

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАГАЛЬНО-УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ
ПІДГОТОВКИ

Рєпіна Оксана Віталіївна



Управління розвитком підприємства малого бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.е.н., доцент Олег КРАВЕЦЬ

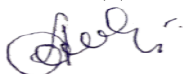
Запоріжжя, 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАГАЛЬНО-
УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Менеджмент».



В.В. НЕХАЙ

(підпис) (ініціалитапрізвище)
19 вересня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування



С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО

19 вересня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

Рєпіної Оксани Віталіївни

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Управління розвитком підприємства малого бізнесу»
науковий керівник роботи к.е.н., доц. Кравець О.В.
затверджені наказом ректора університету від 24 листопада 2025 року
№ 601 - 3
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 7 лютого 2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи:
дані статистичної звітності, офіційних сайтів організацій, матеріали власних досліджень під час виробничої (переддипломної) практики
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - узагальнити сучасні теоретичні підходи до управління розвитком підприємств малого бізнесу з позицій менеджменту;
 - здійснити комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Спецсервіс-М»;
 - розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності управління розвитком ТОВ «Спецсервіс-М».

5. Перелік графічного матеріалу: *таблиці, рисунки*

6. Дата видачі завдання 25 листопада 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	25.11.2025	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні засади управління розвитком підприємств малого бізнесу	05.12.2025	виконано
3	Розділ 2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Спецсервіс-м»	24.12.2025	виконано
4	Розділ 3 Удосконалення управління розвитком ТОВ «Спецсервіс-М»	23.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	03.02.2026	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	05.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти
(підпис)



РЕПІНА О.В.

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

_____.

КРАВЕЦЬ О.В.

Анотація

Репіна О.В. *Управління розвитком підприємства малого бізнесу*. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, Мелітополь, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління розвитком підприємств малого бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Розкрито сутність і особливості розвитку малого бізнесу, узагальнено сучасні підходи та інструменти управління розвитком підприємств. Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства малого бізнесу, виявлено основні проблеми та стримуючі чинники його розвитку. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління розвитком підприємства, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, адаптивності та конкурентоспроможності. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності підприємств малого бізнесу для забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: малий бізнес, управління розвитком, ефективність діяльності, конкурентоспроможність, адаптивність.

ANNOTATION

Repina O.V. *Management of Small Business Enterprise Development*. – Manuscript rights reserved.

Qualification thesis for obtaining the academic degree of Master in specialty 073 “Management”. – Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University, Melitopol, 2025.

The qualification thesis explores the theoretical and practical aspects of managing the development of small business enterprises under conditions of an unstable external environment. The essence and specific features of small business development are revealed, and modern approaches and tools for enterprise development management are generalized. An analysis of the financial and economic performance indicators of a small business enterprise is conducted, and the main problems and constraining factors of its development are identified. Directions for improving the enterprise development management system are substantiated, aimed at increasing operational efficiency, adaptability, and competitiveness. The proposed recommendations have practical significance and can be applied in the activities of small business enterprises to ensure sustainable development.

Keywords: small business, development management, operational efficiency, competitiveness, adaptability.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Сутність та особливості розвитку підприємств малого бізнесу	9
1.2. Поняття, цілі та функції управління розвитком підприємства	14
1.3. Фактори та сучасні підходи до управління розвитком підприємств малого бізнесу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПЕЦСЕРВІС-М»	
2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічні умови діяльності ТОВ «Спецсервіс-М»	25
2.2. Аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства	29
2.3. Оцінка системи управління розвитком та проблем розвитку ТОВ «Спецсервіс-М»	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «СПЕЦСЕРВІС-М»	
3.1. Обґрунтування напрямів розвитку підприємства малого бізнесу	44
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком ТОВ «Спецсервіс-М»	46
3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих управлінських рішень	57
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання рівня невизначеності, цифрової трансформації та посилення конкурентного тиску управління розвитком підприємств малого бізнесу набуває особливої актуальності. Саме малі підприємства характеризуються високою гнучкістю управління, водночас вони є найбільш уразливими до впливу економічних ризиків, нестабільності ринкової кон'юнктури та обмеженості управлінських і фінансових ресурсів.

Для спеціальності «Менеджмент» ключового значення набуває формування ефективної системи управління розвитком підприємства, орієнтованої на стратегічне планування, раціональне використання ресурсів, підвищення управлінської результативності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У цьому контексті дослідження управління розвитком підприємства малого бізнесу на прикладі ТОВ «Спецсервіс-М» є актуальним з огляду на можливість обґрунтування прикладних управлінських рішень та їх практичного впровадження.

Як зазначає П. Друкер, саме малі підприємства є ключовими носіями підприємницької ініціативи та інновацій, що зумовлює їх значну роль у соціально-економічному розвитку [13].

У науковій літературі поняття розвитку підприємства трактується як процес якісних і кількісних змін, спрямованих на підвищення ефективності функціонування та забезпечення довгострокової стійкості. За визначенням І. Ансоффа, розвиток підприємства пов'язаний із його здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом стратегічних перетворень та вибору відповідних напрямів зростання [2]. Для підприємств малого бізнесу така адаптивність є критично важливою через високу чутливість до ринкових коливань.

