

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Оцінка фінансової ефективності діяльності суб'єктів
малого бізнесу та напрями її підвищення»**

Виконала: студентка IV курсу, групи ФБС(з)-41
спеціальності:

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Гундяк Лілія Романівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри фінансів

Білий М.М.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки

Ємець О.І.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Сутність та особливості функціонування суб'єктів малого бізнесу в Україні.....	5
1.2. Економічні засади фінансової ефективності діяльності суб'єктів малого бізнесу	11
1.3. Методичні підходи до оцінки фінансової ефективності суб'єктів малого бізнесу	17
РОЗДІЛ 2	24
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ФОП «ПОПОВИЧ С.В.»	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП «Попович С.В.».....	24
2.2. Аналіз фінансового стану суб'єкта малого бізнесу	29
2.3. Оцінка фінансової ефективності діяльності ФОП «Попович С.В.»	36
РОЗДІЛ 3	43
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	43
3.1. Основні проблеми забезпечення фінансової ефективності малого бізнесу в умовах війни	43
3.2. Розробка заходів щодо підвищення фінансової ефективності діяльності суб'єктів малого бізнесу	48
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
Додатки.....	69

ВСТУП

Малий бізнес є невід'ємним структурним елементом ринкової економіки, що виконує ключові функції: забезпечення зайнятості населення, формування конкурентного середовища та насичення споживчого ринку товарами і послугами. В Україні суб'єкти малого підприємництва формують понад половину ВВП та забезпечують зайнятість мільйонів громадян. В умовах повномасштабного збройного вторгнення РФ, розпочатого 24 лютого 2022 року, малий бізнес зазнав безпрецедентного стресу: руйнування інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту, енергетична криза та масштабна вимушена міграція населення суттєво ускладнили його функціонування. За таких умов оцінка та підвищення фінансової ефективності набувають особливої актуальності як передумова виживання і розвитку суб'єктів малого підприємництва.

Теоретичні та методичні аспекти фінансової ефективності малого бізнесу досліджували: Білик М. Д., Варналій З. С., Дрига С. Г., Мних Є. В., Подольська В. О., Поддєрьогін А. М., Савицька Г. В., Терещенко О. О. та ін. Попри значний науковий доробок, питання адаптації методичного інструментарію оцінки фінансової ефективності до умов мікропідприємств сфери послуг в умовах воєнної економіки залишаються недостатньо розробленими і потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та здійснення комплексної оцінки фінансової ефективності діяльності суб'єктів малого бізнесу, а також розробка науково обґрунтованих заходів щодо її підвищення на прикладі ФОП «Попович С.В.».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та особливості функціонування суб'єктів малого бізнесу в Україні;
- дослідити економічні засади фінансової ефективності діяльності суб'єктів малого бізнесу;

- систематизувати методичні підходи до оцінки фінансової ефективності мікропідприємств;
- надати загальну характеристику діяльності ФОП «Попович С.В.»;
- здійснити комплексний аналіз фінансового стану підприємства (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності);
- оцінити фінансову ефективність ФОП «Попович С.В.» через систему показників рентабельності та факторний аналіз за моделлю Дюпон;
- ідентифікувати основні проблеми забезпечення фінансової ефективності в умовах воєнного стану;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення фінансової ефективності ФОП «Попович С.В.» та спрогнозувати їхній ефект.

Об'єкт дослідження - процес формування та оцінки фінансової ефективності діяльності суб'єктів малого бізнесу в сучасних умовах господарювання. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів оцінки показників фінансової ефективності малих підприємств, а також стратегічні напрями її підвищення.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, коефіцієнтний метод (показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності), факторний аналіз рентабельності власного капіталу за тривимірною моделлю Дюпон, SWOT-аналіз, метод сценарного фінансового моделювання.

Інформаційну базу дослідження складають: законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані Держстату України та НБУ, спрощена фінансова звітність ФОП «Попович С.В.» за 2023-2025 роки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Структура роботи: вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел, додатки. Робота викладена на 69 сторінках, містить 21 таблицю, 7 рисунків та 4 додатки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та особливості функціонування суб'єктів малого бізнесу в Україні

Мале підприємництво відіграє ключову роль у системі ринкових відносин, виступаючи структурним елементом, що забезпечує конкуренцію, зайнятість і насичення внутрішнього ринку. Попри відносно невеликі масштаби окремого суб'єкта, в сукупності малий бізнес формує значну частину ВВП: за оцінками Світового банку, частка малих і середніх підприємств у ВВП розвинутих країн сягає 50-70%, у країнах, що розвиваються – 30-50% [36]. Для України цей показник у довоєнний період оцінювався на рівні 55-60% загальних надходжень до бюджету від господарюючих суб'єктів.

У науковій літературі поняття «малий бізнес» та «мале підприємництво» нерідко використовуються як синоніми. Проте між ними є змістова різниця: підприємництво наголошує на ініціативному характері діяльності й особистому ризику підприємця, тоді як «бізнес» – ширша категорія, що охоплює будь-яку систематичну господарську практику незалежно від її ризикованості чи новаторського характеру [22]. У контексті цієї роботи обидва терміни вживаються як взаємозамінні для позначення діяльності суб'єктів із відповідними кількісними та якісними характеристиками.

Категорія «підприємництво» в економічній теорії пройшла тривалий шлях концептуального розвитку. Класична школа (А. Сміт, Д. Рікардо) трактувала підприємця переважно як власника капіталу й організатора виробництва. Й. Шумпетер суттєво поглибив це трактування, визначивши підприємця насамперед як носія інновацій – суб'єкта, здатного впроваджувати нові комбінації ресурсів і тим самим руйнувати усталений ринковий порядок («творче руйнування») [29]. Ф. Найт, своєю чергою, акцентував на функції

прийняття справжньої невизначеності як відмітній рисі підприємництва. Сучасне розуміння, закріплене у вітчизняному законодавстві, синтезує ці підходи: підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність з метою одержання прибутку (ст. 50 Цивільного кодексу України та Закону України № 4618-VI [1; 4]).

Законодавчі критерії виокремлення суб'єктів малого підприємництва в Україні визначено Законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (№ 4618-VI від 22.03.2012 зі змінами). Відповідно до нього, мале підприємство – суб'єкт, у якого кількість працівників не перевищує 50 осіб, а річний дохід – суму, еквівалентну 10 млн євро. У середині цієї категорії виокремлюється підвид – мікропідприємство: до 10 осіб і до 2 млн євро доходу [4]. Порівняльну характеристику категорій наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Критерії класифікації суб'єктів підприємницької діяльності за розміром в Україні

Критерій	Мікропідприємство	Мале підприємство	Середнє підприємство
Середня кількість працівників	до 10 осіб	10–50 осіб	50–250 осіб
Річний дохід від діяльності	до 2 млн євро	до 10 млн євро	до 50 млн євро
Типові організаційно-правові форми	ФОП, мале ТОВ	ФОП, ТОВ, ФГ	ТОВ, АТ, ПрАТ
Система оподаткування	Спрощена (гр. 1–3 ЄП)	Спрощена / загальна	Загальна
Форма фінансової звітності	Скорочена (ф. №1-мс, №2-мс)	Скорочена або повна	Повна
Обов'язковість аудиту	Не обов'язковий	Не обов'язковий	За умовами статуту
Можливість застосування РРО/ПРРО	Спрощений порядок	Так	Так (обов'язково)

Джерело: складено за [1]

Схематично класифікацію суб'єктів підприємницької діяльності за розміром відображено на рис. 1.1.

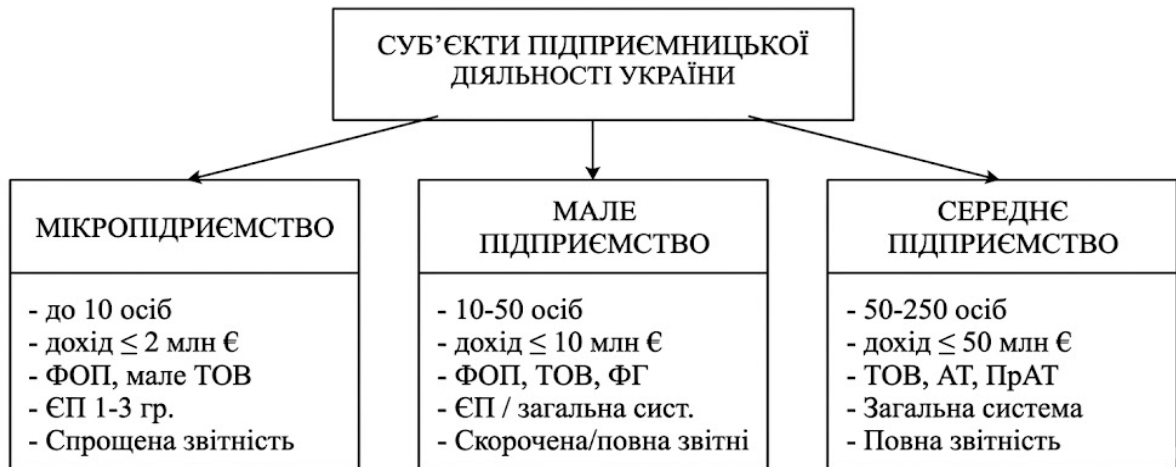


Рис. 1.1. Класифікація суб'єктів підприємницької діяльності за розміром в Україні

Джерело: складено за [4]

Фізична особа-підприємець (ФОП) є найпоширенішою організаційно-правовою формою малого бізнесу в Україні. За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, станом на початок 2025 року в країні зареєстровано понад 1,73 млн активних ФОП – це близько 85% від загальної кількості зареєстрованих господарюючих суб'єктів [11]. Таке домінування ФОП пояснюється низкою практичних переваг: спрощеним порядком реєстрації та ліквідації, відсутністю вимог до мінімального статутного капіталу, доступністю спрощеної системи оподаткування й обліку.

Поряд із перевагами, форма ФОП має суттєві обмеження. По-перше, власник несе необмежену особисту майнову відповідальність за всіма зобов'язаннями підприємства, що підвищує його ризики у разі банкрутства. По-друге, ФОП позбавлений можливості залучати корпоративний капітал (не може випускати акції чи частки) і, відповідно, має суттєво обмежений доступ до зовнішнього фінансування порівняно з юридичними особами. По-третє,

нерозмежованість особистих і підприємницьких фінансів ускладнює управлінський облік і фінансове планування [35].

Функціонування суб'єктів малого бізнесу відзначається рядом специфічних рис, що принципово відрізняють їх від великих корпорацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характерні ознаки суб'єктів малого бізнесу та їх вплив на фінансову діяльність

Характерна ознака	Прояв	Наслідок для фінансової діяльності
Концентрація власності та управління	Власник = керівник = бухгалтер	Обмеженість управлінського потенціалу, ризик суб'єктивних рішень
Обмеженість фінансових ресурсів	Переважно самофінансування (70–80%)	Залежність від операційного грошового потоку, низький інвестиційний потенціал
Вузька спеціалізація	Один або кілька видів діяльності	Висока концентрація ринкового ризику, але й глибока компетентність
Висока адаптивність	Швидка зміна асортименту, цін, умов	Перевага в кризових умовах, здатність до виживання
Локальний ринок збуту	Обслуговування місцевої громади	Чутливість до локальних економічних потрясінь
Персоніфікованість відносин	Лояльність до конкретного майстра/власника	Висока вартість репутаційного капіталу, ризик втрати клієнтів при зміні персоналу
Обмежений доступ до кредитів	Банки вимагають заставу, яку ФОП не має	Залежність від власних оборотних коштів, ризик кризи ліквідності

Джерело: узагальнено автором за [34; 35]

Першою такою рисою є концентрація власності та управління в руках однієї особи або вузького кола осіб. Це забезпечує гнучкість і оперативність прийняття рішень, але формує сильну залежність від компетентності та суб'єктивного судження власника [35]. Другою рисою є обмеженість фінансових ресурсів і переважна орієнтація на самофінансування: за оцінками досліджень, до 70–80% малих підприємств фінансують розвиток виключно за

рахунок операційного прибутку та особистих заощаджень власника, не вдаючись до банківського кредиту [36].

Третьою специфічною рисою малого бізнесу є вузька галузева і продуктова спеціалізація. Малі підприємства, як правило, орієнтуються на конкретний ринковий сегмент і не прагнуть до диверсифікації, притаманної великим корпораціям. Це підвищує операційну ефективність у вузькій ніші, але водночас збільшує вразливість до структурних змін ринку. Четвертою рисою є висока адаптивність та швидкість реагування на зміни: мале підприємство здатне переорієнтуватися на нові послуги чи ринки значно швидше, ніж великий гравець з розгалуженою ієрархічною структурою [35].

В умовах воєнного стану, введеного в Україні 24 лютого 2022 року, мале підприємництво опинилося під тиском системних шоків. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, масштабна вимушена міграція населення, систематичні обстріли енергетичної системи та загальна невизначеність ділового середовища суттєво ускладнили функціонування малого бізнесу. За даними Держстату [11], чисельність активних ФОП у 2022-2023 роках скоротилася приблизно на 12-15% порівняно з довоєнним рівнем, хоча з 2024 року розпочалося поступове відновлення. Показово, що саме сфера послуг виявилася більш стійкою, ніж торгівля чи виробництво, оскільки орієнтована на задоволення регулярних особистих потреб.

Сфера послуг краси та особистого догляду, до якої належить ФОП «Попович С.В.», є репрезентативним прикладом малого підприємництва з такими характеристиками: відносно низька капіталомісткість при значній трудомісткості; персоніфікований характер попиту – клієнт прив'язаний до конкретного майстра; регулярний попит з циклами 3-8 тижнів залежно від виду послуги; відносно низька цінова еластичність попиту в стабільних умовах, що підвищується в кризових ситуаціях [29]. Ці характеристики суттєво впливають на специфіку фінансового управління у цій галузі та вимагають відповідного методичного інструментарію для оцінки ефективності.

Окремої уваги заслуговує питання державної підтримки малого бізнесу в Україні, яка реалізується через кілька ключових механізмів. По-перше, спрощена система оподаткування (єдиний податок) дозволяє суттєво знизити адміністративне навантаження: замість ведення повного бухгалтерського обліку підприємець складає обмежену звітність і сплачує фіксовану або відсоткову ставку від доходу. По-друге, держава забезпечує спрощений доступ до реєстрації бізнесу – процедура відкриття ФОП в Україні займає від кількох годин до одного дня через портал «Дія». По-третє, у воєнний час уряд запровадив низку антикризових інструментів: тимчасове звільнення від сплати єдиного внеску, програми мікрокредитування «Доступні кредити 5-7-9», а також міжнародні гранти для відновлення зруйнованих підприємств [36].

Розглядаючи малий бізнес у міжнародному контексті, варто зазначити, що в країнах – членах ЄС критерії його виокремлення визначено Рекомендацією Європейської Комісії 2003/361/ЄС. Відповідно до неї, мале підприємство – це суб'єкт із чисельністю персоналу до 50 осіб та річним оборотом або загальним балансом до 10 млн євро, тоді як мікропідприємство – до 10 осіб і 2 млн євро відповідно [1]. Таким чином, українське законодавство здебільшого гармонізоване із європейськими підходами, що є важливою передумовою для євроінтеграційних процесів. Разом з тим, практика правозастосування суттєво різниться: у країнах ЄС малий бізнес активніше залучає зовнішнє фінансування через розвинений ринок венчурного капіталу та банківського мікрокредитування, тоді як вітчизняне підприємництво залишається переважно самофінансованим.

Галузева структура малого бізнесу в Україні відзначається значною концентрацією у сфері торгівлі та послуг. За даними Держстату, у 2023 році близько 43% мікропідприємств та малих підприємств були зайняті у секторі оптової і роздрібної торгівлі, 21% – у сфері послуг (включаючи особисті послуги, освіту та охорону здоров'я), тоді як частка виробничих підприємств не перевищувала 12% [11]. Ця структура обумовлена, з одного боку, низькими бар'єрами входу у торгівлю та послуги (мінімальні інвестиції у засоби

виробництва), а з іншого – кризою промислового виробництва внаслідок деіндустріалізації 1990-х та руйнівного впливу воєнних дій на виробничу інфраструктуру сходу та півдня країни. Для подальшого дослідження принципово важливо враховувати специфічні риси саме сервісного сектору: нематеріальний характер продукту, неможливість накопичення запасів, безпосередній контакт виробника і споживача, що разом формують унікальний профіль ризиків та фінансових потоків.

