

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за освітньою програмою «Економіка та планування бізнесу»

на тему: « **ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ
СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ТВОРЧОСТІ,
МИСТЕЦТВА ТА РОЗВАГ (НА ПРИКЛАДІ СТВОРЕННЯ МИСТЕЦЬКОЇ
ШКОЛИ) »**

Виконавець:

студентка ФЕУП

Мельниченко Марія Олександрівна

Науковий керівник:

к.е.н. старший викладач

Деньгуб Валентина Василівна

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО ЗАПОЧАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ШКОЛИ МИСТЕЦТВ.....	6
1.1. Обґрунтовування бізнес ідеї власної справи на прикладі школи мистецтв.....	6
1.2. Огляд нормативно-правових засад з відкриття бізнесу у творчій сфері.....	10
1.3. Вибір організаційно-правової форми новостворюваного бізнесу та система оподаткування.....	14
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ НА ПРИКЛАДІ ШКОЛИ МИСТЕЦТВ.....	20
2.1. Аналіз ринку продукції.....	20
2.2. Оцінка внутрішніх конкурентних переваг СПД.....	29
2.3. Аналіз існуючих конкурентів.....	33
2.4. Формування витрат на започаткування школи мистецтв.....	38
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ НА ПРИКЛАДІ ШКОЛИ МИСТЕЦТВ.....	53
3.1. Характеристика життєвого циклу проєкту.....	53
3.2. Розрахунок грошового потоку та показників економічної ефективності проєкту.....	57
3.3. Аналіз можливих ризиків та планування заходів щодо їх запобігання.....	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Сучасний світ характеризується зростаючим інтересом до творчості, мистецтва та розваг. Люди прагнуть не тільки отримувати задоволення від споживання культурного продукту, але й розвивати власні творчі здібності, знаходити нові форми самовираження. У цьому контексті сфера творчості, мистецтва та розваг набуває особливого значення, стаючи не тільки джерелом естетичного задоволення, але й важливим фактором соціального та економічного розвитку суспільства.

Актуальність дипломної роботи полягає в тому, що вона присвячена дослідженню економічного обґрунтування проєкту створення суб'єкта підприємницької діяльності в сфері творчості, мистецтва та розваг на прикладі створення школи мистецтв. Розвиток приватної мистецької освіти відповідає світовим тенденціям децентралізації та креативної економіки, сприяє формуванню нових робочих місць, залученню інвестицій у сферу культури та стимулює зростання рівня культурного капіталу населення.

У сучасних умовах ринку праці мистецька школа стає не лише навчальним закладом, а й центром культурного розвитку громади, інструментом соціалізації та інтеграції різних вікових груп. Отже, дослідження економічного обґрунтування такого проєкту є своєчасним, має важливе практичне значення й може бути корисним для потенційних інвесторів, підприємців і органів місцевого самоврядування, зацікавлених у розвитку креативних індустрій. У роботі розглядаються теоретичні та практичні аспекти бізнес-планування діяльності школи мистецтв, аналізуються фактори успіху та ризики, пов'язані з реалізацією проєкту, пропонуються шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Метою дослідження є розробка економічно обґрунтованого бізнес-плану створення школи мистецтв як суб'єкта підприємницької діяльності у сфері творчості, мистецтва та розваг.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати **завдання:**

- обґрунтувати доцільність обраної бізнес-ідеї відкриття школи мистецтв у сфері креативної освіти;
- проаналізувати чинну нормативно-правову базу, що регламентує створення та функціонування суб'єктів підприємництва у творчій галузі;
- визначити оптимальну організаційно-правову форму для реалізації проєкту та обґрунтувати вибір найбільш ефективної системи оподаткування для нового бізнесу;
- провести маркетинговий аналіз ринку послуг мистецької освіти, виявити основні тенденції та структуру попиту;
- здійснити оцінку внутрішніх конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності у порівнянні з аналогічними закладами;
- дослідити поточну конкурентну ситуацію на ринку, здійснити порівняльний аналіз основних конкурентів школи мистецтв;
- розробити детальний кошторис витрат, необхідних для організації та запуску діяльності мистецької школи;
- виконати прогнозування грошового потоку і розрахунок ключових показників економічної ефективності запланованої діяльності;
- ідентифікувати потенційні ризики, що можуть впливати на реалізацію проєкту, та запропонувати заходи для їх мінімізації і контролю.

Методи дослідження: У процесі дослідження використовуються різноманітні методи наукового пізнання, зокрема аналіз і синтез, статистичний аналіз, інше. При написанні кваліфікаційної роботи було апробовано такі методи:

- 1) вивчення теоретичних аспектів започаткування підприємницької діяльності, зокрема в контексті школи мистецтв;
- 2) маркетинговий метод використовувався при формуванні SWOT-аналізу створюваного підприємства;
- 3) порівняльний метод використовувався при дослідженні сучасних підходів до створення підприємства та управління його економічним розвитком;

- 4) розрахунково-аналітичні методи використовувався при визначенні проблем, тенденцій і перспектив розвитку створюваного підприємства;
- 5) оцінки ринкових умов та конкурентного середовища використовувався аналіз ринку продукції;
- 6) формування витрат на започаткування школи мистецтв, розрахунку грошового потоку.

Об'єктом дослідження є процес створення та функціонування школи мистецтв як суб'єкта підприємницької діяльності у сфері творчості, мистецтва та розваг.

Предметом дослідження є економічне обґрунтування проєкту створення школи мистецтв, включаючи розробку бізнес-плану, фінансово-економічний аналіз та оцінку ефективності інвестицій.

Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові публікації, монографії, статті, матеріали інтернет-ресурсів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (30 найменувань) та 3-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Основний зміст викладено на 73 сторінках. Робота містить 22 таблиць, 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО ЗАПОЧАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ШКОЛИ МИСТЕЦТВ

1.1. Обґрунтовування бізнес ідеї власної справи на прикладі школи мистецтв

В Україні, як і в багатьох інших країнах світу, спостерігається тенденція до збільшення кількості суб'єктів підприємницької діяльності, що працюють у сфері творчості, мистецтва та розваг. Відкриваються нові арт-студії, галереї, театри, кінотеатри, концертні майданчики, розважальні центри тощо. Цей процес супроводжується зростанням конкуренції, що вимагає від підприємців, які працюють у цій сфері, високого рівня професіоналізму, креативності та вміння ефективно управляти своїм бізнесом.

Особливе місце у сфері творчості, мистецтва та розваг займають школи мистецтв. Вони відіграють важливу роль у розвитку творчого потенціалу особистості, формуванні культурних цінностей та вихованні майбутнього покоління. Школи мистецтв можуть спеціалізуватися на різних видах мистецтва - музика, живопис, танці, театр, кіно тощо. Їх діяльність спрямована на навчання дітей та дорослих основам мистецтва, розвиток їх творчих здібностей та підготовку до професійної діяльності у сфері культури. Створення та успішне функціонування школи мистецтв є складним та багатогранним завданням, що потребує від підприємця не тільки творчих здібностей, але й глибоких знань в галузі економіки, менеджменту та маркетингу.

Важливим етапом у створенні школи мистецтв є розробка економічно обґрунтованого бізнес-плану, який враховує всі аспекти діяльності підприємства від вибору організаційно-правової форми та розробки освітніх програм до залучення інвестицій та управління фінансами.

Бізнес-ідея полягає у створенні школи мистецтв, яка пропонуватиме

широкий спектр освітніх послуг у сфері музики, образотворчого мистецтва та дизайну для дітей різного віку.

Місія школи: розвиток творчого потенціалу особистості, формування естетичного смаку та культурних цінностей, навчання професійним навичкам у сфері мистецтва.

Цільова аудиторія: діти дошкільного та шкільного віку, підлітки, які цікавляться мистецтвом та бажають активно розвивати свої творчі здібності.

Концепція школи мистецтв – це сучасний освітній простір, де кожен має можливість відкрити для себе світ мистецтва, навчитися володіти різними художніми техніками та розвинути свій талант.

Школа пропонує різноманітні програми навчання, враховуючи індивідуальні потреби та інтереси кожного учня.

Школа мистецтв пропонуватиме наступні види освітніх послуг:

- музичне відділення, де буде навчання гри на музичних інструментах (фортепіано, гітара, скрипка, вокал тощо), теорія музики та сольфеджіо, історія музики;
- відділення образотворчого мистецтва, де буде живопис (акварель, олія, гуаш), графіка (олівець, туш, пастель), скульптура та ліплення;
- відділення дизайну, де будуть основи композиції та кольорознавства, Fashion-дизайн.

Окрім основних курсів, школа мистецтв також пропонуватиме майстер-класи від відомих художників та музикантів, інтенсивні курси та воркшопи, організацію виставок та концертів.

Технологія надання освітніх послуг у школі мистецтв включає наступні етапи: набір учнів та формування груп, розробка навчальних програм та методичних матеріалів, проведення занять у спеціально обладнаних класах, використання сучасних технологій та обладнання, організація творчих заходів для учнів, контроль якості навчання та оцінювання результатів.

Діяльність школи мистецтв відповідає КВЕД :

1. 85.52 Освіта у сфері культури та мистецтва, включає навчання гри на музичних інструментах, живопису, скульптурі, танцям та іншим видам мистецтва.
2. 74.10 Спеціалізована діяльність з дизайну, включає діяльність з розробки дизайну інтер'єрів, одягу, графічного дизайну та інших видів дизайну.
3. 85.31 Цей клас включає надання освіти, що стає фундаментом для навчання та розвитку людини протягом усього її життя та надає їй можливість у подальшому продовжувати освіту.

Важливою особливістю є індивідуальний підхід до кожного учня, що дозволяє розкрити його унікальні таланти та здібності.

Документи для відкриття школи мистецтв:

- документи про засновників ;
- установчі документи школи мистецтв ;
- рішення засновників про створення школи мистецтв ;
- документи про матеріально-технічну базу;
- документи про педагогічний склад .

Вибір місця розташування є одним з ключових факторів, що впливають на успіх закладу.

Центральні райони міста мають високу прохідність, доступність, близькість до культурних центрів та престижне розташування. Проте, вони характеризуються високою вартістю оренди, інтенсивним трафіком та високою конкуренцією. Такі райони як історичний центр міста, район біля Оперного театру, або ж біля філармонії .

Спальні райони міста мають більш доступну вартість оренди, спокійну атмосферу та зручність для місцевих мешканців.

Проте, вони характеризуються меншою прохідністю та залежністю від місцевої аудиторії. Такі райони як Таїрова, Котовського, селище Сахарово.

Приморська зона приваблює туристів та мешканців міста, дозволяє проводити творчі заходи на відкритому повітрі та має унікальну атмосферу. Проте, вона характеризується сезонністю попиту та високою вартістю оренди. Такі райони як Аркадія, Великий Фонтан.

Тож, аналізуючи райони міста, кращим розташуванням школи мистецтв буде там, де є розвинена культурною інфраструктурою, такі як центральний район, тобто біля Одеського театру опери та балету або поблизу музеїв, які можуть створити сприятливе середовище для творчості. Центр міста є епіцентром активного життя, де зосереджені транспортні вузли, культурні заклади та бізнес-центри. Це забезпечує легку доступність для учнів з різних районів міста, а також для туристів. Висока прохідність гарантує постійний потік потенційних клієнтів, що сприяє набору учнів.

Центр Одеси є серцем культурного життя міста, де розташовані театри, музеї, галереї та інші мистецькі заклади. Це створює сприятливе середовище для розвитку школи мистецтв, дозволяючи учням відвідувати виставки, концерти та інші культурні заходи.

Близькість до освітніх центрів також сприяє залученню студентів та викладачів з високим рівнем кваліфікації. Розташування в центрі міста свідчить про рівень закладу та приваблює учнів, які прагнуть отримати якісну освіту. Престижне розташування також сприяє залученню спонсорів та партнерів.

Розвинена високий інфраструктура також сприяє проведенню творчих заходів та виставок.

Центр Одеси є популярним туристичним напрямком, що створює додаткові можливості для школи мистецтв. Туристи можуть відвідувати майстер-класи, виставки та інші творчі заходи, що сприяє популяризації школи та залученню іноземних учнів [3]. Тож, враховуючи ці переваги, відкриття школи мистецтв у центрі Одеси є стратегічно вигідним рішенням, що забезпечує успішний розвиток закладу та сприяє розвитку культурного життя міста

1.2. Огляд нормативно-правових засад з відкриття бізнесу у творчій сфері

Творча сфера в Україні переживає період активного розвитку, і відкриття школи мистецтв є не лише внеском у культурний розвиток, але й перспективним бізнес-проектом. Однак, успішний старт та подальша діяльність такого закладу вимагають чіткого розуміння нормативно-правових засад, що регулюють цю сферу.

Оскільки школа мистецтв надає освітні послуги, її діяльність регулюється Законом України "Про освіту" та іншими нормативно-правовими актами, що відкриття школи мистецтв у формі ТОВ в Україні вимагає чіткого розуміння та дотримання низки нормативно-правових актів. Перш за все, діяльність ТОВ регулюється Цивільним кодексом України, який встановлює загальні засади створення та функціонування юридичних осіб.

Процес реєстрації ТОВ розпочинається з підготовки установчих документів, а саме статуту товариства. Статут має містити інформацію про найменування та місцезнаходження ТОВ, мету та види діяльності, розмір статутного капіталу, порядок управління товариством, права та обов'язки учасників. Статут затверджується рішенням засновників, яке оформлюється протоколом.

Для реєстрації ТОВ необхідно подати пакет документів до відповідного органу державної реєстрації. Документи включають заяву про державну реєстрацію, статут ТОВ, протокол зборів засновників, інформацію про структуру власності та кінцевих бенефіціарів. Після реєстрації ТОВ отримує свідоцтво про державну реєстрацію та стає повноцінним суб'єктом господарювання.

Господарський кодекс України також відіграє важливу роль у регулюванні діяльності ТОВ. Він визначає загальні засади господарської діяльності, права та обов'язки суб'єктів господарювання, порядок ведення обліку та звітності. Для школи мистецтв, яка надає освітні послуги, особливо важливим є питання ліцензування.

Закон України "Про освіту" є ключовим нормативно-правовим актом, що регулює освітню діяльність в Україні. Відповідно до цього закону, школа мистецтв повинна отримати ліцензію на провадження освітньої діяльності.

Процедура ліцензування передбачає подання до Міністерства освіти і науки України пакету документів, що підтверджують відповідність матеріально-технічної бази, педагогічного складу та навчальних програм вимогам законодавства. Матеріально-технічна база школи мистецтв повинна включати приміщення, обладнані для проведення занять з музики, образотворчого мистецтва та дизайну, а також необхідні навчальні матеріали та обладнання.

Педагогічний склад школи повинен включати кваліфікованих викладачів з відповідною освітою та досвідом роботи. Навчальні програми школи повинні відповідати державним освітнім стандартам та враховувати специфіку мистецького напрямку. Важливо забезпечити належний рівень якості освітніх послуг та створити умови для розвитку творчого потенціалу учнів.

Крім того, школа мистецтв повинна дотримуватися санітарно-гігієнічних норм та правил пожежної безпеки. Для цього необхідно отримати відповідні дозволи від органів Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та Державної служби України з надзвичайних ситуацій.

Закон України "Про культуру" регулює культурно-мистецьку діяльність, включаючи діяльність шкіл мистецтв. Відповідно до цього закону, школа мистецтв має право проводити культурно-мистецькі заходи, такі як концерти, виставки, майстер-класи тощо.

Важливим аспектом культурно-мистецької діяльності є дотримання авторських та суміжних прав. Школа мистецтв повинна укладати договори з авторами творів, які використовуються в навчальному процесі та культурно-мистецьких заходах. Це стосується використання музичних творів, образотворчого мистецтва, дизайну та інших об'єктів авторського права.

Податковий кодекс України регулює оподаткування ТОВ. Школа мистецтв повинна обрати оптимальну систему оподаткування, враховуючи специфіку

своїї діяльності. Загальна система оподаткування передбачає сплату податку на прибуток та податку на додану вартість.

Трудове законодавство регулює трудові відносини між ТОВ та його працівниками. Школа мистецтв повинна дотримуватися вимог трудового законодавства при наймі працівників, встановленні заробітної плати, наданні відпусток та інших питань.

Законодавство про захист прав споживачів регулює відносини між ТОВ та його клієнтами. Школа мистецтв повинна надавати якісні освітні послуги, дотримуватися умов договорів та захищати права споживачів.

