

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій, обліку та фінансів

Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ОСАДЧА Катерина Сергіївна

УДК 658.14:334.012.63:330.341.1:004

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Формування і використання фінансових ресурсів підприємств малого бізнесу в умовах цифрової економіки»

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра

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

_____ Катерина ОСАДЧА

Керівник роботи
ШУБЕНКО Інна Андріївна
к.е.н., доцент

Житомир – 2026

Робота виконана на кафедрі фінансів і кредиту Поліського національного університету

Рецензент: професор кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету д.е.н., Микитюк В.М.

Висновок комісії за результатами попереднього захисту:

допустити до захисту

Голова комісії _____ Олександр ВІЛЕНЧУК

Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту:
допустити до захисту.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № ____ від «____» червня 2026 р.

В.о. завідувача кафедри фінансів і кредиту _____ Інна ШУБЕНКО

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Катерина Сергіївна ОСАДЧА** захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____,

за університетською шкалою _____

Секретар ЕК _____ Тетяна ТОВСТУХА

«____» червня 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Осадча К. С. Формування і використання фінансових ресурсів підприємств малого бізнесу в умовах цифрової економіки. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 072 – «Фінанси, банківська справа та страхування» – Поліський національний університет, Житомир, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування і використання фінансових ресурсів підприємств малого бізнесу в умовах цифрової економіки. Проведено аналіз фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял», виявлено проблеми, пов'язані зі зростанням запасів, дебіторської заборгованості та зниженням показників рентабельності. Запропоновано стратегії управління фінансовими ресурсами та напрями цифровізації фінансового управління підприємством. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів, покращенню фінансової стійкості та прискоренню оборотності ресурсів.

Ключові слова: фінансові ресурси, малий бізнес, цифрова економіка, фінансова стійкість, цифровізація, оборотний капітал.

ABSTRACT

Osadcha K. S. Formation and Use of Financial Resources of Small Businesses in the Conditions of the Digital Economy. Qualification Thesis Manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 072 "Finance, Banking and Insurance". Polissia National University, 2026.

The qualification thesis investigates theoretical and practical aspects of the formation and use of financial resources of small businesses in the conditions of the digital economy. The study analyzes the financial resources of LLC "Impulse Loyal" and identifies key problems related to inventory growth, increasing accounts receivable, and declining profitability indicators. Based on the results of the research, financial resource management strategies and directions for the digitalization of financial management processes were proposed. The implementation of the proposed measures is expected to improve the efficiency of financial resource utilization, strengthen financial stability, and accelerate resource turnover.

Keywords: financial resources, small business, digital economy, financial stability, digitalization, working capital.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	8
1.1. Економічна сутність фінансових ресурсів малих підприємств	8
1.2. Особливості формування та використання фінансових ресурсів малих підприємств у цифровій економіці	10
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. СТАН ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «ІМПУЛЬС ЛОЯЛ».....	14
2.1. Аналіз складу і структури фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял».....	14
2.2. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами у забезпеченні розвитку ТОВ «Імпульс Лоял»	18
Висновки до розділу 2	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	24
3.1. Розробка напрямів формування і використання фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял» в умовах цифрової економіки на основі SWOT-аналізу	24
3.2. Перспективні шляхи використання фінансових ресурсів у ТОВ «Імпульс Лоял».....	27
Висновки до розділу 3	30
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток цифрової економіки спричиняє суттєві зміни у підходах до ведення підприємницької діяльності, трансформуючи механізми управління ресурсами, фінансовими потоками та процесами прийняття управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації суб'єкти господарювання отримують доступ до нових фінансових інструментів, цифрових платформ, автоматизованих систем обліку, електронних платіжних сервісів і сучасних механізмів фінансового планування, що створює передумови для підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Одночасно цифровізація формує нові ризики та обмеження, пов'язані із зростанням витрат на технологічне оновлення, посиленням вимог до кібербезпеки, необхідністю адаптації бізнес-процесів та потребою в постійному оновленні інструментарію фінансового управління. За таких обставин питання забезпечення достатнього рівня фінансового потенціалу малих підприємств виходить за межі традиційного ресурсного підходу та потребує врахування впливу цифрового середовища на процеси формування і використання капіталу підприємств малого бізнесу. Це обумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління фінансовими ресурсами, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокового розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти сутності фінансових ресурсів, їх економічного змісту, джерел формування, напрямків використання та ролі у забезпеченні розвитку підприємств в сучасних умовах досліджували І. В. Богданюк [1], Л. І. Бровко, О. А. Водолазська та С. І. Ісмайлова [2], Н. А. Волкова [5], Л. Л. Гриценко та Л. С. Деркач [9], В. П. Далик [11], Т. О. Журавльова [16], У. Б. Макаренко, А. В. Козицький та А. Д. Гнатюк [25], І. М. Панасейко, С. М. Панасейко та М. С. Панасейко [29], О. В. Пилип'як, О. В. Майор та Ю. Г. Попович [32], С. В. Приймак та І. В. Павлів [34], В. В. Прохорова, С. А. Мушнікова та А. С.

Крутова [35], А. Ю. Рамський, Л. І. Васечко та А. С. Пожар [36], А. В. Томашевська та О. І. Жук [40]. Окремий напрям досліджень пов'язаний із трансформацією механізмів управління фінансовими ресурсами в умовах цифрової економіки. Дані питання висвітлено у працях Л. М. Докієнко [13], В. І. Кифяка, О. Б. Олійника та А. С. Журавля [19], Ю. О. Костенка, Г. Ф. Азаренкова та М. В. Пшеничної [20], Н. С. Танклевської та В. О. Мірошніченко [39], С. Шкарлета та І. Садчикової [43]. Попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання формування і використання фінансових ресурсів саме підприємств малого бізнесу в умовах цифрової економіки.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є визначення напрямів удосконалення формування і використання фінансових ресурсів підприємств малого бізнесу в умовах цифрової економіки. Для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів малих підприємств в умовах цифрової економіки;
- провести аналіз стану формування і використання фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял»;
- визначити напрямки удосконалення формування і використання фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял» в умовах цифрової економіки.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження – процес формування та використання фінансових ресурсів підприємств малого бізнесу в умовах цифрової економіки.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування, використання й управління фінансовими ресурсами підприємств малого бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки на прикладі ТОВ «Імпульс Лоял».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано ряд методів, зокрема, логіко-діалектичний метод застосовано для визначення сутності фінансових ресурсів підприємств малого бізнесу та особливостей їх

формування в умовах цифрової економіки. Монографічний метод використано при опрацюванні наукових праць і нормативних джерел. Методи аналізу абсолютних і відносних величин дали змогу оцінити структуру, динаміку та ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. Табличний метод застосовано для систематизації та узагальнення результатів дослідження. Розрахунково-конструктивний метод використано при розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами. Для обґрунтування висновків також застосовано методи порівняння, узагальнення та систематизації.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягають у тому, що пропозиції викладені у кваліфікаційній роботі щодо удосконалення формування та використання фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял», зокрема в частині оптимізації оборотного капіталу, цифровізації управління, мають практичне значення та можуть бути використані в подальшій діяльності підприємства.

