

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій,
обліку та фінансів

Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ФЕДОРЧУК ВІКТОР ІГОРОВИЧ

УДК 336.71

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ Віктор ФЕДОРЧУК

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Абрамова І. В., к.е.н., доцент

Житомир – 2023

Висновок кафедри фінансів і кредиту
за результатами попереднього захисту: кваліфікаційної роботи
Федорчука В. І.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту
_____ № __ від «__» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту

к.е.н., професор _____

Дмитро ДЕМА _

«__» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Федорчук Віктор Ігорович захистив

(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за університетською шкалою _____

Секретар ЕК

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Федорчук В. І. Фінансова стратегія розвитку малого підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Поліський національний університет, 2023.

В кваліфікаційній роботі систематизовано та обґрунтовано теоретичні, методичні та практичні аспекти формування фінансової стратегії розвитку малого підприємства. Досліджено сучасні проблеми функціонування малих підприємств, проаналізовано тенденції розвитку досліджуваного підприємства. Здійснено моделювання короткострокових та стратегічних цілей розвитку малого підприємства.

Ключові слова: малі підприємства, стратегія, фінансова стратегія розвитку, фінансовий менеджмент, стратегічні цілі розвитку.

SUMMARY

Fedorchuk V. I. Financial strategy for the development of a small enterprise. - Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 072 «Finance, Banking and Insurance». - Polissia National University, 2023.

The qualification work systematizes and substantiates the theoretical, methodical, and practical aspects of forming a financial strategy for the development of a small enterprise. The modern problems of the functioning of small enterprises were studied, the development trends of the investigated enterprise were analyzed. Modeling of short-term and strategic goals of the development of a small enterprise was carried out.

Keywords: small businesses, strategy, financial development strategy, financial management, strategic development goals.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	18
Висновки до розділу 2.....	28
РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	29
Висновки до розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми та аналіз останніх досліджень. Фінансова стратегія розвитку малого підприємства визначає ефективний шлях до досягнення успіху та стабільності в умовах мінливого і непередбачуваного економічного середовища. Фінансова стратегія дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін у кон'юктурі ринку та впроваджувати інновації, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність. Розробка ефективної стратегії дозволяє зменшити ризики та забезпечити фінансову стабільність; прогнозувати витрати, управляти бюджетом, забезпечувати раціональне використання фінансових ресурсів та знаходити оптимальні шляхи для фінансової підтримки інновацій.

Чітка стратегія може полегшити доступ до грантових програм чи фінансової підтримки від банків, інвесторів або кредиторів. Це особливо важливо для малих підприємств, щоб розширювати свою діяльність та розвиватися.

Наразі існує багато вчених, які вивчають тему фінансової стратегії розвитку малого підприємства. Важливо зауважити, що у цій сфері порушується багато важливих питань, які дозволяють малим підприємствам успішно функціонувати і розвиватися. Зокрема, низка наукових досліджень присвячені фінансовому управлінню та стратегічному розвитку малих підприємств (Кепко В. М., Непочатенко А. В., Новікова В. В., Сатир Л. М.), окремі стосуються фінансового планування та стратегії розвитку для малих бізнесів у мінливих умовах ринку (Кондратюк О. М., Пшеничний В. І.), ще інші фокусуються на дослідженні взаємодії між технологічними інноваціями та фінансовою стратегією у контексті розвитку малих бізнесів (Краузе О. І., Синькевич Н. І.).

Метою даної кваліфікаційної роботи виступає теоретико-методичне обґрунтування та дослідження прикладних аспектів щодо розробки і впровадження фінансової стратегії розвитку малого підприємства. Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі визначено такі **завдання**:

- обґрунтувати теоретико-методичні основи фінансової стратегії малих підприємств;
- виявити ключові стимулюючі та дестимулюючі чинники розвитку малих підприємств;
- проаналізувати динаміку та сучасні тенденції розвитку малих підприємств;
- сформулювати декомпозиційну модель впровадження фінансової стратегії розвитку малого підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* даного дослідження є фінансова стратегія розвитку малого підприємства. *Предметом* дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів щодо розробки та впровадження фінансової стратегії розвитку малого підприємства.

Методи дослідження. Результати даного дослідження отримано за загальнометодологічною схемою системного підходу. Методи аналізу і синтезу використано для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між досліджуваними явищами і процесами, формулювання висновків і пропозицій. Статистико-економічний метод застосовано при аналізі сучасного стану діяльності досліджуваного підприємства. Метод PEST-аналізу використано для встановлення факторів макросередовища, які визначають можливості розвитку і загрози діяльності малих підприємств. За допомогою методу SMART-моделювання сформовано короткострокові цілі фінансової стратегії малого підприємства, а стратегічні цілі окреслено на основі методології структурного аналізу і проєктування SADT у середовищі IDEF0 тощо.

Інформаційними джерелами для дослідження предмету кваліфікаційної роботи стали нормативно-правові акти України щодо функціонування малих підприємств, наукові публікації, аналітичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність малого підприємства (ІП «ІСПОЛ»), власні дослідження автора, інформаційні ресурси мережі Internet.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у побудові фінансової стратегії розвитку малого підприємства та обґрунтуванні короткострокових цілей розвитку за методикою SMART-моделювання.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та пропозиції, що сформовані за результатами дослідження можуть бути використані в практичній діяльності малих підприємств для удосконалення фінансового управління, зокрема, для побудови фінансової стратегії розвитку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами дослідження, що здійснювалось у межах кваліфікаційної роботи було опубліковано 3 тези доповідей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій:

1) «Роль бухгалтерського обліку, аудиту та податкової політики у розбудові незалежної України на шляху до Європейського союзу» (9-10 листопада 2023 р., Поліський національний університет) – «Основні критерії формування фінансової стратегії розвитку малих підприємств»;

2) «Безпека, технології, інновації: нові горизонти» (15 листопада 2023 р., Поліський національний університет) – «SMART-модель фінансової стратегії розвитку малого підприємства»;

3) «Студентські наукові читання – 2023» (30 листопада 2023 р., Поліський національний університет) – «PEST-аналіз діяльності підприємства малого бізнесу в умовах війни в Україні».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Основна частина даної роботи складає 26 аркушів. Робота містить вступ, три розділи із висновками, загальні висновки, список використаних джерел (40 найменувань). Ілюстрації представлені 5 таблицями і 5 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі стратегічне управління для малого бізнесу виступає ключовим інструментом досягнення стійкості та успіху. Однією із складових загальної стратегії розвитку є фінансова стратегія, яка визначає раціональність та ефективність формування, використання та управління фінансовими ресурсами підприємства для досягнення стратегічних цілей. В умовах непередбачуваних політичних, економічних і соціальних потрясінь необхідність обґрунтування та побудови ефективної фінансової стратегії для підприємств малого бізнесу має надзвичайно вагоме значення.

Науковці трактують фінансову стратегію підприємства як «складову його загальної стратегії, яка відображає довгостроковий план щодо формування і використання фінансових ресурсів, оптимізації фінансової діяльності загалом» [18]. Поряд з цим, наукова спільнота підтримує твердження, що «фінансова стратегія підприємства – це сукупність заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, спрямованих на таку організацію фінансових відносин підприємства з контрагентами, яка дозволяє досягти встановлених цілей, насамперед - забезпечення зростання його ринкової вартості» [6].

