадження такої стратегії також сприятиме зміцненню ринкових позицій, нарощенню доходів і диверсифікації джерел прибутку, що є особливо актуальним в умовах невизначеного економічного середовища, викликаного воєнним станом. Успішне поєднання франчайзингових механізмів із внутрішніми ресурсами компанії створить додану вартість і сприятиме зростанню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

На даний час на Українському ринку франшиз щодо надання консалтингових послуг існують найбільший потенціал мають наступні пропозиції: digital-послуги, освітні послуги, кадрові послуги, бізнес-консультування.

Враховуючи фінансове становище, кадровий потенціал, вартість франшизи, можливості для розвитку пропонуємо зосередити увагу на SMM діяльності. Для провадження цієї діяльності на початковому етапі у підприємства є всі можливості – власний офіс (можливість працювати он-лайн), необхідні технології, персонал.

Скористаймось пропозиціями відомих франчайзингових агенцій для вибору напряму диверсифікації для ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» у сфері креативності, а саме SMM-послуг. Для цього розглянемо декілька варіантів франшиз [53,54, 55].

Варіант А. Франшиза мережі «MASSPOST»

Дана франшиза відома також як **SMM-Ukraine**, позиціонується як готовий бізнес-пакет для старту в SMM:

- Пакети Basic (\$55) та Extended (\$75),
- У комплекті - сайт-лендинг, Telegram-канал підтримки, шаблони контенту, скрипти продажу, сервіс для розкрутки акаунтів, докладна інструкція «як продавати франшизу»

Переваги

1. Низький поріг входу — всього \$55–75, що мінімізує вкладену суму без великих ризиків.
2. Швидкий запуск — готові інструменти дозволяють розпочати діяльність вже в день покупки.
3. Можливість монетизації — в залежності від активності можна продавати франшизи, заробляючи до ~18 000 ₪ на місяць та окупити вкладення за 1–2 дні .
4. Підтримка через Telegram-канал — повідомлення з кейсами та рекомендаціями від інших франчайзі.

Недоліки / ризики

1. Відсутність публічних успішних кейсів — немає перевірених даних про реальні результати учасників.
2. Юридична невизначеність — відсутній формальний договір про франчайзинг і стандарти якості.
3. Ризик залежності від бренду — вся бізнес-модель базується на визнанні назви MASSPOST, що у випадку недоліків може знизити цінність.
4. Обмежена підтримка — мінімальна адаптація, без персональних тренінгів чи консультування.

Franchise **MASSPOST** підійде для підприємців-початківців, які шукають швидкий старт та готовий бізнес-інструментарій з мінімальним входом у сферу SMM. Проте відсутність належної юридичної документації та відкритих кейсів з реальними результатами створює велике поле для невизначеності.

Варіант Б. Телеграм-франшиза «SMM Франшиза» (від Олександра/Марії)

Формат: Навчально-франчайзингова модель через Telegram: особистий куратор, шаблони, готові кейси, рекомендації з продажу SMM-пакетів. Позиціонується як метод швидкого заробітку - від 800 грн/день.

Переваги

1. Індивідуальне кураторство;
2. Практичні шаблони для старту власного SMM-бізнесу;
3. Можливість працювати без попереднього досвіду.

Недоліки / ризики

1. Немає публічної інформації щодо інвестицій, роялті;
2. Повністю залежить від репутації приватних осіб;
3. Немає системних і перевірених результатів чи юрпідтримки.

Варіант В. Франшиза «SMM-агенція» від фірми «Бізнес-Майстер».

Для купівлі цієї франшизи необхідно пройти сертифікацію. Франчайзі отримує:

- Комплект тренінг-програм для організації відкритих семінарів, тренінгів та корпоративного навчання під брендом Корпорації «Бізнес-Майстер».

- Пакет продуктів та послуг в сфері «SMM-агенція». Франшиза «Бізнес майстер» гарантує партнерам всіляку допомогу з різних напрямків діяльності:

- Реєстрацію власної SMM-агенції. Розробка фінансового плану проєкту з розвитку партнерських зв'язків.

- Підбір оптимального приміщення і організація робочого простору.

- Просування і маркетинг.

Бізнес-Майстер, серед своїх основних переваг виділяє можливість адаптуватися до специфіки діяльності замовника, а також оновлення методик і стратегій навчання персоналу в бізнес школі через кожні три місяці. Франчайзингова система характеризується фінансовою стабільністю. Умови франчайзингової угоди – задовільні. Місце розташування франчайзера – Німеччина. Кількість працюючих франчайзі – 150. Франчайзер досяг зрілості, він визначає можливості і напрями подальшої діяльності, пристосовується до вимог і тенденцій ринку. Основний його здобуток – працюючі франчайзі. Вартість вступного внеску 31000 грн.

Для того, щоб прийняти обґрунтоване рішення щодо укладання угоди з конкретним франчайзером, необхідно зібрати інформацію, яка б дозволила оцінити його за певними критеріями. Проаналізуємо основні критерії оцінювання можливості входження у франчайзингову мережу для малого підприємства (рис. 3.1.) [56-58].