Отже, суб'єкти малого бізнесу утворюють незамінний структурний елемент ринкової економіки, що виконує ключові соціально-економічні функції. Специфіка їх функціонування – обмеженість ресурсів, концентрація управління, вузька спеціалізація та висока адаптивність – вимагає від власників-підприємців опанування адаптованих інструментів фінансового управління, зокрема науково обґрунтованої оцінки фінансової ефективності.

1.2. Економічні засади фінансової ефективності діяльності суб'єктів малого бізнесу

Категорія «ефективність» є одним із центральних понять економічної науки, адже саме вона слугує мірою раціональності будь-якого господарського процесу. У найзагальнішому тлумаченні ефективність – це ступінь відповідності отриманого результату витраченим ресурсам або поставленим цілям. Концептуально в економічній теорії розрізняють два аспекти ефективності: алокативну (ефективність за Парето – неможливо покращити добробут одного суб'єкта, не погіршивши стан іншого) та виробничу (технічну – досягнення максимального виходу продукту при заданих ресурсах) [7]. Фінансова ефективність є прикладним виразом виробничої ефективності у вартісному вимірі.

У науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття «фінансова ефективність підприємства». Більш того, різні наукові школи акцентують увагу на різних її аспектах. Так, І.О. Бланк розглядає

фінансову ефективність як результативність фінансово-господарської діяльності, яка виражається у здатності підприємства генерувати прибуток, зберігати платоспроможність і нарощувати власний капітал за умов прийняттого ризику [7]. Г.В. Савицька трактує її як синтетичну характеристику, що підсумовує в грошовому вимірі всі аспекти господарської діяльності і є кінцевим її результатом [29]. Більш комплексний підхід пропонують М.Д. Білик, О.В. Павловська та ін., розглядаючи фінансову ефективність як міру оптимального поєднання прибутковості, ліквідності та стійкості в єдиному управлінському просторі [6]. Порівняльний аналіз підходів систематизовано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «фінансова ефективність»

Автор / джерело	Визначення	Підхід
Бланк І.О. [7]	Результативність фінансово-господарської діяльності як здатність генерувати прибуток і зберігати платоспроможність при прийнятному ризику	Результативний
Савицька Г.В. [29]	Синтетична характеристика, що відображає вартісний підсумок усіх аспектів господарювання підприємства	Інтегральний
Білик М.Д., Павловська О.В. [6]	Міра оптимального поєднання прибутковості, ліквідності та стійкості в управлінні фінансами	Комплексний
Подольська В.О., Яріш О.В. [27]	Здатність підприємства забезпечувати ефективне формування і використання фінансових ресурсів	Ресурсний
Терещенко О.О. [33]	Ступінь досягнення фінансових цілей підприємства при оптимальному використанні капіталу	Цільовий
Мних Є.В. [20]	Відношення фінансових результатів до витрат чи ресурсів, залучених для їх отримання	Витратний

Аналіз поглядів, систематизованих у табл. 1.3, дозволяє виокремити три домінантні підходи. Витратний підхід (Мних Є.В., частково Бланк І.О.) зводить

фінансову ефективність до класичного відношення «результат / витрати». Ресурсний підхід (Подольська В.О., Яріш О.В.) акцентує на раціональності використання залученого капіталу. Комплексний підхід (Білик, Павловська, Терещенко) розглядає ефективність як збалансованість прибутковості, ліквідності та стійкості одночасно.

Для мікропідприємств та малих підприємств найбільш доцільним вважаємо саме комплексний підхід. Це зумовлено тим, що в умовах ресурсної обмеженості підприємство не може дозволити собі максимізувати лише один вимір ефективності за рахунок інших: надмірне прагнення до прибутку може підірвати ліквідність, а гіперконсервативна фінансова стійкість – обмежить ресурси для зростання [16]. Тому сформулюємо власне визначення: фінансова ефективність суб'єктів малого бізнесу – це інтегральна характеристика господарювання, що відображає ступінь раціонального використання фінансових ресурсів і одночасне забезпечення прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості в процесі досягнення цілей підприємця в умовах конкретного операційного середовища.

Три складові фінансової ефективності – прибутковість, ліквідність і фінансова стійкість перебувають у діалектичному взаємозв'язку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові фінансової ефективності суб'єктів малого бізнесу та їх показники

Джерело: складено за [10; 16]

Прагнення до максимізації прибутку нерідко суперечить вимогам ліквідності: підприємство, що спрямовує всі вільні кошти у розширення асортименту послуг чи придбання обладнання, підвищує потенційну прибутковість, але зменшує оперативний запас платоспроможності. Фінансова стійкість передбачає стримане використання позикового капіталу, що обмежує потенційний ефект фінансового важеля. Знаходження оптимального балансу між цими трьома цілями і є сутністю фінансового менеджменту малого підприємства [20].

Фінансова ефективність малого підприємства формується під дією системи взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів. Їх систематизацію наведено на рис. 1.3. До зовнішніх чинників, що перебувають поза контролем підприємця, відносяться: загальна макроекономічна динаміка (темп зростання ВВП, рівень інфляції, реальні доходи населення); монетарна та фіскальна політика держави (облікова ставка НБУ, ставки єдиного податку та єдиного соціального внеску); стан ринку праці й конкурентного середовища. Окрему групу утворюють форс-мажорні чинники – ті події, що виникають поза економічними закономірностями і несуть руйнівний потенціал, зокрема військові дії, пандемії, природні катастрофи [26].



Рис. 1.3. Система факторів впливу на фінансову ефективність суб'єктів малого бізнесу

Джерело: складено за [10; 26]

Внутрішні фактори охоплюють ті аспекти діяльності, які власник-підприємець здатен цілеспрямовано змінювати. Насамперед це якість фінансового менеджменту і систематичність бюджетування: дослідження засвідчують, що підприємства, які регулярно складають фінансові плани, демонструють на 15-20% вищий рівень рентабельності порівняно з тими, хто управляє «за відчуттям» [28]. Управлінські рішення щодо структури витрат (співвідношення постійних і змінних), цінової стратегії та управління дебіторською заборгованістю безпосередньо визначають величину операційного грошового потоку – головного джерела самофінансування малого бізнесу.

Важливою концептуальною засадою фінансової ефективності є принцип беззбитковості. Точка беззбитковості (break-even point, BEP) – це обсяг реалізації, за якого сукупні доходи покривають сукупні витрати (прибуток дорівнює нулю). Для підприємств сфери послуг формула має вигляд [29]:

$$BEP = FC / (P - VC), \quad (1.1)$$

де FC – постійні витрати, P – ціна послуги, VC – змінні витрати на одиницю.

Управління операційним важелем (співвідношенням FC і VC у структурі витрат) дозволяє суттєво підвищити фінансову ефективність без збільшення обсягів реалізації.

В умовах значної інфляції, характерної для воєнного часу (ІСЦ у 2023 р. – 112,8%, у 2024 р. – 112,0% [11]), особливого значення набуває концепція реальної вартості грошей у часі. Знецінення гривні прискорює реальну амортизацію активів, підвищує вартість імпортованих матеріалів і знижує реальну дохідність дебіторської заборгованості. За цих умов пріоритетами стають: максимізація швидкості інкасування виручки, мінімізація залишків запасів, регулярний перегляд цін відповідно до зростання витрат [10].

Практична реалізація концепції фінансової ефективності вимагає розуміння специфіки грошових потоків малого підприємства. На відміну від

великих корпорацій, для яких основним інструментом управління виступає бюджетування на основі методу нарахування, мікропідприємства переважно орієнтуються на касовий метод обліку і тому ключовим показником для них є не бухгалтерський прибуток, а операційний грошовий потік (OCF). Саме здатність генерувати стабільний позитивний OCF визначає реальну платоспроможність і довгострокову стійкість малого підприємства. Різниця між бухгалтерським прибутком і операційним грошовим потоком може бути значною в разі наявності дебіторської заборгованості або передоплат, що особливо актуально при переході від готівкового до безготівкового обслуговування клієнтів [7; 29].

Концепція вартості бізнесу є ще одним важливим аспектом фінансової ефективності, що набуває актуальності навіть для невеликих підприємств. Ринкова вартість ФОП чи малого ТОВ може суттєво перевищувати балансову вартість активів завдяки репутаційному капіталу – сформованій клієнтській базі, торговій марці та особистому бренду майстра чи підприємця. З точки зору теорії вартісно-орієнтованого управління (Value-Based Management), власник малого підприємства максимізує не лише поточний прибуток, а й довгострокову цінність активу, що він створює. Це означає, що інвестиції у навчання персоналу, підтримання репутації або впровадження цифрових інструментів обліку можуть знижувати поточну рентабельність, проте підвищувати інтегральну ефективність через зростання вартості бізнесу у перспективі [20]. Розуміння цього зв'язку є важливим підґрунтям для інтерпретації результатів кількісного аналізу, що буде проведений у наступних розділах.

Таким чином, економічні засади фінансової ефективності суб'єктів малого бізнесу ґрунтуються на принципах комплексного управління трьома взаємопов'язаними вимірами – прибутковістю, ліквідністю та фінансовою стійкістю – в умовах обмежених ресурсів і нестабільного середовища. Виявлення кількісних параметрів кожного з цих вимірів є завданням методичного інструментарію, що розглядається у наступному підрозділі.

1.3. Методичні підходи до оцінки фінансової ефективності суб'єктів малого бізнесу

Методика оцінки фінансової ефективності являє собою структуровану сукупність методів, прийомів і показників, що застосовуються для комплексного дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства. Методичний інструментарій фінансового аналізу постійно розвивається: від простих абсолютних показників фінансового результату – до багатовимірних інтегральних моделей оцінки. У сучасній науці та практиці виокремлюють чотири основні підходи, схематично представлені на рис. 1.4 [30].

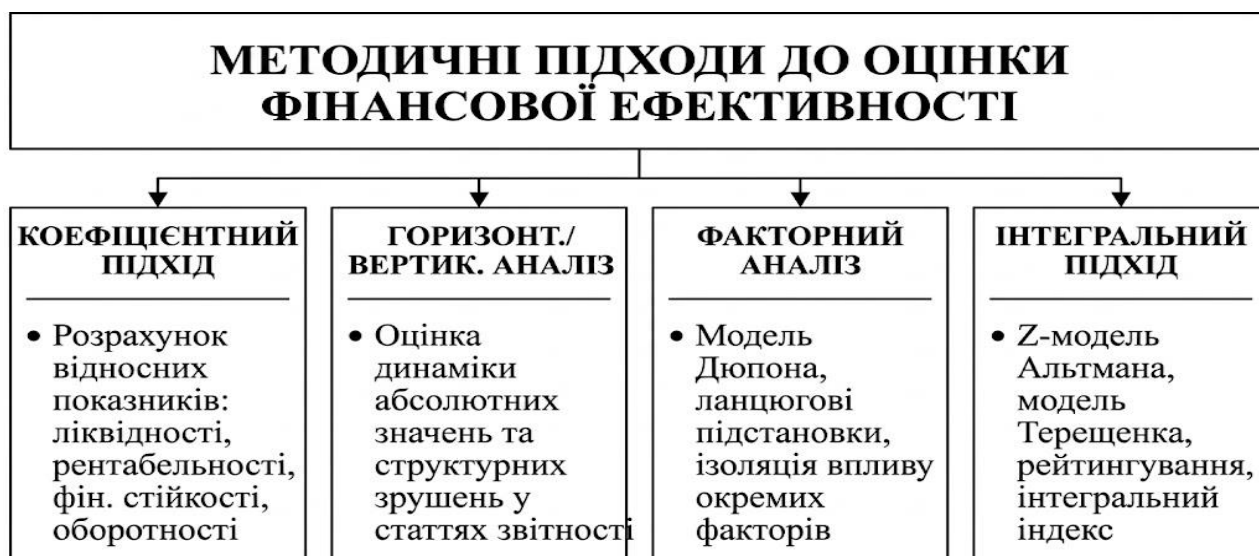


Рис. 1.4. Методичні підходи до оцінки фінансової ефективності суб'єктів малого бізнесу

Джерело: складено за [30]

Коефіцієнтний підхід є базовим і найбільш поширеним у практиці фінансового аналізу. Він передбачає розрахунок системи відносних показників (фінансових коефіцієнтів), що характеризують різні виміри фінансового стану підприємства. В.О. Подольська і О.В. Яріш [27] структурують цю систему за чотирма функціональними групами: показники ліквідності та платоспроможності, показники фінансової стійкості та незалежності, показники ділової активності (оборотності) та показники рентабельності (прибутковості). Кожна група характеризує окремий вимір фінансової ефективності, а в

сукупності вони утворюють повну аналітичну картину. Систему ключових показників з нормативними значеннями подано в табл.1.4.

Таблиця 1.4

**Система ключових показників оцінки фінансової ефективності суб'єктів
малого бізнесу**

Група	Показник	Формула	Норматив	Економічний зміст
Ліквідність	Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)	ОА / ПЗ	1,5–2,5	Здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами
	Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	(ОА – Запаси) / ПЗ	0,7–1,0	Ліквідність без урахування важкореалізовуваних запасів
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	ГК / ПЗ	0,10–0,20	Частка ПЗ, що може бути погашена негайно грошовими коштами
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії (Кавт)	ВК / Валюта балансу	$\geq 0,5$	Частка власних коштів у фінансуванні активів
	Коефіцієнт фін. ризику (Кфр)	ПЗ / ВК	$\leq 1,0$	Відношення залученого капіталу до власного
	Коефіцієнт маневреності ВК (Кман)	(ВК – НА) / ВК	0,2–0,5	Частка ВК, що перебуває в обороті
Рентабельність	Рентабельність продажів (ROS)	$\text{ЧП} / \text{ЧД} \times 100\%$	Галузевий орієнтир	Частка чистого прибутку в кожній гривні доходу від реалізації
	Рентабельність активів (ROA)	$\text{ЧП} / \text{Сер.А} \times 100\%$	Галузевий орієнтир	Ефективність використання всіх наявних активів
	Рентабельність ВК (ROE)	$\text{ЧП} / \text{Сер.ВК} \times 100\%$	Галузевий орієнтир	Віддача на вкладений власний капітал підприємця
Ділова активність	Оборотність активів (КоА)	ЧД / Сер.А	Динаміка	Інтенсивність залучення активів до генерації доходу
	Тривалість обороту ДЗ (DSO)	$360 / (\text{ЧД} / \text{Сер.ДЗ})$	Мінімізація	Середній термін між наданням послуги та отриманням оплати
	Фінансовий цикл (ФЦ)	$\text{DSO} + \text{DIO} - \text{DPO}$	< 0 (ідеал)	Тривалість відволікання власних коштів в оборотний капітал

Джерело: складено за [7; 33]

Перевагами коефіцієнтного підходу є простота розрахунків, порівнянність із нормативними орієнтирами і можливість трендового аналізу в динаміці. Його обмеження – статичність (коефіцієнти фіксують стан на певну дату), облікова залежність (вплив облікової політики на величину окремих статей) та умовність нормативів, що встановлювалися переважно для великих промислових підприємств [30]. Для мікропідприємств сфери послуг окремі нормативи (зокрема, $K_{зл} \geq 1,5$) можуть бути недосяжними й водночас необов'язковими для забезпечення реальної платоспроможності.

Горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності є базовим методом, що передуює розрахунку коефіцієнтів. Горизонтальний аналіз фіксує зміни абсолютних значень статей звітності у часі – як в абсолютному виразі (тис. грн), так і у відносному (%). Він дозволяє виявляти тренди, точки перелому і структурні аномалії. Вертикальний аналіз встановлює питому вагу кожної статті у загальному підсумку (валюті балансу або загальній виручці), нівелюючи вплив масштабу і даючи змогу порівнювати підприємства різного розміру [12]. Для ФОП «Попович С.В.» цей метод є особливо актуальним, оскільки спрощена форма звітності (ф. №1-мс, №2-мс) не передбачає деталізації окремих витратних статей, і горизонтально-вертикальний аналіз виступає ключовим інструментом структурного дослідження.

Факторний аналіз кількісно вимірює внесок окремих чинників у сукупну зміну результуючого показника. Найбільшого поширення серед практиків набула тривимірна модель Дюпон (Du Pont Analysis), яка розкладає рентабельність власного капіталу (ROE) на три мультиплікатори:

$$ROE = (\text{ЧП} / \text{ЧД}) \times (\text{ЧД} / A) \times (A / \text{ВК}) = ROS \times KoA \times \Phi B \quad (1.2)$$

де ROS – рентабельність продажів, KoA – коефіцієнт оборотності активів, ΦB – фінансовий важіль.