1. Зважаючи на особливі умови функціонування малих підприємств, такі як обмеженість ресурсів, вузька спеціалізація виробництва, не велика чисельність персоналу, висока залежність від зовнішніх викликів, фінансова стратегія малого підприємства повинна враховувати усі особливі та унікальні умови ведення бізнесу. В цьому контексті, фінансову стратегію малого підприємства можна визначити як сукупність заходів та інструментів щодо ефективного управління обмеженими фінансовими ресурсами такого підприємства, з метою організації ефективних фінансових відносин з партнерами та контрагентами, що сприяє досягненню

встановленої мети, ключових цілей і, як наслідок, забезпечення нарощення ринкової вартості в інтересах власника.

Теоретичний підхід передбачає, що «фінансова стратегія встановлює об'єкти, процеси, учасників її формування і реалізації, механізми, що забезпечують досягнення цілей у рамках заданих обмежень, і через фінансові ресурси відіграє роль засобу координації інших функціональних стратегій» [6]. Зокрема, складовими елементами фінансової стратегії підприємства виступають: бюджетування та прогнозування, фінансовий аналіз та звітність; фінансовий контроль та управління ліквідністю; фінансове планування та оцінка інвестицій; управління кредитами та фінансуванням; оптимізація оподаткування; фінансовий ризик-менеджмент; стратегічне фінансове планування.

1) Бюджетування та прогнозування дозволяє малому підприємству визначити доходи та витрати на певний період, спрогнозувати прибуток, що сприяє адаптації стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

2) Фінансовий аналіз та формування звітності забезпечують можливість вивчення фінансових звітів та моніторингу ключових показників, що допомагає виявляти тренди і тенденції, оцінювати фінансову стійкість та приймати обґрунтовані рішення.

3) Фінансовий контроль та управління ліквідністю дозволяють малим підприємствам уникати невиправданих витрат та мінімізувати фінансові ризики, підвищувати платоспроможність і вчасно виконувати свої зобов'язання.

4) Фінансове планування та оцінка інвестицій дають можливість обґрунтовувати інвестиційні вкладення, визначати їх ефективність і розробляти нові перспективні проекти розвитку.

5) Управління кредитами та фінансуванням забезпечує для малого підприємства можливість вибору альтернативних форм фінансування господарських процесів на оптимальних умовах, що надалі дозволяє нарощувати прибутковість власного капіталу і розширювати обсяги самофінансування.

6) Оптимізація оподаткування – цей елемент фінансової стратегії виступає основою для обґрунтування обраної системи оподаткування, зменшення

податкових зобов'язань та оптимізації податкового навантаження, що сприятиме ефективному використанню фінансових ресурсів.

7) Фінансовий ризик-менеджмент – передбачає визначення та управління різними видами фінансових ризиків (валютних, кредитних, ризиків зміни процентних ставок тощо), допомагає уникнути можливих негативних наслідків для малого підприємства.

8) Стратегічне фінансове планування полягає у розробці стратегії фінансового розвитку, яка відповідатиме стратегічним цілям підприємства, наприклад, розширення бізнесу, диверсифікація, запуск нових продуктів тощо.

Фінансова стратегія у розвитку малих підприємств відіграє особливе значення, оскільки дозволяє чітко окреслити існуючий фінансовий потенціал підприємства і сформувавши ймовірні перспективи для його нарощення й урізноманітнення. У зв'язку з особливостями функціонування малих підприємств, усі складові елементи їх фінансової стратегії матимуть характерні ознаки, які притаманні для суб'єктів малого бізнесу, зокрема: обмеженість ресурсів, гнучкість та адаптивність, висока залежність від ринкових умов, концентрація на формуванні конкурентних переваг, використання новітніх технологій, впровадження механізмів співпраці та партнерства (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Складові елементи та характерні ознаки фінансової стратегії малих підприємств

Джерело: власні дослідження.

Ключовою характерною ознакою малих підприємств є їх обмеженість у ресурсах (фінансових, людських, матеріальних, земельних) і технічних можливостях. Тому фінансова стратегія малого бізнесу повинна передбачати можливості ефективного використання обмежених ресурсів, забезпечуючи оптимальний кінцевий результат.

Для швидкої адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі малі підприємства повинні бути гнучкими (швидко приймати рішення і змінювати траєкторію розвитку), враховувати можливість швидкого реагування на нові тенденції, конкурентний тиск та зміни у попиті споживачів. Ця характерна ознака повинна віддзеркалюватись в усіх складових фінансової стратегії, що забезпечуватиме високу ефективність прийнятих фінансових рішень.

Висока залежність малих підприємств від ринкових умов проявляється у процесах формування витрат і доходів, фінансових результатів. Оскільки малі підприємства не можуть суттєво впливати на процеси ціноутворення, вони стають залежними від ринкової кон'юнктури, що проявляється у кожній складовій фінансової стратегії.

Постійна концентрація на конкурентних перевагах змушує малі підприємства будувати свою стратегію розвитку таким чином, щоб акцентувати увагу на унікальності продуктів чи послуг, низьких витратах або високій якості обслуговування, забезпечуючи створення стійкої конкурентної позиції. Ці аспекти мають висвітлюватись у переважній більшості складових фінансової стратегії, створюючи надійне підґрунтя для формування додаткових обсягів фінансових ресурсів.

З метою мінімізації витрат, підвищення продуктивності праці, покращення комунікації і швидкого нарощення виробництва малі підприємства часто впроваджують високотехнологічні процеси, які на початкових етапах стають дорогавартісними й обтяжливими, однак, з часом здатні принести швидку віддачу у вигляді великих обсягів реалізації та високої прибутковості створеного продукту. Загальна стратегія малого підприємства повинна включати інновації

та впровадження сучасних технологій, а його фінансова стратегія – передбачати обґрунтування джерел фінансування таких проєктів.

У зв'язку зі значущими ризиками, такими як фінансова нестабільність, соціальні та політичні проблеми, зміни в законодавстві, загрози втрати платоспроможності чи фінансової незалежності, стратегія малого бізнесу повинна враховувати механізми управління ризиками. Крім того, у складі фінансової стратегії мають бути наведені інструменти обґрунтування стратегічних рішень, забезпечення фінансової стійкості малого підприємства, підтримання високого рівня ділової репутації.

Малі підприємства мають обмежені можливості замкнутого циклу виробництва, регулярних поставок чи тривалих об'ємних контрактів, тому у складі фінансової стратегії потрібно враховувати можливість налагодження співпраці та партнерства з іншими компаніями, масштабування діяльності з якими (об'єднання ресурсів та обмін досвідом) забезпечуватиме стійкість і стабільний розвиток.

Фінансова стратегія малого підприємства повинна бути динамічною та гнучкою, відповідати конкретним умовам бізнесу та бути здатною адаптуватися під мінливі умови ринкової економіки. Її мета - забезпечити ефективне використання ресурсів, максимізацію прибутку та забезпечення стійкості фінансового стану малого підприємства.

Фінансова стратегія повинна відповідати стратегічним цілям підприємства та враховувати специфіку його галузі, конкурентне середовище та ризикові фактори. Вона є інструментом, що допомагає підприємствам досягати фінансової стабільності, конкурентоспроможності та стійкості в умовах постійних економічних, політичних та соціальних змін.

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано, що фінансова стратегія малого підприємства – становить сукупність заходів та інструментів щодо ефективного управління обмеженими фінансовими ресурсами такого підприємства, з метою організації ефективних фінансових відносин з партнерами та контрагентами, що сприяє досягненню встановленої мети, ключових цілей і, як наслідок, забезпечення нарощення ринкової вартості в інтересах власника.

