

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Фінансового менеджменту та фондового ринку
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 2025_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності
072 Фінанси, банківська справа та страхування
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньо-професійною програмою **Фінанси, фінансовий менеджмент**
та страхування
(назва програми)

на тему: **«Формування фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва»**
(назва теми)

Виконавець:

здобувач 7 групи ЦЗФН

Анастасія СІРЕНКО

(ім'я, прізвище)

/підпис/

Науковий керівник:

старший викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Єлизавета КУЛІКОВА

(ім'я, прізвище)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Фінансові ресурси підприємства їх економічна сутність та види	6
1.2. Джерела формування фінансових ресурсів підприємств	10
1.3. Напрямки використання фінансових ресурсів підприємства....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА "07:15 COFFEE".....	21
2.1. Огляд функціонування малого бізнесу в Україні.....	21
2.2. Загальна характеристика мережі кав'ярень торгової марки "07:15 Coffee".....	32
2.3. Особливості формування фінансових ресурсів кав'ярні "07:15 Coffee".....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДСТАВНИКАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ	46
3.1. Сучасні методи підтримки малого бізнесу.....	46
3.2. Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів в кав'ярні "07:15 Coffee"	54
ВИСНОВКИ	61
Список використаних джерел	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах соціально-економічної трансформації, глобалізації фінансових ринків та постійних змін у політичному й правовому середовищі питання формування фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва набуває особливої актуальності. Фінансові ресурси є основою для стабільного функціонування, інноваційного розвитку, забезпечення платоспроможності та реалізації стратегічних цілей будь-якого підприємства, незалежно від розміру, галузевої належності чи організаційно-правової форми.

Підприємництво, як рушійна сила національної економіки, відіграє ключову роль у створенні робочих місць, наповненні державного бюджету, розвитку конкуренції, впровадженні інновацій та підтримці соціально-економічної стабільності. Успішна діяльність підприємств значною мірою залежить від обсягу, структури та джерел фінансових ресурсів, які забезпечують необхідні умови для інвестування, модернізації виробництва, диверсифікації діяльності та адаптації до зовнішніх викликів.

Актуальність дослідження формування фінансових ресурсів зумовлена також ускладненням доступу до традиційних джерел фінансування, таких як банківське кредитування чи державна підтримка. З іншого боку, розвиток альтернативних фінансових інструментів – венчурного капіталу, краудфандингу, лізингу, факторингу, бізнес-ангелів тощо – вимагає від підприємців нових знань, компетентностей та здатності до ефективного фінансового управління.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту та зміна кон'юнктури внутрішнього ринку створюють додаткові труднощі для формування фінансових ресурсів. У таких умовах питання мобілізації внутрішніх джерел фінансування, ефективного управління грошовими потоками, оптимізації витрат та залучення зовнішніх інвестицій стають критично важливими для забезпечення життєздатності бізнесу.

Крім того, актуальність теми обумовлена необхідністю удосконалення державної політики щодо підтримки підприємництва, формування сприятливого

інвестиційного клімату, доступу до фінансових послуг, а також впровадження інструментів, які стимулюють ефективне використання наявних ресурсів і сприяють фінансовій стійкості суб'єктів господарювання.

Таким чином, поглиблене вивчення механізмів формування фінансових ресурсів, аналіз джерел їх походження, оцінка ефективності їх використання та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення цього процесу має важливе теоретичне і прикладне значення. Це дозволяє не лише розширити наукові уявлення про фінансове забезпечення підприємницької діяльності, а й створити дієві інструменти підтримки бізнесу в умовах нестабільного середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є аналіз і розробка шляхів удосконалення управління фінансовими ресурсами у сфері малого бізнесу.

Основні завдання дослідження:

- проаналізувати сутність поняття фінансових ресурсів і джерела їх формування у малому бізнесі;
- визначити основні напрями використання фінансових ресурсів малих підприємств;
- здійснити огляд стану малого бізнесу в Україні;
- надати характеристику діяльності мережі кав'ярень під брендом «07:15 Coffee»;
- з'ясувати особливості формування фінансових ресурсів у мережі «07:15 Coffee»;
- запропонувати сучасні підходи до оптимізації джерел фінансування малого бізнесу;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у мережі «07:15 Coffee».

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступають фінансові ресурси кав'ярні «07:15 Coffee».

Предмет дослідження. Предметом є економічні відносини, які формуються в процесі діяльності малих підприємств і впливають на механізми формування та використання їх фінансових ресурсів.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано широкий спектр методів, зокрема: аналіз літературних і нормативних джерел, інтерв'ювання персоналу, порівняльний і статистичний аналіз, системний підхід, SWOT-аналіз, методи узагальнення, зіставлення, абстрагування, дедукції та індукції, а також елементи проектування і моделювання.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи слугують відкриті джерела інформації, серед яких особливу цінність мають наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали, статистичні звіти, нормативно-правові документи та публікації в засобах масової інформації.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, підручники, законодавчі та нормативні документи, звіти установ, інтернет-ресурси, бази даних, довідники та інші джерела.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінок (без додатків). Робота містить 8 рисунків, 10 таблиць. Список використаних джерел містить 52 найменування.

Публікації та апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження доповідалися на XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (24-25 квітня 2025 р.).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фінансові ресурси підприємства їх економічна сутність та види

Теоретичні основи сутності поняття «фінансові ресурси підприємства» завжди досліджували велика кількість як вітчизняних, так і закордонних вчених. В науковій літературі існує достатня кількість визначень цього поняття. З табл. 1.1 видно, що наведені визначення досить повно розкривають зміст поняття та містять обґрунтування щодо його істотних ознак.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «фінансові ресурси підприємства»

Автор	Дефініція
Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. [1, с. 3]	Фінансові ресурси підприємства – це сукупність усіх грошових коштів, які має підприємство на певну дату через провадження своєї основної, фінансової та інвестиційної діяльності
Мішина С. В. [2, с. 8]	Фінансові ресурси підприємства – це сукупність грошових коштів, що перебувають у фондовій, нефондовій формі або перетворені у відповідну матеріалізовану форму і призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення поточних витрат і витрат на забезпечення розширеного відтворення
Павлюк К. В. [3, с. 7]	Фінансові ресурси підприємства – це грошові нагромадження і доходи, які утворюються в процесі розподілу й перерозподілу валового внутрішнього продукту й зосереджуються у відповідних фондах для забезпечення безперервності розширеного відтворення і задоволення інших потреб
Рибалко Н. О. [4, с. 29]	Фінансові ресурси підприємства – це сукупність активів підприємства, сформованих із зовнішніх та внутрішніх джерел, що знаходяться в розпорядженні підприємства на правах власності або тимчасового володіння й які

	використовуються для погашення фінансових зобов'язань та забезпечення безперервності функціонування підприємства
Бердар М. М. [5, с. 16]	Фінансові ресурси підприємств – це їх власний та залучений грошовий капітал, який вони використовують для формування власних активів і здійснення виробничо-фінансової діяльності з метою отримання доходу, прибутку
Гриценко Л. Л., Деркач Л. С. [6, с. 81]	Фінансові ресурси корпоративного підприємства – це усі надходження суб'єкта господарювання, що перебувають у децентралізованих фондах грошових коштів, а також в нефондовій формі, та використовуються на покриття його потреб й фінансових зобов'язань з метою забезпечення розширеного відтворення
Масюк Ю. В., Шкода А. В. [7]	Під фінансовими ресурсами доцільно визначати грошові доходи, накопичення та надходження, що перебувають у власності або користуванні суб'єктів господарювання
Петрук О. М., Трусова Н. В., Полчанов А. Ю., Довгалюк В. В. [8]	Фінансові ресурси електротранспортного підприємства – сукупність коштів, що використовуються для забезпечення сталого функціонування суб'єкту господарювання та мають цільовий характер
Адонін С. В., Касімова Т. О. [9]	Фінансові ресурси – це накопичені та авансовані у економічну діяльність з власних, залучених та позикових джерел грошові засоби, що знаходяться у розпорядженні підприємства і можуть задовільнити економічні інтереси та потреби власників, а також інших зацікавлених осіб
Гуржий Т. О. [10, с. 60]	Фінансові ресурси – накопичені підприємством грошовими засобами, а також іншими ресурсами, що перебувають у його розпорядженні та є основою його життєдіяльності, та які призначаються для реалізації потенціалу підприємства

У роботах таких науковців, як Мішина С. В., Павлюк К. В. та Рибалко Н. О., капітал не ототожнюється з фінансовими ресурсами, на відміну від підходу Бердар М. М. Зазначимо, що капітал є лише складовою частиною фінансових

ресурсів, обсяг яких може як перевищувати розмір капіталу, так і дорівнювати йому. У свою чергу, дослідники Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О., Мішина С. В., Адонін С. В. та Касімова Т. О. визначають фінансові ресурси виключно як грошові кошти, не включаючи до них цінні папери та інші фінансові інструменти.

Динамічний підхід до розуміння фінансових ресурсів застосовують Гриценко Л. Л. та Деркач Л. С., які трактують їх як усі надходження суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим, оцінювання фінансових ресурсів слід здійснювати на основі аналізу звіту про рух грошових коштів. Деякі науковці вважають фінансові ресурси сукупністю грошових коштів, але при цьому підкреслюють необхідність розмежування понять «фінанси» та «гроші» з огляду на їх економічну природу та функції. Відповідно, важливо чітко розділяти терміни: «фінансові ресурси», «фінанси», «капітал» і «грошові кошти». Схожі погляди висловлює й відомий український економіст Василик О. Д., який наголошує, що не всі грошові ресурси є фінансовими; на його думку, поняття «грошові ресурси» має ширше значення.

Формування фінансових ресурсів залежить від численних факторів, які можна класифікувати за ознакою їх належності до підприємства – на внутрішні та зовнішні. Впливові чинники, що формують та визначають використання фінансових ресурсів на підприємстві, згідно з підходом Пилип'як О. В., Майор О. В. та Попович Ю. Г., представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Чинники впливу на формування і використання фінансових ресурсів на підприємстві

Зовнішні	Внутрішні
- стан економіки в цілому (враховуючи її стан під час ведення бойових дій)	- рівень досконалості фінансової структури підприємства
- стан розвитку фінансового ринку	- якість організації управління фінансовими ресурсами
- зміна правового поля	- оптимізація потоків сировини та готової продукції
- зміна політичного курсу влади	- вироблення оптимальної структури виробничого циклу

- зміна ціни на ресурси	- налагодження роботи з посередницькими організаціями
- інфляція	- вибір сегментів ринку згідно виробничих можливостей
	- визначення критеріїв цінової політики
	- аналіз існуючого ринку продукції
	- планування дистриб'юторської мережі, планування роботи з контрагентами та її узгодження з фінансовим планом підприємства
	- аналіз структури витрат та шляхів її оптимізації
	- загальна оцінка ефективності функціонування виробництва
	- характеристика персоналу згідно організаційної структури та фінансового плану підприємства

**Джерело: складено автором [12, с. 92]*

Внутрішні чинники формування фінансових ресурсів безпосередньо пов'язані з діяльністю конкретного підприємства. Серед них ключове значення має організаційно-правова форма підприємства. Згідно з класифікацією організаційно-правових форм господарювання (ДК 002:2004), існує велика кількість типів господарських суб'єктів, серед яких найпоширенішими є державні та комунальні підприємства, акціонерні товариства, товариства з обмеженою або додатковою відповідальністю. Кожна з форм має власні особливості у процесах формування й використання фінансових ресурсів. Зокрема, ресурси державних підприємств контролюються центральними органами виконавчої влади, комунальні підприємства підзвітні органам місцевого самоврядування, в акціонерних товариствах контроль здійснюють акціонери, а у товариствах з обмеженою чи додатковою відповідальністю – учасники.

Іншими важливими внутрішніми факторами є ефективність управління фінансовими потоками, організація постачання сировини, матеріалів і реалізації готової продукції, співпраця з постачальниками, покупцями та посередниками,

структура доходів і витрат підприємства, а також ефективність його виробничої діяльності.

Зовнішні фактори, хоча і не залежать від діяльності конкретного підприємства, мають істотний вплив на нього. До таких факторів належать інфляція, коливання валютного курсу, зміни цін на ресурси, ситуація на фінансовому та кредитному ринку, загальний економічний стан, а також політична й соціальна ситуація в країні. Особливої уваги заслуговує вплив воєнного стану, запровадженого в Україні у лютому 2022 року. Також зовнішні чинники включають законодавчі норми, які регулюють процес формування та використання фінансових ресурсів. Наприклад, це вимоги до мінімального розміру статутного капіталу для банків і фінансових установ, або правила розподілу прибутку й використання резервних фондів.

Розмір підприємства та його галузева спеціалізація також мають значення для формування фінансових ресурсів. Важливим є чітке визначення джерел надходження цих ресурсів, адже саме вони забезпечують можливість їх існування. Без наявного джерела неможливо реалізувати фінансову функцію.

Фінансові ресурси, зокрема у комунальних підприємствах, виконують як макроекономічні функції (розподільчу, забезпечувальну, соціальну, регулюючу), так і мікроекономічні (формувальну, контрольну, інноваційно-трансформаційну, стимулювальну та інформаційну).

Таким чином, фінансові ресурси підприємства є складною та багатовимірною економічною категорією, що відіграє важливу роль в економічному розвитку.

1.2. Джерела формування фінансових ресурсів підприємства

Підприємства досить часто зіштовхуються з браком фінансових ресурсів, що є однією з найпоширеніших причин виникнення фінансово-економічних труднощів у їхній діяльності. У зв'язку з цим важливо детально розглянути процес формування фінансових ресурсів, який становить основу функціонування

суб'єкта господарювання і є необхідною передумовою для здійснення фінансово-економічної активності.

Модель функціонування механізму формування фінансових ресурсів підприємства (рис. 1.1) демонструє наявність двох взаємозалежних складових: об'єктивної та суб'єктивної. Об'єктивна сторона відображає залежність процесу формування фінансових ресурсів від загальних економічних закономірностей і ринкових умов. Водночас суб'єктивна складова полягає у тому, що цей механізм формується управлінським персоналом підприємства на основі його поточних завдань і стратегічних цілей, що змінюються відповідно до етапу розвитку підприємства.



Рис. 1.1. Модель функціонування механізму формування фінансових ресурсів підприємства

**Джерело: складено автором [1]*

У межах цієї кваліфікаційної роботи особливу увагу приділено аналізу процесу формування фінансових ресурсів саме комунальними підприємствами, оскільки це безпосередньо відповідає поставленим дослідницьким завданням. Згідно з думкою науковців, яку ми поділяємо, комунальне підприємство є специфічною формою господарювання, яка поєднує елементи, притаманні як

бюджетним установам, так і принципам діяльності приватних підприємств. Через це підходи до його фінансування потребують окремого уточнення [14, с. 107].

До суб'єктів господарювання комунального сектора належать ті, що повністю засновані на комунальній власності, а також підприємства, в яких частка комунальної власності у статутному капіталі перевищує 50% або забезпечує органам місцевого самоврядування вирішальний вплив на прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим саме органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за діяльність таких підприємств, включаючи процеси формування й розподілу їх фінансових ресурсів.

Джерела формування фінансових ресурсів є складовою частиною фінансової діяльності підприємства. Рух цих ресурсів фіксується у звіті про рух грошових коштів, власні ресурси — у звіті про власний капітал, а їх залишки — у звіті про фінансовий стан (див. рис. 1.2).

Комунальні підприємства створюються рішенням уповноважених органів місцевого самоврядування, які надають їм майно з комунальної власності та здійснюють подальше управління їх діяльністю [15].

