Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005.1

Михайлецький Даниіл Павлович
(прізвище, ім’я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження управлінської діяльності Коломийського ПЗДО «Радість прескул»
(назва роботи)
«Менеджмент»
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня Д. П. Михайлецький
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Микитюк Наталія Євгеніївна, к.е.н., доцент
(підпис, прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри професор Кінаш І. П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
доцент Вербовська Л.С.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ - 2026 рік

Івано-Франківський Національний Технічний Університет Нафти і Газу

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073 –Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри _____Кінаш І. П.

“____”_____2026 р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Михайлецькому Даниілу Павловичу

Тема роботи: Дослідження управлінської діяльності Коломийського ПЗДО «Радість прескул»

Керівник роботи Микитюк Наталія Євгеніївна, к.е.н. доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.04.2026 р., №195

1. Строк подання студентом роботи 22.06.2026

2. Вихідні дані до роботи: *звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут.*

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань , що їх належить розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади управлінської діяльності.

Розділ 2. Характеристика об’єкта дослідження та аналіз управлінської діяльності компанії.

Розділ 3. Вдосконалення системи управлінської діяльності компанії.

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): Титульний слайд (слайд 1); Мета, завдання (слайд 2); Теоретичні засади (слайд 3); Економічні показники (слайд 4); Запропоновані заходи (слайд 5); Завершальний слайд (слайд 6).

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ	15.06.2026	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади управлінської діяльності	28.05.2026 – 05.06.2026	виконано
3	Розділ 2. Характеристика об’єкта дослідження та аналіз управлінської діяльності компанії	05.06.2026 – 10.06.2026	виконано
5	Розділ 3. Вдосконалення системи управлінської діяльності компанії	10.06.2026 – 15.06.2026	виконано
6	Висновки	15.06.2026	виконано

Студент Михайлецький Д. П.

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи Микитюк Н. Є.

Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження управлінської діяльності Коломийського ПЗДО «Радість прескул»».

Розглянуто загальну характеристику підприємства – Коломийського приватного закладу дошкільної освіти (ясла-садок) «Радість прескул» – та середовища його функціонування. Проведено дослідження системи управлінської діяльності закладу за 2023–2025 роки на основі використання фактичних даних діяльності підприємства, таких як показники заповнюваності груп, фінансові результати, чисельність персоналу та структура витрат.

За допомогою використання методів аналізу SWOT, SNW, PESTLE, QUEST та конкурентного аналізу, а також матриць Ансоффа та Портера зроблено висновок про те, що досліджувана проблема – недостатня ефективність системи управлінської діяльності – характеризується такими тенденціями, як надмірна централізація управлінських функцій у директора, низький рівень формалізації бізнес-процесів та відсутність системної мотивації педагогічного персоналу.

На основі використання методу зваженої бальної оцінки виявлені резерви підвищення ефективності управлінської діяльності, такі як децентралізація та делегування управлінських функцій, формалізація бізнес-процесів і стандартизація якості послуг, а також впровадження системи мотивації та KPI для педагогічного персоналу.

За результатами дослідження розроблено заходи, які покращують результати діяльності підприємства, такі як запровадження посади старшого вихователя з управлінськими функціями, розробка пакету внутрішньої документації (посадові інструкції, операційні чек-листи, стандарти якості) та впровадження системи KPI з прив'язкою до матеріального стимулювання педагогічного персоналу.

Ключові слова: управлінська діяльність, управління закладом освіти, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність, делегування повноважень, мотивація персоналу, KPI, економічна ефективність.

ABSTRACT

The subject of this bachelor's thesis is "A study of the managerial activities of the Kolomyia Private Preschool Education Institution 'Radist Preschool'".

The paper provides a general overview of the enterprise – the Kolomyia Private Preschool Education Institution (nursery-kindergarten) "Radist Preschool"—and its operating environment. A study of the institution's management system was conducted for the period 2023–2025, based on actual operational data, such as group occupancy rates, financial performance, staff numbers, and cost structure.

By employing SWOT, SNW, PESTLE, and QUEST analysis methods, as well as competitive analysis and the Ansoff and Porter matrices, it is concluded that the identified problem—the insufficient efficiency of the management system—is characterised by trends such as excessive centralisation of management functions by the director, a low level of business process formalisation, and a lack of systematic motivation for pedagogical staff.

Based on the weighted scoring method, opportunities for enhancing management efficiency were identified, including the decentralisation and delegation of management functions, the formalisation of business processes, the standardisation of service quality, and the implementation of a motivation system and KPIs for pedagogical staff.

Following the research, measures to improve the enterprise's performance were developed, such as introducing the position of a senior educator with managerial responsibilities, developing a package of internal documentation (job descriptions, operational checklists, quality standards), and implementing a KPI system linked to financial incentives for pedagogical staff.

Keywords: managerial activity, management of an educational institution, SWOT analysis, competitiveness, delegation of authority, staff motivation, KPIs, economic efficiency.

ЗМІСТ

ЗМІСТ 6
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 9
1.1 Загальна характеристика управлінської діяльності 9
1.2 Основні функції та методи управлінської діяльності 12
1.3 Критерії та параметри прийняття рішень щодо вдосконалення управлінських процесів 18
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ 23
2.1 Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища 23
2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства 28
2.3 Аналіз і оцінка системи управлінської діяльності підприємства 33
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ 39
3.1 Основні напрями удосконалення системи управлінської діяльності 39
3.2 Обґрунтування рішення щодо вибору оптимального варіанту вдосконалення системи управлінської діяльності 41
3.3 Оцінка ефекту від можливого впровадження рекомендацій 47
ВИСНОВКИ 52
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55

					БР. МО – 45.00.00.000 ПЗ		
Змн	Арк	№ докум.	Підп.	Дата			
Розробив		Михайлецький Д. П.			Дослідження управлінської діяльності Коломийського ПЗДО «Радість прескул»	Літ.	Арк. / Аркушів: 62
Перевірив		Микитюк Н. Є.					
Рецензент		Вербовська Л.С.				ІФНТУНГ МН-22-1	
Н. контр.		Микитюк Н.Є.					
Затверд.		Кінаш І.П.					

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного стану та зростаючої економічної турбулентності особливої актуальності набуває питання ефективності управлінської діяльності підприємств малого бізнесу, зокрема у сфері надання соціально значущих послуг. Заклади дошкільної освіти приватної форми власності функціонують у складних умовах: вони змушені одночасно забезпечувати безпеку дітей, конкурувати з безкоштовним державним сектором, утримувати кваліфікований персонал в умовах кадрового дефіциту та адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Якість управлінської діяльності у таких закладах безпосередньо визначає їхню фінансову стійкість і здатність виконувати соціальну функцію – забезпечувати дітям безпечний розвиток та якісну освіту в умовах війни.

Управлінська діяльність як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення визначених результатів є основою функціонування будь-якої організації, проте для малих підприємств, де управлінські функції здебільшого зосереджені в руках однієї особи, питання вдосконалення системи управління набуває особливої гостроти. Дослідження управлінської діяльності конкретного підприємства – Коломийського приватного закладу дошкільної освіти (ясла-садок) «Радість прескул» – дозволяє виявити типові для малого бізнесу управлінські проблеми (надмірну централізацію, низький рівень формалізації процесів, відсутність системної мотивації персоналу) та розробити практичні рекомендації щодо їх усунення, що зумовлює актуальність обраної теми бакалаврської роботи.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність Коломийського приватного закладу дошкільної освіти (ясла-садок) «Радість прескул».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул».

Базою дослідження є Коломийський приватний заклад дошкільної освіти (ясла-садок) «Радість прескул».

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад управлінської діяльності, проведення комплексного аналізу системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул» та розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

Завданнями дослідження є:

– дослідити загальну характеристику управлінської діяльності, її сутність та значення;

– вивчити основні функції та методи управлінської діяльності;

– розглянути критерії та параметри прийняття рішень щодо вдосконалення управлінських процесів;

– надати загальну характеристику ПЗДО «Радість прескул» та проаналізувати його внутрішнє та зовнішнє середовище;

– проаналізувати та оцінити систему управлінської діяльності підприємства, виявити основні проблеми;

– визначити основні напрями удосконалення системи управлінської діяльності компанії;

– обґрунтувати рішення щодо вибору оптимального варіанту вдосконалення системи управлінської діяльності;

– оцінити ефект від можливого впровадження запропонованих рекомендацій.

Під час дослідження використовувалися матеріали наукових публікацій, навчальної літератури з менеджменту, законодавчі та нормативні документи, а також звітні та фінансові дані ПЗДО «Радість прескул» за 2023–2025 роки. Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення – при опрацюванні наукових джерел з питань управлінської діяльності; SWOT- та SNW-аналізу – для оцінки внутрішнього середовища підприємства; конкурентного, PESTLE- та QUEST-аналізу, а також матриць Ансоффа і Портера – для аналізу зовнішнього середовища та конкурентної позиції закладу; методу зваженої бальної оцінки – для діагностики системи управлінської діяльності та вибору оптимального варіанту вдосконалення; аналізу витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis) – для оцінки економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Загальна характеристика управлінської діяльності

Управлінська діяльність є невід'ємною складовою функціонування будь-якої виробничої, комерційної, некомерційної чи державної організації. У широкому розумінні це особливий вид свідомої людської активності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування спільної праці та взаємодії людей задля досягнення визначених цілей [1]. Важливість цього явища зростає в умовах динамічного ринкового середовища, де конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від якості управлінських процесів та рішень, що у них приймаються.

Термін «управлінська діяльність» має неоднозначний характер у науковій літературі, що зумовлено багатогранністю цього явища та різноманітністю підходів до його дослідження. У загальному вигляді управлінська діяльність визначається як сукупність напрацьованих історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів і доцільних дій людини у сфері управління [2]. Таке трактування підкреслює синтетичний характер управлінської діяльності, що об'єднує в собі наукові знання, практичний досвід і управлінське мистецтво.

Важливим є розмежування управлінської діяльності та суміжних понять. Зокрема, її не слід ототожнювати виключно з управлінням персоналом (HR-менеджментом), що охоплює лише питання найму, навчання, мотивації та розвитку співробітників. Управлінська діяльність є значно ширшим поняттям і включає організацію, планування та контроль роботи всієї компанії або підрозділу заради досягнення поставлених стратегічних і оперативних цілей [1]. Вона охоплює прийняття рішень, розподіл ресурсів та координацію дій усіх ланок організації.

Дослідники виокремлюють ряд характерних ознак, що відрізняють управлінську діяльність від інших видів праці. По-перше, вона вирізняється інтелектуальним характером: управлінська праця завжди спрямована на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати у бажаному напрямі стан і розвиток суспільних та організаційних

процесів [3]. По-друге, управлінська діяльність є за своїм предметом інформаційною, оскільки нерозривно пов’язана з постійним отриманням, осмисленням, систематизацією, зберіганням та використанням управлінської інформації [3]. По-третє, це складне соціально-психологічне явище з чітко вираженою домінантою волі: особа, що виконує управлінські функції, має здійснювати цілеспрямований вплив на поведінку і дії інших людей. По-четверте, управлінська діяльність має колективістський характер, оскільки здійснюється у колективі й одночасно передбачає взаємодію з іншими колективами по вертикалі та горизонталі організаційної структури [3].

Центральним елементом управлінської діяльності є взаємодія суб’єкта та об’єкта управління. Суб’єктом управління виступає особа або група осіб, які здійснюють управлінський вплив: окремий менеджер, управлінська команда чи відповідний підрозділ, оформлений у вигляді посади або сукупності посад [4]. Об’єктом управління є те, на що спрямований цей вплив, – різноманітні форми суспільних відносин, поведінка і діяльність людей в організаціях, матеріальні та фінансові ресурси. Ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається якістю зв’язку між суб’єктом та об’єктом управління, налагодженістю зворотного зв’язку та своєчасністю управлінського реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації [5].

Значний внесок у розуміння природи управлінської діяльності зробив австрійський американський дослідник Пітер Друкер. Аналізуючи роботу менеджерів, він визначив їхні ключові ролі: постановку цілей організації та їх доведення до кожного співробітника; організацію роботи з розподілом завдань і відповідальності; мотивацію та комунікацію; встановлення показників ефективності й контроль їх досягнення; а також розвиток людей [6]. Друкер наголошував на тому, що управлінська діяльність – це відповідальна праця, яка потребує не лише технічної компетентності, а й здатності бачити організацію як єдиний живий організм, де всі процеси взаємопов’язані.

Важливу роль у розвитку уявлень про управлінську діяльність відіграє також розуміння її рівневої структури. Управлінська праця розподіляється за рівнями

ієрархії організації, що прийнято представляти у вигляді управлінської піраміди. На вищому рівні перебуває невелика група керівників (президент, директор, генеральний менеджер), які формують загальнокорпоративну стратегію та вирішують ключові стратегічні завдання [4]. Середній рівень управління охоплює керівників підрозділів і відділів, що координують роботу своїх ланок відповідно до стратегічних настанов і забезпечують взаємодію між вищим та нижнім рівнями. Нижній рівень (лінійний менеджмент) безпосередньо керує виконавцями та відповідає за результати поточної операційної діяльності. Зміст та характер управлінської діяльності суттєво різняться залежно від рівня в ієрархії, хоча загальні принципи та компетенції є спільними.