Ця декомпозиція має важливе практичне значення: вона відразу вказує, за рахунок якого саме фактора ROE зростає або знижується – підвищення маржі, прискорення оборотності активів чи нарощування позикового капіталу [34].

Застосування методу ланцюгових підстановок у поєднанні з моделлю Дюпон дозволяє кількісно ізолювати вплив кожного мультиплікатора на загальне відхилення ROE.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінки фінансової ефективності малих підприємств

Підхід	Ключові методи та інструменти	Переваги	Обмеження	Придатність для мікропідприємств на спрощеній звітності
Коефіцієнтний	Розрахунок показників ліквідності, рентабельності, стійкості, оборотності	Простота, порівнянність з нормативами, широке поширення	Статичність, облікова залежність, умовність нормативів	Висока – усі показники розраховуються зі спрощеної звітності
Горизонтально-вертикальний	Аналіз динаміки та структури статей балансу і звіту про ФР	Не потребує нормативів, виявляє структурні зрушення	Описує зміни, не дає кількісної оцінки ефективності	Дуже висока – основний метод при мінімальній деталізації звітності
Факторний	Модель Дюпон, метод ланцюгових підстановок	Кількісна ізоляція факторів, визначення резервів зростання	Трудомісткість, залежність від деталізації вхідних даних	Середня – модель Дюпон застосовна, глибший аналіз – обмежений
Інтегральний	Z-модель Альтмана, модель Терещенка, рейтингові оцінки	Єдина узагальнена оцінка, придатна для прогнозування	Розроблявся для великих підприємств, потребує адаптації	Низька – більшість інтегральних моделей непридатні без адаптації

Джерело: узагальнено за [7; 29]

Інтегральний підхід передбачає формування єдиного узагальнюючого індикатора фінансового стану. З-поміж найвідоміших моделей – п'ятифакторна Z-модель Альтмана (1968), розроблена для оцінки ймовірності банкрутства публічних компаній США; модель Спрінгейта (1978); дискримінантна модель

О.О. Терещенка (2003), що адаптована до умов вітчизняного підприємництва [33]. Загальна форма такої моделі:

$$Z = a_1K_1 + a_2K_2 + \dots + a_nK_n, \quad (1.3)$$

де $K_1 \dots K_n$ – фінансові коефіцієнти, $a_1 \dots a_n$ – вагові коефіцієнти, отримані методом дискримінантного аналізу на великій вибірці підприємств. Проте для мікропідприємств ці моделі малоприматні без адаптації, оскільки калібрувалися на даних принципово іншого масштабу.

Особливої уваги заслуговує проблема вибору нормативних значень для порівняння показників мікропідприємств. Більшість галузевих нормативів встановлено за даними промислових і торговельних підприємств із матеріаломісткою структурою активів. Для підприємств сфери послуг, де переважає людський капітал, а матеріальні активи мінімальні, ці нормативи часто не відображають реальну фінансову ситуацію. Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності у таких підприємств об'єктивно може бути нижчим за 1,5 – і при цьому підприємство залишатиметься фінансово здоровим, якщо грошові надходження є регулярними та передбачуваними [30]. Тому для аналізу у другому розділі пріоритет надаватиметься динамічному аналізу показників, а не їх відповідності абстрактним нормативам.

Враховуючи описаний методичний підхід та специфіку об'єкта дослідження, для практичної оцінки фінансової ефективності ФОП «Попович С.В.» у розділі 2 застосовуватиметься наступний методичний комплекс: горизонтальний і вертикальний аналіз балансу та звіту про фінансові результати; коефіцієнтний аналіз (показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності); факторний аналіз рентабельності власного капіталу за моделлю Дюпон. Таке поєднання забезпечує всебічне охоплення трьох вимірів фінансової ефективності при мінімальних вимогах до деталізації вхідних даних.

Серед методів аналізу фінансової ефективності, що набувають дедалі більшого поширення у практиці малого бізнесу, слід окремо виділити метод порівняльного бенчмаркінгу. Бенчмаркінг передбачає зіставлення фінансових

показників підприємства із середньогалузевими значеннями або показниками підприємств-орієнтирів, що відзначаються найвищою ефективністю у своєму сегменті. Цей метод компенсує одне з ключових обмежень нормативного підходу: замість абстрактних нормативів, розроблених для усередненого підприємства, підприємець порівнює себе з реальними ринковими конкурентами. В умовах цифровізації та відкритого доступу до галузевої статистики (зокрема, даних Держстату, НБУ, а також галузевих асоціацій) бенчмаркінг стає доступним навіть для мікропідприємств без спеціалізованих аналітичних ресурсів. Для підприємств сфери краси та особистого догляду галузевими орієнтирами можуть слугувати: рентабельність продажів на рівні 15-25%, частка витрат на оплату праці – 40-50% виручки, тривалість фінансового циклу – від’ємна або близька до нуля завдяки переважній передоплаті чи оплаті за фактом надання послуги.

Важливим методологічним питанням є також вибір часового горизонту аналізу. Короткостроковий аналіз (квартал – рік) доцільний для виявлення оперативних проблем із ліквідністю та відхилень від бюджету. Середньостроковий аналіз (2–3 роки) дозволяє оцінити стійкість трендів і ефективність стратегічних рішень – зокрема, зміни цінової політики, оновлення асортименту послуг чи реінвестування у нове обладнання. Довгостроковий аналіз для мікропідприємств менш поширений через обмеженість ретроспективних даних, проте саме він дає змогу ідентифікувати циклічні коливання попиту та стратегічні ризики для бізнес-моделі.

Проведене теоретичне дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнення. По-перше, суб’єкти малого бізнесу є незамінним структурним елементом ринкової економіки, виконуючи функції зайнятості, конкурентного тиску та насичення споживчого ринку. Їхня специфіка – ресурсна обмеженість, концентрація власності й управління, вузька спеціалізація та висока адаптивність – формує унікальний профіль фінансових ризиків і можливостей. По-друге, фінансову ефективність суб’єктів малого бізнесу доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що одночасно охоплює прибутковість,

ліквідність і фінансову стійкість у їх діалектичній єдності, а не як вузьке поняття рентабельності. По-третє, методичний інструментарій оцінки фінансової ефективності для мікропідприємств потребує адаптації: пріоритет слід надавати динамічному горизонтально-вертикальному аналізу, коефіцієнтному методу із галузевими орієнтирами та факторному аналізу за моделлю Дюпон, тоді як стандартні інтегральні моделі застосовуються з обережністю. Сформований теоретичний фундамент становить основу для практичної оцінки фінансової ефективності ФОП «Попович С.В.» у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ФОП «ПОПОВИЧ С.В.»

2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП «Попович С.В.»

Фізична особа-підприємець «Попович С.В.» є суб'єктом малого підприємництва, зареєстрованим в Івано-Франківській області, Калуському районі, с. Тужилів. Підприємницька діяльність здійснюється у сфері надання послуг краси та особистого догляду. За своїми масштабами діяльності підприємство належить до категорії мікропідприємств відповідно до чинного законодавства України.

Господарська діяльність ФОП «Попович С.В.» здійснюється на спрощеній системі оподаткування (єдиний податок, III група), а фінансова звітність ведеться відповідно до вимог П(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність». Середня чисельність персоналу становить 7 осіб, що свідчить про компактну організаційну структуру та характерну для мікробізнесу гнучкість управління.

Підприємство функціонує у сфері послуг, яка характеризується відносно низьким рівнем капіталомісткості та значною залежністю від людського капіталу, якості обслуговування і платоспроможності клієнтів. Основними напрямками діяльності є:

- перукарські послуги (стрижки, фарбування, укладання тощо);
- нігтьовий сервіс (манікюр, педикюр, нарощування);
- косметологічні процедури (догляд за обличчям, оформлення брів і вій);
- масажні та SPA-послуги.

Цільовою аудиторією підприємства є населення віком 20–55 років із середнім рівнем доходів, переважно мешканці Калуського району.

Матеріально-технічна база підприємства представлена орендованим приміщенням площею близько 60 кв. м, а також спеціалізованим обладнанням, необхідним для надання послуг. Станом на кінець 2025 року первісна вартість основних засобів становила 21,5 тис. грн, залишкова – 14,4 тис. грн, що свідчить про обмежений рівень капітальних вкладень, типовий для підприємств сфери послуг.

Основні організаційно-економічні характеристики підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ФОП «Попович С.В.»

Показник	Характеристика
Повна назва суб'єкта господарювання	Фізична особа-підприємець «Попович С.В.»
ЄДРПОУ	2526713638
Організаційно-правова форма	Фізична особа-підприємець (ФОП)
Місцезнаходження	77346, Івано-Франківська обл., Калуський р-н, с. Тужилів, вул. Хутірська
Вид економічної діяльності	Надання послуг краси та особистого догляду (салон краси)
Система оподаткування	Спрощена (єдиний податок, III група)
Середня кількість працівників	7 осіб
Форма фінансової звітності	Спрощена (ф. №1-мс, №2-мс) за П(С)БО 25
Аналізований період	2023–2025 роки
Площа орендованого приміщення	60 кв. м
Основні ринки збуту	Калуський район Івано-Франківської обл.

Джерело: складено за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Організаційна структура ФОП «Попович С.В.» є простою та функціональною: всі підрозділи (перукарський, нігтьовий та косметологічний) безпосередньо підпорядковуються власнику. Така структура забезпечує

оперативність прийняття управлінських рішень і мінімізацію адміністративних витрат. Структурну схему підприємства відображено на рис. 2.1.

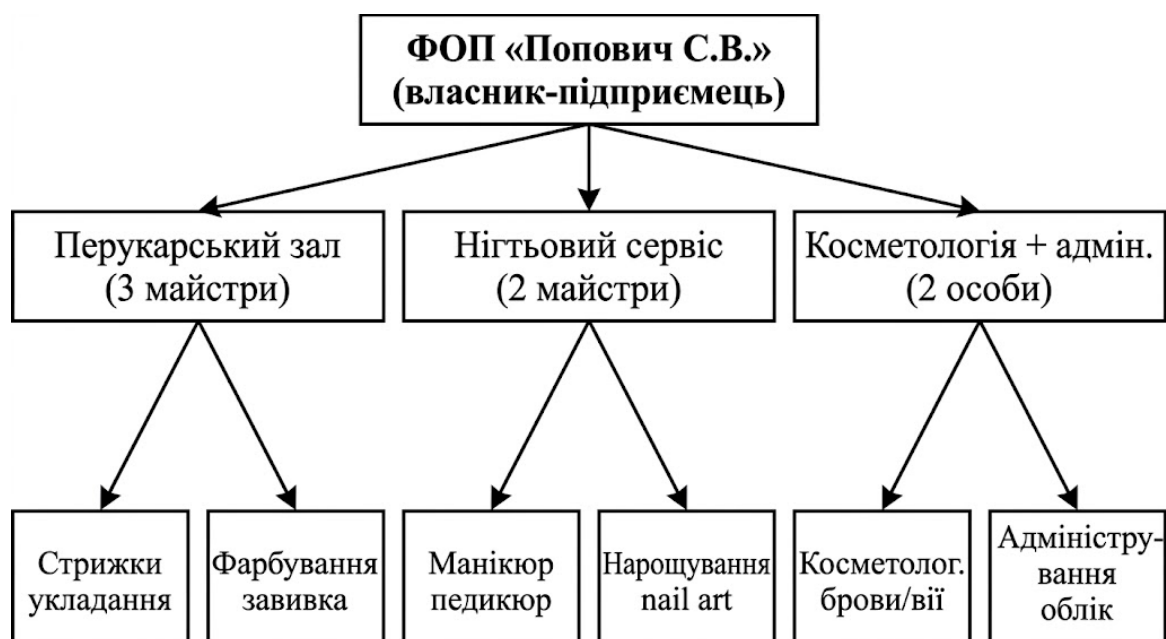


Рис. 2.1. Організаційна структура ФОП «Попович С.В.»

Джерело: складено за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

У структурі доходів підприємства домінує перукарський напрям (близько 45-50 %), друге місце займає нігтьовий сервіс (30-35 %), тоді як косметологічні послуги формують 15-25 % виручки. Подібна структура є типовою для підприємств індустрії краси у невеликих населених пунктах.

Функціонування підприємства у 2023-2025 роках відбувалося в умовах воєнного стану, що супроводжувалося низкою негативних факторів: перебоями з електропостачанням, зростанням вартості імпортованих матеріалів, а також зниженням платоспроможного попиту населення. Незважаючи на зазначені труднощі, підприємство змогло зберегти стабільність діяльності та забезпечити позитивний фінансовий результат.

Конкурентне середовище характеризується наявністю 5-8 аналогічних закладів у радіусі 10 км. ФОП «Попович С.В.» утримує конкурентні позиції завдяки сформованій репутації, якості послуг та лояльній клієнтській базі.

Для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства використано дані фінансової звітності за 2023–2025 роки. Динаміку основних показників наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників діяльності ФОП «Попович С.В.»
2023–2025 рр., тис. грн**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абс. відх. 2024/2023	Абс. відх. 2025/2024	Темп росту 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації	892,4	1086,3	944,3	+193,9	-142,0	105,8
Собівартість реалізації	831,6	1013,6	858,5	+182,0	-155,1	103,2
Валовий прибуток	60,8	72,7	85,8	+11,9	+13,1	141,1
Чистий прибуток	18,3	24,9	30,2	+6,6	+5,3	165,0
Активи (кінець року)	48,2	58,4	55,8	+10,2	-2,6	115,8
Власний капітал (кінець року)	27,1	34,7	29,6	+7,6	-5,1	109,2
Поточні зобов'язання	21,1	23,7	26,2	+2,6	+2,5	124,2

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про нерівномірну динаміку розвитку підприємства. У 2024 році відбулося суттєве зростання чистого доходу від реалізації (+21,7 %), що пов'язано з поступовим відновленням попиту на послуги після кризового періоду. Водночас у 2025 році спостерігалось зниження доходу на 13,1 %, що пояснюється загостренням воєнної ситуації та скороченням платоспроможного попиту.

Попри це, чистий прибуток підприємства демонстрував стабільну позитивну динаміку: з 18,3 тис. грн у 2023 році до 30,2 тис. грн у 2025 році (+65,0 %). Така тенденція свідчить про підвищення ефективності управління витратами та оптимізацію операційної діяльності.

Динаміка доходів, витрат і прибутку наочно представлена на рис. 2.2.

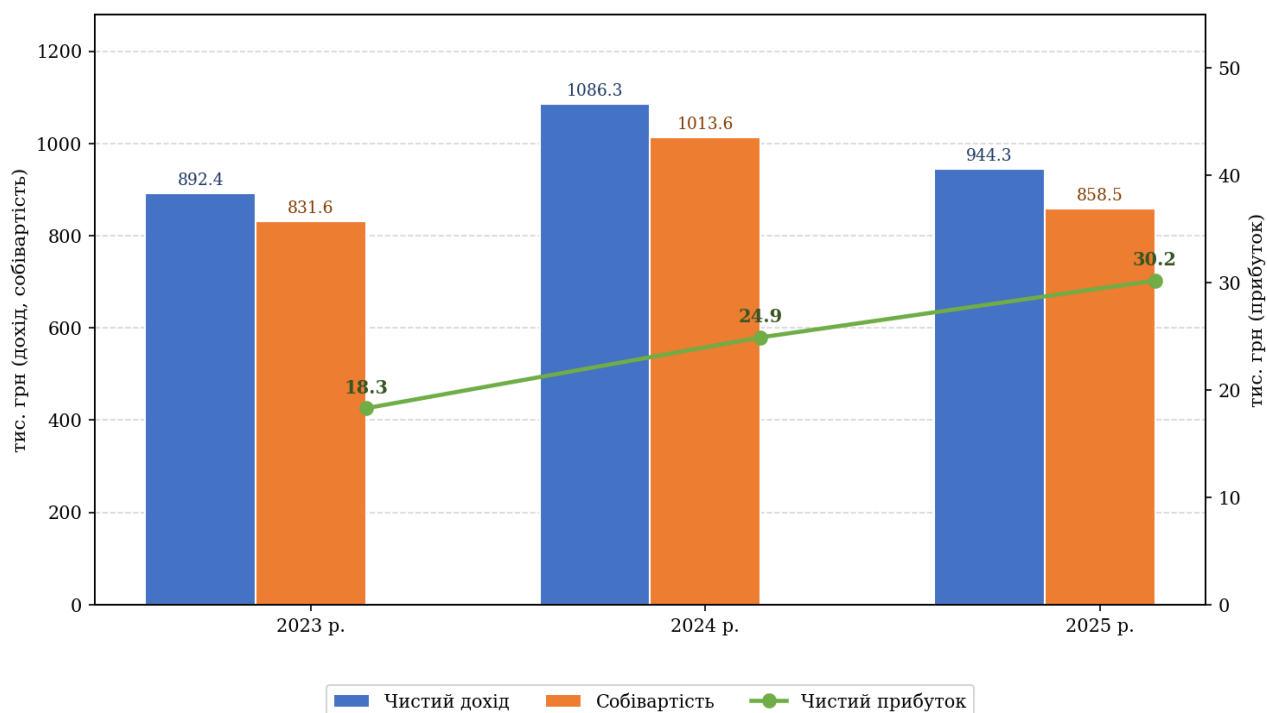


Рис. 2.2. Динаміка доходів, собівартості та чистого прибутку

ФОП «Попович С.В.» за 2023–2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Найвищий рівень доходу зафіксовано у 2024 році (1086,3 тис. грн), що відображає відновлення діяльності після шокового періоду 2022 року. Зниження доходу у 2025 році відбулося під впливом зовнішніх макроекономічних чинників, однак зростання чистого прибутку в усі роки аналізу підтверджує підвищення операційної ефективності підприємства.