2. Доведено, що обов'язковими елементами фінансової стратегії малого підприємства мають бути: бюджетування та прогнозування, фінансовий аналіз та звітність; фінансовий контроль та управління ліквідністю; фінансове планування та оцінка інвестицій; управління кредитами та фінансуванням; оптимізація оподаткування; фінансовий ризик-менеджмент; стратегічне фінансове планування.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Малий бізнес відіграє ключову роль в економіці держави, сприяючи створенню нових робочих місць та підтримці соціального економічного зростання. Він є важливим джерелом інновацій та технологічного розвитку, забезпечуючи конкуренцію та стимулюючи кращу якість товарів і послуг. Малий бізнес також відіграє значущу роль у розвитку локальних громад, підтримуючи місцеву ідентичність та сприяючи економічній стабільності на різних рівнях.

На кінець 2022 р. в Україні налічувалось 246647 суб'єктів господарювання малого бізнесу (рис. 2.1). Їх кількість від початку війни скоротилась на 106075 од. – це безпрецедентне згорання діяльності суб'єктів господарювання, оскільки майже третина з них за рік війни ліквідувалися, були знищені чи збанкрутіли. За період 2010-2022 рр. в Україні лише у 2014 р. спостерігалось значне скорочення кількості малих підприємств – на 49211 од., решту років характеризувались не значними змінами.

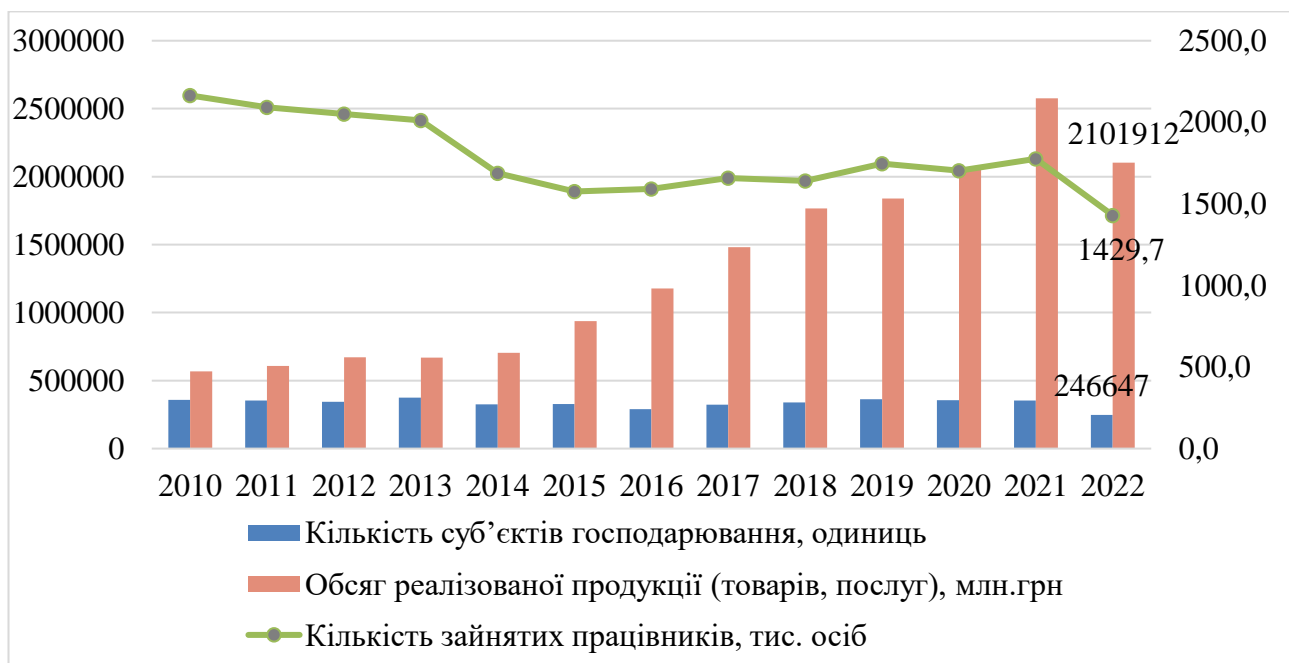


Рис. 2.1. Кількість суб'єктів господарювання малого бізнесу в Україні, чисельність їх працівників та обсяги реалізованої ними продукції у 2010-2022 рр.

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України.

Відповідним чином у 2022 р. скоротилась чисельність зайнятих у малому бізнесі працівників – на 345 тис. ос., майже аналогічне скорочення спостерігалось у 2014 р. (на 323,8 тис.ос.). Внаслідок таких перетворень, малим бізнесом було менше вироблено і реалізовано товарної продукції, так обсяги реалізації знизились на 474459 млн грн у порівнянні з 2021 р., хоча навіть у 2014 р. спостерігався не значний приріст.

Відтак, маємо підстави констатувати, що зміни в економіці, законодавстві та технологіях суттєво впливають на діяльність суб'єктів малого бізнесу. Гнучкість у реагуванні на зміни в політичному і економічному становищі, споживчих тенденціях дозволяє малим підприємствам забезпечувати стійкість у конкурентному середовищі. Крім того, врахування соціокультурних аспектів та технологічних тенденцій сприяє побудові позитивного відношення споживачів та сприяє сталому розвитку бізнесу.

За таких умов аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств малого бізнесу має важливе значення, особливо в сучасних умовах війни в Україні.

Для функціонування підприємств зовнішнє середовище виявляється надзвичайно важливим, оскільки відповідно до своєї природи підприємство спрямовує свою діяльність на задоволення потреб суспільства у своїх товарах та послугах, що уможливорює прибутковість підприємства. Природньо, що підприємства малого бізнесу здійснюють свою діяльність в умовах впливу некерованого, складного і, частіше всього, непередбачуваного зовнішнього середовища, яке формується із сукупності малоконтрольованих суб'єктів і сил, що діють зовні суб'єкта господарювання та непадвладні йому.

Найбільш точно і об'єктивно виявити і оцінити зовнішні фактори впливу на діяльність підприємств дозволяє технологія PEST (інколи називають STEP) аналізу. Цей методичний підхід полягає у послідовному виділенні факторів зовнішнього впливу зі сфери політичних, економічних, соціальних та технологічних умов господарювання підприємств окремої сфери чи галузі, або ж країни загалом.

Зважаючи на нинішні надзвичайно складні умови функціонування вітчизняних підприємств, особливо малого бізнесу, виділено найбільш вагомі чинники із кожної із зазначених складових PEST-аналізу (табл. 2.1). Також, в межах кожного розділу здійснено оцінку вагомості їх впливу на діяльність малих підприємств так, щоб загальний бал в розділі дорівнював 10.

Таблиця 2.1

Фактори зовнішнього середовища діяльності малих підприємств в Україні

Стимулятори	Вага впливу, бал	Дестимулятори	Вага впливу, бал
<i>P-політичні</i>			
– Зменшення податкових перевірок у зв'язку з воєнним станом	4	– Повномасштабні військові дії на території України	6
– Чітка регламентація правового забезпечення діяльності підприємства	6	– Зміни у законодавстві	1
		– Обмеження обсягів співпраці з іноземними партнерами	3
<i>E-економічні</i>			
– Утримання прибутковості діяльності багатьох малих підприємств	2	– Економічна криза в Україні пов'язана з воєнними діями	4
		– Низький розвиток підприємництва	2
– Державна та міжнародна грантова підтримка малого бізнесу	8	– Втрата постійних зв'язків з діловими партнерами	3
		– Висока інфляція	1
<i>S-соціальні</i>			
– Обов'язкова система соціального захисту працівників малих підприємств	5	– Зниження платоспроможності населення	7
– Можливості підбору висококваліфікованих працівників	5	– Високий рівень міграції населення, що спричиняє плинність кадрів	3
<i>T-технологічні</i>			
– Можливості технологічного оновлення виробництва	6	– Руйнація багатьох виробничих потужностей	7
– Можливості впровадження нових моделей управління	4	– Використання застарілого обладнання	3

Джерело: власні дослідження.