Перелік публікацій автора за темою дослідження:

1. Фінансові ресурси підприємства: сутність та значення. *Студентські наукові читання 2025*. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету (м. Житомир, 27 листопада 2025 р.).

2. Аналіз тенденцій розвитку підприємств автомобільного сервісу в Україні. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції «Фінансове забезпечення економіки» (м. Житомир, 27 травня 2026 р.).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та параграфів, висновків, списку використаних джерел та додатків, містить 10 таблиць, 2 рисунки, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Економічна сутність фінансових ресурсів малих підприємств

Функціонування малих підприємств у сучасному економічному середовищі значною мірою залежить від якості формування та ефективності використання фінансових ресурсів, оскільки саме вони забезпечують безперервність господарської діяльності, підтримання платоспроможності та створення умов для подальшого розвитку.

У фінансово-економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування категорії «фінансові ресурси», що пояснюється багатогранністю даного поняття та різними підходами до визначення його економічного змісту. Частина науковців розглядає фінансові ресурси як систему грошових відносин, інші – як джерела формування активів або сукупність коштів, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання.

З позиції ресурсного підходу фінансові ресурси трактуються як грошове вираження фінансових відносин на рівні підприємства, що включає всі кошти та окремі форми фінансових активів, які використовуються в процесі господарської діяльності [2, с. 120]. Такого підходу дотримуються Л. І. Бровко, О. А. Водолазська та С. І. Ісмайлова, акцентуючи увагу на ролі фінансових ресурсів як інструменту забезпечення фінансових процесів підприємства. Фондовий підхід пов'язує фінансові ресурси із системою грошових фондів та нефондових джерел, які використовуються для покриття потреб підприємства й виконання фінансових зобов'язань. У межах такого підходу фінансові ресурси розглядаються як надходження суб'єкта господарювання, що забезпечують відтворювальні процеси та створюють умови для розвитку підприємства. Відповідної позиції дотримуються Л. Л.

Гриценко та Л. С. Деркач [9, с. 81]. В дослідженні А. Ю. Рамського, Л. І. Васечко та А. С. Пожара фінансові ресурси трактуються як сукупність активів, сформованих за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, що перебувають у розпорядженні підприємства на правах власності або тимчасового користування та використовуються для забезпечення безперервності діяльності й виконання фінансових зобов'язань [36, с. 36]. Подібний підхід представлений у працях. У. Б. Макаренко, А. В. Козицький та А. Д. Гнатюк, які пропонують розглядати фінансові ресурси як вартісне відображення джерел формування майна підприємства, наголошуючи, що фінансові ресурси відображають механізм формування активів через використання власного та залученого капіталу, а також через інструменти фінансування діяльності підприємства [25]. Такий підхід дозволяє розглядати взаємозв'язок між фінансовими ресурсами та структурою балансу підприємства (рис. 1.1).

АКТИВ		ПАСИВ	
Майно	Необоротні активи	Власний капітал	Фінансові ресурси
	Оборотні активи	Довготермінові зобов'язання	
		Поточні зобов'язання	

Рис. 1.1. Поєднання фінансових ресурсів та активів у спрощеному балансі підприємства

Джерело: [25].

Сутність фінансових ресурсів також розкривається через їх функціональне призначення. Зокрема, вони розглядаються як власні доходи та зовнішні надходження, включаючи позикові й залучені кошти, що використовуються для виконання фінансових зобов'язань, покриття витрат та забезпечення розширення діяльності підприємства [32, с. 90]. Такий підхід підтримують О. В. Пилип'як, О. В. Майор та Ю. Г. Попович. Інші науковці акцентують увагу на взаємозв'язку фінансових ресурсів із активами

підприємства. Так, фінансові ресурси трактуються як фінансові кошти суб'єкта господарювання, що становлять частину його майнового потенціалу та забезпечують здійснення господарської діяльності [1, с. 170]. Подібною позиції дотримується І. В. Богданюк. Поширеним є також підхід, згідно з яким фінансові ресурси визначаються як сукупність усіх грошових коштів та фінансових надходжень, що перебувають у розпорядженні підприємства протягом певного періоду та використовуються для забезпечення виробничого, фінансового і соціального розвитку [14, с. 59]. Такої позиції дотримуються Н. П. Дуброва, Л. С. Крючко та О. В. Григоренко.

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що для малих підприємств особливого значення набуває питання структури фінансових ресурсів, оскільки обмежені масштаби діяльності та доступ до зовнішнього фінансування підвищують роль ефективного управління власними джерелами формування капіталу. Саме тому фінансові ресурси слід розглядати не лише як грошові кошти, а як систему економічних відносин щодо формування, розподілу та використання фінансового потенціалу підприємства.

1.2. Особливості формування та використання фінансових ресурсів малих підприємств у цифровій економіці

Фінансовий добробут підприємства залежить від різних джерел коштів, як внутрішніх, і зовнішніх. У стадії розвитку підприємства основою фінансів є статутний капітал та активи, придбані завдяки вкладенням власників. З розвитком підприємства у формування фінансів роблять внесок такі елементи:

- амортизаційні відрахування – фінансові кошти, звільняються через процес нарахування зносу основні виробничі активи.

- прибуток – доходи, накопичені внаслідок господарську діяльність підприємства.
- пайові внески – додаткові вклади засновників, призначені для розширення бізнес-операцій.
- позикові кошти – фінанси, залучені через довгострокові чи короткострокові позики, що стають частиною ресурсної бази відразу після надходження з цього приводу компанії.
- залучені кошти – капітал, мобілізований у процесі операційної діяльності.

Макаренко У. Б., Козицький А. В., Гнатюк А. Д. представили спрощену модель фінансування компанії (рис. 1.2).

АКТИВ		ПАСИВ	
Майно	Необоротні активи	Власний капітал, спрямований на фінансу- вання необоротних активів	
		Довгострокові пасиви	
	Оборотні активи	Власний оборотний капітал	
		Поточні пасиви	
			Фінансові ресурси

Рис. 1.2. Спрощена модель фінансування підприємства у відповідності до принципу терміновості

Джерело: [25]

При цьому державне фінансування є або безоплатним залученням державних коштів у вигляді субсидій, субвенцій, грантів, держзамовлень [6]. Також до форм державної підтримки слід відносити і податкові пільги, і державне кредитування за допомогою інвестиційного податкового кредиту.