У наукових дослідженнях прийнято виділяти декілька підходів до розуміння управлінської діяльності. Процесний підхід розглядає управлінську діяльність як безперервну послідовність взаємопов’язаних управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю. Системний підхід трактує організацію як відкриту систему, що складається з взаємозалежних елементів і взаємодіє із зовнішнім середовищем; управлінська діяльність при цьому є механізмом підтримки рівноваги та адаптації системи до змін [4]. Ситуаційний підхід акцентує на тому, що оптимальні управлінські рішення залежать від конкретних обставин і не існує єдиного правильного способу керувати: менеджер має вміти діагностувати ситуацію і обирати найбільш доцільні методи впливу відповідно до неї. Кожен з цих підходів збагачує розуміння управлінської діяльності і на практиці управління вони, як правило, використовуються у комплексі.

Суттєвою характеристикою управлінської діяльності є її цілеспрямованість. Будь-який управлінський процес починається з визначення бажаних результатів, цілей, яких організація прагне досягти у встановлені терміни. Цілі бувають різних рівнів: стратегічні (довгострокові), тактичні (середньострокові) та оперативні (короткострокові). Ієрархія цілей формує так зване «дерево цілей», де кожна підціль нижнього рівня є засобом досягнення цілі вищого рівня [5]. Якість постановки цілей безпосередньо впливає на ефективність усієї управлінської діяльності: нечітко сформульована мета призводить до розпорошення ресурсів,

конфліктів між підрозділами та неможливості оцінити досягнуті результати.

Управлінська діяльність має також виражений інноваційний та адаптивний характер, що особливо відчутно в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. За результатами досліджень, підприємства, де управлінська діяльність ґрунтується на принципах гнучкості, безперервного навчання та адаптації до змін, демонструють вищий рівень конкурентоспроможності та фінансових результатів [7]. Цифровізація економіки суттєво трансформує зміст управлінської діяльності: менеджери дедалі частіше спираються на аналітику великих даних, автоматизовані системи підтримки прийняття рішень і цифрові інструменти координації. Це підвищує швидкість і точність управлінських процесів, але вимагає нових компетенцій від управлінського персоналу [8].

Невід'ємним елементом управлінської діяльності є управлінська культура організації – система цінностей, норм поведінки та управлінських практик, що формується в організації впродовж тривалого часу і суттєво визначає якість взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління. Дослідники підкреслюють, що управлінська культура є одним з чинників, що найважче піддається копіюванню конкурентами, тому є джерелом стійкої конкурентної переваги [9]. Вона формується під впливом стилю керівництва вищого менеджменту, системи заохочень і покарань, прийнятих комунікаційних практик, ставлення до помилок і інновацій. Зі зміною зовнішнього середовища або стратегії організації управлінська культура також має трансформуватися, що є складним та тривалим процесом управлінського впливу.

Управлінська діяльність є складним, багатовимірним явищем, що поєднує в собі наукові знання і практичне мистецтво, інтелектуальну й організаційну складові, індивідуальні та колективні аспекти.

1.2 Основні функції та методи управлінської діяльності

Сутність управлінської діяльності розкривається через її функції – відносно відокремлені види управлінської праці, що разом формують цілісний управлінський цикл. Класифікація функцій управлінської діяльності є одним із

центральних питань теорії менеджменту, оскільки дає змогу впорядкувати різноманітні управлінські дії та операції, зрозуміти логіку управлінського процесу і правильно розподілити обов'язки між суб'єктами управління.

Функція в контексті управлінської діяльності трактується як конкретний вид управлінської праці з відносно самостійним призначенням, зокрема певний її відокремлений напрям [10]. Базові функції управлінської діяльності вперше систематизував французький учений Анрі Файоль, який виділив п'ять ключових елементів: передбачення (планування), організацію, розпорядження, координацію та контроль [11]. У сучасній теорії менеджменту ці елементи здебільшого зводяться до чотирьох основних функцій: планування, організування, мотивування та контролю. Їх прийнято іменувати загальними (або основними) функціями управлінської діяльності, тому що вони притаманні управлінню будь-якою організацією незалежно від її розміру, форми власності та галузевої належності.

Планування є першою і базовою функцією управлінської діяльності, яка охоплює процес визначення цілей організації та розробку стратегій, програм і планів їх досягнення. У процесі планування формуються відповіді на три ключові запитання: де організація перебуває зараз, куди вона прагне і яким чином туди дістатися. Планування виконує кілька важливих ролей: визначає загальний напрям розвитку організації, задає орієнтири для ухвалення управлінських рішень, сприяє координації дій різних підрозділів, дозволяє попереджати наслідки помилкових рішень і мінімізувати ризики [12]. Залежно від горизонту планування розрізняють стратегічне (понад 3 роки), тактичне (1–3 роки) та оперативне (до одного року) планування, які утворюють узгоджену ієрархічну систему.

Організація як функція управлінської діяльності спрямоване на практичну реалізацію прийнятих планів через формування раціональної організаційної структури підприємства, чіткий розподіл повноважень та відповідальності між структурними підрозділами і виконавцями, а також забезпечення необхідними ресурсами [4]. Реалізація цієї функції передбачає виконання таких завдань: розробку або вдосконалення організаційної структури управління; встановлення зв'язків між підрозділами; делегування повноважень і встановлення меж

відповідальності; формування системи взаємодії між підрозділами; розподіл матеріальних, фінансових, інформаційних і людських ресурсів. Від якості виконання функції організації безпосередньо залежить здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Мотивація є функцією управлінської діяльності, що передбачає цілеспрямований вплив керівника на підлеглих з метою спонукання їх до ефективної праці задля досягнення організаційних цілей. Управлінська наука розглядає мотивацію як синтез зовнішніх стимулів (матеріальна винагорода, умови праці, кар'єрні можливості) та внутрішніх спонук (потреби, цінності, переконання самих співробітників) [5]. У практиці управлінської діяльності використовуються різноманітні теорії мотивації, серед яких найбільш відомими є ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості Дж. Адамса. Ефективне мотивування вимагає від менеджера розуміння індивідуальних потреб і мотивів кожного співробітника, гнучкості у виборі методів впливу та послідовності у їх застосуванні.

Контроль – функція управлінської діяльності, що забезпечує зіставлення фактично досягнутих результатів із запланованими показниками та здійснення необхідних коригувальних дій у разі відхилень. Ця функція нерозривно пов'язана з плануванням: плани задають стандарти, а контроль перевіряє ступінь їх виконання. В управлінській практиці прийнято виокремлювати попередній, поточний та підсумковий (заключний) контроль [13]. Попередній контроль здійснюється до початку управлінських дій і спрямований на перевірку готовності ресурсів, кваліфікації персоналу та обґрунтованості планів. Поточний контроль відстежує хід реалізації планів у режимі реального часу. Підсумковий контроль оцінює кінцеві результати діяльності і є основою для формування наступних планів.

Окрім чотирьох основних функцій, у структурі управлінської діяльності виділяють також конкретні (специфічні) функції, що пов'язані зі специфікою діяльності окремих підрозділів або управлінням конкретними ресурсами:

управління персоналом, фінансами, маркетингом, виробництвом, інформаційними ресурсами тощо. Взаємозв'язок між загальними та конкретними функціями управлінської діяльності полягає в тому, що кожна конкретна функція реалізується через загальні управлінські дії – планування, організування, мотивування та контроль у своїй предметній сфері [14].

Ефективна реалізація функцій управлінської діяльності забезпечується через застосування відповідних методів управління – способів і прийомів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт. Методи управлінської діяльності є інструментарієм практичної реалізації управлінських функцій; їх правильний вибір значною мірою визначає якість управлінського впливу та ефективність досягнення організаційних цілей. У теорії управлінської діяльності методи класифікують за різними критеріями, проте найбільш усталеною та практично значущою є їх поділ на три основні групи: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні [4].

Організаційно-адміністративні (розпорядчі) методи ґрунтуються на владних повноваженнях керівника та обов'язковості виконання розпоряджень підлеглими. Вони включають методи організаційного впливу (регламентування, нормування, інструктування) та методи розпорядчого впливу (накази, розпорядження, вказівки, резолюції). Регламентування встановлює постійно діючі правила та норми поведінки суб'єктів управлінської діяльності, закріплені в статутах, положеннях, посадових інструкціях та інших нормативних документах. Нормування визначає межі обов'язкових до виконання нормативів: часових, чисельності, виробітку, обслуговування тощо. Інструктування є методом роз'яснення завдань, умов або специфіки виконання тих чи інших операцій. Методи розпорядчого впливу мають разовий характер та адресуються конкретним виконавцям.

Економічні методи управлінської діяльності спираються на використання економічних інтересів суб'єктів та механізмів матеріального стимулювання. На відміну від організаційно-адміністративних методів, вони не зобов'язують, а спонукають до потрібних дій через систему матеріальних стимулів і санкцій [15]. До економічних методів управлінської діяльності належать: комерційний

розрахунок; ціноутворення; кредитування; оподаткування; матеріальне стимулювання (преміювання, участь у прибутках); економічні санкції (штрафи, пені). Економічні методи є найбільш гнучкими та дієвими в умовах ринкового середовища, оскільки дають змогу поєднати інтереси організації та окремого працівника, не застосовуючи прямого адміністративного примусу [12].

Соціально-психологічні методи управлінської діяльності спрямовані на вплив на психологічний стан, ціннісні орієнтації та соціальні взаємини співробітників з метою формування відповідного морально-психологічного клімату в колективі, підвищення трудової активності та розкриття творчого потенціалу персоналу [5]. Серед соціально-психологічних методів виокремлюють: соціальне планування та прогнозування; морально-психологічне стимулювання; методи управління груповою динамікою; переконання та особистий приклад керівника; психологічні тренінги та розвиток. Ці методи набувають дедалі більшого значення в сучасних умовах, де людський капітал є ключовим джерелом конкурентних переваг організації.

Наведені групи методів управлінської діяльності не є взаємовиключними та застосовуються у комплексі. Досвідчений менеджер вміло поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи залежно від конкретної управлінської ситуації, цілей і характеристик персоналу. Дослідження практики управлінської діяльності свідчать, що ефективність управління підвищується за умови гармонійного поєднання всіх трьох груп методів, оскільки надмірне акцентування на якомусь одному з них призводить до однобічності управлінського впливу і знижує загальну результативність [14].

У сучасній теорії управлінської діяльності набули поширення також методи, що відображають специфіку управлінської праці в умовах цифровізації та підвищеної динаміки зовнішнього середовища. Серед них варто виділити методи управління за цілями (Management by Objectives – MBO), розроблені П. Друкером, що передбачають спільне погодження керівника і підлеглого стосовно конкретних, вимірних і досяжних цілей на певний плановий період [6]. Метод управління за відхиленнями концентрує увагу менеджерів на суттєвих відхиленнях від планових

показників, що дозволяє раціональніше використовувати управлінський час. Метод бенчмаркінгу забезпечує систематичне порівняння управлінських практик та показників діяльності організації з кращими зразками у галузі [16]. Методи проєктного управління (сіткове планування, гнучкі методології Agile та Scrum) забезпечують ефективну координацію складних комплексних завдань з невизначеним результатом.

Важливе місце серед методів управлінської діяльності посідають методи прийняття управлінських рішень, що утворюють самостійний блок управлінського інструментарію. До них належать: методи моделювання (економіко-математичні моделі, імітаційне моделювання, теорія ігор); методи експертних оцінок (метод Дельфі, мозковий штурм, метод сценаріїв); методи евристичного пошуку; методи аналізу альтернатив (дерево рішень, аналіз вигод і витрат). Вибір конкретного методу прийняття рішень залежить від характеру управлінської проблеми, наявного часу, обсягу та достовірності інформації, а також від рівня кваліфікації управлінського персоналу [17].

Сучасна практика управлінської діяльності свідчить про зростання ролі цифрових інструментів та аналітичних методів у реалізації управлінських функцій. Системи підтримки прийняття рішень (СППР), інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence), хмарні платформи для управління проєктами суттєво трансформують зміст і технологію виконання традиційних управлінських функцій. При цьому дослідники наголошують, що цифрові інструменти є засобами реалізації функцій і методів управлінської діяльності, а не їх замінниками: ефективне управління залишається неможливим без розуміння природи управлінських функцій, вміння обирати адекватні ситуації методи впливу та розвиненого управлінського мислення [8].

Функції та методи управлінської діяльності утворюють взаємопов’язану систему, де функції визначають змістовну структуру управлінського процесу (що потрібно робити), а методи – способи їх практичної реалізації (як це робити). Основні функції – планування, організування, мотивування та контролювання – охоплюють увесь управлінський цикл та є обов’язковими для будь-якої

управлінської діяльності, тоді як конкретні функції відображають галузеву або предметну специфіку. Організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи формують комплексний інструментарій управлінського впливу, ефективність якого визначається не лише технічними знаннями менеджера, а й його здатністю адаптувати управлінські інструменти до конкретних умов і потреб організації.

1.3 Критерії та параметри прийняття рішень щодо вдосконалення управлінських процесів

Прийняття управлінських рішень є серцевиною управлінської діяльності, оскільки весь управлінський процес – від планування і організування до мотивування та контролю – реалізується через прийняття та виконання рішень. Якість рішень, що приймаються менеджерами, безпосередньо визначає результативність організації і слугує головним мірилом рівня управлінської компетентності [17]. Водночас у науковій літературі дослідники наголошують, що самого факту прийняття рішення недостатньо – вирішальне значення мають критерії, за якими здійснюється вибір, та параметри, що забезпечують відповідність рішення цілям і умовам управлінського процесу.