Отже, проведений аналіз загальної характеристики та основних показників діяльності ФОП «Попович С.В.» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про специфіку функціонування підприємства в сучасних умовах. Досліджуваний суб'єкт господарювання належить до мікробізнесу сфери послуг, діяльність якого характеризується відносно низьким рівнем капіталомісткості, високою залежністю від людського фактору та чутливістю до змін платоспроможного попиту населення.

Попри складні умови воєнного часу, підприємство змогло зберегти стабільність операційної діяльності, забезпечити зайнятість персоналу та підтримувати позитивний фінансовий результат. Динаміка ключових показників засвідчує, що, незважаючи на коливання обсягів доходу, ФОП «Попович С.В.» демонструє тенденцію до підвищення ефективності господарювання, що проявляється у стабільному зростанні чистого прибутку та оптимізації витрат.

Водночас виявлені зміни у структурі активів, власного капіталу та зобов'язань свідчать про необхідність більш зваженого підходу до управління фінансовими ресурсами, зокрема в частині підтримання ліквідності та фінансової стійкості. Зниження доходів у 2025 році підкреслює залежність підприємства від зовнішніх економічних факторів, що актуалізує потребу у диверсифікації послуг і пошуку нових джерел доходів.

Таким чином, ФОП «Попович С.В.» функціонує як відносно стійкий суб'єкт малого бізнесу з потенціалом подальшого розвитку, однак для забезпечення довгострокової фінансової ефективності необхідним є поглиблений аналіз показників прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості, що і буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

2.2. Аналіз фінансового стану суб'єкта малого бізнесу

Аналіз фінансового стану ФОП «Попович С.В.» здійснюється на підставі спрощеної фінансової звітності (Форма №1-мс та Форма №2-мс) за 2023–2025 роки і включає: горизонтальний аналіз (динаміка абсолютних значень і темпів змін), вертикальний аналіз (структура балансу у % до підсумку), а також розрахунок коефіцієнтів ліквідності і фінансової стійкості.

Горизонтальний аналіз балансу. Валюта балансу у 2024 році зросла з 48,2 до 58,4 тис. грн (+21,2%), у 2025 році – скоротилася до 55,8 тис. грн (-4,5%). Такі коливання відображають загальну динаміку ресурсної бази підприємства і

є типовими для мікробізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Детальний горизонтальний аналіз наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз балансу ФОП «Попович С.В.»

за 2023–2025 рр., тис. грн

Стаття балансу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2024/ 2023, тис. грн	Зміна 2024/ 2023, %	Зміна 2025/ 2024, тис. грн	Зміна 2025/ 2024, %
АКТИВ							
Основні засоби (залишкова вартість)	18,3	15,4	14,4	-2,9	-15,8	-1,0	-6,5
Запаси	6,1	8,0	0,1	+1,9	+31,1	-7,9	-98,8
Поточна дебіторська заборгованість	8,2	13,5	40,6	+5,3	+64,6	+27,1	+200,7
Гроші та їх еквіваленти	15,6	1,1	0,7	-14,5	-92,9	-0,4	-36,4
Усього за розділом II (ОА)	29,9	43,0	41,4	+13,1	+43,8	-1,6	-3,7
Баланс (Актив)	48,2	58,4	55,8	+10,2	+21,2	-2,6	-4,5
ПАСИВ							
Власний капітал – разом	27,1	34,7	29,6	+7,6	+28,0	-5,1	-14,7
у т.ч. капітал (статутний)	15,1	15,1	15,1	0,0	0,0	0,0	0,0
у т.ч. нерозподілений прибуток	12,0	19,6	14,5	+7,6	+63,3	-5,1	-26,0
Поточні зобов'язання – разом	21,1	23,7	26,2	+2,6	+12,3	+2,5	+10,5
Баланс (Пасив)	48,2	58,4	55,8	+10,2	+21,2	-2,6	-4,5

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Аналіз активної частини балансу виявляє дві суттєві тенденції. По-перше, критичне зростання дебіторської заборгованості – з 8,2 тис. грн (2023) до 40,6 тис. грн (2025), тобто на 395% за три роки. Зокрема у 2025 році приріст склав

+200,7%, тобто заборгованість потроїлася лише за рік. По-друге, різке скорочення грошових коштів – з 15,6 тис. грн (2023) до 0,7 тис. грн (2025), тобто на 95,5%. Ці два процеси є взаємопов'язаними і формують основну загрозу для поточної платоспроможності підприємства.

На стороні пасивів – зменшення нерозподіленого прибутку у 2025 році (з 19,6 до 14,5 тис. грн) за наявності позитивного поточного прибутку (30,2 тис. грн) може пояснюватися вилученням коштів власником або погашенням зобов'язань безпосередньо через розрахунковий рахунок. Це означає, що власник вилучив понаднормово 35,3 тис. грн ($30,2 + 5,1 = 35,3$ тис. грн), що перевищує весь власний капітал підприємства (29,6 тис. грн) і є фінансово нераціональним рішенням у контексті відновлення ліквідності.

Вертикальний аналіз балансу (табл. 2.4) дозволяє оцінити структуру активів і пасивів у відсотках та відстежити структурні зрушення.

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз балансу ФОП «Попович С.В.» за 2023-2025 рр., %

Стаття балансу	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна питомої ваги 2025/2023
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
АКТИВ							
Необоротні активи (ОЗ)	18,3	38,0	15,4	26,4	14,4	25,8	-12,2
Запаси	6,1	12,6	8,0	13,7	0,1	0,2	-12,5
Дебіторська заборгованість	8,2	17,0	13,5	23,1	40,6	72,8	+55,8
Гроші та їх еквіваленти	15,6	32,4	1,1	1,9	0,7	1,3	-31,1
Баланс	48,2	100,0	58,4	100,0	55,8	100,0	—
ПАСИВ							
Власний капітал	27,1	56,2	34,7	59,4	29,6	53,0	-3,2
Поточні зобов'язання	21,1	43,8	23,7	40,6	26,2	47,0	+3,2
Баланс	48,2	100,0	58,4	100,0	55,8	100,0	—

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Структурний аналіз (табл. 2.4) підтверджує кардинальну трансформацію активів: частка дебіторської заборгованості зросла з 17,0% до 72,8% валюти

балансу, витіснивши грошові кошти (32,4% → 1,3%) та запаси (12,6% → 0,2%). Це є нетиповим для підприємств сфери послуг, де переважають готівкові розрахунки з фізичними особами. Порівняльну структуру активів у 2023 та 2025 роках наочно представлено на рис. 2.3.

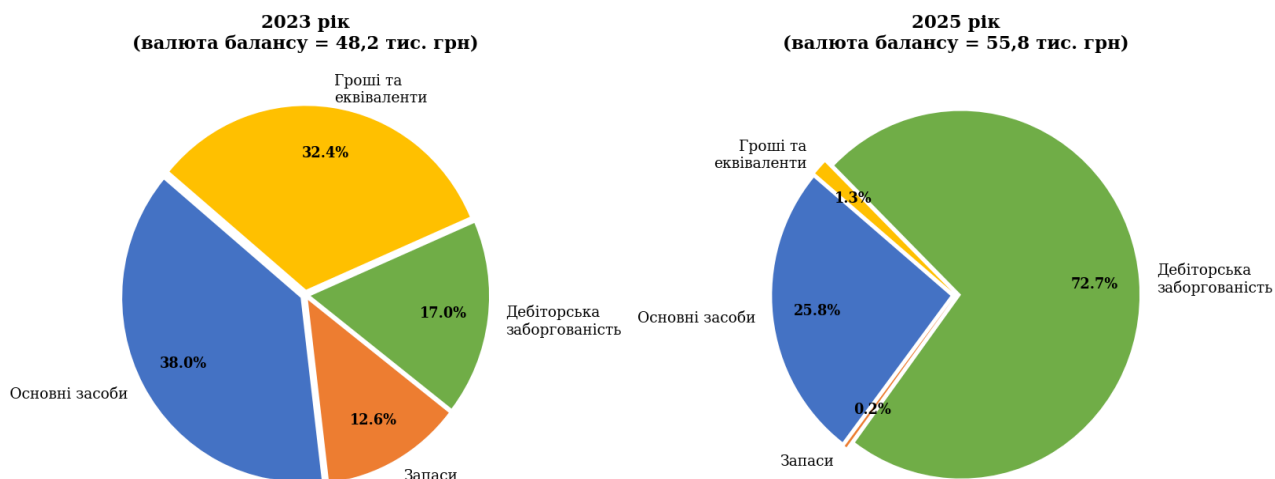


Рис. 2.3. Структура активів ФОП «Попович С.В.» у 2023 та 2025 рр., %

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Рис. 2.3 наочно демонструє, що у 2023 році структура активів була порівняно збалансованою – грошові кошти (32,4%) і дебіторська заборгованість (17,0%) забезпечували прийнятну ліквідність. У 2025 році ситуація кардинально змінилася: 72,8% активів – це дебіторська заборгованість, а грошові кошти практично зникли (1,3%). Такий перекид є суттєвим фактором ризику, оскільки дебіторська заборгованість ФОП у сфері послуг може містити прострочені або безнадійні вимоги.

Аналіз ліквідності та платоспроможності. Розрахунок показників ліквідності ФОП «Попович С.В.» наведено в табл. 2.5.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.5) виявляє принципово важливу суперечність. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2025 році (1,58) перебуває в межах нормативу, а чистий оборотний капітал є значно позитивним (+15,2 тис. грн). Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності становить лише 0,03 – у 3–7 разів нижче за норматив (0,10–0,20). Це означає, що підприємство фактично не має грошових ресурсів для негайного погашення зобов'язань.

Таблиця 2.5

**Показники ліквідності та платоспроможності ФОП «Попович С.В.»
за 2023–2025 рр.**

Показник	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1,5–2,5	1,41	0,95	1,58	+0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7–1,0	1,12	0,62	1,57	+0,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10–0,20	0,74	0,05	0,03	-0,71
Чистий оборотний капітал, тис. грн	> 0	+1,5	-1,1	+15,2	+13,7
Коефіцієнт покриття	≥ 1,0	1,41	0,95	1,58	+0,17

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Парадокс пояснюється тим, що «покращення» загальної ліквідності досягнуто не накопиченням грошових коштів, а стрімким збільшенням дебіторської заборгованості, яка є частиною оборотних активів. Таким чином, «паперова» ліквідність зростає, тоді як реальна платоспроможність погіршується. Динаміку коефіцієнтів ліквідності відображено на рис. 2.4.

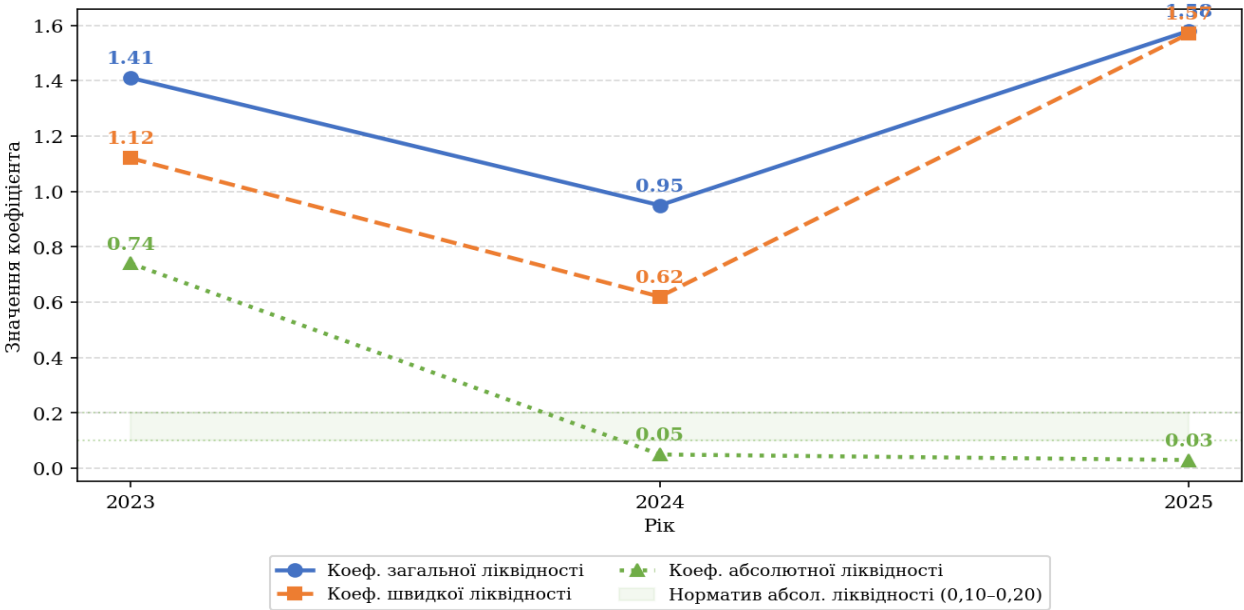


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ФОП «Попович С.В.» за 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Дані рис. 2.4 показують, що коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво знизився з 0,74 у 2023 році до 0,03 у 2025 році – і наразі критично нижче нормативного коридору (0,10–0,20). Водночас загальна та швидка ліквідність відновилися у 2025 році виключно завдяки зростанню дебіторської заборгованості.

Аналіз фінансової стійкості. Результати розрахунку показників фінансової стійкості наведено в табл. 2.6.

Коефіцієнт автономії протягом усього досліджуваного періоду перевищує мінімальний норматив 0,50, однак у 2025 році знизився до 0,530 порівняно з максимальним значенням 0,594 у 2024 році. Це свідчить про незначне підвищення залежності від позикового капіталу, проте поки що не є критичним.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2024 році набув від'ємного значення (-0,030), що означало повне вкладення власного капіталу в необоротні активи без покриття оборотної частини. У 2025 році показник суттєво покращився (0,514) – знову ж таки, переважно за рахунок накопичення дебіторської заборгованості в оборотних активах.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ФОП «Попович С.В.» за 2023–2025 рр.

Показник	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$\geq 0,5$	0,562	0,594	0,530	-0,032
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 0,5$	0,438	0,406	0,470	+0,032
Коефіцієнт фінансового ризику (важеля)	$\leq 1,0$	0,779	0,683	0,886	+0,107
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2–0,5	0,325	-0,030	0,514	+0,189
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів ВК	$> 0,1$	0,293	-0,030	0,369	+0,076
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\geq 1,0$	1,284	1,464	1,130	-0,154

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Коефіцієнт фінансового ризику у 2025 році – 0,886, що залишається нижче критичного значення 1,0. Тобто на кожен гривню власного капіталу припадає 0,886 грн позикового. Це є прийнятним для підприємства без банківських кредитів. У цілому фінансовий стан ФОП «Попович С.В.» характеризується як задовільний з окремими ознаками нестабільності.

Отже, результати комплексного аналізу фінансового стану ФОП «Попович С.В.» свідчать про суперечливий характер його розвитку у 2023–2025 роках. З одного боку, підприємство демонструє формально прийнятні показники фінансової стійкості: коефіцієнт автономії перевищує нормативне значення, рівень фінансового ризику залишається контрольованим, а наявність позитивного чистого оборотного капіталу у 2025 році вказує на відновлення балансової рівноваги. З іншого боку, внутрішня структура активів зазнала критичних деформацій, що створює суттєві ризики для поточної платоспроможності.