До ключових способів фінансування малого бізнесу належать [1; 2]: самофінансування; державне фінансування; банківське фінансування;

На відміну від великого і навіть середнього бізнесу, малий бізнес має багато відмінностей, які слід враховувати для формування фінансових ресурсів. Проблема фінансових ресурсів малого бізнесу полягає в тому, що малий бізнес вразливий з точки зору формування та використання

фінансових ресурсів порівняно із середніми та великими суб'єктами господарювання. Основна проблема зводиться до того, що малий бізнес спочатку при своєму створенні не має, як правило, достатніх обсягів власного капіталу і в реальності відсутні доступні джерела як власних, так і позикових фінансових ресурсів [16]. Ще одна проблема - брак інформації про можливості та засоби фінансування, доступних малому бізнесу. Підприємці часто не знають про існування державних програм та грантів, які можуть допомогти їм отримати необхідне фінансування. Недолік інформації також може призвести до неправильного вибору фінансових інструментів або партнерів. Державна підтримка безпосередньо впливає на зростання малого бізнесу. Отже, складність залучення фінансування — одна з найголовніших проблем малого бізнесу.

Ще одна сучасна проблема яку слід розглянути – це цифрова трансформація фінансів малих підприємств. Цифровізація фінансової діяльності підприємств передбачає не лише використання інформаційних технологій, а й комплексну трансформацію фінансових процесів, системи управління та механізмів контролю. Л. М. Докієнко зазначає, що цифрова трансформація фінансів забезпечує підвищення швидкості, гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, що особливо важливо для підприємств із невеликим запасом фінансової стійкості [13, с. 18–20]. Особливістю формування фінансових ресурсів малих підприємств в умовах цифрової економіки є зростання ролі цифрових даних як економічного ресурсу. На відміну від традиційного підходу, де ключовими ресурсами виступали матеріальні активи та фінансовий капітал, цифрова економіка передбачає використання інформації, аналітики та електронних транзакцій як основи формування конкурентних переваг підприємства. Саме цифрові дані стають важливим елементом забезпечення ефективності фінансових рішень і підвищення результативності використання ресурсів [39, с. 249–250]. Для малих підприємств цифровізація створює додаткові можливості підвищення

фінансової стійкості через покращення управління ризиками, прискорення обробки інформації та підвищення гнучкості бізнес-моделей.

Висновки до розділу 1

1. В результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансові ресурси виступають однією з ключових передумов забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств малого бізнесу, оскільки визначають можливості підтримання платоспроможності, фінансової стійкості, виконання зобов'язань і реалізації стратегічних цілей підприємства. Проведений аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного трактування категорії «фінансові ресурси», що обумовлено багатогранністю цього поняття та різними підходами до визначення його економічного змісту. Встановлено, що фінансові ресурси можуть розглядатися як сукупність грошових коштів, джерел формування активів, елемент фінансових відносин або ресурсна база забезпечення діяльності підприємства.

2. Дослідження особливостей формування фінансових ресурсів малих підприємств показало, що їх ресурсне забезпечення характеризується обмеженістю власного капіталу, ускладненим доступом до зовнішніх джерел фінансування, високою залежністю від короткострокових джерел коштів та підвищеною чутливістю до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що для малих підприємств особливого значення набуває ефективне управління структурою фінансових ресурсів, диверсифікація джерел фінансування та розширення можливостей залучення зовнішнього капіталу. Також визначено, що цифрова економіка суттєво трансформує процеси формування та використання фінансових ресурсів підприємств малого бізнесу через впровадження цифрових інструментів управління фінансами, використання електронних платіжних систем, цифрового фінансового моніторингу.

РОЗДІЛ 2. СТАН ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «ІМПУЛЬС ЛОЯЛ»

2.1. Аналіз складу і структури фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял»

ТОВ «Імпульс Лоял» (код ЄДРПОУ: 45566375) є товариством з додатковою відповідальністю, яке знаходиться за адресою: 10002, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Довженка, б. 68 кв. 3 (КАТОТТГ UA18040190010057814). Основними видами діяльності є: технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (КВЕД 45.20), тобто ТОВ «Імпульс Лоял» – це станція технічного обслуговування (СТО).

Ключові тенденції розвитку автосервісного ринку свідчать про наявність як значних можливостей, так і суттєвих фінансових ризиків для ТОВ «Імпульс Лоял». Основними позитивними факторами є зростання попиту на автосервісні послуги, збільшення кількості складних ремонтних робіт, розвиток електромобільного сегмента та співпраця зі страховими компаніями [27].

У зв'язку з цим в дод А. проведено аналіз динаміки та питомої ваги вкладених фінансових ресурсів в активи ТОВ «Імпульс Лоял». Дані свідчать, що протягом 2023–2025 рр. загальна вартість активів ТОВ «Імпульс Лоял» зросла з 1782,4 тис. грн до 2350,0 тис. грн, тобто на 567,6 тис. грн, або на 31,8 %. Основним фактором такого приросту стало збільшення оборотних активів, обсяг яких зріс із 1034,5 тис. грн у 2023 р. до 1543,0 тис. грн у 2025 р., тобто на 508,5 тис. грн, або на 49,2 %. У результаті цього їх частка в структурі активів підвищилася на 7,7 в.п. – з 58,0 % до 65,7 %. Необоротні активи збільшилися лише на 59,1 тис. грн, або на 7,9 %, – з 747,9 тис. грн до 807,0 тис. грн, що призвело до скорочення питомої ваги з 42,0 % до 34,3 %.

Дані табл. 2.1 свідчать про зміну структури вкладення фінансових ресурсів в оборотні активи ТОВ «Імпульс Лоял» протягом 2023–2025 рр.

**Питома вага вкладених фінансових ресурсів в оборотні активи
ТОВ «Імпульс Лоял»**

Показник	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. до 2023 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
Готова продукція	300,4	29	542,3	44,8	690	44,7	389,6	229,7
Грошові кошти	594,8	57,5	406,6	33,6	573	37,1	-21,8	96,3
Дебіторська заборгованість	139,3	13,5	260,7	21,6	280	18,1	140,7	201
Оборотні кошти разом	1034,5	100	1209,6	100	1543	100	508,5	149,2

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Імпульс Лоял».

Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів у 2023 р. займали грошові кошти – 57,5 %, що свідчило про високий рівень ліквідності та значний обсяг вільних фінансових ресурсів. Проте у 2025 р. їх частка скоротилася до 37,1 %, тобто на 20,4 в.п., що вказує на спрямування частини грошових ресурсів на фінансування операційної діяльності. Водночас суттєво зросла питома вага готової продукції – з 29,0 % у 2023 р. до 44,7 % у 2025 р. (+15,7 в.п.). Питома вага дебіторської заборгованості також зросла – з 13,5 % до 18,1 %, тобто на 4,6 в.п. Незважаючи на незначне зменшення її частки порівняно з 2024 р. (21,6 %), показник залишається вищим за рівень 2023 р., що свідчить про збільшення обсягів коштів, вилучених з обороту в розрахунках із покупцями та іншими дебіторами. Отже, у структурі оборотних активів ТОВ «Імпульс Лоял» відбулося зміщення фінансових ресурсів від найбільш ліквідних активів – грошових коштів – до готової продукції та дебіторської заборгованості.

Дослідимо динаміку і питому вагу складових фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял». Аналіз даних дод. Б свідчить, що протягом 2023–2025 рр. у структурі фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял» відбулося посилення ролі власного капіталу. Його обсяг збільшився на 588,3 тис. грн, або на 65,9 %, – з 892,9 тис. грн до 1481,2 тис. грн. У результаті цього частка власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування підвищилася з 50,1 % до

63,0 %. Поточні зобов'язання, навпаки, скоротилися на 20,7 тис. грн, а їх частка зменшилася на 12,9 в.п.

Дані табл. 2.2 показують, що структура власних фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял» була практично повністю сформована за рахунок нерозподіленого прибутку.

Таблиця 2.2

**Динаміка і питома вага власних складових фінансових ресурсів ТОВ
«Імпульс Лоял»**

Показник	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. до 2023 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
Зареєстрований капітал	1	0,1	1	0,1	1	0,1	0	100
Нерозподілений прибуток	891,9	99,9	1242,4	99,9	1480,2	99,9	588,3	166
Усього власних фінансових ресурсів	892,9	100	1243,4	100	1481,2	100	588,3	165,9

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Імпульс Лоял».

Його обсяг зріс з 891,9 тис. грн у 2023 р. до 1480,2 тис. грн у 2025 р., тобто на 588,3 тис. грн, або на 66,0 %. Частка нерозподіленого прибутку стабільно перевищувала 99 %, тоді як зареєстрований капітал становив лише 1 тис. грн та не мав суттєвого впливу на структуру фінансових ресурсів. Загальний обсяг власних фінансових ресурсів зріс на 65,9 %.

Результати аналізу табл. 2.3 свідчать про позитивну динаміку забезпеченості підприємства власними оборотними ресурсами.

Таблиця 2.3

**Аналіз наявності власного оборотного капіталу та забезпеченості запасів
власними оборотними коштами ТОВ «Імпульс Лоял»**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				+, -	в %
Власний капітал, тис. грн	892,9	1243,4	1481,2	588,3	165,9
Необоротні активи, тис. грн	747,9	772,5	807	59,1	107,9
Власний оборотний капітал, тис. грн	145	470,9	674,2	529,2	464,9
Запаси, тис. грн	300,4	542,3	690	389,6	229,7
Надлишок (+) або нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів, тис. грн	-155,4	-71,4	-15,8	139,6	10,2

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Імпульс Лоял».

Власний оборотний капітал збільшився з 145,0 тис. грн у 2023 р. до 674,2 тис. грн у 2025 р., тобто на 529,2 тис. грн або у 4,6 раза. Водночас запаси зросли більш швидкими темпами – на 389,6 тис. грн, або на 129,7 %, що обумовило збереження дефіциту власних ресурсів для їх фінансування. Незважаючи на це, нестача власного оборотного капіталу скоротилася з – 155,4 тис. грн до –15,8 тис. грн. Це свідчить про покращення рівня фінансової стійкості та поступове наближення підприємства до повного покриття запасів власними джерелами фінансування.

Аналіз табл. 2.4 показує, що структура залучених фінансових ресурсів підприємства протягом досліджуваного періоду змінювалася в напрямі оптимізації короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.4

**Динаміка і питома вага залучених та позичених фінансових ресурсів
ТОВ «Імпульс Лоял»**

Показник	2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. до 2023 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
Поточна заборгованість перед постачальниками	186,3	20,9	263,0	35,6	290,0	33,4	103,7	155,7
Поточна заборгованість перед бюджетом	130,2	14,6	121,9	16,5	118,0	13,6	-12,2	90,6
Поточна заборгованість за страхуванням	1,9	0,2	24,1	3,3	15,1	1,7	13,2	794,7
Поточна заборгованість перед персоналом	25,6	2,9	129,6	17,5	61,1	7,0	35,5	238,7
Інші поточні зобов'язання	545,5	61,3	200,1	27,1	384,6	44,3	-160,9	70,5
Усього поточних зобов'язань та забезпечень	889,5	100,0	738,7	100,0	868,8	100,0	-20,7	97,7

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Імпульс Лоял».

Загальний обсяг поточних зобов'язань у 2025 р. становив 868,8 тис. грн, що на 20,7 тис. грн менше рівня 2023 р. Найбільшу частку залучених ресурсів у 2025 р. формували інші поточні зобов'язання – 44,3 %, хоча порівняно з 2023 р. їх частка скоротилася на 17,0 в.п. Заборгованість перед постачальниками збільшилася з 186,3 тис. грн до 290,0 тис. грн, а її частка

зросла з 20,9 % до 33,4 %, що свідчить про підвищення ролі товарного кредиту у фінансуванні діяльності. Одночасно заборгованість перед персоналом зросла у 2,4 раза, а її частка підвищилася з 2,9 % до 7,0 %. Загалом підприємство зберігало переважання короткострокових джерел фінансування, однак їх структура стала більш збалансованою.

2.2. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами у забезпеченні розвитку ТОВ «Імпульс Лоял»

Ефективність управління фінансовими ресурсами ТОВ «Імпульс Лоял» значною мірою визначає рівень його фінансової стійкості, платоспроможності та здатності забезпечувати безперервність господарської діяльності.