Отже, серед наведених факторів стимуляторів варто вказати на суттєву мотивацію малих підприємств і підприємців на основі грантових програм уряду та міжнародних партнерів, які забезпечують фінансування низки важливих і соціально-значущих проєктів, сприяють розвитку економіки в складних умовах війни.

Окремої уваги заслуговує фактор із політичної складової – «чітка регламентація правового забезпечення діяльності підприємства», який відображає вчасно сформовану регламентацію діяльності суб'єктів господарювання, яка забезпечує максимально можливі сприятливі умови у воєнний час для успішного ведення бізнесу і підтримання економіки країни. Також, такий фактор як «можливості технологічного оновлення виробництва» набув особливого значення, коли бізнес почав адаптовуватись до надзвичайних умов – відключення електроенергії, тимчасові простой, економія ресурсів тощо.

Серед дестимуляторів розвитку малого бізнесу в Україні особливої уваги заслуговує такі фактори як «повномасштабні військові дії на території України» та «руйнація багатьох виробничих потужностей». Для великих диверсифікованих підприємств цей фактор може не набувати такого критичного рівня як для малих, коли знищення одного цеху чи відділення призводить до ліквідації усього підприємства.

Окремо, варто вказати на вагомість зниження рівня платоспроможності населення, яке призводить до скорочення попиту і, як наслідок, зниження потреби у колишніх обсягах виробництва.

На тлі загального негативного впливу від воєнних дій на території України, дія такого традиційно негативного фактору, як інфляція, виглядає не критично.

Суб'єкти вітчизняного малого бізнесу наразі напрацьовують низку важливих і дієвих інструментів управління зовнішніми мінливими і непередбачуваними факторами. Ці інструменти будуть удосконалюватись і використовуватись не лише в Україні, а й в усьому світі як дієві механізми боротьби з критичними ризиками.

З метою виявлення особливостей формування фінансової стратегії малого підприємства досліджено фінансовий стан та окремі аспекти фінансової діяльності іноземного підприємства «ІСПОЛ», яке спеціалізується на виробництві виробів із дроту, ланцюгів і пружин, а також серед інших видів діяльності займається куванням і пресуванням металевої продукції, виробництвом металевих дверей і вікон тощо.

ІІ «ІСПОЛ» створене засновниками із Польщі, є суб'єктом малого підприємництва і функціонує на ринку у сучасному статусі з 2006 р. Підприємство має майно та джерела фінансування, самостійно здійснює господарську комерційну діяльність на принципах самокупності та самофінансування, веде фінансовий, управлінський та податковий облік, формує та подає в установленому порядку фінансову і статистичну звітність. Обсяги та структура майна і капіталу ІІ «ІСПОЛ» відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка складу та структури майна і капіталу ІІ «ІСПОЛ»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення		
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	абсолютне, тис. грн	темп приросту, %	пунктів структури, %
Активи підприємства									
Основні засоби	754	61	709	66	680	52	-74	-10	-9
Усього необоротних активів	754	61	709	66	680	52	-74	-10	-9
Запаси	153	13	280	26	432	33	279	182	21
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4	0	58	5	156	12	152	3443	12
Інша поточна дебіторська заборгованість	4	0	4	0	1	0	-3	-78	0
Гроші та їх еквіваленти	28	2	9	1	5	0	-23	-82	-2
Витрати майбутніх періодів	284	23	22	2	26	2	-258	-91	-21
Усього оборотних активів	473	26	374	9	620	14	147	31	-12
Вартість активів, всього	1226	87	1083	74	1300	67	73	6	-21
Пасиви підприємства									
Статутний капітал	100	8	100	9	100	8	0	100	0
Додатковий капітал	640	52	464	43	522	40	-118	82	-12
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-239	-19	-262	-24	-322	-25	-83	135	-5
Усього власного капіталу	501	41	302	28	301	23	-201	60	-18
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4	0	7	1	48	4	45	1336	3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	4	0	16	1	12	1	9	343	1
Інші поточні зобов'язання	718	59	759	70	939	72	221	131	14
Усього залученого капіталу	725	59	782	72	999	77	274	138	18
Вартість пасивів, всього	1226	100	1083	100	1300	100	73	106	0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ІІ «ІСПОЛ»

За даними табл. 2.2, встановлено, що динаміка показників за три роки нерівномірна. Так, спостерігається збільшення вартості майна на 6%, однак це сталося на тлі суттєвого нарощення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги (у 34 рази) та не значного зростання вартості запасів. Загалом, вартість оборотних активів зросла на третину, а вартість основних засобів було скорочено на 9,8 %. Таку ситуацію можна визнати негативною тенденцією, оскільки нарощення дебіторської заборгованості є свідченням сповільнення оборотності оборотних активів та погіршення ділової активності і, відповідно, фінансової стійкості.

Власний капітал підприємства у 2022 р. скоротився на 40 % порівнюючи з 2020 р. Це відбулося через значні обсяги отриманих збитків, які щорічно нарощувалися і у 2022 р. досягли значення 322 тис. грн. Натомість, у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. суттєво у 13,36 рази зросли обсяги поточних зобов'язань, особливо в частині заборгованості за розрахунками за товари, роботи і послуги. Таким чином, варто відмітити, що зростання вартості майна підприємства відбулося деструктивним способом і не є свідченням розвитку, а швидше характеризує низьку якість фінансового менеджменту та неефективність господарювання.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства, вона пов'язана із загальною фінансовою структурою підприємства, зі ступенем його залежності від кредиторів та інвесторів. Фінансова стійкість характеризує стійкість підприємства в довгостроковому періоді. Аналіз фінансової стійкості дозволяє оцінити раціональність структури капіталу з позицій збереження фінансової незалежності, платоспроможності та кредитоспроможності, виявити межі зміни різних джерел фінансування.

Аналіз фінансового стану (табл. 2.3) за коефіцієнтами автономії, фінансової залежності та фінансового ризику дає підстави зробити такі висновки: на кінець досліджуваних років коефіцієнт автономії ІІІ «ІСПОЛ» має низьке значення, оскільки нормативні вимоги передбачають не нижче значення ніж 0,5. Тобто досліджуване підприємство має низьку забезпеченість власним

капіталом і, відповідно, високий рівень залежності від позикових джерел фінансування діяльності; коефіцієнт фінансової незалежності з 2020 р. по 2022 р. постійно зростає і наприкінці 2022 р. сягнув значення 0,769. Така ситуація свідчить, що ПП «ІСПОЛ» має не стійкий фінансовий стан і є фінансово залежним від кредиторів.

Таблиця 2.3

Оцінка фінансового стану ПП «ІСПОЛ»

Показник	Значення			Абсолютне відхилення значень
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт автономії	0,409	0,278	0,231	-0,178
Коефіцієнт фінансової залежності	0,591	0,722	0,769	0,178
Коефіцієнт фінансового ризику	1,446	2,591	3,325	1,878

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ІСПОЛ».

