

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Навчально-науковий інститут  
«Інститут інформаційних технологій в економіці»**

**Кафедра математичного моделювання та статистики**

**Освітньо-професійна програма «Економічна кібернетика»**

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «**Аналіз показників беззбитковості малих підприємств в сфері  
надання консалтингових послуг**»

*(назва теми)*

здобувача Гуленка Назара Тарасовича  
*(ПІБ)*

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Науковий керівник: кандидат економічних наук,  
доцент Ярослава ІЩУК

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією  
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: кандидат фізико-математичних наук,  
професор Галина ВЕЛИКОІВАНЕНКО

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Київ 2025**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ БЕЗЗБИТКОВОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	6
1.1 Економічна сутність показників беззбитковості та їх роль у фінансовому аналізі.....	6
1.2 Математичні методи та моделі аналізу беззбитковості малих підприємств. 12	
1.3 Особливості застосування моделей беззбитковості в різних сферах економіки, зокрема у сфері надання консалтингових послуг .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ БЕЗЗБИТКОВОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ</b> .....	23
2.1 Інформаційна база для моделювання беззбиткової діяльності .....	23
2.2 Приклади застосування моделей беззбитковості для малих підприємств у сфері консалтингових послуг .....	32
2.3 Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень беззбитковості підприємства.....	39
2.4 Емпірична перевірка результатів аналізу та моделювання беззбитковості ..	43
2.5 Рекомендації щодо підвищення управлінської ефективності малих підприємств в сфері надання консалтингових послуг .....	47
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	52
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	56
<b>ДОДАТКИ</b> .....	59

## ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку підприємництва в Україні особливе значення набуває ефективне управління малими підприємствами, зокрема у сфері надання консалтингових послуг. Консалтинг є однією з найбільш динамічних форм інтелектуального бізнесу, що характеризується високою часткою нематеріальних активів, нестабільним попитом і проектним характером діяльності. У таких умовах підприємствам надзвичайно важливо мати інструменти, що дозволяють оперативно оцінювати економічну доцільність надання послуг, прогнозувати фінансові результати та обґрунтовувати управлінські рішення. Одним із таких базових інструментів виступає модель аналізу беззбитковості (CVP-модель), яка дозволяє визначити точку беззбитковості діяльності – тобто обсяг реалізації, при якому витрати підприємства повністю покриваються доходами.

Актуальність теми дослідження зумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. З одного боку, малий бізнес в Україні, зокрема консалтингові підприємства, функціонують у середовищі підвищеної економічної нестабільності, що зумовлює необхідність ретельного фінансового планування та оцінки ризиків. З іншого боку, більшість ФОПів у сфері консалтингу не використовують у своїй діяльності системного аналізу беззбитковості, не мають розгорнутої фінансової звітності, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За результатами досліджень, відсутність аналізу CVP підвищує ризики банкрутства та знижує здатність підприємства до адаптації в умовах змінного попиту.

Додатковим фактором актуальності виступає потреба у вдосконаленні методичного інструментарію аналізу беззбитковості з урахуванням специфіки консалтингової діяльності: проектного формату, залежності від людських ресурсів, відсутності серійного виробництва та мінімальних змінних витрат. У таких умовах класичні підходи до розрахунку точки беззбитковості (зокрема, формула 1.1)

потребують адаптації, врахування багатоваріантності сценаріїв, застосування імітаційного моделювання та чутливого аналізу.

Аналіз наукових публікацій засвідчує, що питання безбитковості як складової фінансового менеджменту активно розглядається у роботах закордонних та українських авторів. Так, значний внесок у розвиток теорії аналізу безбитковості зробили дослідники, що працювали над моделлю CVP – зокрема, її адаптацією до умов багатопродуктового бізнесу, сервісних послуг та моделей з невизначеністю. Зокрема, у роботах сучасних авторів наголошується на важливості урахування факторів попиту, коефіцієнтів ризику та інвестиційної привабливості моделей аналізу безбитковості.

Разом з тим, дослідження проблем застосування моделей безбитковості у сфері консалтингових послуг, особливо в контексті малих підприємств та ФОПів, є недостатньо опрацьованим в українській науковій літературі. Зокрема, бракує робіт, які адаптують класичні підходи до розрахунку безбитковості до практики інтелектуальної праці з високою питомою вагою людських ресурсів і нематеріального результату. Крім того, залишається відкритим питання про використання даних управлінського обліку, особистих оцінок і неформалізованих параметрів у моделюванні безбитковості ФОПів. Ці аспекти і становлять зміст означеної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та побудова ефективної моделі аналізу безбитковості для малих підприємств у сфері надання консалтингових послуг, з урахуванням галузевих особливостей та сучасних методів управлінського аналізу. Це дозволяє підвищити точність фінансового планування та прийняття рішень у нестабільному бізнес-середовищі

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- охарактеризувати економічну сутність аналізу безбитковості та його роль у фінансовому управлінні;
- здійснити порівняльний аналіз математичних моделей безбитковості;
- зібрати інформаційну базу для аналізу діяльності ФОП у сфері консалтингу;

- адаптувати модель CVP до умов надання послуг з проектним форматом;
- провести емпіричну перевірку побудованої моделі на основі фактичних даних;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою ефективністю діяльності малого підприємства у сфері консалтингових послуг в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

Предметом дослідження є моделі аналізу беззбитковості, адаптовані до діяльності малого підприємства з надання консалтингових послуг, з урахуванням його внутрішньої структури витрат, проектного підходу до надання послуг, а також специфіки організаційної форми – фізичної особи-підприємця.

Теоретична значущість роботи полягає у формуванні адаптованої моделі аналізу беззбитковості, придатної до застосування у сфері інтелектуальних послуг. Методичне значення визначається можливістю застосування результатів дослідження до аналогічних малих підприємств, які працюють у сфері консалтингу, графічного дизайну, маркетингу тощо. Практична значущість полягає в тому, що результати аналізу застосовано до конкретного підприємства – ФОП Постельняк, що дало змогу виявити проблемні зони, спрогнозувати фінансові показники та запропонувати рекомендації для покращення управлінської ефективності.

Робота структурно складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

Дане дослідження дозволяє вирішити проблему фінансового моделювання діяльності малого підприємства у сфері консалтингових послуг та забезпечує інструментальну основу для управлінських рішень у реальних бізнес-умовах.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ БЕЗЗБИТКОВОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1 Економічна сутність показників беззбитковості та їх роль у фінансовому аналізі

Аналіз беззбитковості є одним із базових інструментів управлінського обліку, який дозволяє визначити фінансові межі ефективного функціонування підприємства. Для малого бізнесу, особливо у сфері надання консалтингових послуг, даний інструмент набуває особливої актуальності. В умовах високої конкурентності, нестабільного ринку та обмежених фінансових ресурсів важливим є розуміння того, який обсяг діяльності дозволяє уникати збитковості й формувати основу для прибутковості. Українська практика підприємництва свідчить про те, що значна частина малих підприємств, зокрема у сфері послуг, не інтегрує системний аналіз беззбитковості в процес прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність глибокого теоретичного та прикладного дослідження даного інструменту та його адаптації до умов функціонування малих підприємств в Україні.

Під беззбитковістю розуміють такий фінансовий стан суб'єкта господарювання, при якому його загальні витрати дорівнюють загальним доходам, а прибуток дорівнює нулю. Тобто, підприємство покриває всі витрати, але не отримує прибутку, не зазнаючи при цьому і збитків [1, с. 14].

Аналіз беззбитковості дозволяє виявити так звану «точку беззбитковості» (англ. Break-Even Point, BEP), яка визначає критичний обсяг реалізації продукції або послуг, при досягненні якого підприємство починає отримувати прибуток. У цій точці сума доходів підприємства повністю покриває суму постійних і змінних

витрат. Надалі кожна одиниця реалізованої продукції приносить прибуток, що відповідає обсягу маржинального доходу.

Формально точку беззбитковості можна визначити у натуральному або вартісному вираженні. У натуральному вираженні вона обчислюється за формулою:

$$Q_{\text{вер}} = \frac{F}{P-V} \quad (1.1)$$

де  $Q_{\text{вер}}$  – кількість одиниць продукції (послуг), необхідна для досягнення беззбитковості;

$F$  – постійні витрати;

$P$  – ціна одиниці продукції;

$V$  – змінні витрати на одиницю продукції [2, с. 63].

У вартісному вираженні (грошовому еквіваленті) точка беззбитковості обчислюється за формулою:

$$S_{\text{вер}} = \frac{F}{1-\frac{V}{P}} = \frac{F}{\text{Маржинальний дохід} / \text{Виручка}} \quad (1.2)$$

де  $S_{\text{вер}}$  – виручка підприємства у точці беззбитковості (грошовий вираз критичного обсягу реалізації);

$P$  – ціна реалізації одиниці продукції або послуги;

$\frac{V}{P}$  – частка змінних витрат у ціні одиниці продукції (коефіцієнт витратомісткості);

Маржинальний дохід / Виручка – частка маржинального доходу у виручці (маржинальний прибуток у відсотках від доходу).

Цей вираз зручний у випадках, коли обсяг реалізації планується в грошовому вимірі.

Основною перевагою даного підходу є його універсальність: модель ВЕР можна адаптувати до підприємств різних форм власності, масштабів і галузей діяльності. Особливо цінним він є для малих підприємств, де гнучкість управлінських рішень напряму впливає на прибутковість. У малому бізнесі кожне відхилення від запланованих витрат чи обсягу продажів може суттєво змінити

фінансовий результат, а отже, прогнозування беззбитковості є основою стабільності функціонування [3, с. 91].

Теоретико-методичні засади аналізу беззбитковості знайшли широке відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, класичні положення моделі CVP-аналізу викладені у працях Г. Хорнгрена, К. Друрі та Ч. Т. Хора, які акцентують увагу на взаємозв'язку витрат, обсягу реалізації та прибутку. Їхні дослідження дозволяють формалізувати підхід до визначення точки беззбитковості на основі відокремлення постійних і змінних витрат. Однак у більшості праць зазначається, що така модель є лінійною, а отже, її застосування обмежується умовами стабільного ринку та сталого попиту. У працях Шеремета А.Д. та С. Кулика розкрито методи адаптації аналізу беззбитковості до українських умов, але переважно в контексті виробничих підприємств.

Незважаючи на глибоке опрацювання моделі беззбитковості у фінансовій теорії, питання її практичної адаптації до малих підприємств, що працюють у сфері інтелектуальних послуг, залишається недостатньо дослідженим. Лише поодинокі наукові роботи розглядають особливості застосування CVP-аналізу для підприємств, що надають консалтингові або креативні послуги. Це свідчить про наявну наукову нішу та обґрунтовує доцільність проведення подальших досліджень з урахуванням галузевої специфіки.

Показники беззбитковості також виконують низку важливих функцій у процесі фінансового аналізу:

- Контрольну функцію – забезпечують оцінку фактичної діяльності підприємства в контексті наближення до критичної межі беззбитковості;
- Планово-прогнозну функцію – дають змогу моделювати майбутні обсяги продажів, необхідні для покриття витрат і досягнення цільового прибутку;
- Функцію оцінки ризиків – визначення «запасу фінансової міцності» (Margin of Safety), тобто наскільки фактичний обсяг продажів перевищує точку беззбитковості;

- Функцію підтримки прийняття рішень – орієнтують керівництво у виборі обґрунтованої стратегії розвитку (розширення чи згортання діяльності, вихід на нові ринки, коригування витрат) [4, с. 155].

Одним з важливих індикаторів у межах аналізу беззбитковості є запас фінансової міцності. Його можна обчислити як різницю між фактичним і критичним обсягом продажів:

$$\text{ЗФМ} = \text{Виручка фактична} - \text{Виручка в точці беззбитковості} \quad (1.3)$$

або у відносному вираженні:

$$\text{ЗФМ}_{\%} = \left( 1 - \frac{\text{ВЕР}}{\text{Виручка фактична}} \right) * 100\% \quad (1.4)$$

де ЗФМ – запас фінансової міцності у грошовому вираженні;

$\text{ЗФМ}_{\%}$  – запас фінансової міцності у відсотках (показує, на скільки відсотків фактична виручка перевищує критичну виручку, тобто рівень беззбитковості);

ВЕР – виручка у точці беззбитковості (Break-Even Point), грошовий обсяг реалізації, при якому прибуток дорівнює нулю.

Показник ЗФМ у формулі (1.3) відображає, наскільки підприємство може скоротити обсяг реалізації без ризику отримати збитки. Чим вищий запас міцності – тим більш стійке підприємство до ринкових коливань [5, с. 48].

У фінансовому аналізі точка беззбитковості відіграє ключову роль у моделюванні стратегій прибутковості. Наприклад, підприємство може встановити цільовий прибуток і на його основі розрахувати необхідний обсяг реалізації:

$$Q_{\text{план}} = \frac{F + \text{Цільовий прибуток}}{P - V} \quad (1.5)$$

Такий підхід дозволяє будувати фінансові плани, враховуючи як внутрішні обмеження (витрати, ресурсні можливості), так і зовнішні – очікуваний попит, ціни, конкурентне середовище.

Слід також зазначити, що сучасне тлумачення показників беззбитковості не обмежується лише класичними формулами. У практиці аналізу мікро- та малих підприємств дедалі частіше використовуються розширені показники, такі як:

- операційний леверидж – чутливість операційного прибутку до зміни виручки;

- структура витрат – частка постійних і змінних витрат у загальній структурі витрат;
- індикатори гнучкості витрат – оцінка можливостей зниження витрат при зменшенні обсягів діяльності [6, с. 212].

Таким чином, показники беззбитковості є не лише обчислювальним інструментом, а й стратегічним орієнтиром для керівництва підприємства. Їх застосування дає змогу:

- запобігати збиткам шляхом визначення мінімально необхідного обсягу реалізації;
- підвищити ефективність ціноутворення;
- оптимізувати склад і структуру витрат;
- оцінити доцільність інвестицій у розширення діяльності чи найм нових працівників;
- обґрунтувати бізнес-рішення при виході на нові ринки [7, с. 29].

Особливо значущим є аналіз беззбитковості для малих підприємств у сфері консалтингових послуг, де кожне замовлення має індивідуальний характер, а витрати – переважно постійні. У таких умовах знання порогових значень беззбитковості дозволяє:

- визначити мінімальну кількість проектів на місяць, необхідну для покриття витрат;
- виявити межу завантаження персоналу;
- контролювати рівень ризику при наймі додаткових працівників;
- формувати гнучку цінову політику відповідно до витратного навантаження [8, с. 53].

У контексті консалтингової діяльності точка беззбитковості може визначатися не лише в грошовому чи кількісному еквіваленті, а й у вигляді годин навантаження: скільки людино-годин необхідно реалізувати (продати клієнтам), щоб покрити витрати підприємства на оплату праці, оренду, ліцензії тощо. Такий підхід базується на погодинному розрахунку собівартості та є надзвичайно

корисним для професійних сервісів (дизайн, аудит, юридичні послуги тощо) [9, с. 39].

З огляду на вищенаведене, можна зробити висновок, що показники беззбитковості становлять один із ключових блоків системи фінансового аналізу підприємства. Їх використання забезпечує не лише об'єктивну оцінку фінансової стійкості підприємства, а й створює підґрунтя для управлінських рішень, спрямованих на забезпечення прибутковості в умовах обмежених ресурсів і динамічного ринку.