Результати розрахунків наведених в дод. В свідчать, що протягом 2023–2025 рр. ТОВ «Імпульс Лоял» підтримувало достатній рівень фінансової стійкості, оскільки основні правила фінансування виконувалися в усі роки дослідження. Золоте правило фінансування передбачає, що необоротні активи мають покриватися стабільними джерелами фінансування, насамперед власним капіталом. У 2023 р. перевищення власного капіталу над необоротними активами становило 145,0 тис. грн, у 2024 р. – вже 470,9 тис. грн, а у 2025 р. – 674,2 тис. грн. Таким чином, запас фінансової стійкості збільшився у 4,6 раза, що свідчить про посилення здатності підприємства фінансувати довгострокові вкладення без залучення короткострокових ресурсів. Виконання правила фінансової рівноваги також демонструє позитивну тенденцію. Якщо у 2023 р. перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями становило лише 145,0 тис. грн, то у 2025 р. цей показник досяг 674,2 тис. грн. Це означає, що підприємство поступово збільшувало запас ліквідності та зменшувало ризик втрати платоспроможності в короткостроковому періоді. Разом із тим найбільш

проблемним залишалося правило забезпечення запасів власними джерелами. Незважаючи на те, що дефіцит власного оборотного капіталу для фінансування запасів скоротився зі 155,4 тис. грн до 15,8 тис. грн, підприємство все ще не могло повністю фінансувати запаси за рахунок власних ресурсів. Це пояснюється тим, що запаси зростали швидше, ніж власний оборотний капітал: за 2023–2025 рр. величина запасів збільшилася на 389,6 тис. грн, тоді як власний оборотний капітал – на 529,2 тис. грн, однак значна частина приросту була спрямована на підтримання загальної структури оборотних активів. Загалом результати оцінювання свідчать про поступове зміцнення фінансової рівноваги ТОВ «Імпульс Лоял» та підвищення якості формування фінансових ресурсів.

На показниках фінансового стану базується оцінка ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял». В таблиці 2.5 відобразимо оцінку ліквідності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки ліквідності ТОВ «Імпульс Лоял»

Показник	Норматив	Роки			2025 р. до 2023 р. +,-
		2023	2024	2025	
Коефіцієнт загальної платоспроможності	>1,0	1,163	1,637	1,776	0,613
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,825	0,903	0,982	0,157
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,25	0,669	0,55	0,66	-0,009
Частка оборотних коштів у загальній сумі активів, %	за планом	58	61	65,7	7,7

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Імпульс Лоял».

Результати табл. 2.5 свідчать про покращення платоспроможності ТОВ «Імпульс Лоял» у 2023–2025 рр. Коефіцієнт загальної платоспроможності зріс з 1,163 до 1,776 (+52,7 %), що зумовлено випереджаючим зростанням оборотних активів (+49,2 %) порівняно зі зміною поточних зобов'язань (–2,3 %). Коефіцієнт швидкої ліквідності підвищився з 0,825 до 0,982, наблизившись до нормативного рівня та свідчаючи про здатність підприємства погашати короткострокові борги без реалізації запасів. Коефіцієнт

абсолютної ліквідності у 2025 р. становив 0,66 при нормативі 0,20–0,25, що означає можливість негайного погашення близько 66 % поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів. Зростання частки оборотних активів до 65,7 % також підтверджує підвищення мобільності фінансових ресурсів підприємства.

Для характеристики ділової активності ТОВ «Імпульс Лоял» розрахуємо показники представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Імпульс Лоял»

Показник	Роки			2025 р. до 2023 р+,-
	2023	2024	2025	
Коефіцієнт оборотності активів	6,048	8,015	8,205	2,157
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	11,978	13,445	13,767	1,789
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	51,224	75,428	71,417	20,193
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	74,275	104,068	91,076	16,801
Коефіцієнт оборотності основних засобів	17,145	17,256	23,894	6,749
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12,436	14,123	14,184	1,748

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Імпульс Лоял».

Отримані результати табл. 2.6 свідчать про прискорення обороту більшості ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял». Коефіцієнт оборотності активів зріс із 6,048 до 8,205 оборотів, тобто кожна гривня активів у 2025 р. формувала 8,21 грн доходу проти 6,05 грн у 2023 р. Це пояснюється тим, що темпи приросту доходу (+98,9 %) перевищували темпи збільшення активів (+31,8 %). Аналогічна тенденція характерна для оборотних активів: їх оборотність збільшилася на 1,789 пункту, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Загалом показники ділової активності підтверджують підвищення швидкості обороту фінансових ресурсів підприємства.

Розраховані показники фінансової стійкості ТОВ «Імпульс Лоял» покажемо в таблиці 2.7.

**Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ
«Імпульс Лоял»**

Показник	Норматив	Роки			2025 р. до 2023 р ^{+, -}
		2023	2024	2025	
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	<1	0,996	0,594	0,586	-0,41
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,501	0,627	0,63	0,129
Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,2	0,162	0,379	0,455	0,293
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	>0,4	0,254	0,282	0,161	-0,093
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів	↑	0,127	0,177	0,101	-0,026

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Імпульс Лоял».

Результати табл. 2.7 свідчать, що протягом 2023-2025 рр. ТОВ «Імпульс Лоял» поступово зменшувало фінансову залежність та посилювало роль власного капіталу у фінансуванні діяльності. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів скоротився з 0,996 до 0,586. Це означає, що якщо у 2023 р. на 1 грн власного капіталу припадало майже 1 грн залучених ресурсів, то у 2025 р. – лише 0,59 грн. Така тенденція свідчить про зниження фінансового ризику та скорочення залежності від короткострокових джерел фінансування. Позитивною є динаміка коефіцієнта автономії, який збільшився з 0,501 до 0,630. Це означає, що у 2025 р. вже 63,0 % активів формувалося за рахунок власного капіталу, тоді як у 2023 р. цей показник становив 50,1 %. Суттєве покращення відбулося щодо маневреності власного капіталу. Якщо у 2023 р. лише 16,2 % власних коштів використовувалися у мобільній формі, то у 2025 р. цей показник досяг 45,5 %. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів знизився з 0,254 до 0,161, а коефіцієнт використання фінансових ресурсів – з 0,127 до 0,101. Отже, підприємство підвищило фінансову стійкість, однак результативність використання сформованого фінансового потенціалу дещо знизилася.

Розраховані показники рентабельності ТОВ «Імпульс Лоял» покажемо в таблиці 2.8.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Імпульс Лоял»

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р+,-
	2023	2024	2025	
Рентабельність активів, %	12,7	17,68	10,12	-2,58
Рентабельність власного капіталу, %	25,35	28,19	16,05	-9,3
Рентабельність діяльності, %	2,33	2,32	1,23	-1,1
Рентабельність продажу, %	2,85	2,83	1,5	-1,35
Рентабельність продукції, %	2,67	2,67	1,44	-1,23

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Імпульс Лоял».

Розрахунки табл. 2.8 свідчать, що у 2025 р. ефективність використання фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял» знизилася. Рентабельність активів скоротилася з 12,7 % до 10,12 %, а рентабельність власного капіталу – з 25,35 % до 16,05 %, що свідчить про нижчу віддачу від вкладених ресурсів. Негативна динаміка спостерігалася також за показниками операційної прибутковості: рентабельність діяльності зменшилася з 2,33 % до 1,23 %, рентабельність продажу – з 2,85 % до 1,50 %, а рентабельність продукції – з 2,67 % до 1,44 %.

Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Імпульс Лоял» показана дод. Г. Аналіз додатку показує, що протягом 2023–2025 рр. ТОВ «Імпульс Лоял» суттєво наростило масштаби діяльності, однак це не забезпечило пропорційного приросту прибутковості. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився з 9696,6 тис. грн до 19282,6 тис. грн, тобто на 9586,0 тис. грн або на 98,9 %. Основним фактором такого приросту стало розширення обсягів реалізації послуг автосервісу. Проте одночасно відбулося суттєве зростання витрат: їх загальний обсяг збільшився на 9572,1 тис. грн і досяг 18992,6 тис. грн. Незважаючи на майже двократне зростання доходів, фінансовий результат до оподаткування збільшився лише на 13,9 тис. грн, а чистий прибуток – лише на 11,4 тис. грн. Більше того, порівняно з 2024 р. чистий прибуток скоротився зі 350,5 тис. грн до 237,8 тис. грн, тобто на 112,7 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство знаходиться на етапі активного розширення діяльності.

Висновки до розділу 2

1. Результати дослідження показали, що протягом 2023-2025 рр. ТОВ «Імпульс Лоял» нарощувало масштаби діяльності та фінансовий потенціал. Загальна вартість активів збільшилася з 1782,4 тис. грн до 2350,0 тис. грн, або на 31,8 %, при цьому основним напрямом вкладення фінансових ресурсів стали оборотні активи, частка яких зросла з 58,0 % до 65,7 %.

2. Встановлено, що формування фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял» поступово зміщувалося в напрямі посилення ролі власних джерел фінансування. Власний капітал збільшився на 588,3 тис. грн, або на 65,9 %, а його частка у структурі фінансових ресурсів зросла з 50,1 % до 63,0 %. Основою власних фінансових ресурсів виступав нерозподілений прибуток, частка якого стабільно перевищувала 99 %.

3. Визначено, що власний оборотний капітал збільшився з 145,0 тис. грн до 674,2 тис. грн, тобто у 4,6 раза, а дефіцит власних ресурсів для фінансування запасів скоротився з –155,4 тис. грн до –15,8 тис. грн. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості та наближення підприємства до формування запасів переважно за рахунок власних джерел. Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів вказаного підприємства підтвердив покращення показників ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії зріс з 0,501 до 0,630, коефіцієнт загальної платоспроможності – з 1,163 до 1,776, а коефіцієнт маневреності власного капіталу – з 0,162 до 0,455.

4. Встановлено зниження результативності використання сформованих фінансових ресурсів. Незважаючи на збільшення чистого доходу від реалізації послуг на 98,9 %, чистий прибуток зріс лише на 5,0 %, або на 11,4 тис. грн. Це стало наслідком випереджаючого зростання витрат (+101,6 %) порівняно з доходами.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Розробка напрямків формування і використання фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял» в умовах цифрової економіки на основі SWOT-аналізу

Розробка стратегії управління фінансовими ресурсами потребує врахування внутрішніх фінансових можливостей підприємства, наявних обмежень та впливу зовнішнього середовища. Результати проведеного у розділі 2 аналізу показали, що ТОВ «Імпульс Лоял» характеризується покращенням фінансової стійкості, зростанням частки власного капіталу та посиленням ліквідності, проте зберігаються проблеми, пов'язані зі зниженням рентабельності, збільшенням запасів і зростанням дебіторської заборгованості.

З метою систематизації результатів фінансового аналізу та визначення стратегічних напрямів розвитку доцільно використати SWOT-матрицю (дод. Д)). Результати SWOT-аналізу фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял» свідчать, що підприємство має достатньо сильну внутрішню фінансову базу для подальшого розвитку, проте окремі аспекти використання фінансових ресурсів залишаються проблемними. До ключових сильних сторін належать збільшення частки власного капіталу, покращення показників ліквідності та фінансової стійкості, позитивна динаміка власного оборотного капіталу й зменшення залежності від залучених джерел фінансування. Це формує сприятливі передумови для реалізації довгострокових фінансових рішень та підвищує стійкість підприємства до впливу зовнішніх факторів. Проведений аналіз дозволив також виявити низку внутрішніх обмежень, які негативно впливають на ефективність використання фінансових ресурсів. Насамперед це стосується зниження показників рентабельності, високої частки запасів в

структурі оборотних активів, зростання дебіторської заборгованості та випереджаючого зростання витрат порівняно з фінансовими результатами.

Крім того, незважаючи на позитивну динаміку власного оборотного капіталу, підприємство все ще не забезпечує повного покриття запасів власними джерелами фінансування. Оцінювання зовнішнього середовища показало наявність як перспектив розвитку, так і потенційних ризиків. З одного боку, підприємство може використати можливості цифровізації фінансового управління, розширення партнерської мережі, оптимізації структури фінансування та прискорення оборотності коштів. З іншого боку, зростання операційних витрат, інфляційні процеси, посилення конкуренції та ризик погіршення платоспроможності клієнтів можуть негативно впливати на фінансові результати та ліквідність ТОВ «Імпульс Лоял».

Разом з тим SWOT-аналіз дозволяє лише ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори впливу, проте не визначає механізмів їх практичного використання. Тому для формування стратегічних напрямів удосконалення управління фінансовими ресурсами ТОВ «Імпульс Лоял» доцільно здійснити побудову TOWS-матриці (табл. 3.1), яка дозволить поєднати сильні та слабкі сторони підприємства із зовнішніми можливостями і загрозами та сформувати відповідні фінансові стратегії розвитку.

Таблиця 3.1

TOWS-матриця фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO стратегія активного розвитку та зміцнення фінансового потенціалу	ST стратегія підтримання фінансової стійкості
Слабкі сторони (W)	WO стратегія оптимізації оборотного капіталу	WT стратегія мінімізації фінансових ризиків

Джерело: власні дослідження.

Побудована TOWS-матриця (табл. 3.1) показала, що удосконалення управління фінансовими ресурсами ТОВ «Імпульс Лоял» доцільно здійснювати за чотирма стратегічними напрямками: SO – активний розвиток і зміцнення фінансового потенціалу; ST – підтримання фінансової стійкості; WO – оптимізація оборотного капіталу; WT – мінімізація фінансових ризиків.

Реалізація зазначених стратегій спрямована на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, покращення ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості підприємства.

Для практичного впровадження запропонованих стратегій розроблено комплекс заходів, наведений у дод. Е–К.

SO-стратегія передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей розвитку. Основними заходами є оптимізація структури фінансування, підвищення ефективності використання власного капіталу та прискорення оборотності ресурсів. Очікуваним результатом є зміцнення фінансового потенціалу та ліквідності підприємства.

ST-стратегія спрямована на підтримання фінансової стійкості в умовах зовнішніх ризиків. Її реалізація передбачає формування резервів ліквідності, реінвестування прибутку та постійний контроль структури капіталу. Це сприятиме збереженню платоспроможності та фінансової незалежності підприємства.

