

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Бізнес Школа КРОК**

Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школа КРОК

Кваліфікаційна робота

Управління розвитком малого підприємства в умовах нестабільної економіки
(на прикладі приватного дитячого садочка)

Полторацька Ольга Юріївна

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник:

Калінін Олександр Володимирович

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку

Консультант: Герасимова Тетяна Володимирівна (САР, СІМА)

Київ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, значення та роль малого бізнесу в економіці України	8
1.2. Поняття та складові системи управління розвитком малого підприємства.	17
1.3. Особливості функціонування малих підприємств у сфері послуг	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	25
2.1. Сучасний стан ринку дошкільної освіти в Україні: структура, проблеми та перспективи	26
2.2. Конкурентні стратегії малих підприємств дошкільної освіти	36
2.3. Оцінка ризиків та обмежень для малого бізнесу у сфері дошкільної освіти в умовах економічної нестабільності.....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ДИТЯЧОГО САДКА.....	49
3.1. Обґрунтування бізнес-ідеї та розробка бізнес-моделі підприємства дошкільної освіти.....	49
3.2. Фінансово-економічне планування діяльності приватного дитячого садка	64
3.3. Управління ризиками та шляхи підвищення стійкості підприємства до економічної нестабільності.....	74
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	81
ДОДАТКИ	87

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

РЕЗЮМЕ

Полторацька О. Ю. Управління розвитком малого підприємства в умовах нестабільної економіки (на прикладі приватного дитячого садка). Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Бізнес-адміністрування». Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2026.

У кваліфікаційній роботі визначено сутність, роль малого бізнесу в Україні, визначено основні складові системи управління розвитком малого бізнесу, досліджено особливості функціонування малих підприємств у сфері послуг. У другому розділі досліджено сучасний стан ринку дошкільної освіти в Україні, визначено основні проблеми та перспективи розвитку ринку дошкільної освіти, розглянути конкурентні стратегії закладів дошкільної освіти, здійснено оцінку ризиків та обмежень для малого бізнесу у сфері дошкільної освіти. У третьому розділі обґрунтовано бізнес-ідею та розроблено бізнес-модель підприємства дошкільної освіти (приватного дитячого садочка), здійснено фінансово-економічне планування діяльності приватного дитячого садка, запропонований процес управління ризиками та підвищення стійкості підприємства до економічної нестабільності.

Ключові слова: малий бізнес, дошкільна освіта, дитячий садок, прибутковість, ризики, невизначеність

SUMMARY

Poltoratska O.Y. Managing the development of a small business in an unstable economy (using the example of a private kindergarten). Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" educational program "Business Administration". Higher educational institution "University of Economics and Law "KROK", 2026.

The qualification work defines the essence, role of small business in Ukraine, identifies the main components of the small business development management system, examines the features of the functioning of small businesses in the service sector. The second section examines the current state of the preschool education market in Ukraine, identifies the main problems and prospects for the development of the preschool education market, considers competitive strategies of preschool education institutions, assesses risks and limitations for small businesses in the field of preschool education. In the third section, the business idea is substantiated and a business model of a preschool education enterprise (private kindergarten) is developed, financial and economic planning of the activities of a private kindergarten is carried out, a risk management process and an increase in the enterprise's resilience to economic instability are proposed.

Keywords: small business, preschool education, kindergarten, profitability, risks, uncertain

ВСТУП

Актуальність дослідження. Малий бізнес є важливою складовою національної економіки України, оскільки забезпечує створення робочих місць, сприяє розвитку підприємницької ініціативи, підвищенню рівня конкуренції та гнучкості економічної системи. В умовах трансформаційних процесів, економічної нестабільності та соціальних викликів роль малих підприємств суттєво зростає, особливо у сфері послуг, де вони швидше адаптуються до змін попиту та потреб населення. Однією з таких соціально значущих галузей є дошкільна освіта, розвиток якої безпосередньо впливає на якість людського капіталу та соціально-економічний розвиток держави.

Сучасний ринок дошкільної освіти в Україні характеризується обмеженою доступністю місць у закладах державної форми власності, нерівномірним територіальним розподілом освітніх послуг, а також зростаючим попитом на альтернативні та інноваційні освітні формати. За цих умов приватні заклади дошкільної освіти, що функціонують переважно у формі малого бізнесу, відіграють дедалі важливішу роль у задоволенні освітніх потреб населення. Водночас діяльність таких підприємств супроводжується підвищеними ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю, регуляторними обмеженнями, конкуренцією та фінансовими викликами, що актуалізує проблему ефективного управління їх розвитком.

Незважаючи на наявність наукових досліджень, присвячених розвитку малого підприємництва та управлінню у сфері освіти, питання формування та реалізації стратегій створення і розвитку приватних закладів дошкільної освіти в умовах нестабільного економічного середовища потребують подальшого комплексного вивчення. Особливої уваги потребує поєднання теоретичних підходів до управління розвитком малого бізнесу з практичними інструментами бізнес-планування, фінансово-економічного аналізу та управління ризиками.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії створення і

розвитку малого підприємства у сфері дошкільної освіти в Україні на прикладі приватного дитячого садка.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких **завдань**:

- дослідити сутність, значення та роль малого бізнесу в економіці України;
- розкрити поняття та основні складові системи управління розвитком малого підприємства;
- визначити особливості функціонування малих підприємств у сфері послуг;
- проаналізувати сучасний стан ринку дошкільної освіти в Україні, його структуру, проблеми та перспективи розвитку;
- дослідити конкурентні стратегії малих підприємств у сфері дошкільної освіти;
- оцінити основні ризики та обмеження діяльності малого бізнесу в умовах економічної нестабільності;
- обґрунтувати бізнес-ідею та розробити бізнес-модель приватного дитячого садка;
- здійснити фінансово-економічне планування діяльності підприємства та прогноз його прибутковості;
- запропонувати заходи з управління ризиками та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком малого підприємства у сфері послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії створення та розвитку приватного закладу дошкільної освіти.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, економіко-

статистичні методи, методи порівняльного аналізу, фінансове планування та прогнозування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій при створенні та розвитку приватних закладів дошкільної освіти, а також у діяльності малих підприємств сфери освітніх послуг.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним основам управління розвитком малого підприємства. У другому розділі здійснено аналіз стану та перспектив розвитку галузі дошкільної освіти в Україні. У третьому розділі розроблено стратегію створення та розвитку приватного дитячого садка в умовах економічної нестабільності.

Апробація. Результати дослідження висвітлено у науковій статті, опублікованій у фаховому виданні: “ Розвиток малого бізнесу в Україні: сучасні виклики та перспективи” //Вчені записки Університету “КРОК”(економічні науки)2025-12-30 № 4 (80).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та роль малого бізнесу в економіці України

В економічній літературі можна зустріти поняття «малий бізнес» та «мале підприємництво». Так корифей економічної думки З.С. Варналій [6] вважає, що: «мале підприємництво» — це самостійна (за рахунок власних коштів) систематична інноваційна діяльність громадян-підприємців та малих підприємств на власний ризик з метою отримання підприємницького доходу (надприбутку); «малий бізнес» — це діяльність будь-яких малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб) з метою одержання прибутку.

Проте слід відмітити, що єдиного чіткого визначення на законодавчому рівні дефініції «малий бізнес» не існує. Цей термін переважно використовується в наукових колах та на економічних платформах.

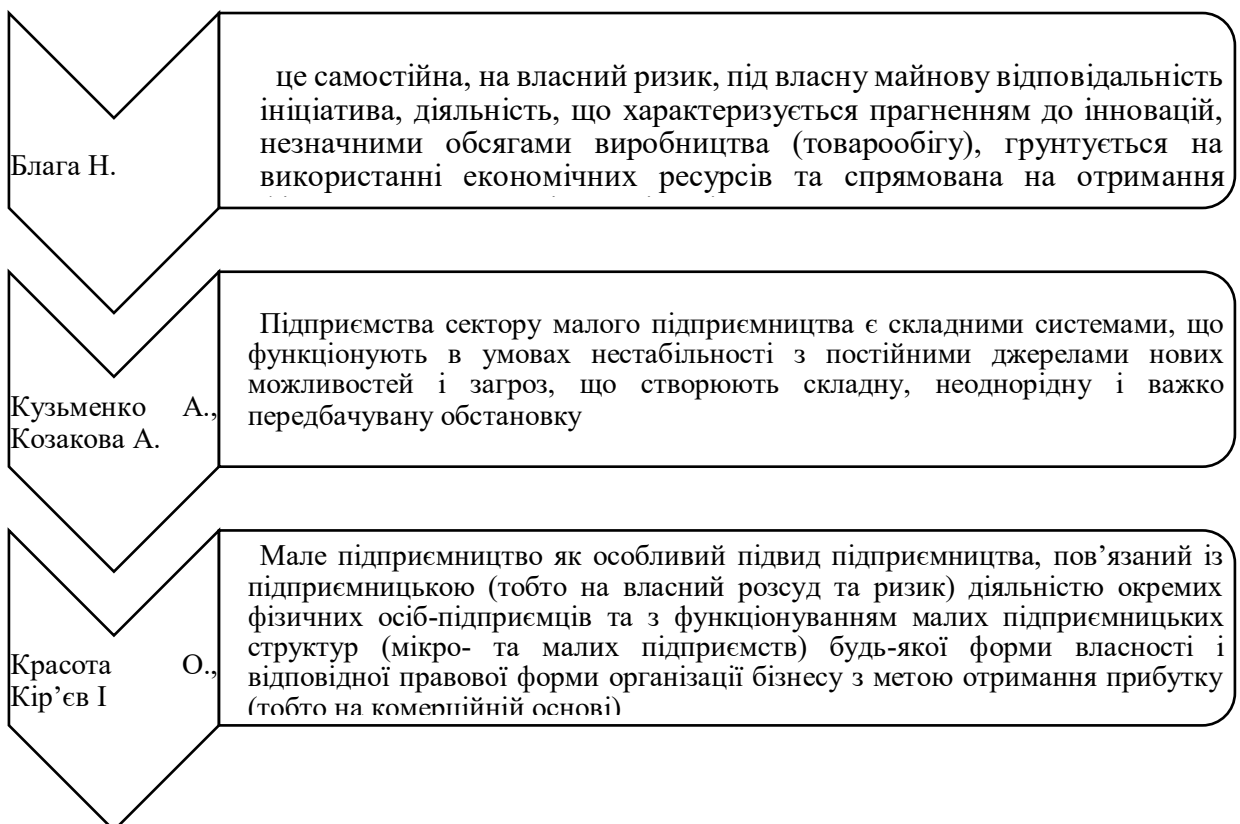


Рис.1.1.Основні підходи до визначення «мале підприємництво»

Джерело: узагальнено автором [5;15; 17]

Михайленко Д. зазначають, що малий бізнес - «це самостійна господарська діяльність мікропідприємств та малих підприємств з метою одержання прибутку регламентована нормами чинного законодавства та правом вибору системи оподаткування та введення бухгалтерської та фінансової звітності (спрощеної чи загальної)» [22].

Найбільш сприятливими галузями для відкриття малого бізнесу є сфера послуг, консалтингу, освіта, обробка та легкої промисловості, підрядних робіт на будівництво, продаж. Специфіка цих галузей дозволяє легко входити новим, невеликим підприємством та здійснювати господарську діяльність.

Сутність малих підприємств та їхня роль у ринковій економіці проявляється через певні функції. А саме:

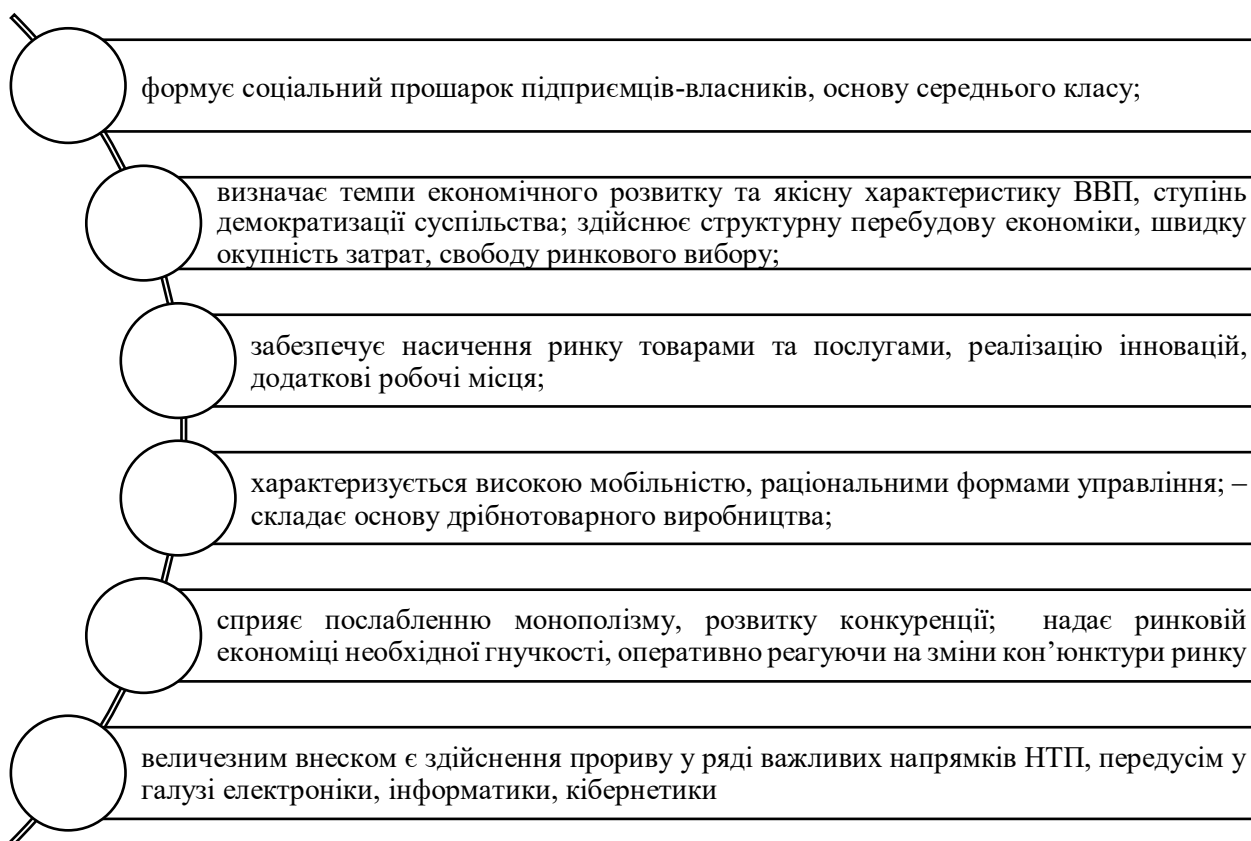


Рис.1.2. Основні функції малого підприємництва в економіці

Джерело: складено автором на основі [22]

Відомо, що в умовах вільної ринкової економіки конкуренція є відображенням відносин змагання між господарськими елементами, коли їх самостійна діяльність ефективно обмежує можливості кожного з них вплинути

на загальні умови обігу товарів на даному ринку, а також стимулює виробництво тих товарів, яких потребує споживач. Тоді діяльність учасників ринкових відносин набуває динамічного характеру, вона пов'язана з економічною відповідальністю та ризиком підприємця, що перетворює його на своєрідний соціальний двигун економічного розвитку.

Малий бізнес допомагає утвердженню конкурентних відносин, бо він є антимонопольним за своєю природою, що проявляється в різноманітних аспектах його функціонування.

Єдність права власності та безпосереднього управління підприємством.	. Спроможність та готовність підприємців малого бізнесу брати на себе ризик і нести відповідальність за рішення, що приймаються, передбачає саме таке поєднання.
Формування більш тісних взаємовідносин.	Невеликі розміри фірми дозволяють окрім ділових стосунків встановлювати й неформальний, особистий характер зв'язків між працівником і підприємцем-роботодавцем, забезпечувати для персоналу дійовий механізм мотивації праці та більш високий ступінь задоволеності.
Відносно невеликі ринки ресурсів і збуту	Не дозволяє малій фірмі суттєво впливати на ціни і обсяг реалізації продукції у рамках галузі. Проте деякі з них дуже вдало виявляють свою ринкову нішу.
Персоніфікований характер відносин підприємця з партнерами	. Це обумовлюється тим, що мале підприємство в принципі розраховане на обслуговування досить вузького кола споживачів
Сімейні відносини	Члени сім'ї нерідко входять у число працівників, базовий капітал малої фірми може формуватись за рахунок сімейних заощаджень, сама справа і досвід передаються від одного члена сім'ї іншому із збереженням секретів технології виготовлення продукції чи приготування смачних страв

Рис.1.3. Особливості малих підприємств

Джерело: складено автором на основі [28]

За даними Державної служби статистики України, на мале підприємництво-фізичних осіб припадає 81% кількісного складу діючих суб'єктів господарювання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Кількість діючих суб'єктів малого та підприємництва у 2016-2024 роках

Роки	Малі підприємства		Фізичні особи-підприємці		Усього суб'єктів малого бізнесу	
	кількість	частка, %	кількість	частка, %	кількість	частка, %
2016	291 154	15,6	1 559 161	83,6	1 865 530	100,0
2017	322 920	17,9	1 466 803	81,3	1 805 059	100,0
2018	339 374	18,4	1 483 716	80,7	1 839 593	100,0
2019	362 328	18,7	1 561 028	80,4	1 941 625	100,0
2020	355 708	18,0	1 599 755	81,1	1 973 577	100,0
2021	352 722	18,0	1 585 414	81,0	1 956 248	100,0
2022	246647	14,4	1 470 330	85,6	1716977	100,0
2023	293270	15,4	1 605 115	84,6	1898385	100,0
2024	271021	14,0	1 663 619	86,0	1934640	100,0

Джерело: складено автором на основі [26]

Дані табл.1.1 свідчать, що в Україні частка малих підприємств у загальному обсязі підприємництва становить близько 90%. Фізичні особи-підприємці мали тенденцію до збільшення своєї частки. Так їх частка зросла з 83,6 % у 2016 році до 86 % у 2024 році, а частка малих підприємств навпаки впала з 15,6 % до 14,0 % відповідно. Крім того, малий бізнес відіграє важливу роль на ринку праці, створюючи нові робочі місця. Під час своєї діяльності він може позитивно впливати на внутрішнє виробництво та зовнішню торгівлю країни. Наприклад, у США, Німеччині та інших розвинених країнах малий бізнес є одним з основних джерел економічного зростання [34].

Малі підприємства відіграють помітну роль у зайнятості, виробництві окремих товарів, дослідницьких і науково-виробничих розробках. Узагальнюючи сказане, хотілося б звернути увагу на те, що мале підприємство впливає на структуру ринку й розширення ринкових відносин насамперед у результаті зміни кількості суб'єктів ринку, підвищенні кваліфікації й ступеня прилучення усе більш широких верств населення до системи підприємництва й ділового адміністрування. Малі підприємства часто називають опорою економіки, оскільки вони відіграють найважливішу роль у забезпеченні коштів для існування мільйонів людей у всьому світі, у тому числі в таких країнах, як

Україна. Малий бізнес відомий своєю трудомісткістю, тобто йому потрібно відносно більше співробітників, ніж гігантським корпораціям. Ця якість дозволяє малому бізнесу ефективно створювати робочі місця, особливо у таких сферах, як торгівля, сфера послуг та виробництво. Більше того, малі підприємства часто мають міцну присутність на місцевому рівні, що означає, що вони з більшою ймовірністю найматимуть співробітників із місцевої спільноти. Такий локальний підхід до найму створює можливості працевлаштування та зміцнює у співробітників почуття приналежності та залучення до життя спільноти.