Узагальнюючи викладене, слід відзначити, що аналіз беззбитковості є інтегральною частиною фінансово-економічного аналізу. Його значення не обмежується лише встановленням порогового значення обсягу продажів. Завдяки динамічності показників ВЕР, підприємство отримує гнучкий інструмент реагування на зміни витрат, ринкової кон'юнктури та стратегічних цілей. В умовах нестабільності економічного середовища, особливо для малих підприємств, можливість прогнозування результатів діяльності на основі ВЕР дозволяє знизити фінансові ризики, ефективно планувати дохідну й витратну частини бюджету, а також приймати обґрунтовані рішення щодо структурних змін, розширення штату, запуску нових послуг або припинення неефективних напрямів роботи.

Крім того, точка беззбитковості може виступати методичним підґрунтям для цілого ряду управлінських інструментів: формування цінової політики, визначення економічно доцільного рівня завантаження персоналу, побудови системи мотивації на основі рентабельності проєктів.

Незважаючи на простоту базової формули ВЕР, її функціональність значно зростає при поєднанні з такими поняттями, як:

- Чутливість прибутку до зміни витрат чи виручки (еластичність ВЕР);
- Сценарне моделювання («оптимістичний», «реалістичний», «песимістичний» варіанти прогнозів);
- Врахування мультипрофільної діяльності (багатономенклатурне або проєктне навантаження з розрахунком середньозваженого маржинального доходу).

Застосування аналізу беззбитковості не лише як розрахункової техніки, а як аналітичної платформи для моделювання діяльності — відкриває перед підприємствами широкий спектр можливостей адаптації до змін середовища. Це дозволяє не просто контролювати витрати, а переходити до проактивного управління прибутком, що є особливо критичним для малого бізнесу з обмеженими фінансовими ресурсами.

Таким чином, розуміння сутності та механізмів розрахунку показників беззбитковості є необхідною передумовою формування ефективної фінансової політики підприємства, а також служить базовою основою для подальших досліджень у рамках кваліфікаційної бакалаврської роботи.

## **1.2 Математичні методи та моделі аналізу беззбитковості малих підприємств**

Зростає значення математичних методів аналізу беззбитковості як важливого інструменту прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах високої економічної мінливості, інфляційних ризиків, а також обмеженості ресурсів, з якими стикаються малі підприємства. Вони дозволяють не лише оцінити поточну економічну ситуацію, а й прогнозувати фінансову стабільність підприємства за різних сценаріїв розвитку подій. Метою таких моделей є виявлення критичних точок у діяльності підприємства, зокрема точки беззбитковості (англ. break-even point – BEP), та аналіз впливу ключових чинників на фінансовий результат.

Основою класичного підходу до аналізу беззбитковості є модель співвідношення «витрати – обсяг – прибуток» (Cost-Volume-Profit analysis, CVP). У межах цього підходу витрати поділяють на постійні (незалежні від обсягів виробництва або реалізації) та змінні (що змінюються пропорційно до обсягу

діяльності). Ключовим результатом аналізу є розрахунок обсягу продажів (у натуральному або вартісному вираженні), при якому доходи підприємства дорівнюють його витратам, тобто рівень прибутку дорівнює нулю.

У натуральному вираженні точка беззбитковості визначається за формулою (1.1), а у грошовому вираженні точку беззбитковості можна обчислити за формулою (1.2).

Попри широке використання традиційної моделі, її застосування має певні обмеження. Вона передбачає лінійність залежностей між витратами та обсягами виробництва, сталість ціни та незмінність структури продукції. У реальних умовах, особливо в діяльності малих підприємств, такі припущення часто не відповідають дійсності. Тому в аналітичній практиці дедалі частіше використовуються альтернативні або розширені математичні підходи, що дають змогу гнучко моделювати змінні параметри, враховувати ризики та оптимізувати ресурси.

#### Регресійний аналіз

Одним із найбільш уживаних і доступних методів математичного аналізу для малих підприємств є регресійний аналіз. Він дозволяє встановити кількісні залежності між змінними, наприклад, залежність загальних витрат від обсягу виробництва, або доходів – від маркетингових витрат, сезонності чи інших факторів [3, с. 91]. У простішому варіанті застосовується лінійна регресія:

$$Y = a + bX \quad (1.6)$$

*де Y – прогнозоване значення (наприклад, витрати);*

*X – факторна ознака (наприклад, обсяг реалізації);*

*a – постійна складова (наближено – постійні витрати);*

*b – коефіцієнт нахилу (змінні витрати на одиницю продукції).*

Регресійний аналіз особливо ефективний за наявності обмеженого обсягу даних, що властиво малим підприємствам. Простота використання, інтерпретованість результатів і можливість застосування у звичайних програмних засобах (Excel, Google Sheets) робить цей метод доступним навіть для нефінансових фахівців.

Однак регресійні моделі чутливі до якості даних і неадекватно відображають складні нелінійні або нестационарні процеси. У зв'язку з цим доцільно поєднувати регресію з іншими методами – наприклад, з імітаційним моделюванням.

#### Імітаційне (симуляційне) моделювання

Імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло, використовується для оцінки ризиків та впливу випадкових змін параметрів на точку беззбитковості. Метод передбачає генерацію тисяч випадкових сценаріїв змін вхідних даних – вартості послуг, змінних витрат, попиту тощо. У кожному сценарії модель розраховує ВЕР, а потім аналізується розподіл отриманих результатів. Таким чином формується імовірнісна оцінка беззбитковості, що враховує реальні ризики і невизначеність [4, с. 155].

Основними перевагами симуляції є:

- можливість враховувати кілька змінних одночасно;
- оцінка розподілу ризиків (не лише одного значення ВЕР, а й варіації);
- візуалізація результатів для прийняття рішень (діаграми, гістограми).

До недоліків належать: потреба у великій кількості вхідних даних і розподілів, вимоги до обчислювальних ресурсів і складність реалізації. Проте для підприємств, що працюють у нестабільному середовищі, цей метод надає критично важливу інформацію для стратегічного планування.

#### Лінійне програмування та оптимізаційні моделі

Ще одним ефективним математичним інструментом, особливо в умовах багатопродуктової або проєктної діяльності, є лінійне програмування (ЛП). Цей метод дозволяє знайти оптимальне поєднання обсягів виробництва чи надання послуг, за якого підприємство покриває витрати та досягає бажаного рівня прибутковості при мінімальних витратах ресурсів. Для консалтингових компаній або сервісних підприємств це може бути оптимальне завантаження фахівців, розподіл робочого часу між проєктами або вибір пріоритетних клієнтів.

Модель ЛП формалізується як задача:

$$\max Z = \sum_{i=1}^n (P_i - V_i) * x_i$$

при обмеженнях:

$$\sum_{i=1}^n a_{ij}x_i \leq b_j, \quad x_i \geq 0, \quad (1.7)$$

де  $P_i$  – ціна продажу або тариф за послугу  $iii$ ;

$V_i$  – змінні витрати на послугу  $iii$ ;

$x_i$  – кількість наданих послуг  $iii$ -го виду;

$a_{ij}$  – коефіцієнти витрат ресурсів;

$b_j$  – наявні обмеження ресурсів (час, працівники, обладнання);

$Z$  – цільова функція (прибуток або мінімізація витрат).

Цей підхід особливо актуальний для малого підприємництва в умовах обмеженості трудових та фінансових ресурсів. До переваг лінійного програмування належить можливість врахування численних обмежень, які відповідають реальним умовам бізнесу. Водночас побудова моделі потребує ретельного збору вихідних даних, формалізації бізнес-процесів і програмного забезпечення для розв'язання (наприклад, Excel Solver або спеціалізовані системи).

#### Методи машинного навчання

З розвитком цифрових технологій у фінансовому плануванні з'являється можливість застосовувати методи машинного навчання (ML). Вони використовуються для побудови моделей прогнозування попиту, доходів, витрат, а також для класифікації клієнтів і оцінки ризиків. На відміну від класичних регресійних підходів, ML-моделі здатні обробляти великі обсяги даних, враховувати складні взаємозв'язки та адаптуватися до змін у середовищі.

Для аналізу беззбитковості найбільш актуальні застосування:

- прогнозування обсягу реалізації на основі минулих періодів;
- оцінка ефективності тарифів/пакетів послуг;
- побудова моделей чутливості фінансових результатів до внутрішніх і зовнішніх змін.

Попри високий потенціал, застосування ML в малих підприємствах є обмеженим через потребу в великій кількості якісних даних, складність

інтерпретації та ризик «переобучення» (overfitting). Тому ці методи доцільно використовувати як доповнення до традиційних інструментів.

#### Факторний і сценарний аналіз

Факторний аналіз дозволяє оцінити внесок окремих змінних у зміну рівня прибутковості чи беззбитковості. Наприклад, можна виявити, наскільки зміна тарифів, кількості замовлень чи продуктивності персоналу впливає на ВЕР. Це дає змогу підприємству зосередити зусилля на найбільш впливових параметрах.

Сценарний аналіз тісно пов'язаний з імітаційним моделюванням. Його сутність полягає в аналізі декількох можливих варіантів розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарії) з подальшим розрахунком відповідних точок беззбитковості та фінансових результатів. Такий підхід дозволяє адаптувати фінансову модель до умов невизначеності, що є критично важливим для українських малих підприємств, які функціонують в умовах нестабільного економічного середовища.

#### Прикладне застосування в Україні

На практиці українські малі підприємства поступово впроваджують ці методи у свої бізнес-плани та фінансові моделі. Наприклад, консалтингова компанія Pareto у своїх кейсах моделює ВЕР з урахуванням сценарного аналізу (інфляційні коливання, валютний курс, зміни вартості оренди тощо). У сфері ІТ та креативних сервісів, таких як Skykillers чи Saldo Apps, точка беззбитковості використовується для моделювання необхідної кількості клієнтів або навантаження на працівника, при якому бізнес виходить на нульову прибутковість.

Для аграрного та виробничого сектору найбільш придатними є поєднання CVP-аналізу та факторного аналізу. Наприклад, сільськогосподарські підприємства використовують ВЕР для планування площі посіву з урахуванням мінімально необхідної урожайності, що дозволяє покрити витрати за різних цінових сценаріїв.

Узагальнюючи викладене, можна виділити такі основні групи математичних методів аналізу беззбитковості:

1. Класичні (CVP-аналіз, маржинальний аналіз, прямі розрахунки ВЕР) – прості, інтуїтивно зрозумілі, але лінійні й мало адаптивні до нестабільності.

2. Регресійні – ефективні при доступності статистичних даних; надають чіткі залежності між змінними.

3. Імітаційні – дозволяють враховувати випадковість і будувати ймовірнісні моделі ризику.

4. Оптимізаційні (лінійне програмування, цілочислове моделювання) – ефективні для складних моделей з багатьма обмеженнями.

5. Сучасні (машинне навчання, комбіновані моделі) – найточніші, але потребують великих обсягів даних і спеціалізованих знань.

Математичні моделі аналізу беззбитковості є ключовими інструментами оцінювання ефективності та фінансової стійкості малих підприємств. Залежно від типу бізнесу, обсягу наявних даних і цілей аналізу доцільно застосовувати як класичні, так і сучасні методи. Найбільш перспективними є комбіновані підходи, які поєднують простоту регресійних моделей, гнучкість симуляції та точність оптимізації. У сфері надання консалтингових послуг особливо важливими є моделі завантаження працівників, погодинної рентабельності й сценарного планування, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо структури послуг, цінової політики й управління персоналом.

### **1.3 Особливості застосування моделей беззбитковості в різних сферах економіки, зокрема у сфері надання консалтингових послуг**

Аналіз беззбитковості, що є центральною частиною концепції взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток» (CVP-аналізу), має широке практичне застосування в різних секторах економіки. З огляду на те, що кожна галузь має свої характерні особливості виробничого циклу, структури витрат, ціноутворення та форми реалізації продукції або послуг, моделі беззбитковості повинні адаптуватися до цих умов. Особливої актуальності питання застосування моделей беззбитковості

набуває у сфері консалтингових послуг, яка вирізняється високою часткою інтелектуальної праці, нематеріальною природою «продукту» та гнучкими формами зайнятості.

У традиційних виробничих галузях, таких як машинобудування, харчова промисловість чи легка промисловість, моделі аналізу безбитковості здебільшого застосовуються у класичній формі. Постійні витрати включають амортизацію обладнання, оренду, заробітну плату постійного персоналу, тоді як змінні витрати формуються з урахуванням обсягів спожитих матеріалів, енергії та сировини. У таких умовах використовується формула (1.1).

У масовому виробництві дана модель добре себе зарекомендувала завдяки наявності однорідного продукту і стабільних виробничих циклів. Водночас вона демонструє обмежену гнучкість при адаптації до нестабільного попиту чи асортиментного розмаїття, тому часто доповнюється елементами факторного або сценарного аналізу.

У сфері торгівлі аналіз безбитковості будується на основі обсягів виручки та торгової націнки. Тут вирішальне значення має оборотність товару та маржинальний дохід, що визначає гнучкість цінової політики. Комерційні підприємства, як правило, активно застосовують аналіз чутливості до зміни цін і витрат, а також моделі оптимізації асортименту.

Аграрний сектор має свою специфіку, зокрема сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, значну частку авансових витрат та тривалі цикли окупності. У таких випадках традиційна CVP-модель адаптується під проектне бюджетування і доповнюється імітаційним моделюванням, зокрема методом Монте-Карло, що дозволяє враховувати непередбачувані зміни витрат і обсягів виробництва.

Сфера консалтингових послуг: специфіка застосування моделей

У сфері консалтингу економічна сутність аналізу безбитковості набуває особливої специфіки. Консалтингова діяльність, як правило, не пов'язана з виробництвом матеріального продукту, натомість результат надання послуг є інтелектуальним і нерідко індивідуалізованим. Основним ресурсом виступає

робочий час працівників – експертів, консультантів, аналітиків, тому головну роль у структурі витрат відіграє оплата праці та адміністративні витрати.

Постійні витрати в таких підприємствах зазвичай охоплюють оренду офісу, заробітну плату адміністративного персоналу, маркетингові витрати та витрати на підтримку операційної діяльності. Змінні витрати можуть виникати у вигляді гонорарів зовнішнім фахівцям, витрат на поїздки, ліцензійного програмного забезпечення тощо. Однак загалом структура витрат у консалтингових компаніях тяжіє до високої питомої ваги постійних витрат, що ускладнює їх оперативне регулювання.

Точка беззбитковості в таких компаніях розраховується за формулою:

$$H_{\text{вер}} = \frac{F}{P-V} \quad (1.8)$$

де  $H_{\text{вер}}$  – кількість оплачуваних консультаційних годин, необхідна для досягнення беззбитковості;

$F$  – постійні витрати;

$P$  – ціна тариф за годину;

$V$  – змінні витрати на годину (наприклад, відрядження, зовнішні фахівці) [2, с. 63].

Основною метою аналітичної моделі у цьому контексті є визначення мінімального рівня завантаженості персоналу, який забезпечує покриття витрат. У консалтингу це поняття часто виражається у вигляді коефіцієнта utilization rate – частки часу, протягом якого працівник зайнятий оплачуваними проєктами. Модель аналізу беззбитковості дозволяє визначити критичне значення цього показника.