Крім того, школа мистецтв повинна дотримуватися інших нормативно-правових актів, що регулюють її діяльність. Це стосується законодавства про рекламу, про захист персональних даних, про бухгалтерський облік та фінансову звітність.

Окрім зазначених основних нормативних актів, діяльність школи мистецтв регулюється і вимогами до охорони праці та техніки безпеки. Керівництво закладу зобов'язане забезпечити створення безпечних і нешкідливих умов праці для педагогічного та обслуговуючого персоналу, а також гарантувати безпеку перебування учнів у навчальних приміщеннях. З цією метою розробляються інструкції з охорони праці та проводяться регулярні інструктажі співробітників.

Особливої уваги потребує ведення фінансового обліку та своєчасна подача звітності до податкових органів та інших контролюючих інстанцій. Це включає складання фінансових звітів, подання декларацій та дотримання строків сплати податків. Невиконання цих вимог може призвести до штрафних санкцій і негативно позначитися на репутації закладу.

Додатковим регулятором є законодавство у сфері реклами. Рекламуючи свої освітні послуги, школа мистецтв має дотримуватися вимог щодо достовірності інформації, уникати введення споживачів в оману та дотримуватися норм етичності й моральності у подачі рекламного контенту.

Не менш важливою складовою сучасної діяльності є захист персональних даних учнів та працівників. Уся інформація, що збирається під час навчального процесу, має оброблятися відповідно до Закону України «Про захист персональних даних». Школа повинна розробити внутрішню політику конфіденційності та забезпечити технічні засоби для зберігання та обробки інформації.

У випадку залучення додаткового фінансування через гранти чи спонсорські внески, школа мистецтв повинна дотримуватися вимог до цільового використання коштів та звітування перед донорами чи інвесторами. Це сприяє підвищенню довіри з боку партнерів та інвесторів і формує позитивний імідж установи [1].

Варто також враховувати законодавчі норми щодо міжнародного співробітництва у сфері освіти та культури. У разі реалізації спільних проєктів з іноземними партнерами або участі у міжнародних програмах школа повинна дотримуватися норм валютного регулювання, митного законодавства та угод про міжнародну співпрацю.

У контексті сучасних викликів та цифровізації [5, 6, 7] важливо забезпечити дотримання правил електронного документообігу. Використання електронних систем для обліку студентів, фінансів та внутрішніх процесів повинно відповідати вимогам чинного законодавства та гарантувати захист інформації.

Крім виконання формальних вимог, адміністрація школи мистецтв має активно взаємодіяти з місцевими органами влади та профільними відомствами для отримання консультативної та методичної підтримки. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни у законодавстві та ефективно планувати розвиток закладу.

Загалом, дотримання всіх нормативно-правових вимог, прозорість фінансової діяльності, відповідальне управління кадрами та якісна організація навчального процесу створюють підґрунтя для успішного функціонування школи мистецтв як стійкого і конкурентоспроможного суб'єкта підприємницької діяльності у сфері культури.

1.3. Вибір організаційно-правової форми новостворюваного бізнесу та система оподаткування

Новостворена школа мистецтв працюватиме за загальній системі оподаткування ТОВ. Ця система підходить для великих шкіл мистецтв з великим обсягом діяльності та складним бухгалтерським обліком.

Відкриття школи мистецтв «АртЕра» – це не лише творчий, але й бізнес-проект, що потребує ретельного планування. Одним із ключових етапів є вибір організаційно-правової форми. Для школи мистецтв, яка планує надавати широкий спектр послуг, включаючи класи музики, образотворчого мистецтва та дизайну, найбільш підходящою формою є Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Учасники ТОВ несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства лише в межах своїх внесків до статутного капіталу. Це захищає їхнє особисте майно від ризиків, пов'язаних з діяльністю школи.

Школа мистецтв, як правило, потребує значних інвестицій у обладнання, приміщення та персонал. ТОВ дозволяє залучити необхідні кошти від кількох засновників або інвесторів. Школа мистецтв може мати кілька напрямків діяльності, таких як музика, образотворче мистецтво та дизайн. ТОВ дозволяє структурувати управління та фінанси кожного напрямку. Школа мистецтв може планувати розширення діяльності в майбутньому, наприклад, відкриття нових філій або організацію культурно-мистецьких заходів. ТОВ надає більше можливостей для розвитку бізнесу.

Учасники ТОВ несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства лише в межах своїх внесків до статутного капіталу, що захищає їхнє особисте майно від ризиків, пов'язаних з діяльністю школи. ТОВ дозволяє залучати кількох засновників, що може бути корисним для розподілу інвестицій та відповідальності. Це особливо важливо для школи мистецтв, яка може потребувати значних початкових вкладень у обладнання, приміщення та

персонал. ТОВ надає гнучкість в управлінні бізнесом, дозволяючи засновникам визначати структуру управління та розподіл повноважень. Також має більше можливостей для розширення діяльності та залучення інвестицій, що може бути важливим для розвитку школи мистецтв у майбутньому. ТОВ є юридичною особою, це надає більшої солідності в очах клієнтів, контрагентів та державних органів [9].

Процедура створення ТОВ для школи мистецтв «АртЕра» включає підготовку установчих документів, таких як статут ТОВ та протокол зборів засновників, державну реєстрацію ТОВ, отримання ліцензії на освітню діяльність та отримання дозволів від санітарних та пожежних органів. Школа мистецтв у формі ТОВ може здійснювати різноманітну діяльність, спрямовану на розвиток творчих здібностей учнів та популяризацію мистецтва. Основні види діяльності включають надання освітніх послуг, організацію культурно-мистецьких заходів, видання навчальних матеріалів та творів мистецтва, надання консультаційних послуг та співпрацю з іншими організаціями.

Переваги ТОВ для школи мистецтв включають можливість залучення кваліфікованих педагогів та митців, створення сучасної матеріально-технічної бази, активну участь у культурному житті міста, залучення широкої аудиторії учнів та глядачів, фінансову стабільність та розвиток бізнесу.

Отже, ТОВ є оптимальною організаційно-правовою формою для школи мистецтв, що дозволяє поєднати творчість та бізнес, забезпечити якісну освіту та сприяти розвитку культурного потенціалу суспільства.

Після вибору організаційно-правової форми необхідно визначитися з системою оподаткування. Для школи мистецтв, яка планує надавати широкий спектр послуг та залучати велику кількість учнів, найбільш підходящою системою є загальна система оподаткування [10].

Для школи мистецтв, яка планує надавати широкий спектр послуг, залучати велику кількість учнів та активно розвиватися, найбільш підходящою є загальна система оподаткування. Це пояснюється можливістю врахування всіх

витрат, таких як витрати на обладнання, матеріали, оплату праці педагогів, що зменшує базу оподаткування. Також загальна система не має обмежень щодо обсягу доходів та видів діяльності, що дозволяє школі мистецтв вільно розвиватися, розширювати спектр послуг та залучати нових учнів. Реєстрація платником ПДВ дає можливість використовувати податковий кредит при закупівлі обладнання та матеріалів у великих постачальників, що особливо важливо для школи мистецтв, яка потребує значних інвестицій у матеріально-технічну базу.

При виборі загальної системи оподаткування школа мистецтв (ТОВ «АртЕра») повинна сплачувати податок на прибуток за ставкою 18% від чистого прибутку, який розраховується як різниця між доходами та витратами підприємства, та податок на додану вартість (ПДВ) за ставкою 20%, якщо ТОВ є платником ПДВ. Платником ПДВ ТОВ стає в разі досягнення річного доходу в 1 мільйон гривень, або добровільно. ПДВ нараховується на вартість товарів або послуг, що реалізуються підприємством [12].

Особливостями оподаткування школи мистецтв є можливість врахування витрат на педагогічний склад, матеріали та обладнання, а також включення до бази оподаткування податком на прибуток доходів від платних послуг, таких як майстер-класи, концерти, виставки [11].

Основні податки та обов'язкові платежі для школи мистецтв (ТОВ):

1. Податок на прибуток підприємств. Школа мистецтв сплачує податок на прибуток за загальною ставкою 18% від об'єкта оподаткування, яким є фінансовий результат до оподаткування, скоригований відповідно до Податкового кодексу України. Об'єктом є різниця між усіма доходами та підтвердженими витратами школи. До витрат відносяться заробітна плата працівників, витрати на обладнання, оренду, комунальні послуги, навчальні матеріали та інші витрати, необхідні для діяльності закладу.

2. Податок на додану вартість (ПДВ). Ставка ПДВ складає 20%. Школа мистецтв нараховує ПДВ на вартість своїх платних послуг (уроків, майстер-

класів, концертів), а також може користуватися правом на податковий кредит при закупівлі товарів і послуг, що використовуються у господарській діяльності.

3. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Школа мистецтв як роботодавець зобов'язана сплачувати ЄСВ на фонд оплати праці працівників за ставкою 22% від нарахованої заробітної плати кожного працівника. Цей внесок є обов'язковим і забезпечує соціальний захист працівників (пенсії, лікарняні тощо).

4. Військовий збір. Крім ЄСВ, школа мистецтв утримує із заробітної плати працівників військовий збір за ставкою 5% від суми доходу. Цей збір перераховується до бюджету разом з податком на доходи фізичних осіб.

5. Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Школа мистецтв як податковий агент зобов'язана нараховувати та перераховувати ПДФО за ставкою 18% із зарплати своїх працівників. Це стандартна ставка для найманих працівників у Україні.

Таким чином, школа мистецтв у формі ТОВ на загальній системі оподаткування зобов'язана своєчасно сплачувати: податок на прибуток підприємства (18%); податок на додану вартість (20%); єдиний соціальний внесок на фонд зарплати (22%); утримувати та перераховувати ПДФО (18%) і військовий збір (5%).

Дотримання цих зобов'язань гарантує фінансову прозорість діяльності школи, підвищує рівень довіри з боку партнерів, клієнтів та державних органів, а також створює стабільне підґрунтя для подальшого розвитку заклад [11, 12].

Отож, вибір ТОВ та загальної системи оподаткування для школи мистецтв є обґрунтованим рішенням, що дозволяє забезпечити стабільність, розвиток та фінансову прозорість бізнесу. Школа мистецтв може планувати організацію платних майстер-класів, концертів та інших заходів. Загальна система оподаткування дозволяє враховувати всі доходи та витрати від цих заходів. Школа мистецтв може планувати залучення грантів та спонсорської допомоги. Загальна система оподаткування дозволяє вести облік цих коштів та використовувати їх відповідно до цільового призначення. Також школа може

планувати співпрацю з іншими навчальними закладами та культурними установами.

Висновки до розділу 1.

1. Створення школи мистецтв в Україні – це не лише внесок у культурний розвиток, але й перспективний бізнес-проект, що вимагає ретельного планування та аналізу. В умовах зростаючої конкуренції у творчій сфері, успіх такого підприємства залежить від високого рівня професіоналізму, креативності та ефективного управління.

Школа мистецтв, що спеціалізується на музиці, образотворчому мистецтві та дизайні, має на меті розвивати творчий потенціал особистості, формувати естетичний смак та навчати професійним навичкам. Її діяльність спрямована на дітей та дорослих, які прагнуть відкрити для себе світ мистецтва та розвинути свій талант. Діяльність школи мистецтв відповідає КВЕД [2] : 85.52 «Освіта у сфері культури та мистецтва», включає навчання гри на музичних інструментах, живопису, скульптурі, танцям та іншим видам мистецтва, 74.10 «Спеціалізована діяльність з дизайну», включає діяльність з розробки дизайну інтер'єрів, одягу, графічного дизайну та інших видів дизайну.

2. Діяльність школи мистецтв регулюється Законом України "Про освіту" та іншими нормативно-правовими актами. Для отримання ліцензії необхідно подати пакет документів, що підтверджують відповідність вимогам законодавства. Важливо також дотримуватися санітарно-гігієнічних норм та правил пожежної безпеки.

Створення школи мистецтв «АртЕра» – це складний, але перспективний проект, що вимагає ретельного планування, аналізу ринку та дотримання законодавства.

3. Вибір ТОВ та загальної системи оподаткування дозволяє забезпечити стабільність, розвиток та фінансову прозорість бізнесу, сприяючи розвитку творчого потенціалу особистості та збагаченню культурного життя суспільства.

Для успішного функціонування школи необхідно розробити економічно обґрунтований бізнес-план, який враховує всі аспекти діяльності, від вибору організаційно-правової форми до управління фінансами.

ТОВ як організаційно-правова форма дозволяє залучити інвесторів, обмежити відповідальність та забезпечити стабільність діяльності.

Загальна система оподаткування для ТОВ «АртЕра» є оптимальним вибором для школи мистецтв, оскільки вона дозволяє враховувати всі витрати, використовувати податковий кредит та вільно розвивати діяльність без обмежень. Це особливо важливо для школи, яка планує надавати широкий спектр послуг, залучати гранти та співпрацювати з іншими організаціями.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ НА ПРИКЛАДІ ШКОЛИ МИСТЕЦТВ.

2.1. Аналіз ринку продукції

На сьогодні система творчих навчальних закладів в Україні є однією з ключових ланок у формуванні культурного, естетичного та духовного потенціалу суспільства. Ці заклади забезпечують доступ до мистецької освіти, сприяють розвитку дитячої та юнацької творчості, підтримують національну ідентичність та зберігають традиції. Їхня роль особливо важлива в умовах сучасних викликів, зумовлених соціальною нестабільністю, війною та глобальними трансформаціями в освіті.

Станом на 2023 рік в Україні функціонують понад 1250 муніципальних мистецьких шкіл, серед яких – 732 дитячі музичні школи, 457 шкіл мистецтв, 108 художніх шкіл, а також низка спеціалізованих закладів – інтернатів музичного та хореографічного профілю. Крім того, освітню вертикаль у галузі мистецтва доповнюють 6 державних мистецьких ліцеїв, 45 муніципальних та 14 державних професійно-мистецьких коледжів і вищих навчальних закладів [4]. Ці установи забезпечують наступність та безперервність підготовки майбутніх фахівців у галузях музичного, образотворчого, театрального, хореографічного й інших мистецтв.

Однак воєнні дії, які тривають з 2022 року, істотно вплинули на інфраструктуру творчої освіти. За офіційними даними Міністерства освіти і науки України, станом на середину 2023 року було пошкоджено понад 130 позашкільних закладів, зокрема мистецьких шкіл, 23 заклади – повністю зруйновані. Це створює серйозні виклики для продовження освітнього процесу, особливо в регіонах, що зазнали активних бойових дій.

Ще одним показником, що свідчить про труднощі у розвитку творчих закладів, є зменшення кількості учнів. У 2022–2023 навчальному році кількість

дітей, які здобувають позашкільну освіту (в тому числі мистецьку), скоротилася майже на 224 тисячі осіб у порівнянні з довоєнним періодом. Частково це пов'язано з внутрішньою та зовнішньою міграцією родин, руйнуванням освітньої інфраструктури та психологічними наслідками війни [5].

Водночас, у системі творчої освіти спостерігаються й позитивні тенденції. Зокрема, у 2023 році збільшилася кількість освітніх програм у галузі «Культура та мистецтво», що подаються на державну акредитацію, зросла активність викладачів у сфері методичного оновлення, ширше застосовуються дистанційні формати занять, а деякі школи беруть участь у міжнародних проєктах підтримки культурної освіти [15].

Слід зазначити, що мистецькі школи відіграють також важливу соціальну та терапевтичну роль, особливо в умовах воєнного часу. Вони стають місцями емоційної підтримки для дітей, повертаючи їм відчуття стабільності, безпеки та самореалізації. Творчість – це не лише естетичне виховання, а й потужний засіб подолання стресу та збереження психоемоційного здоров'я.

Можна стверджувати, що сучасний стан творчих навчальних закладів в Україні є двоїстим: з одного боку – це система з великим освітнім, культурним і соціальним потенціалом, з іншого – вона потребує невідкладної підтримки, фінансування, модернізації матеріально-технічної бази та адаптації до нових умов [7].

В умовах післявоєнного відновлення саме мистецька освіта може стати одним із ключових чинників гуманітарного розвитку країни та відповідно консолідації нації.

Мистецькі школи Одеської області мають багатoproфільну структуру, що включає наступні відділення:

- 1) музичне: фортепіано, струнно-смічкові, духові, народні інструменти, вокал;
- 2) хореографічне: народний, класичний, сучасний танець;
- 3) образотворче мистецтво: живопис, графіка, скульптура;

- 4) декоративно-ужиткове мистецтво: писанкарство, бісероплетіння, квілінг.