Власними фінансовими ресурсами вважаються кошти, які підприємство отримало від засновників при створенні, а також фінанси, сформовані в процесі господарської діяльності. Початкове формування фінансових ресурсів відбувається на етапі створення підприємства шляхом внесення коштів до статутного (пайового) капіталу.

Статутний капітал комунального підприємства формується органом, до юрисдикції якого воно належить, а його розмір визначається відповідною місцевою радою [15].

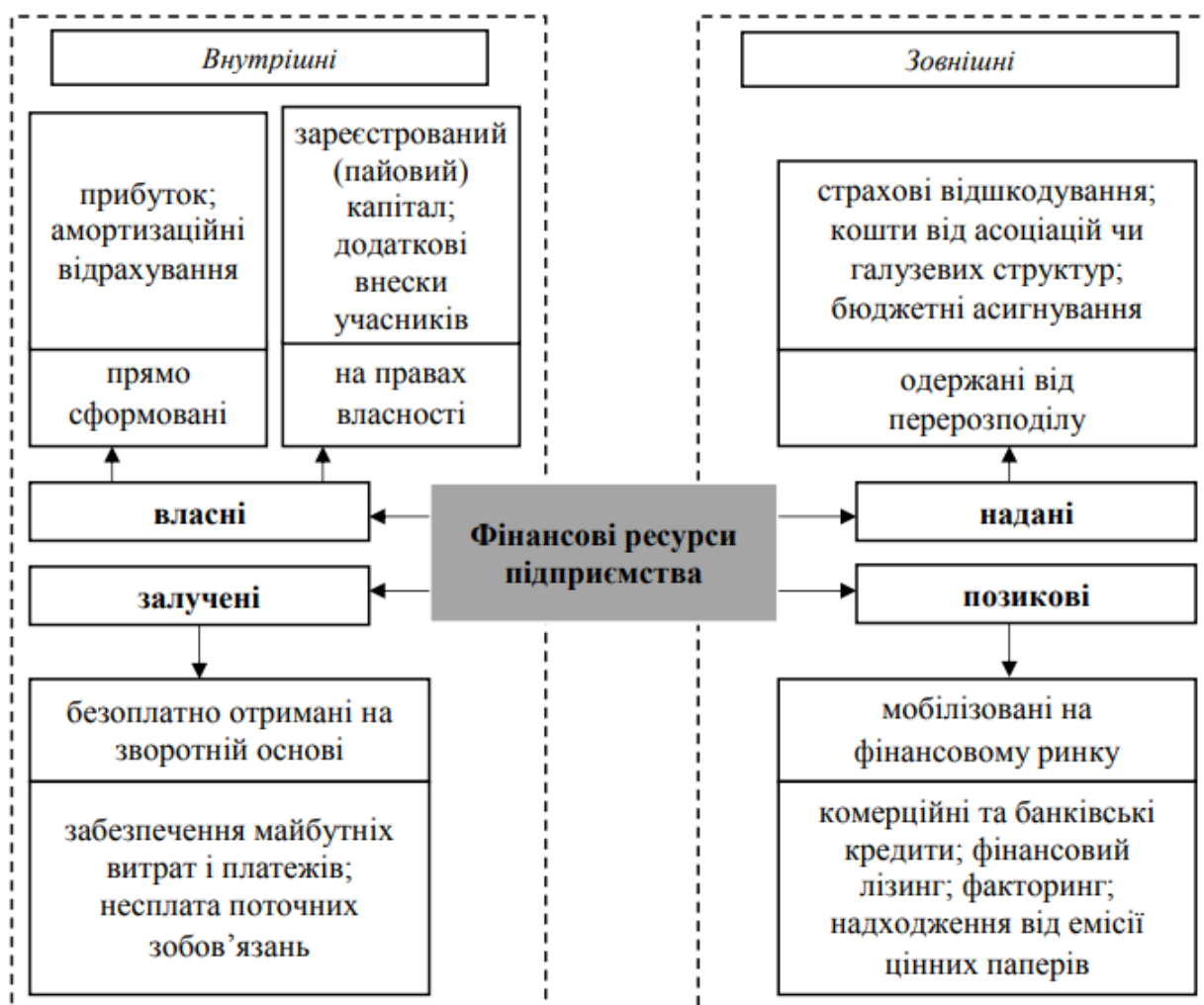


Рис. 1.2. Джерела формування фінансових ресурсів підприємства
**Джерело: складено автором[6, с. 82]*

Сплата статутного капіталу комунального підприємства має бути здійснена не пізніше ніж протягом першого року з дати його державної реєстрації [15]. Законодавством не встановлено обов'язкових мінімальних або максимальних розмірів цього капіталу, тому його обсяг визначається місцевою радою самостійно, виходячи з економічної доцільності та поточних потреб підприємства. У склад власного капіталу підприємства можуть входити додаткові внески до статутного фонду, резервні фонди, а також інші фінансові ресурси, зокрема кошти від додаткової емісії та розміщення акцій, додаткові пайові та інші інвестиційні внески.

Подальше формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок власних або прирівняних до них джерел. Це, перш за все, доходи від різних видів діяльності. Для комунальних підприємств характерними джерелами є

надходження за виконання замовлень органів виконавчої влади, бюджетних установ, а також гранти, субвенції та дотації з різних рівнів бюджетів. До джерел власних фінансів також належать чистий прибуток, який залишається у розпорядженні підприємства, та амортизаційні відрахування за основними фондами та нематеріальними активами.

Суттєвою перевагою власних фінансових ресурсів є простота й оперативність їх мобілізації порівняно з позиковими коштами. Крім того, ці ресурси сприяють зміцненню фінансової стабільності підприємства, підвищують його фінансову автономію та знижують ризик втрати платоспроможності чи настання банкрутства.

Докладні порівняльні характеристики переваг і недоліків власних фінансових ресурсів представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги і недоліки власний фінансових ресурсів

Переваги	Недоліки
– простота залучення;	– висока вартість;
– забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності у довготерміновому періоді, зниження ризику банкрутства;	– обмеженість обсягу залучення в умовах нестачі чистого прибутку для виплати дивідендів;
– висока здатність генерувати прибуток (не сплачується відсоток);	– виключається можливість зростання рівня рентабельності за рахунок залучення позичених джерел фінансування
– підвищення кредитоспроможності підприємства	

**Джерело: складено автором [16, с. 171]*

Крім власних коштів, підприємства часто оперують залученими фінансовими ресурсами — це кошти, які тимчасово перебувають у розпорядженні підприємства в рамках розрахункових операцій, зазвичай безоплатно. Прикладом таких ресурсів є кредиторська заборгованість перед постачальниками, що оформлена як товарний кредит.

Важливим джерелом надходжень для комунальних підприємств є бюджетне фінансування. Воно включає різні форми підтримки з боку держави, серед яких:

державні гарантії, інвестиції з бюджету, бюджетні й податкові кредити. Як правило, такі кошти спрямовуються на фінансування капітальних інвестицій і можуть бути використані як для збільшення статутного капіталу, так і для поповнення додаткового капіталу підприємства.

До інших способів формування фінансових ресурсів належать механізми розподілу та перерозподілу грошових потоків, а також залучення коштів через фінансовий ринок. Це можуть бути банківські кредити, позики від міжнародних фінансових установ, фінансовий лізинг, факторинг, а також надходження від розміщення боргових або цільових облігацій на фондовому ринку.

Позикові фінансові ресурси відрізняються від залучених тим, що не є власністю підприємства і використовуються на умовах, визначених у договорах. Їх застосування пов'язане з відповідними фінансовими зобов'язаннями.

Порівняльна характеристика переваг і недоліків позикових фінансових ресурсів наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги і недоліки позикових фінансових ресурсів

Переваги	Недоліки
- більші обсяги залучення, особливо при високому кредитному рейтингу;	- ризик втрати фінансової стійкості та платоспроможності;
- можливість зростання фінансового потенціалу підприємства;	- можливість банкрутства в разі несплати боргу;
- здатність генерувати збільшення рівня рентабельності власного капіталу за рахунок ефекту фінансового важеля;	- висока залежність вартості позиченого капіталу від кон'юнктури фінансового ринку
- нижча вартість у порівнянні з власним капіталом;	- зменшення розміру прибутку у зв'язку з необхідністю сплачувати відсотки;
- використання механізму податкового коректора;	- обмеженість напрямів використання позики договором кредитування, цільове спрямування;
коректора; - обмеженість напрямів використання позики договором кредитування, цільове спрямування; - різноманітність джерел і можливість пошуку більш дешевого позикового капіталу	- наявність штрафних санкцій за порушення умов надання кредиту;

**Джерело: складено автором [16, с. 171]*

Використання різноманітних джерел для формування фінансових ресурсів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, розширювати номенклатуру продукції та масштабувати виробничі потужності. Водночас надзвичайно важливо забезпечити збалансованість між джерелами фінансування, щоб зберегти фінансову стабільність підприємства.

У випадку з комунальними підприємствами процес формування фінансових ресурсів має базуватись на науково обґрунтованих засадах, таких як: плановість, ефективність, прозорість, контроль, обґрунтованість, економічна доцільність, створення позитивного соціального ефекту, гнучкість, адаптивність і формування резервів [14, с. 107].

Особливу роль для таких підприємств відіграє принцип прозорості: фінансові плани повинні бути публічними й погоджені органами місцевого самоврядування. Ефективність при цьому може проявлятися в різних аспектах: через досягнення раціональної структури капіталу та мінімізації вартості фінансових ресурсів; шляхом отримання соціальних або екологічних результатів; або через створення позитивного впливу на життя громади. Крім того, важливо забезпечити контроль за обґрунтованістю залучення ресурсів, а також мати можливість адаптувати підходи до їх формування відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

1.3. Напрямки використання фінансових ресурсів підприємства

Після того як підприємство забезпечило себе необхідним обсягом грошових ресурсів, наступним критично важливим етапом стає їх ефективне та доцільне використання. Аналіз економічної літератури показує, що напрямки використання фінансових ресурсів класифікуються за різними ознаками (див. рис. 1.3).

Насамперед доцільно розглядати використання фінансових ресурсів відповідно до виду діяльності підприємства, на який вони спрямовуються.

Зокрема, виділяють три основні напрями: операційну, інвестиційну та фінансову діяльність.

Фінансування операційної діяльності охоплює витрати на придбання сировини, матеріалів, енергоносіїв, палива, оплату податків (як загальнодержавних, так і місцевих), нарахування заробітної плати та сплату єдиного соціального внеску. Також сюди входять витрати на адміністративні потреби та заходи зі збуту продукції.

Згідно з рис. 1.3, додатковими напрямками використання ресурсів є покриття транспортних витрат, витрат на зберігання продукції, її реалізацію, страхування, а також витрати на рекламні кампанії [6, с. 83].



Рис. 1.3. Напрямки використання фінансових ресурсів підприємства

**Джерело: складено автором [6, с. 83]*

Фінансування адміністративних витрат охоплює видатки на оплату праці управлінського персоналу, а також витрати на інформаційні та аудиторські послуги.

У межах інвестиційної діяльності підприємство може спрямовувати фінансові ресурси на реальні інвестиції, такі як придбання об'єктів нерухомості,

обладнання, транспортних засобів, інструментів, програмного забезпечення, нематеріальних та біологічних активів. Крім того, можливе здійснення портфельних інвестицій через придбання цінних паперів інших підприємств або інвестування в об'єкти інвестиційної нерухомості.

Щодо фінансової діяльності, то ресурси можуть використовуватися на видачу кредитів іншим суб'єктам господарювання чи працівникам, на погашення банківських позик, зобов'язань за борговими цінними паперами, а також на виплату відсотків за користування позиковими коштами.

Використання фінансових ресурсів підприємства, зрештою, відображається в зростанні вартості як необоротних активів (основні засоби, нематеріальні активи, незавершене будівництво, довгострокові фінансові вкладення), так і оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові інвестиції).

Невід'ємною складовою ефективної діяльності підприємства є системний моніторинг та аналіз формування й використання фінансових ресурсів. Зокрема, важливо оцінювати такі показники, як майновий стан (що свідчить про ефективність інвестицій), рівень платоспроможності та ліквідності, рентабельності й ділової активності — ці метрики відображають ефективність використання ресурсів. Показники фінансової стійкості, навпаки, характеризують якість формування ресурсів.

Одним із ключових показників є коефіцієнт фінансової автономії, який демонструє, наскільки підприємство залежить від зовнішнього фінансування. Оптимальним вважається його значення понад 0,5 [17, с. 52]. Коефіцієнт фінансової стабільності, у свою чергу, вказує на участь довгострокових джерел у фінансуванні активів.

Ще один важливий індикатор — коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами. Його значення також має перевищувати 0,5, що свідчить про фінансову стійкість підприємства.

Крім того, для підтримання ліквідності підприємство повинне ефективно розміщувати частину своїх фінансових ресурсів у грошові активи та

короткострокові фінансові інструменти. Якщо підприємство не має достатнього рівня оборотних активів, здатних покрити поточні зобов'язання, потрібно коригувати коефіцієнт поточної ліквідності, який не має бути нижчим за 1. Швидка ліквідність, яка показує здатність підприємства оперативно розраховуватися, повинна мати значення не менше ніж 0,7 [17, с. 52].

Для зменшення ризиків важливо зберігати адекватний рівень грошових коштів та їх еквівалентів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що свідчить про здатність миттєво покривати зобов'язання, повинен бути на рівні не нижче 0,2 [17, с. 52].

У перспективному аналізі ефективності діяльності підприємства вагому роль відіграє показник чистого оборотного капіталу (робочого капіталу), який демонструє залишок ресурсів для фінансування операцій після покриття поточних зобов'язань.

Для отримання більш повного уявлення про ефективність управління фінансовими ресурсами на підприємстві доцільно проаналізувати показники його ділової активності. Зокрема, зростання коефіцієнта оборотності капіталу (тобто фінансових ресурсів) у динаміці свідчить про результативне використання як власних, так і залучених коштів. Додатково варто звернути увагу на коефіцієнт оборотності саме власного капіталу — його зростання вказує на ефективне застосування внутрішніх фінансових джерел.

Проте одних лише показників ділової активності недостатньо для повноцінної оцінки фінансового стану підприємства. Необхідно також проаналізувати рентабельність. Пропонується оцінити чотири ключові показники, для яких бажаними є позитивне значення та тенденція до зростання:

- Коефіцієнт рентабельності продукції — відображає прибуток, отриманий на кожну гривню витрат, і дозволяє оцінити ефективність організації виробничого процесу.
- Рентабельність господарської діяльності — свідчить про загальну ефективність підприємства; зниження цього показника небажане.

- Рентабельність активів — показує прибуток, який підприємство отримує з кожної одиниці залучених активів.
- Рентабельність власного капіталу — ілюструє прибутковість використання власних фінансових ресурсів і дозволяє оцінити доцільність інвестування в підприємство.

Управління фінансовими ресурсами є критично важливою складовою діяльності підприємства, яка потребує постійного моніторингу та аналітичного супроводу. Проте на шляху до стабілізації фінансових процесів виникає низка проблем, зокрема пов'язаних із джерелами формування фінансових ресурсів та їх нестачею.

Варто зазначити зменшення ролі централізованого фінансування. Основними джерелами надходжень для підприємств нині є зареєстрований (пайовий) капітал та інші додаткові внески. Водночас спостерігається зростання залежності від позикових коштів, що нерідко призводить до фінансових труднощів і неспроможності виконувати зобов'язання.

Причинами цієї ситуації є скорочення державної підтримки та обмежене фінансування з боку галузевих структур. Оскільки більшість зовнішніх факторів не підконтрольні самому підприємству, йому слід зосередити зусилля на внутрішніх резервах та напрямках, якими воно може ефективно керувати.