Управлінське рішення – це результат творчої цілеспрямованої діяльності менеджера, що базується на знанні об’єктивних законів функціонування управлінської системи і включає вибір та обґрунтування альтернативи для досягнення конкретної мети з урахуванням наявних ресурсів і обмежень [17]. Від звичайних рішень людини у повсякденному житті управлінські рішення відрізняються масштабом наслідків, обов’язковістю виконання, колективним характером відповідальності та необхідністю систематичного моніторингу результатів. Саме тому науково обґрунтований підхід до критеріїв і параметрів прийняття рішень є ключовим інструментом вдосконалення управлінських процесів.

Критерії прийняття управлінських рішень – це ознаки або показники, за якими здійснюється оцінювання та порівняння альтернативних варіантів з метою

вибору найбільш доцільного. У науковій літературі з управлінської діяльності виокремлюють кілька груп критеріїв, що застосовуються залежно від характеру управлінської проблеми та умов її розв'язання.

Першою групою є критерії ефективності, що відображають ступінь досягнення поставлених цілей при мінімально необхідних витратах ресурсів. Серед них виділяють: критерій результативності (наскільки повно рішення забезпечить досягнення мети), критерій економічності (яким є співвідношення результату та витрат) та критерій своєчасності (чи буде рішення реалізовано у необхідні строки) [12]. Ефективність є інтегральним критерієм, який охоплює всі аспекти управлінського процесу, і саме тому вона розглядається дослідниками як системоутворюючий критерій прийняття рішень щодо вдосконалення управлінських процесів.

Другою групою є критерії якості рішення. Під якістю управлінського рішення розуміють ступінь відповідності його параметрів певній системі вимог, яка забезпечує можливість успішної реалізації й досягнення запланованого ефекту [4]. До критеріїв якості відносять: науковість (обґрунтованість рішення методами аналізу та прогнозування), несуперечливість (узгодженість з попередньо прийнятими рішеннями і нормативними документами), своєчасність, реалістичність (здійсненність в умовах наявних ресурсів) та однозначність (чіткість формулювання, що не допускає різного тлумачення). Якість рішення суттєво залежить від повноти та достовірності інформаційної бази, якою користується менеджер у процесі аналізу проблеми [8].

Третьою групою є критерії легітимності та соціальної прийнятності. Управлінські рішення мають відповідати чинному законодавству і нормативним вимогам, корпоративним стандартам та етичним нормам організації [14]. Соціальна прийнятність рішення означає, що воно не суперечить інтересам і цінностям колективу, сприймається персоналом як справедливе та доцільне. Ігнорування цих критеріїв навіть за формально правильного рішення здатне призвести до опору змінам, зниження мотивації персоналу та погіршення морально-психологічного клімату в організації [5].

Параметри прийняття управлінських рішень – це характеристики процесу і результату прийняття рішень, що підлягають кількісній або якісній оцінці і дозволяють моніторити та вдосконалювати управлінський процес. На відміну від критеріїв, що відповідають на питання «за яким мірилом обирати», параметри відповідають на питання «як виміряти якість і перебіг процесу прийняття рішень». У науковій літературі виокремлюють кілька ключових параметрів, що застосовуються для оцінки та вдосконалення управлінських процесів.

Параметр часу охоплює тривалість циклу прийняття рішення – від ідентифікації проблеми до реалізації рішення і отримання зворотного зв'язку. Дослідження показують, що надмірне затягування процесу прийняття рішень є одним із найбільш поширених недоліків управлінської діяльності в організаціях [17]. Оптимізація цього параметру не означає поспішності, а передбачає усунення бюрократичних затримок, чітке закріплення відповідальності за прийняття рішень на відповідних рівнях ієрархії та раціоналізацію процедур узгодження.

Параметр інформаційного забезпечення характеризує повноту, достовірність та своєчасність інформації, якою користується менеджер під час прийняття рішень [8]. Параметр інформаційного забезпечення вдосконалюється через впровадження систем підтримки прийняття рішень, стандартизацію аналітичних процедур та розвиток аналітичних компетенцій управлінського персоналу.

Параметр ризику відображає ймовірність негативних наслідків рішення та ступінь невизначеності умов, у яких воно приймається. Управлінські рішення різняться за рівнем ризику: від рутинних рішень в умовах визначеності до стратегічних рішень в умовах повної невизначеності [17]. Параметр ризику є особливо значущим при прийнятті рішень щодо вдосконалення управлінських процесів, оскільки будь-які зміни в усталених практиках пов'язані з невизначеністю щодо реакції персоналу та результатів впровадження.

Параметр рівня прийняття рішення характеризує відповідність між значущістю рішення та рівнем управлінської ієрархії, на якому воно приймається. Одним із ключових принципів вдосконалення управлінських процесів є делегування: права прийняття рішень мають бути максимально наближені до рівня,

де виникає відповідна проблема, за умови наявності достатньої компетентності та відповідальності [4]. Надмірна централізація прийняття рішень обмежує гнучкість організації та перевантажує вищий менеджмент, тоді як надмірна децентралізація може порушити стратегічну узгодженість рішень, що приймаються на різних рівнях.

Особливого значення набуває застосування системи збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструменту встановлення критеріїв і параметрів прийняття рішень щодо вдосконалення управлінських процесів. Методологія BSC, розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном, передбачає оцінювання управлінської діяльності за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, перспективою внутрішніх процесів та перспективою навчання і розвитку [7]. Це дає змогу уникнути однобічності при прийнятті управлінських рішень і забезпечити їх відповідність як короткостроковим фінансовим цілям, так і довгостроковим стратегічним пріоритетам організації.

Вдосконалення управлінських процесів на основі чітких критеріїв і параметрів потребує системного підходу, що охоплює діагностику існуючих процесів, виявлення їх слабких місць, вибір і обґрунтування альтернатив змін та моніторинг результатів впровадження. Г. В. Осовська і О. А. Осовський підкреслюють, що вдосконалення управлінських процесів є безперервним завданням: зовнішнє середовище постійно змінюється, і організація, що не вдосконалює свої управлінські процеси, неминуче втрачає конкурентоздатність [14]. Таким чином, критерії та параметри прийняття рішень слугують не лише інструментом разового вибору, а й основою для налагодження системи безперервного управлінського вдосконалення.

Застосування методу бенчмаркінгу як параметру вдосконалення управлінських процесів дозволяє порівнювати власні управлінські практики з кращими зразками у галузі та цілеспрямовано підвищувати якість прийнятих рішень [16]. Бенчмаркінг управлінських процесів охоплює аналіз процедур планування, системи делегування повноважень, методів контролю та механізмів зворотного зв'язку порівняно з організаціями-лідерами. Цей метод особливо

ефективний в поєднанні з SWOT-аналізом поточного стану управлінської діяльності та кількісними показниками ефективності управлінського процесу.

Необхідно також відзначити роль організаційної культури та управлінської культури у формуванні критеріїв прийняття рішень. Як зазначає Д. В. Панчехін, управлінська культура менеджера безпосередньо впливає на те, які критерії він свідомо або несвідомо застосовує при прийнятті рішень, і тому розвиток управлінської культури є одним із ключових параметрів вдосконалення управлінських процесів на рівні всієї організації [9]. Організації з розвиненою управлінською культурою демонструють більшу здатність до прийняття виважених рішень у складних ситуаціях, що підтверджується дослідженнями у галузі організаційної поведінки.

Таким чином, критерії та параметри прийняття рішень утворюють системну основу для вдосконалення управлінських процесів організації. Критерії ефективності, якості, легітимності та соціальної прийнятності визначають змістовні вимоги до управлінських рішень, тоді як параметри часу, інформаційного забезпечення, ризику та рівня прийняття рішень характеризують якість самого процесу вироблення і реалізації рішень. Комплексне застосування цих критеріїв і параметрів, підкріплене такими інструментами, як BSC, бенчмаркінг та системи підтримки прийняття рішень, забезпечує науково обґрунтовану основу для безперервного вдосконалення управлінської діяльності організації в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

2.1 Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища

Відповідно до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, організаційно-правовою формою підприємства Коломийський приватний заклад дошкільної освіти (ясла-садок) «Радість прескул» (далі – ПЗДО «Радість прескул») є приватна організація (заклад, установа) з ідентифікаційним кодом юридичної особи (ЄДРПОУ) – 45973159. Основним видом економічної діяльності за КВЕД є 85.10 «Дошкільна освіта» [18] [19]. Форма власності – приватна.

Заклад зареєстрований та провадить свою діяльність в Івано-Франківській області, у місті Коломия за адресою: бульвар Лесі Українки, будинок 17, що одночасно є юридичною та фактичною адресою підприємства. Керівником організації є Михайлецька Наталія Миколаївна, яка є однією із двох засновниць закладу – разом із Ощепковою Ганною Петрівною.

Заклад розпочав фактичну діяльність у червні 2022 року як ініціатива внутрішньо переміщеної особи з міста Краматорськ, що стало відповіддю на гострий попит в умовах повномасштабного вторгнення. У перші місяці роботи клієнтами закладу ставали переважно родини вимушених переселенців, однак завдяки послідовній роботі з якістю послуг, відкритій комунікації та індивідуальному підходу до виховання ПЗДО «Радість прескул» поступово здобуло репутацію надійного закладу й серед місцевих мешканців. Вже за кілька місяців після відкриття сформувалося три повноцінні вікові групи, більшість вихованців у яких склали діти коломийських сімей.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПЗДО «Радість прескул»

Показник	**Характеристика**
Повна назва	Коломийський приватний заклад дошкільної освіти (ясла-садок) «Радість прескул»
ЄДРПОУ	45973159
Організаційно-правова форма	Приватна організація (заклад, установа)
Форма власності	Приватна
Галузева належність	Дошкільна освіта (КВЕД 85.10)
Юридична та фактична адреса	76700, Івано-Франківська обл., м. Коломия, бульвар Лесі Українки, 17
Керівник	Михайлецька Наталія Миколаївна
Засновники	Михайлецька Наталія Миколаївна, Ощепкова Ганна Петрівна
Рік заснування	2022
Кількість вікових груп	3 групи (повний та неповний день)
Загальна кількість працівників	15–18 осіб
Чисельність апарату управління	2–3 особи (директор та адміністративний персонал)
Основні послуги	Дошкільна освіта (повний та неповний день), логопедичні заняття, раннє навчання (1–3 роки), гуртки

Джерело: складено автором

Місія ПЗДО «Радість прескул» полягає у наданні сучасної, комфортної та якісної дошкільної освіти, що сприяє всебічному розкриттю потенціалу кожної дитини в умовах воєнного стану. Візія підприємства – стати провідним приватним закладом дошкільної освіти регіону, що пропонує реальну альтернативу державним садочкам та формує нові стандарти якості дитячого виховання в Івано-Франківській області [20].

Стратегічною метою підприємства є забезпечення фінансової стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності та збільшення частки на локальному ринку освітніх послуг Коломиї [21].

Організаційна структура управління ПЗДО «Радість прескул» має лінійно-функціональний характер із максимальною спрощеністю, що є типовим для малого бізнесу [14]. На чолі закладу стоїть директор, яка здійснює загальне стратегічне та оперативне керівництво, відповідає за фінансове планування, взаємодію з контролюючими органами та вирішення ключових адміністративних питань.

Директору безпосередньо підпорядковані педагогічний та обслуговуючий персонал. Відсутність зайвих бюрократичних ланок дозволяє керівництву підтримувати тісний щоденний контакт як із працівниками, так і з клієнтами.