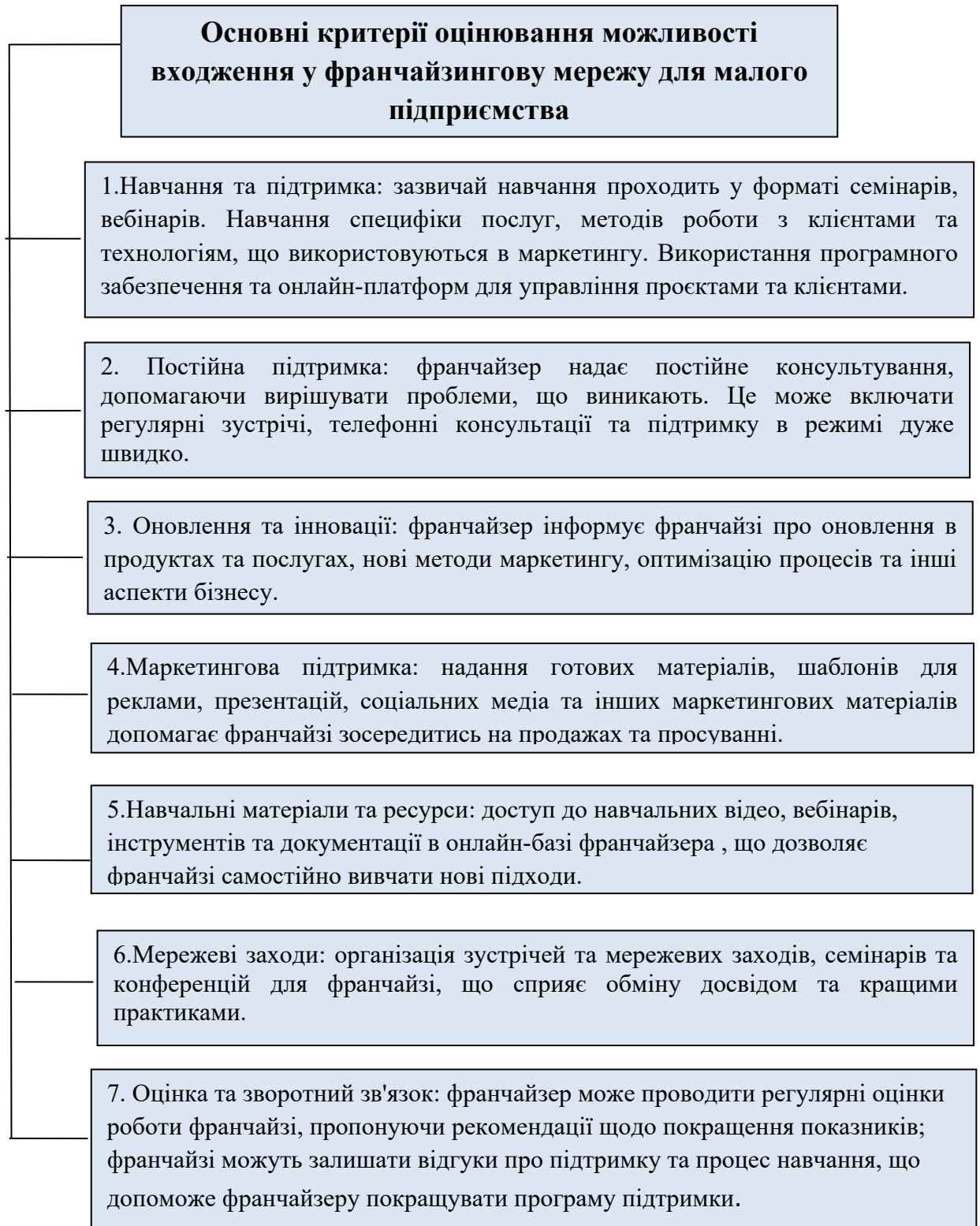


Рис. 3.1. Основні критерії оцінювання можливості входження у франчайзингову мережу для малого підприємства

Проведемо структурований порівняльний аналіз варіантів придбання франшизи за ключовими критеріями для ТОВ «Д.Ю. Консалтинг», яка прагне

масштабуватися з мінімальним ризиком і ефективною підтримкою у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз варіантів придбання франшизи за ключовими критеріями

Критерій	Варіант А: MASSPOST	Варіант Б: Telegram SMM	Варіант В: Бізнес-Майстер
1. Вартість входу	Дуже низька (\$55–75)	Низька / помірна	Висока (повноцінна франшиза, сертифікація)
2. Готові матеріали	Лендінг, шаблони, інструкції	Шаблони, скрипти, навчання	Повноцінний пакет, маркетинг, тренінги
3. Юридична визначеність	Відсутня формалізована угода	Немає даних, ймовірно неформально	Є чіткий франчайзинговий контракт
4. Підтримка	Мінімальна (Telegram-чат)	Куратор, індивідуальна підтримка	Постійна підтримка, консалтинг
5. Репутація та кейси	Не підтверджені публічно	Засновано на особистих брэндах	150+ франчайзі, міжнародна присутність
6. Перспективи масштабування	Обмежені – модель продажу самої франшизи	Обмежені – шаблонні продажі послуг	Реальний бізнес із довгостроковою моделлю
7. Ризик	Високий – відсутня правова база	Високий – репутація тримається на фіз. особах	Мінімальний – формалізована структура
8. Навчання та розвиток	Мінімальне, самостійне	Початкове, базові інструкції	Професійне, регулярні оновлення

Отже, найкращий вибір для малої консалтингової фірми ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» – варіант В: франшиза від Бізнес-Майстер. Дана франшиза дає повноцінний SMM-бізнес, а не просто набір шаблонів; забезпечується формалізованою франчайзинговою угодою з прописаними умовами; забезпечує регулярну підтримку, навчання, оновлення та мережеві заходи; має реальну репутацію, перевірену часом (понад 150 франчайзі); включає стратегічний підхід до організації бізнесу, а не тільки продаж послуг. Із мінусів – вища ціна входу, але вона виправдана якістю підтримки, можливістю масштабування, зниженим ризиком та довгостроковою перспективою.

Організаційні аспекти надання SMM-послуг ТОВ «Д.Ю. Консалтинг»

Робота міні SMM агенції, як у нашому випадку – це форма організації бізнесу, при якій франчайзер, на початковому етапі роботи бере на себе обов'язки з пошуку клієнтів та весь маркетинг, а безпосередньо сама робота над проектами ведеться силами власних спеціалістів або залученими сммемщиками на фрілансі. На етапі розвитку та становлення даного напрямку діяльності ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» планується підвищити кваліфікацію уже працюючих спеціалістів у сфері надання SMM-послуг. З часом, із розширенням діяльності і клієнтської бази – можливе залучення додаткових спеціалістів на постійній, або тимчасовій основі [59].

SMM є сучасним напрямом соціокультурної діяльності, виступає ключовим каналом комунікації між брендами, організаціями, малими підприємствами, громадськими діячами та їхньою аудиторією. Він забезпечує залученість та лояльність споживачів через регулярні публікації, таргетовану рекламу, інтерактивний контент (опитування, сторіз, прямі ефіри, челленджі), а також аналіз зворотного зв'язку для оптимізації маркетингової стратегії [60].

На основі опрацювання літературних джерел, визначимо етапи та приблизну вартість надання SMM-послуг для ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» (рис. 3.2).

Позитивно оцінюючи досвід Українських SMM-агенцій, які найчастіше пропонують пакетні послуги, для ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» пропонується на вибір три пакети послуг:

Базовий – від \$500.

Середній – від \$750.

Просунутий – від \$1000.

Вартість визначають обсяг робіт та кількість годин, витрачених на оформлення акаунту, публікацію постів та просування.



Рис. 3.2. Етапи та вартість надання SMM-послуг ТОВ «Д.Ю. Консалтинг»

Джерело: складено автором на основі 59-61

Розрахунок ефективності інвестиційного франчайзингового проекту

Апробацію франчайзингової пропозиції, яку пропонується до розгляду керівництву ТОВ «Д.Ю. Консалтинг», а саме – SMM-агенція буде здійснено в 2026 році. Ціна інвестицій запропонованої франшизи 50725 \$. Сумарна величина інвестиційних витрат (CAPEX) приведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Сумарна величина інвестиційних витрат (CAPEX)

Витрати	Вартість, грн.
Вступний внесок	31000
Інвестиції в устаткування/програмне забезпечення	12000
Навчання, коучинг, тренінги (для 1 співробітника)	7725
Всього	50725

Усі регулярні франчайзингові платежі включено до витрат. Вважається, що продовження функціонування підприємства в системі франчайзингу дозволить знизити витрати та підвищити обсяги реалізації послуг.

Для реалізації запропонованих заходів необхідні інвестиційні ресурси у розмірі 50725 грн. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Джерела фінансування заходів, грн.