WO-стратегія орієнтована на підвищення ефективності управління оборотним капіталом. Основними напрямками є скорочення дебіторської заборгованості, оптимізація запасів і прискорення оборотності оборотних активів, що дозволить покращити ліквідність та зменшити потребу в додатковому фінансуванні.

WT-стратегія має захисний характер і передбачає мінімізацію фінансових ризиків шляхом посилення контролю витрат, моніторингу прибутковості та своєчасного реагування на негативні зміни зовнішнього середовища. Реалізація заходів забезпечить підвищення результативності використання фінансових ресурсів і зниження ризику погіршення фінансового стану підприємства.

Для оцінювання можливого економічного ефекту від реалізації WO-стратегії розроблено прогностичний сценарний підхід, який передбачає різні варіанти скорочення запасів і дебіторської заборгованості та відповідне прискорення оборотності оборотних активів (табл. 3.2).

**Прогнозний вплив заходів з оптимізації оборотного капіталу ТОВ
«Імпульс Лоял»**

Показник	2025 р. (факт)	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Запаси, тис. грн	690	650	630	610
Частка запасів в оборотних активах, %	44,7	42,1	40,8	39,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн	280	266	262	260
Скорочення дебіторської заборгованості, %	—	5	6	7
Оборотність оборотних активів, оборотів	13,767	13,867	13,917	13,967
Приріст оборотності, оборотів	—	0,1	0,15	0,2

Джерело: власні дослідження.

Дані табл. 3.2 свідчать, що впровадження цифрових інструментів управління оборотним капіталом дозволить покращити структуру оборотних активів ТОВ «Імпульс Лоял». За реалістичним сценарієм обсяг запасів може скоротитися до 630,0 тис. грн, а дебіторська заборгованість – до 262,0 тис. грн. Це забезпечить зниження частки запасів в оборотних активах до 40,8 % та підвищення оборотності оборотних активів до 13,917 оборотів.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих стратегій дозволить підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити подальший розвиток ТОВ «Імпульс Лоял».

3.2. Перспективні напрямки використання фінансових ресурсів у ТОВ «Імпульс Лоял»

З урахуванням результатів проведеного фінансового аналізу, цілей діяльності та особливостей формування фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял», система управління фінансовими ресурсами підприємства повинна

бути орієнтована на підвищення ефективності використання капіталу, підтримання фінансової стійкості та забезпечення безперервності господарської діяльності. В сучасних умовах господарювання ключовими напрямками та завданнями формування фінансової політики підприємства мають стати:

- управління оборотним капіталом, запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю з метою прискорення оборотності ресурсів, підтримання належного рівня ліквідності та формування раціональної структури джерел фінансування;
- забезпечення ефективного розміщення та використання фінансових ресурсів відповідно до потреб операційної та стратегічної діяльності підприємства, а також підтримання збалансованості між прибутковістю, ліквідністю та фінансовою стійкістю;
- підтримання стабільності грошових потоків шляхом ефективного управління надходженням і використанням коштів для забезпечення безперервності операційної діяльності та фінансової рівноваги;
- виявлення резервів підвищення ефективності діяльності через оптимізацію структури витрат, скорочення непродуктивних витрат та пошук можливостей збільшення доходів;
- удосконалення фінансових взаємовідносин із зацікавленими сторонами та формування системи постійного контролю за використанням фінансових ресурсів на основі аналізу фінансової звітності, ключових показників діяльності та фінансових індикаторів.

В умовах воєнних викликів, нестабільності макроекономічного середовища та зростання фінансових ризиків доцільним є впровадження комплексу управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансового стану ТОВ «Імпульс Лоял» шляхом удосконалення політики управління фінансовими ресурсами. З огляду на результати проведеного аналізу до основних напрямів доцільно віднести:

- удосконалення управління дебіторською заборгованістю шляхом прискорення інкасації коштів, впровадження стимулюючих умов дострокової оплати та посилення контролю за своєчасністю розрахунків із клієнтами;
- оптимізацію структури витрат та зниження фінансового навантаження через впровадження заходів ощадливого використання ресурсів, удосконалення організації роботи СТО та скорочення непродуктивних витрат, що сприятиме зменшенню собівартості послуг;
- розробку заходів щодо збільшення обсягів надання послуг і підвищення виручки СТО шляхом удосконалення маркетингової політики, активізації рекламного просування та використання сучасних цифрових каналів комунікації з клієнтами;
- удосконалення системи фінансового планування та прогнозування діяльності підприємства для підвищення якості управлінських рішень, запобігання надмірному зростанню дебіторської і кредиторської заборгованості та підтримання фінансової рівноваги;
- підвищення ефективності управління оборотними активами шляхом посилення контролю за швидкістю обороту ресурсів, визначення центрів відповідальності та систематичного моніторингу показників використання фінансових ресурсів.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи фінансового планування в ТОВ «Імпульс Лоял» має стати прогнозування руху грошових потоків, оскільки саме воно дозволяє забезпечити своєчасне виявлення потенційного дефіциту фінансових ресурсів та підтримання платоспроможності підприємства. Формування прогнозу руху коштів дає можливість контролювати майбутні надходження і витрати, оцінювати потребу в додатковому фінансуванні та своєчасно приймати управлінські рішення щодо уникнення фінансових дисбалансів.

Для ТОВ «Імпульс Лоял» доцільним є впровадження окремих напрямів цифровізації діяльності, спрямованих на покращення фінансового управління, прискорення бізнес-процесів та підвищення фінансової стійкості

підприємства. З огляду на це до основних напрямів цифровізації доцільно віднести:

- цифровізацію фінансового планування та прогнозування шляхом використання електронних інструментів бюджетування, прогнозування грошових потоків і планування потреб у фінансових ресурсах;
- автоматизацію контролю дебіторської заборгованості через впровадження електронних систем моніторингу розрахунків, автоматичних нагадувань про оплату та контролю термінів погашення заборгованості;
- удосконалення управління запасами та товарно-матеріальними цінностями шляхом автоматизації складського обліку, контролю залишків та прогнозування потреб у запасах;
- впровадження CRM-систем для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, покращення контролю замовлень та стимулювання повторних звернень клієнтів СТО;
- розвиток цифрового фінансового моніторингу на основі використання систем ключових показників ефективності, що дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень;
- впровадження електронного документообігу та цифрових каналів комунікації для скорочення витрат часу на обробку інформації та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів;
- посилення інформаційної та фінансово-економічної безпеки шляхом використання сучасних засобів захисту фінансової інформації, резервного копіювання даних та контролю доступу до інформаційних ресурсів підприємства.
-

Висновки до розділу 3

Для систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів впливу проведено SWOT-аналіз та побудовано TOWS-матрицю, на основі яких сформовано

чотири стратегічні напрями управління фінансовими ресурсами підприємства: SO-стратегію активного розвитку та зміцнення фінансового потенціалу, ST-стратегію підтримання фінансової стійкості, WO-стратегію оптимізації оборотного капіталу та WT-стратегію мінімізації фінансових ризиків. Реалізація запропонованих стратегій дозволить поєднати підтримання фінансової стійкості підприємства із підвищенням ефективності використання фінансових ресурсів.