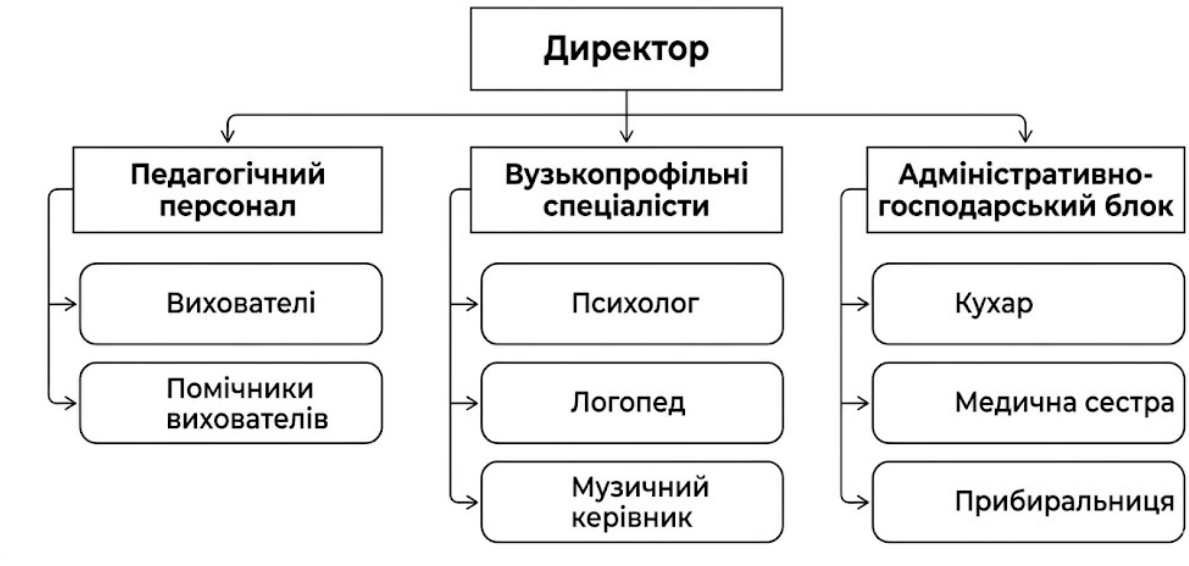


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПЗДО «Радість прескул»

Джерело: складено автором

Продуктовий портфель підприємства охоплює кілька ключових напрямів: освітньо-виховна діяльність (реалізація програм дошкільної освіти, підготовка до школи); логопедична та психологічна підтримка; заняття з раннього розвитку (1–3 роки); навчання іноземних мов; творчі гуртки та майстер-класи; догляд та харчування. Важливою конкурентною перевагою є наявність облаштованого укриття, що забезпечує безпеку дітей під час повітряних тривог, а також активне використання цифрових інструментів комунікації з батьками – щоденні фото- та відеозвіти у месенджерах Viber і Telegram.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства є важливим інструментом для оцінки його ефективності та прийняття управлінських рішень [10]. ПЗДО «Радість прескул» є закладом сфери послуг, його ключовими операційними показниками є: рівень заповнюваності груп, кількість вихованців, чисельність персоналу та обсяг виручки від надання освітніх послуг.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПЗДО «Радість прескул»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість дітей (середньорічна)	50	54	57
Заповнюваність груп, %	68	73	77
Кількість груп	3	3	3
Чисельність персоналу, осіб	15	16	18
у т.ч. педагогічного персоналу, осіб	7	8	9
Середньомісячна оплата за дитину, грн	5 800	6 400	7 200
Загальна виручка (дохід), тис. грн	290,0	331,0	389,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	142,0	158,0	182,0
Питома вага ФОП у витратах, %	49,0	47,7	46,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн	11,9	18,2	30,4
Рентабельність послуг, %	7,2	9,8	12,5
Рентабельність активів (ROA), %	3,8	5,2	7,4
Рентабельність власного капіталу (ROE, %)	9,4	12,8	15,9

Джерело: складено автором

Аналіз основних техніко-економічних показників свідчить про стабільну позитивну динаміку розвитку закладу. Середньорічна кількість дітей зросла з 50 до 57 осіб, а заповнюваність груп – з 68% до 77%. Загальна виручка збільшилась на 34,3% – з 290,0 до 389,5 тис. грн. Водночас рентабельність послуг зросла з 7,2% до 12,5%, що свідчить про ефективне управління витратами та підвищення маржинальності бізнесу.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати ПЗДО «Радість прескул» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2023–2025
Загальний дохід від послуг, тис. грн	290,0	331,0	389,5	+34,3%
Собівартість послуг, тис. грн	269,1	298,6	341,1	+26,8%
Валовий прибуток, тис. грн	20,9	32,4	48,4	+131,6%
Операційні витрати, тис. грн	6,5	9,8	12,5	+92,3%
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	14,4	22,6	35,9	+149,3%
Чистий прибуток, тис. грн	11,9	18,2	30,4	+155,5%
Рентабельність послуг, %	7,2	9,8	12,5	+5,3
Чиста рентабельність, %	4,1	5,5	7,8	+3,7

Джерело: складено автором

Аналіз фінансових результатів за 2023–2025 роки демонструє вражаючу динаміку: чистий прибуток зріс у 2,6 разу – з 11,9 до 30,4 тис. грн, а валовий прибуток збільшився на 131,6%, що вдвічі перевищує темп зростання доходів (34,3%). Таке розходження є принципово важливим: воно свідчить про те, що заклад не просто нарощує обсяг, а покращує операційну ефективність. Рентабельність послуг зросла з 7,2% до 12,5%, а чиста рентабельність – з 4,1% до 7,8%.

Для комплексного стратегічного аналізу проведено SWOT-аналіз, що систематизує сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища (Додаток А) [5].

За результатами зваженого SWOT-аналізу підприємство демонструє переважання сильних сторін (Σ S = 4,55) над слабкими (Σ W = 3,65), а різниця між ними складає 0,90 балів, що свідчить про міцну внутрішню основу закладу. У зовнішньому середовищі ринкові можливості (Σ O = 4,05) переважають загрози (Σ T = 3,80), хоча розрив є відносно незначним (0,25 балів), що вказує на суттєвий рівень невизначеності зовнішнього середовища в умовах воєнного стану. Найвищу зважену оцінку серед сильних сторін отримали висока якість послуг та наявність укриття (по 1,00), що є ключовими факторами конкурентоспроможності в поточних умовах. Серед загроз найбільш критичними визначено економічну нестабільність (1,25) та цінову конкуренцію з боку державних закладів (1,00). Виявлена конфігурація підтверджує потенціал ПЗДО «Радість прескул» до реалізації стратегії фокусованої диференціації. Водночас основним вектором розвитку має стати трансформація неформальної стратегії у конкретний план дій, що дозволить ефективно використовувати зовнішню підтримку (гранти) для стабілізації колективу та нейтралізації цінового тиску державного сектору.

SNW-аналіз дозволяє поглибити оцінку внутрішнього середовища, розрізняючи не лише сильні та слабкі сторони, а й нейтральні позиції. Це дає змогу встановити, за якими параметрами підприємство відповідає ринковому стандарту, а за якими перевищує або поступається йому (Додаток Б).

Результати SNW-аналізу свідчать, що ПЗДО «Радість прескул» має сформовану базу конкурентних переваг у сфері сервісу, безпеки та матеріальної бази (5 сильних позицій). Нейтральні позиції (4) відображають фактори, що відповідають середньоринковому рівню. Три виявлені слабкі сторони – кадрова нестабільність, низька маркетингова активність та незначна частка ринку – мають системний характер і обмежують можливості закладу щодо масштабного розширення.

Отже, ПЗДО «Радість прескул» є динамічним приватним освітнім закладом, що функціонує в умовах воєнного стану та демонструє стабільну позитивну траєкторію за всіма ключовими показниками. Проведений аналіз техніко-економічних і фінансових показників, SWOT та SNW-аналіз підтверджують, що підприємство має міцну основу для подальшого розвитку, але виявлені проблеми у сфері кадрової стабільності, маркетингової активності та інфраструктурної місткості визначають ключові вектори для управлінського вдосконалення.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства

Зовнішнє середовище будь-якого підприємства є системою факторів, що формуються за межами організації, проте суттєво визначають умови її функціонування, конкурентну позицію та стратегічні перспективи. Для ПЗДО «Радість прескул» ситуація ускладнюється тим, що заклад діє в умовах воєнного стану та підвищеної турбулентності макросередовища, які одночасно диктують специфічні обмеження та відкривають нові вікна можливостей. Тому аналіз зовнішнього середовища потребує застосування аналітичних інструментів – оцінку конкурентного мікросередовища та системного дослідження макрофакторів.

Для проведення порівняльної оцінки конкурентоспроможності застосовано метод балової оцінки за десятьма ключовими показниками (шкала від 1 до 10, де 10 – найвищий рівень).

Таблиця 2.4 – Конкурентний аналіз ПЗДО «Радість прескул»

№	Показники конкурентоспроможності	«Радість прескул»	Центр «Мудрик»	«Малятко»	Державні ЗДО
1	Якість освітніх послуг	9	7	7	6
2	Безпека (наявність укриття)	9	6	6	5
3	Індивідуальний підхід	9	7	7	4
4	Матеріально-технічна база	8	7	6	6
5	Цінова доступність	5	6	6	10
6	Асортимент послуг	8	6	5	5
7	Кваліфікованість персоналу	8	7	7	7
8	Впізнаваність бренду	6	7	5	9
9	Цифрова комунікація з батьками	9	6	5	4
10	Режим та гнучкість графіку	8	6	7	5
Сума		79	65	61	61

Джерело: складено автором

Результати конкурентного аналізу свідчать про те, що ПЗДО «Радість прескул» займає високу позицію за сукупним балом конкурентоспроможності (79 балів), значно випереджаючи центр «Мудрик» (65 балів) та садочок «Малятко» (61 бал). Ключові конкурентні переваги зосереджені у сферах якості освітніх послуг, безпекової інфраструктури, індивідуального підходу та цифрової комунікації. Разом із тим, суттєвим бар'єром для залучення нових клієнтів залишається цінова позиція: державні ЗДО із безкоштовними послугами формують потужну конкурентну альтернативу і змушують приватний заклад постійно обґрунтовувати свою цінність для споживача.

PESTLE-аналіз є інструментом оцінки зовнішнього бізнес-середовища, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні аспекти. Для оцінки впливу факторів застосована п'ятибальна шкала, де 1 – слабкий вплив, 5 – дуже відчутний вплив (Додаток В).

За результатами PESTLE-аналізу найвищу сумарну оцінку демонструє група соціокультурних факторів (4,70 бали). Це підтверджує визначальний вплив ментальних стереотипів та демографічних зрушень на ринкове середовище закладу. Другу позицію ділять між собою політична та технологічна групи (по 4,40

бали). Технологічна група примітна тим, що формує виключно позитивний потенціал – на відміну від інших груп, де спостерігається переважання негативних факторів. Економічні фактори відображають вагомий негативний тиск через інфляцію та зниження купівельної спроможності (4,05). Екологічна та юридична групи хоча й отримали найнижчі оцінки (3,80), проте їх вплив залишається відчутним через жорсткі санітарні та безпекові норми.

QUEST-аналіз є стратегічним інструментом оцінки взаємозв'язків між ключовими факторами впливу на діяльність підприємства, що дозволяє ідентифікувати найбільш критичні з них та визначити напрями для вдосконалення. Результати аналізу систематизовано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.5 – QUEST-аналіз ПЗДО «Радість прескул»

Фактори впливу	Безпекові вимоги та ризики війни	Економічна нестабільність та доходи населення	Ментальна інерція та прихильність до держзакладів	Дефіцит та плинність педагогічних кадрів	Розвиток діджитал-комунікацій та інновацій
Безпекові вимоги та ризики війни	–	Висока	Висока	Середня	Висока
Економічна нестабільність та доходи населення	Висока	–	Висока	Висока	Середня
Ментальна інерція та прихильність до держзакладів	Висока	Висока	–	Середня	Середня
Дефіцит та плинність педагогічних кадрів	Середня	Висока	Середня	–	Висока
Розвиток діджитал-комунікацій та інновацій	Висока	Середня	Висока	Середня	–

Джерело: складено автором

За результатами QUEST-аналізу встановлено, що найвищий пріоритет має безпековий фактор. Наявність сертифікованого укриття та відпрацьованих протоколів дій під час тривог є одним із найсильніших маркетингових аргументів для подолання недовіри батьків до приватного сектору. Розвиток діджитал-комунікацій є найактивнішим з усіх виявлених факторів: він позитивно впливає на

всі інші чинники – зміцнює безпекову комунікацію, руйнує ментальний бар'єр місцевих батьків, знижує навантаження на педагогів та дозволяє ефективно просувати інноваційні освітні методики навіть при обмеженому маркетинговому бюджеті.

Матриця Ансоффа (матриця «товар-ринок») є інструментом стратегічного менеджменту для аналізу можливостей розвитку підприємства у контексті його продуктів і ринків. Вона складається з чотирьох квадрантів, кожен з яких відповідає окремій стратегії зростання. Для ПЗДО «Радість прескул» матриця побудована на основі попередніх результатів SWOT-аналізу та конкурентного дослідження.

Таблиця 2.6 – Матриця Ансоффа для ПЗДО «Радість прескул»

Товар / Ринок	Існуючий ринок (місто Коломия)	Новий ринок
Існуючий продукт	1. Вдосконалення діяльності (глибоке проникнення на ринок). Активізація маркетингових зусиль для залучення місцевих жителів, що традиційно обирають державні садочки. Передбачає посилення інформаційних кампаній, програм лояльності та підвищення якості щоденного сервісу без кардинальної зміни освітнього продукту.	3. Ринкова експансія (розвиток ринку). Виведення існуючої моделі садочка на нові географічні або демографічні ринки: відкриття філій у сусідніх громадах або залучення корпоративних клієнтів (B2B-сегмент) – укладення договорів з місцевими підприємствами щодо пільгових умов для дітей їхніх співробітників.
Новий продукт	2. Сервісна експансія (розвиток продукту). Розробка нових освітніх і доглядових послуг для існуючої аудиторії: групи вихідного дня, літні тематичні табори, послуга вечірньої няні, індивідуальні консультації логопеда, дефектолога чи дитячого психолога для дітей, що не є постійними вихованцями закладу.	4. Диверсифікація. Принципово нові продукти для нових ринків: авторські онлайн-курси для батьків щодо раннього розвитку, упакування бізнес-моделі у франшизу для підприємців в інших регіонах, виробництво розвиваючих дидактичних матеріалів під брендом закладу.

Джерело: складено автором

Аналіз матриці дозволяє визначити пріоритетну стратегію для поточного етапу розвитку закладу. Стратегія вдосконалення діяльності з елементами сервісної експансії є оптимальною: вона дозволяє максимально реалізувати вже сформовані конкурентні переваги – безпекову інфраструктуру, індивідуальний підхід та

репутацію, що будувалася з 2022 року, – без критичного підвищення операційних ризиків. Вихід на нові ринки або запуск принципово нових продуктів є надмірно ризикованим в умовах економічної нестабільності та кадрового дефіциту, властивих сучасній Україні.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера є ефективним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в галузі та виявити чинники, які найбільше впливають на рентабельність підприємства.