Показники	Періоди				Всього
	0	1	2	3	
1. Власних інвестиційних ресурсів всього	30000	10422	6130	4173	50725
у тому числі:	30000	2020	2020	2028	36068
- чистий прибуток					
- амортизаційні відрахування	-	8402	4110	2145	14657
Всього	30000	10422	6130	4173	50725

Загальна схема оцінки ефективності інвестиційних франчайзингових проектів з урахуванням ризиків відображена на рис.3.5.

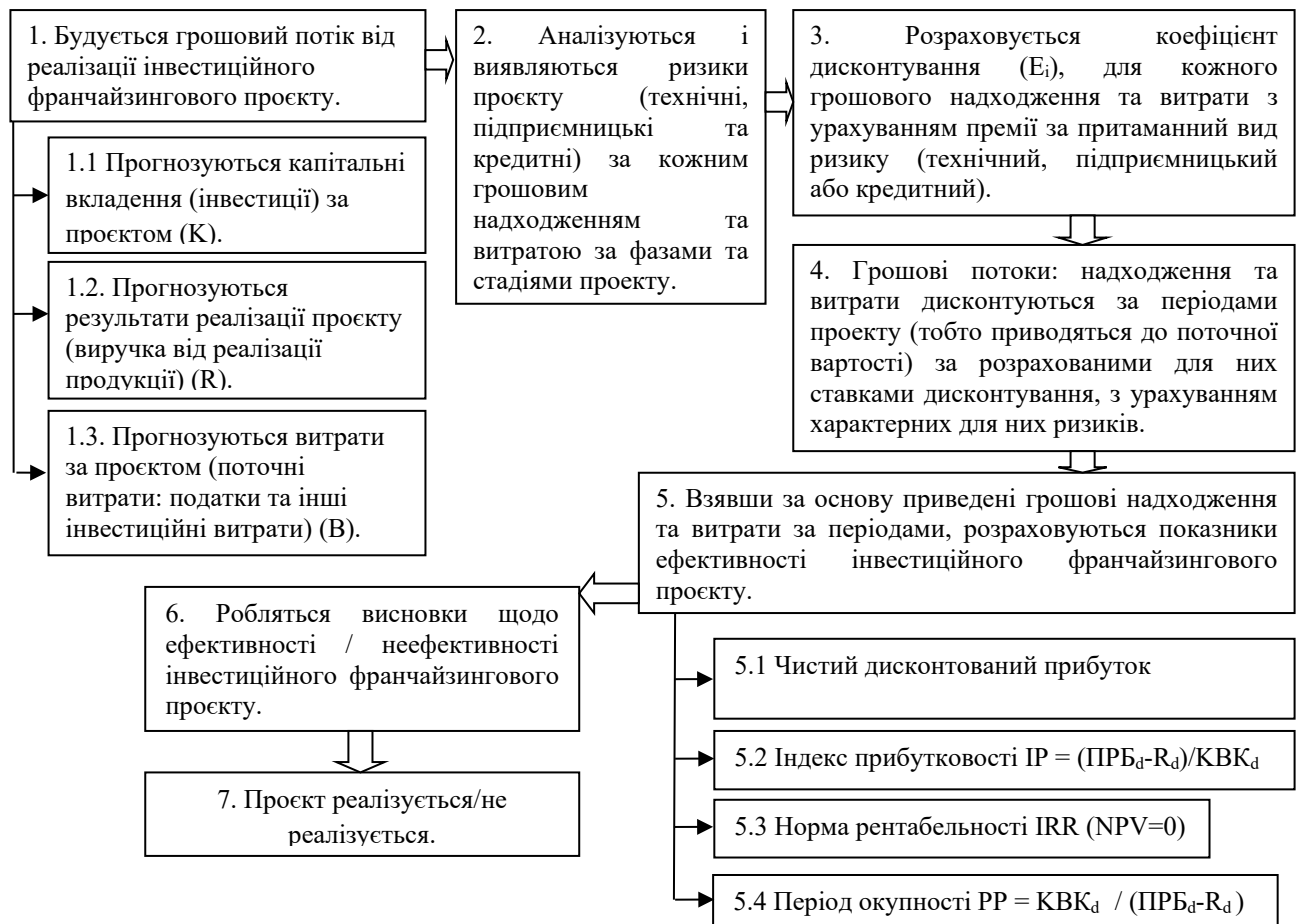


Рис. 3.5. Схема оцінки ефективності інвестиційних франчайзингових проєктів з урахуванням ризиків [60]

Розрахуємо основні показники ефективності інвестиційного проєкту

Визначимо прогнозовані показники запланованої виручки за проєктом на 5 років (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Планові показники виручки

Рік проєкту	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Виручка					
Виручка від надання комплексу послуг економ-класу	6800	7676	11232	12343	12980
Виручка від надання послуг стандарт	7565	9034	14767	15658	17065
Виручка від надання послуг стандарт +	6780	6456	15323	17878	19676
Виручка від надання послуг преміум - класу	4918	15235	10562	20633	19031
Всього	26063	38401	51884	66512	68752

Далі розрахуємо чисті грошові потоки (таблиця 3.8). Для цього визначимо ставку дисконтування. Оскільки на реалізацію проекту планується інвестувати власні кошти підприємства, то ставку дисконтування установлюємо на середньогалузевому рівні прибутковості - 20 %. Розрахуємо чисті грошові потоки CF_t у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок чистих грошових потоків CF_t

Стаття	Роки				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1. Валовий дохід	26063	38401	51884	66512	68752
2. Постійні витрати (роялті 1500 грн.)	14952	10660	7595	7670	7878
3. Змінні витрати	5450	6450	5450	6450	7292
1. Чистий прибуток, тис. грн.	5,661	21,291	37,739	52,392	54,167
2. Амортизаційні відрахування, грн.	8,402	4,11	2,145	1,12	0,585
3. CF _t , тис. грн.	14,063	25,401	39,884	53,512	54,752

Розрахуємо показники фінансової стійкості проекту сумарно за увесь запланований час – 5 років у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Показники фінансової стійкості проекту

Запас фінансової стійкості	Точка беззбитковості у натуральному вимірі	Сила впливу операційного важеля	Рентабельність продажів за чистим прибутком
77,9%	55629,16 грн.	1,18	68,06%

Рентабельність реалізованих послуг за чистим прибутком (Net Profit Margin) розрахуємо за формулою:

Рентабельність продажів по чистому прибутку = Чистий прибуток (збиток) / Виручка * 100% ; (3.1)

Точка беззбитковості розраховується як :

$Q = (\text{постійні витрати} * \text{виручка}) / (\text{виручка} - \text{змінні витрати})$ (3.2)

Запас фінансової стійкості розраховується як:

$$Зфс = \text{виручка-точка беззбитковості} / \text{виручка} * 100; \quad (3.3)$$

Сила впливу операційного важеля (Degree operating leverage, DOL) розраховуємо за формулою $= \text{виручка} - \text{постійні витрати} / \text{виручка} - \text{постійні витрати} - \text{змінні витрати}$. Операційний важіль пов'язаний з рівнем підприємницького ризику: чим він вище, тим вище ризик.