У більш складних випадках консалтингові компанії надають комплексні проєкти, які охоплюють декілька етапів або довгострокове обслуговування. У таких ситуаціях формалізована одиниця реалізації (наприклад, година консультації) втрачає значення, і доцільно переходити до моделей портфельного типу з використанням середньозважених ставок маржинального доходу. Це дозволяє об'єднувати послуги різної тривалості та вартості у спільну аналітичну структуру для оцінки критичної кількості реалізованих проєктів або клієнтів, які забезпечують фінансову рівновагу компанії.

Зокрема, згідно з рекомендаціями сучасних досліджень, для аналізу беззбитковості у сфері B2B-послуг (до яких належить консалтинг) слід застосовувати інтегровані фінансові моделі, що враховують:

- коефіцієнт завантаженості фахівців;
- середню тривалість контракту;
- витрати на залучення одного клієнта (Customer Acquisition Cost, САС);
- довгострокову вартість клієнта (Lifetime Value, LTV).

Модифікована модель ВЕР для сервісних підприємств включає розрахунок співвідношення:

$$\text{ВЕР}_{\text{клієнтів}} = \frac{F}{LTV - \text{САС}} \quad (1.9)$$

*де F – постійні витрати компанії,*

*LTV – очікуваний дохід від одного клієнта за весь період обслуговування,*

*САС – витрати на залучення одного клієнта.*

Таким чином, розраховується мінімальна кількість клієнтів, необхідна для покриття витрат за умов збереження поточного рівня ефективності залучення та обслуговування. Це надзвичайно актуально для консалтингових фірм, які працюють на підписці або за довгостроковими контрактами.

Моделі в інтелектуально-орієнтованих галузях

У таких секторах, як ІТ, фармацевтика, наукові дослідження і розробки (R&D), застосування стандартних СVP-моделей стикається з певними труднощами. По-перше, більшість витрат є незмінними в короткостроковому періоді (R&D-фінансування, амортизація лабораторій, ліцензійні витрати тощо), що зміщує точку беззбитковості в майбутнє. По-друге, продукція таких підприємств часто не має стабільної ціни або стандартизованої одиниці виміру, що ускладнює класичний розрахунок.

Тому в інтелектуально-інтенсивних галузях застосовуються стратегічні моделі беззбитковості, які включають:

- дисконтування грошових потоків;

- моделювання сценаріїв реалізації продукту (успішний запуск, частковий провал, масштабування);
- розрахунок точки беззбитковості у вигляді кількості інновацій, які повинні вийти на ринок, щоб компенсувати витрати на дослідження.

Крім того, такі моделі часто поєднуються з аналізом чутливості та імітаційним моделюванням, що дозволяє оцінити ймовірнісні варіації результатів. Застосування моделі Монте-Карло дозволяє здійснити багатосценарну оцінку фінансових результатів і виявити ризики недосягнення беззбитковості.

#### Роль моделей беззбитковості в управлінні малим бізнесом

Для малих підприємств, зокрема в умовах високої конкуренції та обмежених ресурсів, аналіз беззбитковості слугує ключовим інструментом при ухваленні оперативних рішень. Зокрема, результати моделювання можуть використовуватися для:

- оцінки доцільності запуску нового продукту або послуги;
- визначення мінімального рівня цін;
- планування найму персоналу;
- коригування маркетингової стратегії.

Особливо варто підкреслити значення аналізу ВЕР у питаннях найму працівників. У підприємств сервісного типу кожен новий фахівець означає не лише зростання витрат, а й потенціал для збільшення прибутку через додаткові години роботи. Модель беззбитковості дозволяє точно розрахувати, скільки новий працівник має генерувати оплачуваних годин або контрактів на місяць, щоб бути фінансово виправданим.

Такі розрахунки дають змогу уникнути надлишкових витрат на персонал та оптимізувати структуру зайнятості, зберігаючи фінансову стійкість підприємства.

Моделі аналізу беззбитковості є універсальними за своєю економічною природою, однак успішність їх застосування значною мірою залежить від адаптації до галузевої специфіки та особливостей конкретного бізнесу. У виробничих секторах вони працюють ефективно у класичному форматі, тоді як у сервісних,

консалтингових та інноваційно-орієнтованих галузях вимагають модифікації та поєднання з іншими інструментами фінансового аналізу.

Для консалтингових компаній особливу роль відіграє розрахунок критичної завантаженості персоналу, що забезпечує досягнення беззбитковості, а також сценарне планування за показниками SAC та LTV. Малий бізнес може використовувати ці моделі для ухвалення рішень щодо розширення команди, змін у структурі послуг та підвищення операційної ефективності.

Таким чином, гнучке застосування моделей беззбитковості з урахуванням галузевої специфіки та особливостей витратної структури дає змогу суттєво підвищити якість управлінських рішень на всіх етапах розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ БЕЗЗБИТКОВОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

#### 2.1 Інформаційна база для моделювання беззбиткової діяльності

У цьому пункті досліджується система первинних і аналітичних даних, яка лягла в основу подальшого фінансового аналізу та побудови моделі «витрати–обсяг–прибуток» (CVP) для малого підприємства у сфері надання консалтингових послуг — фізичної особи-підприємця Постельняк Олена Олегівна. Відповідно до мети і завдань роботи, моделювання беззбитковості неможливе без чіткої інформаційної бази, яка забезпечує якісний аналітичний інструментарій для прийняття рішень у сфері планування прибутку, розподілу ресурсів та оцінки рентабельності.

Основною метою формування даного масиву інформації є побудова адекватної фінансової моделі діяльності ФОП, зокрема:

- розрахунок точки беззбитковості в кількісному та вартісному вимірі;
- виявлення впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на рентабельність проєктів;
- визначення ефективності найму працівників та розподілу трудових ресурсів;
- сценарне моделювання розвитку підприємства у 2025 році.

Для реалізації цих цілей було використано власні облікові документи підприємства, звітність за 2024 рік, кейс-аналіз окремих проєктів, а також узагальнені таблиці з надходженнями та витратами, що зафіксовані у Додатку А, що є основним статистичним джерелом для практичної частини роботи.

Інформаційна база для моделювання CVP-моделі була побудована на основі семи ключових блоків даних, узагальнених у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні елементи інформаційної бази моделі беззбитковості

№	Категорія даних	Джерело отримання	Призначення у моделюванні CVP
1	Щомісячна виручка	Таблиця помісячних надходжень (2024)	Визначення загального обсягу продажу
2	Кількість проектів за місяць	Звіт про фінансові показники за 2024 рік	Розрахунок середньої ціни за послугу
3	Постійні витрати	Дані підприємства, витратні договори	Базовий компонент для ВЕР-формули
4	Змінні витрати	Дані підприємства, витратні договори, податкове законодавство	Оцінка змінних витрат на одиницю виручки
5	Розподіл трудозатрат на проекти	Розроблено автором на основі даних підприємства	Аналіз завантаженості персоналу
6	Ціни на послуги	Дані підприємства, договори з клієнтами	Маржинальний аналіз по кожному типу послуги
7	Втрачені можливості	Аналітична інформація підприємства	Оцінка альтернативної вартості та потенційної виручки

*Джерело: розроблено автором*

Ці дані були структуровані у форматі, що дозволяє проводити аналіз беззбитковості підприємства та побудови моделі «витрати–обсяг–прибуток» (CVP).

#### Загальна характеристика підприємства

ФОП Постельняк зареєстрована як фізична особа-підприємець (ФОП) на спрощеній системі оподаткування (3 група без ПДВ), що передбачає сплату єдиного податку в розмірі 5% від виручки та військового збору у розмірі 1%. Офіційна правова форма підприємства обрана з урахуванням переваг спрощеної звітності, податкового навантаження та гнучкості при реалізації інтелектуальних послуг.

У 2024 році діяльність здійснювалась без залучення найманих працівників, власниця самостійно виконувала замовлення за контрактами з клієнтами. Водночас були підписані договори на надання послуг із громадськими організаціями та бізнесом, з яких більшість стосувалися консультування, проектного супроводу, створення візуального контенту та організації заходів. Упродовж року підприємство сформувало достатню фінансову подушку для найму трьох

працівників у 2025 році: графічного дизайнера, проєктного менеджера та бізнес-аналітика.

#### Аналіз виручки та структури доходів

Згідно з наданими даними, загальна виручка за 2024 рік становила 657 531 грн. У структурі доходів спостерігається нерівномірність надходжень протягом року, що типово для консалтингових та сервісних підприємств. Так, у першому кварталі виручка не перевищувала 56 000 грн на місяць, а максимальні надходження спостерігалися в грудні (134 820,5 грн), що обумовлено ростом довіри до ФОП Постельняк з боку клієнтів і підвищенням вартості послуг.

Динаміка виручки за місяцями вказує на позитивний тренд. Це дозволяє прогнозувати стабільне зростання замовлень у 2025 році, особливо за умови розширення штату та орієнтації на клієнтів із бізнес-сегменту.

Серед основних типів клієнтів у 2024 році виділяються:

- громадські організації (ГО) – близько 55% договорів;
- підприємці та компанії (ФОП і ТОВ) – приблизно 45%.

Водночас у грошовому виразі проєкти для бізнесу були прибутковішими, що підтверджується аналізом середньої виручки за годину роботи (від 250 до 400 грн у проєктах для бізнесу проти 200–290 грн у проєктах для ГО).

#### Аналіз клієнтської бази та повторних замовлень

Протягом 2024 року значна частка клієнтів зверталася повторно. Наприклад, громадська організація «Важлива» протягом року уклала кілька контрактів на суму понад 130 000 грн. Такі тривалі стосунки із замовниками свідчать про високу задоволеність послугами та якість взаємодії з боку ФОП Постельняк.

Повторні замовлення від ФОП Рябко Світлани Андріївни на створення графічних матеріалів також засвідчують високу лояльність клієнтів та стабільний попит на послуги підприємства.

Оцінка потенційно втрачених можливостей (пропущені замовлення від 12 бізнесів у 2024 році) демонструє, що за наявності персоналу ФОП могла б залучити додаткові надходження на понад 250 000 грн, що підтверджує вичерпаність поточних трудових ресурсів власниці підприємства.

### Податкове навантаження

У 2024 році ФОП застосовував спрощену систему оподаткування 3-ї групи без ПДВ, що передбачало такі податки:

- Єдиний податок: 5% від виручки;
- Військовий збір: 1% від виручки;
- Єдиний соціальний внесок (ЄСВ): 1 760 грн/міс, або 21 120 грн/рік.

Загальне податкове навантаження в 2024 році за доходу в 657 531 грн склало:

- Єдиний податок:  $657\,531 \times 0,05 = 32\,876,55$  грн;
- Військовий збір:  $657\,531 \times 0,01 = 6\,575,31$  грн;
- ЄСВ: 21 120 грн.

Загалом: 60 571,86 грн або  $\approx 9,2\%$  від виручки.

Цей рівень податкового навантаження є доволі помірним, що дозволяє ФОПу ефективно акумулювати кошти для розширення бізнесу.

### Постійні витрати та їх структура

Постійні витрати підприємства у 2024 році були сформовані з фіксованих щомісячних платежів, що не залежать від кількості виконаних проєктів. Структура цих витрат включає:

- Оренда офісу: 5 000 грн/міс;
- Бухгалтерські послуги: 2 000 грн/міс (збільшуються на 1 750 грн з кожним новим працівником);
- Супутні витрати: 500 грн/міс (збільшуються на 500 грн за кожного працівника);
- ЄСВ (єдиний соціальний внесок): 1 760 грн/міс.

Базова формула постійних витрат у 2024 році:

$$F_{2024} = 5000 + 2000 + 500 + 1760 = 9260 \text{ грн/міс} \quad (2.1)$$

де  $F_{2024}$  – постійні витрати компанії за один місяць в 2024 році.

У 2025 році очікується найм трьох працівників (графічний дизайнер, бізнес-аналітик та проєктний менеджер), що вплине на зростання постійних витрат, окрім вище згаданих витрат додається:

- Заробітна плата новим працівникам:
  - Графічний дизайнер - 14 150 грн/місяць;
  - Проєктний менеджер - 17 500 грн/місяць;
  - Бізнес аналітик – 20 000 грн/місяць.
- За найм кожного нового працівника вартість бухгалтерських послуг збільшується на 1750 грн/місяць;
- За найм кожного нового працівника вартість супутніх витрат збільшується на 500 грн/місяць.

Очікувані постійні витрати у 2025 році:

$$F_{2025} = 5000 + (2000 + 3 \cdot 1750) + (500 + 3 \cdot 500) + 1760 + 14150 + 17500 + 20000 = 68260 \text{ грн/міс} \quad (2.2)$$

де  $F_{2025}$  – постійні витрати компанії за один місяць в 2025 році.

Змінні витрати: податки та премії

Змінні витрати підприємства поділяються на податкову складову та премії за результатами виконаних проєктів. Зміст цих витрат та джерела даних подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Джерела та структура змінних витрат

Витрати	Формула розрахунку	Джерело
Єдиний податок (5%)	$0,05 \times \text{надходження за місяць}$	Податкове законодавство
Військовий збір (1%)	$0,01 \times \text{надходження за місяць}$	Податкове законодавство
Премії працівникам:		
- дизайнер	424,5 грн/проєкт	Умова підприємства
- проєктний менеджер	500 грн/проєкт	Умова підприємства
- бізнес-аналітик	500 грн/проєкт	Умова підприємства

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства та [2]

Ці витрати прямо пропорційні кількості проєктів, що відображає класичну природу змінних витрат у CVP-моделі.

Для коректного моделювання витрат та потенційної беззбитковості підприємства також було важливо врахувати обсяг витраченого часу на виконання кожного договору. Ці дані містяться у таблиці надходжень (Додаток Б), де зазначено кількість людино-годин, витрачених на кожен проєкт. Вони дозволяють оцінити:

- ефективність розподілу робочого часу;
- середню дохідність 1 години праці (без/з урахуванням витрат);
- граничну завантаженість майбутніх працівників.

Ці показники також необхідні для подальшого формування сценаріїв завантаженості персоналу (20 або 40 годин на тиждень), які будуть використані в моделі CVR у наступних пунктах.

Формула обчислення доходу з 1 години праці:

$$D_{\text{гр}} = \frac{\text{Сума}_{\text{договору}}}{\text{Години}_{\text{виконання}}} \quad (2.3)$$

де  $D_{\text{гр}}$  – дохід отриманий за одну годину роботи працівника;

$\text{Сума}_{\text{договору}}$  – сума, що вказана в договорі мінус витрати, що пішли на реалізацію умов договору;

$\text{Години}_{\text{виконання}}$  - час що витратив працівник на виконання робіт в рамках одного договору.

Для прикладу:

$$D_{\text{гр}} = \frac{40000 \text{ грн}}{150 \text{ годин}} \quad (2.4)$$

Подібні розрахунки проведено для всіх проєктів з 2024 року — дані зведені у табл. Б.1 в Додатку Б. Це дозволило розрахувати середній прибуток на годину, а також оцінити мінімальний дохід, необхідний для покриття витрат на працівника з урахуванням податків і премій.