Впродовж досліджуваного періоду діяльність ПП «ІСПОЛ» характеризувалась високим рівнем фінансового ризику втрати автономії. Крім того за весь період 2020-2022 рр. підприємство здійснювало свою діяльність із значними збитками (табл. 2.4), які були найбільшими у 2020 р. Збитковість діяльності спричинила відповідну збитковість капіталу загалом та власного капіталу зокрема.

Таблиця 2.4

Оцінка прибутковості діяльності ПП «ІСПОЛ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення значень	
				абсолютне	темп приросту, %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1259	1615	4150,2	2891,2	329,64
Чистий прибуток, тис. грн.	-558,1	-138,9	-316,7	241,4	56,75
Середньорічна сума активів, тис. грн.	1128,2	1154,5	1191,1	62,9	105,58
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн.	491,3	401,5	301,1	-190,2	61,28
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,443	-0,086	-0,076	0,367	17,21
Коефіцієнт рентабельності капіталу	-0,455	-0,128	-0,244	0,211	53,55
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-1,113	-0,460	-1,054	0,059	94,66

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ІСПОЛ».

Так, збиток від реалізації 2022 р. призвів до збитковості продукції у розмірі 7%, збитковості капіталу 24 % та власного капіталу – 105 %. Найгіршим серед

наведених років виявився 2020 р. – коли чистий збиток підприємства сягнув 558,1 тис. грн. В такій ситуації виникає ризик банкрутства підприємства і припинення його діяльності, що має стати особливим сигналом для керівництва підприємства про необхідність впровадження фінансової стратегії розвитку.

Збитковість діяльності ПП «ІСПОЛ» спричинила втрату фінансової стійкості підприємства (табл. 2.5). Жоден із показників фінансової стійкості, що наведені у табл. 2.5, не відповідає нормативному значенню. Найбільш загрозливою є ситуація щодо фінансової залежності та співвідношення залучених і власних коштів, що посилює загальний висновок про низький рівень фінансової стійкості ПП «ІСПОЛ» та неефективний фінансовий менеджмент цього підприємства.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової стійкості ПП «ІСПОЛ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт фінансової залежності	2,446	3,591	4,325	1,878
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,503	-0,503	-1,351	-0,848
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,591	0,591	0,722	0,130
Коефіцієнт покриття поточний	0,652	0,478	0,620	-0,032
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,446	2,591	3,325	1,878

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПП «ІСПОЛ».

Таким чином, у процесі аналізу встановлено, що досліджуване мале підприємство має низку проблем і значні фінансові ризики. У такій ситуації постає необхідність у розробці і впровадженні фінансової стратегії, яка здатна забезпечити стабільність, ефективне управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей.

Саме у випадку тимчасових або постійних фінансових труднощів, з якими зіштовхуються вітчизняні підприємства стратегія допомагає визначити шляхи вирішення проблем. Зокрема, фінансова стратегія допомагає розробити план реструктуризації та оптимізації фінансового стану, підвищення ефективності використання ресурсів, інтеграції та впровадження нових технологій, створенні

конкурентних переваг. Крім того, фінансова стратегія допомагає збалансувати запаси, дебіторську та кредиторську заборгованість для забезпечення ліквідності, визначити оптимальний рівень готівки для покриття поточних та майбутніх витрат, раціонально використати податкові переваги та зменшити податкові зобов'язання для забезпечення ефективного фінансового управління.

Враховуючи ці підстави, розробка та виконання ефективної фінансової стратегії є необхідною для малого підприємства, щоб забезпечити його стабільність та успіх у динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 2

1. Обґрунтовано, що аналіз та оцінка впливу зовнішнього середовища на діяльність малих підприємств є критично важливою для їхньої стійкості та успішності. Адаптивність та гнучкість у відповідь на зміни в економічних умовах, законодавстві, технологічних та соціокультурних сферах стають важливими факторами для забезпечення конкурентоспроможності. Оцінка впливу зовнішнього середовища також допомагає визначити можливості та загрози, що виникають для малих підприємств, допомагаючи їм ефективно планувати та приймати стратегічні рішення. Об'єктивна оцінка зовнішнього впливу відіграє ключову роль у створенні стійкого та динамічного середовища для подальшого розвитку малих підприємств.

2. На підставі результатів аналізу фінансового стану й умов господарювання малого іноземного підприємства «ІСПОЛ» встановлено, що таке підприємство має низку проблем і значні фінансові ризики: низьке значення коефіцієнту автономії, низьку забезпеченість власним капіталом і, відповідно, високий рівень залежності від позикових джерел фінансування діяльності, низький рівень фінансової стійкості та неефективний фінансовий менеджмент. Своєю чергою це зумовлює необхідність розробки і впровадження фінансової стратегії, яка здатна забезпечити стабільність, ефективне управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

ПОБУДОВА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Необхідність фінансової стратегії для підприємств малого бізнесу важко переоцінити, оскільки вона визначає ефективне управління ресурсами та фінансовий успіх підприємства. Збалансована фінансова стратегія дозволяє малому бізнесу уникати фінансових криз, ефективно використовувати капітал, а також забезпечує достатні ресурси для подальшого розвитку та інвестицій. Контроль над бюджетом, управління обіговими коштами та планування інвестицій є ключовими елементами фінансової стратегії, які сприяють стійкості та зростанню малого бізнесу в мінливому економічному середовищі.

Нині з метою бізнес-планування діяльності досить широко використовують техніку SMART (specific – точна, прозора або конкретна, measurable – вимірювана, attainable - досяжна, relevant – доречна або актуальна, time-bound – обмежена в часі) [40]. Цей підхід слугує для постановки ефективних цілей, а отже, може бути використаний для побудови фінансової стратегії загалом.

SMART-модель фінансової стратегії підприємства відображає найбільш точне і детальне формулювання ключових поточних цілей, які здатні призвести до бажаного результату розвитку підприємства. Така модель досить зручна і ефективна в умовах функціонування малих підприємств, які мають обмежені ресурси і потребують оперативного і якісного управління.

SMART-модель може будуватись як поточних короткострокових цілей, так і комплексно відображати стратегію розвитку підприємства. В межах фінансової стратегії розвитку малого підприємства, SMART-модель повинна охопити досягнення щонайменше двох цілей: 1) Забезпечення стійкого фінансового стану; 2) Досягнення прибутковості діяльності (рис. 3.1).

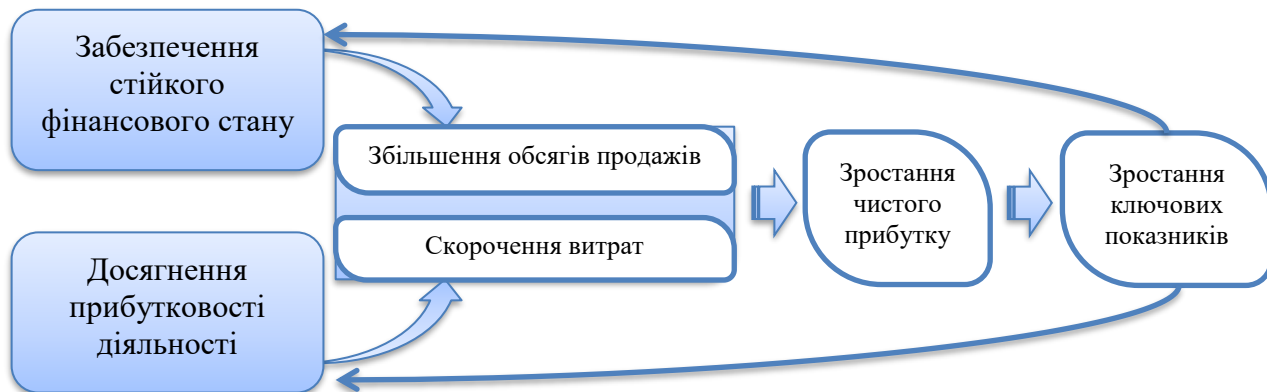


Рис. 3.1. Фінансова складова стратегічної карти цілей малого підприємства

Джерело: власні дослідження.