Визначимо ставку дисконтування :

Оскільки на реалізацію проекту планується витратити власні кошти, то ставку дисконтування установлюємо на середньогалузевому рівні прибутковості - 20 %.

Визначимо чисту сучасну вартість проекту (NPV):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \quad (3.4)$$

де, n, t – кількість часових періодів, CF – грошовий потік (Cash Flow), R – вартість капіталу (ставка дисконтування, Rate).

$$NPV = (14,063 * 0,833 + 25,401 * 0,649 + 39,884 * 0,579 + 53,512 * 0,482 + 54,752 * 0,402) - (30 * 1 + 10,422 * 0,833 + 6,13 * 0,649 + 4,173 * 0,579 + 1,12 * 0,482 + 0,585 * 0,402) = 99,095 - 45,752 = 53,343 \text{ тис.грн.} \quad)$$

Оскільки $NPV \geq 0$, то проект є прибутковим.

Індекс прибутковості (PI, Profitability Index):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i}}{Inv} \quad (3.5)$$

де, NCF_i – чистий грошовий потік для i-періоду, Inv – початкові інвестиції, r- ставка дисконтування.

$$PI = (14,063 * 0,833 + 25,401 * 0,649 + 39,884 * 0,579 + 53,512 * 0,482 + 54,752 * 0,402) / (30 * 1 + 10,422 * 0,833 + 6,13 * 0,649 + 4,173 * 0,579 + 1,12 * 0,482 + 0,585 * 0,402) = 99,095 / 45,752 = 2,16$$

При значенні $PI > 1$ рахується, що дане вкладення капіталу є ефективним.

Розрахуємо дисконтований термін окупності (DPP):

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I_0 \quad (3.6)$$

де, n - число періодів, CF_t – приток грошових коштів в період t , r – коефіцієнт дисконтування, I_0 – величина почткової інвестиції в нульовий період.

$$DPP = \frac{45,752}{(99,095/5)} = 2,3 \text{ р.} \quad (3.7)$$

Внутрішня норма прибутковості (IRR):

Проведемо розрахунки за даним проектом при ставці дисконтування 65%:

$$\begin{aligned} NPV &= (14,063 \times 0,606 + 25,401 \times 0,367 + 39,884 \times 0,223 + 53,512 \times 0,135 + 54,752 \times 0,08) \\ &- (30 + 10,422 \times 0,606 + 6,13 \times 0,367 + 4,173 \times 0,223 + 1,12 \times 0,135 + \\ &+ 0,585 \times 0,081) = 38,352 - 40,116 = -1,764 \end{aligned}$$

$$IRR = 20 + (53,343 / 53,343 + 1,764) \times (65 - 20) = 20 + 43,56 = 63,56 \%$$

Розрахуємо модифіковану внутрішню норму прибутковості. MIRR визначається як норма доходу, при якій всі очікувані доходи, преведені на кінець проекту, мають поточну вартість рівну вартості всіх необхідних витрат.

$$MIRR = \sqrt[N]{\frac{\sum_i^N CF_i^+ + (1+WACC)^{N-i}}{\sum_{i=1}^N \frac{CF_i^-}{(1+r)^i}}} \quad (3.8)$$

де, CF_i^+ - доходи i -го періоду, CF_i^- - витрати (інвестиції) i -го періоду, WACC – середньозважена вартість капіталу, r – ставка дисконтування, N – довготривалість проекту.

$$MIRR = \sqrt[5]{\frac{14,063 \cdot (1+0,2)^4 + 25,401 \cdot (1+0,2)^3 + 39,884 \cdot (1+0,2)^2 + 53,512 \cdot (1+0,2)^1 + 54,752 \cdot (1+0,2)^0}{30/(1+0,2)^0 + 10,422/(1+0,2)^1 + 6,13/(1+0,2)^2 + 4,173/(1+0,2)^3 + 1,12/(1+0,2)^4 + 0,585/(1+0,2)^5}} - 1 = 7,24\%$$

В якості зведеного матеріалу представлена таблиця 3.10.

Після розрахунку основних показників ефективності проекту бачимо, що чиста приведена вартість проекту становить 53343 грн. > 0 , індекс прибутковості – 2,16 > 1 , а внутрішня норма рентабельності, при ставці

дисконтування 20,2%, становить $65\% > 21\%$, дисконтований період окупності становить 2,3 рока < 5 років.

Таблиця 3.10

Економічна ефективність франчайзингового інвестиційного проекту
ТОВ «Д.Ю. Консалтинг»

удосконалення п/п	Найменування показника	Одиниця виміру	Значення показника
1	Ставка дисконтування	%	20,0
4	Чиста приведена вартість	тис.грн.	53,343
5	Індекс прибутковості	—	1,7
6	Внутрішня норма прибутковості	%	65
7	Дисконтований період окупності	роки	2,3
8	Модифікована внутрішня норма прибутковості	%	7,24

Такі розрахунки вказують на економічну ефективність і доцільність впровадження у практичну діяльність ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» проекту розширення сфер бізнесу на основі заключення франчайзингової угоди у сфері надання креативних послуг SMM-агенцію від компанії «Бізнес-Майстер» .

Франшиза SMM-агенції від «Бізнес-Майстер» - це допомога у швидкому старті та розвитку бізнесу в сфері digital-маркетингу, що передбачає: доступ до перевіреної бізнес-моделі, тобто до вже протестованої системи управління SMM-послугами; використання впізнаваного бренду та репутації материнської компанії; навчання та супровід у роботі з клієнтами, створенні контенту, налаштуванні таргетованої реклами, роботі з аналітикою тощо; постачання інструментів: шаблони постів, CRM-системи, рекламні кабінети, контент-плани; маркетингову та технічну підтримку; легший вихід на ринок, оскільки «Бізнес-Майстер» працює під брендом, який уже має довіру клієнтів.

Основним завданням SMM-агенції (Social Media Marketing) є ефективне залучення цільової аудиторії за допомогою популярних соціальних платформ, таких як Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Telegram та LinkedIn. Це дозволяє компаніям не лише підвищити впізнаваність бренду, а й налагодити постійний двосторонній контакт із користувачами в режимі реального часу. Завдяки аналітичним інструментам (Meta Ads Manager, Google Analytics, TikTok Ads Center), маркетологи можуть точно сегментувати аудиторію, вимірювати ефективність кампаній і гнучко адаптувати контент до змін ринку [60].

Висновки до розділу 3

Для подальшого розвитку малого підприємства «Д.Ю. Консалтинг» пропонується впровадження стратегії пов'язаної диверсифікації, тобто розширення послуг на вже освоєному ринку бізнес-консультування за рахунок купівлі франшизи і налагодження плідних франчайзингових відносин, застосовуючи власні можливості, кваліфікацію і навички існуючого персоналу. Застосування даної стратегії призведе до підвищення прибутковості та конкурентоспроможності даного підприємства.

За результатами аналізу ринку консалтингових послуг було визначено, що на Українському ринку франшиз у консалтинговій сфері найбільший потенціал мають: digital-послуги, освітні послуги, кадрові послуги, бізнес-консультування. Беручи до уваги сильні та слабкі сторони ТОВ «Д.Ю. Консалтинг», розглядалось три альтернативних варіанти франшиз відомих франчайзингових агенцій у сфері надання креативних послуг.