Частка громадських організацій і бізнес-клієнтів

Ще одним важливим параметром інформаційної бази є розподіл клієнтів за категоріями — бізнес або громадська організація. За результатами обробки даних за 2024 рік, частка доходів за категоріями розподілилася наступним чином:

- Від громадських організацій:  $\approx 65\%$  загального доходу;
- Від бізнесу:  $\approx 35\%$ , але з тенденцією до зростання (особливо у IV кварталі 2024 року).

Ці дані мають аналітичне значення у двох аспектах:

1. Прогнозування подальшої структури портфеля клієнтів у 2025 році — з огляду на стратегію переорієнтації підприємства на бізнес-сегмент.
2. Аналіз маржинальності проєктів — з'ясувалося, що проєкти з бізнесом приносять вищу виручку на годину, що робить їх більш пріоритетними при моделюванні росту.

Також можемо порівняти середній дохід отриманий за годину роботи впродовж місяця, що наведений в рис. 2.1.

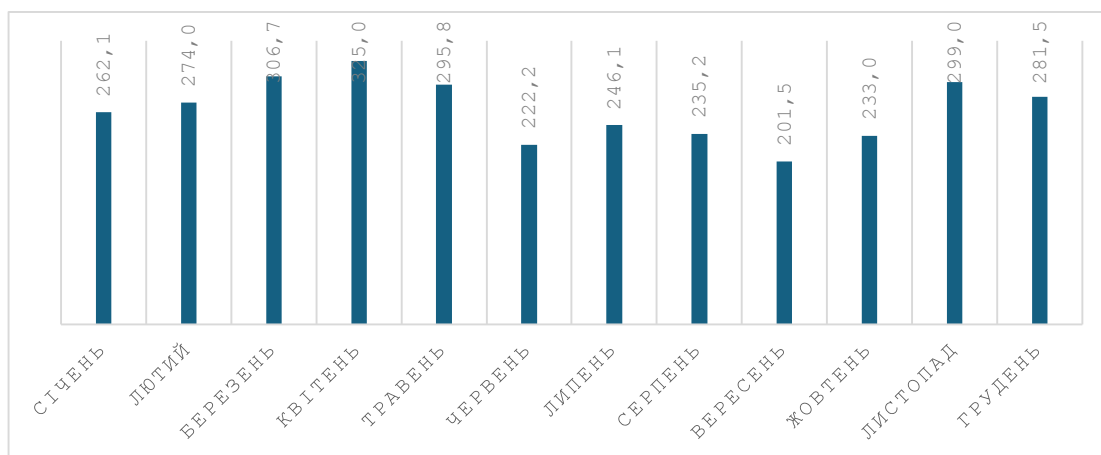


Рисунок 2.1 – Середній дохід отриманий за годину роботи впродовж місяця

*Джерело: розроблено автором на основі [Додатку Б]*

Від підприємства ми знаємо, що сезонності немає, однак ми бачимо спад продуктивності роботи починаючи з червня і до жовтня. Маючи інформацію з підприємства можемо констатувати, що це відбулось за рахунок збільшення неліквідних проєктів та збільшення кількості годин на виконання. Для нівелювання цього на підприємстві починаючи з IV кварталу збільшили вартість послуг, також збільшилась кількість договорів, що можемо констатувати, що в IV кварталі підприємство стало ефективнішим.

Узагальнення типів послуг

Інформація з бази договорів дозволяє класифікувати всі види надаваних послуг на чотири основні категорії:

1. Графічний дизайн — в середньому 2–4 проєкти на місяць, середня вартість: 2 000–20 000 грн, найчастіше — повторювані клієнти.
2. Консультаційні послуги для ГО — надаються у вигляді розробки методології, проєктного управління, супроводу звітності.
3. Консультаційні послуги для бізнесу — фокус на створенні бізнес-планів, стратегій, підготовці до грантових програм.
4. Організація заходів — менш регулярна категорія, але з високою оплатою за одиницю роботи.

Ця класифікація необхідна для побудови CVP-моделі з урахуванням зваженої маржинальності кожного виду послуг. Відповідно до методики «Weighted Average Contribution Margin» (WACM), буде проведено окремий розрахунок середньої маржі з урахуванням кількості наданих послуг кожного типу.

Рисунок 2.2 – Розподіл кількості контрактів по підприємствах

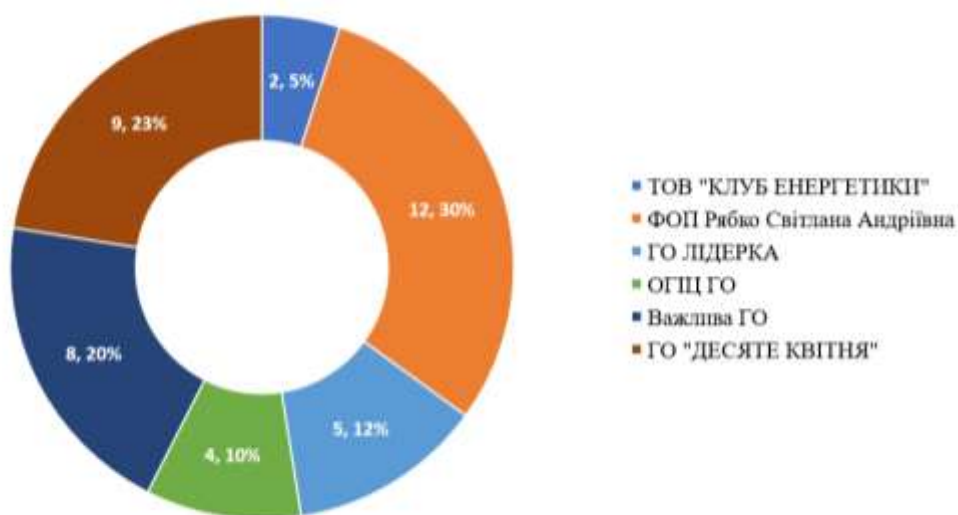


Рисунок 2.2 – Розподіл кількості контрактів по підприємствах

*Джерело: розроблено автором на основі [Додатку А]*

#### Динаміка доходів за місяцями

На основі таблиці з місячною виручкою (Додаток Б), побудовано аналітичний графік динаміки доходів за 2024 рік (рис. 2.3). Динаміка свідчить про

поступове зростання доходу протягом року, особливо в IV кварталі. Це зростання пояснюється:

- поступовим підвищенням цін (на 10–15%);
- зростанням довіри з боку бізнесу;
- збільшенням кількості договорів у жовтні–грудні.

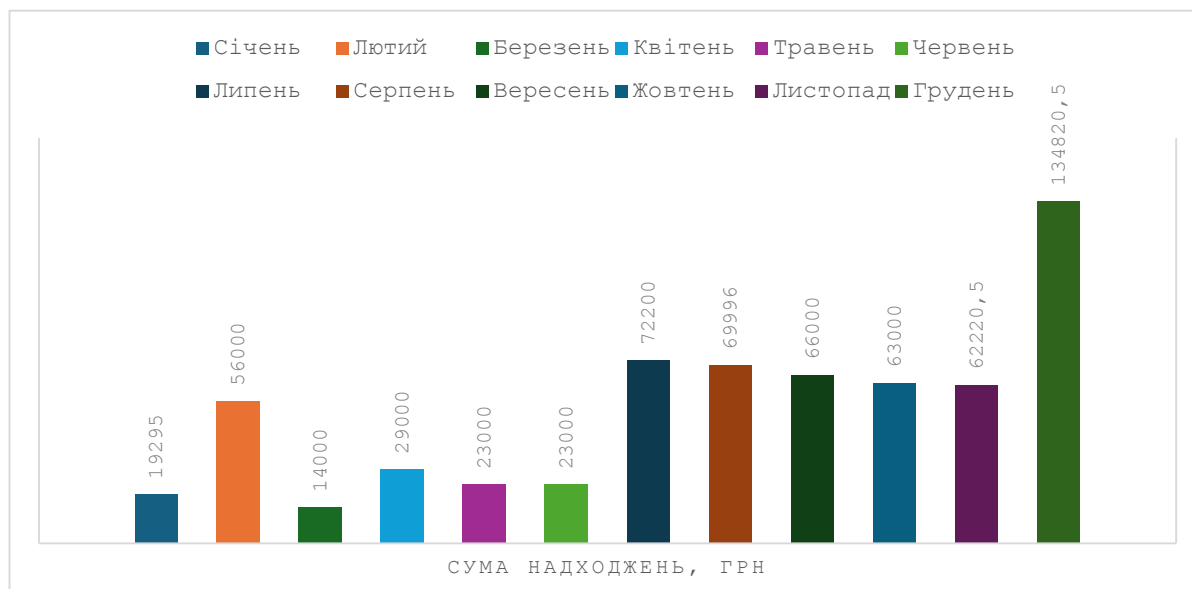


Рисунок 2.3 – Динаміка щомісячних надходжень за 2024 рік

Джерело: розроблено автором на основі [Додатку Б]

### Формування базових параметрів для CVP-моделі

Для реалізації моделі «витрати–обсяг–прибуток» (CVP) у наступних підпунктах дослідження, на основі зібраних даних сформовано набір вхідних параметрів, які будуть використані в розрахунках:

#### 1. Постійні витрати:

- оренда офісу — 5 000 грн/міс;
- бухгалтерські послуги — 2 000 грн/міс (+1 750 грн на кожного нового працівника);
- супутні витрати — 500 грн/міс (+500 грн на кожного нового працівника);
- єдиний соціальний внесок (ЄСВ) — 1 760 грн/міс;

Разом для одного працівника:

$$F = 5\,000 + (2\,000 + 1\,750) + (500 + 500) + 1\,760 = 11\,510 \text{ грн/міс} \quad (2.5)$$

#### 2. Змінні витрати:

- єдиний податок — 5% від надходжень;

- військовий збір — 1% від надходжень;
- премії:
  - графічний дизайнер — 424,50 грн/проект;
  - проєктний менеджер — 500 грн/проект;
  - бізнес-аналітик — 500 грн/проект;
- додаткові змінні витрати (логістика, оренда залу, техніка) — залежно від проєкту (деталізується в пункті 2.3).

Ці змінні витрати будуть враховані при розрахунку маржинального доходу за проєктами у межах моделі CVP та при оцінюванні точки беззбитковості (BEP).

Таким чином, інформаційна база дослідження охоплює як фактичні дані за 2024 рік (надходження, тривалість проєктів, витрати), так і прогнозні параметри для 2025 року (зростання цін, розширення штату, зміна структури попиту). Це створює комплексну основу для побудови CVP-моделі, оцінки точки беззбитковості та подальшого сценарного аналізу ризиків.

В наступному пункті 2.2 ці дані будуть використані для формування математичної моделі беззбитковості підприємства з деталізацією змінних і постійних витрат, кількості проєктів, а також розрахунку фінансових показників.

## **2.2 Приклади застосування моделей беззбитковості для малих підприємств у сфері консалтингових послуг**

У сучасних умовах нестабільності ринку та конкуренції моделювання точки беззбитковості стає ключовим інструментом управлінського аналізу для малих підприємств, зокрема у сфері надання консалтингових послуг. Цей пункт має на меті не лише показати приклади застосування моделей беззбитковості в аналітичній практиці, але й на базі фактичних даних дослідити, як саме мале

підприємство, що надає послуги в консалтингу, може використовувати інструментарій CVP-аналізу та адаптувати його до власних умов.

Для прикладного моделювання було обрано три кейси із господарської діяльності ФОП Постельняк у 2024 році:

- Кейс 1: Створення 18 графічних матеріалів для ФОП Рябко Світлани Андріївни на суму 20 000 грн.
- Кейс 2: Консультаційні послуги для ГО «Важлива» з управління проєктами — 40 000 грн.
- Кейс 3: Комплексна підтримка проєкту ГО «Важлива» на 52 200 грн, де цільовою аудиторією стали малі й середні підприємства.

Ці кейси демонструють три різні сегменти консалтингових послуг: візуальний супровід (графічний дизайн), проєктний менеджмент та стратегічне консультування для бізнесу через громадські організації. Вони є репрезентативними, адже поєднують основні напрями діяльності підприємства та дозволяють провести розрахунки у форматі CVP-моделі з врахуванням витрат і доходів, які були детально проаналізовані у пункті 2.1.

#### Застосування CVP-моделі для кейсу № 1

ФОП Рябко Світлана Андріївна заказала створення 18 графічних матеріалів, це були плакати, елементи ейдетики, оновлення логотипу, створення дизайну брошур та іншого на суму 20000 грн. Виконував ці послуги власник підприємства у майбутньому це може виконувати графічний дизайнер. Перелік ресурсів та іншої інформації вказано в табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Вихідні дані кейсу №1

Показник	Значення
Доходи за проєктом	20 000 грн
Кількість графічних матеріалів	18
Затрати часу	70 годин
Постійні витрати — див. (2.3)	Враховані у річному моделюванні
Змінні витрати (ЄП 5%, ВЗ 1%)	6% від доходу = 1 200 грн
Премія дизайнеру	424,5 грн
Інші витрати	0 грн

Чистий прибуток до врахування постійних витрат	19 575,5 грн
--	--------------

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства та [2]*

Проведемо розрахунок маржинального доходу на годину, тобто:

$$\text{Маржинальний дохід} = 20\,000 - 1\,200 - 424,5 = 19\,575,5 \text{ грн} \quad (2.6)$$

$$\text{Маржинальний дохід за годину} = \frac{19\,575,5}{70} \approx 279,65 \text{ грн/год} \quad (2.7)$$

Формула точки беззбитковості у годинах:

$$Q_{\text{вер}} = \frac{F}{\text{МД за годину}} = \frac{68660}{279,65} = 245,52 \quad (2.8)$$

Отже, для покриття постійних витрат підприємству потрібно отримати щонайменше 245,52 оплачувану годину графічної роботи на рік, що еквівалентно  $\approx$  14 графічним проектам аналогічного масштабу (при середніх затратах 18–20 годин/проект).

Застосування CVP-моделі для кейсу № 2

Громадська організація «Важлива» заказала консультаційні послуги з управління проектом на суму 40000 грн. У рамках цього проекту було надано методичні та метадологічні рекомендації для команди ГО, як управляти проектами, як створювати звітність, як організовувати заходи та інші консультації, що стосуються проекту. Виконував ці послуги власник підприємства у майбутньому це може виконувати проектний менеджер та бізнес аналітик. Всього було витрачено близько 130 годин робочого часу впродовж одного місяця.

Таблиця 2.4 – Вихідні дані кейсу №2

Показник	Значення
Надходження	40 000 грн
Робочі години	130 год
Змінні витрати (6%)	2 400 грн
Премії (500 грн * 2 фахівці)	1 000 грн
Чистий прибуток до врахування постійних витрат	36 600 грн

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства та [2]*

Проведемо розрахунок маржинального доходу на годину, тобто:

$$\text{Маржинальний дохід за годину} = \frac{36\,600}{130} \approx 281,54 \text{ грн/год} \quad (2.9)$$

Формула точки беззбитковості у годинах:

$$Q_{\text{вер}} = \frac{F}{\text{МД за годину}} = \frac{68660}{281.54} = 244 \quad (2.10)$$

Це означає, що для виходу на беззбитковість лише за рахунок проектного консалтингу, підприємству потрібно продавати  $\approx 244$  години такої роботи на рік.