В межах окресленої фінансової стратегії розвитку малого підприємства SMART-модель однієї з поточних цілей такої стратегії може бути сформульована таким чином: збільшити річний чистий прибуток на 20 % (рис. 3.2).

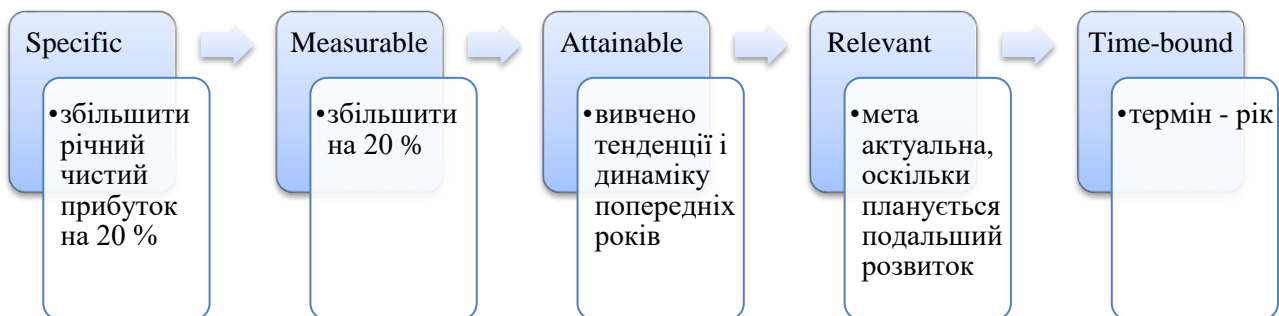


Рис. 3.2. Критерії SMART-моделі фінансової стратегії підприємства

Джерело: власні дослідження

Згідно з першим смарт-критерієм – конкретність чи прозорість – SMART-модель допомагає чітко сформулювати цілі, роблячи їх конкретними та специфічними. Це полегшує розуміння та прийняття однозначних рішень, спрямованих на досягнення конкретних результатів. У даному випадку фінансову ціль побудовано вірно – чітко визначено показник, зростання якого необхідно забезпечити. Також, важливо при побудові підцілей конкретизувати з яких джерел планується збільшення чистого прибутку чи за якими видами діяльності потрібно активізувати зусилля працівників.

SMART-цілі визначають метрики та параметри вимірювання успіху. Це дозволяє малим підприємствам систематично відстежувати свій прогрес, визначати ефективність стратегій та вчасно коригувати плани. Таким чином, другий критерій аналізу також дотримано – окреслено розмір очікуваного зростання чистого прибутку. Крім того, важливо враховувати у підцілях, що зростання прибутку можливе при скороченні витрат, розширенні обсягів продажів за існуючими каналами або нарощенні кількості каналів.

Третій критерій – attainable (досяжна) – передбачає, що ціль повинна бути досяжною. SMART-модель допомагає визначити реальні та досяжні цілі, враховуючи наявні ресурси та обмеження. Це допомагає уникнути утопічних амбіцій та стимулює ефективне використання доступних можливостей. Для цього досліджуються тенденції і динаміка попередніх періодів, має досконало вивчатися можливий вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, оцінюватися ймовірність сприятливих чи не сприятливих подій. В іншому випадку, досяжність цілі стає умовною і може завадити успішному досягненню усього плану.

Четвертий критерій ефективності постановки цілі полягає у її актуальності (relevant) або обґрунтованості чи корисності. Аспект часового обмеження визначає конкретний термін досягнення цілі. Це надає стимул для ефективного управління часом та прискорення процесів, що сприяє швидшому досягненню мети. В межах цього критерію потрібно дотримуватися умов про збалансованість усіх видів діяльності підприємства, забезпечення його стійкого фінансового стану і безпечності функціонування, узгодженості із загальною стратегією розвитку підприємства.

Останній критерій – time-bound (обмежена в часі) – вимагає дотримання чітких термінів виконання поставленої цілі – це може бути квартал, півріччя чи рік, але точно визначений час дозволяє правильно побудувати підцілі і ефективно контролювати їх виконання. Крім того, SMART-цілі надають команді та керівництву ясність стосовно очікувань і спрямовують зусилля на конкретні

завдання. Це підвищує рівень мотивації та сприяє спільному розумінню стратегічних пріоритетів.

Отже, використання SMART-моделі для формулювання цілей розвитку малих підприємств є важливим інструментом, спрямованим на покращення планування, управління та досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі. Однак, варто зауважити, що використання SMART-моделі важливе у комплексі з іншими інструментами фінансової стратегії, де загальний підхід визначатиме ключовий вектор розвитку підприємства, а складові елементи сприятимуть досягненню мети і дотримання місії.

Концептуальна модель фінансової стратегії розвитку малого підприємства для полегшення її сприйняття і доступності виконання може бути у середовищі IDEF0 (рис. 3.3) за методологією структурного аналізу і проектування SADT [4].

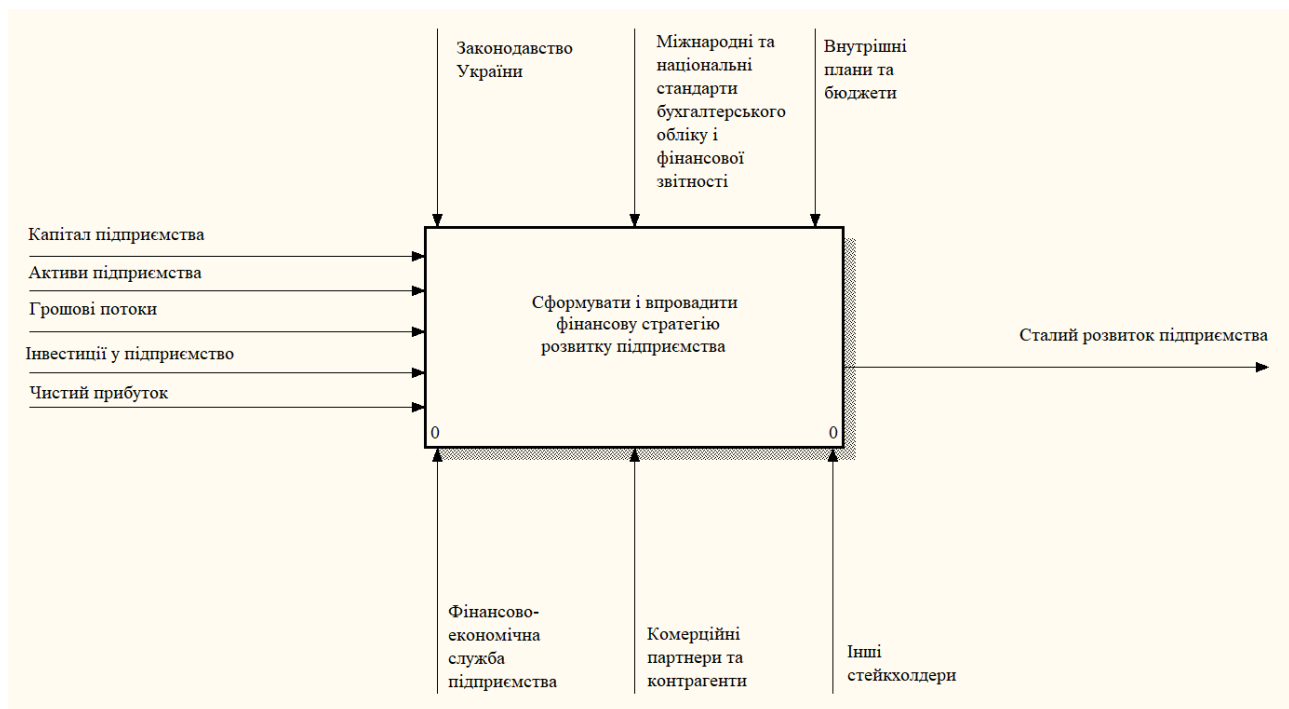


Рис. 3.3. Загальна декомпозиція концептуальної моделі фінансової стратегії розвитку малого підприємства

Джерело: власні дослідження.