Крім того, малі підприємства найчастіше охоче надають співробітникам можливості навчання та розвитку навичок, що ще більше підвищує їхнє працевлаштування та задоволеність роботою. Малий бізнес відомий тим, що швидко створює робочі місця у відповідь на ринкові умови, що змінюються. На відміну від великих корпорацій, у яких можуть бути жорсткіші процеси найму та прийняття рішень, малий бізнес може швидше адаптуватися до коливань попиту або нових бізнес-можливостей. Така гнучкість робить їх критично важливими для працевлаштування нових учасників ринку праці, включаючи молодь та тих, хто переходить із неформальної у формальну зайнятість. Основні показники малого підприємництва в Україні наведені в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Основні показники малого підприємництва в Україні

Роки	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Кількість найманих працівників, тис. осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн.
2016	3871,8	2227,1	1651982,0
2017	3956,3	2393,3	2067799,2
2018	4173,7	2603,2	2496947,6
2019	4319,8	2595,8	2698213,4
2020	4234,1	2558,4	3051232,9
2021	4287,7	2601,9	3917594,4
2022	1429,7	1383,7	2101912,0
2023	3737,9	2051,8	2745244,1
2024	3783,6	2061,4	2899716,5

Джерело: складено автором на основі [26]

Дані табл.1.2 показали наявність позитивної динаміку розвитку малого підприємництва до 2022 року за всіма наведеним показниками. У 2022 році через війну відбулося суттєве зниження за всіма показниками розвитку малого підприємництва, проте у 2023 році даний сегмент почав відроджуватися, але довоєнний рівень ще не досягнуто. За офіційними даними, основними видами економічної діяльності суб'єктів малого підприємництва є оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів [34]. Малий бізнес відіграє важливу роль в економіці країни. Він: забезпечує необхідну мобільність в умовах ринку, створює глибоку спеціалізацію й кооперацію, без яких немислима його висока ефективність; здатний не тільки швидко заповнювати ніші, що утворюються в споживчій сфері, але й порівняно швидко окупатися; здатний створювати атмосферу конкуренції; створює те середовище й дух підприємництва, без яких ринкова економіка неможлива; сприяє зростанню економічної системи та посилює конкуренцію на світовому ринку. Його зростання призводить до швидкого розвитку місцевої та світової економіки.

Незважаючи на позитивну динаміку розвитку малого підприємництва в Україні упродовж останніх років, його частка у валовому внутрішньому продукті країни залишається досить низькою. За оцінками експертів, мале підприємництво сьогодні займає 15-16% ВВП [37]. Значення даного показника у 5-6 разів менше, ніж у розвинених країнах.

Малий бізнес відіграє важливу роль у підтримці місцевої економіки, купуючи товари та послуги у сусідніх підприємств. Ці симбіотичні відносини створюють мережу економічної взаємозалежності, де кожне підприємство сприяє успіху інших. Наприклад, місцева пекарня може закуповувати інгредієнти у прилеглих фермерів, а бутик одягу може співпрацювати з місцевими дизайнерами. Малий бізнес підтримує циркуляцію грошей усередині спільноти, віддаючи пріоритет місцевим постачальникам, а не перенаправляючи їх зовнішнім постачальникам чи корпоративним мережам. Крім того, малий бізнес забезпечує територіальні громади таким податками як єдиний податок, податок на нерухоме майно, земельну ділянку, відмінну від нерухомого майна.

В табл.1.3 представимо динаміку податкових надходжень місцевих бюджетів за 2021-2024 роки.

Таблиця 1.3

Динаміку податкових надходжень місцевих бюджетів за 2021-2024 роки,
млн.грн

Показники	2021	2022	2023	2024
Усього доходів	580699,1	555097,1	652609,1	679530,8
Податкові надходження, у т.ч.	346713,2	393460,6	434540,9	441094,1
ПДФО	212230,2	272245,3	100008,7	119814,3
Місцеві податки і збори, у т.ч.	89896,5	84305,1	55805,3	69129,0
Єдиний податок	46282,4	47226,1	289398,2	257530,7

Джерело: складено автором на основі [10]

Дані табл.1.3 свідчать, що податкові надходження до місцевого бюджету за досліджуваний період у 2022 році зменшились, проте 2023 року відбулося суттєве зростання у загальній сумі перевищивши довоєнний період. Вклад малого бізнесу у податкові надходження можна побачити через надходження єдиного податку, так як його сплачують малі підприємства. Його частка у податкових надходженнях за досліджуваний період становить близько 9 %.

Визнаючи важливість малого бізнесу для економічної стабільності, уряди часто реалізують політику та програми підтримки. Вони можуть включати доступ до фінансування, податкові пільги, пом'якшення нормативно-правового регулювання та технічну допомогу. Держави можуть підвищити економічну стійкість та сприяти відновленню, надаючи адресну підтримку малому бізнесу у важкі часи. Створюючи сприятливі умови для процвітання малого бізнесу, політики можуть підвищити загальну стійкість економіки та сприятиме стійкому зростанню. Серед основних державних інструментів розвитку малого підприємництва є:

1. Доступ малого підприємництва до державної допомоги - це підтримка у будь-якій формі суб'єктів господарювання за рахунок ресурсів держави чи місцевих ресурсів (Закон України “Про державну допомогу суб'єктам господарювання”, ст. 1).

2. Координаційна рада з питань мікро- та малого підприємництва - є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, що утворена з метою покращення умов для розвитку підприємництва, а також провадження фізичними особами підприємницької діяльності.

3. Сприятливі умови для бізнесу - для втілення цієї мети поряд з реалізацією регуляторної політики, зусилля Уряду спрямовані на вдосконалення регуляторного середовища (дерегуляцію).

4. Інституції, що забезпечують підтримку підприємства – сьогодні в багатьох країнах світу функціонує значна кількість інституцій підтримки малого підприємництва, що належать як до державного, так і до приватного секторів.

5. Корисні сервіси для започаткування та ведення бізнесу: Opendatabot (сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів); YouControl (онлайн-досьє на кожен компанію України); Taxer (онлайн-бухгалтерія для малого бізнесу); SMS Маяк (сервіс моніторингу реєстраційних дій щодо об'єктів нерухомого майна фізичних та юридичних осіб), Дія:Бізнес (який надає інформацію для старту та розвитку бізнесу, а також через мережу центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес.), «Електронний кабінет платника» та інші [1;11].

6. Пріоритети Уряду щодо розвитку малого підприємництва - переважно планування розвитку малого підприємництва входить до рівня оперативної цілі, починаючи з 2021-2027 років, має здійснюватися на засадах смарт-спеціалізації [1].

На сьогоднішній день малий бізнес в Україні розвивається шляхом активного пристосування до нових реалій, зокрема завдяки впровадженню цифрових технологій, гнучкого управління, активізації державної та міжнародної підтримки, розвитку стартап-екосистем, регіональної децентралізації бізнес-активності та зростання соціальної відповідальності підприємців. Усі ці тенденції свідчать про формування більш стійкого та гнучкого бізнес-середовища, здатного ефективно реагувати на зовнішні виклики

та внутрішні трансформації. У цьому контексті особливої значущості набувають інструменти підтримки малого бізнесу, які виступають не лише як засіб фінансової допомоги, а й як основа для довгострокового розвитку (рис.1.4).



Рис.1.4. Інструменти підтримки малого бізнесу

Джерело: [37]

Завдяки поєднанню різноманітних інструментів малий бізнес в Україні отримує реальні можливості для подолання викликів воєнного стану та економічної нестабільності. Ці інструменти сприяють не лише «виживанню» підприємств у складних умовах, але й створюють умови для поступового відновлення їх діяльності.

Для малого бізнесу особливо критичним є те, що навіть короткострокові коливання попиту, валютного курсу чи доступу до фінансування призводять до диспропорцій у ліквідності, зниження конкурентних переваг і зростання транзакційних витрат. Одночасно з цим невизначеність може стимулювати пошук альтернативних стратегій – використання цифрових платформ, спрощених бізнес-моделей, нових форматів партнерства, що підвищує інноваційність, хоча й потребує додаткових витрат на адаптацію (табл. 1.4).

Вплив невизначеності на основні показники діяльності малого бізнесу в
Україні

Показник діяльності	Вплив невизначеності	Типові наслідки для малого бізнесу	Загальні приклади прояву
Ефективність операційна	Нерівномірність попиту, коливання витрат	Зниження продуктивності, втрати маржі	Зміна структури витрат, падіння обсягів виробництва, затримки поставок
Інноваційність	Обмежений доступ до фінансів, зростання ризиків інвестицій	Скорочення інноваційних проєктів, уповільнення цифровізації	Зниження темпів оновлення продукції, відтермінування ІТ-впроваджень
Фінансова стійкість	Нестабільність валютного курсу, зростання вартості ресурсів	Зменшення ліквідності, обмеження кредитування	Накопичення боргів, скорочення оборотних активів
Конкурентні позиції	Поява нових форматів бізнесу, цифрова конкуренція	Втрата частки ринку, тиск з боку онлайн-платформ	Міграція клієнтів в електронні канали, зростання ролі маркетплейсів

Джерело: [37]

Невизначеність у середовищі малого бізнесу України набула системного характеру, поєднуючи макроекономічні, фінансові, регуляторні та технологічні виклики. Вона не лише обмежує ріст продуктивності, але й змінює саму архітектуру управлінських процесів: рішення ухвалюються у коротких часових горизонтах, пріоритети зміщуються від стратегічного планування до оперативного реагування, а ключовим показником стає не прибутковість, а швидкість адаптації.

1.2. Поняття та складові системи управління розвитком малого підприємства

Управління малим бізнесом передбачає узгодження та координацію всіх аспектів діяльності малого бізнесу, чи це управління співробітниками, постачальниками, фінансами підприємства, його дорожніми планами чи

виконання щоденних завдань. Управління малим бізнесом пов'язане із низкою специфічних складнощів для власника. Крім знання основ малого бізнесу, необхідно також розумітися на фінансовому менеджменті, управлінні персоналом, а також у законодавстві та нормативних актах, що регулюють діяльність підприємства.

Успіх малого бізнесу залежить від багатьох факторів. До основних належать: управлінські навички, доступ до фінансових ресурсів, маркетингові стратегії та використання технологій. Правильна управлінська стратегія та фінансові плани відіграють ключову роль у створенні успішного бізнесу. Розробка маркетингової стратегії для малого бізнесу також дуже важлива, оскільки дозволяє йому опанувати ринок та подолати конкуренцію.

Для вирішення проблем та максимізації потенціалу малих підприємств необхідний комплексний науково-теоретичний підхід, який би поєднував різні аспекти управління, такі як стратегічне планування, управління ресурсами, управління ризиками, інноваційний менеджмент та управління змінами.

Огляд існуючих теорій та моделей управління малими підприємствами представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Теорії та моделі управління малим підприємством

Теорія/Модель	Переваги	Недоліки
Теорія ресурсної концепції	Акцентує увагу на важливості ефективного використання обмежених ресурсів малих підприємств Підкреслює необхідність розвитку унікальних компетенцій та конкурентних переваг	Не враховує динамічність зовнішнього середовища та необхідність адаптації Недостатньо уваги приділяється питанням управління інноваціями та ризиками
Модель життєвого циклу організації	Надає структурований підхід до управління змінами в організації на різних етапах її розвитку - Допомагає визначити відповідні стратегії та практики управління для кожної стадії	Не враховує можливість нелінійного розвитку організації - Не завжди легко ідентифікувати точну стадію життєвого циклу підприємства

Модель підприємницького управління	Підкреслює важливість підприємницького мислення та інноваційного підходу в малому бізнесі. Акцентує увагу на гнучкості, ризик-менеджменті та можливостях для зростання	Недостатньо уваги приділяється формальним процесам та структурам управління - Може бути складно збалансувати підприємницький дух.
Модель системного підходу	-Розглядає організацію як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів - Допомагає зрозуміти взаємозв'язки між різними процесами та функціями управління	Може бути складно застосувати в малих підприємствах з обмеженими ресурсами Недостатньо уваги приділяється зовнішньому середовищу та змінам
Модель «бережливого» управління	Акцентує увагу на мінімізації відходів та оптимізації процесів - Сприяє підвищенню ефективності та продуктивності за рахунок усунення непотрібних дій	Може бути складно впровадити в малих підприємствах з обмеженими ресурсам. Не завжди враховує необхідність гнучкості та адаптивності.

Джерело: [22]

У сучасній літературі багато уваги приділяється гнучким підходам до управління, що стають більш актуальними в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. Підходи, такі як гнучка модель управління, зосереджені на децентралізації, адаптивності та мінімізації бюрократичних бар'єрів. Такі дослідники, як Пітер Друкер і Генрі Мінцберг, пропонують переглядати управління як динамічний процес, що включає постійне навчання, адаптацію до змін та залучення працівників до прийняття рішень. Гнучкі підходи також наголошують на важливості інновацій, швидкості реакції на зміни в ринковому середовищі та орієнтації на потреби клієнтів.

Таблиця 1.6

Компоненти сучасної управлінської системи для управління малим підприємством

Компонента	Опис компоненти	Специфіка застосування компоненти в системі управління
Стратегічне планування та визначення конкурентних переваг	Відповідно до ресурсної концепції, малі підприємства повинні ідентифікувати та розвивати свої унікальні ресурси та компетенції для створення стійких конкурентних переваг	Стратегічне планування має ґрунтуватися на ретельному аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства

Гнучка організаційна структура та ефективні процеси прийняття рішень	Малі підприємства з гнучкими, децентралізованими структурами та швидкими процесами прийняття рішень є більш адаптивними та конкурентоспроможними	З ростом підприємницької структури необхідно забезпечити певний рівень формалізації та координації для підвищення ефективності
Управління інноваціями та підприємницьким мисленням	Підприємницьке мислення та інноваційний підхід є ключовими факторами успіху для малих підприємств	Система управління повинна сприяти генеруванню та впровадженню нових ідей, продуктів та процесів, а також створювати сприятливе середовище для прийняття ризиків та експериментування
Ефективне управління ресурсами та «бережливе» виробництво	Обмеженість ресурсів є однією з основних перешкод для розвитку малих підприємств в Україні	Система управління має забезпечувати оптимальне використання наявних ресурсів, мінімізацію відходів та максимізацію ефективності операцій за допомогою принципів "бережливого" виробництва
Управління ризиками та адаптивність до змін	Динамічне бізнес-середовище та непередбачувані ризики вимагають від малих підприємств здатності швидко адаптуватися до змін	Система управління повинна включати ефективні механізми управління ризиками, моніторингу середовища та гнучкості в реагуванні на нові виклики та можливості
Розвиток людського капіталу та корпоративної культури	Успіх малих підприємств значною мірою залежить від якості людських ресурсів та корпоративної культури	Система управління має передбачати заходи із залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих працівників, а також формування культури інновацій, відкритості та постійного вдосконалення

Джерело: [14;16;22]

Підприємство повинно розвиватися в напрямку створення гнучких та адаптивних структур, які здатні ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Це може означати реорганізацію внутрішніх процесів, впровадження нових технологій, навчання персоналу та створення сприятливої корпоративної культури, спрямованої на інновації та постійне вдосконалення. Такий підхід дозволить малому підприємству зберегти конкурентні переваги, зміцнити своє позиціонування на ринку та забезпечити стабільний та успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

Формування ефективних стратегій управління малим і середнім бізнесом на регіональному ринку в сучасних економічних умовах є ключовим завданням для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності як господарських суб'єктів, так і окремих територій. Нинішні виклики, зокрема зумовлені війною, змінами в попиті та пропозиції, вимагають від бізнесу адаптації до нових умов функціонування. Ситуація ускладнюється обмеженням ресурсів, високими ризиками та нестачею інформації, що перешкоджає ухваленню високорезультативних управлінських рішень. Це вимагає розробки та реалізації таких стратегій, що враховують специфіку регіональних ринків, соціально-економічні фактори та інноваційний потенціал з урахуванням смарт-спеціалізації технологій.

Перспективи розвитку малого бізнесу в Україні в 2026 році є багатообіцяльними, незважаючи на всі складнощі. Інтеграція в цифрову економіку, підтримка держави та міжнародних партнерів, розвиток соціального підприємництва та зелених технологій створюють сприятливі умови для росту цієї важливої складової економіки. Важливим аспектом залишається також розвиток бізнесу в регіонах та підтримка підприємців через надання фінансових та консультаційних послуг. Малий бізнес має великий потенціал стати рушієм економічного відновлення та стабільності в післявоєнний період.

1.3. Особливості функціонування малих підприємств у сфері послуг

Сфера послуг в Україні є унікальним сектором українського бізнесу, який попри повномасштабну війну зміг найшвидше адаптуватися до складних умов. За результатами опитування 90% компаній сфери послуг відмовились від релокації та продовжили роботу переважно в режимі офлайн [12]. Безумовно, сфера обслуговування зазначала значних змін і обмежень, значній кількості компаній довелося вносити певні зміни у традиційні бізнес-процеси та навіть вдаватися до скорочення персоналу. Але навіть попри початок у 2022 р. повномасштабної війни, коли відбувалось значне скорочення обсягів

промислового та аграрного виробництва, сектор обслуговування продовжував працювати та демонструвати зростання показників (у 2022 р. зростання становило 7,98% у порівнянні з 2021 р.). Таке зростання обумовлено збільшення більше ніж втричі обсягів виробництва послуг для оборони (обслуговування спецтехніки, оптичних приладів, електронних систем), кібербезпека, транспортування, консультування з питань оборонної безпеки, інженерний супровід та інше [5].

Особливості управління малим бізнесом сфери послуг складаються з двох складових: особливостей управління малим підприємством та особливостей управління організацією сфери послуг. Для менеджменту чисельність працівників для підприємства грає визначальну роль. Саме від неї залежить кількість ієрархій управлінської структури та ступінь участі власника компанії у робочих процесах. Також зростанню виробництва послуг сприяв зв'язок сфери обслуговування практично з всіма видами економічної діяльності. Причому послуги надаються не лише традиційними підприємствами сфери послуг, це також промислові підприємства, що надають гарантійне і післягарантійне обслуговування виробленого та реалізованого продукту, інформаційні та транспортні послуги тощо [28].

Основними проблемами для розвитку сфери послуг в умовах війни виявились: зниження попиту на послуги, що обумовлено багатьма причинами, найбільш вагомими з яких є зниження чисельності населення внаслідок зовнішньої та внутрішньої міграції, мобілізації; значне зниження платоспроможності попиту; значні обмеження, пов'язані з безпекою; психологічні настрої споживачів; фінансові обмеження. Сфера послуг, це здебільшого малий та середній бізнес, який є дуже чутливий до економічних та демографічних коливань. Потенціал сфери послуг на сучасному етапі розвитку використовується не повною мірою, що обумовлено наявністю суттєвих проблем функціонування: несприятливий інвестиційний клімат через значне зниження інвестиційної активності; непрозорість ведення бізнесу; корупція

Малий бізнес у цій сфері має низку специфічних характеристик, які визначають як його конкурентні переваги, так і обмеження. Аналіз особливостей функціонування малих підприємств у сфері послуг дає можливість глибше оцінити їхній вплив на економічні процеси та визначити перспективи подальшого розвитку. По-перше, діяльність малих підприємств у сфері послуг тісно пов'язана з високим рівнем персоніфікації та індивідуалізації обслуговування. На відміну від великих компаній, малі підприємства здатні швидше адаптуватися до потреб споживачів, надавати індивідуальні рішення та встановлювати більш тісний контакт із клієнтом. Це формує ключову конкурентну перевагу, особливо на локальних ринках, де важливими є не масштаб операцій, а якість та унікальність послуги.

По-друге, малим підприємствам у сфері послуг властива гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Невеликі організаційні структури, скорочені ланцюги комунікації та висока ступінь автономії власників дають змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Саме ця гнучкість часто забезпечує життєздатність бізнесу в умовах коливань попиту або економічної нестабільності.

Водночас існує й низка проблем, що стримують розвиток малих підприємств. Однією з ключових є обмеженість фінансових ресурсів, що ускладнює інвестування в інновації, маркетинг, розвиток цифрових сервісів та підвищення рівня кваліфікації персоналу. Обмежений доступ до кредитування та високі відсоткові ставки збільшують ризики та знижують конкурентоспроможність порівняно з більшими компаніями. Ще однією особливістю є висока залежність результатів діяльності від професійних якостей працівників. У більшості видів послуг саме людський фактор формує кінцеву цінність продукту, тому якість сервісу, комунікативні навички, професійна компетентність персоналу стають визначальними умовами успіху. Це зумовлює значні витрати часу та ресурсів на підбір і навчання кадрів.

Крім того, малий бізнес у сфері послуг часто стикається з жорсткою конкуренцією, особливо на ринках з низьким порогом входу. Наявність великої

кількості однотипних пропозицій зумовлює необхідність постійного оновлення послуг, впровадження інноваційних підходів та активної маркетингової діяльності. Розвиток цифрових технологій також істотно змінює умови функціонування малих підприємств у сфері послуг. Використання онлайн-платформ, CRM-систем, інтернет-маркетингу та електронних платежів дає змогу оптимізувати роботу та розширити ринки збуту. Однак для частини малих підприємств інтеграція цифрових рішень є складною через недостатній рівень технічної та фінансової готовності.