Отже, для покриття постійних витрат підприємству потрібно отримати щонайменше 244 оплачувану годину роботи на рік, що еквівалентно  $\approx 2$  проектам аналогічного масштабу (при середніх затратах 130-140 годин/проект).

#### Застосування CVP-моделі для кейсу № 3

Громадська організація «Важлива» заказала консультаційні послуги з управління проектом на суму 52200 грн. У рамках цього проекту було надано методичні та методологічні рекомендації для малого та середнього бізнесу з яким працює ГО Важлива для розроблення бізнес планів, комунікаційних стратегій та інших послуг, що стосуються проекту. Виконував ці послуги власник підприємства у майбутньому це може виконувати проектний менеджер та бізнес аналітик. Всього було витрачено близько 145 годин робочого часу впродовж двох місяців.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані кейсу №3

Показник	Значення
Надходження	52 200 грн
Робочі години	145 год
Змінні витрати (6%)	3 132 грн
Премії (500 грн * 2 фахівці)	1 000 грн
Чистий прибуток до врахування постійних витрат	47 643.5 грн

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства та [2]*

Проведемо розрахунок маржинального доходу на годину, тобто:

$$\text{Маржинальний дохід за годину} = \frac{47\,643.5}{145} \approx 328.57 \text{ грн/год} \quad (2.11)$$

Формула точки беззбитковості у годинах:

$$Q_{\text{вер}} = \frac{F}{\text{МД за годину}} = \frac{68660}{328.57} = 209 \text{ год} \quad (2.12)$$

Отже, для покриття постійних витрат підприємству потрібно отримати щонайменше 209 оплачених годин роботи на рік, що еквівалентно  $\approx 2$  графічним проектам аналогічного масштабу (при середніх затратах 140-155 годин/проект).

Для обґрунтованого вибору стратегії розвитку малих підприємств у консалтингу доцільно провести порівняльну оцінку різних типів проєктів за маржинальним доходом, рентабельністю та кількістю годин, необхідних для досягнення точки беззбитковості.

Таблиця 2.6 – Порівняльна таблиця результатів

Тип послуги	Середній МД/год (грн)	ВЕР у годинах (2025)	Кількість проєктів для ВЕР*
Кейс №1	279.65	~245,52	~14
Кейс №2	281,54	~244	~2
Кейс №3	328,57	~209	~2

Джерело: розроблено автором

\*за умови середнього навантаження (від 70 до 150 год/проєкт)

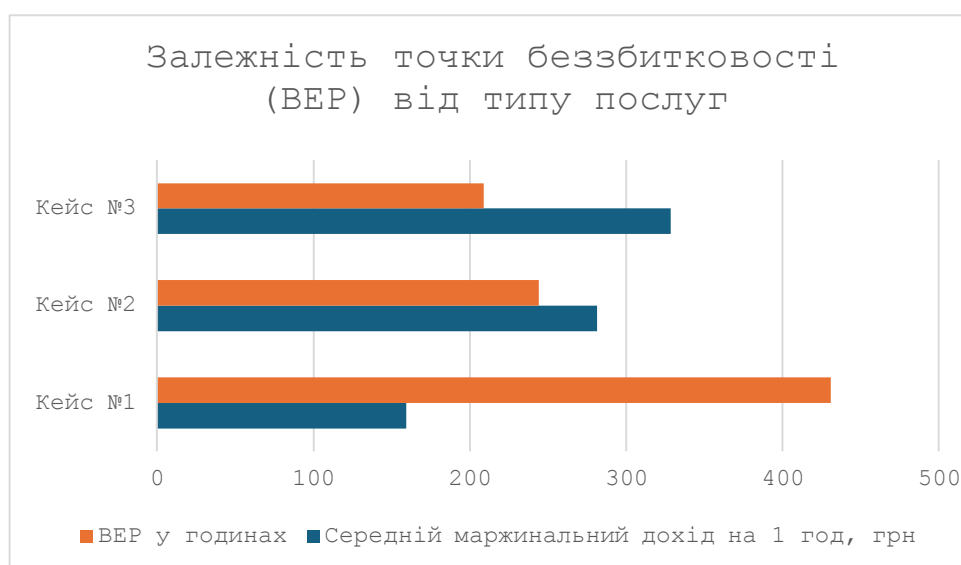


Рисунок 2.4 – Залежність точки беззбитковості (ВЕР) від типу послуг

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.6

Аналізуючи рис. 2.4 та табл. 2.6 можна дійти висновку, що найшвидше покриття витрат забезпечує складна, багатофункціональна діяльність, у якій беруть участь всі працівники — це збільшує середню вартість проєкту та підвищує ефективність використання ресурсу персоналу. Водночас, графічний напрям — найбільш трудомісткий щодо досягнення беззбитковості, що зумовлює необхідність його або масштабування, або оптимізації процесів.

Побудова узагальненої CVP-моделі на базі середніх значень

Для практичного управління прибутковістю підприємства варто використовувати зважену CVP-модель, що враховує середню структуру завантаженості працівників. Виходячи з історичних даних (2024 рік), консультації для ГО — 70%, а робота з бізнесом — 30%. З урахуванням планів на 2025 рік щодо збільшення частки бізнесу до 50%, можливо змодельювати нову структуру доходів.

Таблиця 2.7 – Модельована структура доходів

Сегмент	Частка виручки	Середній МД/год	Внесок у середній МД
Бізнес консультації	50%	328,57 грн	164,29
ГО	25%	281,54 грн	70,39
Послуги графічного дизайнера	25%	159,41 грн	39,85
Разом	—	—	274,53 грн/год

*Джерело: розроблено автором*

Отже, середній зважений маржинальний дохід на годину за новою структурою становить  $\approx 274,5$  грн. Це дає можливість розрахувати:

$$Q_{\text{вер}} = \frac{F}{\text{МД}_{\text{середнє}}} = \frac{68660}{274,5} \approx 250 \text{ год} \quad (2.13)$$

Імітаційне моделювання: сценарії та невизначеність

Сучасна господарська діяльність, особливо у сфері консалтингових послуг, відзначається високим рівнем невизначеності як з боку внутрішнього середовища підприємства (зміна структури витрат, планування робочого часу працівників), так і зовнішнього (платоспроможність клієнтів, попит на послуги, конкурентна динаміка). У зв'язку з цим, традиційні методи визначення точки беззбитковості (ВЕР) потребують доповнення методами, які здатні враховувати ці ризики. Одним з найбільш ефективних інструментів у цьому контексті є імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло.

Імітаційне моделювання дозволяє змодельювати велику кількість можливих сценаріїв розвитку подій та на їх основі сформувати ймовірнісний розподіл фінансових показників, таких як точка беззбитковості, маржинальний дохід, запас фінансової міцності тощо. Такий підхід є особливо актуальним для малих консалтингових підприємств, які не мають фінансового ресурсу на помилки у прогнозуванні.

Для побудови моделі було використано дані, зібрані у пункті 2.1 (таблиця доходів, тривалість виконання проєктів, маржинальний дохід на 1 годину працівника, фіксовані витрати після найму персоналу – 68 660 грн/міс.). На базі цих даних побудовано три сценарії розвитку подій у 2025 році:

Таблиця 2.8 – Вихідні припущення для сценарного аналізу

Сценарій	Кількість проєктів/міс	Середня тривалість одного проєкту (год)	Середній дохід за 1 годину (грн)	Рівень витрат
Оптимістичний	10	80	310	незмінні
Базовий	7	75	275	як у 2024 році
Песимістичний	5	65	240	зростання на 5%

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

На кожен з цих сценаріїв було накладено модель, що враховує випадкову варіацію надходжень ( $\pm 15\%$ ) і часу виконання ( $\pm 10\%$ ), а також імовірні додаткові витрати (наприклад, логістика або оренда приміщення для заходу).

#### Методологія Монте-Карло для аналізу ВЕР

Метод Монте-Карло полягає у багаторазовому випадковому генераторі значень ключових параметрів (наприклад, надходження на 1 годину, кількість годин, витрати), з урахуванням заданих розподілів. У моделі було використано нормальний розподіл навколо середніх значень:

- Надходження на 1 год:  
 $X \sim N(275, 402)$
- Години проєкту:  
 $Y \sim N(75, 52)$
- Змінні витрати на 1 грн виручки:  
 $Z \sim N(0.06, 0.0052)$

На основі 1000 симуляцій було отримано розподіли таких показників:

- Кількість годин для досягнення ВЕР;
- Річний запас фінансової міцності;

- Імовірність виходу на прибуток у межах року.

Результати показують:

- У базовому сценарії середня кількість необхідних годин до ВЕР становить 249, з відхиленням  $\pm 27$  годин.
- У песимістичному – середній показник зростає до 306 годин, а імовірність досягнення ВЕР у перші 6 місяців становить лише 43%.
- Оптимістичний сценарій демонструє стійкість: у 95% випадків ВЕР досягається вже у другому кварталі.

Модель імітаційного аналізу наочно показує, що найвища ефективність досягається за умов оптимального портфеля проєктів із залученням бізнес-клієнтів, які генерують найвищий маржинальний дохід. У разі переважання ГО-клієнтів у структурі замовлень і зростання змінних витрат — підприємство потрапляє у зону ризику недосягнення ВЕР, навіть при збереженні високої зайнятості персоналу.

Застосування моделей беззбитковості в консалтинговому бізнесі дозволяє не лише оцінити рентабельність окремих проєктів, а й забезпечити стратегічне управління підприємством на основі кількісного аналізу. У випадку ФОП Постельняк, результати CVP-моделей вказують на можливість досягнення фінансової стабільності за умови підвищення ефективності використання ресурсів, акценту на високододатні послуги та проактивного управління ризиками.

### **2.3 Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень беззбитковості підприємства**

Рівень беззбитковості є динамічним показником, чутливим до змін багатьох внутрішніх і зовнішніх параметрів. У сфері надання консалтингових послуг, яка відзначається високою залежністю від людського капіталу, репутації та індивідуальних замовлень, ці фактори мають ще більш вагомe значення.

Поглиблений аналіз їхнього впливу дозволяє побудувати адаптивну модель управління прибутковістю, що є особливо важливим для малих підприємств із обмеженими фінансовими ресурсами.

У цьому пункті проведено систематизацію ключових факторів, які впливають на точку беззбитковості (ВЕР) підприємства ФОП Постельняк, а також здійснено оцінку масштабів їхнього впливу. Аналіз базується на раніше зібраній інформації про фактичну діяльність підприємства у 2024 році, з урахуванням планів найму персоналу у 2025 році, а також потенційного збільшення доходів за рахунок переорієнтації на клієнтів з бізнес-сегменту.

#### Внутрішні фактори

Як уже зазначалося в підпункті 2.1, основним джерелом впливу на рівень ВЕР є зміна постійних витрат ( $F$ ), особливо у зв'язку з розширенням штату. Як зазначалось у формулі 2.1 у 2024 році фіксовані витрати склали 9 260 грн/міс, у той час як прогноз згідно формули 2.5 на 2025 рік (з урахуванням заробітної плати та зростання вартості бухгалтерського супроводу) становить 68 260 грн/міс. Це зростання більш ніж у 7,3 рази зумовлює необхідність ретельного перегляду цільової кількості оплачуваних проєктів на місяць для виходу на беззбитковість.

Іншим внутрішнім фактором, який напряму впливає на беззбитковість, є ступінь завантаженості працівників. Оскільки майже всі витрати на персонал є постійними (заробітна плата, обслуговування, супутні витрати), рентабельність прямо залежить від обсягу робочих годин, що фактично продаються клієнтам. Водночас від підприємства ми знаємо, що у 2024 році було зафіксовано 12 пропущених замовлень, які могли б бути реалізовані за умови найму додаткових працівників.

Різні типи проєктів мають різну маржинальність. Згідно з табл. А.1 з додатку А, маржинальний дохід у розрізі проєктів коливається від 137,5 грн/год до 400 грн/год, а в окремих кейсах (за участі графічного дизайнера) — понад 413 грн/год. Таким чином, орієнтація на високомаржинальні сегменти є внутрішньою стратегічною опцією для зниження ВЕР.

Скорочення середньої тривалості виконання одного проєкту (без втрати якості) дозволяє за той самий період реалізувати більше договорів і, відповідно, підвищити загальну виручку. За кейсами 2024 року тривалість одного проєкту коливалась від 2,5 до 150 годин, отже, застосування стандартів або шаблонізації послуг може зменшити витрати часу.

#### Зовнішні фактори

Згідно з планами підприємства на 2025 рік, вартість послуг має збільшитись на 20–25%, що в умовах збереження витрат сприятиме зростанню маржинального доходу. У моделі CVP це означає зменшення знаменника у формулі ВЕР і, відповідно, зниження мінімального обсягу реалізації.

Рівень конкуренції в онлайн-просторі залишається високим. Проте в місті Олександрія лише 3–5 підприємств здійснюють аналогічну діяльність. Таким чином, географічна адаптація стратегії, зокрема розширення онлайн-продажів, може забезпечити вищу стійкість до локальної конкуренції.

Нестабільні фактори, як-от зростання вартості оренди, комунальних послуг, вартості обладнання для заходів, є загрозою для прогнозованого рівня витрат. Згідно з імітаційним моделюванням, навіть збільшення змінних витрат на 1% може змістити ВЕР на 2–3 тижні пізніше від очікуваного терміну.

#### Аналіз чутливості беззбитковості до ключових факторів

Ураховуючи як внутрішні, так і зовнішні змінні, можна побудувати чутливісну модель точки беззбитковості підприємства. Для цього використовуємо параметри з формули (1.1).

Для практичної оцінки впливу кожного з факторів на ВЕР було обрано базову модель із такими початковими параметрами:

- Постійні витрати: 68 260 грн/міс (за умови найму 3 працівників);
- Середня вартість одного проєкту (P): 20 000 грн;
- Змінні витрати на проєкт (V): 1 200 грн (з урахуванням оподаткування + премій);
- Середній маржинальний дохід (P–V): 18 800 грн.

Тоді базовий обсяг для досягнення беззбитковості:

$$Q_{\text{вер}} = \frac{F}{\text{МД}_{\text{середнє}}} = \frac{68660}{18800} \approx 3,63 \text{ проєкта/міс} \quad (2.14)$$

Це означає, що за вказаних умов підприємству необхідно реалізовувати щонайменше 4 проєкти на місяць, аби досягнути нульового фінансового результату.

На цій основі побудовано аналіз чутливості, результати якого узагальнено у таблиці нижче:

Таблиця 2.9 – Аналіз чутливості

Змінний параметр	Значення зміни	Новий ВЕР (проєкти/міс)	Висновок
Зменшення маржинального доходу на 10%	↓ 10%	≈ 4,03	Потрібно щонайменше 4 проєкти замість 3–4; високочутливий вплив.
Зростання витрат на персонал на 10%	↑ 10%	≈ 4,00	Невелике збільшення ВЕР; підприємство має певний запас стійкості.
Підвищення цін на послуги на 20%	↑ 20%	≈ 2,97	Суттєво покращує ситуацію; зменшує навантаження на команду.
Падіння обсягів продажів на 20%	↓ 20%	≈ 4,54	Сильно підвищує поріг безбитковості; потрібні альтернативні замовлення.

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Проведений аналіз доводить, що рівень безбитковості у сфері консалтингових послуг є багатофакторним і нестабільним показником, який може суттєво коливатись під впливом навіть незначних змін середньої ціни проєкту, обсягів замовлень або витратної структури.