Українські науковці також приділяють значну увагу дослідженню розвитку малого бізнесу. Так, О. В. Кузьмін розглядає розвиток підприємства як цілеспрямований процес удосконалення його ресурсного потенціалу, організаційної структури та системи управління з метою досягнення стратегічних цілей [21]. У контексті малого бізнесу автор підкреслює важливість управлінської гнучкості та раціонального використання обмежених ресурсів.

Сутність розвитку підприємств малого бізнесу полягає не лише у зростанні обсягів виробництва чи прибутковості, а й у формуванні ефективної системи управління. На думку Г. Мінцберга, саме неформалізований характер управління та значна роль керівника визначають специфіку стратегічного розвитку малих організацій [25]. Це зумовлює переваги у швидкості прийняття рішень, проте водночас підвищує ризик суб'єктивності управлінських дій.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад управління розвитком підприємств малого бізнесу та розроблення обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління розвитком.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- узагальнити сучасні теоретичні підходи до управління розвитком підприємств малого бізнесу з позицій менеджменту;
- дослідити ключові чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на розвиток підприємства;
- здійснити комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Спецсервіс-М»;
- оцінити ефективність чинної системи управління розвитком підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства малого бізнесу;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення результативності управління розвитком ТОВ «Спецсервіс-М».

Об'єктом дослідження є процес функціонування та розвитку підприємства малого бізнесу — ТОВ «Спецсервіс-М». *Предметом дослідження* є система управління розвитком підприємства малого бізнесу та сукупність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення його ефективного розвитку.

Методологічну основу дослідження становлять концепції та підходи дослідження сучасного менеджменту, зокрема системний, процесний, стратегічний та ситуаційний підходи. У роботі застосовано методи аналізу і синтезу, економічного аналізу, стратегічного аналізу, порівняльний метод, метод узагальнення, а також графічні та аналітичні методи для обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, офіційні статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Спецсервіс-М», а також результати власних аналітичних розрахунків автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених управлінських рекомендацій для вдосконалення системи управління розвитком ТОВ «Спецсервіс-М», підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення сталого розвитку підприємства. Окремі положення роботи можуть бути використані у практиці управління підприємствами малого бізнесу, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців зі спеціальності «Менеджмент».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком підприємств малого бізнесу в сучасних умовах господарювання на прикладі ТОВ «Спецсервіс-М». Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі малого бізнесу в національній економіці та необхідністю підвищення ефективності системи управління його розвитком в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до визначення сутності та особливостей розвитку підприємств малого бізнесу. Встановлено, що розвиток малих підприємств є складним багатовимірним процесом, який поєднує кількісні та якісні зміни у діяльності підприємства, його ресурсному потенціалі, організаційній структурі та ринкових позиціях. Обґрунтовано, що управління розвитком підприємства має стратегічну спрямованість і базується на реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю. Досліджено фактори впливу на розвиток малого бізнесу та визначено доцільність використання сучасних підходів до управління, зокрема адаптивного, процесного, інноваційного та інтегрованого.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Спецсервіс-М». Надано загальну характеристику підприємства та визначено організаційно-економічні умови його функціонування. Аналіз основних показників діяльності засвідчив наявність потенціалу розвитку підприємства поряд із низкою проблем, серед яких недостатня системність управління розвитком, обмежене використання стратегічних інструментів та низький рівень адаптації до змін зовнішнього середовища. Проведена оцінка системи управління розвитком дозволила ідентифікувати ключові проблеми, що стримують підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проведений у роботі аналіз фінансово-економічних показників ТОВ

«Спецсервіс-М» засвідчив, що до впровадження запропонованих управлінських рішень обсяг виручки підприємства становив близько 9,8 млн грн, операційні витрати — 9,1 млн грн, а операційний прибуток — 0,7 млн грн, що свідчило про обмежений рівень рентабельності операційної діяльності та недостатню ефективність використання ресурсів. Зазначені результати підтвердили необхідність удосконалення системи управління розвитком підприємства малого бізнесу.

У третьому розділі обґрунтовано напрями розвитку ТОВ «Спецсервіс-М» з урахуванням результатів проведеного аналізу та специфіки діяльності підприємства малого бізнесу. Запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення організаційної структури, активізацію стратегічного планування та підвищення гнучкості управлінських рішень. Особливу увагу приділено оцінці економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.

У результаті реалізації запропонованих заходів з удосконалення управління розвитком очікується зростання виручки до 12,5 млн грн, що відповідає приросту приблизно 27–28 % порівняно з базовим періодом. Операційні витрати при цьому прогнозовано зростуть до 11,2 млн грн, що зумовлено інвестиціями в організаційні, управлінські та процесні зміни, однак темпи зростання витрат є нижчими за темпи зростання доходів підприємства. Ключовим результатом впровадження рекомендованих управлінських рішень є суттєве збільшення операційного прибутку підприємства — до 1,3–1,4 млн грн, тобто майже в 2 рази порівняно з вихідним рівнем. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, зростання продуктивності використання ресурсів та посилення фінансової стійкості ТОВ «Спецсервіс-М».