Таким чином, використання фінансових ресурсів підприємства має здійснюватися відповідно до його статутної діяльності. Це включає спрямування коштів на операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Таке використання може проявлятися як у витратах підприємства, так і у зростанні вартості його активів або зменшенні поточних і довгострокових зобов'язань.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Огляд функціонування малого бізнесу в Україні

Повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на український бізнес та всі сфери життя. Значна частина підприємств припинила діяльність або тимчасово зупинила роботу. Проте з часом підприємці адаптувалися до нових реалій, почали шукати шляхи розвитку та навіть розширювати свій бізнес. Вимушені обставини спричинили потребу у зміні стратегій та застосуванні креативних підходів, що, у свою чергу, відкрило нові можливості та бізнес-напрямки [8].

За даними Державної служби статистики, у 2022 році кількість малих і середніх підприємств в Україні зменшилася на 11,4% у порівнянні з 2021 роком. Ці цифри не охоплюють тимчасово окуповані території [44]. Водночас у першому кварталі 2024 року було зареєстровано рекордні 74 050 нових ФОП — на 33,6% більше, ніж у той самий період минулого року, та на 18% більше, ніж до війни у 2021 році.

Найактивнішим регіоном за кількістю нових бізнесів традиційно залишається Київ — тут зареєстровано 10 252 нових підприємців, що становить 13,8% від загальної кількості. Далі йде Дніпропетровська область з 6,8 тисячами нових реєстрацій, а трійку лідерів замикає Київська область — 5,7 тисяч ФОПів.

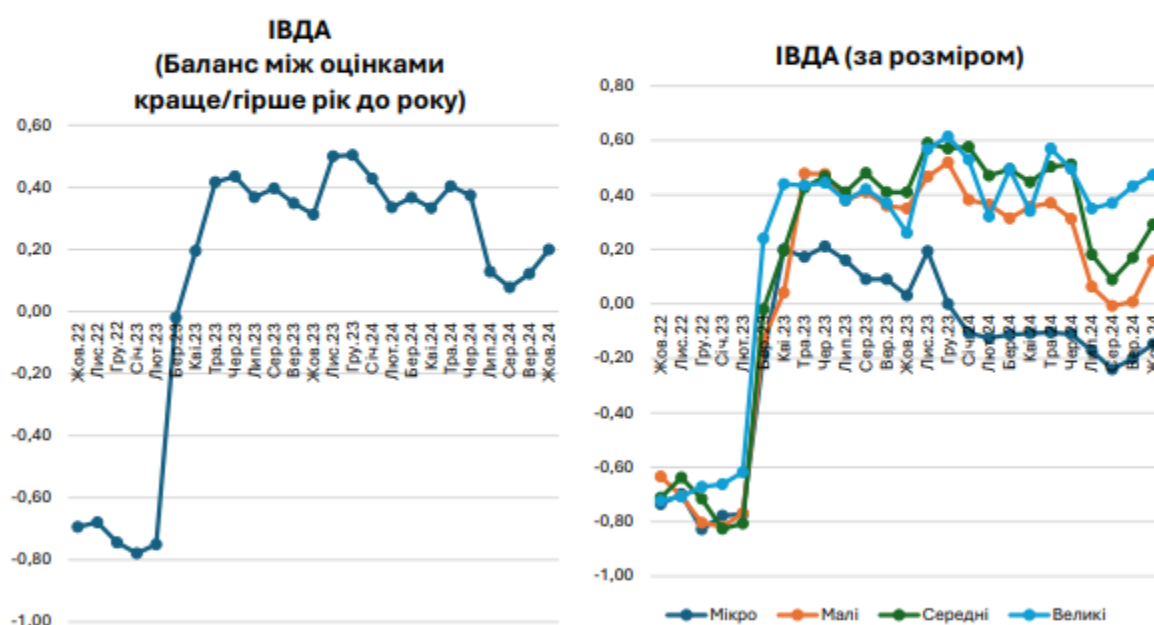
Найпоширенішою сферою для новостворених бізнесів залишається роздрібна торгівля — ця тенденція стабільно зберігається протягом останніх чотирьох років. Також активно розвиваються напрями індивідуальних послуг та ІТ-сфера, зокрема програмування [34].

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій провів опитування 206 керівників середніх підприємств і 22 глибоких інтерв'ю з представниками бізнес-об'єднань, місцевої влади та державних органів [37]. Результати дослідження засвідчили, що саме середні підприємства демонструють вищі темпи економічного відновлення порівняно з іншими категоріями бізнесу.

Найвищий рівень ділової активності спостерігався в період з липня по листопад 2023 року.

Крім того, середній бізнес разом із великим показує кращу динаміку зростання у виробництві, продажах, кількості замовлень та експорті, а також випереджає великий бізнес за рівнем завантаження виробничих потужностей.

Індекс відновлення ділової активності (ІВДА)* продовжує зростати



ІВДА ґРУНТУЄТЬСЯ НА ПИТАННІ, ДЕ МЕНЕДЖЕРИ ПОРІВНЮЮТЬ "ЯК Є ЗАРАЗ" VS "ЯК ЦЕ БУЛО РІК ТОМУ"

Рис. 2.1. Індекс відновлення ділової активності

*Джерело: взято автором з джерела [44]

Індекс відновлення ділової активності формується на основі результатів опитувань українських компаній. Станом на жовтень 2023 року найвищий показник цього індексу спостерігався серед підприємств середнього бізнесу — він становив 0,41. Для порівняння: індекс для малих підприємств дорівнював 0,35, для великих — 0,26, а мікропідприємства мали лише 0,03 [44].

У період воєнного стану середній бізнес продемонстрував більшу стійкість у порівнянні з іншими розмірами підприємств. Середні компанії у виробничій сфері можуть стати рушійною силою економічного відновлення країни. Згідно з

даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) [37], у 2022 році в секторі малого та середнього бізнесу було зайнято 6,1 млн осіб, що складає 82% усіх працівників, залучених до господарської діяльності. Найбільша частка — 2,6 млн — припадала саме на середні підприємства.

Середній бізнес є важливим елементом економічної структури України, оскільки забезпечує приблизно кожне п'яте робоче місце. Серед опитаних 206 середніх підприємств середня кількість працівників становила 124 особи. Водночас за даними Держстату, у 2022 році на одне середнє промислове підприємство припадало в середньому 193 зайнятих особи. Важливо враховувати, що офіційна статистика іноді включає до категорії середнього бізнесу компанії, де чисельність персоналу перевищує 250 осіб.

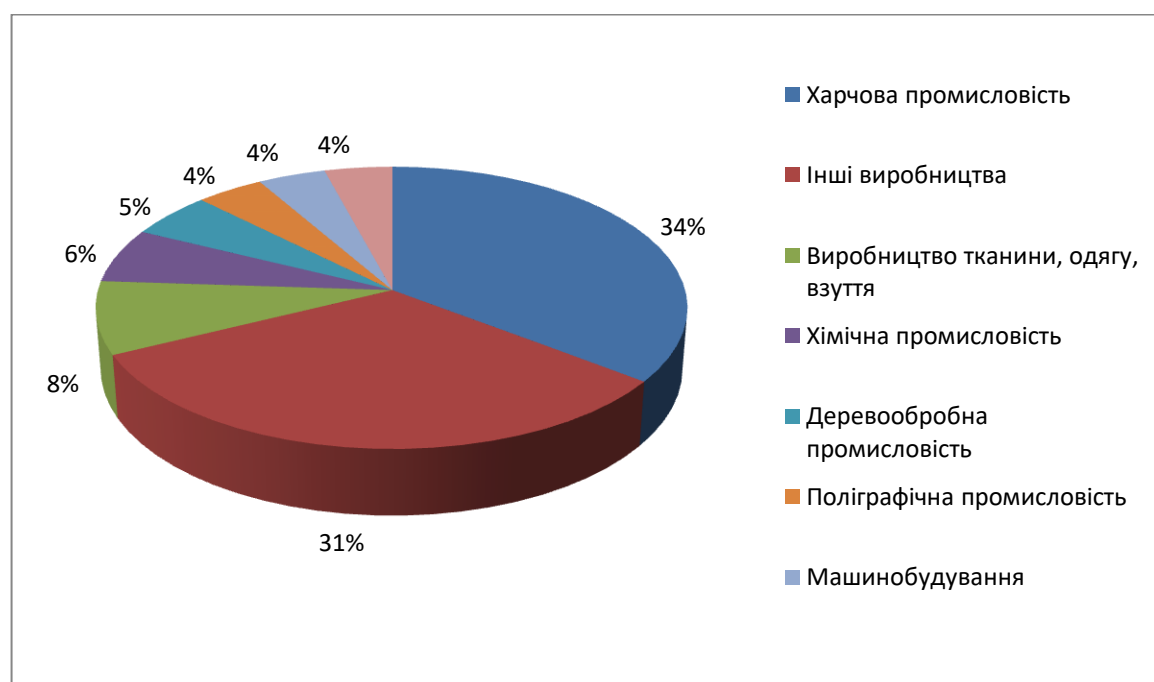


Рис. 2.2. Розподіл середніх підприємств за галуззю промисловості, % опитаних

**Джерело: складено автором на основі даних[44]*

Харчова промисловість займає провідну позицію серед секторів промисловості, де працюють середні підприємства, і становить 34% опитаних (див. рис. 2.2). До цього сегменту входить виробництво продуктів харчування, напоїв та суміжних товарів. Завдяки стабільному попиту на харчову продукцію, цей сектор залишається одним із найстійкіших і перспективних для розвитку бізнесу.

На частку інших виробничих напрямів припадає 31% серед опитаних підприємств. Ця категорія охоплює широкий спектр діяльності — від виробництва споживчих товарів до електроніки та машинобудування. Вона відображає різноманітність технологій, обсягів виробництва та ринкових вимог.

8% опитаних підприємств працюють у сфері текстилю, одягу та взуття. Ця галузь охоплює виготовлення тканин, пошив одягу й виробництво взуття, й відзначається високою залежністю від змін моди та споживчих вподобань.

Менші частки займають такі галузі, як хімічне виробництво (6%), деревообробка (5%), поліграфія (5%), машинобудування (4%), виробництво будівельних матеріалів (4%) та металургія й металообробка (3%). Кожна з них має свої технологічні особливості, вимоги до обладнання та специфіку клієнтського попиту, що визначає їхні конкурентні переваги та перспективи розвитку.

За останні двадцять років приватний бізнес-сектор в Україні демонструє сталий розвиток, незважаючи на кризові періоди та складний діловий клімат. Дві третини респондентів вказали, що їхні підприємства виросли з малого бізнесу. Це свідчить про органічне зростання середнього бізнесу як результат багаторічної еволюції та структурних змін в українській економіці.



Рис. 2.3. Шляхи розширення малого бізнесу

**Джерело: складено автором на основі даних[44]*

Розвиток через створення нових малих підприємств або реєстрацію нових ФОПів (8%) свідчить про те, що частина підприємців вирішила масштабувати діяльність шляхом запуску нових бізнес-одиниць. Таке рішення часто обумовлене прагненням вийти на нові ринки, розширити асортимент продукції чи послуг, або задовольнити специфічний попит.

Водночас 37% підприємців обрали інший шлях — збільшення кількості працівників на існуючих підприємствах. Це може бути пов'язано з розширенням виробництва, запуском нових напрямків чи географічним розширенням обслуговування.

Натомість більшість респондентів (55%) не планують розширення штату. Причинами такого підходу можуть бути оптимізація витрат, впровадження нових технологій та автоматизації або прагнення до стабілізації внутрішніх процесів.

За даними дослідження ІЕД 2003 року, 88% середніх підприємств виникли внаслідок приватизації колишніх державних установ. Проте за останні двадцять років структура українського бізнесу суттєво трансформувалася. Зараз 64% опитаних компаній виросли з малого бізнесу, тоді як 15% зменшилися з великого до середнього масштабу.

У 2024 році 79% представників малого та середнього бізнесу планують розширення діяльності та залучення фінансування. Ці дані базуються на дослідженні, проведеному Європейською Бізнес Асоціацією в рамках ініціативи *Unlimit Ukraine* за участі OLX Україна, ПриватБанку та за інформаційної підтримки Мінцифри, Офісу розвитку підприємництва та *Дія Бізнес*.

Індекс настроїв малого та середнього бізнесу за підсумками 2023 року склав 2,5 з 5 балів. Хоча це ще негативна оцінка, вона все ж перевищує рівень 2022 року (2,4) та 2020-го (2,2). Спостерігається покращення в оцінках поточного стану бізнесу та очікувань на найближче півріччя. Так, 41% підприємців оцінюють свій стан як задовільний, тоді як частка незадоволених знизилася з 58% у 2022 до 40% у 2023 році. Однак водночас зменшилася і частка повністю задоволених — з 24% до 19%.

Частка підприємців, які мають намір розширити бізнес у 2024 році, зросла з 76% до 79%. Зокрема, 30% планують запуск нових напрямів, а 14% — вихід на нові ринки. Лише 14% наразі експортують, проте 21% планують розширення команди, а 28% — підвищення зарплат.

Порівняно з минулим роком, збільшилась кількість підприємців, які планують інвестувати в розвиток — 80% у 2024 проти 67% у 2023. Основні джерела фінансування залишаються незмінними: особисті кошти (40%), гранти (20%), кредити (12%) та інвестиції (9%). Хоча приріст у планах щодо кредитування та інвестування невеликий, позитивним є те, що зростає відчуття доступності банківського фінансування — лише 42% вважають кредити недоступними (у 2022 році таких було 59%), а 19% — доступними (у 2022 — 10%).

Прогнози малого та середнього бізнесу стали більш оптимістичними у 2023 році. 37% підприємців очікують покращення, 35% — погіршення, а 26% не передбачають змін у найближчі пів року. Проте підсумки останнього півріччя залишаються здебільшого негативними: 53% респондентів заявили про погіршення ситуації в бізнесі, у 28% нічого не змінилося, і лише 19% зафіксували покращення.

Найнижчі оцінки в Індексі пов'язані зі сприйняттям загальної економічної ситуації в країні: 34% назвали її несприятливою, 31% — катастрофічною. Водночас є й позитивний зсув: у 2023 році 11% опитаних оцінили економічну ситуацію як сприятливу, тоді як у 2022 таких було лише 8% [43].

Серед ключових негативних чинників, що впливають на діяльність бізнесу, підприємці називають низький рівень купівельної спроможності населення, воєнні дії та окупацію територій, економічну нестабільність, зростання витрат і загальне підвищення цін.

У межах дослідження ІЕД (червень–листопад 2023 року, 206 респондентів) було виявлено основні бар'єри, які заважають малому бізнесу вирости до рівня середнього [37], [44]:

1. Недостатній попит на товари чи послуги, мала кількість замовлень

2. Втрата податкових переваг спрощеної системи
3. Відсутність інвестиційних ресурсів
4. Обмежений доступ або висока вартість кредитування
5. Додаткові вимоги до фінансової звітності
6. Необхідність впровадження товарного та складського обліку
7. Побоювання підвищення собівартості чи погіршення якості продукції
8. Недостатній захист прав власності
9. Брак ринкової інформації

За словами експертів, малі підприємства остерігаються ускладнень, пов'язаних із виходом зі спрощеної системи оподаткування. Їх турбує не стільки рівень податкових ставок, скільки зростання складності адміністрування та підвищена увага з боку контролюючих органів. Як зазначає старший науковий співробітник ІЕД, саме податковий та наглядовий тиск часто стримує розвиток малого та середнього бізнесу.

Особливо відчутною для багатьох підприємців є загроза втрати статусу малого платника податків, адже це тягне за собою зміну умов оподаткування. До інших чинників, які викликають занепокоєння у малого бізнесу, належать вимоги щодо товарного та складського обліку (важливі для 12% респондентів), а також бухгалтерська звітність (також 12%). Водночас ці питання менш критичні, ніж податкові.