Таблиця 2.7 – Аналіз п'яти конкурентних сил Портера для ПЗДО «Радість прескул»

Сила конкуренції	Характеристика для ринку Коломиї	Оцінка впливу на ПЗДО «Радість прескул»	Рекомендована відповідь
Конкуренція серед існуючих гравців	Ринок фрагментований: 2–3 приватні заклади та кілька державних ЗДО. Основна боротьба – не за ціну, а за якість та репутацію. Рівень конкуренції – середній.	Помірний. Диференціація знижує ціновий тиск.	Зміцнення репутації через відкриту комунікацію та постійне підвищення якості сервісу.
Загроза нових учасників	Бар'єри входу невисокі (оренда, ліцензування), однак репутація будується роками.	Середній. Поява нових гравців можлива, але конкурентна перевага «Радості» формується часом.	Активно будувати бренд і лояльну спільноту батьків для підвищення бар'єрів переходу.
Загроза замінників	Головний замінник – безкоштовні державні садочки. Онлайн-розвиток дитини вдома – додатковий субститут.	Високий. Цінова перевага держсектору є головним бар'єром залучення нових клієнтів.	Транслювати цінність: безпека, індивідуальний підхід, сучасні методики. Ціна ≠ єдиний критерій.
Переговорна сила постачальників	Постачальники харчових продуктів та навчальних матеріалів. Ринок конкурентний, проте інфляція підвищує їхню силу.	Помірно-негативний: зростання цін збільшує собівартість послуг.	Диверсифікація постачальників, формування резервних запасів, моніторинг цін.
Переговорна сила споживачів (батьків)	Батьки мають вибір між приватними та державними закладами. Лояльні клієнти менш чутливі до ціни.	Значний. Відтік навіть 10–15% клієнтів відчутно впливає на виручку.	Програми лояльності, прозора комунікація, зворотний зв'язок, унікальні послуги (логопед, психолог).

Джерело: складено автором

Аналіз за моделлю Портера показує, що заклад має достатньо стійкі конкурентні позиції на ринку Коломиї завдяки якісному освітньому продукту, безпековій інфраструктурі та зростаючій репутації. Найбільший стратегічний ризик несе загроза замінників – безкоштовних державних садочків, – яка вимагає постійної роботи над комунікацією цінності закладу для батьків. Паралельно необхідним є вдосконалення унікальних послуг (логопед, психолог, гуртки), що сприятиме підтриманню лояльності клієнтів та залученню нових.

Підсумовуючи результати комплексного аналізу зовнішнього середовища, можна констатувати, що ПЗДО «Радість прескул» функціонує в умовах середньо-високої зовнішньої турбулентності. Переважання негативних макрофакторів (інфляція, безпекові ризики, цінові стереотипи споживачів) поєднується з реальними вікнами можливостей у технологічній та грантовій площинах. Конкурентна позиція закладу залишається відносно стійкою за умови подальшого інвестування у ключові диференціатори: безпеку, якість освітніх послуг та прозору комунікацію з батьками.

2.3 Аналіз і оцінка системи управлінської діяльності підприємства

Аналіз системи управлінської діяльності дає змогу дослідити внутрішній механізм перетворення ресурсів і рішень на конкретні результати. Для малого підприємства цей аспект має особливе значення, бо якість управління тут суттєво залежить від компетентності та завантаженості одного або кількох ключових осіб.

Управлінська діяльність у ПЗДО «Радість прескул» реалізується в межах класичного циклу менеджменту, включаючи функції планування, організування, мотивування, контролювання та координації. Специфіка малого підприємства накладає відбиток на характер кожної з цих функцій: вони виконуються здебільшого неформально, без чіткої бюрократизації процедур, що водночас є як перевагою (гнучкість), так і обмеженням (залежність від конкретних осіб).

Таблиця 2.8 – Характеристика управлінських функцій ПЗДО «Радість прескул»

№	Управлінська функція	Зміст реалізації у ПЗДО «Радість прескул»	Ступінь формалізації
1	Планування	Оперативне планування розкладу занять, меню харчування, заходів, комунікацій з батьками. Відсутнє формальне стратегічне планування.	Низький – переважно неформальне, ситуативне
2	Організування	Лінійно-функціональна структура: директор – вихователі – помічники – обслуговуючий персонал. Розподіл обов'язків здійснюється усно.	Середній – наявна структура, але без формалізованих посадових інструкцій
3	Мотивування	Поєднання матеріального стимулювання (конкурентна заробітна плата) та нематеріального (позитивний психологічний клімат, гнучкий графік, визнання результатів).	Низький – відсутня система KPI та формалізовані бонусні програми
4	Контролювання	Щоденний безпосередній контроль директора за якістю роботи персоналу. Зворотний зв'язок від батьків через месенджери.	Середній – контроль регулярний, але не систематизований у формальні процедури
5	Координація	Узгодження дій між педагогічним, обслуговуючим персоналом та зовнішніми фахівцями через щоденні усні наради та оперативні повідомлення.	Низький – переважно через неформальну комунікацію

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.8 засвідчує, що всі п'ять базових функцій менеджменту реалізуються у закладі, проте ступінь їхньої формалізації є низьким або середнім в усіх випадках. Найбільш формалізованою є функція організування – завдяки наявності чіткої ієрархічної структури. Натомість планування та мотивування функціонують у переважно неформальному режимі, що у перспективі може стати суттєвим обмеженням для масштабування та залучення нового персоналу.

Важливим аналітичним зрізом системи управлінської діяльності є дослідження процесу прийняття управлінських рішень. У ПЗДО «Радість прескул» цей процес характеризується вираженою централізацією: переважна більшість стратегічних, кадрових та фінансових рішень приймаються директором одноосібно

або спільно із засновниками. Така модель забезпечує оперативність, але несе ризики управлінського перевантаження та надмірної особистісної залежності закладу.

Таблиця 2.9 – Оцінка управлінських рішень ПЗДО «Радість прескул» за функціональними сферами

Сфера прийняття рішення	Приклади типових рішень	Рівень прийняття	Оцінка ефективності (1–5)
Кадрове управління	Прийом/звільнення персоналу, визначення умов оплати праці, оцінка роботи вихователів	Директор (одноосібно)	3
Фінансове управління	Встановлення абонентської плати, контроль витрат, розподіл прибутку, рішення щодо капітальних вкладень	Засновники спільно	4
Операційне управління	Складання розкладу, формування меню, організація режиму дня, управління запасами	Директор / старший вихователь	4
Безпекове управління	Організація протоколів повітряної тривоги, евакуаційні плани, технічне обслуговування укриття	Директор	5
Маркетингове управління	Ведення сторінок у соціальних мережах, публікація фото- та відеозвітів, планування рекламних акцій	Директор / вихователі	3
Стратегічне управління	Визначення напрямів розвитку, розширення спектра послуг, рішення про партнерства	Засновники спільно	3

Джерело: складено автором

Результати таблиці 2.9 демонструють, що найвищу оцінку ефективності (5 балів) отримало безпекове управління – цей напрям закономірно є пріоритетним для закладу, що працює в умовах воєнного стану. Стратегічне, кадрове та маркетингове управління отримали відносно нижчі оцінки (по 3 бали). Маркетингова активність реалізується ситуативно, без чіткого плану та аналітичного супроводу, а кадрова політика позбавлена формалізованих

інструментів підбору та оцінки персоналу.

Для комплексної діагностики системи управлінської діяльності здійснено зважену кількісну оцінку ключових параметрів управлінської ефективності.

Таблиця 2.10 – Діагностична оцінка системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул»

Параметр оцінки	Характеристика поточного стану	Вага (ki)	Оцінка (1–10)	Зважена оцінка
Ефективність організаційної структури	Лінійно-функціональна структура забезпечує оперативне управління, але надмірно залежить від директора	0,18	6	1,08
Якість прийняття управлінських рішень	Рішення приймаються швидко, але здебільшого інтуїтивно, без формального аналізу	0,18	6	1,08
Рівень мотивації персоналу	Позитивна атмосфера, але відсутність прозорої системи KPI зумовлює плинність кадрів	0,14	5	0,70
Дієвість системи контролю	Щоденний контроль директором, але відсутні формалізовані чек-листи та стандарти	0,15	6	0,90
Ступінь формалізації бізнес-процесів	Переважна більшість процесів – у неформальному режимі, документація мінімальна	0,12	4	0,48
Ефективність інформаційного забезпечення	Активне використання месенджерів для комунікації, але CRM-системи відсутні	0,11	7	0,77
Адаптивність системи управління	Висока гнучкість у реагуванні на зміни завдяки малому розміру та централізованості рішень	0,12	8	0,96
Підсумкова зважена оцінка		1,00	–	5,97

Джерело: складено автором

Підсумкова зважена оцінка системи управлінської діяльності склала 5,97 балів із 10 можливих, що відповідає рівню «задовільно» та вказує на наявність суттєвих резервів для вдосконалення. Найвищі показники зафіксовано за параметрами адаптивності та інформаційного забезпечення – закономірний

результат для малого бізнесу з тісною комунікацією з клієнтами.

Поглиблений аналіз виявив системні проблеми у сфері управлінської діяльності. Для структурованого їхнього відображення складено профіль управлінських проблем.

Таблиця 2.11 – Профіль проблем системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул»

№	Проблема	Наслідки для підприємства	Пріоритетність	Напрям усунення
1	Надмірна централізація управлінських функцій у директора	Ризик управлінського вигорання, гальмування розвитку при масштабуванні	Висока	Делегування повноважень, введення посади старшого вихователя з управлінськими функціями
2	Відсутність формалізованих стандартів і регламентів	Нестабільна якість послуг при зміні персоналу; складність масштабування	Висока	Розробка внутрішніх стандартів якості, посадових інструкцій та операційних регламентів
3	Відсутність системи KPI та прозорої мотивації для педагогічного персоналу	Плинність кадрів, зниження залученості, ризик втрати ключових фахівців	Висока	Впровадження системи оцінки ефективності з прив'язкою до матеріального стимулювання
4	Відсутність документально підкріпленого стратегічного планування	Складність залучення грантів, ризик відсутності стратегічного бачення	Середня	Розробка базового стратегічного плану розвитку на 1–2 роки
5	Відсутність цифрових інструментів управління (CRM, облікові системи)	Обмежена аналітичність рішень, втрата інформації при плинності персоналу	Середня	Впровадження доступних хмарних рішень для управлінського обліку та CRM

Джерело: складено автором

Проведений аналіз засвідчує, що всі три пріоритетні проблеми мають спільне коріння – надмірну централізацію управлінської діяльності та низький рівень її формалізації [23]. Надмірна концентрація функцій у директора формує системний ризик: будь-яке тимчасове послаблення управлінської уваги здатне дестабілізувати операційну діяльність. Відсутність стандартів і регламентів ускладнює введення

нових співробітників та знижує відтворюваність якості послуг. Кадрова проблема, в свою чергу, напряму пов'язана з браком прозорих механізмів мотивації та оцінки праці – і є однією з найгостріших для «Радість прескул».

Поряд із виявленими проблемами важливо зафіксувати сильні сторони існуючої системи управлінської діяльності, що формують основу для майбутніх покращень. По-перше, висока адаптивність та швидкість реагування: завдяки невеликому розміру колективу заклад здатний оперативно перебудуватися у відповідь на зміни безпекових вимог, коливання попиту чи форс-мажорні обставини. По-друге, ефективна цифрова комунікація суттєво спрощує операційну координацію та взаємодію з батьками. По-третє, управлінська культура закладу, попри відсутність формалізації, базується на щирій турботі про дитину та відкритій комунікації – цінностях, що є ключовим джерелом конкурентної переваги «Радість прескул» і які неможливо відтворити через регламенти.

Система управлінської діяльності функціонує на задовільному рівні та забезпечує поточну операційну ефективність малого підприємства. Комплекс виявлених проблем – надмірна централізація, низький рівень формалізації процесів, відсутність системної мотивації персоналу та стратегічного планування – утворює сукупність обмежень, подолання яких є необхідною умовою для сталого розвитку та масштабування закладу.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

3.1 Основні напрями удосконалення системи управлінської діяльності

Результати дослідження сформували цілісну аналітичну картину стану системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул». Проведений аналіз профілю управлінських проблем (таблиця 2.15) дозволив ідентифікувати п'ять системних проблем, три з яких отримали статус пріоритетних. Принциповою аналітичною знахідкою є встановлена взаємозалежність між цими проблемами: надмірна централізація, низький рівень формалізації та кадрова нестабільність є не ізольованими явищами, а взаємопов'язаними симптомами єдиного системного дефіциту – недостатньо розвинутої управлінської інфраструктури підприємства. Усунення цього дефіциту є стратегічним завданням третього розділу.