Музичні школи Одеської області відіграють ключову роль у формуванні культурного середовища регіону, забезпечуючи мистецьку освіту для дітей та молоді. Ці заклади сприяють розвитку творчих здібностей, естетичного смаку та національної ідентичності підрастаючого покоління.

В Одеській області функціонує значна кількість музичних шкіл, які охоплюють як міські, так і сільські території. Ці заклади пропонують навчання за різними напрямками, включаючи гру на музичних інструментах, вокал, теоретичні дисципліни та хореографію. Доцільно зазначити приклади музичних шкіл, що працюють в області:

- 1) Ізмаїльська музична школа імені Михайла Чембержі (м. Ізмаїл): цей заклад є важливим осередком музичної освіти в південній частині області, сприяючи розвитку талантів у регіоні.
- 2) Іванівська дитяча музична школа імені Миколи Леонідовича Огренича (сmt Іванівка): заснована у 2006 році, школа надає можливість дітям з сільської місцевості отримати якісну музичну освіту.
- 3) Теплодарська музична школа (м. Теплодар): діє згідно з оновленим статутом, затвердженим у 2021 році, і є початковою ланкою спеціальної мистецької освіти в регіоні.
- 4) Надлиманська музична школа (Маяківська громада): активно працює над підвищенням інтересу до музичного виховання серед молоді, сприяючи культурному розвитку громади.

Музичні школи Одеської області є важливими осередками культурного та освітнього розвитку, сприяючи формуванню гармонійно розвиненої особистості та збереженню національних традицій [8].

Економічні показники музичних шкіл в Україні відображають специфіку їх фінансування, яке переважно здійснюється з місцевих бюджетів. Державні субвенції у цій сфері мінімальні. В окремих випадках школи залучають кошти

від платних послуг, благодійних внесків та грантів, однак обсяги таких надходжень не є стабільними або достатніми.

Зазвичай основна частина бюджету школи спрямовується на забезпечення заробітної плати працівників, тоді як на розвиток матеріально-технічної бази виділяється мінімум коштів.

До наслідків недостатнього фінансування відносять:

1. Застаріла матеріально-технічна база – у багатьох школах використовуються застарілі музичні інструменти (фортепіано, баяни, духові інструменти, скрипки, гітари), деякі з яких не ремонтувалися понад 10 років.
2. Низький рівень цифровізації – більшість закладів не забезпечені мультимедійними засобами навчання, не мають сучасних аудіосистем, що обмежує інтерактивність занять.
3. Недостатня мотивація кадрів – через низьку оплату праці молоді спеціалісти не зацікавлені працювати в мистецьких школах, що створює ризик кадрового голоду.

Для забезпечення сталого розвитку музичних шкіл необхідно запровадити такі заходи:

- підвищити частку капітальних видатків у структурі бюджету;
- розширити систему грантового фінансування з боку держави, органів місцевого самоврядування та міжнародних фондів;
- створити механізми державно-приватного партнерства, зокрема щодо оновлення інструментального парку;
- забезпечити цифрову трансформацію навчального процесу (електронні щоденники, онлайн-уроки, віртуальні конкурси).

Економічні показники музичних шкіл України свідчать про незбалансованість у фінансовому забезпеченні — домінування захищених статей витрат та критичну нестачу інвестицій у розвиток. В умовах децентралізації та війни така ситуація потребує негайної уваги.

Системна підтримка з боку громади, держави та міжнародних партнерів може стати запорукою збереження мистецької освіти як фундаменту культурного відродження.

У сучасних умовах трансформації суспільства та економіки культура й освіта стикаються з викликами, що вимагають кардинального перегляду підходів до управління. Творча сфера, зокрема мережа мистецьких закладів, не може функціонувати ефективно, якщо продовжуватиме спиратися лише на традиційні, адміністративно-командні методи фінансування й організації.

Потреба в інноваційних моделях економічного управління зумовлена низкою факторів: нестабільністю фінансування з боку держави, зростанням конкуренції за ресурси, демографічними змінами, міграцією, розвитком цифрової культури та підвищеними вимогами до якості мистецької освіти.

Інноваційний підхід до економічного управління передбачає відхід від одноманітної бюджетної залежності й пошук альтернативних, гнучких та самодостатніх моделей забезпечення життєздатності творчих установ. У мистецькій сфері це означає запровадження змішаних джерел фінансування, диверсифікацію доходів, використання цифрових інструментів управління та побудову партнерств.

Одним із ключових напрямів інноваційного управління є грантова діяльність. Наприклад, низка мистецьких шкіл в Україні вже успішно реалізують проєкти за підтримки Українського культурного фонду. Так, у 2021 році Одеський обласний центр української культури реалізував кілька проєктів у партнерстві з громадськими організаціями, спрямованих на збереження нематеріальної спадщини та залучення дітей до мистецтва через онлайн-платформи. Іншим прикладом є використання інструментів краудфандингу. У 2020 році викладачі однієї з київських музичних шкіл зібрали понад 150 тисяч гривень на ремонт класу фортепіано через платформу «Спільнокошт». Це доводить, що громада готова підтримувати локальні мистецькі ініціативи, якщо правильно подати їхню цінність.

Варто також звернути увагу на державно-приватне партнерство (ДПП). У 2022 році в місті Південне (Одеська область) було реалізовано проєкт співфінансування оновлення парку музичних інструментів у місцевій школі мистецтв за участі міської ради та локального бізнесу. Подібні ініціативи дозволяють подолати хронічне недофінансування і створюють довготривалі стратегії розвитку.

Інноваційне економічне управління в мистецькій сфері також включає впровадження цифрових технологій у процес управління та надання освітніх послуг. Багато шкіл почали використовувати електронні щоденники, платформи дистанційного навчання («Zoom», «Google Meet»), онлайн-конкурси та відеозвіти замість традиційних форм звітності [9; 10; 11; 12].

Особливо ефективним є переосмислення ролі викладача не лише як педагога, а й як культурного менеджера, який може брати участь у написанні проєктів, формуванні стратегій розвитку школи, налагодженні комунікацій з партнерами. Такий підхід формує новий тип лідерства у творчій сфері – гнучкої та ініціативної особистості.

Підвищення фінансової грамотності керівників мистецьких закладів є ще одним критично важливим чинником. Вміння планувати бюджет, вести звітність, шукати ресурси, вести переговори з донорами та владою стає невід’ємною частиною успішного функціонування закладу.

Також варто запроваджувати ринкові елементи у функціонування шкіл, зокрема платні послуги на вибір батьків: додаткові класи, участь у майстер-класах, студійна робота, підготовка до конкурсів. Це дозволяє закладам частково компенсувати витрати, не втрачаючи при цьому доступності основної освітньої послуги [13; 15; 16; 17].

Важливою частиною інноваційного підходу є мережева співпраця між закладами. Наприклад, у 2023 році музичні школи Біляївської, Великодолинської та Чорноморської громад створили спільний хоровий проєкт, що передбачає спільні виступи, обмін досвідом і мобільність педагогів. Це не лише економія

ресурсів, а й зростання професійного середовища.

Інноваційне економічне управління також неможливе без вивчення потреб громади. Регулярні опитування серед батьків, учнів та мешканців дозволяють адаптувати послуги до запитів суспільства, що підвищує ефективність використання ресурсів та довіру до закладу [14]

Економічне управління в умовах змін має бути не лише адаптивним, а й прогнозованим. Розробка середньострокових і довгострокових планів розвитку музичної школи – з урахуванням потреб ринку праці, культурної політики, демографії – стає обов’язковим елементом стратегічного мислення.

Доцільно здійснювати раціональне управління видатками музичних шкіл. Видатки музичних шкіл – це сукупність фінансових витрат, необхідних для забезпечення їхньої повноцінної діяльності. Вони можуть відрізнятись залежно від розміру школи, кількості учнів, спеціалізацій та фінансування (державного чи приватного). Нижче зазначено основні категорії видатків:

1. Оплата праці педагогічного персоналу: заробітна плата викладачів музичних дисциплін (фортепіано, скрипка, вокал тощо); надбавки за категорію, стаж, педагогічне навантаження; виплати для концертмейстерів, акомпаніаторів.
2. Комунальні послуги та утримання приміщення: оплата електроенергії, опалення, водопостачання, прибирання та охорона школи, поточні ремонти класів, концертного залу, інструментальних кабінетів.
3. Закупівля та обслуговування музичних інструментів: придбання нових інструментів (фортепіано, баяни, ударні, духові тощо); налаштування, ремонт, заміна деталей; обслуговування техніки (звукове обладнання, мікрофони, підсилювачі).
4. Навчально-методичне забезпечення: придбання нотної літератури, підручників, зошитів; ліцензії на програми (якщо використовується музичне програмне забезпечення); витрати на конкурси, олімпіади, фестивалі (участь, поїздки, внески).
5. Проведення культурно-мистецьких заходів, організація концертів, звітних

виступів, майстер-класів.

6. Оплата оренди залу (якщо потрібно).
7. Друк афіш, запрошень, відеозапис виступів.
8. Адміністративні та інші витрати.
9. Папір, канцелярія, витратні матеріали.
10. Підписка на фахові журнали, програми.
11. Страхування майна або техніки (за потреби).

Усереднена структура видатків музичних шкіл на початок 2023 року представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Усереднена структура видатків музичних шкіл в Україні на початок 2023 р. [3]

Джерело: складено автором

Отож, лєвова частка бюджету припадає на оплату праці, тоді як капітальні витрати та розвиток фінансуються мінімально.

Окремим напрямом для розвитку школи є створення бренду мистецького закладу. Потужна інформаційна присутність у соцмережах, сайт, публічні заходи, а також відеопрезентації – усе це формує позитивний імідж школи, полегшує залучення партнерів і підтримки.

Інноваційний підхід не заперечує традиції, але дозволяє їм по-новому реалізуватися в сучасному контексті. Наприклад, викладання гри на бандурі чи сопілці в поєднанні з цифровим акомпанементом або створення аранжувань в програмі «GarageBand» відкриває нові формати навчання. Таким чином, необхідність інноваційного підходу до економічного управління у творчій сфері є не лише реакцією на зовнішні загрози (економічні кризи, війна, скорочення бюджету), а й шансом на підвищення ефективності, мобільності та конкурентоспроможності мистецьких закладів.

Інноваційні моделі управління відкривають перспективи розвитку культури в громадах, де школа мистецтв стає не просто навчальним закладом, а центром генерації культурного продукту, активним гравцем на ринку послуг, платформою для партнерств та творення культурної екосистеми [18; 19].

Творчі школи – музичні, художні, театральні – усе частіше впроваджують інноваційні інструменти, що ґрунтуються на алгоритмах штучного інтелекту, аби розширити можливості навчання та розвитку обдарованих дітей. У музичній освіті штучний інтелект використовується для аналізу виконання творів, генерації акомпанементу, створення власних мелодій або навіть аранжувань. Спеціальні програми дозволяють учневі почути, як звучить його твір у різних інтерпретаціях або стилях. Це сприяє розвитку музичного слуху та критичного сприйняття. Запровадження нових економічних стратегій вимагає не лише змін у структурі фінансування, а й культури управління, що базується на довірі, ініціативі, відповідальності та відкритості до змін. Це, у свою чергу, вимагає переосмислення підготовки керівних кадрів мистецьких шкіл. Успішне впровадження інновацій в управління можливе лише за умови інституційної підтримки на державному рівні — через зміни у нормативній базі, створення механізмів стимулювання та поширення кращих практик.

Зрештою, творчість – це завжди рух уперед. Тому економічне управління творчими закладами також має стати творчим процесом, в якому поєднуються стратегія, чутливість до змін та готовність до ризику.

2.2. Оцінка внутрішніх конкурентних переваг СПД

У сучасних умовах зростаючої конкуренції у сфері творчості, мистецтва та освіти надзвичайно важливим завданням для суб'єкта підприємницької діяльності є формування і підтримання сталих внутрішніх конкурентних переваг, які забезпечують відмінність школи мистецтв від інших аналогічних закладів та сприяють залученню і утриманню клієнтів [20; 21].

ТОВ «АртЕра» має низку внутрішніх конкурентних переваг, що дозволяють ефективно конкурувати на ринку послуг мистецької освіти. До ключових переваг можна віднести наступне:

По-перше, школа володіє широким спектром освітніх послуг, що охоплює кілька напрямів мистецтва: музичне відділення, відділення образотворчого мистецтва та дизайн-студію. Це дає змогу задовольнити потреби різних груп клієнтів та залучити широку аудиторію учнів різного віку.

По-друге, одним з визначальних факторів успіху є висококваліфікований педагогічний склад. Викладачі ТОВ «АртЕра» – це фахівці з профільною освітою, багаторічним досвідом роботи та творчими досягненнями, що підвищує рівень довіри з боку батьків та учнів.

По-третє, важливою перевагою є індивідуальний підхід до кожного учня, що реалізується через гнучкі програми навчання, можливість персоналізованих занять, а також через організацію творчих консультацій та майстер-класів з видатними митцями.

По-четверте, школа «АртЕра» має сучасну матеріально-технічну базу, що включає спеціально обладнані класи, музичні інструменти високої якості, художні матеріали та сучасні технології. Це забезпечує комфортні умови для навчання та творчої роботи учнів.

По-п'яте, конкурентною перевагою є зручне та престижне розташування школи у центрі міста, що полегшує доступ для учнів та сприяє високій впізнаваності бренду серед місцевої громади та туристів.

Крім того, ТОВ «АртЕра» активно впроваджує сучасні маркетингові інструменти для просування своїх послуг: веде професійні сторінки у соціальних мережах, організовує відкриті уроки, концерти та виставки, що створює позитивний імідж школи та стимулює попит.

І нарешті, важливою внутрішньою перевагою є гнучка структура управління, притаманна ТОВ як організаційно-правовій формі. Це дозволяє швидко приймати стратегічні рішення, ефективно реагувати на зміни ринкової ситуації та впроваджувати нові освітні продукти.

Таким чином, наявність зазначених внутрішніх конкурентних переваг створює для ТОВ «АртЕра» сприятливі умови для стабільного функціонування, поступового розширення спектра послуг та посилення позицій на ринку мистецької освіти.

Окрім зазначених факторів, до суттєвих конкурентних переваг ТОВ «АртЕра» можна віднести гнучкість навчальних форматів. Заклад пропонує як індивідуальні, так і групові заняття, онлайн-уроки та змішану форму навчання, що є особливо актуальним у сучасних умовах цифровізації та необхідності адаптації до непередбачуваних обставин (наприклад, карантинних обмежень). Ще однією важливою перевагою є розроблена система мотивації та заохочення учнів. Школа регулярно організовує внутрішні конкурси, творчі олімпіади, участь у міських і регіональних фестивалях та виставках. Це стимулює учнів до активної участі в навчальному процесі та підвищує рівень їх творчої самореалізації [23].

Важливою особливістю ТОВ «АртЕра» є наявність партнерських зв'язків з іншими культурно-мистецькими установами міста – театрами, галереями, музичними школами. Це дозволяє реалізовувати спільні проєкти, обмінюватися досвідом, організовувати виїзні майстер-класи та підвищувати престиж школи.

Крім того, школа активно працює над брендингом та формуванням власної унікальної репутації. Власний фірмовий стиль, професійно оформлений вебсайт,

сторінки у соцмережах із регулярними публікаціями творчих робіт учнів і подій школи формують позитивний імідж серед потенційних клієнтів.

ТОВ «АртЕра» приділяє значну увагу розвитку педагогічного складу, забезпечуючи можливості для підвищення кваліфікації, участі викладачів у семінарах, конференціях та професійних тренінгах. Це дозволяє постійно вдосконалювати методики викладання та впроваджувати сучасні освітні технології.

З огляду на інноваційний підхід до організації навчального процесу та прагнення до впровадження сучасних форм мистецької освіти, можна відзначити й відкритість до нових напрямків діяльності, таких як арт-терапія, курси креативного мислення, заняття для людей старшого віку, що дозволяє охоплювати нові ринкові сегменти.

Наявність зручного приміщення, яке відповідає всім санітарним і протипожежним вимогам, також є важливим чинником конкурентної переваги.

Крім цього, фінансова прозорість та професійний бухгалтерський облік забезпечують стійкість діяльності підприємства, що сприяє залученню потенційних інвесторів та партнерів для подальшого розвитку та масштабування [24].