Отже, функціонування малих підприємств у сфері послуг характеризується високою гнучкістю, клієнтоорієнтованістю та залежністю від персоналу, але водночас обтяжене фінансовими та конкурентними обмеженнями. Розуміння цих особливостей дозволяє розробляти ефективні стратегії розвитку, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості малого бізнесу на сучасному ринку послуг.

Сфера послуг в Україні переживає значні трансформаційні зміни, зумовлені як внутрішніми економічними чинниками, так і глобальними тенденціями. Такі зміни характеризуються впливом цифрових технологій, глобалізацією, соціально-економічними змінами та адаптацією до нових вимог ринку. В таблиці 1.7 представимо деякі ключові особливості трансформаційних змін сфери послуг в Україні.

Таблиця 1.7

Трансформаційні зміни сфери послуг в Україні

Зміни	Характеристика
Цифровізація та інноваційні технології	Технології, такі як великий обсяг даних, штучний інтелект, Інтернет речей та автоматизація, змінюють способи надання послуг, оптимізують бізнес-процеси та підвищують ефективність сервісів
Перехід до інклюзивної економіки	Включає розвиток інклюзивних цифрових платформ для людей з обмеженими можливостями, покращення доступу до освіти та медичних послуг, що є важливим кроком для створення рівних можливостей для всіх громадян
Розвиток нових сервісів і бізнес-моделей	Можуть бути нові види фінансових послуг, онлайн-освіта, телемедицина, електронна комерція. Завдяки глобалізації з'являються можливості для надання послуг міжнародного рівня без необхідності фізичної присутності на ринку

Сервісна економіка	Сфера послуг стає домінуючою не лише в міських, а й у сільських регіонах, де, наприклад, розвиваються послуги в агробізнесі та онлайн-платформи для сільського населення
Зміна споживацьких звичок та вимог	Зростає попит на швидкість, зручність, доступність та персоналізацію послуг. Споживачі все більше шукають індивідуальний підхід та можливість отримати послугу в онлайн-форматі або за допомогою мобільних додатків, що сприяє розвитку нових цифрових сервісів і платформ
Законодавчі зміни	Зростає необхідність адаптації законодавства до нових умов, зокрема у сфері захисту персональних даних, інтелектуальної власності, електронної комерції, а також у питаннях безпеки та надійності надання цифрових послуг
Покращення якості послуг	Використання нових технологій, вдосконалення бізнес-процесів, навчання персоналу і поліпшення клієнтського сервісу є важливими чинниками для підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг

Джерело: складено автором [14]

Отже, цифровізація та інклюзія в сфері послуг в Україні сприяють трансформаційним змінам у багатьох секторах економіки та соціального життя. Такі процеси надають нові можливості для розвитку послуг, підвищення їх доступності та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Водночас вони вимагають від держави, бізнесу та громадян не тільки впровадження нових технологій, а й формування культури інклюзивності, забезпечення справедливості та соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан ринку дошкільної освіти в Україні: структура, проблеми та перспективи

Ринок дошкільної освіти є важливою складовою освітньої системи України та виконує ключову соціальну функцію — забезпечення раннього розвитку дитини, створення умов для її соціалізації, формування базових компетентностей і підготовки до подальшого навчання. Дошкільна освіта в Україні охоплює як державний, так і приватний сектори, що забезпечують різні формати й умови виховання дітей відповідно до потреб суспільства.

Після реформування освітньої сфери та впровадження Закону України «Про освіту» і «Про дошкільну освіту», ринок дошкільних послуг поступово стає більш конкурентним, гнучким та орієнтованим на потреби сімей. Зростає кількість приватних закладів, розширюється вибір освітніх програм, посилюється увага до якості освітнього середовища та кваліфікації педагогів.

В табл.2.1 представимо динаміку видатків на дошкільну освіту в Україні.

Таблиця 2.1

Динаміка видатків на дошкільну освіту в Україні за 2020-2024 роки, млн.грн

Назва	2020	2021	2022	2023	2024
Видатки на освіту	252283	312915	290758	308639	348432
Видатки на дошкільну освіту	37560	48600	40709	45281	50666
Питома вага видатків на дошкільну освіту у загальних видатках на освіту	14,89	15,53	14,00	14,67	14,54

Джерело: складено автором [26]

Отже, видатки на дошкільну освіту у загальній сумі видатків становить до 15 % та має стабільну структуру. На рис.2.1 представимо динаміку кількості закладів дошкільної освіти в Україні.

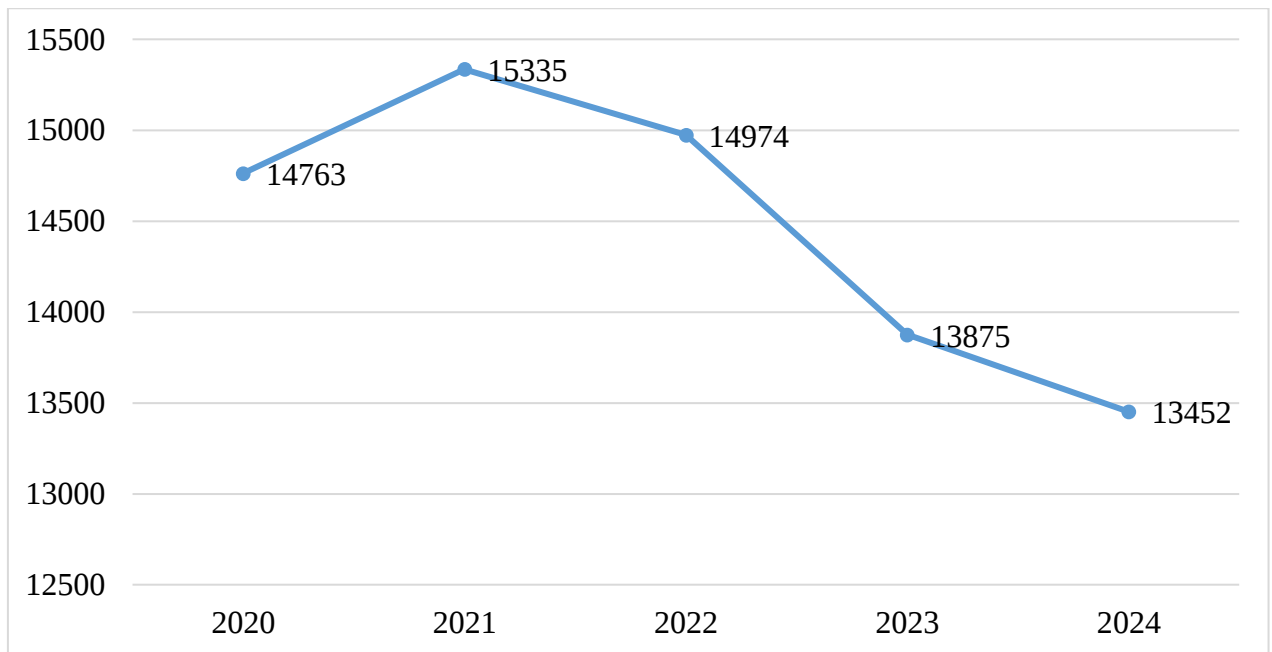


Рис.2.1. Динаміка кількості закладів дошкільної освіти в Україні за 2020-2024 роки, шт.

Джерело: складено автором [26]

До 2022 року кількість дошкільних закладів зростала, що свідчить про перспективний напрям даної галузі освіти, проте з 2022 роком спостерігаємо зворотню тенденцію, що пояснюється військовим вторгненням РФ та тимчасовою окупацією частини території України.

На даний час дошкільна освіта в Україні представлена такими видами закладів:

- державні та комунальні заклади дошкільної освіти (ЗДО) – дитячі садки, ясла-садки, санаторні й спеціальні заклади;
- приватні дошкільні заклади – міні-садки, центри раннього розвитку, авторські освітні простори;
- альтернативні форми здобуття дошкільної освіти – сімейні (домашні) садки, індивідуальні програми розвитку, освітні хаби, короткотривале перебування тощо [21].

На рис. 2.2 представимо структуру ринку дошкільної освіти в Україні, яких складається з трьох сегментів

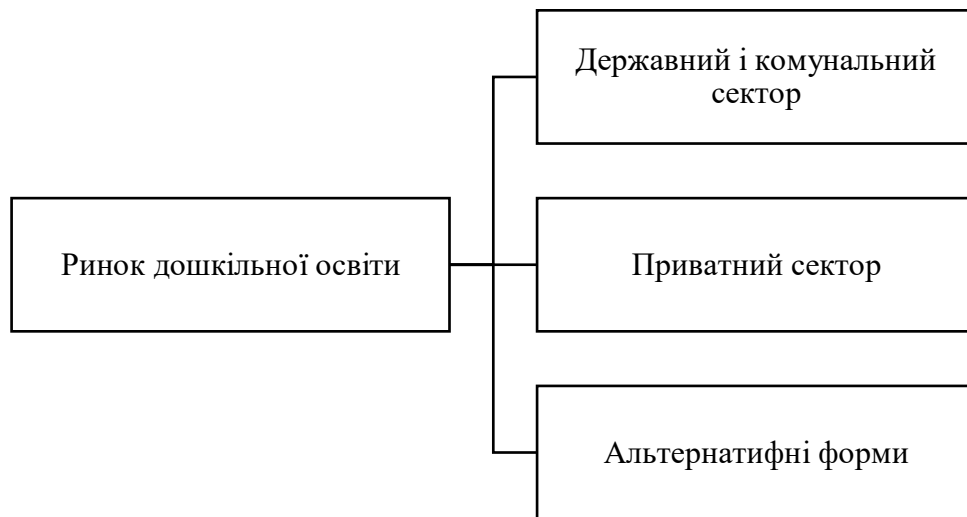


Рис.2.2. Структура ринку дошкільної освіти в Україні

Джерело: розроблено автором

Більша частина дітей дошкільного віку відвідує саме державні та комунальні заклади. Такі заклади фінансуються з місцевих бюджетів; працюють за державними стандартами дошкільної освіти; забезпечують доступність освітніх послуг для різних категорій населення; мають регульовані вимоги до матеріально-технічної бази та кадрового складу. Дані заклади є перевантаженими та характеризуються наявністю черг.

Приватні заклади дошкільної освіти становлять близько 8–10% ринку та постійно зростають. У таких закладах здійснюється індивідуальний підхід та менші групи, застосовуються інноваційні методики (наприклад, Монтессорі, Вальдорфська педагогіка, STEM-підходи тощо), більш розширений пакет послуг (наприклад, логопед, психолог, іноземні мови, гуртки). Дані заклади є платними та мають високу вартість порівняно з державними [18].

Після початку війни частина приватних садків припинила роботу, проте у 2023–2025 роках спостерігається поступове відновлення та переорієнтація на змішаний або онлайн-формат.

Альтернативними формами дошкільної освіти є такі: сімейна (домашня) дошкільна освіта; групи короткотривалого перебування; освітні хаби для дітей ВПО; індивідуальні програми розвитку. Поява таких форм дошкільної освіти на ринку освітніх послуг пов'язана з воєнним станом, міграцією населення та

недостатньою кількістю місць у садках. Дошкільна освіта в Україні проходить трансформацію. Ринок приватних дитячих садків — це один із найдинамічніших секторів малого бізнесу в освітній сфері.

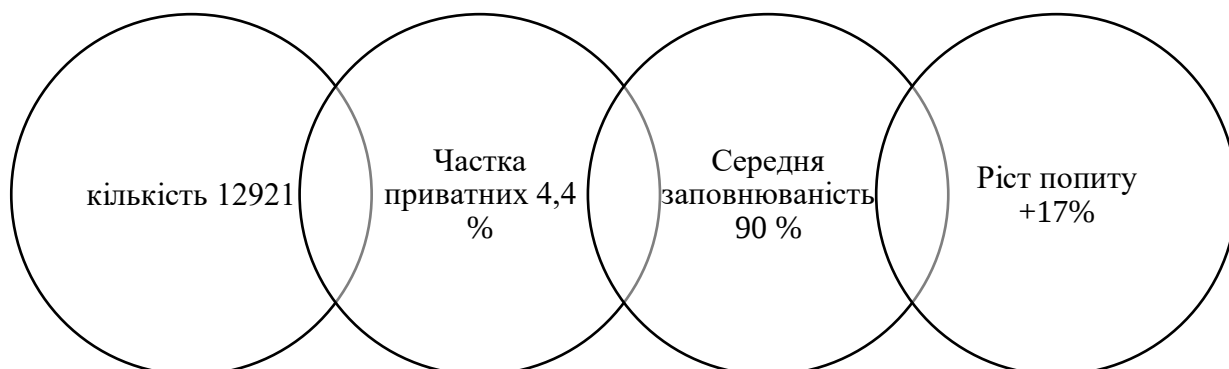


Рис.2.3. Ринок дошкільної освіти в Україні

Джерело: складено автором [21]

На рис.2.3 представимо динаміку закладів дошкільної освіти за формою власності.

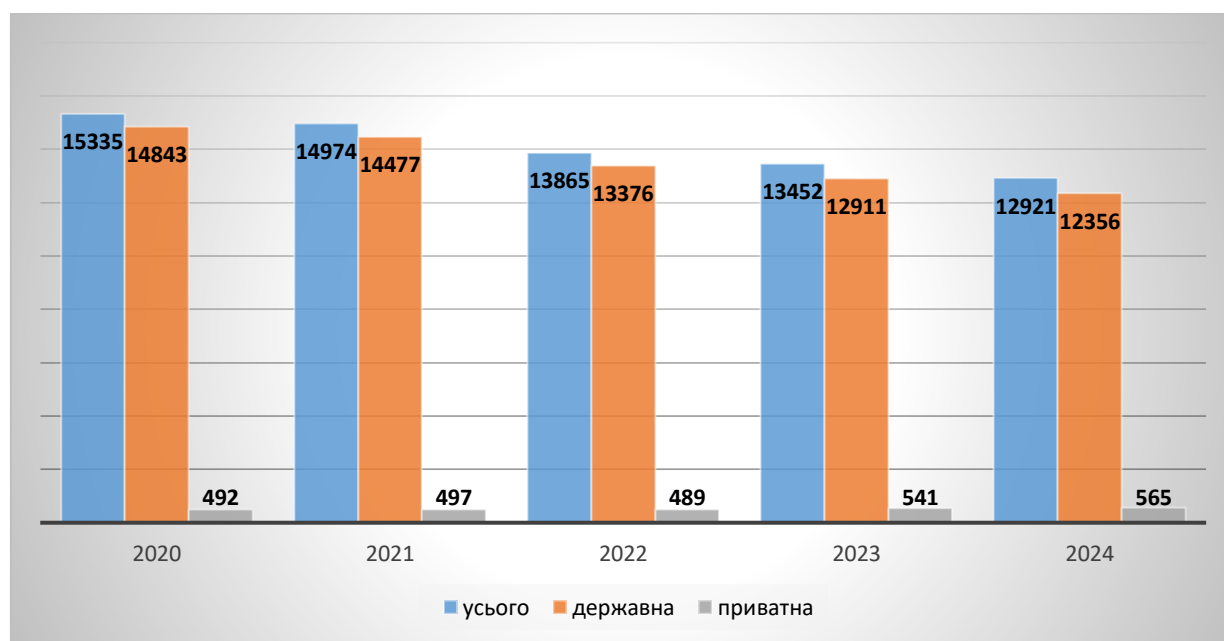


Рис.2.3. Динаміка закладів дошкільної освіти за формою власності в Україні за 2020-2024 роки, шт.

Джерело: складено автором [26]

Отже, в Україні за досліджуваний період переважають державні заклади дошкільної освіти. Проте, варто зазначити, що кількість приватних закладів

дошкільної освіти за досліджуваний період збільшилась, особливо стрімко у 2024 році.

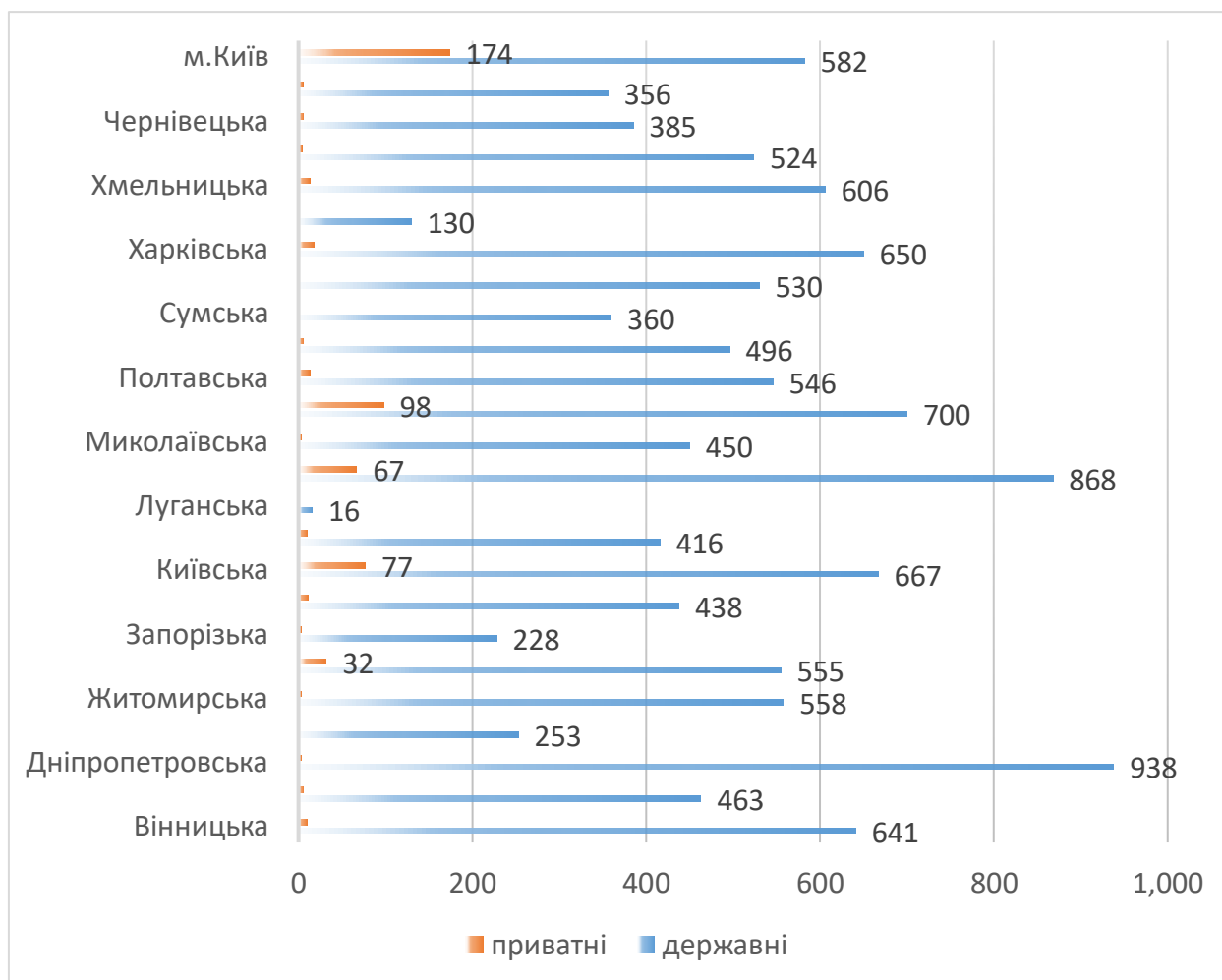


Рис.2.3. Динаміка закладів дошкільної освіти за формою власності в регіонів України у 2024 році, шт.