Процес формування напрямів удосконалення ґрунтується на логіці перетворення виявлених управлінських проблем на конкретні вектори розвитку. Кожен із запропонованих нижче напрямів відповідає конкретній проблемі або групі проблем, виявлених у ході аналітичного дослідження. Взаємозв'язок між проблемами та пропонованими напрямами вдосконалення систематизовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Зведена матриця напрямів удосконалення системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул»

Напрям удосконалення	Виявлені проблеми (на основі аналізу розділу 2)	Пропоновані заходи
1	2	3
1. Децентралізація та делегування управлінських функцій	Надмірна централізація: директор одноосібно відповідає за кадрові, маркетингові та стратегічні рішення. Оцінка функції організування – 6/10.	Запровадження посади старшого вихователя з розширеними управлінськими повноваженнями; розробка матриці відповідальності (RACI) для розподілу функцій між рівнями управління.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2. Формалізація бізнес-процесів та стандартизація якості	Відсутність посадових інструкцій, регламентів та стандартів якості. Показник формалізації – 4/10 (найнижча оцінка у діагностиці).	Розробка пакету внутрішньої документації: посадові інструкції, стандарти надання освітніх послуг, операційні чек-листи, протоколи безпеки.
3. Впровадження системи мотивації та KPI для педагогічного персоналу	Відсутність прозорої системи KPI. Плинність кадрів ідентифікована як слабка сторона (W) у SNW-аналізі. Оцінка мотивування – 5/10.	Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) з прив'язкою до матеріального стимулювання; запровадження квартальних оглядів результативності.
4. Стратегічне планування та формалізація розвитку	Відсутність документально підкріпленого стратегічного плану. Маркетингове та стратегічне управління отримали оцінку 3/5 у таблиці 2.13.	Розробка базового стратегічного плану розвитку закладу на 1–2 роки з визначенням цільових показників, ключових ініціатив та механізмів моніторингу.
5. Цифровізація управлінської діяльності	Відсутність CRM-системи та цифрових інструментів управлінського обліку. Ефективність інформаційного забезпечення – 7/10, але без аналітичних інструментів.	Впровадження доступних хмарних рішень для управлінського обліку та CRM (систематизація клієнтської бази, облік звернень, автоматизація комунікацій з батьками).

Джерело: складено автором

П'ять визначених напрямів удосконалення системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул» є взаємообумовленими та взаємопідсилювальними. Децентралізація стає можливою лише за умови наявності стандартизованих процесів, яким можна делегувати функції. Формалізація бізнес-процесів, у свою чергу, є передумовою для впровадження ефективної системи KPI. Стратегічне планування задає орієнтири для цифровізації, а цифровізація забезпечує інформаційну базу для обґрунтованого стратегічного планування. Разом ці напрями формують цілісну програму управлінської трансформації, що дозволить закладу перейти від реактивної до проактивної моделі управління, зберігаючи при цьому свою ключову конкурентну перевагу – людяний, індивідуальний підхід до кожної дитини та родини.

3.2 Обґрунтування рішення щодо вибору оптимального варіанту вдосконалення системи управлінської діяльності

Для ПЗДО «Радість прескул» як представника малого бізнесу, що функціонує в умовах воєнної економіки, питання вибору оптимального варіанту є особливо критичним. Ресурсна обмеженість – фінансова, кадрова та часова – не дозволяє реалізувати всі бажані заходи одночасно і в повному обсязі. Помилковий вибір стратегії впровадження може призвести або до надмірного навантаження на директора, або до поверхневих змін, які не матимуть реального ефекту на усунення виявлених проблем.

Для структурованого вибору сформовано три варіанти стратегії впровадження управлінських змін у ПЗДО «Радість прескул».

Варіант 1 «Часткове вдосконалення» передбачає зосередження зусиль на трьох пріоритетних напрямах, що безпосередньо впливають на найболючіші точки системи управлінської діяльності: децентралізацію управлінських функцій, формалізацію бізнес-процесів та впровадження системи KPI для педагогічного персоналу. Саме ці три напрями у результаті діагностики другого розділу отримали статус «пріоритетних» із безпосереднім впливом на якість надання послуг та кадрову стабільність. Стратегічне планування та цифровізація управління включаються до плану на подальший розгляд після стабілізації кадрового ядра та закріплення нових операційних стандартів.

Варіант 2 «Комплексна трансформація» передбачає одночасне впровадження всіх п'яти визначених напрямів удосконалення у стислі терміни. Ця стратегія орієнтована на максимально швидке досягнення якісно нового рівня управлінської зрілості. Її перевагою є системність та відсутність «розривів» між окремими ініціативами. Проте для малого підприємства вона несе суттєвий ризик операційного перевантаження: директор, який вже є центром усіх управлінських функцій, має одночасно стати «агентом змін» у п'яти напрямах, що практично неможливо без залучення зовнішніх консультантів або суттєвого перерозподілу ресурсів.

Варіант 3 «Мінімальне втручання» обмежується найменш витратними і

найпростішими заходами – зокрема, первинним структуруванням клієнтської бази та фіксацією окремих усних домовленостей у письмовій формі. Цей варіант фактично є косметичним і не вирішує жодної з пріоритетних проблем, виявлених у діагностичній оцінці. Він може розглядатися лише як тимчасовий інструмент збереження стабільності у критично складний операційний період, але не як повноцінна стратегія вдосконалення.

Для об'єктивного зіставлення описаних варіантів розроблено порівняльну матрицю за ключовими якісними параметрами (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз варіантів вдосконалення системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул»

Критерій оцінки	Варіант 1: Часткове вдосконалення	Варіант 2: Комплексна трансформація	Варіант 3: Мінімальне втручання
Масштаб змін	Середній (3–4 напрями)	Повний (5 напрямів одночасно)	Мінімальний (1–2 напрями)
Вплив на плинність кадрів	Значний позитивний	Значний позитивний	Незначний
Необхідні ресурси (фінансові)	Помірні	Значні	Мінімальні
Операційне навантаження на керівника	Середнє	Дуже високе	Низьке
Ризик дестабілізації діяльності	Низький	Середній–Високий	Мінімальний
Строк досягнення результату	6–12 місяців	12–18 місяців	3–6 місяців
Можливість поетапного впровадження	Висока	Обмежена	Висока
Відповідність ресурсній базі малого підприємства	Висока	Низька	Висока, але недостатня для розвитку
Стратегічний ефект у довгостроковій перспективі	Значний	Максимальний	Мінімальний

Джерело: складено автором

Аналіз демонструє, що жоден із варіантів не є абсолютно ідеальним, проте їхні профілі відрізняються. Варіант 2 теоретично забезпечує максимальний стратегічний ефект, однак несе неприйнятно високі ризики дестабілізації для малого підприємства з обмеженими ресурсами. Варіант 3 є найбезпечнішим, але не вирішує жодної пріоритетної проблеми. Варіант 1 займає оптимальну позицію – він

є ресурсно посильним, дозволяє досягти відчутних результатів у середньостроковій перспективі та зберігає можливість поступового підключення додаткових ініціатив.

Для підвищення об'єктивності вибору застосуємо метод зваженої бальної оцінки. Кожен варіант оцінено за п'ятьма критеріями, що найбільш повно відображають стратегічні пріоритети закладу. Кожному критерію призначено ваговий коефіцієнт відповідно до його значущості для поточного стану підприємства. Бальна оцінка встановлюється за десятибальною шкалою, де 10 – максимально відповідає потребам закладу. Результати зваженої оцінки систематизовано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Зважена бальна оцінка варіантів вдосконалення системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул»

Критерій	Вага (ki)	Оцінка В1	Зваж. В1	Оцінка В2	Зваж. В2	Оцінка В3	Зваж. В3
Зниження плинності кадрів	0,25	8	2,00	9	2,25	3	0,75
Зменшення централізації управління	0,20	8	1,60	9	1,80	4	0,80
Відповідність ресурсним можливостям	0,20	9	1,80	4	0,80	8	1,60
Підвищення якості послуг	0,15	8	1,20	9	1,35	4	0,60
Ризик дестабілізації поточної діяльності	0,20	8	1,60	5	1,00	9	1,80
Підсумкова зважена оцінка	1,00	–	8,20	–	7,20	–	5,55

Джерело: складено автором

Результати зваженої оцінки переконливо підтверджують перевагу Варіанту 1 «Часткове вдосконалення» (8,20 балів із 10 можливих) над Варіантом 2 «Комплексна трансформація» (7,20 балів) та Варіантом 3 «Мінімальне втручання» (5,55 балів). Принциповим є те, що відрив між Варіантом 1 і Варіантом 2 пояснюється не нижчою результативністю першого, а суттєво нижчими ризиками дестабілізації та значно вищою відповідністю ресурсним можливостям малого підприємства. Варіант 2, незважаючи на максимальний теоретичний ефект,

отримує низьку бальну оцінку саме за критерієм відповідності ресурсній базі, що в умовах воєнного часу є визначальним обмеженням.

Обраний Варіант 1 передбачає зосередження на трьох взаємопов'язаних пріоритетах: децентралізації управлінських функцій через запровадження посади старшого вихователя, формалізації бізнес-процесів через розробку пакету внутрішньої документації, а також впровадження системи KPI з прив'язкою до матеріального стимулювання педагогічного персоналу. Логіка послідовності є принциповою: делегування функцій неможливе без стандартизованих процесів, а мотиваційна система не матиме ефекту без чітко визначених критеріїв оцінки, закріплених у внутрішніх документах.

Обґрунтованість вибору підтверджується і через призму ризик-аналізу. Основними ризиками впровадження Варіанту 1 є можливий опір змінам з боку педагогічного персоналу та часові витрати директора на розробку і впровадження документації. Для мінімізації першого ризику передбачається залучення персоналу до процесу розробки стандартів і системи KPI – такий підхід формує відчуття причетності та знижує рівень невизначеності. Для мінімізації другого – поетапне впровадження з пріоритизацією найбільш критичних документів на першому кроці. Стратегічне планування та цифровізація управління включатимуться до програми змін на наступному етапі – після досягнення кадрової стабільності як передумови для розширення управлінського горизонту.

Паралельно з вибором стратегії впровадження принциповим є питання змістовного обґрунтування кожного з трьох пріоритетних заходів з точки зору очікуваного управлінського ефекту.

Запровадження посади старшого вихователя усуває найбільш гострий системний дефіцит – надмірну концентрацію управлінських функцій. Аналіз, проведений у розділі 2, засвідчив, що директор одноосібно приймає кадрові, маркетингові та операційні рішення, що формує ризик управлінського вигорання та обмежує можливості розвитку. Переформатування ролей у бік функціонального делегування не лише знизить навантаження на керівника, але й підвищить операційну стійкість закладу у ситуаціях тимчасової відсутності директора.

Розробка пакету внутрішньої документації є заходом, що прямо адресує другий за пріоритетністю управлінський дефіцит: показник формалізації бізнес-процесів у діагностиці отримав найнижчу оцінку – лише 4 із 10 балів. Функції планування та мотивування реалізуються виключно в неформальному режимі, а якість надання освітніх послуг залежить від особистого досвіду конкретних вихователів. Документально закріплені стандарти та чек-листи дозволять «відв'язати» якість від конкретних особистостей і перенести її на рівень організаційної системи. Це є ключовою передумовою як для зниження чутливості до плинності кадрів, так і для потенційного масштабування закладу в майбутньому.

Система KPI для педагогічного персоналу спрямована на усунення третьої пріоритетної проблеми – кадрової нестабільності, яка прямо корелює з показниками відтоку клієнтів. Аналіз клієнтської бази у другому розділі засвідчив виражену сезонну та структурну волатильність: чисельність вихованців коливалася від 37 до 77 дітей, і одним із латентних чинників цих коливань є зміна складу вихователів у групах. Прозора мотиваційна система з чіткими показниками оцінки результативності виконує подвійну функцію: з одного боку, вона матеріально винагороджує найефективніших педагогів і таким чином утримує їх у закладі; з іншого боку, вона перетворює процес оцінки роботи з непрозорого і суб'єктивного на вимірюваний, що знижує рівень невизначеності та підвищує рівень довіри між персоналом і керівництвом.

Для наочного представлення часової послідовності реалізації пропонованих заходів розроблено дорожню карту впровадження оптимального варіанту удосконалення системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул» (табл. 3.4). До неї також включено заходи четвертого та п'ятого напрямів – стратегічне планування та цифровізація, – реалізація яких передбачається на другому етапі після стабілізації кадрового ядра.

Таблиця 3.4 – Дорожня карта впровадження заходів удосконалення системи управлінської діяльності ПЗДО «Радість прескул»

№	Захід	Очікуваний результат	Термін реалізації	Відповідальний
1	Запровадження посади старшого вихователя з управлінськими функціями	Зниження операційного навантаження директора; чіткий розподіл відповідальності	1–3 місяць	Директор / Засновники
2	Розробка пакету внутрішньої документації: посадові інструкції, операційні чек-листи, стандарти освітнього процесу	Стабільна якість послуг незалежно від змін у персоналі	2–5 місяць	Директор / Старший вихователь
3	Впровадження системи KPI для педагогічного персоналу з прив'язкою до матеріального стимулювання	Зниження плинності кадрів; зростання залученості педагогів	3–6 місяць	Директор
4	Розробка базового стратегічного плану розвитку закладу на 1–2 роки з маркетинговою складовою	Формалізація вектору розвитку; підвищення шансів на грантове фінансування	4–7 місяць	Засновники / Директор
5	Впровадження хмарних цифрових інструментів: структурований облік клієнтської бази, управлінська звітність	Аналітична база для обґрунтованих управлінських рішень; зниження ризику втрати даних при зміні персоналу	6–9 місяць	Директор / Старший вихователь

Джерело: складено автором

Дорожня карта побудована за принципом логічної послідовності: кожен наступний захід спирається на результати попереднього. Спочатку формується управлінська структура (делегування), на яку накладаються стандарти якості (документація), а вже потім запроваджується система оцінки ефективності (KPI). Такий порядок виключає ситуацію, коли нові стандарти оголошуються, але не мають носіїв для їхнього впровадження, або коли KPI запроваджуються в умовах відсутності чіткого розуміння персоналом своїх функцій.