Ключовою проблемою є надмірна концентрація оборотних активів у дебіторській заборгованості, частка якої у 2025 році перевищує 70 % валюти балансу. Одночасне майже повне вичерпання грошових коштів свідчить про втрату ліквідної «подушки безпеки» та обмежує можливості підприємства оперативно виконувати свої зобов'язання. У цьому контексті позитивна динаміка коефіцієнтів загальної та швидкої ліквідності має радше формальний характер і не відображає реальної платоспроможності суб'єкта господарювання.

Водночас показники фінансової стійкості не сигналізують про критичну залежність від позикового капіталу, що є позитивною характеристикою для мікропідприємства. Однак тенденція до зростання поточних зобов'язань і зниження частки власного капіталу у 2025 році вказує на поступове підвищення фінансового навантаження, яке в умовах дефіциту ліквідних ресурсів може трансформуватися у проблеми з платоспроможністю.

Отже, фінансовий стан ФОП «Попович С.В.» можна оцінити як відносно стабільний у довгостроковому аспекті, проте вразливий у короткостроковому

періоді через дисбаланс структури активів і низький рівень грошової ліквідності. Це обумовлює необхідність посилення контролю за дебіторською заборгованістю, оптимізації грошових потоків та підвищення якості управління оборотним капіталом.

2.3. Оцінка фінансової ефективності діяльності ФОП «Попович С.В.»

Оцінка фінансової ефективності здійснюється через систему показників рентабельності та ділової активності, які дозволяють кількісно виміряти прибутковість діяльності й ефективність використання ресурсів.

Рентабельність є ключовою характеристикою фінансової ефективності підприємства. Розраховані показники для ФОП «Попович С.В.» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ФОП «Попович С.В.» за 2023–2025 рр., %

Показник рентабельності	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023
Рентабельність продажів (чиста)	2,05	2,29	3,20	+1,15
Рентабельність витрат (продукції)	2,20	2,46	3,52	+1,32
Валова рентабельність продажів	6,81	6,69	9,08	+2,27
Рентабельність активів (ROA)	37,97	46,31	53,04	+15,07
Рентабельність власного капіталу (ROE)	67,53	82,13	89,29	+21,76
Рентабельність необоротних активів	96,3	144,8	197,4	+101,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Як показує табл. 2.7 усі показники рентабельності мають позитивну динаміку впродовж 2023–2025 років. Рентабельність продажів зростає з 2,05% до 3,20% (+1,15 п.п.). Для порівняння: середня рентабельність продажів у сфері

послуг краси в Україні становить 3–8%, отже підприємство досягло нижньої межі галузевого діапазону.

Валова рентабельність продажів у 2025 році зросла до 9,08%, що є значно кращим результатом порівняно з попередніми роками (6,81% та 6,69%). Це свідчить про поліпшення структури витрат: собівартість знижувалась темпами (-15,3%), що випереджали зменшення доходів (-13,1%).

ROA (53,04%) та ROE (89,29%) є нетипово високими для більшості галузей, але характерні для «легких» сервісних бізнесів, де основним ресурсом є людський капітал. Вони означають, що підприємство генерує 53 коп. прибутку на кожную гривню активів і понад 89 коп. на кожную гривню власного капіталу. Динаміку показників рентабельності відображено на рис. 2.5.

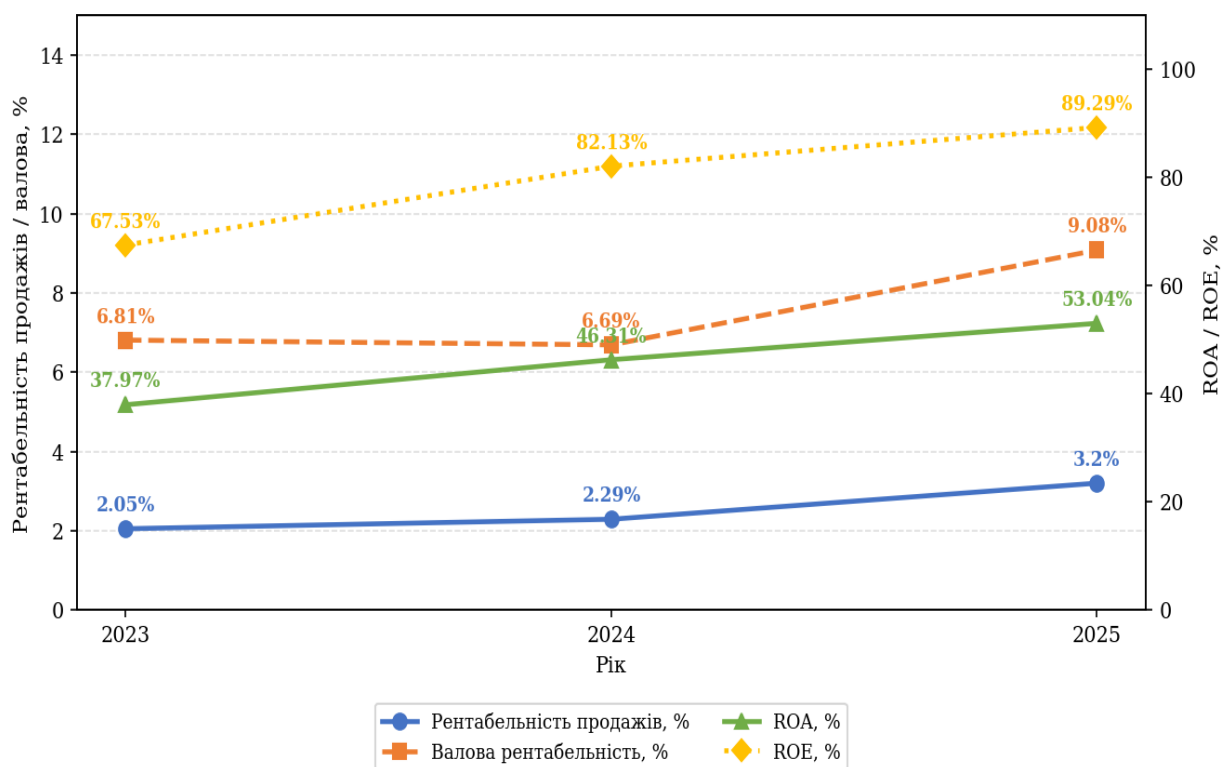


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності ФОП «Попович С.В.» за 2023–2025 рр., %

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

З рис. 2.5 видно, що обидві осі демонструють стабільний висхідний тренд, а саме рентабельність продажів та валова рентабельність (ліва вісь)

зростають помірно, тоді як ROA та ROE (права вісь) показують більш виражений ріст через зменшення активів та власного капіталу на тлі зростаючого прибутку.

Показники ділової активності характеризують інтенсивність використання активів та швидкість обігу капіталу (табл. 2.8).

Найбільш критичним сигналом є різке погіршення оборотності дебіторської заборгованості: тривалість обороту ДЗ зріс з 3,3 дня (2023) до 15,5 дня (2025). Для бізнесу з клієнтами-фізичними особами, які зазвичай розраховуються відразу, такий показник є ненормально високим і свідчить про наявність систематично непогашеної заборгованості.

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ФОП «Попович С.В.» за 2023–2025 рр.

Показник ділової активності	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023
Коефіцієнт оборотності активів, разів	18,51	18,59	16,92	-1,59
Тривалість одного обороту активів, днів	19,5	19,4	21,3	+1,8
Коефіцієнт оборотності ДЗ, разів	108,8	80,5	23,3	-85,5
Тривалість обороту ДЗ (DSO), днів	3,3	4,5	15,5	+12,2
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	146,3	135,8	8585,0	—
Тривалість обороту запасів (DIO), днів	2,5	2,7	~0,0	-2,5
Коефіцієнт оборотності КЗ, разів	42,3	45,8	36,1	-6,2
Тривалість обороту КЗ (DPO), днів	8,5	7,9	10,0	+1,5
Операційний цикл, днів (DSO + DIO)	5,8	7,2	15,5	+9,7
Фінансовий цикл, днів (Опер. цикл – DPO)	-2,7	-0,7	+5,5	+8,2

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Особливої уваги заслуговує динаміка фінансового циклу: у 2023–2024 роках він був від'ємним (-2,7 та -0,7 дня), що є ознакою здорового грошового потоку – підприємство отримувало гроші від клієнтів швидше, ніж розплачувалося з постачальниками. У 2025 році фінансовий цикл перейшов у позитивну зону (+5,5 дня): підприємство вже фінансує свою діяльність власними коштами в очікуванні оплати від клієнтів. Це є прямим наслідком накопичення дебіторської заборгованості. Динаміку тривалості обороту ДЗ, КЗ та фінансового циклу наведено на рис. 2.6.

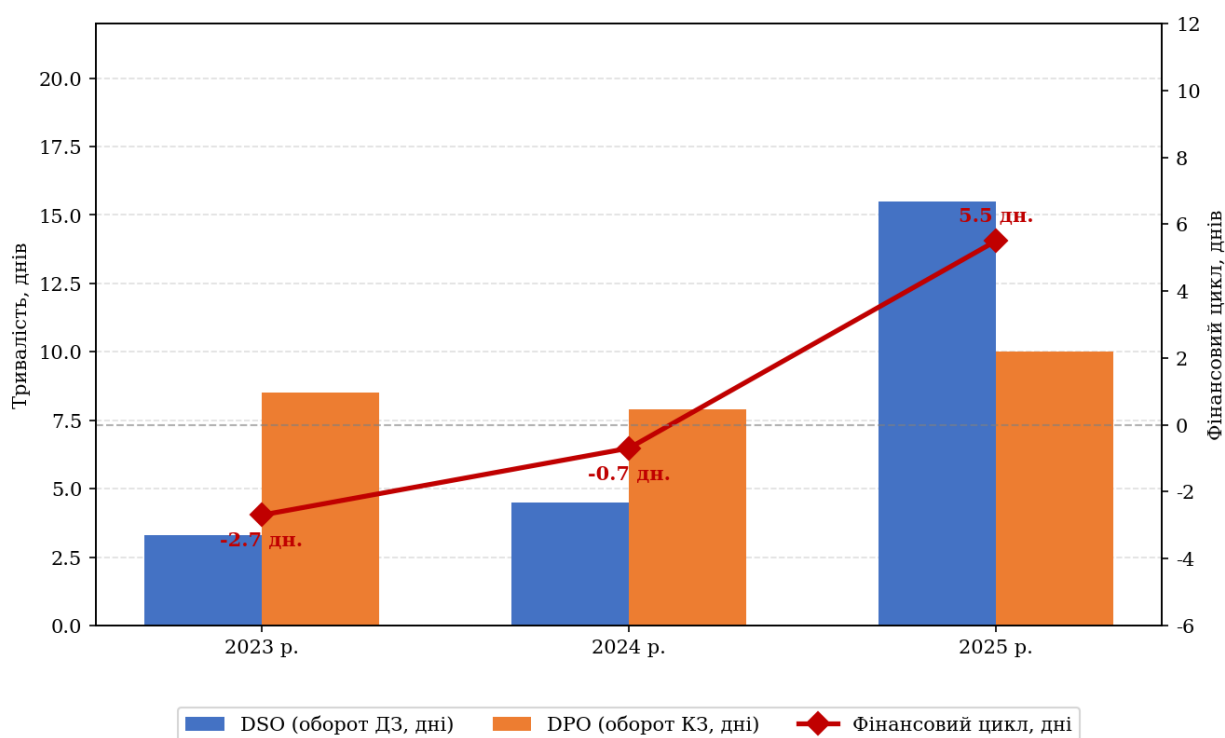


Рис. 2.6. Динаміка тривалості обороту ДЗ, КЗ та фінансового циклу ФОП «Попович С.В.» за 2023–2025 рр., днів

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Рис. 2.6 наочно демонструє, що у 2023–2024 роках фінансовий цикл (червона лінія) перебував нижче нуля – підприємство мало природний «кредит» від клієнтів. У 2025 році цикл стрімко перейшов у позитивну зону (+5,5 дня), що збільшує потребу в оборотному капіталі та підвищує ризики ліквідності.

Для кількісного виміру чинників, що визначають динаміку рентабельності власного капіталу ROE, застосуємо тривимірну модель Дюпон:

$$ROE = (\text{ЧП} / \text{ЧД}) \times (\text{ЧД} / A) \times (A / \text{БК}) = \text{Рент. продажів} \times \text{Оборотність активів} \times \text{Фінансовий важіль} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.9

**Факторний аналіз рентабельності власного капіталу за моделлю Дюпон
(ФОП «Попович С.В.»)**

Показник (фактор)	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2024/2023	Зміна 2025/2024
1. Рентабельність продажів, % (A)	2,05	2,29	3,20	+0,24	+0,91
2. Коефіцієнт оборотності активів, разів (B)	18,51	18,59	16,92	+0,08	-1,67
3. Фінансовий важіль A/БК (C)	1,779	1,683	1,885	-0,096	+0,202
ROE = A × B × C, %	67,53	71,76	89,29	+4,23	+17,53
Вплив зміни рентабельності продажів (ΔA), п.п.	—	—	+25,80	—	—
Вплив зміни оборотності активів (ΔB), п.п.	—	—	-22,85	—	—
Вплив зміни фінансового важеля (ΔC), п.п.	—	—	+14,58	—	—
Сумарний вплив усіх факторів, п.п.	—	—	+17,53	—	—

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Факторний аналіз за моделлю Дюпон свідчить, що зростання ROE у 2025 році на 17,53 п.п. забезпечено переважно двома факторами: підвищенням рентабельності продажів (+25,80 п.п.) та збільшенням фінансового важеля (+14,58 п.п.). Натомість уповільнення оборотності активів справило значний стримуючий вплив (-22,85 п.п.), що є прямим наслідком накопичення «мертвої» дебіторської заборгованості. Разом: $\Delta ROE_{\text{рп}} + \Delta ROE_{\text{Фв}} + \Delta ROE_{\text{об}} = +25,80 + 14,58 + (-22,85) = +17,53$ п.п., що точно відповідає загальній зміні ROE.

Для узагальнення результатів оцінки фінансової ефективності складено зведену табл. 2.10, що систематизує всі розраховані показники. Зведена оцінка (табл. 2.10) показує, що з 11 проаналізованих показників 7 відповідають

нормативам або є позитивними, і лише 3 є явно проблемними: коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,03 при нормативі 0,10–0,20), оборотність дебіторської заборгованості (15,5 дня замість 3–5) та фінансовий цикл (+5,5 дня замість від'ємного значення). Ці три проблеми є взаємопов'язаними і мають спільну причину – різке зростання дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.10

**Загальна зведена оцінка фінансової ефективності ФОП «Попович С.В.»
за 2023–2025 рр.**

Група показників	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Норматив	Оцінка 2025 р.
Ліквідність	Коеф. загальної ліквідності	1,41	0,95	1,58	1,5–2,5	Норма
	Коеф. швидкої ліквідності	1,12	0,62	1,57	0,7–1,0	Вище норми (ДЗ)
	Коеф. абсолютної ліквідності	0,74	0,05	0,03	0,10–0,20	Критично низький
Фінансова стійкість	Коеф. автономії	0,562	0,594	0,530	$\geq 0,5$	Норма (на межі)
	Коеф. фінансового ризику	0,779	0,683	0,886	$\leq 1,0$	Норма
Рентабельність	Рентабельність продажів, %	2,05	2,29	3,20	$\geq 3\%$ (галузь)	Відповідає
	ROA, %	37,97	46,31	53,04	галузь	Висока
	ROE, %	67,53	82,13	89,29	галузь	Дуже висока
Ділова активність	Оборотність ДЗ (DSO), днів	3,3	4,5	15,5	3–5 (послуги)	Критично погано
	Фінансовий цикл, днів	-2,7	-0,7	+5,5	< 0 (ідеал)	Погіршення
	Оборотність активів, разів	18,51	18,59	16,92	динаміка	Незначне падіння

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Попович С.В.»

Підсумовуючи результати проведеної оцінки фінансової ефективності діяльності ФОП «Попович С.В.», доцільно відзначити наявність суперечливої, але загалом позитивної динаміки розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається стійке зростання показників рентабельності, що свідчить про

підвищення ефективності операційної діяльності, раціоналізацію витрат та здатність підприємства генерувати прибуток навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливо показовими є високі значення рентабельності активів і власного капіталу, які відображають ефективне використання ресурсної бази та значний рівень дохідності вкладеного капіталу.