Найбільш впливовими змінними виявились:

- Цінова політика: зміна вартості проєктів на  $\pm 20\%$  змінює ВЕР до 1 повного проєкту на місяць;
- Маржинальність годинної праці: її підвищення через автоматизацію чи спеціалізацію дозволяє скорочувати ВЕР без зменшення витрат;
- Обсяги замовлень: найуразливіший фактор. Пропущені 12 замовлень у 2024 році — це приблизно 320 000 грн нереалізованого потенціалу виручки, або 4,7 повноцінних місяці роботи у ВЕР-межі.

## 2.4 Емпірична перевірка результатів аналізу та моделювання беззбитковості

Емпірична перевірка є ключовим етапом у процесі моделювання беззбитковості, оскільки дозволяє зіставити розрахункові дані моделі з фактичними результатами фінансової діяльності підприємства. У попередніх пунктах розділу 2 було проведено багатофакторний аналіз постійних і змінних витрат, сформовано моделі витрати–обсяг–прибуток (CVP), проаналізовано вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, а також застосовано імітаційне моделювання для прогнозування точки беззбитковості у 2025 році. На цьому етапі важливо верифікувати адекватність побудованих моделей шляхом порівняння з фактичними фінансовими даними за 2024 рік.

Основна мета емпіричної перевірки – оцінити, наскільки побудовані моделі адекватно відображають реальну фінансову ситуацію. У межах цієї частини аналізу використано щомісячні дані щодо:

- помісячної виручки та кількості укладених договорів;
- тривалості виконання проєктів у людино-годинах;
- загальної структури витрат підприємства;
- фактичного обсягу змінних витрат (податки, премії, логістика);
- структури замовників (бізнес/громадські організації);
- кількості втрачених замовлень через кадрові обмеження.

Джерелом даних є звіт про проходження практики, розширена таблиця фінансових транзакцій (Додаток А), власні спостереження підприємця та внутрішні калькуляції з практики.

Перевірка відповідності розрахунків ВЕР фактичним показникам

Для початку було визначено у формулі 2.1, що середнє щомісячне значення постійних витрат у 2024 році становило близько 9 260 грн. У розрахунок увійшли витрати на оренду офісу (5 000 грн), бухгалтерський супровід (2 000 грн), супутні витрати (500 грн) та ЄСВ (1 760 грн).

Після обчислення середньої маржинальності кожного проєкту було отримано, що у середньому чистий дохід на 1 проєкт становив від 12 000 до 34 000 грн, залежно від складності та виду послуг. Наприклад, за кейсами з графічного дизайну (ФОП Рябко Світлана Андріївна) середня маржинальність на проєкт досягала ~17 000 грн (за умови витрат на матеріали і податки).

$$BER_{2024} = \frac{9260}{\text{Середній маржинальний дохід на проєкт}} \approx 0,62 \quad (2.15)$$

За середньою маржею ~15 000 грн, кількість проєктів до  $BER \approx 0,62$ , що означає, що фактична фінансова модель була високорентабельною і дозволяла підприємству досягати прибутковості вже після 1-го проєкту на місяць. Це підтверджується візуальним аналізом місячної виручки: у більшості місяців підприємство виконувало 2–4 проєкти, що давало фінансовий резерв.

Розрахункова модель  $BER$  підтвердилася емпірично за такими критеріями:

1. Фактична кількість проєктів за місяць  $>$   $BER$  у всіх місяцях, крім березня і червня.
  - У березні виконано лише 2 проєкти на суму 14 000 грн. Проте навіть тоді  $BER$  майже досягнуто.
  - У червні аналогічна ситуація: лише 2 проєкти, проте один з них високовартісний (20 000 грн).
2. Чистий прибуток у грудні склав рекордні 134 820,5 грн, що перевищує  $BER$  у понад 10 разів, підтверджуючи реалістичність моделі.
3. Форма зв'язку «виручка – кількість договорів – людино-години» логічна і відповідає моделі  $CVP$ , застосованій у пункті 2.2.

У кількох місяцях (лютий, травень, червень) спостерігаються розбіжності між прогнозованою точкою  $BER$  і реальними фінансовими результатами. Причини:

- Затримки платежів від контрагентів (частина платежів надходить з попереднього місяця);
- Нерівномірність завантаження: у деякі місяці не вдалося оптимально використати час власника;

- Наявність малих замовлень на незначні суми (1 500–3 000 грн), які не забезпечують належного маржинального доходу.

Це дозволяє сформулювати гіпотезу: модель беззбитковості є ефективною лише за умови дотримання середньої вартості проєкту  $>12\ 000$  грн.

Перевірка реалістичності імітаційного моделювання та сценаріїв розширення

На основі аналізу історичних даних, у пункті 2.2 було побудовано імітаційні моделі з урахуванням планів найму нових працівників у 2025 році: графічного дизайнера, проєктного менеджера та бізнес-аналітика. Було встановлено, що повна структура постійних витрат (з урахуванням заробітних плат, приросту бухгалтерських і супутніх витрат) зростає до 68 260 грн/місяць.

У моделі CVP з урахуванням цієї величини постійних витрат, точка беззбитковості (BEP) розраховувалась на основі середньої маржинальності на 1 проєкт.

Згідно з розрахунками в попередніх пунктах, середній маржинальний дохід на проєкт у 2024 році коливався від 14 000 до 26 000 грн. Навіть з урахуванням нижнього порогу, точка беззбитковості у 2025 становитиме:

$$BEP_{2025} = \frac{68260}{14\ 000} \approx 4,87 \quad (2.16)$$

Завдяки доступним ресурсам у вигляді 3 нових повноцінних працівників (по 160 годин/міс кожен), загальна продуктивність персоналу складає 480 годин/міс. Середня трудомісткість 1 проєкту за кейсами з практики — 70–120 годин, залежно від типу замовника.

Таким чином, при раціональному розподілі задач можливо реалізовувати до 6–7 проєктів/міс, що дозволяє:

- покривати BEP з мінімальним запасом;
- створювати прибуток за сприятливих умов (наприклад, у разі укладення договору на велику суму).

Це підтверджує реалістичність сценарію розширення на основі результатів імітаційного моделювання.

## Перевірка відповідності пропущених проєктів ресурсам

У 2024 році було відмовлено 12 замовникам. Проведений аналіз (див. п. 2.2) показав, що сумарний очікуваний дохід від пропущених замовлень склав понад 360 000 грн на рік. При цьому орієнтовна кількість необхідних годин для їх виконання становила близько 227 людино-годин/міс, що є менше за загальний ресурс (480 год/міс) у разі найму персоналу. Це означає, що:

- навіть часткова реалізація пропущених у 2024 проєктів забезпечує покриття ВЕР у 2025;
- ефективне використання робочого часу дозволяє уникнути простою, знизити ризики збитковості та покращити рентабельність.

Висновок: розширення штату прямо дозволяє капіталізувати втрачені можливості, тим самим посилюючи фінансову стійкість підприємства.

Проведена емпірична перевірка дозволила підтвердити гіпотези, сформульовані у процесі побудови моделей:

1. СVP-модель адекватно відображає структуру витрат підприємства у 2024 році — розрахована точка беззбитковості відповідає фактичним результатам за місяцями, окрім мінімальних відхилень у березні-червні.
2. Імітаційне моделювання для 2025 року демонструє досяжність фінансової стійкості при дотриманні плану щодо кількості персоналу і структури продажів.
3. План найму персоналу відповідає наявному попиту – 12 пропущених проєктів могли бути реалізовані без перевищення допустимого навантаження (480 год/міс).
4. Залучення додаткових замовлень від бізнесу (згідно з планами на 2025 рік) сприятиме підвищенню маржинальності та пришвидшенню виходу за межі беззбитковості.

На підставі результатів перевірки можна запропонувати наступні практичні рекомендації для підвищення точності та ефективності використання моделей:

- Регулярно оновлювати коефіцієнти маржинальності залежно від зміни структури послуг, вартості робочої сили та вартості матеріалів;

- Запровадити стратегічне планування графіків навантаження персоналу, щоб уникати пікових перевантажень або простоїв;
- Застосовувати адаптивне моделювання ВЕР із кроком в 1 квартал, щоб враховувати динаміку попиту;
- Впровадити облік відмов за причинами, аби знизити кількість упущених можливостей;
- Використовувати програмні інструменти (наприклад, Excel PowerQuery або Python Pandas) для автоматизації розрахунків та обробки великих масивів фінансових даних.

## **2.5 Рекомендації щодо підвищення управлінської ефективності малих підприємств в сфері надання консалтингових послуг**

У попередніх пунктах кваліфікаційної роботи було проведено аналіз фінансово-економічної діяльності малого підприємства ФОП Постельняк, здійснено емпіричне моделювання точки беззбитковості, а також розглянуто варіанти розвитку за різними сценаріями. У даному пункті, спираючись на зібрану інформацію, аналітичні розрахунки, а також актуальні положення науково-практичної літератури, буде представлено комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення управлінської ефективності підприємства. Рекомендації мають прикладний характер і ґрунтуються на особливостях функціонування малого консалтингового бізнесу.

### **Оптимізація структури витрат з фокусом на маржинальність**

Аналіз, проведений у пунктах 2.1 та 2.2, засвідчив значну частку змінних витрат у собівартості проєктів, зокрема премій працівникам, логістики та оренди простору для заходів, які можуть досягати 70% від суми окремих договорів. Тому першочерговим завданням є:

- Аналіз маржинального прибутку по кожному виду послуг з урахуванням постійних і змінних витрат (за аналогією з таблицями у п. 2.2). Для цього необхідно систематизувати облік у форматі нарахувань за годину та прямих витрат на кожен тип проекту.

- Перегляд ціноутворення, особливо для послуг, де маржинальність нижча за 250 грн/год. Для порівняння, у найбільш ефективних кейсах дохід на 1 годину сягав 360–400 грн (п. 2.2).

- Аутсорсинг малорентабельних функцій. Наприклад, часткове залучення зовнішніх спеціалістів для одноразових графічних задач або проведення заходів, де дохід за годину істотно нижчий за середній по портфелю.

Запровадження обліку трудових ресурсів на основі завантаженості

Як було зазначено у п. 2.3, головною внутрішньою загрозою є нерівномірне використання часу працівників, особливо в умовах планованого розширення штату. Для забезпечення стабільності та беззбитковості необхідно:

- Ввести показник utilization rate – частку часу, за який працівник створює дохід (тобто працює на оплачуваних проектах), від загального часу роботи.

- Регулярно порівнювати фактичну та планову завантаженість працівників (наприклад, 85–90% для бізнес-аналітика та менеджера, 70–75% – для дизайнера).

- Інтегрувати систему планування навантаження (наприклад, Google Calendar + CRM-система) для виявлення вільних вікон, які можна заповнювати новими проектами чи навчанням.

Розширення клієнтської бази бізнес-сегменту

Згідно з результатами дослідження (див. п. 2.1 та 2.3), протягом 2024 року основний дохід формували громадські організації, тоді як бізнес-клієнти мали меншу частку, але забезпечували вищу оплату за годину праці. Відповідно, слід:

- Посилити маркетинг для B2B-сегменту. Хоча витрати на маркетинг були відсутні, варто використовувати безкоштовні та маловитратні інструменти: публікації кейсів, відгуків клієнтів, портфоліо проектів у соцмережах, професійних форумах.

- Пріоритезувати замовлення від бізнесу через введення мінімального порогу проєктного бюджету або пільгових умов для довготривалих B2B-партнерств.

- Підготувати пакетні пропозиції для МСБ, зокрема: «Бізнес-план за 10 днів», «Стратегічна сесія за 5 годин», що полегшить продаж послуг.

#### Впровадження динамічного ціноутворення на основі моделі CVP

Як показало моделювання у п. 2.2 та 2.4, поточна вартість послуг є достатньою для покриття витрат лише за високої завантаженості. За песимістичного сценарію (5 проєктів/міс.), рівень маржинальності знижується, і досягнення точки беззбитковості стає під питанням. Для цього доцільно:

- Запровадити гнучке ціноутворення в залежності від завантаженості: наприклад, якщо обсяг замовлень нижчий за план, підвищити ціни на послуги нового запуску на 10–15%.

- Застосувати сезонні коефіцієнти: у періоди активності (листопад–грудень) зберігати стандартну вартість, у «тихих» періоди (березень–травень) вводити бонуси за замовлення (швидший запуск, безкоштовна консультація тощо).

- Проводити щоквартальний перерахунок точки беззбитковості, враховуючи фактичні витрати, зміну цін, обсягів послуг та розміру премій співробітникам.

#### Побудова мінімальної системи управлінського обліку

З огляду на те, що підприємство функціонує як ФОП, управлінський облік не є обов'язковим з точки зору законодавства. Проте для підтримки управлінської ефективності, особливо з урахуванням моделі CVP, доцільно створити мінімальну облікову систему:

- Ведення окремих таблиць із місячними доходами, преміями працівників, податками та змінними витратами по кожному проєкту.

- Формування показників ефективності: дохід на одну годину роботи, валовий дохід на проєкт, фактична маржа, вартість змінних витрат на 1 грн доходу.

- Автоматизація обліку на базі безкоштовних інструментів (Google Sheets або аналогічних), з можливістю відображення динаміки доходів/витрат у розрізі місяців та напрямів діяльності.

#### Оцінка невикористаних можливостей і управління відмовами

Як свідчить аналіз, у 2024 році підприємство відмовило 12 клієнтам через обмеженість ресурсів (див. п. 2.3). У грошовому еквіваленті сума втраченої виручки могла становити від 250 тис. до 400 тис. грн на рік. Щоб зменшити частку відмов:

- Розглянути створення пулу зовнішніх партнерів (фрілансерів), які можуть виконувати частину завдань при перевантаженні команди. Це особливо актуально для графічних робіт.

- Розпочати ведення реєстру відмов, з фіксацією причин і потенційного доходу. Аналізуючи ці дані, можна коригувати стратегію розвитку: наприклад, збільшити частку графічних проєктів у пропозиції, якщо саме в них був високий попит.

#### Використання результатів моделювання CVP для щоквартального планування

Оскільки в розділі 2 було проведено повноцінне сценарне моделювання CVP-моделі (піункти 2.2–2.4), ці напрацювання повинні стати основою для практичного планування. Рекомендується:

- Застосовувати сценарні моделі при складанні щоквартальних прогнозів обсягів продажів і рівня витрат, зокрема для визначення доцільності участі в кожному новому проєкті.

- Визначати щоквартальний "пори́г беззбитковості" та адаптувати до нього стратегію ціноутворення, навантаження персоналу і рівень преміювання.

- Періодично (раз на квартал) проводити чутливий аналіз, визначаючи, які фактори найбільше впливають на дохідність: зміна тривалості проєктів, середній дохід за годину, кількість проєктів.