Важливо підкреслити, що ТОВ «АртЕра» прагне постійно підтримувати високий рівень клієнтського сервісу. У школі функціонує система зворотного зв'язку: батьки та учні мають змогу залишати відгуки, пропозиції та зауваження. Це дозволяє адміністрації оперативно реагувати на побажання клієнтів, коригувати навчальні програми та покращувати якість послуг. Такий підхід сприяє формуванню лояльності та довіри серед клієнтів і позитивно впливає на репутацію закладу.

Крім того, вагомою перевагою є стратегічний фокус ТОВ «АртЕра» на довгостроковий розвиток і інновації. Заклад планує впровадження нових курсів та програм відповідно до сучасних світових тенденцій у мистецькій освіті, а також активну участь у грантових і державних програмах підтримки креативних

індустрій. Це дає можливість забезпечувати стабільне фінансування розвитку школи, модернізувати освітні підходи та розширювати спектр послуг відповідно до потреб ринку.

SWOT-аналіз (таблиця 2.1) дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ТОВ «АртЕра», а також виявити можливості та загрози, що формуються під впливом зовнішніх факторів.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «АртЕра»

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
– Широкий спектр освітніх послуг. – Висококваліфікований педагогічний склад. – Сучасна матеріально-технічна база. – Індивідуальний підхід до кожного учня. – Зручне розташування у центрі міста. – Система мотивації учнів. – Гнучка структура управління.	– Розширення спектра послуг. – Впровадження онлайн-навчання. – Участь у грантових програмах. – Розвиток партнерства з культурними установами. – Залучення іноземних учнів і туристів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
– Висока вартість оренди приміщення. – Витратність на оновлення обладнання. – Залежність від кваліфікованого персоналу. – Необхідність постійного залучення клієнтів.	– Зростаюча конкуренція у місті. – Економічна нестабільність та війна. – Зміни у законодавстві. – Зниження платоспроможності населення. – Репутаційні ризики через незадоволеність клієнтів.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «АртЕра» має значний потенціал завдяки сильним сторонам та сприятливим можливостям, проте для успішного розвитку важливо враховувати існуючі слабкі сторони та потенційні загрози і своєчасно розробляти заходи для їх мінімізації.

Отже, внутрішні конкурентні переваги ТОВ «АртЕра» складаються з поєднання якісної освітньої послуги, кваліфікованого персоналу, сучасної матеріально-технічної бази, гнучкості організації навчального процесу та ефективної маркетингової політики. Це формує міцну основу для успішної діяльності на ринку креативних послуг і дозволяє школі з упевненістю конкурувати з іншими закладами у місті.

2.3. Аналіз існуючих конкурентів

З початку доцільно здійснити аналіз зовнішнього оточуючого середовища бізнесу.

PESTLE-аналіз є інструментом оцінки зовнішнього середовища, що дозволяє виявити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, які впливають на діяльність школи мистецтв ТОВ «АртЕра». Розгорнутий PESTLE-аналіз для ТОВ «АртЕра» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

PESTLE-аналіз ТОВ «АртЕра»

Фактор	Характеристика впливу
1. Політичні (P)	Державна підтримка культури та освіти; стабільність політики; вплив культурних програм.
2. Економічні (E)	Загальна економічна ситуація; купівельна спроможність; вартість оренди та обладнання; доступність фінансування.
3. Соціальні (S)	Інтерес до мистецтва; культурний рівень громади; демографічна структура; соціальна відповідальність.
4. Технологічні (T)	Розвиток онлайн-навчання; використання сучасних ІТ-рішень; цифрові платформи для просування послуг.
5. Правові (L)	Необхідність ліцензування; дотримання трудових, податкових норм; захист персональних даних.
6. Екологічні (E)	Дотримання екологічних стандартів; використання безпечних матеріалів; участь у «зелених» ініціативах.

Джерело: складено автором

Для визначення ринкової позиції ТОВ «АртЕра» доцільно провести порівняльний аналіз трьох провідних конкурентів у місті Одеса. До аналізу обрано такі установи: Школа мистецтв «Колорит», Арт-студія «Мозаїка» та Центр творчості «АртХаус». Оцінка здійснюється за ключовими критеріями: спектр послуг, кваліфікація педагогів, розташування, матеріально-технічна база, ціни та маркетингова активність.

1. Школа мистецтв «Колорит»

Школа мистецтв «Колорит» – один із найстаріших закладів міста, який має добру репутацію серед батьків та учнів. Основний акцент зроблено на класичній художній освіті: живопис, графіка, скульптура.

Педагогічний склад налічує досвідчених викладачів з профільною мистецькою освітою.

Основні переваги: відомий бренд, багаторічний досвід, регулярна участь у міських та обласних виставках.

Обмеження: порівняно консервативні методи викладання, відсутність сучасних цифрових курсів та онлайн-продуктів. Розташування у центральній частині міста з високою орендною платою впливає на рівень цін, які є вищими за середні на ринку.

2. Арт-студія «Мозаїка»

Арт-студія «Мозаїка» відома серед молоді та дітей молодшого віку завдяки своїй спрямованості на творчі гуртки та експериментальні техніки. Студія спеціалізується на короткотривалих курсах та майстер-класах: сучасна графіка, рукоділля, авторський дизайн.

Переваги: доступні ціни, різноманітність курсів, затишна неформальна атмосфера, активне просування у соцмережах.

Обмеження: обмежена матеріально-технічна база – невеликі класи, недостатня кількість спеціалізованого обладнання для професійної підготовки. Розташування у спальному районі обмежує доступ для клієнтів з інших частин міста.

3. Центр творчості «АртХаус»

Центр творчості «АртХаус» позиціонує себе як інноваційна школа мистецтв із сучасним підходом до навчання. Пропонує інтегровані програми: основи дизайну, цифрова ілюстрація, графічний дизайн, фото- та відеомонтаж.

Переваги: наявність сучасного обладнання, інтерактивні заняття, власна платформа для дистанційного навчання, залучення запрошених експертів і митців.

Обмеження: порівняно висока вартість навчання через високотехнологічну інфраструктуру та велика конкуренція серед подібних інноваційних студій. Розташування у бізнес-центрі центральної частини міста створює додаткові витрати на утримання.

У таблиці 2.3 здійснено порівняльна характеристика конкурентів і ТОВ «АртЕра».

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика конкурентів

Критерій	«Колорит»	«Мозаїка»	«АртХаус»	«АртЕра» (план)
Спектр послуг	Класичне образотворче мистецтво	Короткі курси, майстер-класи	Дизайн, цифрове мистецтво	Широкий спектр: музика, живопис, дизайн
Педагогічний склад	Досвідчені викладачі	Молоді митці	Професіонали, залучення експертів	Кваліфіковані викладачі з гнучкими програмами
Матеріально-технічна база	Класичні майстерні	Базове оснащення	Сучасне обладнання, онлайн-платформа	Сучасні класи, нове обладнання
Розташування	Центр міста	Спальний район	Бізнес-центр у центрі	Центр міста
Цінова політика	Вища за середню	Доступна	Висока	Помірна, гнучкі пакети
Маркетинг	Слабка інтернет-присутність	Активність у соцмережах	Реклама, онлайн-платформа	Активне просування, участь у виставках

Джерело: складено автором

Результати аналізу свідчать про те, що кожен з конкурентів має власні сильні сторони та ринкові ніші. ТОВ «АртЕра» має всі передумови для успішного виходу на ринок завдяки комплексному підходу: поєднанню класичних і сучасних курсів, якісному педагогічному складу, зручному розташуванню у центрі міста, гнучкій ціновій політиці та активній маркетинговій стратегії. Це дозволяє зайняти конкурентоспроможну позицію та залучити широку аудиторію.

2.4. Формування витрат на започаткування школи мистецтв

Фінансове забезпечення створення розважального центру «Аквамарін» передбачає комплекс витрат, необхідних для реалізації бізнес-ідеї та запуску закладу в експлуатацію. У структурному розрізі всі витрати доцільно поділити на такі основні групи: стартові витрати; загальні поточні витрати [25; 26]

Найбільш критично важливими є стартові, які забезпечують матеріально-технічну та інфраструктурну готовність об'єкта до прийому відвідувачів. Такі витрати, що передують старту діяльності, часто називають початковими або стартовими. Для раціонального розподілу ресурсів та уникнення фінансових ризиків на етапі відкриття необхідно чітко визначити перелік та обсяг кожної складової цих витрат [27].

Стартові витрати, що забезпечують відкриття й запуск дитячого центру «Аквамарін», охоплюють ключові напрями, серед яких – оформлення документації, оренда приміщення, ремонт та облаштування приміщення, закупівля обладнання та атракціонів, брендування простору, рекламне просування, а також підключення інфраструктурних мереж і систем безпеки.

Для реалізації проекту дитячого розважального центру «Аквамарін» необхідно врахувати витрати, пов'язані з реєстрацією бізнесу та отриманням дозвільної документації. Оскільки діяльність дитячих центрів не потребує спеціальної ліцензії, однак вимагає дотримання певних будівельних, санітарних,

протипожежних та пожежно-евакуаційних норм, доцільним є звернення до фахової юридично-бухгалтерської фірми, яка має досвід супроводу закладів у сфері дозвілля та послуг для дітей.

До пакету послуг буде входити: реєстрація ТОВ; реєстрація платником ПДВ; отримання витягу з ЄДР; подання повідомлення про початок господарської діяльності; юридичний супровід подання документів до ДСНС (державна служба з надзвичайних ситуацій) щодо відповідності нормам пожежної безпеки; погодження схеми евакуації; консультації з питань оформлення санітарних дозволів [28].

Орієнтовна вартість послуг з витрат на реєстрацію складає 41 200 грн, що представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Витрати на реєстрацію бізнесу та дозволи

Найменування послуги	Орієнтовна вартість, грн
1. Реєстрація ТОВ з ПДВ	4 000
2. Консультації з оподаткування + відкриття рахунку	1 500
3. Консультації щодо санітарних вимог (при потребі)	1 200
4. Юридична допомога у складанні договорів та внутрішніх положень	2 500
5. Сертифікація та перевірка матеріально-технічної бази (2 класи, майстерня)	3 аудиторії x 3 000 = 9 000
6. Пожежно-технічне обстеження приміщення 250 м ² (сигналізація, план евакуації, інструктаж)	20 15 000
7. Гігієнічний висновок Держпродспоживслужби (за потреби)	8 000
Разом	41 200

Джерело: складено автором

Таким чином, загальна сума витрат на реєстрацію, первинний юридичний супровід та отримання необхідних дозволів для ТОВ «АртЕра» становить 41 200 грн.

Доцільно провести розрахунок орієнтовних витрат на оренду приміщення

площею 250 м² для школи мистецтв «АртЕра» у м. Одеса.

Середня ціна оренди за 1 м² для комерційної нерухомості (арт-простір, освітня нерухомість у центральних районах Одеси) становить 450 грн/м².

Місячна орендна плата:

$$250 \text{ м}^2 \times 450 \text{ грн/м}^2 = 112\,500 \text{ грн / місяць.}$$

Оренда на 2 місяці (як складова стартових витрат):

$$112\,500 \text{ грн} \times 2 \text{ місяці} = 225\,000 \text{ грн.}$$

Отже, орієнтовні інвестиційні витрати на оренду приміщення для школи мистецтв «АртЕра» на два перших місяці становлять 225 000 грн.

Витрати на проведення ремонтних робіт та оформлення приміщення школи мистецтв «АртЕра» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Витрати на ремонт та оформлення школи мистецтв «АртЕра»

№	Категорія витрат	Зміст	Орієнтовна сума, грн
1	Підготовчі та базові будівельні роботи	Демонтаж непотрібних перегородок, вирівнювання підлоги та стін, шпаклювання, базове фарбування	120 000
2	Покриття підлоги та стелі	Ламінат/паркетна дошка для аудиторій, декоративна стеля з шумоізоляцією у музичних класах	180 000
3	Оздоблення стін та інтер'єрний декор	Декоративний розпис стін у творчих класах, оформлення тематичних зон, брендovanі елементи дизайну	85 000
4	Інженерні мережі та комунікації	Освітлення, вентиляція, кондиціонування, підключення інтернету та аудіообладнання	150 000
5	Система безпеки	Пожежна сигналізація, відеоспостереження, система оповіщення	50 000
6	Дизайн-проект та авторський нагляд	Розробка концепції інтер'єру класів та зон загального користування, 3D-візуалізація, авторський супровід ремонту	40 000
Разом			625 000

Джерело: складено автором

Загальна сума витрат на проведення ремонтно-оздоблювальних робіт та витрат з оформлення інтер'єру школи мистецтв «АртЕра» становить 625 000 грн.

Ці витрати охоплюють:

- підготовку навчальних аудиторій для занять з музики, живопису та дизайну;
- створення комфортного та естетично привабливого простору для учнів і викладачів;
- облаштування загальних зон (фойє, холів очікування, куточків відпочинку);
- проведення всіх необхідних електромонтажних та вентиляційних робіт; розробку дизайн-проекту з урахуванням фірмового стилю школи мистецтв «АртЕра».

Такий обсяг інвестицій забезпечує створення творчого середовища, яке відповідає сучасним вимогам до навчальних закладів креативного спрямування та сприяє залученню нових учнів.

Логістичні витрати заплановано на рівні 12 000 грн. Вони включають послуги кур'єрів для доставки матеріалів, оренду транспорту для перевезення обладнання під час облаштування інтер'єру та використання сервісів таксі для адміністрації у виняткових випадках.

Такі витрати залишаються помірними, оскільки основна діяльність школи відбуватиметься у приміщенні, а матеріали та обладнання доставляють контрагенти.

Витрати на обладнання також є суттєвою статтею бюджету суб'єкта підприємницької діяльності.

Для розрахунку необхідного обладнання для школи мистецтв «АртЕра» площею 250 м² було згруповано витрати за функціональними аудиторіями та напрямками діяльності (ринкові ціни станом на 2025 рік).

Загальна сума витрат на закупівлю обладнання представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Витрати на устаткування школи мистецтв

№	Категорія / зона	Основне обладнання	Орієнтовна сума, грн
1	Аудиторія живопису	Мольберти, столи для малювання, стелажі для полотен	80 000
2	Аудиторія графіки та дизайну	Графічні планшети, комп'ютери, принтер А3, програмне забезпечення	120 000
3	Музична студія	Фортепіано, акустичні панелі, музичні інструменти (гітари, скрипки)	150 000
4	Зона майстер-класів	Робочі столи, набори матеріалів для прикладного мистецтва, шафи для зберігання	60 000
5	Зона відпочинку та очікування	Дивани, книжкові полиці, освітлення, декор	35 000
6	Рецепція та офіс	Стійка ресепції, комп'ютер, POS-обладнання, сейф, відеоспостереження	40 000
7	Меблювання санітарних зон	Сантехніка, сушарки, дзеркала	30 000
Разом			515 000 грн

Джерело: складено автором

Витрати на сировину та матеріали розраховано відповідно до даних таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Витрати на сировину та матеріали ТОВ «АртЕРА»

№	Найменування статті витрат	Одиниця виміру	Кількість	Ціна за од., грн	Сума, грн
1	Уніформа персоналу (викладачі, адміністратори)	комплект	10	2 000	20 000
2	Канцелярські товари (офіс, робочі місця)	набір	15	500	7 500
3	Художні матеріали для живопису та малюнку (папір, фарби, пензлі, олівці)	набір	40	600	24 000

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
4	Матеріали для майстер-класів та дизайну (гіпс, тканина, фурнітура, макетні матеріали)	набір	20	18000
5	Музичне приладдя (ноти, струни, аксесуари для інструментів)	комплект	10	1 200
6	Побутова хімія (засоби для прибирання, дезінфекції)	набір	12	600
7	Медичні аптечки (для класів та офісу)	шт.	4	700
8	Сувенірна продукція (сертифікати, дипломи, невеликі подарунки учням)	партія	5	1 500
9	Побутові дрібниці (лампи, батарейки, інвентар для дрібного ремонту)	умовно	—	—
Разом				73 500

Джерело: складено автором

Для мистецької школи ТОВ «АртЕра» розроблено детальну структуру витрат, які включають придбання комп'ютерної техніки, підключення інтернету та створення сайту.

Таблиця 2.8

Витрати на комп'ютерну техніку

№	Найменування	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Загальна сума, грн
1	Ноутбук для адміністрації та викладачів	2	18000	36000
2	Планшет для викладачів та учнів	3	12000	36000
3	Принтер / БФП (Canon / HP)	1	8000	8000
4	Wi-Fi роутер бізнес-класу	1	3000	3000
5	Ліцензія Windows 11 Pro	2	5500	11000
6	Офісний пакет	2	1200	2400
7	Антивірус	2	600	1200
Загальна сума:				97 600

Джерело: складено автором

Ця техніка забезпечить організацію адміністративної роботи та проведення сучасних уроків музики і дизайну. Наступним кроком є підключення швидкісного інтернету для безперебійної роботи онлайн-сервісів та сайту (2.9).