Отже, фінансову ефективність ФОП «Попович С.В.» доцільно оцінити як достатньо високу з точки зору прибутковості, але таку, що супроводжується підвищеними ризиками ліквідності. Сформована ситуація вимагає переходу від екстенсивної моделі зростання, заснованої на збільшенні обсягів реалізації та оптимізації витрат, до більш збалансованої моделі фінансового управління, що передбачає синхронізацію грошових потоків, посилення контролю за розрахунками з клієнтами та забезпечення належного рівня платоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

3.1. Основні проблеми забезпечення фінансової ефективності малого бізнесу в умовах війни

Повномасштабне збройне вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року спричинило безпрецедентний за масштабом стрес-тест для вітчизняного малого підприємництва. Якщо попередні кризові явища – рецесія 2015-2016 рр. або шок від COVID-19 у 2020–2021 рр. – були відносно короткочасними та мали прогнозовану траєкторію відновлення, то поточний воєнний стан характеризується невизначеністю тривалості, географічної локалізації збитків та інтенсивності зовнішніх шоків [37]. Це суттєво ускладнює фінансове планування і підвищує системні ризики навіть для підприємств, що зберегли операційну діяльність.

За даними НБУ та незалежних аналітичних центрів, станом на кінець 2024 року понад 30% малих підприємств, що функціонували до початку повномасштабної агресії, або повністю припинили діяльність, або перенесли бізнес за кордон [23]. Водночас загальна кількість активних ФОП у 2024-2025 роках поступово відновлюється, що свідчить про адаптаційний потенціал малого бізнесу. Основні проблеми, що перешкоджають ефективній діяльності малих підприємств у воєнних умовах, систематизовано в табл. 3.1, а їх поширеність наведено на рис. 3.1.

Як свідчить табл. 3.1, проблеми не є рівнозначними за ступенем критичності для конкретного підприємства. Для ФОП «Попович С.В.» найгострішими є дві взаємопов'язані проблеми: енергетична залежність (весь перелік послуг потребує безперервного електроживлення) та критичне накопичення дебіторської заборгованості (з 8,2 тис. грн у 2023 р. до 40,6 тис.

грн у 2025 р.). Поширеність проблем серед суб'єктів малого бізнесу у сфері послуг наочно відображено на рис. 3.1.

Таблиця 3.1

Систематизація проблем забезпечення фінансової ефективності малого бізнесу в умовах воєнного стану

Проблема	Механізм впливу на фінансову ефективність	Ступінь впливу для ФОП «Попович С.В.»
1. Енергетична криза (систематичні відключення електроенергії)	Простої обладнання → скорочення обсягу послуг → недоотримання виручки; додаткові витрати на генератор і паливо	Критичний – весь основний сервіс залежить від електроенергії
2. Скорочення платоспроможного попиту	Зменшення частоти відвідувань, відмова від дорогих процедур → зниження середнього чека і виручки	Значний – дохід у 2025 р. скоротився на 13,1% порівняно з 2024 р.
3. Інфляційне зростання витрат	Подорожчання косметичних матеріалів (імпорт), оренди, комунальних послуг, ФОП праці → тиск на маржу	Значний – собівартість становила 90,9% доходу у 2025 р.
4. Дефіцит кваліфікованих кадрів	Мобілізація, еміграція майстрів → ризик скорочення обсягу послуг і зниження якості	Помірний – колектив 7 осіб поки стабільний
5. Накопичення дебіторської заборгованості	Зростання ДЗ → погіршення ліквідності, подовження фінансового циклу, ризик безнадійних боргів	Критичний – ДЗ зростає з 8,2 до 40,6 тис. грн (×5 за 3 роки)
6. Обмежений доступ до кредитного фінансування	Неможливість фінансувати модернізацію та розширення → стагнація матеріально-технічної бази	Помірний – підприємство функціонує без кредитів
7. Правова та регуляторна нестабільність	Часті зміни умов оподаткування та обліку → адміністративне навантаження, ризик штрафів	Низький – ФОП на ЄП має спрощений режим

Джерело: складено автором на основі власного дослідження та [22]

Енергетична криза є особливо болючою для підприємств сфери послуг краси. Середня тривалість відключень в Івано-Франківській області у 2024–2025 роках складала 4–8 годин на добу, тоді як у пікові зимові місяці сягала 12–16 годин [39]. Для підприємства із середнім денним доходом близько 2,6 тис.

грн (944,3 тис. грн / 360 днів) кожна година простою означає недоотримання близько 325–400 грн виручки. Відповідно, при 6 годинах простою на добу впродовж 180 «зимових» днів потенційні втрати від відключень можуть сягати 350–430 тис. грн на рік – майже половини річної виручки.

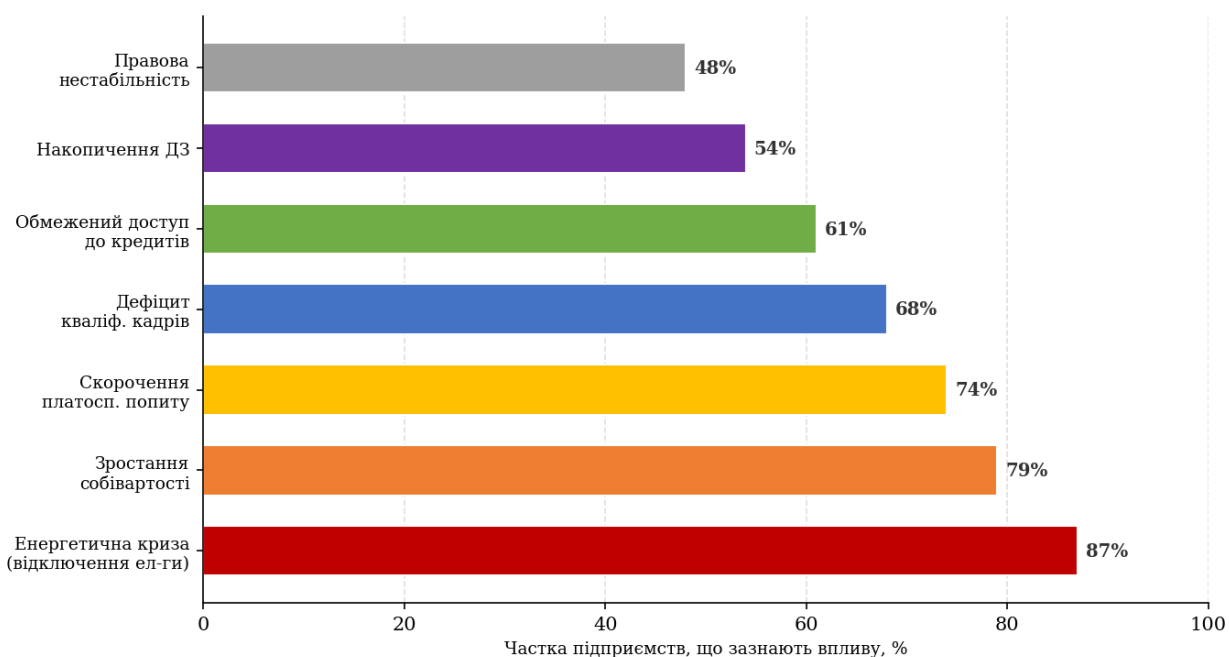


Рис. 3.1. Поширеність основних проблем серед суб'єктів малого бізнесу у сфері послуг в умовах воєнного стану, %

Джерело: побудовано автором за [23]

Проблема скорочення платоспроможного попиту зумовлена комплексом чинників: вимушеною міграцією населення (за різними оцінками, Івано-Франківську область залишили 15–25% довоєнних мешканців), зменшенням реальних доходів унаслідок інфляції та нестабільністю зайнятості [29]. Попри те що послуги краси відносяться до категорії «регулярно необхідних» і не є предметом різкого відмовлення навіть у кризових умовах, клієнти переходять на більш доступні цінові сегменти та скорочують частоту відвідувань.

Інфляційне зростання витрат є структурною проблемою, що поступово підточує маржинальність. Собівартість ФОП «Попович С.В.» включає: вартість косметичних матеріалів і витратних засобів (оцінково 35–40% собівартості,

значна частка – імпорتنі товари, ціни на які зростали пропорційно до девальвації гривні); орендна плата за приміщення (15–20%); витрати на оплату праці (30–35%); комунальні платежі й електроенергія (5–8%); адміністративні та інші витрати (5–8%). Зростання мінімальної заробітної плати з 6 700 грн (2023) до 8 000 грн (2024–2025) збільшило фонд оплати праці, що є позитивним соціальним наслідком, але суттєво тисне на операційну маржу малого підприємства, яке не може компенсувати ці витрати пропорційним підвищенням цін через обмежену купівельну спроможність клієнтів [23].

Проблема накопичення дебіторської заборгованості є специфічною для ФОП «Попович С.В.» і потребує окремого пояснення. Для підприємств сфери послуг краси, де клієнти – фізичні особи, що традиційно розраховуються відразу, поточна дебіторська заборгованість у 40,6 тис. грн є аномально великою. Ймовірними причинами є: накопичення передоплат або бонусних рахунків клієнтів у системі лояльності; наявність корпоративних клієнтів або партнерів, що розраховуються з відстрочкою; помилки у бухгалтерському обліку; або частково прострочена заборгованість. Незалежно від конкретної причини, ця ситуація потребує термінового врегулювання, оскільки безпосередньо впливає на ліквідність.

Дефіцит кваліфікованих кадрів є загрозою, що наростає поступово. За даними Державної служби зайнятості, попит на перукарів і майстрів манікюру перевищує пропозицію на ринку праці на 25–30%, що формує висхідний тиск на оплату праці. Для утримання кваліфікованого персоналу підприємство змушене підвищувати зарплати або пропонувати гнучкіші умови роботи (оренда робочого місця), що перерозподіляє ризики, але знижує контроль над якістю послуг.

Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства доцільно доповнити оцінкою ключових макроекономічних індикаторів, що впливають на фінансову ефективність малого бізнесу у сфері послуг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка макроекономічних показників, що визначають умови функціонування малого бізнесу у сфері послуг в Україні за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Вплив на ФОП «Попович С.В.»
Індекс споживчих цін (ІСЦ), %	112,8	112,0	111,4*	Зростання витрат на матеріали, тиск на маржу
Мінімальна заробітна плата, грн/міс.	6 700	8 000	8 000	Збільшення ФОП, підвищення собівартості
Облікова ставка НБУ, %	25,0	14,5	13,5	Зниження вартості кредитів, покращення доступу до фінансування
Середній курс USD/UAH	36,6	38,0	41,8*	Здорожчання імпорتنих косметичних матеріалів
Рівень зайнятості населення, %	53,2	55,1	56,4*	Зростання кількості потенційних клієнтів
Реальне зростання ВВП, %	+5,3	+3,4	+3,1*	Поступове відновлення купівельної спроможності
Чисельність активних ФОП, млн осіб	1,58	1,67	1,73	Зростання конкуренції у сфері послуг

Джерело: складено за даними [23]

Позитивною тенденцією, що покращує умови роботи малого бізнесу, є послідовне зниження облікової ставки НБУ: з 25% (2023) до 13,5% (2025). Це здешевлює доступ до кредитних ресурсів і робить програму кредитування «5-7-9%» більш конкурентоспроможною. Водночас зростання курсу долара (з 36,6 до 41,8 грн/USD) призводить до здорожчання імпорتنих косметичних засобів, що становлять значну частину витрат підприємства.

Таким чином, комплексний аналіз проблем засвідчує, що фінансова ефективність ФОП «Попович С.В.» перебуває під тиском системних і специфічних чинників, подолання яких потребує цілеспрямованих управлінських заходів. Перш ніж їх розробляти, доцільно здійснити SWOT-аналіз фінансового стану підприємства, який дасть змогу збалансовано оцінити внутрішній потенціал і зовнішнє середовище.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення фінансової ефективності діяльності суб'єктів малого бізнесу

Розробці конкретних заходів має передувати інтегрована оцінка внутрішнього стану та зовнішнього середовища підприємства. Інструментом такої оцінки є SWOT-аналіз – метод стратегічного менеджменту, що передбачає структуроване виявлення сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) для підприємства [9]. У контексті фінансового управління SWOT дозволяє визначити, які внутрішні переваги можна посилити за рахунок зовнішніх можливостей, і які слабкості потребують захисту від ідентифікованих загроз.

S — СИЛЬНІ СТОРОНИ	W — СЛАБКІ СТОРОНИ
- Стабільна прибутковість (3 роки поспіль) - Чистий прибуток +65% за 2023-2025 рр. - Висока рентабельність активів (ROA = 53%) - Коефіцієнт автономії > 0,5 - Лояльна клієнтська база (7+ років роботи)	- Критично низька абсол. ліквідність (0,03) - Дебіторська заборгованість $\times 5$ за 3 роки - Мінімальні залишки грошових коштів - Відсутність стратегічного фін. планування - Висока залежність від одного майстра
O — МОЖЛИВОСТІ	T — ЗАГРОЗИ
- Програма «єРобота» (грант до 250 тис. грн) - Зниження облікової ставки НБУ до 13,5% - Зростання попиту на послуги premium-сегменту - Розвиток онлайн-маркетингу і CRM-систем - Партнерство з постачальниками матеріалів	- Тривалість воєнного стану, нові обстріли - Ризик безнадійності дебіторської заборг. - Інфляційне зростання витрат (ІСЦ $\sim 112\%$) - Відтік кваліфікованих кадрів за кордон - Нестабільність електропостачання

Рис. 3.2. SWOT-аналіз фінансового стану ФОП «Попович С.В.»

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

Аналіз сильних сторін (S) ФОП «Попович С.В.» свідчить, що підприємство має стабільну операційну базу: прибуткова діяльність упродовж усього аналізованого трирічного періоду, зростання чистого прибутку на 65% (з 18,3 до 30,2 тис. грн), висока рентабельність активів (ROA = 53%), коефіцієнт

автономії вище нормативного мінімуму (0,53) і сформована лояльна клієнтська база. Ці переваги утворюють надійний фундамент для реалізації стратегічних заходів розвитку.

Слабкі сторони (W) зосереджені переважно у сфері управління ліквідністю та оборотним капіталом. Критично низька абсолютна ліквідність (0,03 при нормативі 0,10–0,20), стрімке накопичення дебіторської заборгованості ($\times 5$ за три роки) та практична відсутність стратегічного фінансового планування формують зони підвищеного ризику. Виявлена залежність від людського фактора (репутація конкретних майстрів) є характерною рисою сфери послуг, але потребує управлінської уваги.

Зовнішні можливості (O) пов'язані насамперед із програмами державної підтримки малого бізнесу, зниженням облікової ставки НБУ (що підвищує доступність кредитування) та зростаючим попитом на послуги преміум-сегменту з боку тих клієнтів, що залишилися в регіоні. Потенціал цифрового маркетингу (Instagram, TikTok, онлайн-запис) залишається значною мірою нереалізованим і може забезпечити залучення нових клієнтів без суттєвих фінансових витрат.

Загрози (T) є переважно зовнішніми і малокерованими: подальша ескалація воєнних дій, інфляційне зростання витрат, відтік кваліфікованих кадрів та нестабільність електропостачання. Особливою загрозою є ризик визнання частини дебіторської заборгованості безнадійною – це призвело б до разового скорочення власного капіталу підприємства.

Матриця стратегічних пріоритетів (табл. 3.3) структурує заходи за логікою «стратегічного квадранту»: залежно від того, які сили задіяно (внутрішні сильні чи слабкі сторони) і який напрям зовнішнього середовища враховується (можливості чи загрози), формується відповідна стратегічна позиція. Найбільш перспективним для ФОП «Попович С.В.» є квадрант S+O (зростання) – підприємство має достатньо внутрішніх переваг для реалізації зовнішніх можливостей за умови вирішення проблем ліквідності (квадрант W+O).