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що підвищення управлінської ефективності малого підприємства у сфері консалтингових послуг

можливе лише за умови інтеграції стратегічного планування з гнучкими інструментами управління фінансами та ресурсами. Застосування моделі CVR як основного елементу фінансового аналізу, регулярне оновлення інформаційної бази, орієнтація на підвищення маржинальності та ефективне використання людських ресурсів — це ті ключові напрями, які дозволять досягти довгострокової стабільності та прибутковості бізнесу навіть в умовах мінливого зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи за темою «Аналіз моделей беззбитковості для малих підприємств у сфері надання консалтингових послуг» було досягнуто поставленої мети – обґрунтування та побудови ефективної моделі аналізу беззбитковості для підприємства у формі ФОП, яке працює у сфері надання консалтингових послуг. У ході дослідження було послідовно реалізовано всі поставлені завдання, що дозволило отримати цілісне уявлення про механізми моделювання беззбиткової діяльності та застосування аналітичного інструментарію для прийняття управлінських рішень.

По-перше, теоретичне дослідження дозволило конкретизувати сутність аналізу беззбитковості як ключового інструменту управлінського обліку та планування. Було з'ясовано, що класична модель «витрати–обсяг–прибуток» (CVP) забезпечує розрахунок критичного обсягу реалізації, який гарантує покриття всіх витрат підприємства та вихід на нульовий фінансовий результат. Особливу увагу приділено адаптації цієї моделі до специфіки інтелектуального бізнесу, де домінують нематеріальні активи, а структура витрат значною мірою залежить від людських ресурсів і проектної зайнятості.

По-друге, аналіз сучасних наукових підходів та публікацій виявив, що, попри широку апробацію CVP-аналізу в промисловості, його застосування до малого консалтингового бізнесу потребує додаткової адаптації. У вітчизняній літературі бракує робіт, які враховують високу частку індивідуалізованих витрат, нерегулярну динаміку надходжень, а також відсутність чіткої сезонності. Це обґрунтовує доцільність проведення подальших прикладних досліджень у цьому напрямі.

По-третє, у розділі 2 проведено комплексну побудову інформаційної бази для подальшого моделювання. Було зібрано реальні статистичні дані про діяльність підприємства (ФОП Постельняк) упродовж 2024 року, що дозволило ідентифікувати основні показники фінансово-економічної діяльності: щомісячні

надходження, кількість виконаних проєктів, витрати праці (людино-години), структура витрат (постійних та змінних), а також середній дохід на годину. Визначено, що загальна структура витрат є гнучкою: змінні витрати становлять значну частку й залежать від кількості проєктів і преміювання виконавців, у той час як постійні витрати – від оренди, бухгалтерії та оподаткування.

Зокрема, встановлено, що середня рентабельність проєктів залежить не лише від обсягу надходжень, а й від навантаження персоналу, типу клієнта (бізнес чи громадська організація) та специфіки проєкту (графічний, аналітичний, управлінський). Це дозволило здійснити класифікацію замовлень і виокремити маржинальність окремих напрямів.

По-четверте, у межах другого розділу було запропоновано кілька сценаріїв розвитку подій на 2025 рік (оптимістичний, базовий і песимістичний), для яких проведено розрахунок прогнозованої точки беззбитковості. Імітаційне моделювання з урахуванням зміни кількості проєктів, тривалості виконання та середнього доходу на годину дозволило виявити межі стійкості бізнес-моделі, що стала критично важливою для прийняття рішень щодо найму нових працівників.

Усі моделі будувались із використанням CVP-підходу з розширенням: враховано преміальне навантаження на працівників, облік податкових ставок, гнучкість премій і вплив нерегулярності надходжень.

По-п'яте, результати імітаційного моделювання підтвердили, що навіть у песимістичному сценарії за умови помірної зростання витрат (до 5%) та зниження середнього доходу на годину (до 240 грн), підприємство зможе уникнути збитковості лише за чіткої оптимізації проєктного навантаження та раціонального використання праці. Такий висновок засновано на моделі, яка поєднує класичні аналітичні інструменти (графік беззбитковості, маржинальний дохід, рівень покриття) та сучасні сценарні підходи (імітаційне прогнозування в умовах невизначеності).

По-шосте, проведено емпіричну перевірку моделі на основі фактичної діяльності підприємства у 2024 році. Аналіз підтвердив, що підприємство досягло позитивного фінансового результату, перевищивши критичний обсяг реалізації у

більшості місяців, особливо у другому півріччі. Це свідчить про підвищення ефективності маркетингових стратегій та зростання довіри клієнтів, попри відсутність прямих витрат на рекламу. Крім того, простежується тенденція до зміни структури клієнтів: збільшення частки замовлень від бізнесу, які є більш маржинальними, ніж замовлення від громадських організацій.

По-сьоме, оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень беззбитковості виявила, що ключовими чинниками залишаються: інтенсивність завантаження персоналу, своєчасність виконання замовлень, гнучкість у формуванні вартості послуг, а також адаптивність до змін у ринку. Особливу увагу варто приділити нерівномірності надходжень, яка зумовлена як тривалістю проєктів, так і практикою розтермінованої оплати клієнтами.

Окремо було виявлено втрати потенційного доходу у 2024 році через відмови у співпраці з бізнесами, які замовляли розробку бізнес-стратегій, комунікаційних концепцій і графічних матеріалів. Сукупно йдеться про втрати на понад 250 000 грн. Це підтверджує актуальність рішення щодо залучення найманих працівників у 2025 році, зокрема бізнес-аналітика, графічного дизайнера та проєктного менеджера. Прогнозована ефективність найму працівників також перевірена у моделі з урахуванням зростання постійних витрат до 68 260 грн/міс., що дозволяє формувати стратегії планування персонального ресурсу на довгострокову перспективу.

Таким чином, у межах кваліфікаційної бакалаврської роботи було сформовано комплексну аналітичну модель беззбитковості, адаптовану до специфіки малого підприємства у сфері надання консалтингових послуг, що дозволяє:

- здійснювати щомісячний контроль витрат, доходів та фінансових результатів;
- аналізувати маржинальність за видами послуг та клієнтськими сегментами;
- прогнозувати необхідний обсяг реалізації для забезпечення беззбитковості;

- моделювати ризикові сценарії розвитку подій і формувати відповідні управлінські рішення;
- оптимізувати найм працівників з урахуванням прогностичних показників завантаженості та витрат.

Результати дослідження мають практичну значущість як для обраної бази практики (ФОП Постельняк), так і для інших малих підприємств інтелектуального спрямування, що працюють у сфері консалтингу, послуг для бізнесу, креативних індустрій. Розроблена модель може бути використана для планування бюджету, обґрунтування інвестицій, формування ціноутворення, прийняття стратегічних і тактичних рішень у діяльності малого підприємства.

На завершення, варто наголосити, що подальші дослідження можуть бути зосереджені на деталізації моделей ризик-менеджменту, використанні методів машинного навчання для прогнозування попиту, а також на формуванні універсального програмного продукту для автоматизації аналізу беззбитковості в малому бізнесі.

Отже, завдання, сформульовані у вступі, були реалізовані повною мірою. Робота не лише підтвердила актуальність дослідження моделі беззбитковості для консалтингових підприємств, а й запропонувала практичні шляхи вдосконалення управлінської ефективності через системний фінансовий аналіз.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (від 16.07.1999 № 996-XIV).
2. Податковий кодекс України (Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI, чинний; визначає податок на прибуток, що впливає на безбитковість підприємства).
3. Наказ Міністерства фінансів України № 422 від 25.06.2003 – «Про затвердження Методичних рекомендацій по застосуванню регістрів бухгалтерського обліку малими підприємствами».
4. ДСТУ ISO 20700:2021 «Настанови щодо надання послуг з управлінського консультування». Національний стандарт України, чинний з 2021 року.
5. Міжнародний стандарт МСФЗ для МСП (2015) – офіційний текст перекладу Фонду МСФЗ (розділ про малий бізнес).
6. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч.-метод. посібник. – Харків: Національний юридичний ун-т імені Ярослава Мудрого, 2021.
7. Марченко В. М. (ред.) Основи підприємницької діяльності: підручник. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022.
8. Приймак С. В. Аналіз господарської діяльності: практикум. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022.
9. Шевців Л. Ю. Управлінський облік: опорний конспект для студентів вищих закладів освіти (бакалавр). – Львів: Фінансовий ун-т, 2014.
10. Сіменко І. В., Косова Т. Д. (ред.). Аналіз господарської діяльності: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2013.
11. Abdullahi S. R., Bello S., Mukhtar I. S., Musa M. H. Cost-Volume-Profit Analysis as a Management Tool for Decision Making in Small Business Enterprises... *IOSR-JBM*, 2017.

12. Kiradoo G. A Comprehensive Examination of Cost-Volume-Profit Analysis in Business Profit, *Global Review of Business and Economic Research* (5(1):23–32, 2009; опубл. SSRN 2023).
13. Oppusunggu L. S. Importance of Break-Even Analysis for Micro, Small and Medium Enterprises, *IJEMS* (2020).
14. Stanisic N., Knezevic G. Break Even: Just Another Academic Amusement or Useful Addition to the Financial Practitioner's Toolbox, *Finiz Conf. Belgrade, 2014* (3 с., SSRN 2015).
15. Strielkowski W., Guliyeva A., Rzayeva U., Korneeva E., Sherstobitova A. Mathematical Modeling of Intellectual Capital and Business Efficiency of Small and Medium Enterprises. *Mathematics*, 9(18):2305, 2021.
16. Yohanis A. P. Cost Management Strategies in Small Business Development, *SSRN* (2023).
17. МСФЗ для МСП. Розділ 1: «Малі та середні підприємства» (Фонд МСФЗ). Доступ: офіційний сайт Мінфіну України [mof.gov.ua](http://mof.gov.ua).
18. PayProGlobal, «Що таке дні до досягнення точки беззбитковості?»: онлайн-аналітика з розрахунками URL: [https://payproglobal.com/...](https://payproglobal.com/) (дата звернення: 15.04.2025)
19. Гріненко Т. В. Оптимізація управлінських рішень у малому бізнесі через інтеграцію AI-інструментів. *Вісник КНЕУ. 2023. № 4. С. 89–95.*
20. Smith J., Lee H. Financial resilience of consulting SMEs after COVID-19: evidence from international survey. *Journal of Small Business Management*. 2022. Vol. 60(3). P. 389–404.
21. Фінансовий менеджмент у креативних індустріях : монографія / за ред. М. І. Ковальчука. Київ : Ліра-К, 2023. 276 с.
22. Шевченко О. П. CVP-аналіз у практиці консалтингових ФОП: емпіричні дані з України. Стратегії розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану : зб. наук. праць. Київ : НАУ, 2024. С. 112–120.
23. Методичні вказівки щодо електронного документообігу для ФОП. Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2023. 26 с.

24. Проєкт Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 35 «Внутрішній контроль у малих підприємствах». Міністерство фінансів України. 2024. 19 с.
25. SME Policy Responses to Geopolitical Crises. OECD. 2023. URL: <https://www.oecd.org/industry/sme> (дата звернення: 01.04.2025).
26. Baines T. Value-Based Pricing in Professional Services. Harvard Business Review. 2022. January. P. 34–41.
27. Tools for Financial Modeling in SMEs. Gartner Report. 2024. URL: <https://www.gartner.com> (дата звернення: 10.04.2025).
28. Марініченко В. О. Візуалізація даних у фінансовому менеджменті. Київ : КНЕУ, 2023. 152 с.
29. Петренко І. С. Оптимізація структури витрат малих підприємств сфери послуг : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2023. 24 с.
30. Динаміка розвитку малого бізнесу в Україні (2021–2023) : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2024. 96 с.
31. OECD. The Role of Business Services in SME Competitiveness: Evidence from Consulting Firms. OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 35, Paris, 2023. URL: <https://www.oecd.org/publications/the-role-of-business-services-in-sme-competitiveness.htm> (дата звернення: 10.04.2025).
32. Методичні вказівки щодо електронного документообігу для ФОП. Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2023. 26 с.
33. Котляр М. І., Кузьменко О. В. Консалтинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
34. Bessant J., Rush H. Consultancy Services and Innovation in SMEs: A Systematic Review. International Small Business Journal. 2022. Vol. 40(7). P. 945–963.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Фінансові показники ФОП Постельняк Олена Олегівна за 2024 рік

Дата проводки	Сума	Призначення платежу	Назва контрагента
27.12.2024	-48000	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
27.12.2024	29555	За послуги з розміщення інформації на веб-ресурсах згідно з договором № КЕ-11 від 02.12.2024, без ПДВ	ТОВ "КЛУБ ЕНЕРГЕТИКИ"
24.12.2024	-1120	Оплата за кейтерингові послуги згідно з рахунком № 108 від 21.12.2024. Без ПДВ	ДОВЖЕНКО П.Й. ФОП
24.12.2024	1232	Оплата за організацію заходів згідно рах №Л-15-5 від 21.12.2024. від та договору №Л-15 від 11.11.2024 без ПДВ	ЛІДЕРКА ГО
19.12.2024	-10000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
19.12.2024	29400	За послуги з розміщення інформації на веб-ресурсах згідно з договором № КЕ-11 від 02.12.2024, без ПДВ	ТОВ "КЛУБ ЕНЕРГЕТИКИ"
18.12.2024	-500	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
18.12.2024	-1120	Оплата за кейтерингові послуги згідно з рахунком №107 від 14.12.2024. Без ПДВ.	ДОВЖЕНКО П.Й. ФОП
18.12.2024	-1520	Оплата за кейтерингові послуги згідно з рахунком №105 від 08.12.2024. Без ПДВ.	ДОВЖЕНКО П.Й. ФОП

18.12.2024	-1200	Оплата за кейтерингові послуги згідно з рахунком №104 від 07.12.2024. Без ПДВ.	ДОВЖЕНКО П.Й. ФОП
18.12.2024	4224	Оплата за організацію заходів згідно рах №Л-15-4 від 16.12.2024. від та договору №Л-15 від 11.11.2024 без ПДВ	ЛІДЕРКА ГО
12.12.2024	-3000	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
12.12.2024	-27270	Оплата за худі згідно рах. №15655 від 10.12.2024. Без ПДВ	Шахман К. В. ФОП
12.12.2024	29997	Оплата за організацію заходів згідно рах №Л-15-3 від 10.12.2024. від та договору №Л-15 від 11.11.2024 без ПДВ	ЛІДЕРКА ГО
03.12.2024	-375	Оплата за послуги з кейтерингу згідно з рахунком № 103 від 30 листопада 2024 р. Без ПДВ	ДОВЖЕНКО П.Й. ФОП
03.12.2024	412.5	Оплата за організацію заходів згідно рах №Л-15-2 від 30.11.2024. від та договору №Л-15 від 11.11.2024 без ПДВ	ЛІДЕРКА ГО
03.12.2024	-19500	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
03.12.2024	-10000	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
03.12.2024	-10000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
02.12.2024	-138.55	Комісія за обслуговування рахунків згідно з договором банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ПОСТЕЛЬНЯК О. О. ФОП
02.12.2024	40000	Оплата за послуги з управління проектом за листопад 2024 згідно рах.	Важлива ГО