Формування власних фінансових ресурсів є фундаментальним етапом у створенні та розвитку малого бізнесу. В умовах нестабільної економіки та обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування, українські підприємці часто змушені покладатися саме на власні заощадження та ресурси близького кола осіб для запуску і підтримки своєї справи. Аналіз динаміки використання власних коштів за останні роки дозволяє краще зрозуміти, як змінюється поведінка підприємців у фінансовому плані, а також які виклики та можливості виникають у процесі забезпечення стартового капіталу.

У наведеній таблиці представлено основні показники використання власних коштів малими підприємствами в Україні за період 2021–2023 років, включно з часткою підприємств, які залучають власні ресурси, середнім обсягом таких вкладень, а також показниками реінвестування прибутку та залучення коштів від родичів і друзів. Ці дані дають змогу проаналізувати ключові тенденції у сфері формування внутрішніх фінансових ресурсів малого бізнесу.

Таблиця 2.1

Власні кошти малого бізнесу в Україні за останні 3 роки (2021–2023)

Рік	Частка малих підприємств, які використовують власні кошти (%)	Середній обсяг власних вкладень на старт бізнесу (тис. грн)	Частка підприємств, що реінвестують прибуток (%)	Середній відсоток реінвестиції від чистого прибутку (%)	Частка коштів від родичів і друзів (%)
2021	65%	45	42%	25%	14%
2022	67%	60	44%	27%	13%
2023	68%	75	45%	28%	12%

**Джерело: створено автором*

Дані таблиці свідчать про стабільну тенденцію до використання власних фінансових ресурсів як основного джерела стартового капіталу для малого бізнесу в Україні. У період з 2021 по 2023 рік спостерігається поступове, але помітне зростання частки підприємств, які починають свою діяльність саме за рахунок власних коштів — з 65% у 2021 році до 68% у 2023 році. Це свідчить про збереження високої залежності малого бізнесу від внутрішніх ресурсів, що, з одного боку, забезпечує незалежність від зовнішніх кредиторів, а з іншого — обмежує масштаби можливого розвитку через брак додаткового фінансування.

Паралельно з цим збільшується середній обсяг власних вкладень на старт бізнесу — з 45 тисяч гривень у 2021 році до 75 тисяч у 2023 році. Це зростання може пояснюватися загальною інфляцією, зростанням вартості оренди, обладнання, сировини та інших складових бізнес-процесу. Відповідно, власники

малого бізнесу змушені вкладати більше власних коштів, щоб покрити стартові витрати.

Важливою характеристикою фінансової поведінки малого бізнесу є рівень реінвестування прибутку. Частка підприємств, що реінвестують прибуток у розвиток, також має тенденцію до зростання — з 42% у 2021 році до 45% у 2023 році. Середній відсоток реінвестиції від чистого прибутку зріс з 25% до 28%, що свідчить про зростаюче бажання підприємців розвивати та масштабувати свої бізнеси без залучення зовнішніх ресурсів. Це позитивний тренд, який може сприяти підвищенню конкурентоспроможності малого бізнесу.

Щодо залучення коштів від родичів і друзів, спостерігається незначне, але стабільне зниження — з 14% у 2021 році до 12% у 2023 році. Це може свідчити про певне підвищення фінансової грамотності серед підприємців та прагнення зменшувати залежність від неформальних джерел фінансування, які можуть створювати додаткові соціальні ризики та ускладнення.

Одним із ключових факторів розвитку малого бізнесу є можливість залучення зовнішніх фінансових ресурсів, які дозволяють розширювати діяльність, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. В Україні доступ до таких джерел, як банківські кредити, гранти, інвестиції від венчурних фондів або бізнес-ангелів, залишається викликом через ряд економічних і регуляторних обмежень.

У наведеній таблиці представлено основні показники щодо використання малого бізнесу різних видів зовнішнього фінансування за останні три роки. Аналіз цих даних дає змогу оцінити рівень доступності зовнішніх фінансових ресурсів, а також тенденції у залученні кредитів, грантів та інвестицій, що є важливими для планування політики підтримки підприємництва в Україні.

Згідно з результатами дослідження, середні підприємства найбільше цінують ефективну комунікацію з місцевою владою. Також вони відзначають значення конструктивних взаємин із податковими та митними службами. Водночас взаємодія з правоохоронними органами та обласною адміністрацією

вважається менш вагомою, а найменшу важливість надають контактам із центральною владою.

Таблиця 2.2

Динаміка залучених (зовнішніх) джерел фінансування малого бізнесу в Україні за останні 3 роки (2021–2023)

Рік	Частка підприємств, що залучали зовнішні кошти (%)	Залучені кредити (банківські, тис. грн)	Кредити від небанківських установ (%)	Частка грантів, державної підтримки (%)	Кошти венчурних/інвестиційних фондів (%)	Кошти від лізингу (%)	Кошти від бізнес-ангелів (%)
2021	27%	120	8%	5%	1%	3%	0,5%
2022	29%	135	10%	7%	1,5%	4%	0,7%
2023	31%	150	12%	8%	2%	5%	1%

**Джерело: складено автором*

Дані таблиці свідчать про поступове збільшення частки малих підприємств, які залучають зовнішні джерела фінансування. За три роки — з 27% у 2021 році до 31% у 2023 році — відсоток підприємств, що користуються зовнішніми коштами, зріс на 4 процентні пункти. Це свідчить про поступове покращення доступу малого бізнесу до позабюджетних джерел фінансування, хоч і залишається, що більшість підприємств все ще працюють переважно на власних ресурсах.

Банківські кредити продовжують бути основним видом зовнішнього фінансування. Середній розмір залучених кредитів зріс із 120 тисяч гривень у 2021 році до 150 тисяч у 2023 році. Це може свідчити як про зростання потреб бізнесу у більших інвестиціях, так і про відновлення кредитної активності банківського сектору для малого бізнесу. Однак висока процентна ставка та складні умови кредитування залишаються суттєвими бар'єрами для широкого використання банківських позик.

Значне зростання (з 8% до 12%) спостерігається у частці підприємств, що залучають кредити від небанківських фінансових установ, таких як мікрофінансові організації чи кредитні спілки. Це може бути пов'язано з більшою

доступністю і гнучкістю цих інструментів для малого бізнесу, попри вищі ставки у порівнянні з банками.

Позитивною тенденцією є збільшення частки підприємств, які отримують гранти або державну підтримку — з 5% до 8%. Це свідчить про розширення програм підтримки малого бізнесу, а також про активніші зусилля державних і міжнародних інституцій у стимулюванні підприємництва.

Венчурні інвестиції та фінансування від бізнес-ангелів залишаються поки що малодоступними для більшості малих підприємств, проте їх частка повільно зростає — з 1% до 2% та з 0,5% до 1% відповідно. Це свідчить про поступове формування інвестиційної екосистеми в Україні, яка ще не має широкого охоплення серед малих підприємств, але поступово набирає обертів.

Також зростає популярність фінансування через лізинг — з 3% у 2021 році до 5% у 2023 році. Лізинг є вигідним інструментом для малого бізнесу, що дозволяє оновлювати обладнання без великих одноразових капіталовкладень.

Власні кошти залишаються основним джерелом фінансування малого бізнесу в Україні. Підприємці переважно використовують власні заощадження та прибуток для запуску і підтримки діяльності. За останні три роки спостерігається стабільність у частці підприємств, які залучають власні ресурси, проте середній обсяг таких коштів зростає, що свідчить про накопичення капіталу всередині бізнесу. Залучені (зовнішні) джерела фінансування поступово набирають вагу, але поки що залишаються менш доступними. Частка малих підприємств, які користуються банківськими кредитами, грантами або іншими зовнішніми інвестиціями, зростає, що свідчить про поступове покращення умов доступу до фінансових ресурсів. Водночас банківські кредити залишаються найбільш популярним видом зовнішнього фінансування, хоча складність їх отримання і високі процентні ставки продовжують обмежувати масове використання. Покращення фінансової доступності малого бізнесу потребує комплексних заходів, зокрема розширення програм державної підтримки, стимулювання розвитку мікрофінансового сектору, а також популяризації інвестиційних можливостей, включаючи венчурне фінансування і підтримку бізнес-ангелів.

2.2. Загальна характеристика мережі кав'ярень торгової марки "07:15 Coffee"

Мережа кав'ярень "07:15 Coffee" [28] дарує своїм відвідувачам не лише вишукану каву, а й атмосферу тепла та комфорту. Заснована на принципах високоякісного обслуговування і орієнтації на сучасного споживача, ця кав'ярня створює ідеальні умови як для роботи, так і для дружніх зустрічей чи приємного відпочинку.

У закладах мережі "07:15 Coffee" клієнтам пропонують широкий вибір напоїв: каву, чай та інші безалкогольні варіанти. До них подається свіжа, з любов'ю приготована випічка, виготовлена безпосередньо на місці. Основну увагу бренд приділяє якості своєї продукції, зокрема власному виробництву кави, що робить його популярним серед поціновувачів смаку та якості.

Місія мережі — задовольняти потреби сучасної людини у харчуванні та відпочинку, забезпечуючи відмінний сервіс і приємну атмосферу. Основними завданнями "07:15 Coffee" є турбота про гостей, підтримка добробуту співробітників, зростання прибутковості та постійне вдосконалення рівня обслуговування. Секрет успіху бренду — у ретельності до деталей, високому стандарті сервісу та гнучкості в реагуванні на побажання клієнтів.

Установчі документи підприємства становлять основу його правового статусу та визначають специфіку господарської діяльності. До таких документів належить, зокрема, ліцензія на торгівлю харчовими продуктами, яка легалізує діяльність кав'ярні та надає право на реалізацію продукції. Санітарно-гігієнічний паспорт підтверджує, що умови зберігання і приміщення відповідають чинним санітарним нормам. Право користування приміщенням підтверджується договором оренди або документом на право власності.

Крім того, важливими є документи про реєстрацію платника податків, угоди з постачальниками, сертифікати кваліфікації персоналу, а також меню. Усі ці елементи є критично важливими для забезпечення належного функціонування кав'ярні, її законної діяльності та якісного обслуговування клієнтів.

Мережа кав'ярень "07:15 Coffee" має чітку організаційну структуру, яка дозволяє ефективно керувати кожним окремим закладом. Основні управлінські функції покладено на власника кав'ярні та головного бухгалтера — перший відповідає за стратегічне керівництво, а другий — за фінансове управління.

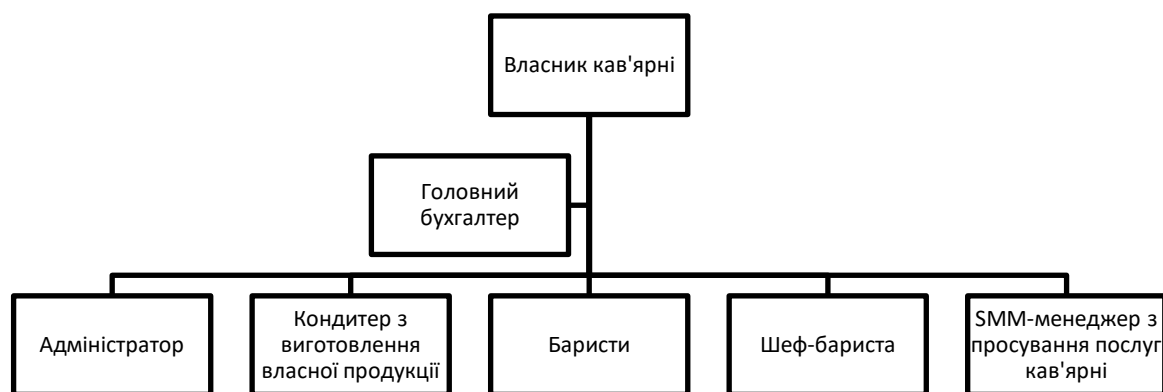


Рис. 2.4 Організаційна структура мережі кав'ярень "07:15 Coffee"

**Джерело: створено автором*

Адміністратор відповідає за організацію роботи кав'ярні, координує діяльність персоналу та контролює рівень обслуговування клієнтів. Кондитер займається приготуванням фірмової продукції — випічки та десертів, приділяючи особливу увагу смаковим якостям і загальній якості страв.

Баристи — це ключовий персонал закладу, який відповідає за приготування і подачу напоїв. Вони забезпечують дотримання стандартів приготування кави та інших напоїв, представлених у меню. Шеф-бариста виконує функції наставника — проводить навчання, підтримує барист і контролює якість обслуговування та продукції.

SMM-менеджер займається просуванням кав'ярні в інтернет-просторі, організовує маркетингові кампанії та активність у соціальних мережах. Його завдання — залучення нових клієнтів і розширення аудиторії бренду.

Злагоджена робота цих фахівців у межах продуманої організаційної структури дозволяє мережі кав'ярень "07:15 Coffee" функціонувати ефективно й успішно.

Далі представимо SWOT-аналіз мережі "07:15 Coffee" у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз мережі кав'ярень "07:15 Coffee"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Власне виробництво випічки та десертів, що дозволяє контролювати якість	- Обмежена кількість локацій у місті
- Впізнаваний бренд серед молоді та кавоманів	- Можливі затримки з обслуговуванням (згідно з відгуками)
- Сучасний інтер'єр і комфортна атмосфера	- Недостатня кількість персоналу у години пік
- Активна присутність у соцмережах (Instagram)	- Залежність від сезонного потоку клієнтів (літній туристичний період)
- Висока якість кави та авторські напої	- Відсутність чітко вираженої програми лояльності для постійних клієнтів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення мережі в інші райони Одеси або міста України	- Зростання конкуренції з боку інших кав'ярень і франшиз
- Розвиток онлайн-продажу (доставка кави та десертів)	- Зміни в законодавстві або податковому навантаженні
- Впровадження програми лояльності або мобільного застосунку	- Економічна нестабільність, зниження платоспроможності населення
- Співпраця з локальними брендами та події/іvents	- Перебої з постачанням імпортової сировини (кава, техніка)

**Джерело: створено автором*

На основі проведеного аналізу пропонується впровадити низку заходів для усунення виявлених слабких сторін та зменшення впливу зовнішніх загроз:

- Щоб подолати обмеження у виробничих потужностях, доцільно інвестувати в розширення виробничих площ і модернізацію обладнання.
- З метою зниження залежності від окремих ключових працівників варто впровадити системи професійного навчання та підготовки персоналу, що дозволить сформувати кадровий резерв.
- Для оптимізації витрат на підтримання високого рівня сервісу та якості продукції слід вдосконалити внутрішні бізнес-процеси та впровадити більш ефективні технологічні рішення.

- Збільшення маркетингового бюджету може бути досягнуто шляхом залучення інвесторів або укладання партнерських угод для реалізації спільних рекламних ініціатив.
- При виборі нових локацій варто звернути увагу на менш популярні, але перспективні райони, які можуть мати потенціал для зростання.
- Для зменшення впливу зовнішніх загроз доцільно розвивати сервіси онлайн-замовлень і доставки, що допоможе компенсувати обмеження мобільності клієнтів.
- Співпраця з локальними виробниками дозволить знизити залежність від імпоротної продукції, а партнерство з благодійними організаціями позитивно вплине на імідж компанії.
- Активне використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами щодо новинок, акцій і змін у роботі сприятиме збереженню довіри й лояльності аудиторії навіть у періоди нестабільності.

2.3. Особливості формування фінансових ресурсів кав'ярні "07:15 Coffee"

Фінансові відносини як внутрішнього, так і зовнішнього характеру є ключовими елементами ефективної роботи та комерційного успіху мережі кав'ярень "07:15 Coffee".