Матриця стратегічних пріоритетів ФОП «Попович С.В.» на основі SWOT-аналізу

Стратегічний квадрант	Зміст стратегії	Конкретні заходи
S+O (Зростання): використати сильні сторони для реалізації можливостей	Нарощування конкурентних переваг через диверсифікацію та цифровізацію	Розширення асортименту послуг; запуск Instagram/TikTok; подача на «єРобота»
S+T (Захист): задіяти сильні сторони для нейтралізації загроз	Зміцнення лояльності клієнтської бази та збереження кадрового потенціалу	Програми лояльності; утримання персоналу; цінова оптимізація
W+O (Розвиток): усунути слабкості через реалізацію можливостей	Покращення ліквідності та фінансового управління за рахунок держпідтримки	Впровадження 100% передоплати; CRM-система; грантове фінансування генератора
W+T (Мінімізація): зменшити вразливість і захиститися від загроз	Формування фінансового резерву і зниження ризиків	Страховий запас грошових коштів; аналіз ДЗ; оптимізація структури витрат

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

На основі SWOT-аналізу та проведеного у розділі 2 фінансового аналізу розробимо комплекс конкретних заходів щодо підвищення фінансової ефективності ФОП «Попович С.В.». Заходи структуровано за вісьма пріоритетними напрямками з визначенням механізму реалізації, прогнозованого ефекту, терміну виконання та орієнтовних витрат (табл. 3.4).

Охарактеризуємо ключові заходи детальніше. Перший захід – нормалізація дебіторської заборгованості – є найбільш пріоритетним з огляду на виявлену критичну проблему ліквідності. Перехід до 100% передоплати або негайного розрахунку для клієнтів-фізичних осіб є стандартною практикою салонного бізнесу і не вимагає жодних витрат. За умови повного впровадження цього заходу, ДЗ скоротиться до технічного мінімуму (3–8 тис. грн – залишки у системі лояльності та незначні корпоративні рахунки), а вивільнені кошти

поповнять запаси грошових коштів, що підвищить коефіцієнт абсолютної ліквідності до нормативного рівня 0,12–0,15 [8].

Таблиця 3.4

Комплекс заходів щодо підвищення фінансової ефективності ФОП

«Попович С.В.»

№	Захід	Механізм реалізації	Прогнозований фінансовий ефект	Термін реалізації	Орієнтовні витрати, тис. грн
1	Управління ДЗ: перехід на 100% передоплату або негайну оплату	Скасування безготівкових відстрочок для фіз. осіб; нагадування за простроченою ДЗ; введення штрафних санкцій	Скорочення ДЗ з 40,6 до 5–8 тис. грн; зростання Кал з 0,03 до 0,12–0,15	1–2 місяці	0–2 (адмін.)
2	Цінова оптимізація: перегляд прайс-листа з урахуванням ІСЦ	Щорічне підвищення цін не нижче рівня інфляції (10–12%); диференційоване ціноутворення (базовий / преміум)	Зростання середнього чека на 8–12%; збільшення ROS на 0,5–1,0 п.п.	1 місяць	0 (безкоштовно)
3	Забезпечення енергетичної незалежності: придбання генератора або ДБЖ	Купівля інверторного генератора 3–5 кВт або ДБЖ з акумулятором; розрахунок ROI інвестиції	Збереження виручки під час відключень (~2–4 тис. грн/день); окупність 15–20 робочих днів	1–2 місяці	20–35
4	Диверсифікація послуг: нові техніки та продаж супутньої косметики	Навчання майстрів (брондування, кератин, nail art); введення в асортимент косметики для продажу з надбавкою 40–50%	Зростання доходів на 10–15%; підвищення середнього чека на 15–20%	3–6 місяців	15–25

Продовження табл. 3.4

5	Програма лояльності клієнтів і впровадження CRM-системи	Картки постійного клієнта (накопичувальна знижка після 10 відвідувань); онлайн-запис (Booksy/Medesk); SMS/Viber-нагадування	Підвищення частоти відвідувань на 15–20%; зниження простоїв на 10–15%	2–3 місяці	3–6
6	Розвиток цифрового маркетингу: Instagram, TikTok, Google-профіль	Регулярні публікації фото «до/після», Reels, Stories; 3–5 постів на тиждень; реагування на відгуки	Залучення 30–50 нових клієнтів на місяць; зменшення витрат на рекламу	1–2 місяці	1–3
7	Участь у програмі «єРобота» (державний мікрогрант)	Підготовка бізнес-плану та пакету документів; подача заявки на Дія.Бізнес; отримання гранту 50–250 тис. грн	Безповоротне фінансування модернізації обладнання або генератора	3–6 місяців	0 (грант)
8	Управління запасами: формування страхового запасу матеріалів	Визначення оптимального рівня запасу (на 2–3 тижні роботи); переговори з постачальниками про знижки від обсягу	Зниження ризику простоїв через відсутність матеріалів; економія 5–8% від вартості закупівель	Постійно	5–10

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

Другий захід – щорічний перегляд прайс-листа – є необхідним заходом підтримки рентабельності в умовах інфляції. Якщо ціни на послуги залишаються фіксованими, а витрати зростають на 10–12% щорічно, реальна маржинальність підприємства невпинно знижується. Дослідження поведінкової економіки показують, що клієнти сфери послуг краще сприймають підвищення цін на 5–10% як нормальне явище і рідко відмовляються від послуг через такий рівень зміни [14]. Запровадження диференційованого прайсу (базова / преміум

категорія) дозволить одночасно утримати клієнтів з різним рівнем доходів і збільшити виручку від преміум-послуг.

Третій захід – придбання генератора або системи безперебійного живлення – є критично важливим капітальним вкладенням з дуже коротким терміном окупності. При середньоденному доході 2,6 тис. грн і середній тривалості відключень 5–6 годин (50–60% робочого дня) підприємство щоденно недоотримує близько 1,3–1,6 тис. грн. Інвестиція в генератор вартістю 25–30 тис. грн окупиться за 15–25 робочих днів [8]. Альтернативою є подача заявки на компенсацію витрат на джерела автономного живлення в рамках програм регіональної підтримки.

Четвертий захід – диверсифікація послуг – передбачає розширення асортименту пропозиції підприємства шляхом введення нових позицій у суміжних сегментах індустрії краси, зокрема послуг перманентного макіяжу, ламінування вій та брів, а також масажних програм. Прогнозне зростання виручки від цього заходу оцінюється у 5–8% річного доходу (від 47 до 75 тис. грн) залежно від завантаженості нових напрямів. Реалізація заходу потребує одноразових витрат на навчання персоналу (5–10 тис. грн) та придбання додаткових витратних матеріалів (3–5 тис. грн), загальний обсяг інвестицій – до 15 тис. грн. За консервативним прогнозом, захід окупиться впродовж 3–4 місяців після запуску.

П'ятий захід – впровадження програми лояльності та CRM-системи – є одним із найефективніших інструментів підвищення виручки без збільшення витрат. Утримання існуючого клієнта коштує, за різними оцінками, у 5–7 разів дешевше, ніж залучення нового [9]. Безкоштовні або недорогі (2–5 тис. грн/рік) системи онлайн-запису (Booksy, Medesk, Yclients) дозволяють автоматизувати нагадування про запис, зменшити кількість незаповнених слотів і сформулювати аналітику щодо частоти відвідувань і переваг клієнтів.

Шостий захід – розвиток цифрового маркетингу – передбачає активне ведення сторінок підприємства у соціальних мережах (Instagram, TikTok), впровадження системи онлайн-запису та цілеспрямовану роботу з відгуками на

картографічних платформах (Google Maps, 2GIS). Витрати на цей захід є мінімальними: ведення власного контенту не потребує фінансових вкладень, а таргетована реклама в Instagram коштує від 500 до 2 000 грн на місяць. Прогнозований ефект – залучення 5–10 нових клієнтів на місяць, що в перерахунку на середній чек (150–200 грн) дає приріст виручки 9 000–24 000 грн на рік. Захід також підсилює захід №5 (CRM), оскільки єдина платформа онлайн-запису одночасно є інструментом маркетингу та управління клієнтською базою.

Сьомий захід – участь у програмі «єРобота» – є потенційно найбільш значущим за фінансовим ефектом. Відповідно до умов програми, ФОП може отримати безповоротний мікрогрант у розмірі від 50 до 250 тис. грн для придбання обладнання, витратних матеріалів або інших виробничих потреб [15]. Для ФОП «Попович С.В.» пріоритетним напрямом використання гранту могло б стати придбання генератора/ДБЖ і оновлення косметологічного обладнання. Умовою отримання є підготовка та захист бізнес-плану через портал Дія.Бізнес.

Вибір джерел фінансування запропонованих заходів має враховувати як вартість капіталу, так і ризики боргового навантаження (табл. 3.5). Для мікропідприємства з відносно невеликим власним капіталом (29,6 тис. грн) залучення кредитів за ринковими ставками (18–24%) є небажаним – щорічні відсоткові витрати суттєво підрізатимуть і без того скромний чистий прибуток (30,2 тис. грн). Оптимальним є поєднання: реінвестиція операційного прибутку (для безвитратних заходів 1, 2, 6, 8) + грантове фінансування «єРобота» (для капіталомістких заходів 3, 4, 5). За умови отримання гранту загальні витрати підприємства на реалізацію програми можуть обмежитися 20–35 тис. грн власних коштів – тобто приблизно одним річним прибутком.

Для ефективного управління реалізацією комплексу заходів необхідно визначити часові рамки кожного з них. Дорожню карту заходів у форматі графіка Ганта відображено на рис. 3.3.

Таблиця 3.5

**Порівняльний аналіз альтернативних джерел фінансування заходів для
ФОП «Попович С.В.»**

Джерело фінансування	Умови залучення	Переваги	Недоліки	Рекомендовані заходи
Власний операційний прибуток	Реінвестиція прибутку (30,2 тис. грн/рік)	Відсутність боргового навантаження; повна незалежність	Обмежений обсяг; сповільнює розвиток	Заходи 1, 2, 6, 8
Програма «єРобота» (грант)	Бізнес-план, реєстрація на Дія.Бізнес, рішення комісії	Безповоротні кошти (50–250 тис. грн); не обтяжує баланс	Конкурсний відбір; адмін. витрати часу	Заходи 3, 4, 5
Пільговий кредит «5-7-9%»	Бізнес-план, застава або поручительство, банк-партнер	Низька ставка (5–9%); довгостроковий ресурс	Необхідна застава; кредитна перевірка	Заходи 3, 4 (якщо грант не отримано)
Кредитна лінія в банку	Поточний рахунок, обороти, кредитна історія	Гнучкість; можна залучати частинами	Висока ставка (18–24%); ризик переплати	Не рекомендовано
Залучення партнера/співвласника	Пошук партнера, зміна правової форми	Доступ до додаткового капіталу та компетенцій	Втрата частки контролю; юридичні витрати	Розглянути у перспективі

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

Як видно з рис. 3.3, заходи розподілені за трьома часовими горизонтами. Невідкладні (місяці 1–2) – перехід на передоплату та перегляд прайс-листа – не потребують ресурсів і можуть бути реалізовані адміністративними рішеннями власника. Середньострокові (місяці 2–6) – онлайн-маркетинг, CRM, генератор і грантова заявка – потребують певних інвестицій та підготовчої роботи. Довгострокові (місяці 3–12) – диверсифікація послуг та системне управління запасами – є процесами, що впроваджуються поступово і дають ефект через 3–6 місяців після початку.

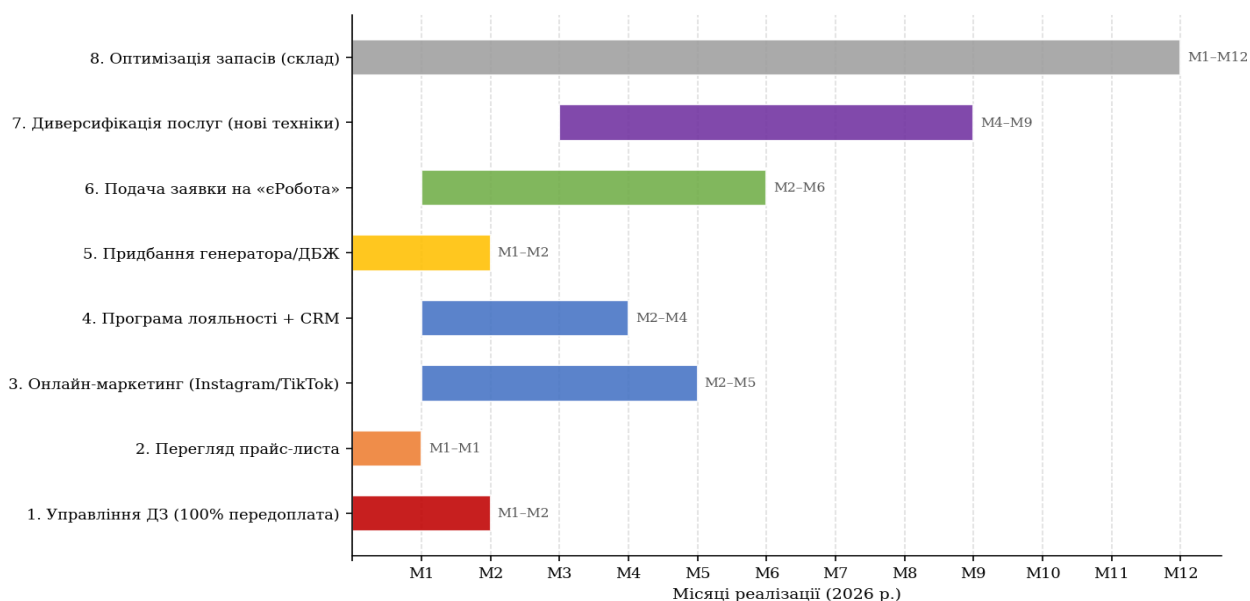


Рис. 3.3. Дорожня карта реалізації заходів щодо підвищення фінансової ефективності ФОП «Попович С.В.» на 2026 рік

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

Для оцінки сукупного ефекту від реалізації запропонованого комплексу заходів побудуємо прогнозну фінансову модель на 2026 рік (табл. 3.6).

Прогноз ґрунтується на консервативних припущеннях: зростання доходів закладається лише у розмірі, обґрунтованому конкретними заходами (підвищення цін +10%, залучення нових клієнтів +5%), без урахування можливого поліпшення загальної економічної ситуації.

Прогнозна модель свідчить про суттєве покращення за всіма ключовими показниками фінансової ефективності. Найбільш значущими є: зростання чистого прибутку на 73,8% (з 30,2 до 52,5 тис. грн) та підвищення рентабельності продажів до 4,93% – рівень, що відповідає середньогалузевому орієнтиру для якісних салонів краси. Нормалізація дебіторської заборгованості забезпечить стрибок коефіцієнта абсолютної ліквідності з критичних 0,03 до нормативних 0,15, що усуне найбільш вразливе місце у фінансовому стані підприємства.

Прогнозна фінансова модель ФОП «Попович С.В.» на 2026 рік

Показник	Факт 2025 р., тис. грн	Прогноз 2026 р., тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн	Відносна зміна, %	Обґрунтування прогнозу
Чистий дохід від реалізації	944,3	1 065,0	+120,7	+12,8	Підвищення цін (+10%), нові клієнти (+3%)
Собівартість реалізації	858,5	935,2	+76,7	+8,9	Зростання витрат нижче темпу доходів за рахунок оптимізації закупівель
Валовий прибуток	85,8	129,8	+44,0	+51,3	Ефект цінової оптимізації та контролю собівартості
Чистий прибуток	30,2	52,5	+22,3	+73,8	Зростання валового прибутку мінус амортизація генератора (~5 тис. грн/рік)
Рентабельність продажів, %	3,20	4,93	+1,73 п.п.	+54,1	Зростання прибутку при меншому темпі зростання витрат
Рентабельність активів (ROA), %	53,04	94,10	+41,1 п.п.	+77,5	Зростання прибутку при скороченні активів через нормалізацію ДЗ
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,15	+0,12	+400	Вивільнення коштів після нормалізації ДЗ
Поточна дебіторська заборгованість	40,6	7,5	-33,1	-81,5	Перехід на передоплату (захід 1)
Фінансовий цикл, днів	+5,5	-2,5	-8,0	—	Нормалізація ДЗ → відновлення від'ємного фін. циклу
Чистий оборотний капітал, тис. грн	+15,2	+28,5	+13,3	+87,5	Зростання ліквідних активів + скорочення зобов'язань

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

Показово, що відновлення від'ємного фінансового циклу (-2,5 дня проти +5,5 у 2025 р.) означає повернення до природного для сфери послуг стану, коли кошти від клієнтів надходять до моменту оплати постачальникам. Це

фундаментально змінює умови оперативного управління ліквідністю та знижує потребу у власному оборотному капіталі. Прогнозну динаміку ключових показників наведено на рис. 3.4.