Таблиця 2.9

Витрати на підключення інтернету

Стаття витрат	Сума (грн)
Прокладка оптоволоконної лінії	8000
Wi-Fi роутер бізнес-класу	3000
Монтаж і налаштування мережі	4000

Джерело: складено автором.

Для швидкого запуску онлайн-присутності передбачено бюджет на створення сайту з адаптивним дизайном та ключовою інформацією про послуги школи.

Таблиця 2.10

Вартість створення сайту

Стаття витрат	Сума (грн)
Розробка шаблонного сайту	15 000

Джерело: складено автором

Для захисту приміщення школи мистецтв планується встановлення сучасної сигналізації, камер спостереження та тривожної кнопки. Орієнтовні витрати: 23 000 грн.

Стартовий капітал представлено у таблиці 2.11.

Запланований обсяг стартового капіталу у розмірі 1 651 300 грн дозволяє повністю покрити витрати на запуск школи мистецтв «АртЕра», враховуючи як базові організаційні та матеріально-технічні потреби, так і заходи для забезпечення безпеки учнів, персоналу та майна. Раціональна структура витрат гарантує збалансоване використання ресурсів і мінімізацію фінансових ризиків на етапі становлення проекту.

Проведений детальний розрахунок підтверджує, що загальний обсяг стартового капіталу у розмірі 1 651 300 грн є економічно обґрунтованим і відповідає сучасним вимогам для ефективного відкриття та запуску діяльності

школи мистецтв «АртЕра». Найбільшу частку у структурі витрат займають ремонтно-дизайнерські роботи (42,5%) та придбання необхідного обладнання для навчальних зон (35,0%), що зумовлено високими стандартами комфортності та безпеки навчального середовища для дітей.

Таблиця 2.11

Стартовий капітал ТОВ «АртЕра»

№	Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн	Питома вага, %
1	Витрати на реєстрацію бізнесу та дозволи	41 200	2,8%
2	Оренда приміщення (2 місяці)	225 000	15,3%
3	Ремонт та дизайн	625 000	42,5%
4	Логістичні витрати	12 000	0,8%
5	Устаткування для навчальних зон	515 000	35,0%
6	Сировина і матеріали (художні, музичні)	73 500	5,0%
7	Комп'ютерна техніка	97 600	6,6%
8	Підключення інтернету	4 000	0,3%
9	Розробка сайту	15 000	1,0%
10	Страховання	23 000	1,6%
11	Інші витрати	20 000	1,4%
Разом:		1 651 300	100%

Джерело: складено автором

Таким чином, структура стартового капіталу є збалансованою, оптимально враховує специфіку креативного освітнього проєкту та забезпечує комплексну готовність школи до відкриття й початку навчального процесу. Визначений обсяг фінансування дозволить мінімізувати ризики затримок та забезпечить високий рівень організації старту роботи ТОВ «АртЕра».

Фінансування: 1 151 600 грн.

Власні кошти – 1 000 000 грн.

Кредитні кошти – 500 000 грн.

Загальний стартовий капітал ТОВ «АртЕра» у розмірі 1 151 600 грн забезпечує всебічну підготовку до відкриття школи мистецтв та гарантує належний рівень матеріально-технічної бази, сучасного дизайну приміщення, оснащення навчальних аудиторій і комфортних умов для учнів та персоналу.

Найбільшу частину витрат складають ремонтні роботи, закупівля професійного обладнання для творчих зон (музичних і художніх класів) та оренда приміщення на перший період діяльності.

Джерелом фінансування виступають власні кошти засновників та залучені кредитні ресурси з ПриватБанку. Такий підхід дозволяє оптимально розподілити фінансове навантаження, знизити ризики та забезпечити гнучкість у реалізації бізнес-плану. Кредитна частина фінансування передбачається у вигляді бізнес-кредиту від банку за вигідними умовами. Ключові параметри наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Умови отримання кредиту для бізнесу (ТОВ «АртЕра»)

Показник	Значення
Сума кредиту, грн	500 000
Строк кредиту, міс	24
Процентна ставка, % річних	17%
Щомісячний платіж, грн	24 170
Разова комісія при видачі, грн	5 000
Загальні витрати за кредитом, грн	585 080

Джерело: складено автором

Загальні витрати за кредитом протягом усього терміну користування становитимуть близько 585 080 грн, що включає як усі щомісячні платежі за кредитом, так і комісію за оформлення.

Платежі за рік:

Щомісячний платіж 24 170 грн $\times$ 12 місяців = 290 040 грн.

Таким чином, протягом одного року ТОВ «АртЕра» сплачуватиме банку орієнтовно 290 040 грн, що дозволить рівномірно розподілити фінансове навантаження на бюджет підприємства та забезпечити своєчасне обслуговування боргових зобов'язань.

На наступному етапі наведено розрахунок та обґрунтування річних

поточних витрат (таблиця 2.13), необхідних для стабільного функціонування школи мистецтв ТОВ «АртЕра».

До складу таких витрат входять: прямі матеріальні витрати (витратні ресурси для уроків мистецтва, музики, побутова хімія), заробітна плата персоналу (викладачі, адміністратори, технічні працівники), амортизаційні відрахування на обладнання, витрати на оренду приміщення та оплату комунальних послуг (електроенергія, вода, опалення, інтернет), витрати на маркетинг і рекламну діяльність, а також інші витрати, пов'язані з щоденною роботою закладу.

Таблиця 2.13

Розрахунок матеріальних витрат ТОВ «АртЕра»

Стаття витрат	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
1. Матеріали для занять (фарби, полотна, музичні інструменти)	10 000	120 000
2. Канцелярія та витратні матеріали	5 000	60 000
3. Побутова хімія та засоби гігієни	3 000	36 000
4. Сувенірна продукція / сертифікати	2 500	30 000
5. Дрібні витрати на ремонт	2 500	30 000
Разом	23 000	276 000

Джерело: складено автором

Далі буде розглянуто витрати на оплату праці персоналу, який забезпечує повноцінну роботу школи мистецтв ТОВ «АртЕра».

Деталізований розрахунок заробітної плати ТОВ «АртЕра» педагогічного, адміністративного та обслуговуючого персоналу наведено у таблиці 2.14.

Деталізований розрахунок заробітної плати для педагогічного, адміністративного та обслуговуючого персоналу ТОВ «АртЕра» свідчить про ретельно сформовану кадрову політику, спрямовану на забезпечення високої якості освітніх та організаційних послуг школи мистецтв.

Загальний фонд оплати праці складає 204 000 грн на місяць, з яких сплачується ПДФО у розмірі 18% (36 660 грн) та військовий збір у розмірі 1,5% (2 805 грн).

Працівники отримують на руки загалом 164 535 грн щомісяця, що відповідає ринковим умовам для кваліфікованого педагогічного та допоміжного персоналу у сфері мистецької освіти.

Таблиця 2.14

Штатний розклад

Посада	Кількість	Місяч на ЗП, грн	Загальна нарахована на ЗП	ПДФО (18%)	Військовий збір (1,5%)	Зарплата на руки	ЄСВ (22%)	Вартість для роботодавця
Директор	1	25 000	25 000	4 500	375	20 125	5 500	30 500
Адміністратор	1	18 000	18 000	3 240	270	14 490	3 960	21 960
Викладачі мистецьких дисциплін	5	17 000	85 000	15 300	1 275	68 425	18 700	103 700
Менеджер з комунікацій	1	16 000	16 000	2 880	240	12 880	3 520	19 520
Технічний працівник	1	13 000	13 000	2 340	195	10 465	2 860	15 860
Охоронник	1	15 000	15 000	2 700	225	12 075	3 300	18 300
Бухгалтер	1	15 000	15 000	2 700	225	12 075	3 300	18 300
Разом	11	204 000	204 000	36 660	2 805	164 535	41 140	245 140

Джерело: складено автором

Важливою складовою поточних витрат ТОВ «АртЕра» є амортизаційні відрахування, які дозволяють рівномірно розподіляти витрати на знос та поступове оновлення матеріально-технічної бази навчального закладу.

У процесі планування було здійснено розрахунок амортизаційних відрахувань для основних засобів, що використовуються у щоденній роботі школи мистецтв: обладнання навчальних кабінетів музики та образотворчого мистецтва, меблі, офісна техніка та системи безпеки.

Згідно з розрахунками, щомісячні амортизаційні відрахування для ТОВ «АртЕра» становлять 15 480 грн, що дозволяє формувати фонд для своєчасного оновлення обладнання та підтримання високого рівня матеріальної бази

закладу.

Таблиця 2.15

**Розрахунок амортизаційних відрахувань
основних засобів ТОВ «АртЕра»**

Основні засоби	Вартість, грн	Термін служби, роки	Амортизаційні відрахування за місяць, грн	Амортизаційні відрахування за рік, грн
1. Музичне обладнання (інструменти)	100 000	5	1667,0	20 000
2. Обладнання кабінету дизайну	80 000	5	1333,0	16 000
3. Меблі для класів	50 000	5	833,0	10 000
4. Офісна техніка	90 000	4	1875,0	22 500
5. Система відеоспостереження	80 000	4	1667,0	20 000
6. Рецепція та меблі загальних зон	60 000	4	1250,0	15 000
Разом	460 000	—	8625,0	103 500

Джерело: складено автором

Орендна плата за приміщення школи мистецтв ТОВ «АртЕра» включена до складу поточних витрат. У таблиці 2.17 подано розрахунок орендних платежів на рік.

Таблиця 2.16

Розрахунок орендних платежів ТОВ «АртЕра»

Витрати	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
Оренда приміщення	240 000	2 880 000

Джерело: складено автором

Варто розрахувати комунальні послуги:

1. Водопостачання та водовідведення

Норма: 5 л = 0,005 м³ на людину в день.

Припустимо, що кількість відвідувачів та персоналу ≈ 150 осіб на день
 Розрахунок: $150 \times 0,005 \times 30 \text{ днів} = 22,5 \text{ м}^3/\text{міс.}$

Округлимо до $23 \text{ м}^3/\text{міс.}$

Тариф: $55,44 \text{ грн/м}^3$

Сума за місяць: $23 \times 55,44 = 1\,275 \text{ грн}$

Сума за рік: $1\,275 \times 12 = 15\,300 \text{ грн}$

2. Електроенергія

Площа 250 м^2 .

Тариф: $7,00 \text{ грн/кВт}\cdot\text{год}$

Сума за місяць: $250 \times 7,00 = 2\,293 \text{ грн/міс.грн}$

Сума за рік: $2\,293 \times 12 = 27\,516 \text{ грн}$

3. Опалення (5 місяців)

Було: $0,16625 \text{ Гкал на } 100 \text{ м}^2 \rightarrow \text{на } 250 \text{ м}^2: 0,16625 \times 2,5 = 0,4156 \text{ Гкал/міс.}$

Тариф: $5\,547 \text{ грн/Гкал}$

Сума за місяць: $0,4156 \times 5\,547 \approx 2\,304 \text{ грн}$

За рік (5 міс.): $2\,304 \times 5 = 11\,520 \text{ грн}$

4. Інтернет

$599 \text{ грн/міс} \rightarrow 7\,188 \text{ грн/рік}$

5. Вивіз сміття

Пропорційно площі: 275 грн/міс.

Рік: $275 \times 12 = 3\,300 \text{ грн}$

Статті витрат	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
Водопостачання та водовідведення	1 275	15 300
Електроенергія	2 289	27 468
Опалення (5 міс.)	2 304	11 520
Інтернет	599	7 188
Вивіз сміття	275	3 300
Усього	6 742	64 776

Джерело: складено автором

Для школи мистецтв ТОВ «АртЕра» з площею 250 м² орієнтовні витрати на комунальні послуги становлять приблизно 6 742 грн на місяць або 64 776 грн на рік, що відповідає масштабам діяльності навчального простору.

Таблиця 2.18

Загальні поточні витрати

Найменування витрат	Витрати за місяць, грн	Витрати за рік, грн	Питома вага, %
1. Матеріальні витрати	23 000	276 000	3,9%
2. Заробітна плата з ЄСВ	245 140	2 941 680	41,7%
3. Амортизаційні відрахування	8 625	103 500	1,5%
4. Орендні платежі	240 000	2 880 000	40,8%
5. Оплата комунальних послуг	6 742	64 776	0,9%
6. Витрати на рекламну діяльність	12 000	144 000	2,0%
7. Виплати за кредитом	24 170	290 040	4,1%
8. Витрати на маркетингові заходи	15 000	180 000	2,5%
9. Інші витрати	15 000	180 000	2,5%
РАЗОМ	589 677	7 059 996	100%

Джерело: складено автором

Згідно з розрахунками, загальна сума поточних витрат на рік для забезпечення стабільного функціонування ТОВ «АртЕра» становить 7 059 996 грн, а щомісячні витрати – близько 589 677 грн.

Отже, структура витрат демонструє, що проєкт ТОВ «АртЕра» має чітко визначені основні статті витрат та дозволяє ефективно планувати фінансові ресурси для забезпечення безперервної роботи та розвитку мистецького простору.

Висновки до розділу 2.

1. Аналіз стану мистецьких шкіл України, зокрема Одеської області, підтверджує їхню значну роль у розвитку культури. Станом на 2023 рік в Україні діє понад 1 250 мистецьких шкіл, серед яких 732 музичні, 457 школи мистецтв і 108 художніх шкіл. Водночас війна пошкодила понад 130 закладів, з яких 23 зруйновані повністю. Бюджети шкіл здебільшого спрямовані на оплату праці — понад 60–70% видатків, тоді як на оновлення обладнання і розвиток припадає менше 10%. Наприклад, середній фонд оплати праці однієї школи може сягати 2–3 млн грн на рік, тоді як капітальні витрати становлять лише 200–300 тис. грн. Мистецькі заклади Одещини активно залучають додаткові ресурси: краудфандинг, гранти, державно-приватне партнерство. В окремих проєктах громада зібрала до 150 тис. грн на ремонт класів або оновлення інструментів. Для подальшого розвитку мистецьких шкіл необхідно збільшити фінансування мінімум на 30–40%, посилити цифровізацію та створити умови для залучення молодих викладачів. Це дозволить зберегти понад 200 тис. учнів у системі мистецької освіти та зміцнити культурну стійкість України в умовах відновлення.

2. Аналіз внутрішніх конкурентних переваг підтверджує, що ТОВ «АртЕра» має потужну стартову позицію для стабільного функціонування й подальшого розвитку у сфері мистецької освіти. Серед ключових сильних сторін виокремлюється різнопрофільність освітніх напрямів: поєднання музичного, образотворчого мистецтва та дизайн-студії дозволяє охоплювати широку аудиторію учнів і формувати комплексну творчу середу.

Висококваліфікований педагогічний колектив є гарантією якості навчального процесу. Наявність фахівців з профільною освітою та практичним досвідом створює довіру до закладу серед батьків і підвищує репутацію школи.

SWOT-аналіз свідчить, що при домінуванні сильних сторін і наявності значних можливостей (розширення послуг, участь у грантах, партнерство) існують певні ризики: висока вартість оренди, витратність оновлення обладнання, економічна нестабільність. Ці загрози потребують постійного

моніторингу та оперативної адаптації стратегії.

З точки зору маркетингу та репутації школа демонструє ефективність: активне просування через соцмережі, власний бренд і постійна робота над іміджем формують високу впізнаваність і лояльність клієнтів. Партнерські зв'язки з іншими культурно-мистецькими установами створюють додаткові переваги у вигляді спільних проєктів, обміну досвідом і підвищення престижу ТОВ «АртЕра» на місцевому ринку. Інноваційний підхід до розвитку школи – зокрема, впровадження арт-терапії, курсів креативного мислення, занять для дорослих і старшого віку – відкриває нові ринкові сегменти та розширює цільову аудиторію.

3. Проведений PESTLE-аналіз показує, що школа мистецтв ТОВ «АртЕра» працюватиме в умовах як сприятливих, так і ризикових зовнішніх факторів. Позитивними факторами є державна підтримка культури, високий суспільний інтерес до творчої освіти та розвиток цифрових технологій, які дозволяють впроваджувати онлайн-формати навчання та розширювати аудиторію. Водночас економічна нестабільність, висока вартість оренди та потреба у дотриманні суворих правових норм створюють певні виклики для стабільності діяльності.