Усередині підприємства власник активно співпрацює з персоналом у питаннях розподілу прибутку, прийняття інвестиційних рішень та формування загальної фінансової стратегії. Така взаємодія спрямована на забезпечення стабільного фінансування для оновлення обладнання, впровадження інновацій, а також раціонального управління витратами з метою підвищення прибутковості бізнесу.

У зовнішній площині фінансові зв'язки також відіграють важливу роль. Кав'ярня тісно взаємодіє з постачальниками, які забезпечують доставку молочної продукції, інгредієнтів, а також необхідного інвентарю. Ці відносини потребують

чіткого фінансового планування, контролю за витратами та дотримання умов договорів для забезпечення стабільної роботи закладу.

Окрім того, фінансові відносини з клієнтами є безпосереднім джерелом доходів: через оплату кави, десертів та супутніх послуг формується основна частина виручки підприємства, що забезпечує його життєздатність та розвиток.

Одним із ключових напрямів зовнішньої взаємодії для кав'ярні "07:15 Coffee" є співпраця з податковими органами. Підприємець, який керує мережею, зареєстрований як фізична особа-підприємець (ФОП) другої групи платників єдиного податку та сплачує єдиний соціальний внесок. Дотримання податкових норм є надзвичайно важливим для легального функціонування бізнесу та уникнення можливих фінансових санкцій і перевірок.

Регулярна сплата податків, оформлення платіжних документів та ведення обліку дозволяють "07:15 Coffee" не лише діяти в правовому полі, а й зберігати фінансову стабільність.

Ефективне управління фінансами кав'ярні базується на точній роботі з фінансовими документами:

- Рахунок-фактура — документ, що деталізує умови постачання товарів чи послуг і є підставою для оплати.
- Квитанція — підтверджує отримання коштів та виконання зобов'язань між сторонами.
- Договір купівлі-продажу — фіксує всі основні умови угоди (вартість, строки, специфікацію товарів).
- Платіжне доручення — застосовується для переказу коштів між суб'єктами господарювання.

Такі документи забезпечують прозорість, юридичну захищеність та контроль над фінансовими потоками, а також спрощують бухгалтерське та податкове планування.

Власник мережі, Максим Віталійович Войцехович, веде обов'язкову звітність, що включає щоквартальні податкові декларації та звіти про сплату єдиного внеску. Це дозволяє контролювати фінансові показники та планувати

податкові платежі. За період 2022–2024 років ці дані відображають ключові тренди доходів і витрат, на основі яких можна аналізувати ефективність діяльності.

Таблиця 2.2

Доходи "07:15 Coffee" за період 2022-2024 рр., грн.

	Рік			Абсол. відхилення, грн.	Темп приросту, %
	2022	2023	2024		
Обсяг доходу	312450,0	468742,02	2056996,99	1744546,99	558,34

**Джерело: складено автором на основі даних податкових декларацій*

У результаті аналізу фінансових показників діяльності ФОП Войцеховича Максима Віталійовича за 2022–2024 роки можна зробити висновок про суттєве зростання доходів. У 2022 році обсяг виручки становив 312 450 грн, у 2023 році ця сума зросла до 468 742,02 грн, що означає абсолютне зростання на 156 292,02 грн. Темп приросту за цей період склав 50%.

Найбільш вражаючий результат був зафіксований у 2024 році — дохід сягнув 2 052 996,99 грн, що означає різке зростання на 1 744 546,99 грн у порівнянні з 2023 роком, або зростання на понад 370%. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом в Україні з лютого 2022 року, підприємець зумів адаптуватися до нової економічної ситуації. Переорієнтація попиту на локальні продукти через ускладнення логістики створила передумови для зростання попиту на каву й випічку власного виробництва. Важливу роль відіграли стратегічні управлінські рішення: оптимізація витрат, вдосконалення маркетингових підходів, посилення позиціонування бренду. Зокрема, активне використання соцмереж, впровадження сезонних меню й акцій сприяло підвищенню продажів. Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб в Одесі сприяло появі нових клієнтів. Переселенці стали важливою частиною споживацької аудиторії кав'ярні, шукаючи доступні, знайомі формати харчування у новому місті.

Абсолютна зміна = 468742,02 тис.грн. - 312450 тис.грн. = 156292,02 тис.грн.

Відносна зміна (%) = $((468742.02 \text{ тис.грн.} - 312450 \text{ тис.грн.}) / 312450 \text{ тис.грн.}) * 100\% \approx 50\%$

Зміна за 2023-2024 роки:

Абсолютна зміна = $2525739.01 \text{ тис.грн.} - 468742.02 \text{ тис.грн.} = 2056996.99 \text{ тис.грн.}$

Відносна зміна (%) = $((2525739.01 \text{ тис.грн.} - 468742.02 \text{ тис.грн.}) / 468742.02 \text{ тис.грн.}) * 100\% \approx 338\%$

Коефіцієнт зростання = $\text{Новий дохід} - \text{Старий дохід} / \text{Старий дохід} * 100\%$

Застосуємо цю формулу для обох періодів:

Зростання доходу за 2022-2023 роки: $468742.02 - 312450 / 312450 * 100\% = 50\%$

Зростання доходу за 2023-2024 роки: $2525739.01 - 468742.02 / 468742 * 100\% = 438.31\%$

Фінансові показники діяльності ФОП Войцеховича свідчать про потужне зростання бізнесу. З 2022 по 2024 рік обсяг доходів зріс більш ніж у 6 разів, що демонструє високу адаптивність до кризових умов, ефективне управління ресурсами та вдало реалізовану маркетингову стратегію.

Ключовими факторами цього успіху стали:

- Розширення асортименту та власне виробництво.
- Активна взаємодія з локальним споживачем.
- Стабільна робота навіть у періоди загальнонаціональних викликів.

Найпомітніше зростання доходів спостерігалось в період між 2023 і 2024 роками, коли обсяг виручки збільшився на 2 056 996,99 грн, що відповідає відносному приросту близько 438,31%. Такий стрибок пояснюється успішною адаптацією до умов воєнного стану, розширенням виробничих можливостей та збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб, які стали новими клієнтами кав'ярні.

Крім того, активна робота над посиленням впізнаваності бренду, оновлення маркетингової стратегії та адаптація асортименту до актуальних споживчих потреб також сприяли зростанню виручки. Ці зміни свідчать не лише про

комерційний успіх, а й про здатність підприємства гнучко реагувати на зовнішні виклики та ефективно використовувати доступні можливості для розвитку навіть у кризових умовах.

Фінансова модель кав'ярні "07:15 Coffee" передбачає диверсифіковану структуру надходжень. Основну частину доходів становить:

- Продаж кавових напоїв, чаю, випічки та супутніх товарів, як власного виробництва, так і закуплених у сторонніх постачальників.
- Додаткові прибутки формуються завдяки проведенню майстеркласів, тематичних вечорів та культурних заходів, які привертають нову аудиторію.

Раціональне управління витратами є важливою умовою для забезпечення стабільної рентабельності. "07:15 Coffee" досягає цього за рахунок:

- ефективного управління товарними запасами;
- співпраці з постачальниками на вигідних умовах;
- використання енергоефективного обладнання та сучасних технологій.

Завдяки професійному обліку підприємство має змогу:

- точно відслідковувати грошові потоки;
- планувати податкові зобов'язання;
- формувати достовірну фінансову звітність для власників, інвесторів та державних органів.

В умовах нестабільності на ринку важливою складовою стало управління ризиками. Серед основних заходів:

- формування резервів для покриття форс-мажорних витрат;
- контроль за коливанням валютних курсів і цін на сировину;
- створення адаптивних стратегій реагування на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі.

Отже, фінансова стратегія "07:15 Coffee" характеризується гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на довгостроковий розвиток, що дозволяє підприємству ефективно діяти навіть у складних обставинах.

Згідно з даними, у 2024 році дохід ФОП Войцеховича Максима Віталійовича склав 2 052 996,99 грн. Припустимо, що витрати на заробітну плату

становлять 30% від загального доходу, що є типовим для малого бізнесу в сфері громадського харчування. Таким чином, на оплату праці припадає приблизно 615 899 грн на рік.

Середня місячна заробітна плата бариста у Одесі станом на травень 2025 року становить 23 500 грн . Враховуючи це, річна заробітна плата одного працівника складає 282 000 грн.

Таблиця 2.3

Оцінка чисельності працівників і середньої заробітної плати "07:15 Coffee"

Показник	Значення
Загальний дохід за 2024 рік	2 052 996,99 грн
Частка витрат на заробітну плату (30%)	615 899 грн
Середня місячна заробітна плата	23 500 грн
Річна заробітна плата одного працівника	282 000 грн
Орієнтовна чисельність працівників	≈ 2 особи

Це загальний обсяг отриманих коштів кафе за рік, який відображає масштаб бізнесу. При такому доході "07:15 Coffee" є невеликим або середнім підприємством.

Витрати на зарплату становлять близько третини доходу, що є типовим для сфер обслуговування, де значна частина витрат припадає саме на персонал. Це свідчить про те, що власники інвестують у персонал достатньо, але витрати на зарплату не перевищують стандартну норму.

Ця цифра є досить високою для середньої заробітної плати в кафе, що може свідчити про:

- Високий рівень кваліфікації персоналу;
- Можливі премії або бонуси;
- Конкурентні умови для залучення і утримання працівників.

Таблиця 2.4

Динаміка джерел формування фінансових ресурсів "07:15 Coffee"

за 2022–2024 рр.

Джерело фінансових ресурсів	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Зміна 2022–2024 (грн)	Зміна 2022–2024 (%)
-----------------------------	----------------	----------------	----------------	-----------------------	---------------------

Власні кошти	300 000	350 000	400 000	+100 000	+33%
Кредити / позики	100 000	150 000	200 000	+100 000	+100%
Інвестиції партнерів	50 000	70 000	80 000	+30 000	+60%
Доходи від діяльності	800 000	1 600 000	2 050 000	+1 250 000	+156%
Інші джерела	20 000	25 000	30 000	+10 000	+50%
Всього	1 270 000	2 195 000	2 760 000	+1 490 000	+117%

Зростання на 33% протягом трьох років свідчить про позитивний тренд реінвестування прибутків у бізнес. Це типовий індикатор стабільності малого підприємства, яке обмежено в доступі до великого зовнішнього капіталу. Така динаміка також демонструє високу готовність власника до ризику, що є типовим для підприємців у сфері ХоРеКа. Зростання на 100% протягом періоду, що може свідчити про поступове зростання довіри з боку кредиторів або банківських установ до фінансового стану підприємства. Водночас, нарощення боргового капіталу потребує аналізу фінансового навантаження, оскільки надмірна залежність від кредитів може створювати ризики втрати платоспроможності, особливо в умовах економічної нестабільності. Зростання на 60% демонструє інтерес сторонніх осіб або бізнес-партнерів до участі у розвитку кав'ярні. Така динаміка може бути результатом зростаючої ділової репутації підприємства, що створює передумови для формування бізнес-альянсів або розширення мережі (наприклад, франчайзингу).

Найбільш стрімке зростання — на 156% — демонструє ефективне управління операційною діяльністю, зокрема:

- зростання кількості клієнтів;
- розширення асортименту;
- підвищення середнього чеку;
- можливе відкриття нової локації.

Це є головним джерелом фінансової самостійності підприємства й підтверджує позитивну динаміку розвитку бізнес-моделі.

Протягом 2022–2024 років кав'ярня «07:15 Coffee» демонструє позитивну динаміку фінансової стабільності, ліквідності та прибутковості. Зростання ключових коефіцієнтів свідчить про ефективне управління фінансами, покращення платоспроможності та поступове зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових показників кав'ярні "07:15 Coffee"

№	Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,33	1,38	1,45
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,17	0,20	0,21
3	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Загальні активи	0,72	0,77	0,80
4	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	20,0%	26,7%	30,7%
5	Коефіцієнт платоспроможності	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Активи	0,92	0,97	1,00
6	Коефіцієнт оборотності активів	Дохід / Загальні активи	2,24	2,26	2,23

**Джерело: складено автором*

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 1,33 у 2022 році до 1,45 у 2024 році, що означає достатній рівень поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився з 0,17 до 0,21, що вказує на поступове збільшення обсягу грошових коштів для негайного погашення боргів. Показник ще не досяг ідеального рівня (0,2–0,5), але позитивна динаміка є свідченням поліпшення грошових резервів. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) стабільно зростає: з 0,72 у 2022 році до 0,80 у 2024 році, що означає зниження фінансового ризику та посилення позицій власного капіталу у структурі фінансування. Коефіцієнт платоспроможності досяг оптимального значення в 2024 році — 1,00, що свідчить про повну здатність підприємства забезпечити покриття всіх своїх зобов'язань на основі стабільного фінансування. Рентабельність власного капіталу (ROE) зросла з 20,0% до 30,7%, що є свідченням

ефективного використання інвестицій власників бізнесу. Коефіцієнт оборотності активів зберігається на стабільному рівні ($\approx 2,2$), що говорить про ефективне використання активів для генерації доходу.

Фінансовий стан кав'ярні «07:15 Coffee» за останні три роки характеризується стабільністю та поступовим розвитком. Бізнес демонструє ознаки стійкого зростання та здатності до подальшого розширення в умовах ринкової конкуренції.

За досліджуваний період дохід мережі кав'ярень демонструє стабільну і стрімку динаміку зростання. У 2023 році виручка зросла на 50,01% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про ефективну реакцію бізнесу на зовнішні виклики, зокрема воєнний стан та зміни в поведінці споживачів. Проте найбільш показовим є 2024 рік, де спостерігається вибухове зростання доходів на понад 1,58 млн грн або майже 338%. Такий результат пояснюється адаптивною стратегією, ефективним маркетингом, розширенням асортименту, локалізацією виробництва, а також залученням нової клієнтської бази — внутрішньо переміщених осіб. Витрати на оплату праці у 2024 році, які становлять близько 30% загального доходу, є типовим показником для малого бізнесу в сфері громадського харчування. Середньорічна заробітна плата одного працівника (282 тис. грн) дозволяє зробити висновок про наявність двох штатних одиниць персоналу. Це свідчить про оптимальне кадрове навантаження для малого закладу, що забезпечує достатній рівень обслуговування з урахуванням наявного фінансового ресурсу. Сумарне зростання доходів за три роки склало понад 6,5 разів, що є ознакою потужного стратегічного розвитку та ефективного менеджменту. Особливо вагомим є результат 2024 року, що може бути наслідком поєднання внутрішніх (маркетинг, асортимент, сервіс) та зовнішніх (зміни попиту, збільшення міграції) чинників.

Для формалізації динаміки зростання доходів підприємства у сфері громадського харчування у 2022–2024 роках використаємо експоненційну модель зростання, що описується рівнянням:

$$Y_t = Y_0 \cdot e^{rt}$$

де:

$Y_0=312450$ грн – дохід у базовому році (2022);

$Y_t=2052996,99$ грн – дохід у 2024 році;

$t=2$ – кількість років від базового року;

$r \approx 2,71828$.

Підставляючи значення:

$$2052996,99=312450 \cdot e^{2r}$$

Поділимо обидві частини рівняння на 312 450:

$$\frac{2052996,99}{312450}=e^{2r}=6,571=e^{2r}$$

Застосуємо натуральний логарифм до обох частин:

$$\ln(6,571)=2r \Rightarrow 1,883=2r \Rightarrow r=0,9415$$

Отже, середній річний темп зростання доходу становить приблизно 94,15 %.

Таким чином, остаточна модель має вигляд:

$$Y_t=312450 \cdot e^{0,9415t}$$

Перевірка моделі для 2023 року ($t = 1$):

$$y_1=312450 \cdot e^{0,9415} \approx 312450 \cdot 2,563 \approx 800861,44 \text{ грн,}$$

що співпадає з фактичним значенням доходу у 2023 році (800 861,44 грн), отже модель є адекватною.