Обов'язковими елементами моделі фінансової стратегії розвитку малого підприємства будуть: вхідні ресурси (обсяги і структура капіталу підприємства, активи, грошові потоки, обсяги інвестицій, розмір чистого прибутку), механізми

моделі (комерційні партнери та контрагенти, фінансово-економічна служба підприємства, інші стейкхолдери), контроль (законодавство України, національні та міжнародні стандарти, плани та бюджети) і вихідний результат – сталий розвиток малого підприємства, який забезпечуватиме ретельне дотримання сформованої фінансової стратегії.

Більш детальна інтерпретація наведеної моделі (рис. 3.3) доповнює та конкретизує основні елементи, відображає рух і взаємозв'язки виділених елементів.

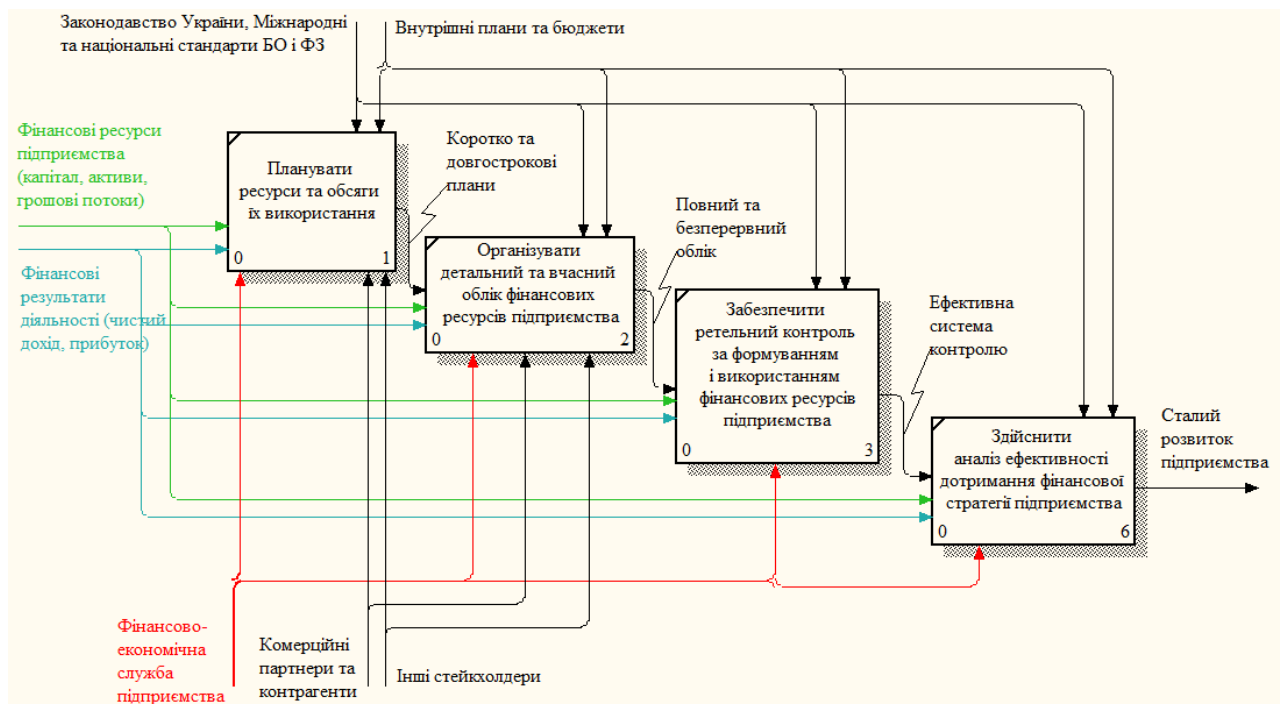


Рис. 3.2. Декомпозиція першого рівня концептуальної моделі фінансової стратегії розвитку малого підприємства

Джерело: власні дослідження.

Алгоритм дотримання фінансової стратегії розвитку підприємства передбачає поступове досягнення таких результатів:

- 1) побудова коротко- і довгострокових планів і бюджетів, які дозволять оптимізувати формування і використання фінансових ресурсів, збалансувати їх за обсягами і термінами, розробити заходи щодо залучення ресурсів;

- 2) забезпечення повного і безперервного обліку усіх операцій та подій на підприємстві, що дозволить налагодити прозору і чітку систему спостереження, аналізу та узагальнення інформації;
- 3) налагодження ефективної системи контролю за дотриманням планів і бюджетів, використанням ресурсів, ефективністю системи управління;
- 4) досягнення сталого розвитку підприємства завдяки чіткому дотриманню встановлених орієнтирів і гнучкому їх коригуванню у відповідності до потреб.

Отже, фінансова стратегія розвитку малого підприємства виступає надзвичайно вагомим і ефективним інструментом загального управління і загальної стратегії. Впровадження концептуальної моделі фінансової стратегії розвитку малого підприємства у практику фінансового менеджменту сприятиме підвищенню стійкості та незалежності малих підприємств, забезпечуватиме їх ділову репутацію і дозволить розвинути малий бізнес в Україні до якісно нового рівня.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, необхідність використання SMART-моделі для формулювання цілей розвитку малих підприємств, оскільки така модель забезпечує покращення процесів планування, управління та досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі. Обґрунтовано, що використання SMART-моделі важливе у комплексі з іншими інструментами фінансової стратегії, де загальний підхід визначатиме ключовий вектор розвитку підприємства, а складові елементи сприятимуть досягненню мети і дотримання місії.

2. Запропоновано запровадження концептуальної моделі фінансової стратегії розвитку малого підприємства, що розроблена методологією структурного аналізу і проектування SADT. Це сприятиме підвищенню стійкості та незалежності малих підприємств, забезпечуватиме їх ділову репутацію і дозволить розвинути малий бізнес в Україні до якісно нового рівня.

ВИСНОВКИ

Теоретико-методичне і аналітичне дослідження, порушеної у кваліфікаційній роботі теми, дає підстави для формування таких висновків:

1. Встановлено, що фінансова стратегія малого підприємства – охоплює сукупність заходів та інструментів для ефективного управління обмеженими фінансовими ресурсами такого підприємства, з метою організації ефективних фінансових відносин з партнерами та контрагентами, що сприяє досягненню встановленої мети, ключових цілей і забезпечення нарощення ринкової вартості в інтересах власників.