		№ П-01-5 від 30.11.2024р, та дог. №П-01 від 17.06.2024р Без ПДВ.	
01.12.2024	-11.45	Комісія за обслуговування рахунку за листопад 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
27.11.2024	-2600	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
27.11.2024	-655	Оплата за послуги з кейтерингу згідно з рахунком № 101 від 23 листопада 2024 р. Без ПДВ.	ДОВЖЕНКО П.Й. ФОП
27.11.2024	720.5	Оплата за організацію заходів згідно рах №Л-15-1 від 23.11.2024. від та договору №Л-15 від 11.11.2024 без ПДВ	ЛІДЕРКА ГО
11.11.2024	1500	Оплата за послуги з проведення розмов.-інтегр.клубу згідно рах. №11 від 31.10.2024р. договір від 15.04.2024р. (за 10.2024р.), без ПДВ. Контр. 21141Y24M112113 (10R-611106-Intgration clubs "Rika")	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"
06.11.2024	-19000	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
06.11.2024	20000	За створення об'єктів графічного дизайну за жовтень 2024 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна
05.11.2024	-4600	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
04.11.2024	-37600	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
04.11.2024	40000	Оплата за послуги з управління проектом за жовтень 2024 згідно рах.	Важлива ГО

		№ П-01-4 від 31.10.2024р, та дог. №П-01 від 17.06.2024р Без ПДВ.	
01.11.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за жовтень 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
23.10.2024	-12000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
23.10.2024	-5945.05	101 Єдиний податок за 9 місяців 2024	ГОЛОВНЕ УДКСУ У КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ
23.10.2024	-5	Комісія за виконання платежів в національній валюті, згідно з відкритою офертою банку N б/н від 09.08.2022 та тарифів банку, без ПДВ.	ЗА ДЕБЕТУВАННЯ РАХУНКУ(УАН)
23.10.2024	20000	За створення об'єктів графічного дизайну за вересень 2024 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна
05.10.2024	-2700	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
04.10.2024	3000	Оплата за послуги з проведення заняття згідно рах. №10 від 30.09.2024р. договір від 15.04.2024р. (за 09.2024р.), без ПДВ. Контр. 21141Y24M112113 (10R-611106-Intgration clubs "Rika")	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"
02.10.2024	-40000	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
02.10.2024	40000	Оплата за послуги з управління проектом за вересень 2024 згідно рах. № П-01-3 від 30.09.2024р, та дог. №П-01 від 17.06.2024р Без ПДВ.	Важлива ГО

01.10.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за вересень 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
11.09.2024	-3000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
10.09.2024	3000	ОПЛАТА ЗА НАЛАШТУВАННЯ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ ЗГІДНО РАХ. № 102 ВІД 05.09.2024Р, ТА ДОГ. №16 ВІД 19.08.2024Р БЕЗ ПДВ.	Важлива ГО
06.09.2024	-23000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
06.09.2024	20000	За створення об'єктів графічного дизайну за листопад 2023 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна
05.09.2024	3000	Оплата за послуги з проведення засідання згідно рах. №9 від 30.08.2024р. договір від 15.04.2024р. (за 08.2024р.), без ПДВ. Контр. 21141Y24M112113 (10R-611106-Intgration clubs "Rika")	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"
03.09.2024	-10000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
03.09.2024	-10000	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
03.09.2024	-20000	4731 **** * 1582 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
03.09.2024	-100	Комісія за поповнення карток для виплат та нецільові платежі	НЕЦІЛЬОВЕ ПОПОВНЕННЯ КАРТОК(УАН)
03.09.2024	40000	Оплата за послуги з управління проектом за серпень 2024 згідно рах.	Важлива ГО

		№ П-01-2 від 31.08.2024р, та дог. №П-01 від 17.06.2024р Без ПДВ.	
01.09.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за серпень 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
24.08.2024	-1000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
21.08.2024	-6000	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
21.08.2024	6996	ОПЛАТА ЗА ТАРГЕТОВАНУ РЕКЛАМУ ЗГІДНО РАХ. № 83 ВІД 19.08.2024Р, ТА ДОГ. №16 ВІД 19.08.2024Р БЕЗ ПДВ.	Важлива ГО
13.08.2024	-6450	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
09.08.2024	-19000	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
09.08.2024	20000	За створення об'єктів графічного дизайну за липень 2024 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна
08.08.2024	-2860	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
08.08.2024	3000	Оплата за послуги з проведення засідання згідно рах.-факт. №8 від 26.07.2024р. договір від 15.04.2024р. (за 07.2024р.), без ПДВ. Контр. 21141Y24M112113 (10R-611106-Intgration clubs "Rika")	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"
03.08.2024	-38000	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
02.08.2024	40000	Оплата за послуги з координації та управління проектом згідно рах. №	Важлива ГО

		П-01-1 від 31.07.2024р, та дог. №П-01 від 17.06.2024р Без ПДВ.	
01.08.2024	-4684.98	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
01.08.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за липень 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
31.07.2024	-5000	Оплата за знімання відеоматеріалу за проектом "Я У ТЕБЕ Є" згідно з рахунком № 12 від 18.07.2024 р. та договором № 1 від 10.07.2024 р. без ПДВ	КРАВЦОВ ВІТАЛІЙ СЕРГІЙОВИЧ
31.07.2024	-5	Комісія за виконання платежів в національній валюті, згідно з відкритою офертою банку N б/н від 09.08.2022 та тарифів банку, без ПДВ.	ЗА ДЕБЕТУВАННЯ РАХУНКУ(УАН)
29.07.2024	-10000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
28.07.2024	-30000	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
27.07.2024	52200	ОПЛАТА ЗА ВИГОТОВЛЕННЯ ВІДЕОРОЛІКІВ ЗА ПРОЄКТОМ "Я У ТЕБЕ Є" ЗГІДНО РАХУНКУ № 01-23 ВІД 26.07.2024 ТА ДОГОВОРУ №23 ВІД 08.07.2024 БЕЗ ПДВ	Важлива ГО
26.07.2024	-11000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
26.07.2024	-8214.75	101 Єдиний податок за Півріччя 2024	ГОЛОВНЕ УДКСУ У КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ
26.07.2024	-5	Комісія за виконання платежів в національній валюті, згідно з	ЗА ДЕБЕТУВАННЯ РАХУНКУ(УАН)

		відкритою офертою банку N б/н від 09.08.2022 та тарифів банку, без ПДВ.	
26.07.2024	20000	За створення об'єктів графічного дизайну за червень 2023 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна
01.07.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за червень 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
24.06.2024	-4000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
22.06.2024	-1000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
21.06.2024	-2700	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
21.06.2024	3000	Оплата за послуги з проведення засідання згідно рах.-факт. №7 від 18.06.2024р. договір від 15.04.2024р. (за 05.06, 18.06.2024р.), без ПДВ. Контр. 21141Y24M112113 (10R-611106-Intgration clubs "Rika")	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"
18.06.2024	-15000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
18.06.2024	20000	За створення об'єктів графічного дизайну за травень 2024 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна
01.06.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за травень 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
31.05.2024	-3000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА

28.05.2024	-1350	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
28.05.2024	1500	Оплата за послуги з проведення засідання згідно рах.-факт. №6 від 27.05.2024р. договір від 15.04.2024р. (за 25.05.2024р.), без ПДВ. Контр. 21141Y24M112113 (10R-611105-Intgration clubs "Rika")	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"
09.05.2024	-17000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
09.05.2024	20000	За створення об'єктів графічного дизайну за квітень 2024 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна
09.05.2024	-1000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
08.05.2024	-1400	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
08.05.2024	1500	Оплата за послуги з проведення засідання згідно рах.-факт. №5 від 27.04.2024р. договір від 15.04.2024р. (за 14.03, 26.03.2024р.), без ПДВ. Контр. 21141Y24M112113 (10R-611105-Intgration clubs "Rika")	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"
01.05.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за квітень 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
22.04.2024	-5700	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
22.04.2024	6000	За створення об'єктів графічного дизайну за квітень 2023 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна

10.04.2024	-1200	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
10.04.2024	-20000	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
10.04.2024	-4464.75	101 єдиний податок 5% за січень - березень 2024 року	ГОЛОВНЕ УДКСУ У КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ
10.04.2024	-5	Комісія за виконання платежів в національній валюті, згідно з відкритою офертою банку N б/н від 09.08.2022 та тарифів банку, без ПДВ.	ЗА ДЕБЕТУВАННЯ РАХУНКУ(УАН)
10.04.2024	20000	За створення об'єктів графічного дизайну за березень 2023 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна
03.04.2024	3000	Оплата за послуги з проведення засідання згідно рах.-факт. №2 від 27.03.2024р. договір від 14.02.2024р. (за 14.03, 26.03.2024р.), без ПДВ. Контр. 21141Y24M112113 (10R-611105-Intgration clubs "Rika")	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"
01.04.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за березень 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
27.03.2024	-10300	5168 **** * 7780 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
27.03.2024	11000	Оплата за послуги комунікаційниці за лютий 2024р згідно рахунку № 003_24 від 27.03.2024 та договору №33 від 24.11.2023 без пдв	ОГЦ ГО
19.03.2024	-2700	5168 **** * 8531 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА

18.03.2024	3000	Оплата за надання послуг згідно рах.-факт. 1 від 26.02.2024р. договір від 14.02.2024р. (за 17.02, 25.02.2024р.), без ПДВ. Контр. 21141Y24M112113 (10R-611105-Intgration clubs "Rika")	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"
01.03.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за лютий 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
29.02.2024	-10945	5168 **** * 2223 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
29.02.2024	11000	Оплата за послуги комунікаційниці за лютий 2024р згідно рахунку № 002_24 від 28.02.2024 без пдв	ОГЦ ГО
26.02.2024	-16950	5168 **** * 2173 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
26.02.2024	20000	За створення об'єктів графічного дизайну за лютий 2024 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна
24.02.2024	-1900	5168 **** * 2173 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
15.02.2024	-4750	5168 **** * 2223 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
15.02.2024	5000	За створення об'єктів графічного дизайну за листопад 2023 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна
08.02.2024	-19000	5168 **** * 2173 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
08.02.2024	20000	За створення об'єктів графічного дизайну за листопад 2023 року, згідно договору №1 від 01.11.2023 року, без ПДВ	ФОП Рябко Світлана Андріївна

01.02.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за січень 2024 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)
29.01.2024	-10300	5168 **** * 2223 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
29.01.2024	11000	Оплата за послуги комунікаційниці за січень 2024р згідно рахунку № 0001_24 від 29.01.2024 без пдв	ОГІЦ ГО
16.01.2024	-600	5168 **** * 2223 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
12.01.2024	-11055.8	101 єдиний податок 5% за жовтень - грудень 2023 року	ГОЛОВНЕ УДКСУ У КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ
12.01.2024	-5	Комісія за виконання платежів в національній валюті, згідно з відкритою офертою банку N б/н від 09.08.2022 та тарифів банку, без ПДВ.	ЗА ДЕБЕТУВАННЯ РАХУНКУ(УАН)
06.01.2024	-8300	5168 **** * 2223 Переказ власних коштів	ПОСТЕЛЬНЯК ОЛЕНА ОЛЕГІВНА
04.01.2024	8295	ОПЛАТА ЗА ПОСЛУГИ PR МЕНЕДЖЕРА ПРОЄКТУ ЗА ЛИСТОПАД 2023Р ЗГІДНО РАХ. №0013_23 ВІД 04.01.2024 ТА ДОГОВОРУ №24 ВІД 20.06.2023 БЕЗ ПДВ	ОГІЦ ГО
01.01.2024	-150	Комісія за обслуговування рахунку за грудень 2023 р. згідно договору банківського рахунку від 09.08.2022, без ПДВ.	ОБСЛУГ. ПОТ. РАХУНКІВ(УАН)

Джерело: надано ФОП Постельняк О.О.

Таблиця Б.1 – Надходження та витрати на реалізацію договорів ФОП

Постельняк Олена Олегівна за 2024 рік разом з використаними людино-годинами на реалізацію кожного з договорів

Дата проводки	Сума	Назва контрагента	Хто має виконувати це завдання у майбутньому, якщо найняти нових працівників	Скільки людино годин приблизно має зайняти виконання цього договору	Приблизні витрати для виконання договору	Скільки отримуємо надходжень за одну годину роботи працівника(з врахування витрат на проєкт)
27.12.2024	29555	ТОВ "КЛУБ ЕНЕРГЕТИКИ"	Проектний менеджер та Бізнес аналітик	130	5000	188.8846
24.12.2024	1232	ЛІДЕРКА ГО	Проектний менеджер	5	0	246.4
19.12.2024	29400	ТОВ "КЛУБ ЕНЕРГЕТИКИ"	Проектний менеджер	80	4000	317.5
18.12.2024	4224	ЛІДЕРКА ГО	Графічний дизайнер	9	500	413.7778
12.12.2024	29997	ЛІДЕРКА ГО	Проектний менеджер та Бізнес аналітик	75	0	399.96
03.12.2024	412.5	ЛІДЕРКА ГО	Проектний менеджер	3	0	137.5
02.12.2024	40000	Важлива ГО	Проектний менеджер та	150	0	266.6667

			Бізнес аналітик			
27.11.2024	720.5	ЛІДЕРКА ГО	Проектний менеджер	2.5	0	288.2
11.11.2024	1500	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"	Проектний менеджер	5	0	300
06.11.2024	20000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	70	1000	271.4286
04.11.2024	40000	Важлива ГО	Проектний менеджер та Бізнес аналітик	110	3000	336.3636
23.10.2024	20000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	70	0	285.7143
04.10.2024	3000	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"	Проектний менеджер	15	500	166.6667
02.10.2024	40000	Важлива ГО	Проектний менеджер та Бізнес аналітик	150	3000	246.6667
10.09.2024	3000	Важлива ГО	Графічний дизайнер	10	1500	150
06.09.2024	20000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	80	2000	225
05.09.2024	3000	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"	Проектний менеджер	12	1000	166.6667
03.09.2024	40000	Важлива ГО	Проектний менеджер та Бізнес аналітик	140	3000	264.2857

21.08.2024	6996	Важлива ГО	Проектний менеджер	20	3000	199.8
09.08.2024	20000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	90	0	222.2222
08.08.2024	3000	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"	Проектний менетжер та Бізнес аналітик	10	500	250
02.08.2024	40000	Важлива ГО	Проектний менетжер та Бізнес аналітик	145	1000	268.9655
27.07.2024	52200	Важлива ГО	Графічний дизайнер	145	5000	325.5172
26.07.2024	20000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	120	0	166.6667
21.06.2024	3000	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"	Проектний менеджер	9	500	277.7778
18.06.2024	20000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	120	0	166.6667
28.05.2024	1500	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"	Проектний менеджер	5	0	300
09.05.2024	20000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	50	0	400
08.05.2024	1500	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"	Проектний менеджер	8	0	187.5
22.04.2024	6000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	20	0	300

10.04.2024	20000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	65	500	300
03.04.2024	3000	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"	Проектний менеджер	8	0	375
27.03.2024	11000	ОГЦ ГО	Проектний менеджер	25	4000	280
18.03.2024	3000	ГО "ДЕСЯТЕ КВІТНЯ"	Проектний менеджер та Бізнес аналітик	9	0	333.3333
29.02.2024	11000	ОГЦ ГО	Проектний менеджер та Бізнес аналітик	45	0	244.4444
26.02.2024	20000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	70	0	285.7143
15.02.2024	5000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	16	0	312.5
08.02.2024	20000	ФОП Рябко Світлана Андріївна	Графічний дизайнер	75	1000	253.3333
29.01.2024	11000	ОГЦ ГО	Проектний менеджер та Бізнес аналітик	35	0	314.2857
04.01.2024	8295	ОГЦ ГО	Проектний менеджер та Бізнес аналітик	30	2000	209.8333

Джерело: надано ФОП Постельняк О.О.