Таким чином, обраний Варіант 1 «Часткове вдосконалення» є оптимальним рішенням для ПЗДО «Радість прескул» на поточному етапі розвитку. Він забезпечує найвищу зважену оцінку ефективності (8,20 балів), відповідає ресурсним можливостям малого підприємства, мінімізує ризики дестабілізації операційної діяльності та створює структурну основу для подальшого розширення управлінської трансформації. Концентрація на трьох пріоритетних напрямах –

децентралізація, формалізація та мотивація – є не компромісом, а стратегічно зваженим вибором, що відповідає принципу «мінімально необхідна зміна для максимально відчутного ефекту».

3.3 Оцінка ефекту від можливого впровадження рекомендацій

Аналіз витрат та вигод (Cost-Benefit Analysis, CBA) дозволяє зіставити прогнозовані витрати на реалізацію заходів із їхніми кількісно вираженими ефектами. Вибір зазначеного методу зумовлений його прозорістю, придатністю до умов малого підприємства та можливістю побудови розрахунку на основі реальних фінансових показників ПЗДО «Радість прескул» за 2023–2025 роки.

Розрахунок здійснюється у три етапи: по-перше, ідентифікуються та систематизуються прямі витрати на впровадження кожної рекомендації; по-друге, визначаються очікувані економічні вигоди від їх реалізації; по-третє, розраховується чистий ефект і показники ефективності інвестицій.

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження управлінських рекомендацій у ПЗДО «Радість прескул»

Захід	Одноразові витрати, грн	Щомісячні витрати, грн	Річні витрати, грн
Розробка Положення про оплату праці та системи KPI (юридичні послуги, витрати на оформлення)	4500	–	4500
Програма утримання кадрів: надбавка 10% для педагогів зі стажем > 1 рік (2 педагоги * 2 500 грн/міс.)	–	5000	60000
Впровадження CRM-системи / таблиці обліку клієнтів (хмарний сервіс)	1200	400	6 000
Активізація маркетингу: таргетована реклама у Facebook/Instagram	–	2 000	24 000
Розширення переліку додаткових послуг: гурток з ментальної математики, дитяча йога (реквізит, навчальні матеріали)	8000	–	8000
РАЗОМ витрат	13700	7400	102500

Джерело: складено автором

Загальна сума витрат на впровадження рекомендацій складає 102500 грн на рік, з яких одноразові вкладення – 13700 грн, а щомісячні повторювані витрати – 7400 грн. Для малого підприємства з річною виручкою 389,5 тис. грн це становить близько 26,3% від доходів, що є цілком прийнятним рівнем інвестицій у розвиток, враховуючи потенційний мультиплікаційний ефект від їх реалізації.

Другим кроком є визначення прогнозованих економічних вигод. Методологія їх розрахунку ґрунтується на фактичних показниках поточної діяльності закладу: середньомісячній оплаті за одну дитину (7200 грн у 2025 р.), поточному рівні заповнюваності груп (77%), динаміці клієнтської бази та сформованій структурі витрат. Результати розрахунку наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.6 – Прогнозований економічний ефект від впровадження рекомендацій для ПЗДО «Радість прескул»

Джерело економічного ефекту	Методика розрахунку	Прогнозований ефект за рік, грн	Примітка
Зростання заповнюваності груп з 77% до 90% → залучення ~10 нових дітей	10 * 7200 грн/міс. * 10 міс.	720000	Маркетинговий ефект + CRM
Скорочення плинності кадрів (зменшення витрат на пошук і адаптацію нового педагога)	Середні витрати на заміну 1 педагога: 18000 грн; прогноз: запобігання 2 випадків	36000	Кадровий ефект
Зростання доходу від додаткових послуг (2 нових гуртки * 15 дітей * 500 грн/міс.)	2 * 15 * 500 * 10 міс.	150000	Сервісний ефект
Утримання існуючих клієнтів завдяки підвищенню задоволеності (зниження відпливу на 20%)	Середній відплив – 12 дітей/рік; 20% * 12 * 7200 * 10 міс.	172800	Лояльнісний ефект
РАЗОМ очікуваних вигод за рік	–	1078800	–

Джерело: складено автором

Найбільший поодинокий ефект формується за рахунок зростання заповнюваності груп (720000 грн). Цей результат є цілком реалістичним, оскільки поточний рівень заповнюваності в 77% означає, що у трьох групах загальною місткістю близько 74 місць залишається незайнятими приблизно 17 місць. Реалізація маркетингових заходів та покращення цифрової видимості закладу

дозволяє залучити щонайменше 10 нових вихованців протягом навчального року (10 місяців), що є консервативною оцінкою.

Другим за значущістю є ефект від зростання доходів від додаткових послуг (150000 грн). Аналіз попиту, проведений у другому розділі, показав, що батьки вихованців виявляють стійкий інтерес до розвиваючих занять, орієнтованих на підготовку дитини до школи. Впровадження двох нових гуртків (ментальна математика та дитяча йога) за помірною абонентською платою 500 грн на місяць і за умови набору 15 вихованців у кожний є цілком досяжним завданням для закладу, що вже має сформований лояльний клієнтський пул.

Скорочення плинності кадрів генерує 36000 грн ефекту через економію на рекрутингу та адаптації. Кадрова нестабільність є однією з трьох системних слабких сторін закладу. Середні витрати підприємства на пошук, перевірку документів і введення в посаду нового педагога становлять орієнтовно 18000 грн, враховуючи часові витрати директора, оголошення, а також знижену ефективність роботи колективу в перший місяць після заміни. Прогнозується запобігання щонайменше двом таким ситуаціям завдяки матеріальному утриманню досвідчених педагогів. Лояльність від утримання існуючих клієнтів (172800 грн) розраховано виходячи з консервативного сценарію: скорочення річного відпливу клієнтів лише на 20% від поточного рівня.

Зведений розрахунок економічного ефекту та ключових показників ефективності інвестицій наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.7 – Зведений розрахунок економічного ефекту від впровадження рекомендацій

Показник	Значення, грн
Загальні витрати на впровадження рекомендацій (ЗВ)	102500
Загальні очікувані вигоди (ЗЕ)	1078800
Чистий економічний ефект (ЧЕ = ЗЕ − ЗВ)	976300
Коефіцієнт економічної ефективності (Е = ЗЕ / ЗВ)	10,5
Термін окупності (Т = ЗВ / Середньомісячний чистий ефект)	≈ 1,1 місяця
Прогнозована рентабельність послуг після впровадження, %	~17,5%
Чистий прибуток прогнозований (2026 р.), тис. грн	~67–72

Джерело: складено автором

Для розрахунку ключових показників використовуються такі формули:

Загальні витрати (ЗВ):

ЗВ = ПВ + ОВ, де ПВ – одноразові прямі витрати; ОВ – річні операційні (щомісячні * 12) витрати.

Чистий економічний ефект (ЧЕ):

ЧЕ = ЗЕ − ЗВ, де ЗЕ – сума всіх прогнозованих вигод за рік.

Коефіцієнт економічної ефективності (Е):

Е = ЗЕ / ЗВ.

Підставляємо фактичні значення:

ЗВ = 13700 + (7400 * 12) = 13700 + 88800 = 102500 грн.

ЗЕ = 720000 + 36000 + 150000 + 172800 = 1078800 грн.

ЧЕ = 1078800 − 102500 = 976300 грн.

Е = 1078800 / 102500 ≈ 10,5

Термін окупності: Т = 102500 / (976300 / 12) ≈ 1,3 місяця, що вказує на надзвичайно швидку окупність запропонованих заходів навіть при консервативному сценарії розрахунку вигод.

Прогнозовані фінансові результати ПЗДО «Радість прескул» після впровадження рекомендацій суттєво покращуються в усіх ключових вимірах. Загальний дохід закладу може зрости до 560–580 тис. грн порівняно з 389,5 тис. грн у 2025 році – тобто збільшитися на 44–49%. Рентабельність послуг прогнозується на рівні 17–18%, що на 4,5–5,5 відсоткових пункти перевищує показник 2025 р. (12,5%). Чистий прибуток закладу, за консервативним сценарієм, може досягти 67–72 тис. грн порівняно з 30,4 тис. грн у 2025 р., тобто зрости більш ніж удвічі. Такі результати є цілком досяжними навіть без розширення приміщення чи залучення додаткового фінансування – виключно за рахунок управлінських та маркетингових змін.

Окрім кількісних ефектів, впровадження рекомендацій генерує ряд якісних стратегічно важливих результатів. Формалізація системи управлінської діяльності знижує залежність закладу від особистої присутності директора в оперативних

питаннях, що підвищує стійкість і масштабованість бізнес-моделі. Зростання кадрової стабільності підвищує якість і безперервність освітнього процесу, що позитивно впливає на репутацію закладу серед батьків. Активізація маркетингу формує впізнаваний бренд, який у перспективі дозволяє розглядати варіанти розширення – відкриття другого відділення чи виходу у форматі франшизи. Нарешті, запровадження системи зворотного зв'язку та клієнтського обліку забезпечує керівництво достовірною інформаційною базою для подальшого прийняття управлінських рішень – на відміну від поточного стану, коли більшість рішень приймається на інтуїтивній основі.

Розрахунок підтверджує, що запропоновані рекомендації є доцільними, але й економічно вигідними для ПЗДО «Радість прескул». Чистий прогнозований ефект у розмірі 976300 грн та коефіцієнт окупності 10,5 свідчать про те, що навіть за умови часткового виконання запланованих заходів заклад суттєво покращить як фінансові показники, так і стратегічні позиції на ринку дошкільної освіти Коломиї.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської роботи було досягнуто поставленої мети – здійснено дослідження управлінської діяльності Коломийського приватного закладу дошкільної освіти (ясла-садок) «Радість прескул» та розроблено обґрунтовані пропозиції щодо її вдосконалення.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управлінської діяльності. Визначено, що управлінська діяльність є складним, багатовимірним явищем, яке поєднує наукові знання та практичне управлінське мистецтво, охоплює цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення визначених результатів через раціональне використання ресурсів організації. Досліджено основні функції управлінської діяльності – планування, організування, мотивування та контролювання, а також групи методів управлінського впливу: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Окрему увагу приділено критеріям (ефективності, якості, легітимності та соціальної прийнятності) та параметрам (часу, інформаційного забезпечення, ризику, рівня прийняття рішень) прийняття управлінських рішень, що утворюють методологічну основу для подальшого аналізу та вдосконалення управлінських процесів.

У другому розділі здійснено комплексну характеристику ПЗДО «Радість прескул» як об'єкта дослідження та проведено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища його діяльності. Встановлено, що заклад є приватною організацією сфери дошкільної освіти, яка функціонує з 2022 року в умовах воєнного стану та демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку: середньорічна кількість дітей зросла з 50 до 57 осіб, заповнюваність груп – з 68% до 77%, загальна виручка збільшилась на 34,3%, а чистий прибуток зріс у 2,6 разу. Проведений SWOT- та SNW-аналіз підтвердив переважання сильних сторін підприємства (висока якість послуг, безпекова інфраструктура, індивідуальний підхід, цифрова комунікація з батьками) над слабкими (плинність кадрів, неформалізована стратегія розвитку, низька маркетингова активність).

Аналіз зовнішнього середовища за допомогою конкурентного, PESTLE- та QUEST-аналізів, а також матриць Ансоффа і Портера засвідчив, що заклад займає

високу позицію за сукупним балом конкурентоспроможності (79 балів проти 65 та 61 балів у конкурентів), а оптимальною стратегією розвитку є вдосконалення діяльності з елементами сервісної експансії. Найбільш критичним зовнішнім чинником визнано загрозу з боку безкоштовних державних закладів дошкільної освіти, що обумовлює необхідність постійної комунікації цінності приватних послуг для споживачів.

Поглиблений аналіз системи управлінської діяльності підприємства виявив, що підсумкова зважена оцінка її ефективності складає 5,97 бала з 10 можливих, що відповідає рівню «задовільно». Визначено п'ять системних проблем, три з яких отримали статус пріоритетних: надмірна централізація управлінських функцій у директора, відсутність формалізованих стандартів і регламентів діяльності та відсутність системи KPI і прозорої мотивації педагогічного персоналу. Встановлено, що ці проблеми є взаємопов'язаними симптомами єдиного дефіциту – недостатньо розвинутої управлінської інфраструктури підприємства.

У третьому розділі на основі виявлених проблем сформовано п'ять напрямів удосконалення системи управлінської діяльності: децентралізацію та делегування управлінських функцій, формалізацію бізнес-процесів та стандартизацію якості, впровадження системи мотивації та KPI, стратегічне планування розвитку та цифровізацію управлінської діяльності. Для вибору оптимального варіанту впровадження змін розроблено три альтернативні стратегії та здійснено їх зважену бальну оцінку за п'ятьма критеріями. За результатами оцінювання обрано Варіант 1 «Часткове вдосконалення» (8,20 балів із 10 можливих), який передбачає зосередження на трьох пріоритетних напрямах – запровадженні посади старшого вихователя з управлінськими функціями, розробці пакету внутрішньої документації (посадові інструкції, операційні чек-листи, стандарти якості) та впровадженні системи KPI для педагогічного персоналу з прив'язкою до матеріального стимулювання. Для реалізації обраного варіанту складено дорожню карту впровадження заходів із зазначенням очікуваних результатів, термінів та відповідальних осіб.