2. Виділено обов'язкові елементи фінансової стратегії малого підприємства: бюджетування та прогнозування, фінансовий аналіз та звітність; фінансовий контроль та управління ліквідністю; фінансове планування та оцінка інвестицій; управління кредитами та фінансуванням; оптимізація оподаткування; фінансовий ризик-менеджмент; стратегічне фінансове планування.

3. Проаналізовано фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність малих підприємств, які є критично важливими для їх стійкості та успішності. Встановлено, що здатність до адаптивності та гнучкості у відповідь на зміни в економічних умовах, законодавстві, технологічних та соціокультурних сферах є вагомими підставами для забезпечення конкурентоспроможності.

4. Результати аналізу фінансового стану й умов господарювання малого іноземного підприємства «ІСПОЛ» свідчать про те, що це підприємство має низку проблем і значні фінансові ризики: низьке значення коефіцієнту автономії, низьку забезпеченість власним капіталом і, відповідно, високий рівень залежності від позикових джерел фінансування діяльності, низький рівень фінансової стійкості та неефективний фінансовий менеджмент. Така ситуація зумовлює необхідність розробки і впровадження фінансової стратегії, яка здатна забезпечити стабільність, ефективне управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей.

5. Обґрунтовано необхідність використання SMART-моделі для формулювання цілей розвитку малих підприємств, оскільки така модель забезпечує покращення процесів планування, управління та досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі. Обґрунтовано, що використання SMART-моделі важливе у комплексі з іншими інструментами фінансової стратегії, де загальний підхід визначатиме ключовий вектор розвитку підприємства, а складові елементи сприятимуть досягненню мети і дотримання місії.

6. Запропоновано запровадження концептуальної моделі фінансової стратегії розвитку малого підприємства, що розроблена методологією структурного аналізу і проєктування SADT. Це сприятиме підвищенню стійкості та незалежності малих підприємств, забезпечуватиме їх ділову репутацію і дозволить розвинути малий бізнес в Україні до якісно нового рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abramova I., Nedilska L., Kurovska N., Martynyuk H. Financial Inclusion in the Context of Sustainable Development of Rural Areas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. vol.43, no.3. pp.328-336. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.29>
2. Bartolacci F., Caputo A., Soverchia M. Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*. 2020. №29.3. P.1297-1309.
3. Debrulle J., et al. Configurations of business founder resources, strategy, and environment determining new venture performance. *Journal of Small Business Management*. 2023. №61.2. P.1023-1061.
4. Zosym M. IDEF. *Zosym Maxym*. URL: <https://www.maxzosim.com/idef/>
5. Абрамова І.В., Недільська Л.В., Куровська Н.О. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Наукові читання – 2021: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу*. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 7-11.
6. Бруслиновська І., Матвійчук В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3 (31). С.100-111.
7. Віленчук О. М, Дема Д. І., Недільська Л. В. *Методологія наукових досліджень у фінансах : навчально-методичний посібник*. Житомир: Поліський університет. 2022. 131 с.
8. Гарькава В. Ф., Кліщевська А. Ю. Фінансова стратегія у системі економічної безпеки вітчизняних підприємств на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2021. №7. С.47-51.

9. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 20.11.2023)

10. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. №5. С.175-181.

11. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf

12. Іноземне підприємство ІСПОЛ: вся інформація про підприємство. *Vkursi.Pro*. URL: <https://vkursi.pro/card/inozemne-pidpryiemstvo-ispol-34658667>

13. ІП «ІСПОЛ». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/34658667>

14. Іщенко Н. А. Фінансові результати діяльності малих підприємств та особливості їх формування. *Бізнес Інформ*. 2020. №5 (508). С.388-393.

15. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. №66(5). С.7-15.

16. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. №26 (1). С.90-94.

17. Малій О. Г. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до оцінювання. Креативний простір України та світу : колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. С. 217-223.

18. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 19. С.78-81.

19. Міщенко А. Стратегічне управління. Київ: Центр навч. літ. 2018. 336 с.

20. Олександренко І., Чиж Н. Управління фінансами підприємств малого бізнесу. *In Economic forum*. 2022. Vol. 1. No. 3. pp. 194-199.
21. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Черв'як О. П. Проблеми фінансового менеджменту малих підприємств України у довоєнний та воєнний час. «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» – III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (10 червня 2022 року). 2022. С.32-35.
22. Петрикова, О. С. Особливості фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №75. С.130-137.
23. Підтримка малого і середнього підприємництва. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva>
24. Погрішук Г. Б., Волощук Р. Є. Особливості управління фінансами малих підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №3. С.239-246.
25. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва (2010-2022). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Програма сприяння розвитку малого і середнього підприємництва на 2022-2024 рр. URL: <https://volodymyrrada.gov.ua/programa-spruyannya-rozvytku-malogo-i-serednogo-pidpryyemnyctva/>.
27. Рихліцький В. Гранти на бізнес. Як і де отримати безповоротну фінансову допомогу на підприємництво. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/17/690436/>
28. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 54–62. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.54

29. Ряснянська А. М. Особливості вибору стратегії управління підприємствами малого бізнесу. *Інноваційні технології та актуальні питання післязбиральної доробки плодоовочевої продукції як важіль підвищення економічної ефективності* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 14-15 березня 2019 р. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика». 2019. С.296-300.

30. Сатир Л. М., Кепко В. М., Новікова В. В., Непочатенко А. В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. №9. С.38-44.

31. Синькевич Н. І., Краузе О. І. Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. №81(2). С.7-15.

32. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. №3-4 (74-75). С.146-159.

33. СТЕП-аналіз: поняття та його значення у розвитку компанії. STEP-аналіз. *BizReview*. URL: <https://bizreview.com.ua/step-analiz-ponyattya-ta-jogo-znachennya-u-rozvitku-kompaniyi-step-analiz/> (дата звернення: 10.10.2023).

34. Федорчук В.І. PEST-аналіз діяльності підприємства малого бізнесу в умовах війни в Україні. *«Студентські наукові читання: 2023»: матеріали науково-практичної конференції*. Житомир : Поліський національний університет. 2023.

35. Федорчук В.І. SMART-модель фінансової стратегії розвитку малого підприємства. *«Безпека, технології, інновації: нові горизонти»: науково-практична конференція*, Житомир : Поліський національний університет. 2023.

36. Федорчук В.І. Основні критерії формування фінансової стратегії розвитку малих підприємств. *«Роль бухгалтерського обліку, аудиту та податкової політики у розбудові незалежної України на шляху до Європейського*

союзу»: II міжнародна науково-практична конференція, Житомир : Поліський національний університет. 2023.

37. Фінансовий менеджмент : підручник / Д.І. Дема, Л.М. Дорохова, О.М. Віленчук, Н.О. Куровська, Л.В. Недільська. Житомир: Рута. 2018. 320 с.

38. Фурса В. А., Коробцова Д. В., Толкачова Г. В. Оптимізація стратегій управління фінансами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 54-58.

39. Шендерівська Л., Батир А. Актуальні завдання стратегічного управління та цифровізації на підприємствах малого бізнесу. *Modern science: innovations and prospects. Proceedings of the 14th International scientific and practical conference*. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2022. Pp. 21-27.

40. Що таке цілі за технікою SMART? 6 Ефективних способів, щоб поставити цілі і досягати їх. *Cikavoznaty*. URL: <https://cikavoznaty.com.ua/2021/05/09/cili-za-tehnikou-smart/>

41. Янковська В. А., Копитько В. А. Основні підходи до трактування поняття «стратегічний менеджмент». *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів* (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ. 2021. 165 с.