Джерело: складено автором [26]

Отже, найбільша кількість приватних дошкільних заходів знаходиться у м. Києві, що пояснюється більшою кількістю населення та відповідно дітей, зростанням ВПО через війну та іншими факторами. Ринок дошкільної освіти нерівномірно розподілений: у великих містах спостерігається перевантаженість закладів і дефіцит місць; у сільських громадах поширені укрупнені або малокомплектні заклади; у прифронтових районах частина ЗДО зруйнована або не працює з міркувань безпеки; громади активно відкривають безпечні укриття та переходять на змішаний формат роботи. Сегмент приватної дошкільної освіти

сьогодні перебуває на піку інтересу. Причинами є такі: надмірна завантаженість державних садків, прагнення до сучасної освіти, гнучкість графіків, безпека, комфорт, харчування — на вищому рівні. Найбільший попит спостерігається в таких регіонах як: Київ, Львів, Івано-Франківськ, Одеса. Дніпро. Українська демографія змінюється. Війна, міграція та падіння народжуваності позначаються на динаміці попиту, зростає народжуваність в західних регіонах, відбувається активне повернення родин з-за кордону, мобільність батьків зростає — обирають садки ближче до місця роботи. Для ринку це значить, що у деяких регіонах попит перевищує пропозицію вдвічі, у сільських громадах є потреба в нових дитячих садках, відбувається активний розвиток малих мікроформ: груп до 10 дітей.

Основні тренди розвитку ринку приватних дитячих садків в Україні представлений на рис.2.4.



Рис.2.4. Тренди розвитку ринку приватних дитячих садків в Україні

Джерело: складено автором [18]

Отже, в Україні на ринку приватних дитячих садочків популярними є франшизи, онлайн-садочки та IT-рішення, що пояснюється впливом таких факторів як війна, пандемія, зростає зайнятість батьків, змінюються тенденції ведення малого бізнесу. В Україні досить поширеним є франшизи на дитячі садки. Представимо в табл.2.2 найбільш популярні з них.

Найбільш популярні франшизи дитячих садків в Україні

Назва франшизи	Місто/регіон	Особливості та переваги	Інвестиції та окупність
Країна Дитинства	Київ	20 років досвіду, авторські програми, маркетингова підтримка, 4 філії	Від 500 тис. грн, окупність ~2 роки
Тотоша	Київ	4 садки та початкова школа, власний тренінговий центр, понад 35 відкритих закладів	Від \$40,000, окупність 1.5–3 роки
Clever Kids	Київ	Монтессорі-підхід, повний супровід, адаптація бізнес-процесів	Індивідуально, залежно від проекту
M'Andryk	Київ	Еко-садок, власна кухня, стабільний прибуток від 50 тис. грн/міс.	Індивідуально, швидкий старт
Happy Rony	Київ та передмістя	Авторські методики, повна окупність з 5-го місяця, ексклюзивні права на територію	Індивідуально, окупність з 5-го місяця
STAR TIME Education	Київ, Одеса, Львів, інші	Готовий дизайн-проект, аналіз ринку, навчання персоналу	Індивідуально, залежно від регіону
STEMчик	Україна	STEM-підхід, використання LEGO, інноваційні методики	Індивідуально, залежно від проекту

Джерело: складено автором [18]

Модель франчайзингу дитячого садка – це популярний та прибутковий спосіб розширення освітнього бізнесу. Вона передбачає надання ліцензії окремій особі або групі на управління дитячим садком під брендом, навчальною програмою та стандартами франчайзера. Франчайзі сплачує франчайзеру комісію та роялті, а натомість отримує навчання, підтримку та маркетингову допомогу. Модель франчайзингу дитячого садка має кілька переваг як для франчайзера, так і для франчайзі, таких як:

- впізнаваність бренду: франчайзер може використовувати свою усталену репутацію та добру волю, щоб залучити більше клієнтів та збільшити свою частку ринку;

- забезпечення якості: франчайзер може гарантувати, що якість навчання та обслуговування буде однаковою в усіх франчайзингових підрозділах. Франчайзі може покладатися на перевірену навчальну програму та методи франчайзера та уникати ризиків і витрат, пов'язаних з розробкою власних;

- економія масштабу: франчайзер може зменшити свої операційні та адміністративні витрати, обмінюючись ресурсами та досвідом з франчайзі. Франчайзі може отримати нижчі витрати та вищий прибуток, маючи доступ до оптових закупівель, реклами, досліджень та розробок франчайзера;

- взаємна підтримка: франчайзер та франчайзі можуть отримати користь від відгуків, інновацій та передового досвіду один одного;

Однак, модель франчайзингу дитячих садків також має деякі проблеми та обмеження, такі як:

- відсутність автономії: франчайзі повинен дотримуватися правил і положень франчайзера та може мати обмежену гнучкість і креативність в управлінні власним дитячим садком. Франчайзі також може стикатися з конфліктами та суперечками з франчайзером щодо умов франчайзингової угоди;

- високі інвестиції: франчайзі повинен сплатити значну суму грошей авансом, щоб отримати ліцензію на франчайзинг, а також сплачувати поточні збори та роялті франчайзеру. Франчайзі також може бути змушений інвестувати в інфраструктуру, обладнання та персонал дитячого садка, а також нести фінансові ризики бізнесу;

- насичення ринку: франчайзер може зіткнутися з конкуренцією з боку інших франшиз дитячих садків, а також з боку незалежних дитячих садків та альтернативних освітніх варіантів;

- правові та етичні питання: франчайзер та франчайзі повинні дотримуватися законів та нормативних актів країни та регіону, де вони працюють, а також поважати культурні та соціальні норми місцевої громади.

Ось деякі аспекти франчайзингу дитячих садків, які слід враховувати, перш ніж розпочати роботу в цій галузі або розширювати її. Модель франчайзингу дитячих садків може бути прибутковим та успішним способом побудови бізнес-імперії, але вона також вимагає ретельного планування, дослідження та оцінки. Один з найважливіших етапів — вибір надійного франчайзера. Ринок в Україні ще формується, тому серед брендів є як перевірені гравці, так і нові, маловідомі. Успіх вашого бізнесу на 70% залежить від франчайзера.

Варто зазначити, що держава сприяє розвитку малого бізнесу, у тому числі приватних дитячих садків. Через Дію підприємці можуть отримати грант на відкриття дитячого садка або центру розвитку дитини у сумі до 1 мільйону гривень. Ініціатива спрямована на покращення умов ведення малого бізнесу та покращення умов навчання дітей, створення нових робочих місць. Перевага у виборі грантоотримувача надається тим фізичним особам-підприємцям, які створюють інклюзивний простір. Для прийняття участі у програмі необхідно розробити бізнес-план та подати його через Дію. В процесі дослідження визначено основні проблеми розвитку ринку дошкільної освіти (рис.2.5).

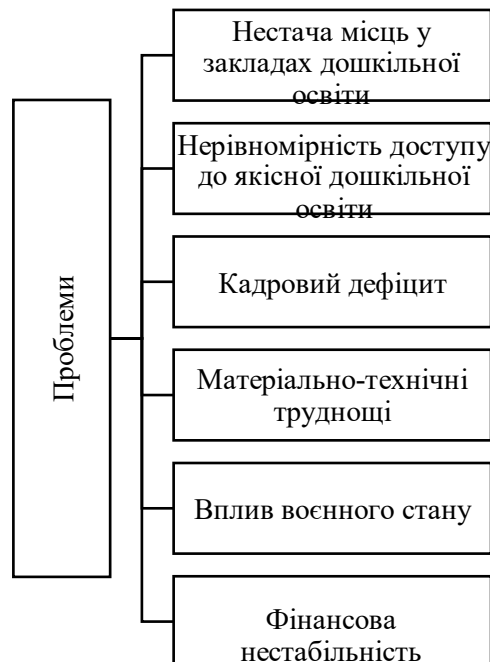


Рис.2.5. Основні проблеми розвитку ринку дошкільної освіти в Україні

Джерело: складено автором [21]

Отже, нестача місць у державних закладах є вагомою проблемою розвитку дошкільної освіти, у багатьох громадах існує значний дефіцит місць, особливо для дітей віком від 2 до 4 років. Ця проблема особливо гостра у Києві, Львові, Дніпрі, Харкові та інших великих містах. Крім того, якість освітнього процесу значно відрізняється між: міськими та сільськими закладами; державними та приватними ЗДО; регіонами з різним рівнем фінансування та безпекової ситуації.

Ще однією проблемою, яка стосується не лише дошкільної освіти, а й освіти загалом, є кадровий дефіцит. Проблема нестачі вихователів та низька заробітна плата призводять до: старіння педагогічного персоналу, плинності кадрів, зниження якості освітнього процесу. Багато державних садків мають застарілу інфраструктуру, низький рівень оснащення та недостатню кількість сучасних навчально-розвивальних матеріалів. Саме тому, значна кількість батьків обирають приватні садки.

Негативно впливає на розвиток дошкільної освіти воєнний стан, який призводить до таких наслідків: руйнування та пошкодження будівель ЗДО, тимчасове зупинення роботи у небезпечних регіонах, необхідність облаштування укриттів, міграція дітей та педагогів, перехід частини закладів у дистанційний формат. Незважаючи на наявність значної кількості проблем, ринок дошкільної освіти має перспективи для розвитку, які представлені на рис.2.6.

Перспективи	Розширення мережі закладів: будівництво нових ЗДО; створення модульних та мобільних дитячих садків у громадах; підтримка сімейних та альтернативних форм дошкільної освіти.
	Цифровізація дошкільної освіти: онлайн-заняття, цифрові методичні матеріали, електронні журнали та системи комунікації з батьками. Це відкриває можливості для формування сучасних цифрових компетентностей дітей.
	Підвищення якості освітнього середовища: оновленні обладнання, впровадженні безпечних укриттів, оновленні освітніх програм відповідно до Концепції НУШ.
	Професійний розвиток педагогів: підвищення заробітних плат, розширення можливостей підвищення кваліфікації, інтеграція сучасних міжнародних методик.
	Зростання приватного сектору. Попит на індивідуалізовані формати дошкільної освіти сприятиме: появі нових приватних садків і центрів, розвитку франчайзингових освітніх мереж
	Інтеграція європейських стандартів. У рамках євроінтеграції Україна продовжує адаптувати освітні стандарти до вимог ЄС, що сприятиме підвищенню якості дошкільної освіти та її відповідності міжнародним нормам.

Рис.2.5. Перспективи розвитку ринку дошкільної освіти в Україні

Джерело: складено автором [18; 21]

Отже, сучасний ринок дошкільної освіти України перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, зокрема пов'язаними з воєнним станом. Попри існуючі проблеми — дефіцит місць, кадрові труднощі, нерівномірність доступу та інфраструктурні обмеження — система демонструє стійкість і потенціал для розвитку. Майбутнє дошкільної освіти в Україні пов'язане з модернізацією, цифровізацією, розширенням приватної ініціативи, підвищенням якості освітніх послуг і впровадженням європейських стандартів, що в комплексі дозволить створити сучасний, конкурентоспроможний та доступний ринок дошкільної освіти.

2.2. Конкурентні стратегії малих підприємств дошкільної освіти

Конкурентну стратегію підприємства розглядають як чітку концепцію дій, яка направлена на утримуванні найвигіднішої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування стійкої конкурентної переваги.

Майкл Портер, відомий економіст, визначив три основні типи конкурентних стратегій, які надають бізнесу чіткі шляхи для отримання конкурентних переваг: лідерство у витратах, диференціація та зосередженість. Ці стратегії пропонують різні шляхи для отримання конкурентної переваги, але вимагають дисциплінованого виконання для ефективності. При цьому, лідерство у витратах: спрямоване на досягнення найнижчих виробничих витрат за рахунок ефекту масштабу та ефективності, що дозволяє компаніям пропонувати конкурентні ціни; диференціація: зосереджена на створенні унікальних пропозицій, за які клієнти готові платити більше; стратегія фокусування: передбачає спеціалізацію на нішевих сегментах з індивідуальними рішеннями, або через орієнтацію на витрати, або через орієнтацію на диференціацію [36].

Вибір правильної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як сильні сторони підприємства, ринкові умови та потреби клієнтів.

Стратегія лідерства за витратами зосереджена на тому, щоб бути виробником з найнижчими витратами у певній галузі, що дозволяє підприємству пропонувати конкурентні ціни, зберігаючи при цьому прибутковість. Йдеться про проектування систем, які роблять ефективність стратегічною перевагою.

Використання ефекту масштабу, оптимізація ланцюгів поставок, впровадження операцій з меншими витратами та застосування стратегій лідерства у витратах. Проте невпинна зосередженість на скороченні витрат може призвести до «гонки на виживання», що погіршує якість продукту чи послуги.

Балансування економічної ефективності з елементами диференціації є життєво важливим, щоб уникнути втрати відмінності від конкурентів. Стратегія диференціації зосереджена на створенні настільки відмінних від інших продуктів або послуг, щоб клієнти були готові платити преміальні ціни.

Справжня диференціація забезпечує стійку конкурентну перевагу, яку конкуренти не можуть легко відтворити. Багато компаній помилково вважають поверхневі характеристики справжньою диференціацією, яка виходить за рамки додавання нових функцій для створення справжньої цінності, що резонує з клієнтами.

Стратегія фокусування спрямована на обслуговування певного сегмента ринку краще, ніж будь-хто інший. Спеціалізація створює вищу лояльність, сильніше позиціонування та зменшує пряму конкуренцію. Вона має дві гілки: орієнтація на витрати, яка орієнтована на нішевий ринок з найнижчою вартістю, та стратегія орієнтації на диференціацію, яка пропонує індивідуальні рішення, що відповідають унікальним потребам певного сегмента.

Мережі бутик-готелів є прикладом зосередженості на диференціації. Пропонуючи індивідуальний розкішний сервіс, адаптований до потреб заможних мандрівників, ці підприємства створюють лояльну клієнтську базу, готову платити преміум за персоналізовані послуги. Такий підхід допомагає їм процвітати на ринку, де домінують більші, узагальнені конкуренти.

Більш широку класифікацію конкурентних стратегій надають Томпсон і Стрікленд, який виділяє п'ять конкурентних стратегій (рис.2.6).

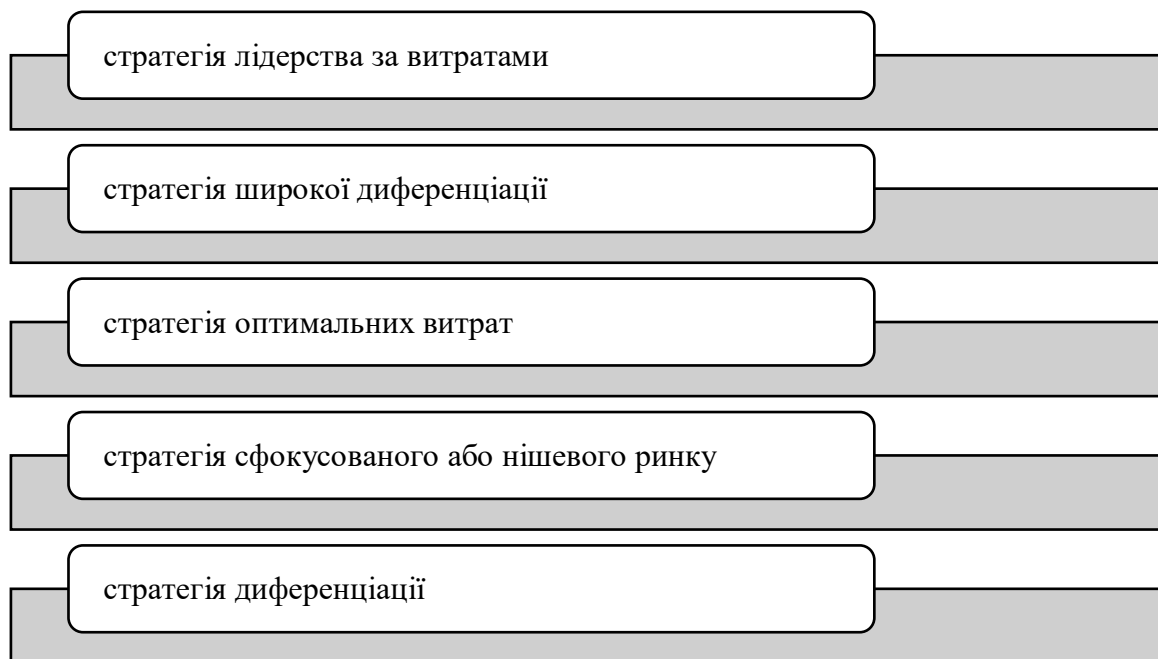


Рис.2.6. Типи конкурентних стратегій за Томпсоном і Стріклендом

Джерело: складено автором [36]

Стратегія лідерства за витратами заключається у зниженні загальних витрат на виробництво товарів чи послуг, що приваблює значну кількість споживачів.

Стратегія широкої диференціації спрямована на наділення товарів фірми специфічними характеристиками, які відрізняють їх від товарів конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців.

Стратегія оптимальних витрат дозволяє споживачам отримати більшу цінність за свої гроші за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції.

Стратегія сфокусованого або нішевого ринку, заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент споживачів, де компанія випереджає своїх конкурентів завдяки нижчим витратам виробництва.

Стратегія диверсифікації, заснована на диференціації продукції, спрямована на те, щоб запропонувати представникам обраного сегмента товари або послуги, які найкращим чином задовольняють їхні потреби [17].

Вищезазначені стратегії можуть бути адаптовані до підприємств малого бізнесу в залежності від виду діяльності, у тому числі у сфері дошкільної освіти.

Конкурентна стратегія малого підприємства дошкільної освіти — це довгостроковий план дій, спрямований на формування стійких конкурентних переваг та ефективне позиціонування на ринку освітніх послуг. На відміну від великих мережевих закладів, малі підприємства діють у більш обмежених ресурсних умовах, тому їхні стратегії мають бути гнучкими, клієнтоорієнтованими та інноваційними.

Особливості формування конкурентних стратегій у секторі дошкільної освіти визначаються такими факторами: високі вимоги до безпеки та якості освітнього процесу; залежність від демографічної ситуації; регулювання з боку держави; низька мобільність споживачів (батьки частіше обирають заклади поруч із місцем проживання); висока роль нематеріальних активів — репутації, професіоналізму кадрів, освітнього середовища. Таким чином, конкурентні стратегії в цій сфері формуються на перетині ринкових підходів і соціальної місії закладу. На ринку приватних дошкільних закладів освіти малий бізнес може застосовувати різні форми конкуренції (рис.2.7):

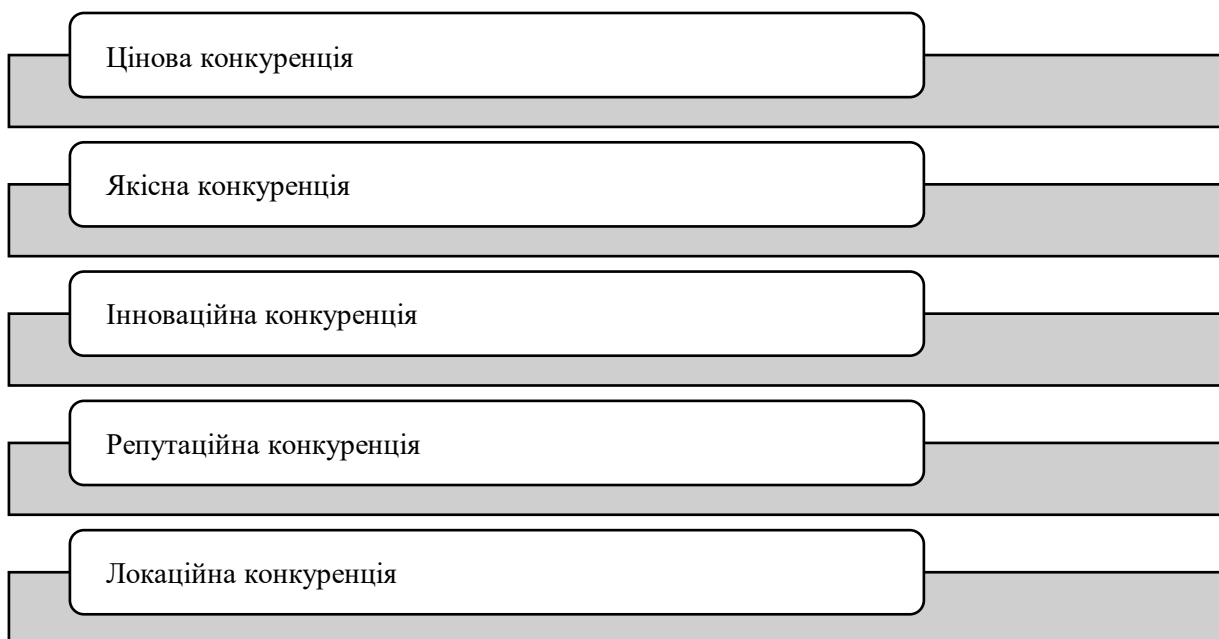


Рис.2.7. Форми конкуренції на ринку дошкільної освіти

Джерело: розроблено автором

Цінова конкуренція передбачає встановлення вартості послуг на рівні нижчому або середньоринковому. Проте у сфері дошкільної освіти надмірне зниження цін може погіршувати якість послуг, тому цінова стратегія застосовується обмежено, переважно на початковому етапі життєвого циклу дошкільного закладу. Якісна конкуренція є основним інструментом для малих підприємств. Вона проявляється в індивідуалізованому підході, високій кваліфікації персоналу, сучасних освітніх методиках, безпеці та комфорту дітей. На даний час в Україні це найбільш часто застосовувана стратегія у малому бізнесу, у тому числі і закладах дошкільної освіти.