Порівняльний аналіз показав, що на ринку Одеси основними конкурентами ТОВ «АртЕра» є такі установи: школа мистецтв «Колорит» – класична школа з фокусом на традиційному образотворчому мистецтві та сильною репутацією; арт-студія «Мозаїка» – креативна студія для дітей і молоді з акцентом на короткі курси, рукоділля і неформальну атмосферу; центр творчості «АртХаус» – інноваційна школа з сучасним обладнанням і потужною цифровою платформою для інтегрованих програм із дизайну та медіа. Серед цих конкурентів ТОВ «АртЕра» вигідно вирізняється поєднанням найкращих практик: широкий спектр напрямів (музика, живопис, дизайн), сучасна матеріально-технічна база, високий рівень викладання та активна маркетингова діяльність. Важливим є й розташування школи у центрі міста та помірна цінова політика, що робить навчання доступним для більшості сімей.

4. Проєкт ТОВ «АртЕра» є фінансово обґрунтованим, економічно доцільним та конкурентоспроможним. Чітка структура стартових і поточних витрат, залучення кредитних коштів під вигідні умови та грамотна організація фінансових потоків створюють надійний фундамент для успішного запуску та сталого розвитку сучасної школи мистецтв у місті Одеса.

Стартовий капітал проєкту визначено у розмірі 1 651 300 грн. Щомісячні поточні витрати складають 589 677 грн, що відповідає реальним потребам школи з площею 250 м², 11 співробітниками та широким спектром послуг. Найбільшу частину поточних витрат становить фонд оплати праці — 2 941 680 грн на рік (41,7% річного бюджету) та оренда — 2 880 000 грн на рік (40,8%).

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ НА ПРИКЛАДІ ШКОЛИ МИСТЕЦТВ

3.1. Характеристика життєвого циклу проєкту

Життєвий цикл проєкту ТОВ «АртЕра» охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують планомірне створення, запуск та розвиток освітньо-творчого простору. Він відображає логіку реалізації підприємницької ідеї від моменту її виникнення до досягнення стабільного функціонування та можливого масштабування діяльності.

1. Ініціація проєкту.

На цьому етапі сформовано концепцію навчально-мистецького простору, визначено мету та стратегічні завдання діяльності, проведено попередні дослідження ринку та аналіз потенційної цільової аудиторії. Прийнято рішення про оптимальний формат і організаційно-правову форму бізнесу, а також обрано джерела фінансування.

2. Планування.

Планувальний етап передбачає розробку детального бізнес-плану, структурування стартових та поточних витрат, укладання договорів оренди, підготовку необхідної документації для реєстрації ТОВ, складання фінансових прогнозів та визначення ключових показників ефективності. Значна увага приділяється формуванню кадрового складу та підбору кваліфікованих викладачів.

3. Реалізація.

На стадії реалізації здійснюються ремонтно-оздоблювальні роботи, закупівля меблів, обладнання та дидактичних матеріалів. Проведено набір персоналу, організовано рекламну кампанію для залучення перших клієнтів. Паралельно налагоджується взаємодія з постачальниками, оформлюються договори на комунальні та охоронні послуги.

4. Запуск експлуатації.

Цей етап охоплює офіційне відкриття центру та початок надання послуг. Відбувається формування першої клієнтської бази, відлагодження внутрішніх процесів, збір відгуків та внесення оперативних коректив для підвищення якості обслуговування. Особлива увага приділяється активному просуванню бренду та побудові репутації серед батьків і партнерів.

5. Стабілізація та розвиток.

Після виходу на заплановані обсяги доходу центр працює в режимі стабільного функціонування. Запроваджується система контролю якості послуг, розширюється перелік курсів та майстер-класів, оновлюються методики викладання. На цьому етапі розглядаються можливості відкриття філій або розширення існуючих площ.

Таким чином, життєвий цикл проєкту ТОВ «АртЕра» відображає логічну послідовність дій, що спрямовані на ефективне впровадження освітньо-культурної ідеї у життя та забезпечення її сталого розвитку. Послідовне проходження всіх етапів сприяє мінімізації ризиків, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства у динамічних ринкових умовах.

Етап реалізації є ключовою фазою життєвого циклу проєкту створення та запуску креативного простору ТОВ «АртЕра». Він охоплює всі практичні дії, необхідні для підготовки об'єкта до повноцінної експлуатації та прийому перших клієнтів.

Розроблений календарний графік передбачає, що реалізація триватиме два місяці – з 1 серпня по 30 вересня 2025 року. Такий строк визначено з урахуванням оптимальної послідовності виконання ремонтно-будівельних робіт, закупівлі та монтажу обладнання, найму персоналу та підготовки до відкриття.

Зокрема, у перший місяць (серпень) планується завершити усі базові ремонтно-оздоблювальні роботи, що створюють належні санітарно-технічні умови та стильове оформлення простору відповідно до концепції арт-центру.

Паралельно розпочинається закупівля меблів, спеціального устаткування для навчальних зон, дидактичних матеріалів і технічного оснащення. Це

дозволяє уникнути затримок і забезпечити поступову доставку без навантаження на бюджет.

Таблиця 3.1

Графік реалізації проєкту ТОВ «АртЕра»

№	Основні заходи	Орієнтовна дата початку	Орієнтовна дата завершення	Тривалість
1	Початок ремонтно-оздоблювальних робіт	01.08.2025	31.08.2025	1 місяць
2	Закупівля та доставка меблів, обладнання, дидактичних матеріалів	10.08.2025	15.09.2025	1 місяць 5 днів
3	Паралельна інсталяція техніки, налаштування інтернету та системи безпеки	20.08.2025	20.09.2025	1 місяць
4	Найм персоналу, підписання трудових договорів	05.09.2025	25.09.2025	20 днів
5	Проведення передпускових тестувань обладнання, облаштування класів	15.09.2025	30.09.2025	15 днів
6	Активна рекламна кампанія перед відкриттям	01.09.2025	30.09.2025	1 місяць

Другий місяць (вересень) присвячено фінальному облаштуванню приміщень, інсталяції техніки та підключенню системи безпеки й інтернету.

Водночас проводиться підбір та найм кваліфікованого персоналу: педагогів, адміністративного та обслуговуючого складу, що забезпечить безперебійну роботу центру з перших днів запуску.

Важливою складовою є активна рекламна кампанія напередодні відкриття. Це сприяє формуванню першої клієнтської бази, підвищенню впізнаваності бренду «АртЕра» у цільовій аудиторії та залученню відвідувачів уже в перші тижні після старту. Таким чином, етап реалізації виконує вирішальну роль у перетворенні бізнес-ідеї на повноцінний функціональний об'єкт. Його чітке планування і дотримання строків мінімізує організаційні ризики, дозволяє уникнути затримок та перевитрат бюджету.

В результаті реалізації даного етапу підприємство набуває готовності до експлуатації та переходить до наступної фази життєвого циклу — етапу експлуатації, який передбачає початок комерційної діяльності та досягнення стабільних фінансових показників.

Крім технічної підготовки простору та підбору персоналу, значну увагу під час реалізації приділено організації фінансового контролю та управління витратами. Зокрема, впроваджується система моніторингу бюджету, що передбачає регулярний перегляд фактичних витрат і звірку з плановими показниками. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення та швидко вживати коригувальні заходи, що є критично важливим для збереження фінансової стабільності на стартовому етапі.

На рис. 3.1 зображено часові рамки стартового етапу проєкту.

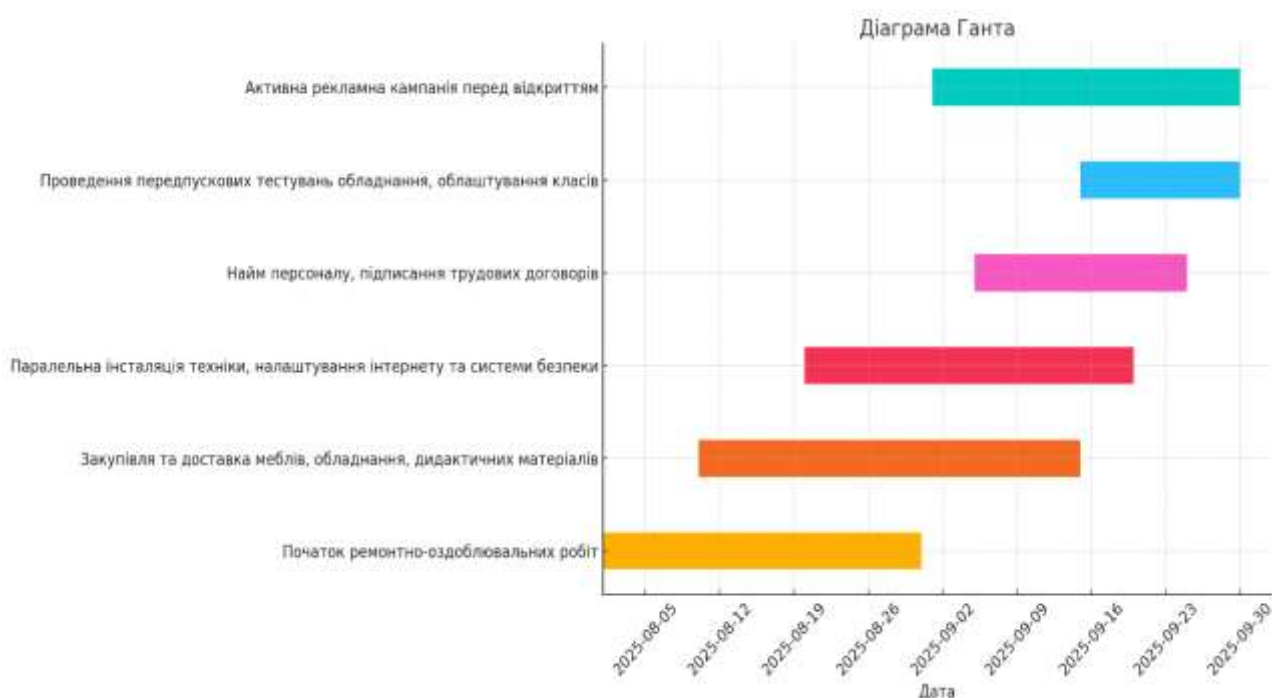


Рис. 3.1. Діаграма Ганта проєкту

Додатково важливою умовою успішної реалізації є координація всіх підрядників та постачальників, залучених до ремонтних, дизайнерських та монтажних робіт. Для цього розроблено графік робіт із поетапними дедлайнами та контрольними точками, що допомагає уникнути дублювання процесів і

затримок через недоліки комунікації між виконавцями. Також враховано можливі ризики та непередбачувані витрати – для цього у загальному кошторисі передбачено резервний фонд, що може бути використаний для оперативного вирішення питань, які можуть виникнути у ході реалізації (форс-мажори, доукомплектування обладнання, затримка поставок).

Крім того, протягом реалізації планується активне налагодження взаємодії з партнерами, місцевими закладами освіти та культурними організаціями. Це створює підґрунтя для формування сталих клієнтських потоків та реалізації спільних програм, що сприятиме успішному старту бізнесу та його стійкому розвитку у подальшому [29; 30]. Загалом, етап реалізації для ТОВ «АртЕра» виступає фундаментом для досягнення стратегічної мети проєкту – забезпечення якісного, креативного та безпечного середовища для навчання й розвитку дітей та підлітків. Комплексний підхід до планування, контролю та управління всіма ресурсами гарантує мінімізацію ризиків та максимізацію ефективності витрат, що у підсумку сприяє досягненню фінансової окупності у заплановані терміни.

3.2. Розрахунок грошового потоку та показників економічної ефективності проєкту

Фінансова ефективність реалізації проєкту ТОВ «АртЕра» визначається шляхом оцінки грошових потоків та ключових інтегральних показників, що відображають рівень прибутковості та доцільність інвестицій.

Розрахунок грошового потоку проведено на основі прогнозованих доходів, операційних витрат, амортизаційних відрахувань та виплат за залученим кредитом.

Така структура дозволяє мінімізувати сезонні ризики, диверсифікувати потоки і стабільно забезпечувати фінансову стійкість проєкту.

Період прогнозу: 6 років.

Запланована річна виручка формується за рахунок надання платних послуг (навчальні заняття з мистецьких дисциплін, дизайн-майстерні, музичні студії) – таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

№	Напрямок діяльності	Частка виручки (%)	Сума (грн)
1	Навчальні заняття з мистецьких дисциплін	65%	5 850 000
2	Короткотермінові творчі майстер-класи	15%	1 350 000
3	Мистецькі табори, інтенсиви, школи	10%	900 000
4	Індивідуальні проєкти та замовлення	5%	450 000
5	Додаткові сервіси (сувеніри, оренда)	5%	450 000
Разом:		100%	9 000 000

Джерело: складено автором

Прайс-лист мистецької школи представлено у Додатку А.

Поточні операційні витрати, заробітна плата та інші витрати враховані за структурою, розрахованою у попередніх розділах. Поступово відбувається зростання виручки та поточних витрат на 5% щорічно. Ставка дисконтування – 24% річних (умовна ставка рентабельності капіталу) – таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Грошовий потік проєкту

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік
1. Виручка від реалізації	9 000 000	9 450 000	9 922 500	10 418 625	10 939 556	11 486 534
2. Поточні витрати	7059 996	7412 996	7 783 645	8 172 828	8 581 469	9 461 070
3. Амортизаційні відрахування	103 500	103 500	103 500	103 500	103 500	103 500
4. Фінансові витрати (кредит)	750 000	750 000	0	0	0	0
5. Чистий прибуток до оподаткування	1 086 504	1 183 504	2 035 355	2 142 297	2 254 587	1 921 964
6. Податок на прибуток (18%)	195 571	213 031	366 364	385 613	405 825	345 954
7. Чистий прибуток	890 933	970 473	1 668 991	1 756 684	1 848 762	1 576 010
8. Грошовий потік (прибуток + амортизація)	994 433	1 073 973	1 772 491	1 860 184	1 952 262	1 679 510
9. Дисконтований грошовий потік (DF=24%)	801 957	698 322	915 667	857 038	804 296	569 827

Джерело: складено автором

Згідно з розрахунками, наведеними у таблиці 3.2, спостерігається стале зростання ключових фінансових показників протягом шести років реалізації проєкту. Зокрема: виручка від реалізації демонструє поступове щорічне зростання на 5% – від 9 000 000 грн у першому році до 11 486 534 грн у шостому році. Це свідчить про розвиток діяльності та стабільний попит на послуги.

Поточні операційні витрати, заробітна плата та інші видатки також зростають на 5% щорічно, що є обґрунтованим через інфляційні фактори та розширення обсягів діяльності. Амортизаційні відрахування залишаються на незмінному рівні 103 500 грн щороку, що відповідає обліковій вартості основних засобів. Фінансові витрати у вигляді сплати кредиту передбачені лише у перші два роки, після чого проєкт повністю погашає боргове навантаження. Чистий прибуток до оподаткування зростає з 1 086 504 грн у першому році до пікових значень у четвертому та п'ятому роках (понад 2 млн грн), що демонструє прибутковість проєкту.

Податок на прибуток розраховано за ставкою 18% та відповідно збільшується разом з прибутком.

Чистий прибуток системно зростає до п'ятого року, що позитивно впливає на рентабельність.

Грошовий потік проєкту, який включає амортизацію, свідчить про достатній рівень ліквідності для покриття витрат та фінансування розвитку. Дисконтований грошовий потік, розрахований за ставкою 24% річних, підтверджує фінансову доцільність проєкту.

Сума дисконтованих потоків перевищує початкові інвестиції, що забезпечує позитивне значення NPV.

Таким чином, отримані результати засвідчують економічну ефективність і інвестиційну привабливість проєкту.

Зростання виручки, прибутку та грошових потоків у поєднанні з коротким строком окупності і високим індексом рентабельності свідчить про доцільність реалізації запланованих заходів. У таблиці 3.4 визначено ефективність проєкту.

Таблиця 3.4

Показники ефективності проєкту

Показник	Значення
Чистий приведений дохід (NPV)	2 990 000 грн
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	2,81
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	32%
Період окупності (PBP)	1,6 роки

Джерело: складено автором

На основі проведеного розрахунку фінансових показників можна зробити висновок, що проєкт створення та розвитку ТОВ «АртЕра» є економічно доцільним та інвестиційно привабливим за поточних умов реалізації.