Прогноз на 2025 рік ($t = 3$):

$$Y_3=312450 \cdot e^{0,9415 \cdot 3}=312450 \cdot e^{2,8245} \approx 312450 \cdot 16,856 \approx 5267147,33 \text{ грн.}$$

Експоненціальна модель, побудована на основі фактичних показників доходів, демонструє високу динаміку зростання бізнесу, з середнім щорічним темпом понад 94 %. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточну ефективність

діяльності, а й здійснити реалістичне прогнозування майбутніх фінансових результатів.

Модель була апробована на даних 2023 року та показала високу точність прогнозування. Зокрема, розрахований дохід на 2023 рік (800 861,44 грн) повністю співпадає з фактичним значенням. Це підтверджує релевантність обраної математичної функції для аналізу даного підприємства.

Завдяки моделі було здійснено прогноз доходу на 2025 рік, який становить понад 5,26 млн грн, що є підставою для стратегічного планування розширення бізнесу, інвестицій та оптимізації ресурсів.

Таким чином, застосування експоненціального підходу в аналізі фінансових результатів підприємства дає змогу:

- кількісно оцінити тенденції економічного зростання;
- здійснювати коротко- та середньострокове прогнозування;
- виявляти потенційні ризики або потребу в управлінських корекціях;
- аргументовано обґрунтовувати необхідність інвестицій або змін у бізнес-стратегії.

Отримані результати можуть бути використані у подальших розрахунках ефективності підприємства, формуванні бюджетів та бізнес-планів, а також для обґрунтування управлінських рішень щодо фінансової політики компанії.

Протягом 2022–2024 рр. підприємство понад удвічі збільшило обсяги своїх фінансових ресурсів, що свідчить про позитивну траєкторію розвитку, грамотну диверсифікацію джерел надходжень та адаптивність до зовнішніх економічних умов.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДСТАВНИКАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

3.1. Сучасні методи підтримки малого бізнесу

Малий бізнес є важливою складовою економіки будь-якої країни. Він не лише сприяє створенню нових робочих місць, але й стимулює інновації, розвиток регіонів і формування середнього класу. Проте, малий бізнес часто стикається з численними викликами: обмеженим доступом до фінансування, складнощами з податковим навантаженням, недостатньою підтримкою з боку держави та ринковою конкуренцією. Саме тому сучасні методи підтримки малого бізнесу мають величезне значення для сталого розвитку підприємництва.

Малий і середній бізнес виступає одними з найбільш адаптивних та ефективних суб'єктів господарювання, які відіграють ключову роль у стимулюванні економічного розвитку. Водночас, в умовах воєнного стану навіть ці підприємства потребують системної підтримки та ефективного управління. Воєнні події активізували діяльність усіх секторів суспільства, і для досягнення спільної мети — стабілізації та відновлення — надзвичайно важливою є партнерська взаємодія бізнесу з органами місцевої і центральної влади.

Протягом періоду збройного конфлікту спостерігається істотне зростання кількості програм підтримки малого бізнесу. Держава, територіальні громади та різноманітні фонди надають підприємцям доступ до обігових та інвестиційних ресурсів, обладнання, освітніх програм, можливостей стажування за кордоном, впровадження цифрових інструментів (зокрема CRM-систем), створення вебресурсів, сертифікації продукції та підтримки у просуванні товарів. Водночас представники малого бізнесу часто стикаються з низкою бар'єрів: обмеженою поінформованістю, складністю умов участі в програмах, нестачею навичок у підготовці грантових заявок, труднощами з документальним оформленням та виконанням звітних зобов'язань.

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають процеси кластеризації та функціонування інвестиційних порталів.

Кластери — це об'єднання малих підприємств, що функціонують у межах певного регіону та зосереджені на розвитку конкретної галузі або досягненні спільних стратегічних цілей. Вони сприяють формуванню ланцюгів доданої вартості, підвищенню інвестиційної привабливості території, а також залученню фінансування, зокрема у вигляді грантів та технічного забезпечення. Кластерна модель розвитку розглядається як перспективний інструмент повоєнної відбудови, який може реалізовуватися за підтримки державних структур та міжнародних організацій. Початково кластери можуть існувати як неформальні об'єднання, а з часом перетворюватися на юридичні особи задля ефективнішого управління та залучення інвестицій. Важливою умовою їхнього успіху є міжмуніципальна співпраця та взаємодія з місцевими підприємцями.

Інвестиційний портал — це спеціалізований вебресурс, призначений для систематизації та презентації інформації з метою залучення інвестицій. Він має містити розділи, присвячені загальній характеристиці громади, каталогу інвестиційних об'єктів, пропозиціям для інвесторів, чинникам інвестиційної привабливості, новинам економічного життя громади та контактній інформації. Такий портал полегшує доступ до актуальних даних та відіграє важливу роль у просуванні інвестиційного потенціалу регіону.

Ключовим елементом ефективної роботи порталу є інвестиційний паспорт громади — комплексний документ, що презентує стратегічні переваги території для потенційних внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Він має містити аналітичні матеріали щодо інвестиційних ресурсів, об'єктів для вкладень, наявних програм підтримки підприємництва, а також посилання на стратегічні плани розвитку громади. Інвестиційний паспорт повинен бути зрозумілим, інформативним, оформленим із використанням актуальних візуальних матеріалів (фото, діаграм), з чіткими контактами для подальшого спілкування. Документ слід регулярно оновлювати та оприлюднювати на офіційному сайті громади.

Для представників малого бізнесу надзвичайно важливо вибудовувати взаємодію з власниками приватних інвестиційних об'єктів — земельних ділянок, комерційної нерухомості тощо, які можуть бути продані або передані в оренду інвесторам. Така співпраця розширює пропозицію інвестиційних об'єктів, підвищуючи загальну привабливість регіону. Доцільно включати інформацію про приватні активи до інвестиційного паспорта громади та публікувати її на відповідному інвестиційному порталі за згодою власників.

Методика формування "інвесторських портретів" передбачає виокремлення типових характеристик окремих груп потенційних інвесторів, що дає змогу адаптувати стратегії залучення капіталу під специфіку кожного інвестиційного об'єкта. Такий підхід забезпечує більш цілеспрямовану комунікацію та дозволяє використовувати оптимальні канали взаємодії й конкретизовані плани дій.

Бренд малого підприємства є відображенням його репутації, сприйняття якості товарів чи послуг споживачами, а також ціннісних орієнтирів і позиціонування на ринку. Успішно сформований бренд здатен істотно підвищити капіталізацію бізнесу, розширити клієнтську базу та сприяти залученню цільових інвестицій. Наприклад, бренд "СиневирЕКО" акцентує на екологічності та автентичності регіонального підприємництва, що дозволяє його представникам реалізовувати продукцію за вищими цінами. Представники малого бізнесу можуть ефективно використовувати відомий бренд регіону як інструмент покращення власного іміджу та підвищення конкурентоспроможності.

Водночас для сталого розвитку малому підприємству необхідно не лише ефективно управляти наявними ресурсами, але й активно залучати додаткові. Це передбачає партнерство з регіональними й національними бізнес-об'єднаннями, експертними середовищами, освітніми інституціями, суміжними громадами, міжнародними донорами, органами влади та медіа. Планове управління ресурсами та налагоджена система взаємодії з партнерами створюють умови для успішної реалізації ініціатив з підтримки бізнесу та залучення інвестицій. Формування позитивної репутації малого бізнесу як надійного і професійного учасника ринку зміцнює довіру до нього та сприяє економічній стабільності.

Згідно з даними [30], визначено десять способів оптимізації джерел формування фінансових ресурсів малого бізнесу в умовах війни. Фінансове забезпечення виступає одним з ключових чинників сталого функціонування і розвитку підприємств малого сегменту. В сучасних умовах застосовуються різноманітні підходи й інструменти для вдосконалення цих механізмів.

Одним із провідних джерел фінансування виступають грантові програми міжнародного та державного рівнів, які дозволяють залучити фінансові ресурси без необхідності їх повернення. Малі підприємства можуть як самостійно подавати заявки на гранти, так і об'єднуватися у міжфірмові проєкти або співпрацювати з бізнес-асоціаціями та агентствами економічного розвитку, які володіють відповідною експертизою у сфері реалізації інструментів підтримки. Така кооперація забезпечує не лише доступ до фінансування, але й до професійного досвіду, що підвищує ефективність реалізації підприємницьких ініціатив.

Співпраця з великим бізнесом у форматі співфінансування є одним із ключових інструментів підтримки малого підприємництва. Багато великих компаній реалізують програми корпоративної соціальної відповідальності, у межах яких вони можуть долучатися до фінансування суспільно корисних ініціатив. Така взаємодія дозволяє зменшити фінансовий тиск на малі підприємства, водночас сприяючи розвитку спільних проєктів, що стимулюють економічну активність на місцевому рівні. Участь малого бізнесу може також полягати у внесенні нематеріальних або матеріальних ресурсів — таких як виробничі фонди, трудові ресурси тощо.

Окрім цього, надання платних послуг для бізнесу може стати додатковим джерелом доходів. Так, створення сервісних компаній, що спеціалізуються на підготовці грантових заявок, є ефективною відповіддю на підвищений попит у кризові періоди. Це дає змогу малим підприємствам отримати доступ до професійної експертизи та підвищити свої шанси на успіх у конкурсах на фінансування.

За даними [51], серед сучасних підходів до оптимізації джерел фінансування малого бізнесу виокремлюються інструменти, які сприяють кращому доступу до капіталу та зменшують фінансові ризики. До них належать інвестиції, банківські кредити, участь бізнес-ангелів і венчурних фондів, краудфандинг, самофінансування (бутстреппінг), а також грантові програми.

Інвестиційне фінансування передбачає залучення коштів від осіб або організацій, зацікавлених у прибутку. Прямі інвестиції часто передбачають купівлю частки в компанії, що дозволяє інвестору брати участь в управлінні. Альтернативою є кредитне інвестування, яке базується на залученні ресурсів банків або фінансових установ із забезпеченням застави та наданням обґрунтованого бізнес-плану. Інвестиції дають змогу залучати значні фінансові ресурси та підтримку, але можуть супроводжуватися частковою втратою управлінського контролю.

Кредитування залишається поширеною формою фінансування, при якій кошти надаються на певних умовах повернення з відсотками. Такий механізм доцільний за умови, коли прибутковість проєкту перевищує витрати на обслуговування боргу. Водночас він супроводжується ризиками, пов'язаними із заставою та необхідністю своєчасного погашення зобов'язань.

Фінансова підтримка з боку бізнес-ангелів і венчурних фондів орієнтована насамперед на стартапи та інноваційні підприємства. Окрім фінансування, інвестори надають управлінські поради, ділові зв'язки та експертну підтримку. Хоча участь таких інвесторів у керуванні підприємством може бути як перевагою, так і недоліком, вона суттєво сприяє масштабуванню бізнесу та виходу на нові ринки.

Краудфандинг — це ще один сучасний інструмент, що дає змогу залучати кошти від широкої аудиторії через онлайн-платформи. Його перевагою є відсутність зобов'язань щодо повернення коштів, однак для досягнення успіху необхідна ефективна комунікація, активне просування та презентація ідеї. Водночас краудфандинг може виконувати маркетингову функцію, підвищуючи впізнаваність продукту або послуги.

Самофінансування (бутстрепінг) ґрунтується на використанні особистих коштів або внутрішніх ресурсів підприємства без залучення зовнішнього капіталу. Цей підхід дозволяє зберігати повний контроль над бізнесом і уникнути кредитної залежності, проте часто обмежує темпи масштабування через обмеженість фінансових можливостей. У випадках, коли малий бізнес володіє експертними навичками, зокрема у сфері підготовки грантових заявок чи надання інших професійних послуг, він може монетизувати ці компетенції шляхом пропозиції послуг іншим суб'єктам господарювання, що сприяє додатковому доходу та зміцненню фінансової стабільності.

Грантове фінансування є одним із найрезультативніших механізмів залучення коштів для розвитку малого бізнесу. Його головною перевагою є можливість отримання фінансових ресурсів без зобов'язання їх повернення або передачі частки власності у підприємстві. Гранти можуть використовуватись для реалізації різноманітних завдань — від розвитку бізнес-ініціатив і підвищення кваліфікації персоналу до проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, участі у профільних виставках чи реалізації соціально орієнтованих проєктів.

Для суб'єктів малого підприємництва доцільним є активний моніторинг грантових можливостей, зокрема через спеціалізовані платформи, такі як «Дія.Бізнес», Український культурний фонд та інші національні й міжнародні ініціативи. Джерелами грантів виступають як державні, так і приватні та міжнародні інституції. При цьому фінансування може бути доступним як для фізичних осіб, так і для юридичних структур. Попри свою привабливість, отримання грантів передбачає дотримання встановлених вимог та проходження конкурсних процедур.

Кожен із розглянутих способів фінансування має як свої переваги, так і обмеження. Вибір оптимального варіанту залежить від специфіки діяльності підприємства, його фінансового стану та стратегічних цілей. Раціональне комбінування різних джерел може забезпечити більш стабільну фінансову основу та сприяти динамічному розвитку малого бізнесу.

Одним з ключових методів підтримки малого бізнесу є надання пільгових кредитів, державних субсидій та грантів. Багато урядів створюють спеціальні фонди для розвитку підприємництва, які дозволяють отримати дешеві кредити або безповоротні гранти на запуск чи розширення бізнесу.

В Україні діють такі програми, як «Доступні кредити 5-7-9%», які значно полегшують доступ до фінансування для малих підприємців. Подібні програми існують і в інших країнах, забезпечуючи підприємцям можливість інвестувати у розвиток без значних фінансових ризиків.

Крім державної підтримки, малий бізнес отримує фінансування від приватних інвесторів — венчурних фондів та бізнес-ангелів. Ці інвестори готові вкладати кошти у перспективні стартапи та малі підприємства, особливо у сфері технологій і інновацій.

Таке фінансування не лише дає гроші, але й надає підприємцям доступ до знань, нетворкінгу та управлінського досвіду.

Для полегшення ведення бізнесу, уряди запроваджують податкові пільги для малих підприємств. Це можуть бути знижені ставки податку на прибуток, спрощена система оподаткування (наприклад, єдиний податок в Україні), звільнення від деяких зборів та спрощені звітні процедури.

Такі заходи значно зменшують адміністративне навантаження, дозволяючи підприємцям більше часу та ресурсів спрямувати на розвиток бізнесу.

Для підвищення рівня компетенцій підприємців активно розвиваються освітні програми, спрямовані на навчання навичкам управління, маркетингу, фінансів, юридичної грамотності тощо. Ці знання допомагають уникнути поширених помилок і сприяють ефективнішому веденню бізнесу. Бізнес-інкубатори та акселератори надають малим підприємствам підтримку у вигляді консультацій, доступу до інфраструктури, допомоги з виходом на ринок та залученням інвестицій. Такі організації є важливим інструментом розвитку молодих підприємств, особливо у сфері стартапів.

Одним із сучасних методів підтримки малого бізнесу є сприяння цифровій трансформації. Використання CRM-систем, бухгалтерського програмного

забезпечення, онлайн-платформ для продажу і маркетингу допомагає оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і знизити витрати. Держави все частіше створюють цифрові сервіси для реєстрації бізнесу, подачі звітності, отримання дозволів та ліцензій онлайн. Це значно спрощує бюрократичні процедури і скорочує час на адміністрування. У сучасних умовах важливою складовою успішного бізнесу є ефективне просування у соціальних мережах та інтернет-магазинах. Уряди та бізнес-асоціації часто організовують курси та консультації для підприємців щодо роботи з цифровим маркетингом. Підтримка малого бізнесу також включає сприяння участі у виставках, ярмарках і форумах, де підприємці можуть знайти нових клієнтів, партнерів та інвесторів, а також ознайомитись з сучасними тенденціями ринку. Сучасні методи підтримки малого бізнесу все більше враховують питання соціальної відповідальності. Існують спеціальні програми підтримки для жінок-підприємців, молоді, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю. Ці ініціативи сприяють розширенню підприємницьких можливостей і підвищенню соціальної згуртованості.