В результаті розрахунків доведено, що домінуючими (найважливішими) критеріями вибору франчайзингової мережі є її фінансова стабільність, умови франчайзингової угоди, кількість працюючих франчайзі та ступінь підтримки франчайзі.

Для вибору оптимальної франчайзингової мережі у магістерській роботі скористалися методом порівняльного аналізу. На підставі отриманих значень пріоритетів був прийнятий варіант В - співпраця із франчайзинговою мережею у сфері надання креативних послуг SMM-агенцію із компанією «Бізнес-Майстер». Вона є фінансово стабільною, знаходиться на порівняно зрілому етапі розвитку, проте франчайзер планує значне розширення і пропонує потенційним франчайзі прийнятні умови франчайзингової угоди. Ще одним критерієм, який значною мірою вплинув на вибір – це вид діяльності. Оскільки ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» вже понад 15 років займається бізнес-консультуванням, то цей ринок для нього не є новим і спеціального навчання для персоналу не передбачає (тільки підвищення кваліфікації).

Для реалізації даного інвестиційного проекту необхідні власні грошові кошти у розмірі 50725 грн. Після розрахунку основних показників ефективності проекту бачимо, що чиста приведена вартість проекту становить 53343 грн. > 0 , індекс прибутковості – $2,16 > 1$, а внутрішня норма рентабельності, при ставці дисконтування 20%, становить 65%, дисконтований період окупності - 2,3 роки. Такі розрахунки вказують на економічну ефективність і доцільність впровадження у практичну діяльність ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» проекту розширення сфери бізнесу на основі заключення франчайзингової угоди у сфері надання креативних послуг SMM-агенції із компанією «Бізнес-Майстер».

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в узагальненні і систематизації теоретико-методичних засад та проблем, пов'язаних із процесом управління малим підприємством, що працює у сфері надання консалтингових послуг та підвищення його конкурентоспроможності.

Одержані результати свідчать про досягнення поставленої мети і дають змогу зробити такі висновки:

1. На основі проведеного дослідження розкрита економічна сутність малого підприємництва, яка полягає у наступному: відіграють вагомую роль у забезпеченні конкурентного середовища, посилюють гнучкість національної економіки, підвищують рівень зайнятості та доходів населення; не потребують великих фінансових вкладень, спроможні, за певної підтримки з боку держави, найшвидше та найефективніше розв'язувати проблеми виробничої та соціально-економічної сфери, стимулювати розвиток економічної конкуренції.

Мале підприємництво пропонується трактувати як унікальне соціальне явище, що притаманне тільки найбільш активним членам суспільства, здатний вирішувати окрім економічних, технологічних, екологічних, ще й цілу низку соціальних проблем: підвищує можливості працевлаштування, більш повно і якісно задовольняє різноманітні потреби споживачів, сприяє раціональному використанню знань і умінь трудових ресурсів;

За результатами досліджень науковців було виділено основні чинники, що впливають на розвиток малого підприємництва в Україні: діловий клімат, що створює умови для підприємницької діяльності; технологічні інновації, що забезпечують конкурентоспроможність малого бізнесу, створюючи нові виробництва, інноваційні продукти і послуги; фінансування, що дає можливість залучення широкого спектру джерел фінансування: державний, регіональний та місцеві бюджети; венчурний капітал; грантові програми;

краудфандингові платформи; залучення іноземних інвестицій тощо; експорт, що дає можливість просування на ринки іноземних держав продукції вітчизняного виробництва (товарів, робіт і послуг), об'єктів інтелектуальної власності; просування товарів на нові ринки, участь у виставково-ярмарковій діяльності за кордоном; цифровізація, що забезпечує функціонування державних, регіональних і місцевих інформаційних систем, інформаційно-комунікаційних мереж; розроблення програм фасилітації розвитку національного креативного підприємництва тощо.

На сьогодні в Україні саме мале підприємництво є ключовим фактором самозайнятості населення, за рахунок релокації підприємств з зони активних бойових дій, їх адаптації до нових умов дозволило відновити частину робочих місць та збільшити податкові надходження до бюджетів приймаючих громад.

2. Аналізуючи літературні джерела за даною тематикою були виділені загрози та можливості розвитку малого креативного підприємництва в Україні. Так, серед загроз можна виділити: відсутність дієвого механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого підприємництва, належне нормативно-правове забезпечення розвитку малого бізнесу; недостатність фінансових ресурсів та обмежений доступ до альтернативних фінансових джерел; недосконалість системи обліку та статистичної звітності, обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення; низький рівень доходів населення, соціально-економічна та політична нестабільність в державі, що впливає на рівень попиту на товари та послуги малого підприємництва; державна підтримка малого підприємництва в Україні, не враховує специфіки креативного підприємництва і потребує коригування.

Базовими сферами креативного підприємництва залишаються: відновлення, розвиток та популяризація культурної спадщини (ремесла, культурні пам'ятки); різні види мистецтва; медіа; функціональний креатив: дизайн (архітектура, іграшки, ювелірні вироби); креативні послуги (реклама, маркетингові дослідження, цифрові й культурні послуги).

Було визначено, що ринок послуг у порівнянні з товарними ринками характеризується певними особливостями, а саме: має більш короткий виробничий цикл, високу швидкість обороту капіталу, територіальну сегментацією і локальність, має високу ступінь індивідуальності і нестандартності наданих послуг, чутливий до ринкової кон'юнктури.

3. Тема магістерської роботи розкрита на базі конкретного суб'єкта господарювання - Товариства з обмеженою відповідальністю «Д.Ю. Консалтинг», яке працює на ринку консалтингових послуг України з 2003 року. Спеціалізація даного підприємства - експертна оцінка, нормативна оцінка, бізнес-планування та фінансовий консалтинг.

4. За результатами проведеного аналізу виділені основні показники фінансового стану та результатів господарської діяльності ТОВ «Д.Ю.Консалтинг», які характеризують такі показники:

У 2022–2024 роках підприємство продемонструвало тенденцію до суттєвого погіршення фінансово-господарського стану. Основні показники діяльності мають негативну динаміку:

- Доходи підприємства зменшилися на 81%, що свідчить про зниження обсягів реалізації продукції (послуг) або втрату частини ринку.
- Чистий фінансовий результат трансформувався з прибутку (+1047 тис. грн у 2022 році) у збиток (– 481 тис. грн у 2024 році), що свідчить про зниження ефективності господарювання та зростання витрат.
- Активи підприємства скоротилися на 74%, що вказує на втрату частини ресурсної бази – матеріальних або фінансових.
- Зобов'язання продемонстрували нестабільність: після різкого зниження у 2023 році вони знову зросли у 2024-му, що може бути ознакою залежності від зовнішнього фінансування або зростання боргового навантаження.
- Чисельність працівників скоротилася на 40%, що свідчить про структурне скорочення персоналу в умовах зменшення обсягів діяльності.