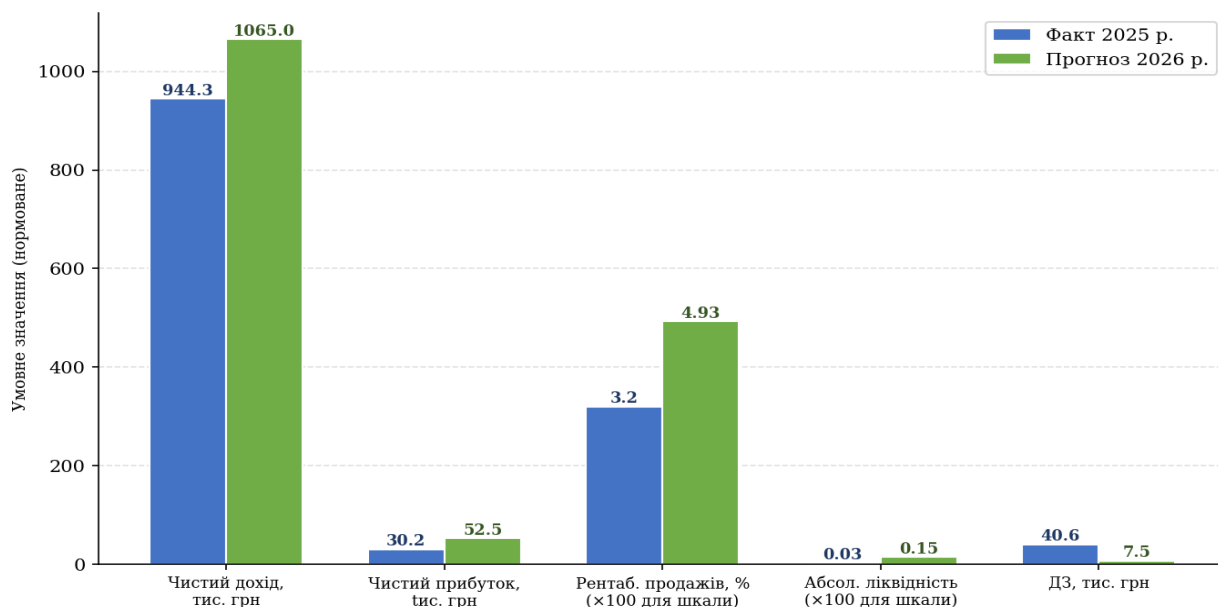


Рис. 3.4. Порівняння фактичних показників фінансової ефективності ФОП «Попович С.В.» (2025 р.) та прогнозних (2026 р.)

Джерело: побудовано за даними табл. 3.6

Запропонований комплекс заходів розроблено не лише для ФОП «Попович С.В.», а й як типова модель підвищення фінансової ефективності для малих підприємств сфери послуг краси в Україні. Більшість заходів є універсальними і можуть бути адаптовані залежно від масштабу підприємства, регіональних умов та специфіки асортименту послуг. Зокрема, заходи 1 (управління ДЗ), 2 (цінова оптимізація) і 6 (цифровий маркетинг) не потребують жодних витрат і можуть бути впроваджені будь-яким аналогічним підприємством протягом 1–2 місяців.

На рівні державної політики для підвищення фінансової ефективності малого бізнесу у сфері послуг необхідними є наступні системні заходи. По-перше, спрощення доступу до програми «єРобота» та збільшення ліміту для підприємств сфери послуг, що демонструють позитивну фінансову динаміку. По-друге, запровадження компенсаційних виплат суб'єктам малого бізнесу за

витрати на автономні джерела електроенергії в рамках програм відновлення. По-третє, створення регіональних консультаційних центрів фінансової грамотності для власників ФОП, які допомагали б із впровадженням систем управлінського обліку та фінансового планування. По-четверте, стабілізація умов єдиного податку та єдиного внеску на 3–5-річну перспективу, що дозволить суб'єктам малого бізнесу здійснювати довгострокове планування [15].

Таблиця 3.7

**Прогнозна оцінка рентабельності власного капіталу за моделлю Дюпон
після реалізації заходів (2026 р.)**

Фактор моделі Дюпон	Факт 2025 р.	Прогноз 2026 р.	Зміна	Вплив на ROE, п.п.
Рентабельність продажів (ROS), %	3,20	4,93	+1,73 п.п.	+43,2
Коефіцієнт оборотності активів (КоА)	16,92	26,34	+9,42	+60,1
Фінансовий важіль (А/ВК)	1,885	1,450	-0,435	-23,8
$ROE = ROS \times КоА \times ФВ, \%$	89,29	188,5*	+99,2 п.п.	—

* висока ROE зумовлена малим абсолютним розміром ВК (мікропідприємство)

Джерело: складено за результатами проведеного дослідження

Факторний прогноз за моделлю Дюпон (табл. 3.7) демонструє, що основний приріст ROE у 2026 році буде забезпечений двома факторами: підвищенням рентабельності продажів (+43,2 п.п.) та суттєвим прискоренням оборотності активів (+60,1 п.п.) внаслідок нормалізації дебіторської заборгованості. Зниження фінансового важеля (-23,8 п.п.) є наслідком збільшення частки власного капіталу через реінвестицію прибутку і є позитивним структурним зрушенням, що підвищує фінансову незалежність підприємства.

Необхідно зазначити, що реалізація запропонованих заходів несе певні ризики. Перехід на 100% передоплату може спричинити короткострокове незадоволення частини клієнтів, які звикли до постоплати, – тому важливо здійснювати цей перехід поступово та комунікувати переваги (знижка за

передоплату, гарантований час у майстра). Підвищення цін в умовах скорочення доходів населення несе ризик відтоку цінових клієнтів, тому рекомендується обмежити щорічне підвищення рівнем ІСЦ (10–12%) і компенсувати його підвищенням якості сервісу. Участь у програмі «єРобота» вимагає адміністративних витрат часу на підготовку документів, що може відволікати власника від операційної діяльності [15].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що запропонований комплекс заходів має системний характер і спрямований не лише на усунення окремих диспропорцій у фінансовому стані ФОП «Попович С.В.», а й на формування довгострокових передумов підвищення фінансової ефективності діяльності. Його ключовою особливістю є поєднання оперативних (короткострокових) управлінських рішень із стратегічними напрямками розвитку, що забезпечує як швидкий ефект у сфері ліквідності, так і стійке зростання прибутковості у перспективі.

Проведене моделювання показало, що найбільш вагомий вплив на покращення фінансових результатів матиме нормалізація дебіторської заборгованості, яка є центральною проблемою фінансового стану підприємства. Саме цей фактор визначає як критично низький рівень абсолютної ліквідності, так і погіршення параметрів фінансового циклу. Відповідно, реалізація заходів у сфері управління оборотним капіталом створює мультиплікативний ефект, що проявляється одночасно у зростанні платоспроможності, прискоренні обігу коштів та підвищенні загальної фінансової стійкості.

Отже, запропонований комплекс заходів є економічно обґрунтованим, практично реалізовуваним і здатним забезпечити суттєве покращення фінансової ефективності діяльності ФОП «Попович С.В.». Його впровадження дозволить досягти зростання прибутковості, відновлення належного рівня ліквідності, оптимізації структури активів та підвищення загальної фінансової стійкості підприємства. Крім того, розроблені рекомендації мають універсальний характер і можуть бути використані як типова модель

управління фінансовою ефективністю для суб'єктів малого бізнесу у сфері послуг.

ВИСНОВКИ

Суб'єкти малого бізнесу є незамінним елементом ринкової економіки, що виконують функції зайнятості, конкурентного тиску та насичення ринку. Законодавством України мале підприємство визначається за критеріями чисельності (до 50 осіб) та річного доходу (до 10 млн євро), що загалом відповідає стандартам ЄС. В умовах повномасштабного вторгнення малий бізнес зазнав системних шоків: за оцінками, понад 30% підприємств, що функціонували до 2022 року, припинили діяльність або перенесли її за кордон. Проте галузь послуг краси виявилась відносно стійкою завдяки регулярному характеру попиту та відносно низькій ціновій еластичності.

Фінансову ефективність суб'єктів малого бізнесу визначено як інтегральну характеристику, що одночасно охоплює прибутковість, ліквідність і фінансову стійкість у їх діалектичній єдності, а не лише вузький показник рентабельності. Прагнення максимізувати лише один вимір за рахунок інших в умовах ресурсної обмеженості мікропідприємства є неприйнятним: надмірна орієнтація на прибуток підриває ліквідність, а надконсервативна стійкість обмежує інвестиційний потенціал. Сформульовано авторське визначення, що синтезує комплексний і ресурсний підходи.

Методичний інструментарій оцінки фінансової ефективності потребує адаптації до специфіки мікропідприємств сфери послуг. Пріоритет надається: (а) горизонтально-вертикальному аналізу як базовому методу при мінімальній деталізації звітності за П(С)БО 25; (б) коефіцієнтному аналізу з галузевими орієнтирами замість абстрактних нормативів; (в) факторному аналізу за моделлю Дюпон для кількісного виміру рушіїв рентабельності. Інтегральні Z-моделі застосовуються лише з обережністю, оскільки калібрувалися на даних великих підприємств.

Аналіз загальних показників діяльності ФОП «Попович С.В.» засвідчив нерівномірну, але загалом позитивну динаміку. Чистий дохід у 2024 р. зріс на 21,7% (до 1 086,3 тис. грн), однак у 2025 р. скоротився на 13,1% (до 944,3 тис.

грн) під впливом загострення воєнної ситуації та зниження платоспроможного попиту. Водночас чистий прибуток демонструє стабільне зростання: з 18,3 тис. грн (2023 р.) до 30,2 тис. грн (2025 р.), тобто на 65,0%. Ця тенденція свідчить про підвищення ефективності управління витратами: собівартість зменшувалась темпами (-15,3%), що перевищували темпи падіння доходів (-13,1%).

Комплексна оцінка фінансового стану виявила суперечливу картину. З одного боку, показники фінансової стійкості є прийнятними: коефіцієнт автономії (0,530) перевищує мінімальний норматив, рівень фінансового ризику (0,886) залишається нижче критичного значення 1,0. З іншого боку, структура оборотних активів зазнала критичних деформацій: частка дебіторської заборгованості зросла з 17,0% до 72,8% валюти балансу при одночасному зниженні грошових коштів з 32,4% до 1,3%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,03) є в 3–7 разів нижчим за норматив (0,10–0,20), а фінансовий цикл у 2025 р. вперше перейшов у позитивну зону (+5,5 дня), що означає необхідність фінансування власної діяльності в очікуванні оплати від клієнтів.

Оцінка фінансової ефективності показала, що за показниками прибутковості підприємство демонструє сильні результати: усі показники рентабельності мають позитивну динаміку. Рентабельність продажів зросла з 2,05% до 3,20%, ROA – з 37,97% до 53,04%, ROE – з 67,53% до 89,29%. Факторний аналіз за моделлю Дюпон показав, що приріст ROE на 17,53 п.п. у 2025 р. забезпечено насамперед зростанням рентабельності продажів (+25,80 п.п.), однак уповільнення оборотності активів (-22,85 п.п.) є прямим наслідком накопичення «мертвої» дебіторської заборгованості, що стримує ще більше зростання ефективності [8; 32].

Аналіз проблем забезпечення фінансової ефективності в умовах воєнного стану виявив сім системних загроз для ФОП «Попович С.В.». Критичними є дві: енергетична залежність (весь асортимент послуг потребує безперервного електроживлення) та накопичення дебіторської заборгованості ($\times 5$ за три роки — з 8,2 до 40,6 тис. грн). Значними є інфляційне зростання витрат та

скорочення платоспроможного попиту. SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для реалізації зовнішніх можливостей (квадрант S+O), але потребує вирішення проблем ліквідності (квадрант W+O).

Розроблено комплекс із восьми пріоритетних заходів щодо підвищення фінансової ефективності ФОП «Попович С.В.»: перехід на 100% передоплату (нормалізація ДЗ), щорічна цінова оптимізація, придбання генератора/ДБЖ, диверсифікація послуг, впровадження програми лояльності та CRM, розвиток цифрового маркетингу, участь у програмі «єРобота» та управління запасами [28; 15]. Прогнозна фінансова модель на 2026 рік показала: чистий прибуток зросте на 73,8% (до 52,5 тис. грн), рентабельність продажів – до 4,93%, коефіцієнт абсолютної ліквідності відновиться до нормативних 0,15, а фінансовий цикл повернеться в від'ємну зону (-2,5 дня). Ключовим мультиплікативним ефектом є нормалізація дебіторської заборгованості, яка одночасно покращить ліквідність, прискорить оборотність активів і відновить від'ємний фінансовий цикл, характерний для здорового підприємства сфери послуг.

Запропонований комплекс заходів має не лише прикладне, а й типологічне значення: більшість рекомендацій є універсальними і можуть бути адаптовані як модель підвищення фінансової ефективності для будь-якого мікропідприємства сфери послуг краси в Україні, незалежно від регіону та масштабу діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 05.03.2026).
4. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 3. Ст. 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 05.05.2026).
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» : наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39 (у редакції від 24.01.2011). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (дата звернення: 06.03.2026).
6. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.
7. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2004. 656 с.
8. Бердар М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємства на основі логістичного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 5(83). С. 133-138.
9. Варналій З. С. Мале підприємництво та його роль у ринковій трансформації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. № 99–100. С. 4-9.
10. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. 4-те вид., стер. Київ : Знання, КОО, 2008. 302 с.

11. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.04.2026).
12. Дрига С. Г. Мале підприємництво України: становлення, механізми управління та підтримки : монографія. Київ : ДКС центр, 2009. 359 с.
13. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : офіційний сайт. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 14.04.2026).
14. Єлісеєва О. К., Кривенко Л. В. Методологія оцінки фінансової ефективності підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. № 48. С. 112–120.
15. Єщенко М. І. Проблеми малого та середнього бізнесу в умовах воєнного часу. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 7-12.
16. Зятковський І. В. Фінанси підприємств : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 400 с.
17. Ковальчук Н. О., Гаватюк Л. С., Єрмійчук Н. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Чернівці : Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2019. 336 с.
18. Коцеруба Н.В. Організація і планування аудиту фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29 (2). С. 108-112.
19. Міністерство фінансів України : офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2026).
20. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : ХайТек Прес, 2008. 336 с.
21. Мозгова Г. В. Особливості оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності малих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 189-195.
22. Назарова К. О., Коваленко Д. Г. Адаптація суб'єктів малого бізнесу до умов воєнного стану: фінансовий аспект. *Облік і фінанси*. 2023. № 2(100). С. 56-63.

23. Національний банк України : офіційний сайт. URL: <https://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 12.03.2026).
24. Онисименко І. Ю. Управління фінансовою ефективністю підприємства: методичний аспект. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 1. № 40. С. 182-189.
25. Ольвінська Ю.О. Особливості державного регулювання малого підприємництва у країнах світу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 2. С. 12-17.
26. Поддєрьогін А. М., Бабяк Н. Д., Білик М. Д. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.
27. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
28. Програма «єРобота» : офіційний портал Дія.Бізнес. URL: <https://erobata.diia.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2026).
29. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.
30. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Попович Д. В. та ін. Фінанси бізнесу : навч. посіб. За заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 366 с.
31. Ситник Н.С., Козак С.І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 26-1. С. 83-87.
32. Слободян Н. Г., Кравчук О. І. Оцінка фінансового стану підприємства малого бізнесу: практичні аспекти. *Облік і фінанси*. 2022. № 4(98). С. 74-81.
33. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.
34. Фастовець А. А., Фисун І. В. Фінанси малого бізнесу : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 302 с.

35. Фещенко В. В. Оцінювання фінансової ефективності діяльності підприємств малого бізнесу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2022. № 2(52). С. 82-87.
36. Хоменко В. Ю. Адаптація малого бізнесу до умов воєнного стану: фінансовий вимір. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 75. С. 92-99.
37. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 566 с.
38. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 528 с.
39. Яременко В.Г., Салманов Н.М. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 19 С. 158-162.
40. Ярошевич Н. Б., Кліпкова О. І., Проць Н. В. Фінансовий стан малого підприємства: чинники та методи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 2(60). С. 128-136.
41. Brigham E. F., Houston J. F. Fundamentals of Financial Management. 15th ed. Mason : Cengage Learning, 2019. 768 p.
42. Damodaran A. Applied Corporate Finance. 4th ed. New York : Wiley, 2014. 752 p.
43. Koontz H., Weihrich H. Essentials of Management: An International, Innovation and Leadership Perspective. 10th ed. New Delhi : McGraw-Hill Education, 2020. 560 p.
44. Ross S. A., Westerfield R. W., Jordan B. D. Fundamentals of Corporate Finance. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 896 p.

ДОДАТКИ