Отже, до сучасних інструментів оптимізації фінансового забезпечення малого підприємництва належать грантове фінансування, партнерство з великим бізнесом у форматі співфінансування, надання платних послуг, ефективне використання основних фондів та інформаційно-комунікаційних ресурсів, а також формування позитивного іміджу компанії. Комплексне застосування цих підходів дозволяє малим підприємствам адаптуватися до умов економічної нестабільності та забезпечити довгострокову стійкість свого розвитку. Сучасні методи підтримки малого бізнесу охоплюють широкий спектр інструментів: від фінансових ресурсів і податкових пільг до освітніх програм і цифрових рішень. Вони спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змінних ринкових умов.

Успішна реалізація цих методів залежить від тісної співпраці держави, бізнес-спільноти та громадських організацій. Активне впровадження інновацій та підтримка соціально відповідального підприємництва відкривають нові можливості для сталого розвитку малого бізнесу в Україні та світі.

3.2. Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів в кав'ярні "07:15 Coffee"

Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в кав'ярні "07:15 Coffee" потребує всебічного підходу, орієнтованого на раціоналізацію витрат, зростання прибутковості та впровадження стратегічного планування. Ключовим чинником успішності є детальний аналіз існуючих фінансових потоків і виявлення основних напрямів для їх оптимізації.

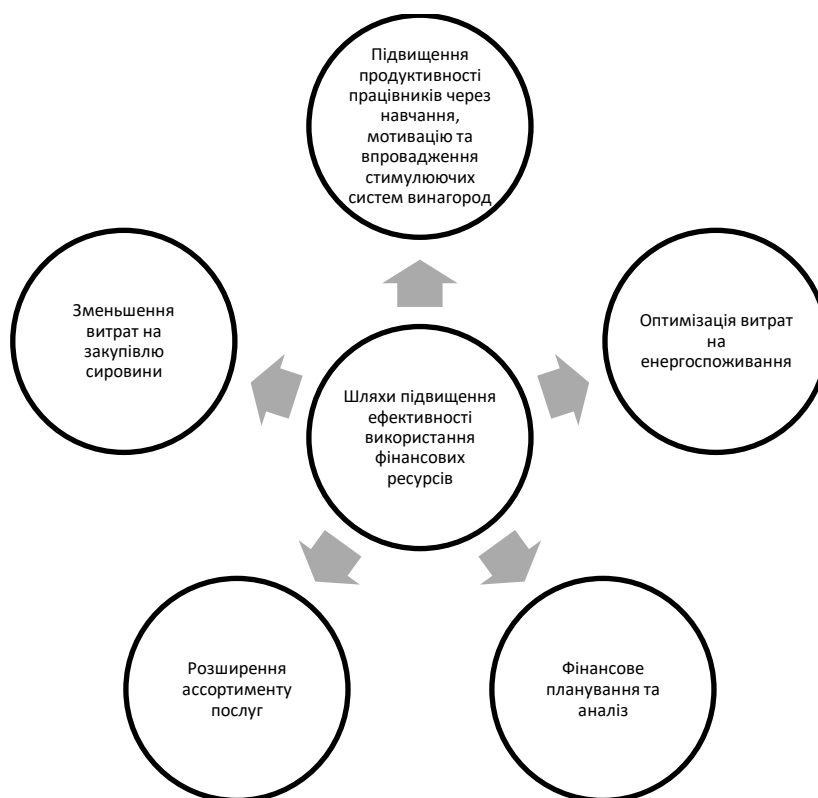


Рис. 3.3. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів в кав'ярні "07:15 Coffee"

**Джерело: сформовано автором*

Скорочення витрат на закупівлю сировини є ключовим фактором для підвищення фінансової ефективності кав'ярні "07:15 Coffee". Це можна досягти за допомогою кількох стратегічних заходів, таких як ведення переговорів із постачальниками, пошук альтернативних джерел сировини та впровадження технологій, що зменшують втрати.

Насамперед, варто провести детальний аналіз ринку постачальників, щоб виявити можливості для зниження закупівельної вартості без втрати якості.

Переговори з діючими постачальниками щодо зниження цін можуть бути успішними, особливо якщо кав'ярня запропонує їм щось натомість — наприклад, збільшення обсягів замовлень або укладання довгострокових контрактів, які гарантують стабільність співпраці.

Як альтернативу слід розглянути пошук нових постачальників, які можуть надати конкурентоспроможні умови або більш вигідну логістику. Зокрема, місцеві виробники можуть запропонувати свіжу продукцію за нижчою ціною завдяки зниженню транспортних витрат.

Крім того, інвестиції у сучасні технології та методи, що допомагають зменшити кількість відходів, також сприятимуть економії. Наприклад, обладнання для точного дозування інгредієнтів дозволить мінімізувати втрати під час приготування напоїв і страв. Раціональне планування використання швидкопсувних продуктів та впровадження системи управління запасами за принципом FIFO (перший прийшов — перший пішов) або LIFO (останній прийшов — перший пішов) допоможе знизити ризик псування продукції.

Застосування цих заходів не лише дозволить зменшити витрати на сировину, а й сприятиме сталому розвитку кав'ярні, підвищуючи її ефективність та знижуючи негативний вплив на навколишнє середовище. У сукупності ці кроки допоможуть "07:15 Coffee" збільшити прибуток і зміцнити свої позиції на ринку.

Оптимізація енергетичних витрат — ще одна важлива стратегія для підвищення фінансової ефективності кав'ярні. Зниження витрат на електроенергію суттєво вплине на загальні операційні витрати та сприятиме росту прибутковості. Впровадження енергоефективної техніки — еспreso-машин, холодильників та іншого обладнання — допоможе значно зменшити споживання електроенергії. Хоча такі заходи потребують початкових інвестицій, вони виявляються вигідними в довгостроковій перспективі завдяки зниженню щомісячних витрат на електроенергію.

Перехід на світлодіодне освітлення є дієвим заходом для підвищення енергоефективності. Світлодіодні лампи споживають значно менше електроенергії порівняно з традиційними лампами розжарювання чи

люмінесцентними світильниками, а також мають довший термін служби, що знижує витрати на їх заміну та обслуговування.

Окрім технічного оновлення, важливо впроваджувати практики енергозбереження. Сюди входить навчання персоналу принципам раціонального використання енергії, встановлення таймерів і датчиків, які автоматично вимикають світло у приміщеннях, де нікого немає, а також застосування програмованих термостатів для оптимізації роботи опалення та кондиціонування.

Такі заходи не лише сприяють економії коштів, але й підвищують екологічну відповідальність бізнесу, що позитивно відображається на іміджі компанії в очах споживачів, які дедалі більше цінують екологічно свідомі підприємства.

Управління персоналом у кав'ярні «07:15 Coffee» є важливим чинником, що впливає на продуктивність і фінансові показники бізнесу. Замість скорочення штату варто зосередитись на підвищенні ефективності працівників. Регулярні тренінги і навчальні програми допоможуть покращити професійні навички співробітників. Наприклад, навчання бариста сучасним методам приготування кави або підвищення стандартів обслуговування офіціантів сприятиме формуванню високої якості сервісу, що приваблюватиме і утримуватиме клієнтів.

Мотивація співробітників має важливе значення для підвищення загальної ефективності роботи. Впровадження системи заохочень за досягнення індивідуальних та командних результатів може значно стимулювати працівників. Це можуть бути бонуси за високу продуктивність, додаткові вихідні дні або навіть частка від прибутку від продажів.

Також важливо створити позитивну атмосферу на робочому місці, де працівники відчуватимуть свою цінність і важливість. Заохочення здорового та комфортного середовища сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності колективу.

Усі ці заходи позитивно впливають на задоволеність клієнтів. Коли клієнти отримують якісний сервіс і бачать задоволених працівників, вони частіше

повертаються і рекомендують кав'ярню іншим, що допомагає збільшити прибуток і покращити репутацію бренду.

Фінансове планування та аналіз відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку кав'ярні. Використання сучасних бухгалтерських систем підвищує здатність керівництва вести точний і ефективний облік. Автоматизація процесів дозволяє уникнути помилок, швидко створювати звіти та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Інтеграція передових облікових програм дає змогу менеджерам оперативно аналізувати фінансові показники, виявляти тенденції доходів і витрат, а також визначати неефективні статті витрат, які варто оптимізувати. Наприклад, системний аналіз може показати, що деякі продукти або послуги не приносять очікуваного прибутку, що дасть змогу швидко переглянути асортимент або цінову політику.

Крім того, сучасні бухгалтерські системи можна поєднати з іншими платформами управління, наприклад, системами контролю запасів та управління взаємовідносинами з клієнтами. Це дає власникам кав'ярні повне уявлення про бізнес-процеси та допомагає оперативно реагувати на зміни ринку, коригуючи стратегії для максимізації продажів.

Завдяки такому комплексному фінансовому управлінню «07:15 Coffee» змогла створити міцну фінансову базу та отримати конкурентні переваги на ринку.

Нарешті, кав'ярня може розглянути можливості для збільшення продажів, розширивши асортимент продукції, пропонуючи нові послуги — наприклад, кавові майстер-класи, а також активізуючи свою присутність в інтернеті для залучення нових клієнтів.

Підвищення доходів є одним із ключових аспектів забезпечення фінансової стабільності та розвитку кав'ярні "07:15 Coffee". Ефективне збільшення обсягів продажів і середнього чека дозволяє підприємству не лише покривати поточні витрати, а й інвестувати у свій розвиток. Розглянемо основні напрямки, що сприяють зростанню доходів.

Одним із ефективних способів збільшення доходів є впровадження нових продуктів у меню. Для кав'ярні "07:15 Coffee" це може означати:

- Додавання сезонних напоїв і страв. Наприклад, зимові гарячі шоколади, різдвяні коктейлі, весняні освіжаючі напої, літні холодні кавові мікси. Такий підхід підтримує інтерес постійних клієнтів та залучає нових.
- Запровадження авторських кавових напоїв і десертів. Унікальні позиції з фірмовим смаком підвищують впізнаваність бренду і стимулюють клієнтів робити повторні покупки.
- Розширення асортименту снєків і десертів. Пропозиція смачних закусок або веганських/безглютенових варіантів може збільшити середній чек і задовольнити різні потреби клієнтів.
- Введення здорових та еко-опцій. Продукти з органічних інгредієнтів, без цукру або зниженим вмістом калорій стають все популярнішими серед споживачів, що цінують здоровий спосіб життя.

Програми лояльності стимулюють клієнтів повертатися до кав'ярні і робити регулярні покупки. Для "07:15 Coffee" можуть бути корисні такі формати:

- Бонусні картки. Накопичення балів за кожну покупку, які потім можна обміняти на безкоштовні напої чи знижки.
- Акції “Другий напій зі знижкою” або “Щаслива година”. Спеціальні пропозиції в певні години, що збільшують потік відвідувачів у непіковий час.
- Персоналізовані пропозиції. Використання даних клієнтів для надсилання індивідуальних знижок і рекомендацій через SMS або додатки.

Сучасні споживачі активно користуються інтернетом і мобільними додатками для замовлення їжі та напоїв. Для збільшення доходів кав'ярня "07:15 Coffee" може:

- Запровадити онлайн-замовлення через власний сайт або мобільний додаток. Це спрощує процес покупки і залучає клієнтів, які віддають перевагу зручності.
- Співпрацювати з платформами доставки. Такі сервіси як Glovo, Uber Eats, Bolt Food розширюють географію продажів та залучають нових клієнтів.

- Активно вести сторінки у соціальних мережах. Регулярні публікації, живі відео, огляди новинок та інтерактивні конкурси підтримують інтерес і стимулюють продажі.

Промоакції, святкові заходи, тематичні вечори – все це допомагає збільшити відвідуваність та обсяги продажів. Для кав'ярні ефективними можуть бути:

- Запуск сезонних кампаній (наприклад, кавовий фестиваль, день відкритих дверей).
- Співпраця з місцевими артистами або блогерами для підвищення впізнаваності бренду.
- Впровадження системи рекомендацій, коли клієнти отримують бонуси за приведених друзів.

Якість сервісу є важливою складовою доходів, оскільки задоволені клієнти частіше повертаються і рекомендують заклад. В цьому напрямку корисно:

- Постійно навчати персонал високому рівню комунікації та сервісу.
- Впроваджувати систему швидкого реагування на побажання і скарги клієнтів.
- Забезпечувати комфортне та затишне середовище в кав'ярні.

Кав'ярня може розглянути додаткові джерела доходів, такі як:

- Організація майстер-класів або дегустацій кави. Це підвищує лояльність і залучає нових клієнтів.
- Продаж кави в зернах або супутніх товарів (турки, чашки, аксесуари).
- Корпоративне обслуговування: співпраця з офісами, організація кейтерингу на заходах.

Підвищення доходів кав'ярні "07:15 Coffee" можливе завдяки комплексному підходу: розширенню асортименту, впровадженню програм лояльності, активній роботі в цифрових каналах, проведенню маркетингових акцій, покращенню сервісу та диверсифікації джерел доходів. Застосування цих заходів допоможе збільшити прибуток, зміцнити позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Зосередившись на цих стратегіях, «07:15 Coffee» зможе ефективно управляти фінансовими ресурсами і гнучко адаптуватися до змін ринкових умов.

ВИСНОВКИ

Фінансові ресурси відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні стабільності та зростання малого бізнесу. Тому процес їх формування та раціонального використання є однією з основ ефективного фінансового управління в цьому секторі економіки.

Малі підприємства можуть спрямовувати свої фінанси на різні цілі, зокрема на розвиток і масштабування діяльності. Одним із головних напрямів інвестування є розширення бізнесу — відкриття нових філій або представництв для розширення географії присутності, що сприяє залученню нових клієнтів і виходу на нові ринки.

Розгортання повномасштабної війни стало серйозним ударом по українському бізнесу та всій економіці. Частина підприємств припинила діяльність, інші були змушені тимчасово зупинити роботу. Проте з часом бізнес почав адаптуватися до нових реалій, знаходячи способи не лише зберегти діяльність, а й розвивати її. Ці обставини вимагали гнучкості, креативності та перегляду стратегій, водночас відкриваючи нові перспективи та бізнес-напрями.

Індекс відновлення ділової активності базується на опитуваннях українських компаній. Станом на жовтень 2023 року найвищий індекс спостерігається серед середніх підприємств — 0,41. Для малих компаній цей показник становить 0,35, для великих — 0,26, а для мікропідприємств — лише 0,03 [4].

У період війни середній бізнес продемонстрував більшу стійкість порівняно з підприємствами інших розмірів. Саме компанії середнього сегменту, особливо у виробничій сфері, мають потенціал стати рушійною силою економічного відновлення країни.

Мережа кав'ярень «07:15 Coffee» приваблює клієнтів не лише якісною кавою з вишуканим смаком, а й створенням затишної та комфортної атмосфери. Заклад орієнтований на потреби сучасної людини, пропонуючи простір, що ідеально підходить як для роботи, так і для зустрічей або приємного відпочинку.

Засновником і власником мережі є фізична особа-підприємець другої групи платників єдиного податку — Войцехович Максим Віталійович. У межах своєї підприємницької діяльності він формує річну фінансову звітність, у якій фіксуються отримані доходи та сплачені податки.