Сила ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» полягає у значному досвіді роботи у окресленій галузі, певному іміджі підприємства, яке добре відоме на ринку управлінського консультування у Києві та області, висококваліфікованих кадрів.

Слабкість підприємства – невеликий масштаб діяльності, висока конкуренція на ринку консалтингових послуг, зниження платоспроможного попиту – призводять до невеликої прибутковості, дебіторської заборгованості та нестійких ринкових позицій.

Можливий успіх ТОВ «Д.Ю.Консалтинг» багато в чому залежить від його готовності до нововведень, адаптованості набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, застосування нових методів роботи та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій. Майбутнє ТОВ «Д.Ю.Консалтинг» нерозривно пов'язане з підвищенням професіоналізму консультантів, високою якістю виконання замовлень, дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.

Беручи до уваги сильні сторони у діяльності ТОВ «Д.Ю.Консалтинг», його потенційні можливості та для підвищення ефективності його діяльності у дипломній роботі пропонується оптимізувати наступні напрями діяльності: розробляти і впровадити систему диверсифікації напрямів діяльності; визначити принципи пошуку нових клієнтів, послуг та ринків; зміцнити фінансове становище та підвищити прибутковість бізнесу на умовах франчайзингу. Реалізація даних напрямків можлива за умови застосування франчайзингу, що дозволить організації підвищити конкурентоспроможність та досягти поставлених стратегічних цілей розвитку.

5. Аналізуючи літературні джерела за даною тематикою були виділені переваги та недоліки франчайзингових відносин як для франчайзера, так і для франчайзі. Так, переваги участі у франчайзингових відносинах для франчайзі в основному спрямовані на забезпечення в кінцевому результаті високої прибутковості діяльності його франчайзингового підприємства.

6. Для подальшого розвитку малого підприємства «Д.Ю. Консалтинг» пропонується впровадження стратегії пов'язаної диверсифікації, тобто розширення послуг на вже освоєному ринку бізнес-консультування за рахунок купівлі франшизи і налагодження плідних франчайзингових відносин, застосовуючи власні можливості, кваліфікацію і навички існуючого персоналу. Застосування даної стратегії призведе до підвищення прибутковості та конкурентоспроможності даного підприємства.

За результатами аналізу ринку консалтингових послуг було визначено, що на Українському ринку франшиз у консалтинговій сфері найбільший потенціал мають: digital-послуги, маркетинг, кадрові послуги, бізнес-консультування. Беручи до уваги сильні та слабкі сторони ТОВ «Д.Ю. Консалтинг», розглядалось три альтернативних варіанти франшиз відомих франчайзингових агенцій у сфері надання креативних послуг.

В результаті розрахунків доведено, що домінуючими (найважливішими) критеріями вибору франчайзингової мережі є її фінансова стабільність, умови франчайзингової угоди, кількість працюючих франчайзі та ступінь підтримки франчайзі.

7. Для вибору оптимальної франчайзингової мережі у магістерській роботі скористалися методом порівняльного аналізу. На підставі отриманих значень пріоритетів був прийнятий варіант В - співпраця із франчайзинговою мережею у сфері надання креативних послуг SMM-агенцію із компанією «Бізнес-Майстер». Вона є фінансово стабільною, знаходиться на порівняно зрілому етапі розвитку, проте франчайзер планує значне розширення і пропонує потенційним франчайзі прийнятні умови франчайзингової угоди. Ще одним критерієм, який значною мірою вплинув на вибір – це вид діяльності. Оскільки ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» вже понад 15 років займається бізнес-консультуванням, то цей ринок для нього не є новим і спеціального навчання для персоналу не передбачає (тільки підвищення кваліфікації).

Для реалізації даного інвестиційного проекту необхідні власні грошові кошти у розмірі 50725 грн. Після розрахунку основних показників

ефективності проекту бачимо, що чиста приведена вартість проекту становить 53343 грн. > 0 , індекс прибутковості – $2,16 > 1$, а внутрішня норма рентабельності, при ставці дисконтування 20%, становить 65%, дисконтований період окупності - 2,3 роки. Такі розрахунки вказують на економічну ефективність і доцільність впровадження у практичну діяльність ТОВ «Д.Ю. Консалтинг» проекту розширення сфери бізнесу на основі заключення франчайзингової угоди у сфері надання креативних послуг SMM-агенції із компанією «Бізнес-Майстер» .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жуков С. А., Дюгованець О. М., Балко О. Ю. Мале підприємництво в Україні: роль, стан і перспективи розвитку в період соціально-економічних потрясінь. Вісник економічної науки України, 2019.№1. с. 40-43.
2. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Г.М. Мадрига. Поняття, місце і роль малих підприємств в економіці: економічні та соціальні аспекти: Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
4. Конєва Т.А. Роль малого бізнесу в економіці України. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: www.nbuv.gov.ua/.
5. .Михайленко Д.Г. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Економіка та суспільство, 2024, № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>
6. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 3, ст.23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Букацелі А. В. Креативне підприємництво як ресурс економіки. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6426> (дата звернення: 15.02.2025).
9. Перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>

10. Тимошенко К. В., Креативне підприємництво в Україні: поточний стан та перспективи. Ефективна економіка, 2023. № 5. С. 1-11
11. Власова, В. Стратегічний вектор розвитку креативного підприємництва. Економіка та суспільство, № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-6>
12. Опанасюк Ю. А., Коломієць Д. В. Креативне підприємництво та управління ІТ-бізнесом. International Economic Relations and Sustainable Development : матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 5–6 травня 2017 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми : Сумський державний університет, 2017. С. 78–79.
13. Лукашова Л. В. Актуальні питання розвитку креативного підприємництва в Україні. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2019. Т. 1, № 1. С. 113-120.
14. Красота О. В., Кір'єв І. С. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/100.pdf
15. Омеляненко О.М. Аналіз особливостей креативних послуг із погляду побудови бізнес-стратегій. Причорноморські економічні студії, 2020. Випуск 58-2. С. 45-50. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/58_2_2020/10.pdf
16. Про внесення змін до Закону України "Про культуру" щодо загальних засад надання населенню культурних послуг. закон України. Відомості Верховної Ради України, 2021, № 31, ст.246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-20#Text>
17. Омеляненко О.М. Аналіз особливостей креативних послуг із погляду побудови бізнес-стратегій. Причорноморські економічні студії, 2020, Випуск 58-2. С.45-50

18. Костовська А. Захмарні технології: шість IT-інструментів для розвитку культури. URL: <https://culturepartnership.platfor.ma/zahmarnitehnologii/> (дата звернення: 10.02.2025).
19. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16> (дата звернення: 26.02.2025).
20. Васильєв О.В., Німкович А.І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 497–502. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/99.pdf> (дата звернення: 23.02.2025).
21. Мазур Н.А., Ніколашин А.О. РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ТА СВІТУ В УМОВАХ ЗМІН. Економіка і суспільство, 2021, Випуск № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-15>
22. «Делойт» в Україні: сайт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages> (дата звернення: 27.02.2025)
23. Бабій І. В., Баксалова О. М., Остапчук О. В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 123–130.
24. Гонtareва І. В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. Стан та особливості розвитку підприємництва в повоєнний період. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». 2023. Випуск 2 (8). С. 148–158.
25. Український Культурний Фонд. Стан культури та креативних індустрій під час війни - результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України. URL: <https://ucf.in.ua/news/11082022> (дата звернення: 27.02.2025)
26. Ладонько Л. Тимошенко С. Роль та місце малого креативного підприємництва в соціально-економічному розвитку країни. Професійна мистецька освіта : науково-методичні аспекти: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. 26-27.02 2025. К.:

- Міленіум, 2025 р. 528 с. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15254113> . С.442-448
27. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 463 с.
 28. Ладонько Л. С. Менеджмент : теорія та практика. Навчальний посібник / Л.С.Ладонько, О.В. Михайловська, Н.В.Філіпова. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 152 с.
 29. Тертичка В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
 30. Команда YC.Market. Аналіз консалтингового ринку в Україні. URL: https://blog.youcontrol.market/analiz-konsaltinghovogho-rinku-v-ukrayini/?utm_source=chatgpt.com
 31. Дослідження ринку консалтингових послуг в Україні. URL: <http://expertra.com/index.php?temp=audit>
 32. Дослідження послуг управлінського консалтингу в Україні: URL: http://www.uamc.com.ua/MCS_ru.php3
 33. Филюк Г., Притула І. РОЗВИТОК РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. Економічний аналіз, 2024. Том 34. № 1. С 115-125 DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>
 34. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. ISBN 978-966-610-241-9.
 35. Филюк Г., Притула І. РОЗВИТОК РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. Економічний аналіз, 2024. Том 34. № 1. С 115-125 DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>
 36. Козачук М., Куницький К. Як обрати якісний консалтинг: red flags та виклики сфери. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/26/699505>

37. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.
38. В.Верба, Т.Решетняк. Організація та управління консалтинговими фірмами. URL: https://www.management.com.ua/consulting/cons007.html?utm_source=chatgpt.com
39. Грант Торнтон (Україна). Веб-сайт. URL: <https://www.grantthornton.ua/>
40. SMART Consulting. Веб-сайт. URL: <http://smartconsulting.com.ua/>
<https://sidcon.com.ua/>
41. Менеджмент підприємства. Автор: Хомяков В.І. Видавництво: Кондор. ISBN 978-966-798-256-4.
42. Ладонько Л. С., Мітал О. Г. Роль фінансового планування як інструменту для забезпечення розвитку малого підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво, 2018. № 6. С. 58-64.
43. Мішура В.Б., Буйлова К.О., Запрудська О.Ю. Франчайзинг як особлива форма організації бізнесу в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 60-65. URI: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/158396>
44. Зайцев О.В., Кордас А.Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та у світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 1 (21). С. 53-62.
45. Franchise Group. Франчайзинг 2025: про нові горизонти для українського бізнесу. Назва з екрану. URL: <https://franchisegroup.com.ua/news/franchajzyng-2025-pro-novi-goryzonty-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>
46. Якубовський В. Пейн Г. The Franchise Law Review 2022: Ukrainian Chapter. URL: https://www.nobles-law.com/post/franchising-in-ukraine-2021?utm_source=chatgpt.com
47. Махінова А. Franchising in Ukraine: be careful of hidden reefs! – International Franchising Committee. URL: <https://sk.ua/uk/franchising-in->

ukraine-be-careful-of-hidden-reefs-international-franchising-committee-anglijskoju-movoju/

48. FRANCHISE CAPITAL. Веб-сайт. URL: https://franchise-capital.com/pro-kompaniyu/?utm_source=chatgpt.com
49. PROFIT system. Веб-сайт. URL: https://franchising.ua/stattya/2658/konsaltingfranchayzingu/?utm_source=chatgpt.com/
50. ТОВ «Тріарх». Веб-сайт. URL: www.triarh-franchising.com
51. Top franchising (Domano). Веб-сайт. URL: www.top-franchising.com.ua
52. Франчайзинг та найкращі франшизи в Україні в 2025 році за версією InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/franchajzing-ta-najkrashi-franshizi-v-ukrayini-za-versiyeyu-inventure>
53. SMM Ukraine. Веб-сайт. URL: https://smm-ukraine.wixsite.com/smm-ukraine?utm_source=chatgpt.com
54. SMM Франшиза. Веб-сайт. URL: [Reddit+12Teletype+12olx.ua+12ru.wadline.com+6ag.marketing+6Reddit+6](https://www.reddit.com/r/Teletype/comments/12olxua/12ru.wadline.com+6ag.marketing+6Reddit+6).
55. Корпорація "Бізнес-Майстер" Веб-сайт. URL: <http://www.discount.ua/brand-6353.html>
56. Книш Н.І. Франчайзинг: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. Економіка та держава, №9, 2021.
57. Franchise Group Ukraine. Веб-сайт. URL: <https://franchisegroup.com.ua>
58. Українська асоціація франчайзингу. Веб-сайт. URL: <https://franchising.org.ua>
59. Владислав Грем. Як відкрити міні СММ агентство: digital-бізнес з нуля. URL: <https://bizznes.top/robota-na-domu-stvoryuyemo-mini-smm-agentstvo/>
60. Ладонько Л., Остаточна В. SMM як сучасний інструмент соціокультурної діяльності. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Південноукраїнські наукові студії»(19-21 листопада 2024 року). Одеса: ПНУ імені К.Д.Ушинського, 2024.С.15-17.

61. Студія Fish. Ціни на SMM послуги в Україні на 2025 рік. URL:
<https://ifish.com.ua/smm-cost/#section-4>
62. Теличко Р.К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах / Р.К. Теличко. Фінанси України. 2013. № 8. С. 14–16.
63. Ладонько Л.С., Воронко О.Г., Тимошенко С.В. Можливості франчайзингу у забезпеченні сталого розвитку та мінімізації підприємницьких ризиків малого креативного підприємництва. Наукові інновації та передові технології. Київ. 2025, № 9 (49). С. 473-485. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-474-486](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-474-486)

ДОДАТКИ



**ТОВ «Д.Ю. КОНСАЛТИНГ» - НАДІЙНИЙ ПАРТНЕР У СВІТІ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

**МИ ГОТОВІ ДОПОМОГТИ У ВИРІШЕННІ ВАШОГО ПИТАННЯ ВЖЕ
ЗАРАЗ І ПРОПОНУЄМО ПОСЛУГИ:**

Експертна оцінка

- Експертна оцінка, замовлена в нашій компанії, не стане додатковим тягарем для вашого бюджету, дозволить вирішити ряд глобальних завдань, розробити нову стратегію ведення бізнесу, зменшити базу оподаткування і в подальшому отримати прибуток і заощадити на витратах.
- Ми на ринку України 20 років. За останній рік нами були укладені договори на оцінку: 58 об'єктів нежиле фонду та 32 об'єктів жилого фонду, 24 земельних ділянок (як під житлову, так і комерційну забудову), понад 30 – обладнання, автомобілів і сільськогосподарської техніки, більше 20 – майнових комплексів, майнових і корпоративних прав, акцій.