Інноваційна конкуренція передбачає впровадження авторських програм, STEM-освіти, білінгвальних груп, цифрових освітніх рішень, сучасних методів комунікації з батьками. Дана конкуренція також розповсюджена в Україні у сфері дошкільної освіти, особливо серед франчайзингових мереж.

Репутаційна конкуренція побудована на позитивних відгуках, рекомендаціях, результатах випускників, активності в соцмережах та бренді навчального закладу. Локаційна конкуренція побудована на зручному розташуванні. Малі підприємства часто розміщуються поруч із житловими масивами або бізнес-центрами.

Стратегія лідерства за витратами для закладу дошкільної освіти – це орієнтація на надання якісних освітніх і доглядових послуг за мінімально можливих витрат, що дозволяє утримувати доступну плату для батьків і забезпечувати стабільність закладу. Основними напрямками реалізації даної стратегії для дитячого садка можуть бути такі: закупівлі лише у виробників, енергоощадні технології, електронний документообіг, аутсорсинг, пошук додаткових джерел фінансування.

Стратегія диференціації полягає у створенні унікальної цінності для споживачів. Її реалізація може включати: впровадження авторських і розвивальних методик (Монтессорі, Вальдорфська педагогіка, «Нумо» тощо); спеціалізовані програми (логопедичні, психологічні, інклюзивні); малокомплектні групи та індивідуальний супровід дитини; інноваційні форми

взаємодії з батьками — мобільні застосунки, онлайн-звіти, відеоспостереження. Дана стратегія не потребує великих фінансових витрат, а базується на унікальних компетенціях персоналу.

Стратегія фокусування (нішування) може використовуватися закладами дошкільної освіти, так як вони не можуть охопити весь ринок, тому спеціалізуються на певних сегментах: діти раннього віку (1–3 роки); групи з поглибленим вивченням іноземних мов; спортивно-оздоровчі програми; короткотривале перебування (baby-sitting центр); підготовка до школи. Фокусування дозволяє малим підприємствам уникати прямої конкуренції з великими гравцями та отримати постійних клієнтів через вузьку спеціалізацію.

Під час розробки конкурентної стратегії дитячого дошкільного закладу варто врахувати той факт, що якість взаємодії з батьками та дітьми є ключовим фактором конкурентоспроможності. Крім того, не можна не враховувати такі умови як: забезпечення індивідуального супроводу розвитку; висока якість харчування та медичного контролю; прозорість комунікації з батьками; створення емоційно комфортного та безпечного середовища. Необхідно формувати довіру та довгострокову лояльність клієнтів. Конкурентною перевагою закладу дошкільної освіти буде співпраця з психологами та логопедами; спортивними секціями та арт-студіями; позашкільними центрами; громадськими організаціями. Вищезазначені партнерства дозволяють розширювати спектр послуг без значних затрат.

Сучасні умови ведення бізнесу говорять про необхідність цифровізовуватися. Цифровізація стала необхідністю для підвищення конкурентоспроможності. Вона може включати: CRM-системи для управління записами та комунікацією; онлайн-платформи для звітів та щоденників дитини, дистанційні розвивальні заняття; автоматизацію внутрішніх процесів та інше. Сучасні цифрові сервіси стають важливою перевагою для батьків, які цінують прозорість та зручність. Вибір стратегії має базуватися на аналізі конкурентного середовища, сильних і слабких сторін підприємства та очікуваннях батьків.

Фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії для дошкільного закладу такі: демографічні тенденції (народжуваність, міграційні потоки); рівень платоспроможності населення; державне регулювання та вимоги до ліцензування; насиченість ринку приватними закладами та центрами розвитку; кадрові можливості (наявність кваліфікованих педагогів); розташування та інфраструктуру. Вибір стратегії має базуватися на аналізі конкурентного середовища, сильних і слабких сторін підприємства та очікуваннях батьків.

Найперспективніші напрями зміцнення конкурентних позицій дошкільних навчальних закладів є:

- розширення спектра послуг: інклюзивні групи, психологічний супровід, ранній розвиток;
- перехід до концепції «Edutainment» — поєднання освіти та гри;
- інтеграція STEM і робототехніки у дошкільний вік;
- диверсифікація діяльності: літні табори, групи вихідного дня, онлайн-заняття;
- посилення брендингу та SMM-просування;
- розвиток партнерських екосистем із приватними школами та інклюзивними центрами.

У довгостроковій перспективі найбільш конкурентоспроможними залишаться заклади, які поєднують високу якість освітніх послуг, інноваційні підходи та ефективні бізнес-процеси. Щоб привернути увагу потенційних сімей, дошкільному закладу потрібно виділитися серед конкурентів і чітко донести свою цінність. У сучасному цифрованому світі дошкільні заклади використовують соціальні мережі для підвищення видимості. Платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram і навіть LinkedIn, є потужними інструментами для просування послуг з догляду за дітьми. Створюючи захопливий контент, що демонструє високоякісний догляд та можливості розвитку дітей, які надає дитячий задок заклади намагаються залучити якомога більше клієнтів.. На своїх сторінках вони виділяють співробітників, відзначають важливі події та діляться відгуками сімей щоб зміцнити довіру. Заклади

використовують органічні публікації разом із платною рекламою (якщо можливо), щоб охопити ширшу аудиторію.

Також дошкільні заклади проводять дні відкритих дверей та вебінари. Організація дня відкритих дверей або вебінару – це чудовий спосіб взаємодії з потенційними клієнтами в режимі реального часу. День відкритих дверей дозволяє клієнтам оглянути дитячий садок, познайомитися з персоналом та поставити запитання. Для тих, хто не може бути присутнім особисто, віртуальний вебінар може слугувати інформативним вступом до програми догляду за дітьми. Обидва підходи дозволяють продемонструвати високоякісний догляд, який пропонує дошкільний заклад, допомагаючи сім'ям почуватися впевнено, записуючи туди своїх дітей.

Варто заохочувати маркетинг «з уст в уста» за допомогою програми рекомендацій також залишається дієвим і в сучасних умовах. Люди довіряють рекомендаціям знайомих, тому сильна програма рекомендацій може допомогти значно збільшити кількість відвідувачів. За високого рівня задоволеності батьків це, найімовірніше, станеться природним шляхом.

Значною конкурентною перевагою є співпраця з місцевим бізнесом, тому налагодження партнерських відносин з місцевим бізнесом, таким як педіатри, спортзали чи кав'ярні, дозволить підвищити впізнаваність дошкільного закладу. Ці підприємства часто контактують із потенційними клієнтами, які можуть шукати послуги з догляду за дітьми.

Конкурентною перевагою є розвиток персоналу дошкільного закладу. Щасливі та добре підтримані співробітники є ключем до утримання як для сімей, так і для самого персоналу. Інвестиції в можливості професійного розвитку для співробітників, від постійного навчання з розвитку дитини та дошкільної освіти до лідерських навичок та обслуговування клієнтів підвищує вмотивованість співробітників. Чим краще оснащені ваші співробітники, тим кращий догляд вони можуть надавати та тим більше натхнення вони відчуватимуть щодня, що, у свою чергу, призводить до вищого рівня утримання як для персоналу, так і для сімей.

Структура ціноутворення має бути чіткою, конкурентоспроможною та відповідати якості наданої послуги. Пропонування гнучких варіантів ціноутворення (наприклад, багаторівневе ціноутворення залежно від кількості годин або необхідних послуг) може залучити більше клієнтів, водночас забезпечуючи прибутковість бізнесу.

Автоматизація виставлення рахунків та платежів за допомогою програмного забезпечення може покращити грошовий потік, заощадити час та зменшити адміністративні витрати.

Дитячий садок чи інший заклад дошкільної освіти повинен зосереджуватися на цілісному розвитку дитини. Це означає пропонування заходів, які сприяють не лише когнітивному розвитку, а й соціальному, емоційному та фізичному зростанню. Орієнтований на дитину та заснований на грі підхід до навчання може виділити дитячий садок серед інших, роблячи його кращим вибором для батьків, які хочуть, щоб їхні діти мали всебічну основу.

Отже, малі підприємства у сфері дошкільної освіти мають широкий спектр конкурентних стратегій, що дозволяють формувати власні ринкові ніші та успішно конкурувати з великими мережевими структурами. Найбільш ефективними є стратегії диференціації, фокусування, інноваційного розвитку, підвищення якості та цифровізації. Успішність реалізації цих стратегій залежить від здатності закладу швидко адаптуватися до змін у попиті, впроваджувати сучасні методики та забезпечувати високий рівень довіри з боку батьків.

2.3. Оцінка ризиків та обмежень для малого бізнесу у сфері дошкільної освіти в умовах економічної нестабільності

Малі підприємства у сфері дошкільної освіти функціонують у середовищі, де наявні значні фінансові, соціальні та регуляторні ризики. Аналіз PESTEL дошкільних навчальних закладів допоможе приймати правильні стратегічні рішення з огляду на зовнішні тенденції та фактори зовнішнього середовища. Аналіз PESTEL враховує найважливіші аспекти довкілля, що впливають на

малий бізнес у даній сфері (табл.2.3). Для оцінки було опитано 5 експертів (2 керівники приватних дитячих садочків, 2 працівники відділу освіти, 1 - завідувач державного дитячого садочка).

Таблиця 2.3

Оцінка впливу факторів з урахуванням ймовірності їх змін на діяльність дошкільних навчальних закладів

Опис фактора	Вплив фактора на підприємств о	Експертна оцінка Вірогідність змін					Середня вірогідність змін фактора (по кількості експертів)	Характер впливу фактора	Відносний (стандартизований) вплив фактора
		1	2	3	4	5			
Політичні фактори									
Політична нестабільність в Україні	2	4	4	4	5	4	4,2	-1	-0,14
Стабільність політики уряду	3	3	3	4	4	4	3,6	-1	-0,12
Економічні фактори									
Нестабільність курсів валют	1	5	5	5	5	5	5,0	-1	-0,17
Загальний стан економіки	2	5	5	5	4	4	4,6	-1	-0,15
Процентні ставки	2	3	3	4	4	4	3,6	-1	-0,12
Зміна системи оподаткування	2	2	3	4	4	3	3,2	-1	-0,11
Соціально-культурні фактори									
Зниження народжуваності та смертність населення	1	3	3	4	4	4	3,6	-1	-0,12
Зменшення доходів населення	2	5	5	5	5	5	5,0	-1	-0,17
Довіра до дошкільних закладів	2	5	5	5	5	5	5,0	+1	0,17
Технологічні фактори									
Інновації в галузі освіти	3	4	4	4	5	4	4,2	+1	0,14

Технології виробництва	3	5	5	5	5	5	5,0	+1	0,17
Цифровізація бренду	2	2	3	4	4	3	3,2	+1	0,11
Правові фактори									
Права інтелектуальної власності	2	2	3	4	4	3	3,2	+1	0,11
Екологічні фактори									
Практика сталого розвитку	1	5	5	5	4	4	4,6	+1	0,10
Органічність матеріалів в закладі	2	5	5	5	4	4	4,6	+1	0,10
Разом	30	x	x	x	x	x	x	x	x

Джерело: складено автором

Економічна нестабільність в Україні, посилена наслідками воєнних дій, інфляційними процесами та зниженням доходів населення, що суттєво підвищує вразливість такого сегменту ринку як дошкільна освіта. На відміну від великих мережеских закладів, малий бізнес має обмежені фінансові резерви, що ускладнює забезпечення стабільності та стійкості до зовнішніх шоків. У періоди економічної нестабільності батьки часто скорочують витрати на приватні освітні послуги, переходять до бюджетних закладів або зменшують кількість додаткових занять. Це безпосередньо впливає на доходи малого бізнесу та підвищує ризик втрати клієнтів [37].

До ключових статей витрат належать заробітна плата педагогів, оренда приміщень, харчування, енергоносії, медичні та санітарні послуги. В умовах інфляції та зростання тарифів собівартість послуг швидко збільшується, що обмежує можливості збереження конкурентних цін.

Крім того, малі підприємства мають обмежений доступ до банківського фінансування через високі процентні ставки, вимоги до забезпечення та нестачу фінансової історії. Це ускладнює розширення бізнесу, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження інновацій. У сфері дошкільної освіти спостерігається хронічна нестача педагогів, вихователів, логопедів та

психологів. Економічна нестабільність та міграційні процеси збільшують цей дефіцит, а конкуренція за персонал між закладами посилюється.

Чимало малих освітніх закладів працюють у орендованих приміщеннях. Орендодавці можуть підвищувати плату або розривати договір оренди, що створює ризики вимушеного переїзду або припинення діяльності.

Під час воєнних дій та економічних криз малий бізнес стикається з: відключеннями електроенергії; відсутністю безпекових умов; неможливістю забезпечення безперервного освітнього процесу. Це призводить до втрати довіри з боку батьків та невизначеності у плануванні роботи.

Варто зазначити, що сфера дошкільної освіти жорстко регулюється державою. Постійні зміни у ліцензійних вимогах, санітарних нормах, податкових правилах або перевірках створюють додаткове навантаження на малий бізнес та зменшує прогнозованість його діяльності.

Необхідність облаштування укриттів, дотримання протипожежних норм, вимоги до харчоблоку, медичного супроводу та облаштування території потребують значних капіталовкладень. Для малих закладів це є серйозною фінансовою перешкодою.

Через міграцію, зниження народжуваності та переміщення сімей у безпечніші регіони попит на дошкільну освіту нерівномірно розподілений. У деяких регіонах України ринок стає надмірно конкурентним, у інших — практично зникає.

Батьки більше очікують прозорості, безпеки, високої кваліфікації педагогів, сучасних методик. Малі заклади, які не можуть забезпечити необхідний рівень стандартів, ризикують втратити свій сегмент ринку.

Технологічні та інноваційні ризики: відсутність ресурсів для цифровізації процесів; складність впровадження CRM і систем відеоспостереження; потреба у розвитку дистанційних та змішаних форм навчання; швидкі технологічні зміни, які потребують постійних інвестицій.

Зважаючи на високу роль довіри в прийнятті рішення про вибір садочка, навіть дрібні порушення можуть завдати значної шкоди: скарги батьків;

негативні відгуки в соцмережах; випадки травмування дітей чи порушення санітарних норм. Малий бізнес має обмежені можливості для захисту своєї репутації, що підсилює цей вид ризику.

Недостатність оборотного капіталу ускладнює розширення, модернізацію та диверсифікацію послуг. Попри соціальну значущість дошкільної освіти, програми підтримки приватних закладів розвинені недостатньо. Пошук відповідної будівлі є однією з ключових проблем для підприємців. Особливо у великих містах, де вже сформований ринок приватних садочків.

Отже, в умовах економічної нестабільності малий бізнес у сфері дошкільної освіти стикається з комплексом ризиків, що охоплюють фінансову, операційну, регуляторну, соціальну та репутаційну сфери. Найбільш критичними є зменшення платоспроможного попиту, зростання витрат, дефіцит кваліфікованих кадрів, високі вимоги до безпеки та нестабільність нормативно-правового середовища. Обмеження розвитку пов'язані з недостатністю фінансових ресурсів, низьким рівнем інституційної підтримки та складністю забезпечення відповідності стандартам. Мінімізація ризиків потребує впровадження гнучких управлінських рішень, диверсифікації джерел доходів, цифровізації та побудови партнерських екосистем, а також посилення репутаційного менеджменту.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ДИТЯЧОГО САДКА

3.1. Обґрунтування бізнес-ідеї та розробка бізнес-моделі підприємства дошкільної освіти

У сучасних соціально-економічних умовах питання забезпечення дітей дошкільною освітою набуває особливої актуальності. Зростання кількості сімей з дітьми дошкільного віку, підвищення зайнятості батьків та обмежену кількість місць у державних закладах дошкільної освіти зумовлюють необхідність розвитку приватного сектору у сфері дошкільної освіти. Особливо гостро проявляється дана проблема у місті Києві [19].

Крім того, у Києві дуже багато людей, які не мають реєстрації та не можуть влаштувати дитину у звичайний державний садок. І хоча приватні дитячі садки та центри розвитку дитини почали з'являтися, поки ця ніша в країні залишається малоосвоєною та потенційно привабливою для приватного інвестора.

Реалізація планового проекту – відкриття дитячого садка, дозволить освоїти перспективний ринок і тим самим отримати позитивні фінансові результати. Представимо фреймворк ідеї відкриття приватного дитячого садка у вигляді Business Model Canvas (рис.3.1).

Одне з важливих питань, якому потрібно приділити увагу – пошук приміщення для майбутнього закладу. Усі приміщення дошкільної установи повинні відповідати санітарним нормам та правилам, державним будівельним нормам України. Так, наприклад, кожна вікова група дітей повинна розміщуватись у приміщеннях групового осередку, який має бути ізольований від інших дитячих осередків та повинен мати зручні зв'язки із функціональними групами інших приміщень.

Мінімальний склад приміщень для груп короткочасного перебування дітей повинен включати: роздягальню, ігрову, туалетну, вбиральню з туалетом для

персоналу, підсобне приміщення з розрахунку не менше 5 м загальної площі на одне місце. За проектом заплановано орендувати приміщення орієнтовно на 150 кв. м.

Враховуючи специфіку бізнесу, в орендованому приміщенні мають бути проведені ремонтні роботи. За рахунок проведення якісного ремонту, приватний дитячий садок буде яскраво виділятися серед державних дитячих садків. Компанію, яка виконає роботи з ремонту приміщення, можна вибрати з великої кількості підприємств на ринку України та Києва зокрема. Терміни виконання та ціни на послуги підприємств, що надають послуги відповідно до ДСТУ, санітарних та будівельних норм, знаходяться приблизно на одному рівні.

Розміщувати приватний дитячий садок необхідно поблизу нових житлових комплексів, мешканці якого платоспроможний клас населення з достатнім рівнем доходів, що забезпечить постійний попит. Водночас також важливим є розміщення закладу поблизу великого зосередження торгово-офісних центрів, що створюють постійний попит з боку працівників офісів та інших організацій, які бажають віддати дитину в час їхнього робочого графіка або ж у спальних районах, недалеко від місця проживання.

Зважаючи на зазначені критерії, кращий район для відкриття дошкільного закладу – Харківський масив. Молодий район з новобудовами, у районі є безліч ресторанів, кафе і магазинів, які залучають багато молодих сімей, а тому заслужено обрані як потенційні орієнтири для відкриття дитячого садку, оскільки кількість нових житлових кварталів значно перебільшує кількість дошкільних навчальних закладів.

Проектом передбачається надання послуг дошкільної освіти, за допомогою роботи приватного дитячого садка, орієнтованого на відвідувачів із середнім рівнем доходу.

Робота запланованого приватного дитячого садка аналогічна роботі подібних організацій дошкільних навчальних закладів.

Режим роботи дитсадка: 8:00 до 19:00.