Розрахунки економічної ефективності підтвердили доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки сумарний економічний ефект від їх впровадження проявляється не лише у зростанні абсолютних фінансових

результатів, а й у підвищенні рентабельності діяльності підприємства. Отримані показники свідчать про формування передумов для стабільного розвитку підприємства в середньостроковій перспективі та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Результати розрахунків у підрозділі 3.3 свідчать про доцільність реалізації запропонованих управлінських рішень, оскільки їх впровадження забезпечує зростання виручки та операційного прибутку підприємства при помірному збільшенні операційних витрат. Це підтверджує ефективність обраних напрямів удосконалення управління розвитком та їх позитивний вплив на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Спецсервіс-М».

Таким чином, поставлену в кваліфікаційній роботі мету досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності підприємств малого бізнесу для підвищення ефективності управління їх розвитком в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.



Оксана РСПНА

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М. Управління розвитком підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 412 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління : пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 344 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
4. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2019. 528 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2021. 456 с.
6. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз : навч. посіб. Житомир : ПП «Рута», 2018. 680 с.
7. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 384 с.
8. Воронкова А. Е. Управління розвитком організації : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2019. 368 с.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2018. 356 с.
10. Гриньова В. М. Економіка підприємства : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 512 с.
11. Давиденко Н. М. Управління фінансовою стійкістю підприємств. Київ : Аграр Медіа Груп, 2019. 392 с.
12. Дикань В. Л. Менеджмент : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 410 с.
13. Друкер П. Ф. Ефективний менеджмент : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 256 с.

14. Єрмошенко М. М. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : НАУ, 2018. 332 с.
15. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI.
16. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV.
17. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 480 с.
18. Ковальчук В. М. Стратегія розвитку підприємства. Львів : Новий Світ–2000, 2019. 284 с.
19. Колот А. М. Соціально-трудова відносина : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 396 с.
20. Крамаренко Г. О. Управління фінансовими ризиками підприємства. Київ : ЦУЛ, 2019. 280 с.
21. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій : підручник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 640 с.
22. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2019. 824 с.
23. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Київ : КНЕУ, 2018. 560 с.
24. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 384 с.
25. Минцберг Г. Стратегічний процес : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 448 с.
26. Нехай В.В., Волкова С.О. Маркетинг в управлінні підприємствами машинобудування. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь, том 1, №47, 2023. С. 22-32
27. Нехай В. В. Функціональне значення маркетингу у системі

менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, том 2, №48. 2023. С. 15-24

28. Нехай, В. (2023). Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економіка та суспільство*, (48).

29. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. Хмельницький*, №1. 2023. С. 120-125

30. Нехай В.В. Формалізація методики прогнозування збуту продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Науково-виробничий журнал «Часопис економічних реформ»*. Харків, 1(49). 2023. С.73-79

31. *Нехай В.В., Косяк А.* Теоретичні основи інтеграції підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, № 2 (46). 2022. С. 14-21

32. Нехай В.В., Кравець О.В. Обрання стратегічних напрямків розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Кам'янець-Подільський*, № 2 (37). 2022. С. 85-90

33. Нехай В.В. Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 1(80). Херсон, 2022. С. 169-176

34. Нехай В.В. Формування засад антикризового управління підприємством. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, № 2 (44). 2021. С. 24-30

35. Нехай В.В. Маркетингове планування діяльності підприємств та

логістики на ринку товарів виробничого призначення. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава : ПУЕТ, 2020. № 2 (98). С. 58-65

36.

37. Портер М. Конкурентна стратегія : пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 390 с.

38. Пушкар О. І. Контролінг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 328 с.

39. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2020. 654 с.

40. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2019. 312 с.

41. Сумець О. М. Бізнес-планування : навч. посіб. Харків : Фактор, 2020. 268 с.

42. Тарасенко Н. В. Економіка малого бізнесу. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.

43. Туленков М. В. Стратегічне управління. Київ : Каравела, 2021. 352 с.

44. Управління розвитком підприємства : кол. монографія / за ред. В. М. Гриньової. Харків : ХНЕУ, 2019. 420 с.

45. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств. Київ : ІЕП НАН України, 2018. 380 с.

46. Хамел Г. Майбутнє менеджменту : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 304 с.

47. Череп А. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 408 с.

48. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2019. 512 с.

49. OECD. Small and Medium-sized Enterprises Outlook. Paris : OECD Publishing, 2022.

50. World Bank. Small Business Development Report. Washington, DC, 2021.
51. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).
52. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).
53. Офіційний сайт ТОВ «Спецсервіс-М». URL: (вказати фактичну адресу сайту) (дата звернення: 10.01.2026).
54. Porter M. E. Competitive Advantage. New York : Free Press, 2018.
55. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 2019.
56. Mintzberg H. Strategy Safari. New York : Free Press, 2020.
57. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard. Boston : Harvard Business School Press, 2019