Належне управління фінансовими процесами — як внутрішніми, так і зовнішніми — має вирішальне значення для забезпечення стабільності та подальшого успіху бізнесу. Максим Віталійович, як підприємець, веде фінансовий облік у відповідності до чинного законодавства, що дозволяє не лише аналізувати фінансові результати діяльності, а й забезпечує прозорість та правомірність ведення бізнесу.

Джерела доходу кав'ярні «07:15 Coffee» охоплюють кілька основних напрямів:

1. Продаж напоїв — ключовий канал прибутку, що включає широкий асортимент кавових напоїв, чаю, соків, коктейлів та інших безалкогольних напоїв, що користуються попитом серед відвідувачів.

2. Власне виробництво десертів — додатковий напрям діяльності, який дозволяє не тільки контролювати якість продукції, а й створювати ексклюзивні солодощі, що підвищують конкурентоспроможність кав'ярні.

3. Виробництво кави та супутні активності — ще один важливий аспект бізнесу. Кав'ярня реалізує свіжозмелену каву на винос, а також проводить кавові майстеркласи, які приносять додатковий дохід і сприяють популяризації кавової культури серед клієнтів.

Завдяки такій різноманітності джерел прибутку, «07:15 Coffee» успішно зміцнює свої позиції на ринку та забезпечує стійкий розвиток.

Структура доходів підприємства забезпечує стабільний рух грошових коштів і створює сприятливі умови для подальшого розвитку бізнесу. Для зростання мережі «07:15 Coffee» важливо зосередитися на вдосконаленні виробничих процесів та зміцненні маркетингової стратегії з метою підвищення обігового капіталу та досягнення максимальної прибутковості в умовах загострення конкуренції й економічної нестабільності.

Фінансовий аналіз діяльності ФОП Войцеховича Максима Віталійовича за 2022–2024 роки демонструє значне збільшення обсягу доходів. Так, у 2022 році підприємець отримав 312 450 гривень, у 2023 році — вже 468 742,02 гривні, що становить зростання на 156 292,02 гривні. У 2024 році доходи суттєво підвищилися до 2 056 996,99 гривень, що на 1 744 546,99 гривень більше порівняно з попереднім роком, і відповідає темпу приросту 558,34%.

Такий стрімкий фінансовий ріст у 2024 році зумовлений низкою факторів. Попри початок повномасштабної війни у лютому 2024 року, бізнесу вдалося пристосуватись до нових реалій. Через ускладнення логістики з іншими регіонами та країнами, споживачі стали надавати перевагу місцевим товарам і послугам. Завдяки власному виробництву кави та харчової продукції, підприємець зміг задовольнити зростаючий попит на локальні продукти.

Крім того, було впроваджено заходи з оптимізації витрат і підвищення ефективності маркетингових дій, що позитивно вплинуло на обсяги продажів. Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб у зв'язку з воєнними подіями також сприяло збільшенню попиту на харчові продукти та напої, зокрема на каву та випічку — основні позиції у пропозиції мережі «07:15 Coffee».

Фінансова стратегія мережі кав'ярень «07:15 Coffee» має бути гнучкою й здатною швидко адаптуватися до змін у політичній та економічній ситуації країни, щоб забезпечити стабільність і довготривале зростання бізнесу.

Впровадження запропонованих заходів дозволить не лише зберегти конкурентні позиції, а й активно розвиватися навіть у складних умовах, підвищуючи фінансову стійкість підприємства. Поєднання цих підходів з активними маркетинговими кампаніями та присутністю в соціальних мережах підсилить впізнаваність бренду «07:15 Coffee» та сприятиме ефективній конкуренції на ринку.

Для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами необхідно застосовувати системний підхід, який передбачає оптимізацію витрат, збільшення доходів та стратегічне планування. Ключем до цього є детальний аналіз фінансових потоків і виявлення пріоритетних напрямів для покращення.

Основні заходи для підвищення ефективності фінансового управління в «07:15 Coffee» включають:

1. Зменшення витрат на закупівлю сировини;
2. Раціоналізацію енергоспоживання;
3. Підвищення ефективності роботи персоналу через навчання, мотиваційні програми та систему винагород;
4. Впровадження ефективного фінансового планування та регулярного аналізу;
5. Розширення спектра послуг.

У результаті реалізація цих заходів позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів. Люди, які отримують якісний сервіс та приємне ставлення з боку персоналу, з більшою ймовірністю повернуться до закладу та рекомендуватимуть його іншим. Це не лише сприяє зростанню прибутку, але й покращує репутацію бренду на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бебих А. В. Фінансові ресурси підприємства та резерви їх збільшення: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра: спец. 072 - фінанси, банківська справа та страхування / наук. кер. І. Й. Плікус. Суми: Сумський державний університет, 2022. 45 с.

2. Вараксіна О.В., Перебийніс А.В. Управління фінансовими ресурсами як ключовий чинник формування конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 30. С. 28-31. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/30_2020ua/7.pdf (дата звернення: 09.04.2025).

3. Василенко Х. С. Аналіз ефективності використання залучених ресурсів як елемент антикризового управління підприємством: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 072 - фінанси, банківська справа та страхування / наук. кер. П. М. Рубанов. Суми: Сумський державний університет, 2021. 40 с.

4. Велика О. Ю. Управління формуванням фінансових ресурсів підприємства / О. Ю. Велика, В. О. Щербина // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: присвячена видатному вченому економісту О. Г. Ліберману: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 лист. 2021 р.: тези допов. – Харків: ФОП Лібуркіна Л.М. 2021. С. 135-138.

5. Великий Ю.М., Топоріна Є.В. Методичні аспекти оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/93.pdf (дата звернення: 09.04.2025).

6. Гвоздєй Н.І., Бондарук І.С., Вінницька О.А. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. №

1. С. 216-221. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1480/6565656606> (дата звернення: 09.04.2025).

7. Гребенікова О. В. Аналіз методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства / О. В. Гребенікова, Т. В. Денисова, Д. С. Іваницький // Часопис економічних реформ. 2021. №4 (44). С. 62-69.

8. Гуренок А. Стан малого підприємництва та бізнесу під час війни та можливості розвитку у непростий для країни час. 2024. URL: <https://bitfaktura.com.ua/blog/stan-malogho-pidpriemnitstva-ta-bizniesu-pid-chasviini-ta-mozhливosti-rozvitku-u-nieprostii-dlia-krayini-chas> (дата звернення: 09.04.2025)

9. Гусак, Ю.І. Фінансові ресурси підприємства і резерви їх збільшення [Текст]: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра; спец.: 072 – фінанси, банківська справа та страхування / Ю.І. Гусак ; наук. керівник Н.А. Антонюк. Суми: СумДУ, 2020. 45 с.

10. Дорохова Л.М., Недільська Л.В. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств. Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 241-246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_39 (дата звернення: 09.04.2025)

11. Економіка підприємства: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 124 «Системний аналіз»; освітня програма «Управління складними системами» першого (бакалаврського) рівня / укл. М.В. Афанасьєв, Н.С. Ляліна, Г.Л. Матвієнко-Біляєва. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 14 с.

12. Здір, В. А., Ткаченко, А. А., Бразілій, Н. М. Роль цифрових технологій для ефективного фінансово-облікового управління суб'єктів господарювання. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління, 2024. №11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-02> (дата звернення: 09.04.2025)

13. Клименко С., Рябенко Г. Верланов О. Менеджмент фінансової реструктуризації капіталу підприємств. Економіка та суспільство, 2024. №60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-106 (дата звернення: 09.04.2025)

14. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 09.04.2025)

15. Кравченко О. О. Зарубіжний досвід формування фінансових ресурсів підприємства / О. О. Кравченко, І. М. Козлова // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. - Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. - С. 420-423.

16. Лобачева І.Ф., Г.В. Даценко, Кудирко О. М. Моделювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/370244772_Modeluvanna_efektivnosti_vikoristanna_finansovih_resursiv_pidpriemstva (дата звернення: 09.04.2025)

17. Лобачева, І. Ф., Даценко, Г. В., Кудирко, О. М. Моделювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023. №7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-01> (дата звернення: 09.04.2025)

18. Лопатовська О. О., Нікольчук Ю. М. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства: теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки. Трансформаційна економіка. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/375428603_efektivnist_vikoristanna_finansovih_resursiv_pidpriemstva_teoretiko-metodicni_ta_prakticni_aspekti_ocinki (дата звернення: 09.04.2025)

19. Мавлєва Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Економіка та суспільство, 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52> (дата звернення: 09.04.2025)

20. Масюк Ю., Шкода А. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2021. URL:

https://www.researchgate.net/publication/358587165_osoblivosti_formuvanna_ta_vikoristanna_finansovih_resursiv_pidpriemstva (дата звернення: 09.04.2025)

21. Масюк Ю., Шкода А. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство, 2021. №34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-27 (дата звернення: 09.04.2025)

22. Михальчук Л. і Бендюг Є. Методи залучення фінансових ресурсів для розвитку соціального підприємництва. Економіка та суспільство, 2021. №32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-56 (дата звернення: 09.04.2025)

23. Найчук-Хрущ, М., Щур, Т. Роль та значення успішного фінансування проєктів для інноваційного розвитку підприємства (на прикладі підприємства будівельної галузі). Економіка та суспільство, 2023. №58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-88> (дата звернення: 09.04.2025)

24. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства: теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки. Трансформаційна економіка. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/375428603_efektivnist_vikoristanna_finansovih_resursiv_pidpriemstva_teoretiko-metodicni_ta_prakticni_aspekti_ocinki (дата звернення: 09.04.2025)

25. Нікольчук Ю., Небжицький Б., Савчук О. Фінансова стійкість як індикатор ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 1. С. 220-225. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-33.pdf> (дата звернення: 09.04.2025).

26. Носань Н., Мартінович В. Альтернативні форми фінансування суб'єктів малого підприємництва: перспективи використання в Україні. Економіка та суспільство, 2020, №21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/32> (дата звернення: 09.04.2025)

27. Оганесян В., Власов В.І, Формування ресурсів фінансових корпорацій. Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами: Київ: КНЕУ. 2020.

URL:

https://www.researchgate.net/publication/369896700_Formuvanna_resursiv_finansovih_korporacij (дата звернення: 09.04.2025)

28. Офіційна сторінка мережі кав'ярень «Bazaro Coffe» в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/bazarocoffeego> (дата звернення: 09.04.2025)

29. Підтримати місцевий бізнес під час війни: 10 способів для громад. 2024. URL: <https://rubryka.com/article/biznes-u-gromadah/> (дата звернення: 09.04.2025)

30. Підтримка бізнесу в умовах війни: практичні рекомендації для громад. Ulead. 2023. 37 с. URL: <https://ulead.org.ua/storage/admin/files/0f1194b30d5170a2433a3786dbbdf50d.pdf> (дата звернення: 09.04.2025)

31. Перелік програм, грантів, ініціатив підтримки бізнесу, актуальних у березні 2024 року. 2024. URL: <https://biloluckagromada.gov.ua/perelik-program-grantiv-iniciativ-pidtrimki-biznesu-aktualnih-uberezni-2024-roku-14-06-57-29-02-2024/> (дата звернення: 09.04.2025)

32. Планування та організація діяльності підприємства: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Менеджмент інноваційної діяльності" першого (бакалаврського): [Електронне видання] / укл. І. М. Геращенко, В. В. Томах – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 13 с. (Укр. мов.)

33. Рамський А. Ю., Васечко Л. І., Пожар А. С. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2023. №2(12). С. 33-45. URL: https://www.researchgate.net/publication/377363507_osoblivosti_upravlinna_finansovi_mi_resursami_pidpriemstva_v_krizovih_umovah (дата звернення: 09.04.2025)

34. Рекордну кількість фопів відкрили від початку року. 2024 <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-2024-1> (дата звернення: 09.04.2025)

35. Рогач С. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство, 2023. №55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-4 (дата звернення: 09.04.2025)

36. Сакал В.Л. Ефективність управління активами підприємства та шляхи її покращення: робота на здобуття кваліфікаційного рівня магістра: спец. 072 - фінанси, банківська справа та страхування наук. кер. О. В. Люта. Суми: Сумський державний університет, 2023. 64 с.

37. Середній бізнес в Україні: Terra incognita чи —схований‖ Mittelstand. 2023. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2023/TDF/___Medium_Business_Report_30.01.2024_UKR_.pdf (дата звернення: 09.04.2025)

38. Сидорчук І. Теоретико-методичні засади управління фінансовим потенціалом підприємств. Modeling the development of the economic systems. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/379681084_teoretikometodicni_zasadi_upravlinna_finansovim_potencialom_pidpriemstva (дата звернення: 09.04.2025)

39. Тарнавська, Д., Бугас, Н. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-Маркет»). Економіка та суспільство, 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95> (дата звернення: 09.04.2025)

40. Тимоць М. Власні фінансові ресурси як джерело фінансування підприємства. 2021. Івано-Франківськ. с. 282-284. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ff34ec8a-a332-49e8-b7de9dc300646c09/content> (дата звернення: 09.04.2025)

41. Томашевська А.В., Жук О.І. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи. The actual problems of regional economy development. 2021. №1(18). С. 60-67. URL: https://www.researchgate.net/publication/361696593_upravlinna_finansovimi_resursami_pidpriemstva_v_umovah_krizi (дата звернення: 09.04.2025)

42. Точило, Ю.А. Фінансові ресурси підприємства і резерви їхнього збільшення [Текст]: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра; спец 0720712 - фінанси та кредит / Ю.А. Точило; наук. керівник І.В. Вареник. - Шостка: СумДУ, 2020. - 43 с.

43. У 2024 році майже 80% МСБ планують розширювати бізнес та залучати кошти у розвиток. 2024. URL: <https://eba.com.ua/u-2024-rotsi-majzhe80-msb-planuyut-rozshyruvaty-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/> (дата звернення: 09.04.2025)

44. Федорчук В. Terra incognita української економіки. Чотири висновки з дослідження середнього бізнесу Інституту економічних досліджень. 2024. URL: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoiekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutuekonomichnikh-doslidzhen-31012024-18884#:~:text=Згідно%20з%20останніми%20даними%20Держстату,не%20враховують%20тимчасово%20окуповані%20території> (дата звернення: 09.04.2025)

45. Фінанси підприємств: підручник / В. В. Сокурєнко, Д. В. Швець, С. М. Бортник, С. О. Ткаченко; за заг. ред. В. В. Сокурєнка; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – 2-ге вид., допов. та перероб. – Харків: ХНУВС, 2022. – 292 с. – ISBN 978-966-610-261-7.

46. Фінанси: навчальний посібник. URL: <https://subjectum.eu/economic/finances1/13.html> (дата звернення: 09.04.2025)

47. Фінансові ресурси підприємства: поняття та джерела формування. Реферат. 2024. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/22228/ (дата звернення: 09.04.2025)

48. Халатур С., Строцький В. Актуалізація процедури формування фінансових ресурсів підприємства в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023. №8 (08). С. 112-116. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-19> (дата звернення: 09.04.2025)

49. Шкода А., Масюк Ю. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2021. №34. 6 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/358587165_osoblivosti_formuvanna_ta_vikoristanna_finansovih_resursiv_pidpriemstva (дата звернення: 09.04.2025)

50. Щербина В. О. Управління формуванням фінансових ресурсів як важлива складова фінансового менеджменту підприємства / В. О. Щербина, Т.О.

Колодізева // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернетконференції, 24 листопада 2023 р.: тези допов. - Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. - С. 885-887.

51. Як залучити інвестиції в бізнес.
https://hromady.org/wpcontent/uploads/2023/06/День_1_Як_залучити_інвестиції_в_бізнес_оф.pdf (дата звернення: 09.04.2025)

52. Яременко В. Г., Салманов Н. М. огли. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 19. С. 158-162. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/36.pdf (дата звернення: 04.04.2025)