Ключові партнери Постачальники харчування / продуктів Дитячі лікарі та медсестри Освітні методисти Курси англійської, логопеди Орендодавець Місцеві громади / ОСББ	Ключові види діяльності Догляд і навчання дітей Розробка освітніх програм Комунікація з батьками Маркетинг і залучення клієнтів Контроль якості та безпеки	Ціннісна пропозиція Безпечний, ліцензований приватний дитячий садок поруч з домом Невеликі групи (10–15 дітей) Індивідуальний підхід до кожної дитини Розвивальні програми: логопед, англійська мова, підготовка до школи Здорове харчування Відеоспостереження та щоденні звіти для батьків Гнучкий графік (повний / півдня)	Взаємовідносини з клієнтом Особисте спілкування з батьками Щомісячні зустрічі та зворотний зв'язок Онлайн-звіти про розвиток дитини Святкові заходи, відкриті дні Програма лояльності / знижки для другої дитини	Споживчий сегмент Молоді сім'ї Харківського масиву Працюючі батьки дітей віком 3–6 років Батьки, які не отримали місце у державному садку Родини середнього та вище середнього доходу
	Ключові ресурси Орендоване приміщення (1-й поверх, укриття) Ліцензії та дозвільні документи Кваліфікований персонал Навчальні матеріали та іграшки Репутація та бренд Система безпеки та відеоспостереження		Канали збуту Instagram / Facebook (локальна реклама) Google Maps та Google Ads Рекомендації батьків (сарафанне радіо) Співпраця з дитячими лікарями, центрами розвитку Локальні чати ЖК (Viber / Telegram)	
Структура витрат Оренда приміщення, Зарплата персоналу, Харчування дітей, Комунальні послуги, Маркетинг та реклама Навчальні матеріали, Ліцензування, страхування Прибирання та охорона			Потоки надходження доходів Щомісячна оплата за відвідування Додаткові заняття (психолог, логопед)	

Рис.3.1. Business Model Canvas відкриття приватного дитячого садка

Джерело: розроблено автором

Згідно з проектом, планується організація приватного дитячого садка в Києві на території Харківського масиву, так як дитячий садок матиме конкурентні переваги. У табл. 3.1 проведемо порівняння майбутнього дитячого садочку з потенційними конкурентами, які здійснюють свою діяльність у даному районі Києва.

Порівняльний аналіз дитячого садку з конкурентами

Критерій	Проект дитячого садка	Dyvokryl (Конкурент А)	Preschool school №791 (Конкурент В)
Програма розвитку	Авторська програма, ранній розвиток, англійська	Стандартна програма, основні заняття	Державна програма (держсадок)
Безпека та умови	Сучасні приміщення, укриття, зона ігор	Стандартні умови, без укриття у приватному форматі	Повністю відповідність державним стандартам
Персонал та педагоги	Кваліфіковані вихователі + підтримка логопеда/психолога	Є базові вихователі	Відповідно до державних норм
Харчування	Збалансоване меню, можливість адаптації	Меню без адаптації	Державне шкільне меню
Комунікація з батьками	Додаток/звіти, відео/фото звіт	Основний зворотний зв'язок	Звичайна щоденна комунікація
Ціна/вартість	Середня	Середня	Державний (мінімальна плата)
Відгуки/Репутація	Ще не має	Середній рейтинг (3.7)	Досить хороші (4.6)
Особливі послуги	Гуртки, мови, музична/спортивна програма	Основний набір занять	Державні активності, без додаткових гуртків

Джерело: складено автором на основі [33]

Отже, проект дитячого садка має потенціал зайняти конкурентну позицію завдяки: сучасній авторській програмі розвитку; невеликим групам і індивідуальному підходу; розширеному переліку додаткових послуг (англійська мова, гуртки, психологічна підтримка); покращеній системі безпеки та комунікації з батьками. Конкурентна перевага проекту полягає у поєднанні якості освітніх послуг, безпеки та інноваційного підходу до розвитку дітей. За умови правильно сформованої цінової політики та активного маркетингу, проект має високі шанси зайняти стійку позицію на ринку дошкільної освіти Харківського масиву.

Спектр послуг включає: дитячий садок на 2 групи по 15-20 дітей (за вимогами, група віком до 3-х років, має бути не більше 15 дітей та група віком з 3-х до 6(7) років – не більше 25 дітей); групові заняття, які передбачають такі як

логіка, англійська мова, активні ігри, музичні заняття та інше, та додаткові індивідуальні заняття (індивідуальні заняття з психологом та/або логопедом), також передбачено організацію прийому їжі, шляхом укладання договору з компанією, яка надає послуги кейтерингу для дошкільних навчальних закладів

Також передбачено, що для повноцінного функціонування дитячого садка, необхідно або наймати медсестру, або ж дозволяється укласти договір із приватними медичними закладами, які мають виїзд карети швидкої допомоги.

Проектом передбачається побудова процесу виховання за спеціальними новітніми методиками (методика Вальдорфа, методика Рейд, підхід Реджіо-Емілія), які дозволять індивідуально вибирати підходи до кожної дитини і при цьому, дозволить навчити дитину правильно адаптуватися до соціуму таких же дітей.

Дошкільний заклад дитячого садка – це перший щабель освітнього та комунікаційного процесу для дітей від 3-х до 6 (7) років. Заклад, окрім іншого, буде спрямований на створення умов для максимально повного розкриття індивідуального потенціалу кожного вихованця та дадуть дітям простір, у якому вони зростатимуть із почуттям власної гідності [22].

Модель організації освітнього процесу передбачає раннє виявлення задатків та потенційних можливостей дітей, а також індивідуальний комплекс розвитку, що веде до формування обдарованої особистості.

Особливості освітньої моделі: у кожній віковій групі є власні, властиві віковим особливостям дітей, навчальні та розвиваючі проекти, наприклад, такі як міні-свята, дні виконання бажань, наставництво, бенефіси, експериментальна та проектно-дослідницька діяльність.

Дитячий садок включає весь спектр групових гуртків. Діти мають можливість спробувати себе у різних видах образотворчого мистецтва, спорті, музиці, іноземних мовах, театральному гуртку, а на додаток старші групи готуються до вступу до найкращих шкіл Києва. Приватний дитячий садок – місце, де батьки можуть зі спокійною душею залишити своїх дітей під наглядом,

при цьому вони розвиватимуться та вдосконалюватимуть свої навички в групових заняттях.

Заняття, що розвивають, підвищують готовність дитини до самостійного вивчення навколишнього світу. Структура заняття для дітей: розвиваючий блок, рухомий блок, творчий блок, підбиття підсумків, брифінг для батьків (підбиття підсумків).

Програма спрямована на розвиток здібностей, які дозволять дитині й надалі досягти серйозних успіхів у навчанні, саморозвитку та кар'єрі. Дитина залучається до командних ігрових ситуацій, у яких завдання можна виконати лише спільно, домовившись про єдину тактику.

Діти звикають перебувати довгий час без батьків і стають дедалі більше самостійними. Дитина виконує кожен ігрову ситуацію самостійно: сама вигадує алгоритм рішення і оцінює результат. Він розраховує тільки на власні сили і не чекає на допомогу мами, тата чи няні. Спостереження показали, що при батьках діти менш зосереджені, починають маніпулювати дорослими, лінуються і шукають допомоги навіть у простих ситуаціях та іграх. Заняття без батьків більш ефективні, швидше призводять до результату та виховують самостійність, оскільки дитина бере відповідальність за себе.

Педагог виступає у ролі авторитетного наставника, до якого можна звернутися по допомогу, але тільки після того, як усі спроби впоратися самостійно будуть вичерпані. Цю модель поведінки дитина переносить у життя, починаючи приймати рішення та діяти самостійно.

Включає елементи спортивних та рухливих ігор, ЛФК, які сприяють зміцненню здоров'я дітей, підвищують функціональні та адаптаційні можливості організму, розумову та фізичну працездатності, забезпечують гармонійний розвиток всіх ланок опорно-рухового апарату, формування правильної постави сприяють профілактиці плоскостопості, удосконалюють рухові навички, виховують рухові якості.

Підготовка до школи. Включає такі основні напрями: розвиток мови і підготовка до навчання грамоти; розвиток математичних здібностей; робота зі

зміцнення м'язової сили та тонкого диференціювання пальців; підбір індивідуальних технік; формування передумов навчальної діяльності; проведення психокорекції за допомогою ігор.

Англійська мова. Для початківців та для малюків з 3 років дитячий садок може використовувати програму «Pingu's English» - це міжнародна програма, розроблена спеціально для дошкільнят або ту програму, яку може надати викладач. Заняття проходять в ігровій формі і включають відпрацювання вимови, заучування слів і фраз, необхідних у побуті та для побутового спілкування на різні теми, перегляд мультфільмів англійською мовою, розучування пісень та віршів, виконання творчих завдань, і навіть безліч ігор. Трирівневий курс розрахований на 18-20 місяців вивчення та дозволяє засвоювати в середньому 200 нових слів у 3-4 місяці [22].

Для дітей, які продовжують вивчення мови та мають активний словниковий запас у 1000 слів і більше, допустимо використання адаптованих для дошкільнят уроків з курсу «Family and friends» - Оксфордського навчального курсу англійської мови для дітей, який увібрав у себе все найкраще з багаторічного досвіду у навчанні дітлахів англійської. Крім того, інші курси для дітей можуть бути розроблені та впроваджені педагогом англійської мови у межах його компетенцій у дитячому садку.

Індивідуальні заняття. Індивідуалізація освіти здійснюється за допомогою індивідуальних навчальних планів та навчання за індивідуальними освітніми програмами. Дана програма може бути реалізована за згодою з батьками. Робота з індивідуального плану та освоєння індивідуальних освітніх програм передбачає використання сучасних інформаційних технологій, у межах яких кожна дитина може отримувати адресну інформаційну підтримку залежно від своїх інтересів, потреб та здібностей. Передбачуваний дитячий садок пропонуватиме заняття з такими педагогами – логопед-дефектолог та психолог [22].

Наприклад, додатково у дитячому садку з дітьми в індивідуальному порядку може займатися логопед-дефектолог чи психолог. Це значно спростить

життя батькам та заощадить їх час, адже якщо потреба в психологові не така сильна, то використання практики логопеда з кожним роком зростає. Логопед-дефектолог ефективно виправляє неправильну звуковимову та допомагає дитині говорити правильно, якщо спостерігається:

- загальне недорозвинення мови;
- алалія;
- олігофренія;
- порушення темпу та ритму мови.

Заняття з логопедом розвивають словниковий запас та ерудицію. Так, завдяки професійній допомозі фахівця діти набувають чіткої та багатой мови, спілкуються розгорнутими фразами та легше адаптуються до навчання у школі. Також беручи участь у конкурсах ораторського мистецтва, дитина тренується виразно та вільно говорити на публіці.

Психолог. Психолог — не психіатр, який працює із «проблемними» дітьми. До психолога звертаються здорові люди, переважно, дбайливі батьки, яким потрібна порада з питань виховання чи взаємовідносин з дитиною. Крім того, заняття з психологом припускають діагностику розвитку дитини, виявляють відставання у розвитку на самих ранніх стадіях. Або ж дають поради тим, у кого гіперактивна дитина.

У приватному дитячому садочку, як і в будь-якій іншій сфері, заклад буде здатний робити лише те, що вміє робити його персонал. У випадку з бізнесом приватних дитячих садків це дуже актуально, оскільки вони продають не просто абонементи, а й високоякісні послуги. Якість, ефективність та рівень навичок педагогів-вихователів та якість організації злагодженої роботи всіх інших аспектів безпосередньо впливає на роботу дитсадка і таким чином формує його репутацію. Це проявляється у всьому – від того, яка увага приділяється дітям, дисципліні персоналу та до стратегічного планування – розвитку закладу тощо. З кадрами, у яких власник заклади не впевнений, навряд чи можна розраховувати на гарний прибуток та розвиток бізнесу. І, навпаки, лояльний до роботодавця

персонал, який має необхідні знання і навички, що складається з професіоналів своєї справи, здатний привести заклад до поставлених цілей.

Загальна кількість персоналу, яка знадобиться для реалізації проекту, становитиме близько 6-9 осіб (постійний персонал – 5 осіб, тимчасові працівники на погодинний ставці – в залежності від потреб дитячого садка, але в даному випадку – бухгалтер на аутсорсингу, логопед та психолог – за договором, організація харчування буде за договором на аутсорсингу). Така політика обумовлена необхідністю дошкільної освітньої установи у постійному вдосконаленні, впровадженні нових освітніх програм, а також сезонністю відвідування дітьми дитячого садка.

Крім того, співробітники будуть знаходитись на різних системах оплати залежно від того, до якої групи вони належать – постійні співробітники чи педагоги на погодинному базисі оплати.

На посаду вихователя рекомендується призначити особу, яка має відповідну вищу педагогічну освіту, а саме, освітньо-кваліфікаційний рівень магістра, спеціаліста, бакалавра або молодшого спеціаліста, а також стан здоров'я, якого дозволяє виконувати професійні обов'язки.

Відповідно до пункту 4 Положення «Про дошкільний навчальний заклад», дошкільний навчальний заклад є юридичною особою. Разом з тим, як впливає з Постанови № 1019, діяльність щодо надання освітніх послуг можуть здійснювати не лише навчальні заклади, а й фізичні особи-підприємці, які одержали в установленому порядку відповідну ліцензію. Для отримання Ліцензії необхідно надати до відповідного органу управління освітою обласній державній адміністрації такі документи [19]:

1) заяви про проведення ліцензування із зазначенням планованого виду діяльності у сфері дошкільної освіти (догляд за дітьми дошкільного віку; виховання та навчання дітей дошкільного віку; корекція психологічного та фізичного розвитку дітей). До Ліцензії можуть бути включені як усі три види освітніх послуг, так і одна з них.

2) Копії статутних документів (Виписка, Довідка статистики, Статут)

3) Концепція діяльності з заявленої послуги, що ґрунтується на результати моніторингу регіонального ринку праці та освітніх послуг;

4) Відомості про кількісні та якісні показники кадрового, матеріально-технічного, науково-методичного, інформаційного забезпечення освітньої діяльності;

5) Копія затверджених навчальних планів;

6) Копії документів про право власності або оренду приміщення на строк, необхідний для завершення надання послуг здійснення навчального процесу;

7) Копії документів про відповідність приміщення навчального закладу та його матеріально-технічної бази санітарним нормам та дотримання вимог правил пожежної безпеки;

8) Копії документів, що засвідчують рівень освіти та кваліфікації керівника (директора);

9) Копії першої сторінки паспорта керівника (директора). Ліцензія видається терміном від 5 до 12 років включно, що визначається органом, ліцензування залежно від терміну повного циклу навчання за програмою.

Найбільш доступним та простим способом організації бізнесу у сфері надання освітніх послуг власне дошкільним навчальним закладом (Приватним дитячим садком) є реєстрація як фізична особа підприємець. Порядок реєстрації ФОП [19]:

- Державна реєстрація ФОП.

- Реєстрація у пенсійному фонді.

- Державна податкова інспекція (вибір системи оподаткування та реєстрація книги).

- Відкриття рахунку у банку.

Для реєстрації ФОП потрібні такі документи:

- заповнена реєстраційна картка на проведення державної реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП) форми 10. Реєстраційна картка заповнюється машинописом або від руки друкованими літерами;

- квитанція, що підтверджує внесення реєстраційного збору. Реквізити для оплати можна отримати у держреєстратора або на сайті Міністерства Юстиції України www.drsu.gov.ua/show/11767;

- ідентифікаційний код (копія);

- паспорт;

- нотаріально завірена копія довіреності (при здійсненні реєстрації ФОП довіреною особою).

Документи на проведення державної реєстрації ФОП подаються:

I. Особисто.

II. Особою, уповноваженою діяти від Вашого імені на підставі нотаріально оформленої довіреності.

III. Поштовим відправленням, тоді справжність підпису заявника на реєстраційна картка повинна бути завірена нотаріально.

IV. Електронним документом, використавши електронний підпис.

Під час здійснення підприємством господарської діяльності передбачається отримання спеціальних дозвільних документів, точніше – дозвіл санітарно-епідеміологічної служби за місцем здійснення господарської діяльності на відповідність приміщень та матеріально-технічної бази підприємства вимогам санітарних правил та норм.

Виданий на приміщення, будівлю або об'єкт дозвіл СЕС надає підприємству право виконувати певні дії, пов'язані із здійсненням ним господарської діяльності. Висновок видає уповноважений орган, яким може бути як центральний орган виконавчої влади, а також його територіальний підрозділ за місцем провадження господарюючим суб'єктом підприємницької діяльності. Оформлення дозволу СЕС – досить трудомістка процедура у процесі якої заявник повинен виконати цілий комплекс різних робіт, пов'язаних з оформленням та затвердженням в органах виконавчої влади за місцем діяльності всієї необхідної документації, що робить оформлення такого дозволу достатньо тривалим та трудомістким.

Перелік документів, потрібних для отримання дозволу на СЕС [19]:

- Заява на отримання дозволу.
- Медичні книжки штатних працівників (копії).
- Витяг з ЄДРПОУ (оригінал).
- Договір права власності на приміщення чи договір оренди (копії).
- Договір на дератизацію та дезінфекцію (копії).
- Проект приміщення (споруди).

Погодження приміщення в СЕС відбувається у два етапи: після того, як визначено місце господарської діяльності, документи заносяться у СЕС, для попереднього узгодження, за цими документами уточнюється що безпосередньо потрібно нормально функціонувати центру розвитку; виконуємо ремонтні роботи (оформлення, розробка дизайну тощо) та на фінальній стадії подаємо документи на отримання дозволу від СЕС. Дозвіл санітарно-епідеміологічної служби (СЕС) можна отримати протягом 10 – 20 робочих днів.

Цільовими клієнтами приватного дитячого садка виступатимуть:

1. Працівники офісів, магазинів та інших організацій, які мають дітей дошкільного віку.
2. Мешканці району та їхні діти, де буде відкрито дошкільний навчальний заклад.

Конкурентними перевагами проєкту дитячого садка є такі:

- сучасна авторська програма розвитку;
- невеликі групи та індивідуальний підхід;
- розширений перелік додаткових послуг (англійська мова, гуртки, психологічна підтримка);
- покращена система безпеки та комунікації з батьками.

Для успішного старту та розвитку дитячого садка, необхідно буде зарекомендувати себе як дошкільний навчальний заклад з високим рівнем послуг та найкращим показником ціна-якість на ринку. Також, для залучення нових клієнтів потрібно буде реалізувати маркетингову стратегію, яка включатиме просування бренду дитячого садка з високим рівнем послуг. В табл.3.2 представимо Маркетинг-мікс проєкту дитячого садка (4Р).

Маркетинг-мікс проєкту дитячого садка (4Р)

Елемент (4Р)	Характеристика для проєкту дитячого садка
Product (Продукт)	Послуги дошкільної освіти для дітей 2–6 років; авторська програма розвитку; англійська мова; творчі та спортивні гуртки; логопед і психолог; невеликі групи; сучасне безпечне приміщення з укриттям; 4-разове збалансоване харчування; регулярні звіти для батьків
Price (Ціна)	Середній або середньо-високий ціновий сегмент; щомісячна оплата; знижки для другої дитини з родини; система лояльності; можливість короткого дня або погодинного відвідування
Place (Місце)	Розташування на Харківському масиві (густонаселений район); зручна транспортна розв'язка; безпечна прибудинкова територія; онлайн-запис через сайт та соцмережі
Promotion (Просування)	Реклама в Instagram та Facebook; таргетована реклама для батьків району; співпраця з місцевими дитячими центрами; дні відкритих дверей; програма «приведи друга»; позитивні відгуки та рекомендації

Джерело: розроблено автором

Одними з найефективніших інструментів маркетингового просування стане використання різноманітних інтернет-ресурсів (сайт та його підтримка пошуковими системами), активний рекламний друк у цільових виданнях та виготовлення листівок, а також просування на профільних сайтах та реєстрація на Порталі дошкільної освіти міста Київ. Основний акцент у просуванні варто зробити на довірі, репутації та комфорті для дитини. Бізнес план передбачає всі ці інструменти, а вартість їх супроводу враховано у видатковій частині проєкту у статті рекламної кампанії. Детальний опис запропонованих дій викладено у таблиці 3.3.

Маркетингова програма проєкту

Маркетинговий інструмент	Опис
Створення сайту	Розробка власного сайту допоможе приватному дитячому садку стати ближче до потенційних клієнтів: знайомити батьків зі своєю діяльністю та цінами, оповіщати про заходи, що проводяться, надавати консультації. Сайт має бути яскравим і незабутнім, зробленим професійно.
Створення сторінки в Інстаграм та TikTok	Сучасні батьки значну частину вільного часу проводять у соціальних мережах, тому ведення сторінок є необхідним у цифровий час та наближає ближче до цільової аудиторії.

Джерело: розроблено автором

На цьому етапі необхідно враховувати відносно високу конкуренцію на ринку дошкільних навчальних закладів, а також, потрібно уважно вивчити потреби клієнтів та донести всі переваги послуг, які надаватиме саме цей дитячий садок, тому основними цілями реклами є:

1. Ознайомити нового споживача з послугами приватного дитячого садка.
2. Показати унікальність дитячого садка.