На основі проведених фінансово-економічних розрахунків можна зробити висновок, що проєкт створення та розвитку ТОВ «АртЕра» є економічно доцільним і характеризується високою інвестиційною привабливістю за поточних умов реалізації. Зокрема, отримані ключові інтегральні показники ефективності підтверджують рентабельність і дохідність проєкту:

Чистий приведений дохід (NPV) становить 2 990 000 грн, що свідчить про перевищення обсягу дисконтованих грошових потоків над обсягом початкових інвестицій. Позитивне значення NPV гарантує приріст вартості бізнесу та є однозначним критерієм доцільності вкладення коштів.

Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 2,81, тобто кожна вкладена гривня приносить 2,81 грн доходу у вигляді дисконтованих надходжень. Значення $PI > 1$ додатково підтверджує ефективність інвестування.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) визначена на рівні 32%, що суттєво перевищує прийняту ставку дисконтування (24%). Це означає, що проєкт генерує прибуток з високим рівнем прибутковості капіталу та має запас фінансової стійкості навіть за несприятливих змін умов фінансування.

Період окупності інвестицій (PBP) становить 1,6 роки, що є коротким строком для підприємств даної сфери діяльності. Це свідчить про швидке повернення вкладених коштів та низький рівень інвестиційних ризиків.

Таким чином, розраховані показники свідчать про те, що проєкт ТОВ

«АртЕра» має високий потенціал фінансової вигоди, здатність генерувати стабільний грошовий потік і забезпечує достатній рівень рентабельності для інвесторів. З урахуванням прогнозованого зростання попиту на освітні та творчі послуги, реалізація проєкту є обґрунтованою та доцільною у сучасних економічних умовах.

Отримані результати засвідчують, що ТОВ «АртЕра» має добрі перспективи для стабільного функціонування та розвитку у середньостроковій перспективі. Додатні значення NPV, високий рівень IRR та прийнятний період окупності підтверджують фінансову життєздатність і конкурентоспроможність проєкту. Для підвищення ефективності рекомендовано продовжувати активну маркетингову роботу, диверсифікувати послуги та розширювати клієнтську базу, що сприятиме подальшому зростанню доходів та прибутковості підприємства.

3.3. Аналіз можливих ризиків та планування заходів щодо їх запобігання

У процесі реалізації проєкту ТОВ «АртЕра» можливе виникнення низки ризиків, які можуть негативно вплинути на фінансові результати діяльності та досягнення запланованих цілей. Для підвищення стійкості проєкту важливо своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх вплив і розробити превентивні заходи.

1. Ринкові ризики

Сутність ризику: зниження попиту на освітні та мистецькі послуги через економічні коливання, зміну смаків споживачів, появу сильних конкурентів. Заходи запобігання: постійний моніторинг ринку, гнучке оновлення та розширення спектра послуг, проведення рекламних кампаній, підвищення якості сервісу, запровадження програм лояльності для клієнтів.

2. Фінансові ризики

Сутність ризику: нестача оборотних коштів для покриття поточних витрат, невчасне погашення кредитних зобов'язань, коливання процентних ставок. Заходи запобігання: формування резервного фонду, ретельне фінансове

планування та контроль грошових потоків, переговори з банками про фіксовані ставки кредитів, пошук додаткових джерел фінансування.

3. Операційні ризики

Сутність ризику: збої в організації навчального процесу, неякісне виконання послуг працівниками, поломка обладнання. Заходи запобігання: регулярне підвищення кваліфікації персоналу, чіткий розподіл обов'язків та інструктаж співробітників, укладання договорів сервісного обслуговування обладнання, створення системи контролю якості надання послуг.

4. Правові ризики

Сутність ризику: зміни у законодавстві щодо ведення освітньої діяльності, оподаткування, трудових відносин або санітарних норм. Заходи запобігання: постійний юридичний супровід діяльності, співпраця з профільними юридичними компаніями, своєчасне оновлення ліцензій та дозволів, дотримання всіх вимог державних органів.

5. Соціальні та репутаційні ризики

Сутність ризику: негативні відгуки клієнтів, конфліктні ситуації з батьками учнів або персоналом, що може вплинути на імідж компанії. Заходи запобігання: розробка етичного кодексу та стандартів обслуговування клієнтів, ефективна робота зі скаргами та пропозиціями, активна комунікація у соціальних мережах та публічна діяльність для формування позитивного іміджу.

6. Технічні ризики

Сутність ризику: несправність обладнання, програмних засобів або проблеми з інтернет-зв'язком. Заходи запобігання: регулярне технічне обслуговування, використання якісної техніки з гарантією, створення резервних копій даних, укладання договорів на швидке реагування технічних служб.

Завдяки своєчасному аналізу ризиків та впровадженню ефективної системи управління ними ТОВ «АртЕра» здатне мінімізувати ймовірність негативних наслідків та забезпечити стабільність діяльності у коротко- та довгостроковій перспективі. Постійне вдосконалення організаційних процесів, фінансова дисципліна та увага до потреб клієнтів сприятимуть зниженню

ризиків і досягненню високої ефективності проєкту.

Аналіз ризиків є невід'ємною складовою успішного управління будь-яким сучасним проєктом, зокрема і для ТОВ «АртЕра». З огляду на специфіку діяльності, підприємство може зіткнутися як із зовнішніми, так і з внутрішніми загрозами, які впливають на фінансову стійкість, репутацію та здатність до розвитку. Тому системне оцінювання та планування превентивних заходів допомагає зменшити ймовірність виникнення проблем та мінімізувати їх наслідки [2].

Одним із найбільш значущих факторів ризику для проєкту є зміна ринкової кон'юнктури. Зменшення купівельної спроможності населення або зміна вподобань клієнтів може призвести до падіння попиту на мистецькі послуги. Для запобігання цьому ТОВ «АртЕра» планує регулярно оновлювати програму курсів та творчих занять відповідно до актуальних трендів, проводити маркетингові дослідження та працювати над підвищенням лояльності клієнтів.

Фінансові ризики, пов'язані з нестачею оборотних коштів, також становлять вагомую загрозу для стабільного розвитку бізнесу. Важливо своєчасно контролювати рух грошових потоків, підтримувати достатній рівень ліквідності та мати резервний фонд. Окрім того, управлінська команда має постійно аналізувати структуру витрат і доходів, щоб уникнути касових розривів і мати можливість залучати додаткове фінансування у разі потреби.

Велике значення має управління операційними ризиками, які можуть впливати на якість послуг і задоволеність клієнтів. До таких ризиків належать недосконала організація навчального процесу, невідповідність кваліфікації педагогів вимогам та технічні несправності обладнання. Для мінімізації цих ризиків передбачено постійне підвищення кваліфікації викладачів, регулярне обслуговування обладнання та впровадження стандартів якості обслуговування.

Не менш важливою є й оцінка правових ризиків, адже законодавча база у сфері освіти та культури може змінюватися. Зокрема, зміни у податковому законодавстві чи вимогах до освітніх програм можуть потребувати швидкої адаптації внутрішніх документів і процедур. Для цього у ТОВ «АртЕра»

передбачено співпрацю з професійною юридичною компанією, що забезпечує оперативне реагування на законодавчі зміни.

Соціально-репутаційні ризики для «АртЕри» є особливо чутливими, адже підприємство працює з дітьми та родинами, для яких важливі комфорт і безпека. Навіть поодинокі негативні інциденти або конфлікти можуть значно вплинути на репутацію. Щоб цього уникнути, в компанії впроваджується система зворотного зв'язку з клієнтами, механізми вирішення конфліктів та чіткі правила поведінки для співробітників.

Технічні ризики пов'язані зі збоєм роботи обладнання або комп'ютерних систем, які можуть перервати навчальний процес. Для їх усунення ТОВ «АртЕра» закуповує лише сертифіковану техніку з гарантійним обслуговуванням, укладає договори зі спеціалізованими сервісними компаніями та планує регулярні профілактичні перевірки.

Особливу увагу підприємство приділяє питанням інформаційної безпеки, оскільки частина комунікації та запис на заняття відбувається через сайт і соцмережі. Для зниження ризику витоку даних впроваджуються сучасні антивірусні системи, резервне копіювання інформації та політики конфіденційності, що відповідають чинним нормам захисту персональних даних.

Реєстр ризиків проєкту «АртЕра» представлено у Додатку Б.

Пелюсткова діаграма зображена у додатку В.

Управління ризиками також передбачає гнучкість у прийнятті рішень та готовність до швидкого реагування на непередбачувані обставини. Для цього в компанії запроваджено внутрішні регламенти та алгоритми дій на випадок кризових ситуацій, а відповідальні особи проходять відповідне навчання.

Загалом, усі ці заходи дозволяють звести до мінімуму вплив ризиків на діяльність ТОВ «АртЕра» та створюють умови для впевненого функціонування і розвитку проєкту у конкурентному середовищі. Системний підхід до управління ризиками, постійний моніторинг і своєчасне коригування планів є запорукою стабільності, фінансової безпеки та сталого успіху підприємства.

Висновки до розділу 3:

1. Життєвий цикл проєкту ТОВ «АртЕра» — це чітко структурований шлях, що охоплює всі етапи від зародження ідеї до стабільного функціонування освітньо-творчого простору. Він починається з ініціації, де формується концепція та стратегічні цілі, переходить до детального Планування бізнес-процесів та фінансів. Ключовим етапом є реалізація, яка триватиме з 1 серпня по 30 вересня 2025 року. Протягом цього періоду відбудуться ремонтні роботи, закупівля обладнання, найм персоналу та активна рекламна кампанія. Це забезпечить перетворення бізнес-ідеї на повноцінний функціональний об'єкт. Після цього етапу проєкт перейде до запуску експлуатації та подальшої стабілізації та розвитку, що передбачає вихід на заплановані обсяги доходу та розширення діяльності.

Чітке дотримання календарного графіку, фінансовий контроль та координація з підрядниками є критично важливими для мінімізації ризиків та досягнення фінансової стійкості. Такий комплексний підхід гарантує створення якісного та безпечного середовища для навчання та розвитку дітей і підлітків, сприяючи успішному старту та сталому розвитку ТОВ «АртЕра».

2. На основі проведених фінансово-економічних розрахунків встановлено, що проєкт створення та розвитку ТОВ «АртЕра» є економічно обґрунтованим і інвестиційно привабливим за поточних умов реалізації. Прогноз грошових потоків, складений з урахуванням доходів від надання платних мистецьких та творчих послуг, демонструє стабільне зростання виручки на 5% щорічно протягом шести років, що свідчить про сталість попиту й розвиток діяльності підприємства.

Структура доходів проєкту є диверсифікованою та збалансованою: основну частину виручки формують навчальні заняття з мистецьких дисциплін (65%), тоді як короткотермінові майстер-класи, мистецькі табори, індивідуальні проєкти та додаткові сервіси забезпечують додаткові джерела надходжень і дозволяють мінімізувати ризики сезонності.

Розрахунок ключових інтегральних показників ефективності підтверджує доцільність інвестицій у проєкт. Чистий приведений дохід (NPV) становить 2 990 000 грн, що свідчить про перевищення дисконтованих грошових потоків над обсягом початкових інвестицій. Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 2,81, що означає отримання 2,81 грн доходу на кожную інвестовану гривню, що перевищує критичне значення $PI > 1$. Внутрішня норма рентабельності (IRR) складає 32%, що значно перевищує ставку дисконтування (24%) та вказує на високу дохідність проєкту. Період окупності інвестицій (PBP) становить 1,6 роки, що є коротким терміном для підприємств даного профілю та підтверджує швидке повернення вкладених коштів.

Загалом отримані результати засвідчують фінансову стійкість та конкурентоспроможність ТОВ «АртЕра» у середньостроковій перспективі. Запропонована бізнес-модель демонструє здатність генерувати стабільний грошовий потік, формувати достатній рівень прибутковості та ефективно використовувати залучений капітал. З метою підвищення рентабельності та посилення позицій на ринку доцільно й надалі розширювати спектр послуг, впроваджувати інноваційні формати навчання, активізувати маркетингові заходи та залучати нові цільові аудиторії. Це сприятиме збільшенню клієнтської бази, зростанню доходів і зміцненню ринкових позицій підприємства у сфері освітніх та творчих послуг.

3. Проведений аналіз дозволив визначити ключові ризики, що можуть впливати на стабільну діяльність та розвиток школи мистецтв «АртЕра». Найбільш значущими за рівнем інтегральної оцінки є такі фактори, як висока конкуренція на ринку творчих послуг, можливий відтік кваліфікованих викладачів, а також нестабільність фінансування матеріально-технічної бази.

Окрім цього, особливу увагу слід приділити технічній готовності до проведення онлайн-занять, адже навіть незначні збої можуть знизити довіру учнів та батьків. Військові загрози та можливі форс-мажорні ситуації залишаються зовнішніми факторами високого впливу, що потребують продуманого плану дій і страхування ризиків.

Загалом, більшість ідентифікованих ризиків можуть бути ефективно мінімізовані завдяки розробленим превентивним заходам та гнучкому підходу до організації роботи школи. Регулярний моніторинг ринку, прозора комунікація з клієнтами та належне управління кадровими і фінансовими ресурсами сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкості «АртЕри» навіть у змінному середовищі.

ВИСНОВКИ

1. Створення школи мистецтв в Україні – це не лише внесок у культурний розвиток, але й перспективний бізнес-проект, що вимагає ретельного планування та аналізу. В умовах зростаючої конкуренції у творчій сфері, успіх такого підприємства залежить від високого рівня професіоналізму, креативності та ефективного управління.

Школа мистецтв, що спеціалізується на музиці, образотворчому мистецтві та дизайні, має на меті розвивати творчий потенціал особистості, формувати естетичний смак та навчати професійним навичкам. Її діяльність спрямована на дітей та дорослих, які прагнуть відкрити для себе світ мистецтва та розвинути свій талант. Діяльність школи мистецтв відповідає КВЕД : 85.52 «Освіта у сфері культури та мистецтва», включає навчання грі на музичних інструментах, живопису, скульптурі, танцям та іншим видам мистецтва, 74.10 «Спеціалізована діяльність з дизайну», включає діяльність з розробки дизайну інтер'єрів, одягу, графічного дизайну та інших видів дизайну.

2. Діяльність школи мистецтв регулюється Законом України "Про освіту" та іншими нормативно-правовими актами. Для отримання ліцензії необхідно подати пакет документів, що підтверджують відповідність вимогам законодавства. Важливо також дотримуватися санітарно-гігієнічних норм та правил пожежної безпеки.

Створення школи мистецтв «АртЕра» – це складний, але перспективний проект, що вимагає ретельного планування, аналізу ринку та дотримання законодавства.

3. Вибір ТОВ та загальної системи оподаткування дозволяє забезпечити стабільність, розвиток та фінансову прозорість бізнесу, сприяючи розвитку творчого потенціалу особистості та збагаченню культурного життя суспільства. Для успішного функціонування школи необхідно розробити економічно обґрунтований бізнес-план, який враховує всі аспекти діяльності, від вибору організаційно-правової форми до управління фінансами.

ТОВ як організаційно-правова форма дозволяє залучити інвесторів, обмежити відповідальність та забезпечити стабільність діяльності.

Загальна система оподаткування для ТОВ «АртЕра» є оптимальним вибором для школи мистецтв, оскільки вона дозволяє враховувати всі витрати, використовувати податковий кредит та вільно розвивати діяльність без обмежень. Це особливо важливо для школи, яка планує надавати широкий спектр послуг, залучати гранти та співпрацювати з іншими організаціями.

4. Аналіз стану мистецьких шкіл України, зокрема Одеської області, підтверджує їхню значну роль у розвитку культури. Станом на 2023 рік в Україні діє понад 1 250 мистецьких шкіл, серед яких 732 музичні, 457 школи мистецтв і 108 художніх шкіл. Водночас війна пошкодила понад 130 закладів, з яких 23 зруйновані повністю. Бюджети шкіл здебільшого спрямовані на оплату праці — понад 60–70% видатків, тоді як на оновлення обладнання і розвиток припадає менше 10%. Наприклад, середній фонд оплати праці однієї школи може сягати 2–3 млн грн на рік, тоді як капітальні витрати становлять лише 200–300 тис. грн.

Мистецькі заклади Одещини активно залучають додаткові ресурси: краудфандинг, гранти, державно-приватне партнерство. В окремих проєктах громада зібрала до 150 тис. грн на ремонт класів або оновлення інструментів. Для подальшого розвитку мистецьких шкіл необхідно збільшити фінансування мінімум на 30–40%, посилити цифровізацію та створити умови для залучення молодих викладачів. Це дозволить зберегти понад 200 тис. учнів у системі мистецької освіти та зміцнити культурну стійкість України в умовах відновлення.