Маркетингові дослідження

- Компанія надає послуги з проведення маркетингових досліджень ринків та сегментів ринків.
- Для побудови системної роботи та надання компанією консультаційних послуг, ми пропонуємо дослідження ринку та отримання оперативної консультації за індикативною вартістю об'єктів (для прийняття попереднього рішення).

**Управлінський/бізнес
консалтинг**

- Послуги управлінського консалтингу, які надає ТОВ "Д.Ю. Консалтинг", забезпечать оптимізацію фінансових потоків підприємства і збільшення прибутковості, а також спроєктують продуктивну систему планування і управління підприємством чи бізнесом.
- Результатом роботи минулих років у цьому напрямку є участь компанії в 17 проєктах по залученню кредитних коштів, розробка та захист бізнес-планів для кредитування, аналіз реалізації проєктів та проведення фінансового аналізу підприємств різних галузей.

**Встановлення меж населених
пунктів. Проведення
земельних аукціонів**

- Дані послуги являються новим продуктом з інноваційним підходом спрямовані на вдосконалення виконання своїх зобов'язань та отримання цінної документації, що в майбутньому забезпечить сталий містобудівний, економічний та соціальний розвиток населеного пункту, вирішить проблемні питання раціонального використання територій.
- Перший проєкт виконано у 2021р. для с. Небелиця Небелицької сільської ради Макарівського району Київської області, де успішно пройдена Державна експертиза землевпорядної документації.

Додаток Б

Розрахунки до SWOT – аналізу ТОВ «Д.Ю. Консалтинг»

Розрахуємо вагові коефіцієнти для сильних сторін (S), для чого побудуємо матрицю попарних порівнянь 3х3. Оцінимо рівень альтернативних рішень по кожному з чотирьох критеріїв. Таким чином ми отримаємо ще три матриці розміром 3Х3 та 4х4. Після заповнення матриці визначаємо власні вектори.

S

	1	2	3
1	1	7	3
2	$\frac{1}{7}$	1	$\frac{1}{5}$
3	$\frac{1}{3}$	5	1

$$\alpha = \sqrt[3]{1 * 7 * 3} = 2,76$$

$$\alpha = \sqrt[3]{\frac{1}{7} * 1 * \frac{1}{5}} = 0,3$$

$$\alpha = \sqrt[3]{\frac{1}{3} * 5 * 1} = 1,81$$

Розрахуємо суму власних векторів: $S = 2,76 + 0,3 + 1,81 = 4,87$

$$\frac{2,76}{4,87}$$

$$\frac{0,3}{4,87}$$

$$\frac{1,81}{4,87}$$

$$X = \frac{2,76}{4,87} = 0,56; \quad X = \frac{0,3}{4,87} = 0,06; \quad X = \frac{1,81}{4,87} = 0,37;$$

2. Розрахуємо вагові коефіцієнти для слабких сторін (W), для чого побудуємо матрицю попарних порівнянь 4х4. Після заповнення матриці визначаємо власні вектори.

W

	1	2	3	4
1	1	4	5	$\frac{1}{5}$
2	4	1	7	$\frac{1}{3}$

3	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{7}$	1	$\frac{1}{7}$
4	5	3	7	1

$$\alpha = \sqrt[4]{1 * 4 * 5 * \frac{1}{5}} = 1,41$$

$$\alpha = \sqrt[4]{4 * 1 * 7 * \frac{1}{3}} = 1,74$$

$$\alpha = \sqrt[4]{\frac{1}{5} * \frac{1}{7} * 1 * \frac{1}{7}} = 0,25$$

$$\alpha = \sqrt[4]{5 * 3 * 7 * 1} = 3,20$$

Розрахуємо суму власних векторів: $S = 1,41 + 1,74 + 0,25 + 3,20 = 6,6$.

Визначаємо вектори пріоритети (вагові коефіцієнти)

$$\frac{1,41}{6,6}$$

$$\frac{1,74}{6,6}$$

$$\frac{0,25}{6,6}$$

$$\frac{3,20}{6,6}$$

$$X = \frac{1,41}{6,6} = 0,21; \quad X = \frac{1,74}{6,6} = 0,26; \quad X = \frac{0,25}{6,6} = 0,038; \quad X = \frac{3,20}{6,6} = 0,48;$$

3. Розрахуємо вагові коефіцієнти для можливостей (О) для чого побудуємо матрицю попарних порівнянь 3x3. Після заповнення матриці визначаємо власні вектори.

О

	1	2	3
1	1	5	4
2	$\frac{1}{5}$	1	$\frac{1}{7}$
3	4	7	1

$$\alpha = \sqrt[3]{1 * 5 * 4} = 2,71$$

$$\alpha = \sqrt[3]{\frac{1}{5} * 1 * \frac{1}{7}} = 0,65$$

$$\alpha = \sqrt[3]{4 * 7 * 1} = 3,04$$

Розрахуємо суму власних векторів:

$$S = 2,71 + 0,65 + 3,04 = 6,4$$

Визначаємо вектори пріоритети (вагові коефіцієнти)

$$\frac{2,71}{6,4}$$

$$\frac{0,65}{6,4}$$

$$\frac{3,04}{6,4}$$

$$X = \frac{2,71}{6,4} = 0,42; \quad X = \frac{0,65}{6,4} = 0,10; \quad X = \frac{3,04}{6,4} = 0,48;$$

4. Розрахуємо вагові коефіцієнти для загроз (Т), для чого побудуємо матрицю попарних порівнянь 4x4. Після заповнення матриці визначаємо власні вектори.

Т

	1	2	3	4
1	1	6	5	$\frac{1}{5}$
2	6	1	2	$\frac{1}{3}$
3	$\frac{1}{5}$	2	1	4
4	5	3	4	1

$$\alpha = \sqrt[4]{1 * 6 * 5 * \frac{1}{5}} = 1,57$$

$$\alpha = \sqrt[4]{6 * 1 * 2 * \frac{1}{3}} = 1,41$$

$$\alpha = \sqrt[4]{\frac{1}{5} * 2 * 1 * 4} = 1,12$$

$$\alpha = \sqrt[4]{5 * 3 * 4 * 1} = 2,78$$

Розрахуємо суму власних векторів: $S = 1,57 + 1,41 + 1,12 + 2,78 = 6,88$

Визначаємо вектори пріоритети (вагові коефіцієнти)

$$\frac{1,57}{6,88}$$

$$\frac{1,41}{6,88}$$

$$\frac{1,12}{6,88}$$

$$\frac{2,78}{6,88}$$

$$X = \frac{1,57}{6,88} = 0,23; \quad X = \frac{1,41}{6,88} = 0,20; \quad X = \frac{1,12}{6,88} = 0,16; \quad X = \frac{2,78}{6,88} = 0,40;$$

Порівнюємо слабкі та сильні сторони підприємства: $S - W = 7,12 - 4,68 = 2,44$.