Проведений аналіз витрат та вигод (Cost-Benefit Analysis) підтвердив високу

економічну доцільність запропонованих рекомендацій. Загальна сума витрат на впровадження заходів становить 102,5 тис. грн на рік, тоді як прогнозовані вигоди досягають 1078,8 тис. грн, що формує чистий економічний ефект у розмірі 976,3 тис. грн та коефіцієнт економічної ефективності 10,5. Термін окупності запропонованих заходів становить близько одного місяця. За результатами впровадження рекомендацій прогнозується зростання загального доходу закладу на 44–49% (до 560–580 тис. грн), підвищення рентабельності послуг до 17–18% та збільшення чистого прибутку більш ніж удвічі – до 67–72 тис. грн.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ПЗДО «Радість прескул» суттєво підвищити ефективність системи управлінської діяльності, знизити операційне навантаження на директора, стабілізувати педагогічний колектив, забезпечити стабільність якості освітніх послуг незалежно від кадрових змін та зміцнити конкурентні позиції закладу на ринку дошкільної освіти м. Коломиї, зберігаючи при цьому ключову конкурентну перевагу – індивідуальний та людяний підхід до кожної дитини та родини.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Що таке управлінська діяльність. Онпейдж скул: веб-сайт. 2025. URL: https://onpage.school/management-activity/ (дата звернення: 20.05.2025).
2. Євтушенко О. Н. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. Миколаїв: Чорноморський держ. ун-т, 2017. 364 с.
3. Ознаки та форми управлінської діяльності. Рефератсс: веб-сайт. 2020. URL: https://referatss.com.ua/work/oznaki-ta-formi-upravlinskoi-dijalnosti/ (дата звернення: 21.05.2025).
4. Стамат І. П. Основи менеджменту: курс лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2022. 148 с.
5. Волошин Р. В. Основи менеджменту: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ЗУНУ, 2012. 156 с.
6. Друкер П. Ф. Ефективний керівник / пер. з англ. Київ: Укр. видавнича спілка, 2004. 279 с.
7. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. О. В. Ющенко. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 298 с.
8. Тюріна Н. М., Назарчук Т. О., Шкабара Н. В. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проєктами підприємства. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 68–77.
9. Панчехін Д. В. Управлінська культура менеджера та особливості її формування у процесі професійної підготовки. Витоки педагогічної майстерності. 2026. № 37. С. 173–178.
10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
11. Файоль А. Загальне і промислове управління / пер. з фр. А. І. Олійник. Київ: Основи, 1998. 112 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ: Вільямс, 2007. 672 с.
13. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
14. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 664 с.
15. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль:

Карт-бланш, 1997. 456 с.

16. Кемп Р. Легальний промисловий шпіонаж. Бенчмаркінг бізнес-процесів: технологія пошуку та впровадження найкращих методів роботи ваших конкурентів / пер. з англ. Дніпро: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.

17. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

18. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 (дата звернення: 10.06.2026).

19. Про дошкільну освіту: Закон України від 11.07.2001 р. № 2628-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14 (дата звернення: 10.06.2026).

20. Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти: наказ М-ва освіти і науки України від 12 січ. 2021 р. № 33. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoga%20komponenta%20doshkilnoyi%20osviti.pdf (дата звернення: 10.06.2026).

21. Шевчук Л. М. Стратегічне управління закладами освіти в умовах невизначеності: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 244 с.

22. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 228 с.

23. Шумська С. С. Управління персоналом малого підприємства: особливості та інструменти. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 112–117.

24. Бойко Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 5. С. 88–93.

25. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2019. 320 с.

26. Що таке KPI та як їх правильно впроваджувати на підприємстві. Економічна правда: веб-сайт. 2024. URL: https://www.epravda.com.ua/kpi-implementation (дата звернення: 10.06.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

SWOT-аналіз ПЗДО «Радість прескул»

Фактор	Вага (ki)	Оцінка (1–5)	Зважена оцінка (ki × оцінка)
Сильні сторони (S)			
Висока якість послуг та сформована репутація	0,20	5	1,00
Сучасні інтерактивні методики розвитку	0,15	4	0,60
Наявність облаштованого укриття	0,20	5	1,00
Гнучкість та швидкість прийняття рішень	0,15	4	0,60
Індивідуальний підхід до кожної дитини	0,15	5	0,75
Цифровий зворотний зв'язок з батьками	0,15	4	0,60
Σ S	1,00		4,55
Слабкі сторони (W)			
Висока плинність педагогічних кадрів	0,25	4	1,00
Обмежена місткість приміщення	0,15	3	0,45
Неформалізована стратегія розвитку	0,20	4	0,80
Висока централізація управління	0,20	4	0,80
Порівняно висока вартість послуг	0,10	3	0,30
Низька маркетингова активність	0,10	3	0,30
Σ W	1,00		3,65
Можливості (O)			
Розширення спектра додаткових послуг	0,20	5	1,00
Грантова підтримка малого бізнесу	0,15	4	0,60
Зростання попиту на преміальну освіту	0,20	4	0,80
Партнерство з початковими школами	0,15	4	0,60
Формування лояльної спільноти батьків	0,15	4	0,60
Впровадження цифрових інструментів	0,15	3	0,45
Σ O	1,00		4,05
Загрози (T)			
Економічна нестабільність та інфляція	0,25	5	1,25
Конкуренція з боку безкоштовних садочків	0,25	4	1,00
Відтік клієнтів-ВПО при зміні ситуації	0,15	4	0,60
Ризики безпеки та відключення світла	0,15	3	0,45
Демографічна криза в країні	0,10	3	0,30
Зміна вимог до ліцензування	0,10	2	0,20
Σ T	1,00		3,80

ДОДАТОК Б

SNW-аналіз ПЗДО «Радість прескул»

№	Фактор внутрішнього середовища	(сильний)	(нейтральний)	(слабкий)
1	Якість освітніх послуг та індивідуальний підхід	+		
2	Рівень технічного оснащення та якість інтер'єру	+		
3	Безпека (наявність облаштованого укриття)	+		
4	Корпоративна культура та місія закладу	+		
5	Локація та доступність приміщення	+		
6	Впізнаваність бренду в межах міста		+	
7	Цінова політика та гнучкість оплат		+	
8	Дотримання державних стандартів освіти		+	
9	Податкове навантаження та фінансова стійкість		+	
10	Плинність кадрів (педагогічний склад)			+
11	Частка ринку (порівняно з держсектором)			+
12	Ефективність маркетингового просування			+
Разом:		5	4	3

ДОДАТОК В

PESTLE-аналіз ПЗДО «Радість прескул»

Фактори макросередовища	Ваговий коефіцієнт, ki	Оцінка впливу, Ri (1–5)	Сумарна оцінка, Aij (Aij=ki*Ri)	Характер впливу фактора (+/-)
Політичні фактори				
Регулювання діяльності приватних закладів освіти (ліцензування, атестація)	0,30	4	1,20	+
Безпекові вимоги воєнного стану (укриття, евакуаційні протоколи)	0,40	5	2,00	–
Реформа дошкільної освіти в межах «Нової української школи»	0,30	4	1,20	+
∑ по групі	1	–	4,40	
Економічні фактори				
Загальна інфляція та зростання операційних витрат (оренда, харчування)	0,40	5	2,00	–
Рівень купівельної спроможності населення м. Коломиї	0,35	3	1,05	–
Наявність грантових програм підтримки малого бізнесу та підприємців-ВПО	0,25	4	1,00	+
∑ по групі	1	–	4,05	
Соціокультурні фактори				
Консервативний менталітет: звичка до безкоштовних державних садочків	0,35	5	1,75	–
Зростання попиту на якісну та психологічно безпечну освіту	0,35	5	1,75	+
Демографічний вплив: часткова стабілізація потоку ВПО в регіоні	0,30	4	1,20	–
∑ по групі	1	–	4,70	
Технологічні фактори				
Цифровізація комунікацій з батьками (месенджери, відеозвіти)	0,40	5	2,00	+
Впровадження новітніх методик раннього розвитку та онлайн-матеріалів	0,35	4	1,40	+
Технологічна автономність (генератори, акумулятори) як умова безперервності роботи	0,25	4	1,00	+
∑ по групі	1	–	4,40	

Екологічні фактори				
Вимоги до санітарно-гігієнічних умов та облаштування приміщень для дітей	0,50	4	2,00	–
Зростання уваги батьків до якості харчування та екологічності середовища	0,30	4	1,20	+
Наслідки воєнних дій для екологічного стану регіону	0,20	3	0,60	–
∑ по групі	1	–	3,80	
Юридичні фактори				
Законодавство про дошкільну освіту та санітарні норми для дитячих закладів	0,40	5	2,00	–
Трудове законодавство та складнощі утримання педагогічного персоналу	0,35	3	1,05	–
Захист прав споживачів та договірна база з батьками вихованців	0,25	3	0,75	+
∑ по групі	1	–	3,80	

Бібліографічна довідка

Михайлецький Даниіл Павлович

Тема бакалаврської роботи: «Дослідження управлінської діяльності Коломийського ПЗДО «Радість прескул»»

Обсяг пояснювальної записки 51 аркуші.

Кількість таблиць – 21 таблиць.

Кількість рисунків – 1 рисунків.

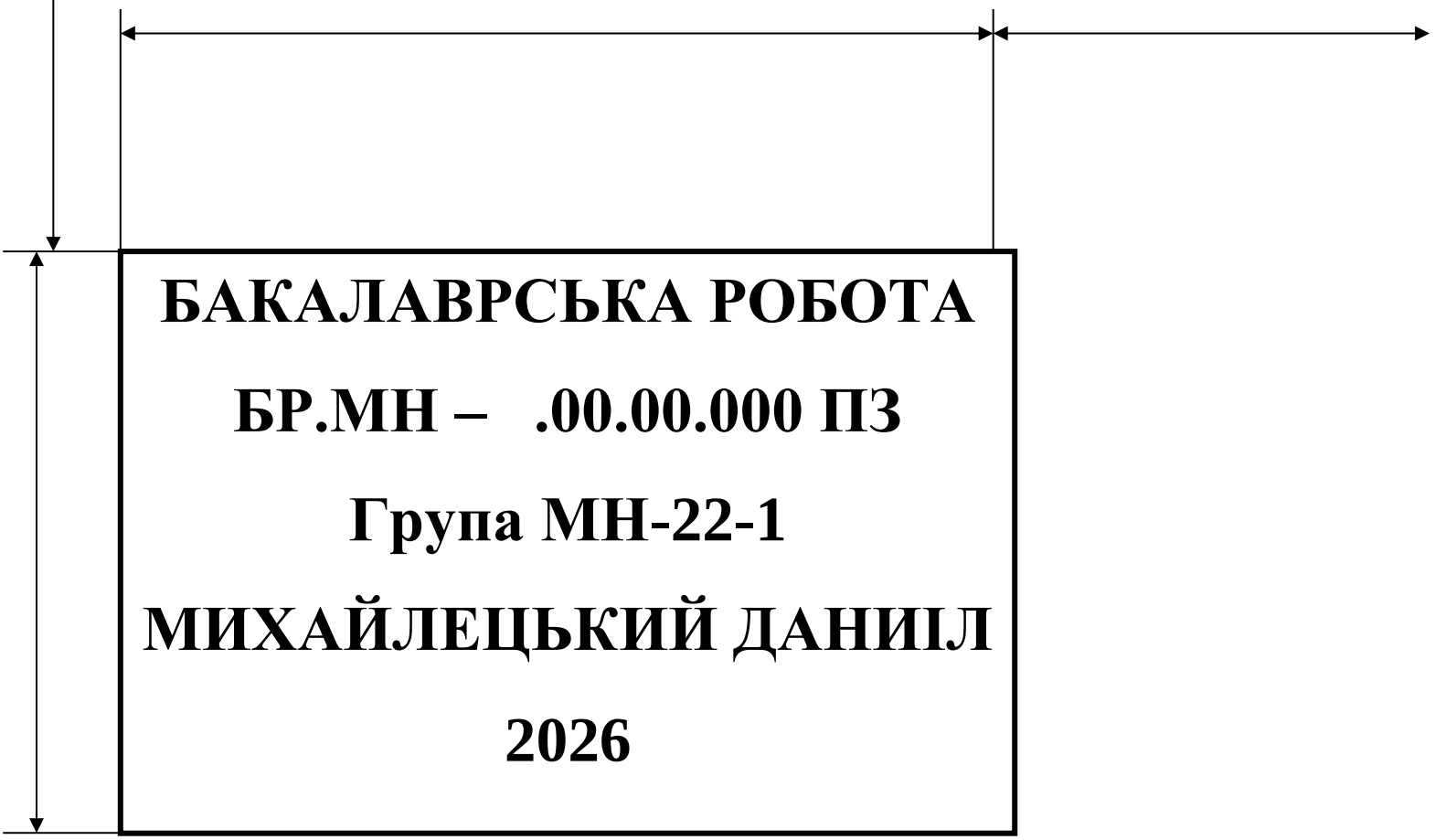
Кількість слайдів 6 шт.

Слайд 1 – Титульний слайд
Слайд 2 – Мета, завдання
Слайд 3 – Теоретичні засади
Слайд 4 – Економічні показники
Слайд 5 – Запропоновані заходи
Слайд 6 – Завершальний слайд

Додатки 3 шт. 4 стор.

„ 15 ” червня 2026 р.

Підпис студента


БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МН-22-1
МИХАЙЛЕЦЬКИЙ ДАНИІЛ
2026