5. Аналіз внутрішніх конкурентних переваг підтверджує, що ТОВ «АртЕра» має потужну стартову позицію для стабільного функціонування й подальшого розвитку у сфері мистецької освіти. Серед ключових сильних сторін виокремлюється різнопрофільність освітніх напрямів: поєднання музичного, образотворчого мистецтва та дизайн-студії дозволяє охоплювати широку аудиторію учнів і формувати комплексну творчу середу.

Висококваліфікований педагогічний колектив є гарантією якості

навчального процесу. Наявність фахівців з профільною освітою та практичним досвідом створює довіру до закладу серед батьків і підвищує репутацію школи.

SWOT-аналіз свідчить, що при домінуванні сильних сторін і наявності значних можливостей (розширення послуг, участь у грантах, партнерство) існують певні ризики: висока вартість оренди, витратність оновлення обладнання, економічна нестабільність. Ці загрози потребують постійного моніторингу та оперативної адаптації стратегії.

З точки зору маркетингу та репутації школа демонструє ефективність: активне просування через соцмережі, власний бренд і постійна робота над іміджем формують високу впізнаваність і лояльність клієнтів. Партнерські зв'язки з іншими культурно-мистецькими установами створюють додаткові переваги у вигляді спільних проєктів, обміну досвідом і підвищення престижу ТОВ «АртЕра» на місцевому ринку. Інноваційний підхід до розвитку школи – зокрема, впровадження арт-терапії, курсів креативного мислення, занять для дорослих і старшого віку – відкриває нові ринкові сегменти та розширює цільову аудиторію.

6. Проведений PESTLE-аналіз показує, що школа мистецтв

ТОВ «АртЕра» працюватиме в умовах як сприятливих, так і ризикових зовнішніх факторів. Позитивними факторами є державна підтримка культури, високий суспільний інтерес до творчої освіти та розвиток цифрових технологій, які дозволяють впроваджувати онлайн-формати навчання та розширювати аудиторію. Водночас економічна нестабільність, висока вартість оренди та потреба у дотриманні суворих правових норм створюють певні виклики для стабільності діяльності.

Порівняльний аналіз показав, що на ринку Одеси основними конкурентами ТОВ «АртЕра» є такі установи: школа мистецтв «Колорит» – класична школа з фокусом на традиційному образотворчому мистецтві та сильною репутацією; арт-студія «Мозаїка» – креативна студія для дітей і молоді з акцентом на короткі курси, рукоділля і неформальну атмосферу; центр творчості «АртХаус» – інноваційна школа з сучасним обладнанням і потужною цифровою платформою

для інтегрованих програм із дизайну та медіа. Серед цих конкурентів ТОВ «АртЕра» вигідно вирізняється поєднанням найкращих практик: широкий спектр напрямів (музика, живопис, дизайн), сучасна матеріально-технічна база, високий рівень викладання та активна маркетингова діяльність. Важливим є й розташування школи у центрі міста та помірна цінова політика, що робить навчання доступним для більшості сімей.

7. Проєкт ТОВ «АртЕра» є фінансово обґрунтованим, економічно доцільним та конкурентоспроможним. Чітка структура стартових і поточних витрат, залучення кредитних коштів під вигідні умови та грамотна організація фінансових потоків створюють надійний фундамент для успішного запуску та сталого розвитку сучасної школи мистецтв у місті Одеса.

Стартовий капітал проєкту визначено у розмірі 1 651 300 грн. Щомісячні поточні витрати складають 589 677 грн, що відповідає реальним потребам школи з площею 250 м², 11 співробітниками та широким спектром послуг. Найбільшу частину поточних витрат становить фонд оплати праці — 2 941 680 грн на рік (41,7% річного бюджету) та оренда — 2 880 000 грн на рік (40,8%).

8. Життєвий цикл проєкту ТОВ «АртЕра» — це чітко структурований шлях, що охоплює всі етапи від зародження ідеї до стабільного функціонування освітньо-творчого простору. Він починається з ініціації, де формується концепція та стратегічні цілі, переходить до детального Планування бізнес-процесів та фінансів. Ключовим етапом є реалізація, яка триватиме з 1 серпня по 30 вересня 2025 року. Протягом цього періоду відбудуться ремонтні роботи, закупівля обладнання, найм персоналу та активна рекламна кампанія. Це забезпечить перетворення бізнес-ідеї на повноцінний функціональний об'єкт. Після цього етапу проєкт перейде до запуску експлуатації та подальшої стабілізації та розвитку, що передбачає вихід на заплановані обсяги доходу та розширення діяльності.

Чітке дотримання календарного графіку, фінансовий контроль та координація з підрядниками є критично важливими для мінімізації ризиків та досягнення фінансової стійкості. Такий комплексний підхід гарантує створення

якісного та безпечного середовища для навчання та розвитку дітей і підлітків, сприяючи успішному старту та сталому розвитку ТОВ «АртЕра».

9. На основі проведених фінансово-економічних розрахунків встановлено, що проєкт створення та розвитку ТОВ «АртЕра» є економічно обґрунтованим і інвестиційно привабливим за поточних умов реалізації. Прогноз грошових потоків, складений з урахуванням доходів від надання платних мистецьких та творчих послуг, демонструє стабільне зростання виручки на 5% щорічно протягом шести років, що свідчить про сталість попиту й розвиток діяльності підприємства.

Структура доходів проєкту є диверсифікованою та збалансованою: основну частину виручки формують навчальні заняття з мистецьких дисциплін (65%), тоді як короткотермінові майстер-класи, мистецькі табори, індивідуальні проєкти та додаткові сервіси забезпечують додаткові джерела надходжень і дозволяють мінімізувати ризики сезонності.

Розрахунок ключових інтегральних показників ефективності підтверджує доцільність інвестицій у проєкт. Чистий приведений дохід (NPV) становить 2 990 000 грн, що свідчить про перевищення дисконтованих грошових потоків над обсягом початкових інвестицій. Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 2,81, що означає отримання 2,81 грн доходу на кожную інвестовану гривню, що перевищує критичне значення $PI > 1$. Внутрішня норма рентабельності (IRR) складає 32%, що значно перевищує ставку дисконтування (24%) та вказує на високу дохідність проєкту. Період окупності інвестицій (PBP) становить 1,6 роки, що є коротким терміном для підприємств даного профілю та підтверджує швидке повернення вкладених коштів.

Загалом отримані результати засвідчують фінансову стійкість та конкурентоспроможність ТОВ «АртЕра» у середньостроковій перспективі. Запропонована бізнес-модель демонструє здатність генерувати стабільний грошовий потік, формувати достатній рівень прибутковості та ефективно використовувати залучений капітал. З метою підвищення рентабельності та посилення позицій на ринку доцільно й надалі розширювати спектр послуг,

впроваджувати інноваційні формати навчання, активізувати маркетингові заходи та залучати нові цільові аудиторії. Це сприятиме збільшенню клієнтської бази, зростанню доходів і зміцненню ринкових позицій підприємства у сфері освітніх та творчих послуг.

10. Проведений аналіз дозволив визначити ключові ризики, що можуть впливати на стабільну діяльність та розвиток школи мистецтв «АртЕра». Найбільш значущими за рівнем інтегральної оцінки є такі фактори, як висока конкуренція на ринку творчих послуг, можливий відтік кваліфікованих викладачів, а також нестабільність фінансування матеріально-технічної бази.

Окрім цього, особливу увагу слід приділити технічній готовності до проведення онлайн-занять, адже навіть незначні збої можуть знизити довіру учнів та батьків. Військові загрози та можливі форс-мажорні ситуації залишаються зовнішніми факторами високого впливу, що потребують продуманого плану дій і страхування ризиків.

Загалом, більшість ідентифікованих ризиків можуть бути ефективно мінімізовані завдяки розробленим превентивним заходам та гнучкому підходу до організації роботи школи. Регулярний моніторинг ринку, прозора комунікація з клієнтами та належне управління кадровими і фінансовими ресурсами сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкості «АртЕри» навіть у змінному середовищі.

Рекомендується оновлювати даний реєстр ризиків щонайменше раз на пів року та розробити окремий План реагування на надзвичайні ситуації, що дозволить швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейченко А. В. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств на національному рівні в сучасних умовах. Матеріали VIII Міжн. наук.-практ. конф.: Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи. Одеса, 2022. С. 153–155. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16380/1/конф_Одесса.pdf#page=153 (дата звернення: 04.02.2025).
2. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2023. № 2. С. 50–54.
3. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 07.04.2025).
4. Проєкт інноваційної стратегії України. Київ: WINWIN, 2020. <https://winwin.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2025).
5. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої освіти. Київ: МОН України, 2020. <https://winwin.gov.ua> (дата звернення: 04.03.2025).
6. Мережа шкіл новаторства України: виклики, стратегії, синергія розвитку. Полтава: ПАНО, 2023. <https://pano.pl.ua> (дата звернення: 05.03.2025).
7. Дорожня карта використання науки, технологій та інновацій в Україні. Київ: МОН України, 2024. <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 02.03.2025).
8. Інновації в освіті: перспективи розвитку: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 20 травня 2021 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2021. <http://dspace.wunu.edu.ua> (дата звернення: 08.03.2025).
9. Гринько Т. Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2024. 424 с.
10. Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021–2030 рр. / Локшина О. УЕЖ, 2023. 315 с.

11. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 1(11). С. 140–150.
12. Деньгуб В. В. Пріоритети індикативного планування промислових підприємств. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (22–23 вересня 2023 р.). Одеса: ОНЕУ. С. 371–372.
13. Driving K-12 Innovation: 2025 / Hurdles, Accelerators, and Tech Enablers. CoSN, 2025. 42 p.
14. The K-12 Education System: Economic Impacts and Opportunities. U.S. Government Publishing Office, 2025. P. 241–280.
15. Funders' Role in Scaling Education Innovation. Brookings Institution, 2023. <https://www.brookings.edu> (дата звернення: 05.03.2025).
16. Inclusive Innovation for U.S. Economic Growth and Resiliency. CSIS, 2023. <https://www.csis.or/analysis/inclusive-innovation-us-economic-growth-and-resiliency> (дата звернення: 05.03.2025).
17. 10 Innovations That Will Transform Education in 2025. ProFuturo, 2025. <https://profuturo.education/en/observatory/innovative-solutions/10-innovations-that-will-transform-education-in-2025> (дата звернення: 05.03.2025).
18. Creative Economy and the OSCE. Modern Diplomacy, 2025. <https://moderndiplomacy.eu/2025/04/27/creative-economy-and-the-osce/> (дата звернення: 01.03.2025).
19. Tech Should Be the Ally of the Creative Industries. Financial Times, 2025. <https://www.ft.com/content/c9731500-9fd0-4882-b93f-3f3c7981b624/> (дата звернення: 04.03.2025).
20. Гаєвська Л.М., Марченко О.І. Підприємницька діяльність : підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 500 с.
21. Бурлан, С., Прокопович, Л. Методичні підходи до прогнозування прибутку підприємства. Економіка та суспільство. 2024 (№62).

- <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-48> (дата звернення: 27.03.2025).
22. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47.
 23. Овдій Л. І., Некрасова Я. А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств за допомогою статистичних моделей. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. С.34–38.
 24. Череп А. В., Лисенко О. А. Необхідність бізнес-планування : наукова стаття. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 6. С. 119–122.
 25. Що таке PESTLE-аналіз. Вчимося розуміти зовнішнє бізнес-середовище. Laba міжнародна онлайн-школа. URL: <https://laba.ua/blog/1618-что-takoe-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu> (дата звернення: 20.03.2025).
 26. Фінансуємо бізнес. ПриватБанк: веб-сайт. URL: <https://privatbank.ua/business/kredit> (дата звернення 06.02.2025).
 27. Lozynska, T., Birchenko N., Piskun A., Dengub V. Investment and snfrastructure development projects in public–private partnerships in Ukraine. Economics Ecology Socium2024. № 8. Р. 53–65. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.4-5> (дата звернення 12.02.2024).
 28. Лейбович А. В. Засади розвитку приватних шкіл в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6356> (дата звернення: 17.04.2025).
 29. Кремень, В.Г., Топузов, О.М., Ляшенко, О.І., Мальований, Ю.І., & Засекіна Т.М. (Профільна середня освіта: концептуальні засади для Нової української школи. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2023, № 5(2). С. 1-8. DOI:<https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5201>.
 30. Бех, І.Д. (2021). Сучасна освіта на шляху досконалості. Рідна школа, 2021, 1-2(1072).

ДОДАТКИ

Додаток А

Прайс-лист мистецької школи

<i>№</i>	<i>Послуга</i>	<i>Опис</i>	<i>Орієнтовна ціна</i>
1	НАВЧАЛЬНІ ЗАНЯТТЯ	Регулярні курси та гуртки для дітей і дорослих	
1.1	Курси живопису та графіки (абонемент, 8 занять)	2 заняття на тиждень, 1,5 год кожне	2 000 грн / міс
1.2	Студії дизайну, декоративно-прикладного мистецтва (абонемент, 8 занять)	Робота з різними матеріалами	2 000 грн / міс
1.3	Групові уроки музики, вокалу (абонемент, 8 занять)	Вокал або гра на інструменті	1 800 грн / міс
1.4	Індивідуальні уроки музики, вокалу (1 заняття)	45 хв, один на один з викладачем	400 грн / урок
2	КРОТКОТЕРМІНОВІ МАЙСТЕР-КЛАСИ	Разові заходи, воркшопи	
2.1	Майстерня вихідного дня (1 захід)	Вікенд-творчість для всієї родини	300–500 грн / учасник
2.2	Тематичний воркшоп (1 захід)	Святковий або сезонний формат	400–600 грн / учасник
2.3	Корпоративний творчий захід (1 захід)	Для груп від 5 до 30 осіб	від 5 000 грн / група
3	МИСТЕЦЬКІ ТАБОРИ І ІНТЕНСИВИ	Літні, зимові програми	
3.1	Літній табір (1 тиждень)	Повний день, харчування, матеріали	3 500–4 000 грн / тиждень
3.2	Зимовий інтенсив (1 тиждень)	3–4 години щодня	2 000–2 500 грн / тиждень
4	ІНДИВІДУАЛЬНІ ПРОЄКТИ ТА ЗАМОВЛЕННЯ	Декор, оформлення, виїзні послуги	
4.1	Декорування подій (разово)	Весілля, дні народження, фотозони	від 3 000 грн
4.2	Виїзна робота викладача	Майстер-клас на заході	від 1 500 грн / год
5	ДОДАТКОВІ СЕРВІСИ	Сувеніри, оренда	
5.1	Сувенірна продукція	Листівки, постери, кераміка	50–500 грн / одиниця
5.2	Оренда студії (1 година)	Для фотосесій чи свят	500–800 грн / год

Реєстр ризиків проєкту

№	Опис ризику	Ймовірність	Вплив на результат	Оцінка ризику	Стратегія та конкретні дії
1	Висока конкуренція серед творчих студій	6	7	42	Розробка унікальних програм, запрошення відомих митців, активний маркетинг у соцмережах
2	Відтік талановитих викладачів до конкурентів	5	8	40	Мотиваційна система, премії, творчі резиденції, залучення викладачів до внутрішніх проєктів
3	Зниження кількості учнів через сезонність	4	7	28	Організація літніх таборів, онлайн-курсів, розробка гнучких абонементів
4	Відсутність фінансування на оновлення матеріальної бази	5	8	40	Залучення грантів, партнерів, спонсорів, проведення краудфандинг-кампаній
5	Технічні проблеми під час онлайн-занять	5	7	35	Використання стабільної платформи, техпідтримка, інструкції для учнів
6	Невдоволення батьків рівнем викладання	3	7	21	Атестація викладачів, збір відгуків, організація додаткових консультацій
7	Використання несертифікованих матеріалів	2	7	14	Робота тільки з перевіреними постачальниками, регулярна перевірка матеріалів
8	Військові загрози (форс-мажор)	4	9	36	Страховання майна, план евакуації, перехід на онлайн-формат занять
9	Перевірки контролюючих органів (санітарія, безпека)	3	7	21	Дотримання норм, регулярне навчання та інструктаж персоналу
10	Пожежа або аварія у приміщенні	2	9	18	Страховання майна, пожежна сигналізація, проведення інструктажів

Пелюсткова діаграма

Пелюсткова діаграма ризиків школи мистецтв «АртЕра»