Приватному дитячому садку слід вибрати стратегію агресивного проникнення на ринок. Ця стратегія передбачає активну рекламну кампанію в початковий період та підтримуючі рекламні кампанії протягом перших стадій діяльності заклади. Маркетинговими заходами на перший рік діяльності також можуть стати:

1. Розміщення сайту та пропонованих ними послуг у Digital каналі, просування сайту та SEO-оптимізація. Серед можливих варіантів розміщення та просування сайту зараз найбільш популярними є такі:

- просування через пошукову оптимізацію - це внутрішня оптимізація htmlкоду сайту, його тексту та структури, а також зовнішні роботи, спрямовані на підвищення цитованості інтернет-ресурсу іншими сайтами з метою підняття його у видачі пошукових систем. Звичайно, цей інструмент краще використовувати зі спеціалістами з SEO (Search Engine Optimization);

- контекстна реклама. У контекстній рекламі, на відміну від телевізійної, або якийсь інший, оплата відбувається саме за кліки (перехід на сайт), а не за те, що йде показ оголошення. Даний вид інтернет-реклами дозволяє дуже швидко запустити саму рекламну кампанію і миттєво отримати відгук. В Україні найпопулярнішим пошукачем є лідер Google;

- реєстрація приватного дитячого садка на Порталі дошкільної освіти міста Київ, що дасть змогу отримувати нових потенційних клієнтів. Також, якщо буде підписано тристоронній договір між, дитячим садком, представниками районного відділення освіти та клієнтами дитячого садка, батьки матимуть можливість отримувати компенсацію за оплату послуг дитячого саду, а приватний дитячий садок реалізовуватиме послуги за повною вартістю

2. Розміщення реклами у соціальних мережах, даний вид реклами буде відносно недорогим, але ефективним у зв'язку з високим рівнем використання соціальних мереж.

В табл.3.2 представимо основні канали продажу послуг дитячого садка.

Таблиця 3.4

Канали продажу послуг дитячого садка

Канал	Опис каналу	Характеристика
Рекомендація батьків	Передача контактів від задоволених клієнтів	Найвищий рівень довіри серед батьків, рекомендації у сфері освіти мають вирішальне значення
Instagram / Facebook	Сторінка садка, таргетована реклама на район	Батьки 25–40 років активно користуються соцмережами; можливість точного геотаргетингу на Харківський масив
Google Maps + Google Business	Реєстрація садка, відгуки, фото	Батьки часто шукають «дитячий садок поруч»; позитивні відгуки на пряму впливають на рішення
Локальні чати ЖК (Viber / Telegram)	Реклама та рекомендації у чатах будинків	Максимально цільова аудиторія — батьки з району; мінімальні витрати
Дні відкритих дверей	Запрошення батьків відвідати садок	Особистий контакт знімає страхи, дозволяє показати умови та персонал
Партнерства з педіатрами та дитячими центрами	Рекомендації від лікарів і центрів розвитку	Високий рівень довіри до рекомендацій спеціалістів
Власний сайт або лендинг	Інформація, ціни, форма запису	Підвищує довіру та дозволяє швидко отримувати заявки
Акції «Приведи друга»	Знижка за рекомендацію нового клієнта	Мотивує чинних клієнтів активно залучати нових
Пробний день / тиждень	Безкоштовне або пільгове відвідування	Дає батькам можливість перевірити якість послуг без ризику

Джерело: розроблено автором

Поєднання всіх вищезазначених каналів продажів сприятиме зростанню впізнаваності дитячого садка. Внутрішнє оформлення приміщення дитячого садка також матиме першорядне значення, проте крім залучення інтересу дитини, яка там вже безпосередньо знаходиться, оформлення вікон та фасадної частини дитячого садка може суттєво стимулювати інтерес потенційних клієнтів, що проходять повз.

В табл.3.5 представимо SWOT-аналіз відкриття приватного садочка у м. Києві.

SWOT-аналіз відкриття приватного садочка у м. Києві

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність різноманітних гуртків, послуги логопеда та психолога	Високі початкові інвестиції (приміщення, ремонт, ліцензія)
Кваліфіковані педагоги та сучасні методики розвитку	Висока орендна плата або складність купівлі приміщення
Можливість індивідуального підходу до дітей	Залежність від кваліфікованого персоналу
Гнучкі програми (повний/неповний день, додаткові заняття)	Нижча довіра до нового закладу на старті
Зручна локація біля житлових комплексів	Обмежена кількість місць у групах
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання кількості новобудов у районі	Посилення конкуренції
Постійний попит на місця в дитсадках (дефіцит у державних)	Зміни в законодавстві та вимогах до ліцензування
Висока щільність населення Харківського масиву, багато молодих сімей	Економічна нестабільність і зниження платоспроможності батьків
Попит на садки з укриттям та підвищеною безпекою	Кадровий дефіцит у сфері дошкільної освіти
Запровадження унікальних методик (Montessori, STEM тощо)	Надзвичайні ситуації (карантини, воєнні ризики)
Партнерство з дитячими студіями та логопедами	

Джерело: розроблено автором

Отже, відкриття приватного садочка на Харківському масиві є перспективним, оскільки район густонаселений і має стабільний попит на дошкільну освіту. Ключовим фактором успіху стане якість послуг, професійні вихователі, безпека, комфортні умови та сучасні освітні програми. Незважаючи на високі фінансові ризики на старті проєкт може бути успішним. Проте важливо створити конкурентну перевагу через унікальну концепцію (малочисельні групи, логопед, психологічний супровід).

3.2. Фінансово-економічне планування діяльності приватного дитячого садка

Фінансово-економічне планування є ключовим елементом управління діяльністю приватного дитячого садка, оскільки забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, стабільність функціонування підприємства та його

довгострокову фінансову стійкість. В умовах економічної нестабільності та зростання конкуренції у сфері освітніх послуг ефективне планування доходів, витрат і прибутковості набуває особливого значення.

Основною метою фінансово-економічного планування приватного закладу дошкільної освіти є формування такої моделі господарювання, яка дозволяє забезпечити покриття поточних витрат, досягнення запланованого рівня прибутковості та створення фінансових резервів для розвитку. До ключових завдань належать визначення оптимальної моделі ціноутворення, прогнозування обсягів доходів і витрат, оцінка фінансових ризиків та визначення точки беззбитковості.

Фінансові доходи приватного дитячого садка формуються переважно за рахунок плати батьків за освітні послуги. Розмір плати залежить від кількості дітей у закладі, формату перебування (повний або неповний день), набору додаткових освітніх і розвивальних програм, а також рівня матеріально-технічного забезпечення та кваліфікації персоналу. Додатковими джерелами доходів можуть бути оплата за гуртки, логопедичні та психологічні послуги, проведення святкових заходів, літні освітні програми, а також надання консультаційних послуг батькам.

Витратна частина діяльності приватного дитячого садка складається з постійних та змінних витрат. До постійних витрат належать орендна плата або витрати на утримання приміщення, заробітна плата педагогічного та адміністративного персоналу, комунальні послуги, витрати на охорону та прибирання, бухгалтерський супровід і ліцензійні платежі. Змінні витрати включають витрати на харчування дітей, навчально-методичні матеріали, господарські товари, витратні матеріали, організацію заходів та медичне забезпечення.

Окрему увагу в процесі фінансового планування необхідно приділяти формуванню фонду оплати праці, оскільки якість освітніх послуг у значній мірі залежить від професійного рівня та мотивації персоналу. Раціональна система оплати праці повинна поєднувати фіксовану заробітну плату з елементами

стимулювання, що сприятиме підвищенню якості роботи та зниженню плинності кадрів. Штатний розклад постійних співробітників та витрати на оплату праці виглядає так (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Штатний розклад постійних співробітників

Посада	Кількість	Місячний оклад на 1 особу, грн	Фонд оплати праці, грн	Нарахування на ФОП (22 %), грн	Загальні витрати, грн	Примітка
Адміністратор	1	22 000	22 000	4840	48 840	Повна зайнятість
Бухгалтер	1	12 000	12 000	2 640	26 640	Часткова зайнятість
Вихователі	3	25 000	75 000	16500	116 500	Повна зайнятість
Прибиральниця	1	11 000	11 000	2420	24 420	Повна зайнятість
Логопед	1	8 000	8 000	1 760	17 760	Часткова зайнятість
Психолог	1	8 000	8 000	1 760	17 760	Часткова зайнятість
Усього	8	—	136 000	29 920	165 920	—

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальні витрати на оплату праці постійних працівників на місяць становитимуть 165920, з них: фонд оплати праці – 136000грн; єдиний соціальний внесок – 29920 грн. Фінансування Проекту передбачається за допомогою власних коштів підприємства. Розмір власних коштів становитиме 1095500 грн або 100 % від загального бюджету проекту. Для реалізації Проекту кошти будуть вкладені за такими напрямками (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Напрями інвестування

Стаття витрат	Всього
Оренда приміщення	45000
Ремонтні роботи	300000
Придбання обладнання та меблів	565500
Дозвільна документація	30000
Рекламна кампанія	5000
Поповнення оборотних коштів	150000
Вартість проекту	1095500

Джерело: розроблено автором

Найбільшу питому вагу у структурі капіталовкладень займають придбання обладнання та меблів, що загалом складає 51,6 % капіталовкладень. У структурі капіталовкладень ремонтні роботи займуть 27,3 %. Для забезпечення роботи дитячого садка купуватимуться необхідні обладнання, меблі, та інше. Для надання послуг з виховання та нагляду за дітьми, будуть обладнані ігрові кімнати, роздягальня, приміщення для харчування та санвузли.

Таблиця 3.8

Необхідне обладнання для дитячого садка

Обладнання	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
Ноутбук	1	20 000	20 000
Принтер	1	15 000	15 000
Телефон	1	15 000	15 000
Телевізор	2	25 000	50 000
1. Кабінет директора			
Крісло	1	6 000	6 000
Стіл	1	8 000	8 000
Стільці	2	2 000	4 000
Шафа	1	7 000	7 000
2. Ігрові кімнати			
Дитячий стелаж	12	3 500	42 000
Шафа	6	6 000	36 000
Дитячий стіл (3–4 роки)	10	2 500	25 000
Дитячий стілець (3–4 роки)	15	1 200	18 000
Дитячий стіл (5–7 років)	10	2 800	28 000
Дитячий стілець (5–7 років)	15	1 300	19 500
Дитяче ліжко	30	3 000	90 000
3. Кімната персоналу			
Стіл	1	6 000	6 000
Шафа	1	7 000	7 000
Стільці	4	1 500	6 000
4. Інший інвентар			
Іграшки	30	1 000	30 000
Науково-методичні матеріали	–	–	20 000
5. Столова			
Дитячий стіл	5	3 000	15 000
Дитячий стілець	10	1 200	12 000
6. Комплект сантехніки			
Сантехніка для персоналу	1	25 000	25 000
Сантехніка для дітей	1	40 000	40 000
Усього			565 500

Джерело: розроблено автором

Параметри роботи підприємства стосуються середньої вартості реалізації послуг, оренди приміщення, адміністративних витрат та частки інших витрат.

Параметри роботи підприємства

Параметр	Значення
Загальна площа дитячого садка, кв. м	150
Середня вартість послуг, грн/міс (абонплата)	18 000
Індивідуальне заняття, грн/год	500
Кількість дітей	30
Група дитячого садка	2 групи (3–4 роки; 5–7 років)
Заняття з психологом	2-3 рази на тиждень
Заняття з логопедом	2 рази на тиждень
Кількість груп	2
Вартість оренди приміщення, грн/міс	45 000
Вартість ремонту, грн (одноразово)	300000
Витрати на комунальні платежі, грн/міс	12 000
Адміністративно-господарчі витрати, грн/міс	8 000
Канцтовари, витратні матеріали, поповнення розвивальних матеріалів, грн/міс	4166
Заробітна плата погодинного персоналу, грн/1 заняття	800
Витрати на харчування на 1 дитину, грн/день	300
Реклама (підтримка та просування сайту), грн/міс	5 000

Джерело: розроблено автором

Параметри оподаткування прийнято за Проектом, згідно з українським законодавства щодо оподаткування діяльності підприємств на території України. Розрахунок розміру необхідних інвестицій розраховувався виходячи із вартості необхідного обладнання та меблів, отримання дозвільної документації, ремонтних робіт та оплати оренди приміщення, а також рекламної кампанії.

Витрати на ремонтні роботи з урахуванням обладнання сховища були враховані, виходячи з ринкової вартості аналогічних робіт та матеріалів, 300000 грн у розрахунку 2000 грн за кв. метр. Витрати на придбання обладнання, меблів та посуду приймалися на основі середніх даних від операторів ринку. Більшу частину цієї статті займає обладнання, яке буде розміщено в ігрових кімнатах та інший інвентар (іграшки, науково-методичні матеріали).

Розмір поповнення оборотних коштів розраховувався виходячи із необхідності оплачувати операційні витрати дитячого садка у перші місяці його роботи. Витрати на юридичне оформлення, отримання необхідної дозвільної документації та ліцензій враховувалися у розмірі, який розрахований на рівні фактичних витрат за даними операторів ринку, а також його спеціалістів.

Витрати на рекламну кампанію було обчислено з вартості планованих рекламних заходів. Зокрема, дана стаття витрат включає створення та підтримки сайту. Витрати за проектом розраховувалися для кожного виду витрат і базувалися на таких передумовах:

Розмір витрат погодинного персоналу. Розмір цієї категорії витрат розраховувався виходячи із середньої вартості 1 заняття педагога та передбачуваної завантаженості приватного дитячого садка.

Заробітна плата постійного персоналу. Розмір витрат на виплату заробітної плати персоналу розраховувався виходячи з необхідної кількості персоналу, і розміру його зарплати. Нарахування на заробітну плату (розмір єдиного соціального внеску) становить – 22%. Адміністративно-господарські витрати. Розмір адміністративно-господарських витрат враховувався на рівні мінімальної достатності, яка здатна забезпечити роботу дошкільного закладу.

Рівень адміністративно-господарських витрат приймався на рівні 8000 грн на місяць. У розрізі адміністративно-господарських витрат відбувається фінансування таких статей як поточні ремонтні роботи, оплата зв'язку (телефон та інтернет).

Комунальні послуги. Розмір комунальних витрат враховувався на рівні середньомісячної величини даних витрат підприємствам і становить 12000 грн.

Для розрахунку плану продажу було зроблено такі припущення у ціновій політиці дитячого садка:

- загальна кількість напрямків з надання послуг – 2 (групові заняття дитячого садка, індивідуальні заняття з психологом та логопедом);
- вартість абонементу дитячого садка – 100.; індивідуальні заняття - 500 грн;
- кількість дітей: перший рік – 30 чол., за 2-4 рік – 40 чол.

Планом продажів передбачена реалізація послуг приватного дитячого садка у розмірі 20208888 грн за 4 роки.

План продажів за проектом

Рік проекту	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	Всього
Наповнення дитячого садка, %	80	80	80	82	-
Дитячий садок					
Кількість груп	2	2	2	2	2
Кількість дітей в групі	15	20	20	20	20
Ціна послуг, грн/місяць	18000	18000	18000	18000	18000
Дохід від реалізації, грн	5184000	6912000	6912000	7084800	26092800
Індивідуальні заняття					
Кількість дітей (психолог)	5	5	6	6	-
Кількість занять на місяць	10	10	10	10	-
Ціна послуг за 1 заняття	500	500	700	700	-
Дохід від реалізації, грн	300000	300000	504000	504000	1608000
Кількість дітей (логопед)	10	10	15	15	-
Кількість занять на місяць	10	10	10	10	-
Ціна послуг за 1 заняття	500	500	700	700	
Дохід від реалізації, грн	600000	600000	1260000	1260000	3720000
Всього дохід	6084000	7812000	8676000	8848800	31420800

Джерело: розроблено автором

За весь прогнозований період показники доходів та витрат дозволяють сформувати обсяг накопиченого чистого прибутку в розмірі 17948500 грн.

Таблиця 3.11

Звіт про прибутки та збитки за проектом

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	Всього
Валовий дохід	6084000	7812000	8676000	8848800	31420800
Єдиний податок	304 200	390 600	433 800	442 440	1 571 040
Чистий валовий дохід	5 779 800	7 421 400	8 242 200	8 406 360	29 849 760
Собівартість послуг, у т. ч.:	2952815	2981615	2981615	2985215	11901260
Комунальні платежі	144 000	144 000	144 000	144 000	576 000
Заробітна плата персоналу	1 440 000	1 440 000	1 440 000	1 440 000	5 760 000
Витрати на харчування	86400	115200	115200	118800	435600
Оплата погодинного персоналу	192 000	192 000	192 000	192 000	768 000
Оренда	540 000	540 000	540 000	540 000	2 160 000
ЄСВ	359 040	359 040	359 040	359 040	1 436 160
Іграшки інше	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
Амортизація	141375	141375	141375	141375	565500
Валовий прибуток	2826985	4439785	5620585	5421145	17948500
Адміністративно-господарські витрати	96 000	96 000	96 000	96 000	384 000

Реклама	60 000	60 000	60 000	60 000	240 000
EBITDA	2 968 360	4 581 160	5 401 960	5 562 520	18 514 000
EBIT	2 826 985	4 439 785	5 260 585	5 421 145	17 948 500
Фінансові доходи	—	—	—	—	—
Фінансові витрати	—	—	—	—	—
Чистий прибуток	2 826 985	4 439 785	5 260 585	5 421 145	17 948 500
Резервний фонд	912600	1171800	1301400	1327320	4713120

Джерело: розроблено автором

Валовий дохід приватного дитячого садка складе за 4 роки з урахуванням неповної завантаженості 31 420 800 грн. З яких суб'єкт господарювання має сплатити 5 % єдиного податку. Чистий валовий дохід за вирахуванням сплати даного податку становить 29 849 760 грн.

Собівартість послуг включає комунальні платежі, витрати на оплату праці персоналу та податки з фонду оплати праці, витрати на харчування (аутсорсинг – співпраця з кафе), витрати на оренду приміщення, іграшки та інші операційні потреби. Сукупна величина операційних витрат підприємства за 4 роки реалізації проекту планується на рівні 12 285 260 грн та представлена такими статтями.

Таблиця 3.12

Операційні витрати по проекту

Назва	Усього за 4 роки	% загальних витрат	% у чистому валовому доході
Комунальні платежі	576 000	4,69	1,93
Заробітна плата персоналу	5 760 000	46,89	19,30
Витрати на харчування	435600	3,55	1,46
Оплата погодинного персоналу	768 000	6,25	2,57
Оренда	2 160 000	17,58	7,24
ЄСВ	1 436 160	11,69	4,81
Іграшки та інше	200 000	1,63	0,67
Амортизація	565500	4,60	1,89
Адміністративні витрати	384000	3,13	1,29
Усього	12285260	-	-

Джерело: розроблено автором

Операційні витрати включають собівартість послуг та адміністративні витрати (канцтовари, папір, програмне забезпечення, мобільний зв'язок та інтернет, медогляд тощо).

Єдиний податок, величина якого за 4 роки реалізації проекту становитиме 1 571 040 грн. Єдиний соціальний внесок на фонд оплати праці працівників становитиме 1 436 160 грн.

Проаналізуємо показники ефективності цього бізнес-проекту з урахуванням вартості грошей у часі. Ставка дисконтування – це ставка, яку інвестор чи кредитор очікує отримати від вкладення коштів у проект. Вона відображає вартість грошей з урахуванням часового фактора та ризиків. У розрахунках було використано норма дисконту в період реалізації проекту для підприємств малого бізнесу 15 %. При цьому рівні дисконту було отримано такі показники, що характеризують ефективність реалізації проекту. За грошові потоки прийнято чистий прибуток підприємства з додаванням амортизації. Розрахунок дисконтних потоків представлений у табл.3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок дисконтних потоків

Рік	Грошові потоки, грн	Коеф. дисконту	Дисконтовані грошові потоки, грн	CF, грн
1	2968360	0,8696	2581285,856	2581285,856
2	4581160	0,7561	3463815,076	6045100,932
3	5401960	0,6575	3551788,7	9596889,632
4	5562520	0,5718	3180648,936	12777538,57
	Усього			12777538,57

Джерело: розроблено автором

$$NPV = -IO + \sum CF (1+r)^t \quad (3.1)$$

де IO- інвестиційні витрати;

CF – чистий грошових потік;

r-ставка дисконту.

Показник NPV є різницею між усіма грошовими надходженнями та виплатами, наведеними до поточного моменту часу (моменту оцінки інвестиційного проекту). Він показує величину коштів, яку інвестор очікує отримати від проекту, після того, як грошові надходження окуплять його

початкові інвестиційні витрати та періодичні грошові виплати, пов'язані з здійсненням проекту.

$$NPV = -1095500 + 12777539 = 11\,682\,038 \text{ грн}$$

Таким чином, проєкт має дуже високий запас фінансової стійкості, так як має високе значення NPV 2306128 грн. Далі розрахуємо індекс прибутковості.

$$PI = CF / IO \quad (3.2)$$

$$PI = 11682038 / 1095500 = 10,6$$

Отже, на кожен вкладений 1 грн припадає 10,6 грн приведенного доходу.

Визначимо термін окупності. Для цього в першу чергу визначимо середньорічну суму грошового потоку у теперішній вартості, яка становить $(12777539/4)=3194385$ грн. З урахуванням середньорічної вартості грошового потоку термін окупності складе:

$$PP = IO / CF_{\text{ср.зн}} \quad (3.3)$$

$$PP = 1095500 / 3194385 = 0,3 \text{ року}$$

Отже, проєкт окупиться через 3 місяці, що є хорошим показником та характеризує його доцільність. Далі визначимо внутрішню норму дохідності, тобто ставку дохідності, яка прирівнює чисті грошові потоки до початкових витрат. IRR розраховано засобами Excel та становить 310 %.

Внутрішня ставка доходу (середній дохід на вкладений капітал, що забезпечується даними інвестиційним проєктом) дорівнює 310 %, так як вона перевищує ставку дисконту 15 % проєкт є доцільним.

Внутрішня ставка доходності визначає максимальну вартість залученого капіталу, за якої інвестиційний проєкт залишається вигідним. Іншими словами, це середній дохід на вкладений капітал, що забезпечується цим інвестиційним проєктом.

Точка беззбитковості визначається з використанням таких показників як виручка, постійні та змінні витрати. З табл.3.10 дохід становить 6084000 гривень. До змінних витрат відносимо ті, що залежать від кількості дітей: витрати на харчування (86400) та єдиний податок 304200. Таким чином, вони складуть 390600 грн. До постійних витрат належать комунальні платежі,

заробітна плата, оренда, іграшки тощо. Постійні витрати становлять 11 849 660 грн.

$$ТБ = \text{Постійні витрати} / \text{маржинальна рентабельність} \quad (3.5)$$

$$\text{Маржинальна рентабельність} = (\text{Виручка} - \text{Змінні витрати}) / \text{Виручка} \quad (3.6)$$

$$\text{Маржинальна рентабельність} = (6084000 - 390600) / 6084000 = 0,93$$

$$ТБ = 2881040 / 0,93 = 2\,679\,367 \text{ грн}$$

Як бачимо, надходження понад 2 679 367 грн виручки почнуть приносити дохід вже на 1 році, тобто всі витрати будуть покриті виручкою. Після досягнення даної суми виручки, чим більше вона буде, тим більше буде прибуток приватного садочка.

3.3. Управління ризиками та шляхи підвищення стійкості підприємства до економічної нестабільності

Причинами зміни прибутку може бути одна з наступних або сукупність причин: збільшення конкуренції на ринку дитячих садків України, зміна попиту на послуги дитячих садків, державне регулювання ціни послуги даних закладів.

Причинами зниження завантаженості приватного дитячого садка (або іншими словами зниження обсягів продажів) може послужити одне з наступних або сукупність обставин: низький рівень народжуваності дітей, поява нових конкурентів у м. Київ, зниження іміджу компанії, поява нових концепцій приватних дитячих садків на ринку.

Зміна собівартості не істотно впливає на основні показники ефективності за проектом. Причинами зміни розміру собівартості реалізації може бути одна з наступних або сукупність причин: зміни величини постійних витрат; зміни величини змінних витрат, поява непередбачених витрат.

Ризик втраченої фінансової вигоди та споживчі ризики. Це ризики настання непрямого (побічного) фінансового збитку (неотримана прибуток) внаслідок нездійснення будь-якого заходу (наприклад, недосягнення планового

обсягу продажів) або ж, якщо розглядати глобальний варіант, припинення господарської діяльності підприємства [6].

У ході реалізації даного проекту вони можуть настати через неякісне обслуговування. Специфіка цього проекту зумовлює необхідність високого рівня обслуговування, недотримання цієї умови може спровокувати відтік клієнтів. Також важливою складовою є якість послуг та відповідність параметрам дошкільного освіти. Рівень послуг, що надаються, повинен не тільки зацікавити батьків у відвідування дитячого садка, а й утримати їх надалі.

Однак якщо якості виховання та індивідуальному підходу до кожної дитини буде приділено велику увагу, цей ризик має середню ймовірність настання. Ресурсний ризик та ризик впровадження. Ресурсний ризик, пов'язаний з можливою зміною цін та умов постачання на готові продукти, які будуть постачати до дитячого садка, а також різних інших елементів використовуваних компанією (їх вартість та якість).

Організаційний ризик пов'язаний із затримкою відкриття, нестачею кваліфікованого персоналу, помилками управління. Для ефективного управління цими ризиками варто розробити детальний календарний план проекту з визначенням відповідальних осіб, формувати кадровий резерв та укласти трудові договори до початку діяльності, здійснювати регулярний контроль виконання управлінських рішень.

Фінансові ризики можуть заключатися у такому: перевищення кошторису, нестача обігових коштів, зниження платоспроможності клієнтів. Для управління ними варто поетапно фінансувати інвестиційний проєкт, диверсифікувати джерела фінансування, застосовувати гнучку цінову політику та систему знижок.

Ринкові ризики заключаються у недостатній наповнюваності груп та посиленні конкуренції. Для їх попередження необхідно: проводити маркетингові дослідження, розробити унікальну освітню концепцію, активна рекламна кампанія та співпраця з батьківськими спільнотами, запровадження програм лояльності для постійних клієнтів. Бюрократичні та адміністративні ризики. Бюрократичний та адміністративний ризик виникає внаслідок прийняття

компетентним органом юридично значимих рішень нормативного характеру (ВРУ, КМУ, органи податкового контролю, місцеві ради), які є прямим або опосередкованим способом негативно впливають на діяльність підприємства, а також непередбачену діяльність органів державної влади та/або окремих посадових осіб з приводу прийняття ними владних рішень, прямим чи опосередкованим наслідком яких може бути негативний вплив на діяльність підприємства [4].

Наслідком виникнення цих ризиків може бути збільшення термінів отримання спеціальних дозволів, проходження сертифікації, ускладнення надалі діяльності підприємства, обмеження у провадженні конкретного виду діяльності, збільшення валових витрат, зміна процедур господарювання, виникнення необхідності отримання додаткових спеціальних дозволів. Цей вид ризику перебуває на середньому рівні.

Правові ризики. Існуючі недоліки української правової системи та українського законодавства призводять до створення атмосфери невизначеності у сфері комерційної діяльності - виникає правовий вид ризику. Перелічені недоліки можуть несприятливо позначитися на можливості майбутнього підприємства домагатися здійснення прав, а також захищати себе у разі пред'явлення претензій іншими особами. Зважаючи на поточні перетворення в країні, мінливість нормативно-правової бази, даний вид ризиків має ймовірність середнього рівня здійснення [6]. Форм-мажорні ризики представлені надзвичайними ситуаціями епідемією та воєнними діями. Варто розробити план безперервної діяльності, можливість на скорочений формат роботи, страхувати майно та ризики.

За нестабільності економічної та політичної ситуації, для зменшення ризикованості проекту, підприємство може створити фонд комерційного ризику, куди необхідно відраховувати 5% чистого прибутку підприємства. Альтернативним методом зниження ризику є співпраця зі страховими компаніями. Проведемо аналіз ризиків методом TARA, який включає наступні

елементи: Threat (Загроза) – що може піти не так; Asset (Актив) – що постраждає;
Risk (Ризик) – імовірність × наслідки; Action (Дії) – заходи з мінімізації ризику.

Таблиця 3.14

Аналіз ризиків методом TARA

Ранг	Група	Threat	Asset	Risk (ймовірність / вплив)	Action
1	Безпекові ризики (воєнний фактор)	Повітряні тривоги, надзвичайні ситуації	Життя та здоров'я дітей і персоналу	Ймовірність: висока / Вплив: критичний	Облаштування укриття, план евакуації, навчання персоналу, регулярні інструктажі, інформування батьків
2	Фінансові ризики	Недостатнє наповнення груп, зростання витрат	Прибутковість	Ймовірність: висока / Вплив: високий	Фінансове планування, резервний фонд, маркетингова стратегія, гнучка система оплати
3	Кадрові ризики	Дефіцит кваліфікованих вихователів, плинність кадрів	Якість послуг, репутація	Ймовірність: висока / Вплив: високий	Конкурентна зарплата, система мотивації, підвищення кваліфікації, кадровий резерв
4	Регуляторні та юридичні ризики	Відмова у ліцензії, штрафи ДСНС / Держпродспожив служби	Ліцензія, фінанси, репутація	Ймовірність: середня / Вплив: високий	Залучення юриста, аудит приміщення до відкриття, дотримання ДБН і санітарних норм
5	Репутаційні ризики	Скарги батьків, негатив у соцмережах	Бренд і довіра	Ймовірність: середня / Вплив: високий	Прозора комунікація, стандарти сервісу, швидке реагування на скарги, SMM-стратегія
6	Локаційні ризики	Висока конкуренція, шум, екологічні фактори	Кількість клієнтів, комфорт дітей	Ймовірність: середня / Вплив: середній	Аналіз конкурентів, шумоізоляція, позиціонування переваг

Джерело: розроблено автором

Аналіз ризиків показує, що діяльність дитячого садка відбуватиметься в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої як регуляторними вимогами, так і зовнішніми факторами, зокрема воєнною ситуацією та кадровим дефіцитом. Найбільш критичними є безпекові, кадрові та фінансові ризики, оскільки вони мають високу або критичну ймовірність і значний вплив на життя та здоров'я дітей, якість послуг і прибутковість.

Водночас більшість ідентифікованих ризиків є керованими за умови своєчасної підготовки: дотримання законодавчих і санітарних норм, інвестування в безпеку, формування сильного кадрового складу, продуманої фінансової моделі та прозорої комунікації з батьками. Реалізація запропонованих заходів з мінімізації ризиків дозволить знизити потенційні втрати, підвищити довіру клієнтів і забезпечити стабільну роботу закладу навіть у складних умовах.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти управління розвитком малого підприємства у сфері послуг на прикладі приватного закладу дошкільної освіти. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі основні висновки.

1. Встановлено, що малий бізнес відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку України, забезпечуючи гнучкість економіки, створення робочих місць, розвиток конкуренції та задоволення локальних потреб населення. У сфері послуг, зокрема дошкільної освіти, малі підприємства виступають важливим інструментом розширення доступу до якісних освітніх послуг та впровадження інноваційних підходів до навчання і виховання дітей.

2. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити систему управління розвитком малого підприємства як сукупність взаємопов'язаних цілей, функцій, методів і ресурсів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування та зростання підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Доведено, що ефективне управління розвитком потребує системного підходу, стратегічного планування, фінансової збалансованості та постійного моніторингу ризиків.

3. Виявлено специфіку функціонування малих підприємств у сфері послуг, яка полягає у високій залежності від якості персоналу, рівня сервісу, довіри споживачів та репутації закладу. Для підприємств дошкільної освіти додаткового значення набувають вимоги державного регулювання, ліцензування, безпеки освітнього середовища та соціальної відповідальності.

4. Аналіз сучасного стану ринку дошкільної освіти в Україні засвідчив наявність структурних проблем, зокрема дефіциту місць у державних закладах, нерівномірного регіонального розвитку та обмеженого фінансування. Водночас виявлено позитивні тенденції, пов'язані зі зростанням попиту на приватні дитячі садки, індивідуалізовані освітні програми та альтернативні форми дошкільної

освіти, що створює сприятливі передумови для розвитку малого бізнесу в цій галузі.

5. Дослідження конкурентних стратегій малих підприємств дошкільної освіти показало, що найбільш ефективними є стратегії диференціації, орієнтації на якість освітніх послуг, впровадження інноваційних методик навчання та формування позитивного іміджу закладу. Важливу роль відіграє також клієнтоорієнтований підхід і активна комунікація з батьками.

6. Оцінка ризиків діяльності малого бізнесу у сфері дошкільної освіти в умовах економічної нестабільності дозволила виокремити фінансові, регуляторні, кадрові та ринкові ризики. Доведено, що мінімізація їх впливу можлива за умови диверсифікації джерел доходів, формування фінансових резервів, гнучкої цінової політики та впровадження ефективної системи управління ризиками.

7. У практичній частині роботи обґрунтовано бізнес-ідею створення приватного дитячого садка та розроблено бізнес-модель підприємства дошкільної освіти, що враховує потреби цільової аудиторії, конкурентне середовище та нормативно-правові вимоги. Запропоновано модель ціноутворення, здійснено прогноз доходів і витрат, а також оцінено перспективи прибутковості діяльності.

8. Запропоновані заходи з управління ризиками та підвищення стійкості приватного дитячого садка спрямовані на забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності та створення передумов для його довгострокового розвитку.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонов, А. О. Інструменти державного регулювання малого підприємництва. 2022. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12959/1>
2. Аналіз актуального стану та розробка нових пропозиції щодо створення сприятливих умов для підприємництва в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analizaktualnogo-stand/>
3. Аналітика реєстрації нового бізнесу в Україні, 2020–2022. URL: <https://cid.center/e-map/>
4. Біннатов О. Вплив невизначності на розвиток малого бізнесу в Україні. *Державне управління та політика*. 2025 (9(13)). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20>
5. Бортнік С. М. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
6. Блага Н. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2025, № (79). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
7. Варналій З.С. Моделювання системи фінансового забезпечення розвитку малих підприємств. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*, № 4 (22), 2017 URL: <https://irback.e-u.edu.ua/server/api/core/bitstreams/682481ee-8bbe-4d8a-8d63-de245614416b/content>
8. Васюта В.Б. Стан розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 1. С. 160-164. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-22.pdf>
9. Головач Т. В. Виклики та перспективи розвитку підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (19 травня 2023 року).*—Одеса: Національний

URL: https://economics.net.ua/files/science/pidpr_i_torg/2023/tezy.pdf#page=26

10. Господарський кодекс України. Закон України № 436-IV від 16.01.2003.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

11. Державний веб-портал бюджету для громадян
<https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=LOCAL>

12. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграційних процесів України : монографія / Педченко Н. С., Стрілець В. Ю. – Полтава : ПУЕТ, 2022. – 250 с.

13. Діден О. А., Кравець О. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*, (27), С.39-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.6к>

14. Кириленко С. В., В. А. Вовк. Трансформаційні зміни сфери послуг в Україні: цифрова економіка та інклюзія. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. С. 12-20.
<https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1046>

15. Котубей Ю.І, Брецько Ю. Ю. Сценарний аналіз розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення* 2025. URL: <https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA2.pdf#page=509>

16. Красота О.В., Кір'єв І.С. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8671>

17. Кравченко О.В. Малий бізнес в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Обліково-аналітичний та економіко-фінансовий інструментарій управління сучасним підприємством: міжнародний досвід : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 трав. 2025 р.). – Х. : ХНАДУ, 2025. – С. 22-26.

18. Кузьменко А.В., Козакова А.С. Перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності малого підприємництва в умовах ринкової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 289-294
19. Лінд Г. Огляд законодавчих, інституційних та бюджетних засад дошкільної освіти в Україні з міжнародної перспективи. К.: ТОВ «Видавництво «Юстон», 2025. 110с.
https://www.polaris.org.ua/documents/library/1042/Doskilna_osvita_v_Ukraini_sogodni.pdf
20. Максичка А., Ковбаса О. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024 (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>
21. Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу.
URL: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/finansuvannya>
22. Мачинська Н. І. Тенденції розвитку сучасної системи дошкільної освіти в Україні. *Гуманітарний форум* 2.1 (2024): С. 30-37.
23. Михайленко Д. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024 №(60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>
24. Невгад І. О. European integration is the key to the development of small and medium-sized businesses. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 223, С. 443-450. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/839>
25. Носач І. В., Водолазська Н. В. Аналіз сучасних проблем і перспектив розвитку підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 247–252. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-247-252>
26. Ольвінська Ю.О. Розвиток інфраструктури малого і середнього бізнесу в Україні. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>
27. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-malogo-predprinimatelstva-v-rossii-3>

28.Петричко М. М. , Н. Ю. Гладинець, У. В. Росол. Сучасний стан малого бізнесу в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. - № 5 (73), 1 т., 2023. - С. 67-73

29.Підлісний Є. В., А. Д. Ківа, С. Я. Михайлевська. Економіко-правові проблеми функціонування та розвитку малого підприємництва в Україні. Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2025 р.) Умань : Візаві, 2025. – 354 с. URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk_konf_2025.pdf#page=81

30.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність [Текст] : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.. URL: <https://sites.znu.edu.ua/science-earth/assets/documents/principles/>

31.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. О. В. Димченко; [О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 432 с.

32.Підтримка малого і середнього підприємництва. Урядовий портал. URL:<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichnezrostannya/pidtrimka-malogo-iserednogo-pidpriyemnictva>

33.Садки Харківського масиву URL:<https://sadok.ua/kyiv/darnytskyi>

34.Скрипник С., Лавров Р., Шепель, І. Облік і оподаткування суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*, 2023, № (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-61>

35.Собкевич О. В. Пріоритети антикризової політики в реальному секторі для зміцнення економічної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 67– 71. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-67-71>

36.Тульчинська С., Шило А. Малий та середній бізнес як детермінанта розвитку територій. *modeling the development of the economic systems*, 2024, № (4), с. 87–91. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-11>

37.Чуприна Л.В., Юзовицька С.А. Світовий досвід розвитку малого підприємництва та його використання в Україні. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/41.pdf

38.Шандова Н. В., Рибась Д. Є. Моделі формування конкурентних стратегій економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Modern Economics*. 2025. № 52(2025). С. 249-254. DOI: URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-35](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-35).

39.Шаранов Р. Стратегії розвитку малого торговельного бізнесу в умовах війни." *Економічний простір*. 2025. с. 341-347. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/339254>

40.Шевченко Т.К. Розвиток малого підприємництва України. Сучасна економічна наука: теорія і практика : матеріали XIV Всеукр. наук.–практ. Інтернет–конф. з міжнар. участю, 07 листоп. 2024 р. Полтава: Нац. ун–т ім. Ю. Кондратюка, 2024. – С. 77–78. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/17408>

41.Шпильова В., Білик В., Куценко Б. Сучасні підходи до розвитку малого бізнесу в Україні: виклики, тенденції та інструменти підтримки. *Development Service Industry Management*, 2025 (2), С. 362–366. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(48\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(48))

42.Хомюк Н. Л. Перспективи розвитку підприємництва на сільських територіях в умовах децентралізації. Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. конф. / відп. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. С. 61–63

43.Binnatov O. (2025). The impact of uncertainty on the development of small business in ukraine. *Public Management and Policy*, (9(13)). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.20>

44.Kindergarten marketing: Kindergarten Marketing Trends: Staying Ahead in the Business World URL: <https://fastercapital.com/content/Kindergarten-marketing--Kindergarten-Marketing-Trends--Staying-Ahead-in-the-Business-World.html>

45. Lessons You Learned in Kindergarten That Can Teach You Everything About Social Marketing URL: <https://www.inc.com/marty-weintraub/10-lessons-you-learned-in-kindergarten-that-can-teach-you-everything-about-socialmarketing.html>

46. Marketing mix with continuous development: strategy of kindergarten school URL: <https://proceedings.uinsaizu.ac.id/index.php/icecem/article/view/354>

47. Marketing & Communications Request URL: <https://www.stewardschool.org/marketing-and-communications>

48. Protecting children from the harmful impact of food marketing: policy brief URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240051348>

49. Surveying the State and Prospects of Ukrainian Business. URL: https://www.zoisberlin.de/en/authoroverview?tx_wwt3list_recordlist%5BfiltersSubmitted%5D%5BwwwPerson%5D=830&cHash=da270b9f8e3ce7cf4ed069f15dbe0405

50. Want to Master Kindergarten Marketing Strategy? Here are 10 Key Tips URL: <https://nojokechildcare.com/kindergarten-marketing-strategy/>

ДОДАТКИ

Додаток А