У процесі дослідження встановлено, що одним із ключових напрямів удосконалення системи управління фінансовими ресурсами ТОВ «Імпульс Лоял» є оптимізація оборотного капіталу. Для вирішення проблеми надмірної концентрації фінансових ресурсів у запасах та зростання дебіторської заборгованості запропоновано впровадження CRM-систем, автоматизації контролю розрахунків із клієнтами, цифрового моніторингу оборотності ресурсів та автоматизованого управління запасами. Очікується, що за реалістичним сценарієм обсяг запасів може скоротитися до 630,0 тис. грн, а дебіторська заборгованість – до 262,0 тис. грн. Це забезпечить зниження частки запасів в оборотних активах до 40,8 % та підвищення оборотності оборотних активів до 13,917 оборотів. У результаті підприємство зможе вивільнити частину фінансових ресурсів з обороту, покращити ліквідність і зменшити потребу в залученні короткострокових джерел фінансування.

Реалізація запропонованих напрямів цифровізації дозволить ТОВ «Імпульс Лоял» підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, покращити управління оборотними активами, прискорити фінансові процеси та зміцнити фінансову стійкість підприємства. Отже, зміцнення фінансового стану ТОВ «Імпульс Лоял» потребує реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової безпеки, удосконалення системи фінансового планування та покращення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що фінансові ресурси малих підприємств є сукупністю власних, залучених і позикових коштів, які забезпечують фінансування діяльності, підтримання ліквідності та розвиток підприємства. Встановлено, що цифровізація змінює механізми формування і використання фінансових ресурсів через автоматизацію фінансового управління, цифрове планування та прискорення фінансових процесів.

2. Дослідження особливостей формування фінансових ресурсів малих підприємств показало, що для них характерними є обмежений доступ до зовнішнього фінансування, висока залежність від власних джерел та підвищена чутливість до змін зовнішнього середовища. Визначено, що цифрові інструменти фінансового управління сприяють покращенню контролю ресурсів та підвищенню ефективності фінансового планування.

3. Аналіз фінансових ресурсів ТОВ «Імпульс Лоял» показав позитивну динаміку формування фінансового потенціалу: активи зросли на 31,8 %, власний капітал – на 65,9 %, а його частка збільшилась до 63,0 %. Водночас встановлено проблеми використання фінансових ресурсів – частка запасів в оборотних активах досягла 44,7 %, зросла дебіторська заборгованість, а дефіцит власних ресурсів для покриття запасів становив 15,8 тис. грн.

4. Оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів підтвердило зміцнення фінансової стійкості підприємства: коефіцієнт автономії зріс з 0,501 до 0,630, а коефіцієнт загальної платоспроможності – з 1,163 до 1,776. Разом із цим ефективність використання ресурсів знизилася: рентабельність активів скоротилася з 12,7 % до 10,12 %, рентабельність власного капіталу – з 25,35 % до 16,05 %, а рентабельність діяльності – до 1,23 %, що свідчить про необхідність підвищення результативності використання сформованих ресурсів.

5. Для вирішення встановлених проблем запропоновано комплекс стратегій управління фінансовими ресурсами на основі SWOT- та TOWS-аналізу. Очікується, що за реалістичним сценарієм обсяг запасів може скоротитися до 630,0 тис. грн, а дебіторська заборгованість – до 262,0 тис. грн. Це забезпечить зниження частки запасів в оборотних активах до 40,8 % та підвищення оборотності оборотних активів до 13,917 оборотів.

6. Обґрунтовано, що цифровізація фінансового управління ТОВ «Імпульс Лоял» через автоматизацію фінансового планування, CRM-системи, цифровий моніторинг дебіторської заборгованості та контроль запасів сприятиме підвищенню рентабельності діяльності до 1,8–2,0 %, покращенню ліквідності та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богданюк І. В. Відтворення фінансових ресурсів як інструмент забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 3. С. 169-176.
2. Бровко Л. І., Водолазська О. А., Ісмайлова С. І. Формування фінансових ресурсів аграрних підприємств України в умовах воєнних дій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 118-123.
3. Великих К. О. Ефективність управління фінансовими ресурсами як складової частини фінансового потенціалу підприємства. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2023. Т. 7. С. 7-11.
4. Винник К. С. Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами будівельних підприємств. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 115-122.
5. Волкова Н. А. Сучасні тенденції формування та використання фінансових ресурсів підприємств України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 9-10. С. 106-111.
6. Гайбура Ю. А. Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 14–21.
7. Гарматій Н., Химич І., Різник Н. Специфіка забезпеченості ефективності діяльності підприємства фінансовими ресурсами, на прикладі ПАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен". *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1. С. 91-100.
8. Герман Р. С., Діденко Ю. Ю. Теоретичні аспекти контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 12(2). С. 22-25.
9. Гриценко Л. Л., Деркач Л. С. Дослідження формування та використання фінансових ресурсів корпоративного підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 2. С. 79-87.

10. Гудзь О. Є., Стецюк П. А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №1(32). С. 330–340.
11. Далик В. П. Фінансові ресурси підприємства та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 3(1). С. 31-37.
12. Дема Д. І., Сус Л. В., Сус Ю. Ю. Формування механізму фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 207-215.
13. Докієнко Л. М. Цифрова трансформація фінансів підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 18-25.
14. Дуброва Н. П., Крючко Л. С., Григоренко О. В. Формування стратегії оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 1. С. 56-63.
15. Дяченко К. С., Хорєва А. Ю. Методичні підходи до оцінювання фінансово-майнового стану бізнес-структури. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.91 (дата звернення 04.05.2026)
16. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42–45.
17. Клімович І. М., Татієвська К. А. Деякі питання сутності та оцінки фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.62. (дата звернення 04.05.2026)
18. Ковальчук Н. Джерела формування фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств України в умовах воєнного стану. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. *Економічні науки*. 2024. Вип. 1. С. 192-204.
19. Кифяк В. І., Олійник О. Б., Журавель А. С. Цифрові моделі управління фінансовими потоками на підприємстві. *Ефективна економіка*.

2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_82 (дата звернення 04.05.2026)

20. Костенко Ю. О., Азаренков Г. Ф., Пшенична М. В. Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства: стратегії фінансового управління грошовими потоками та бюджетами, фінансовий аналіз та прогнозування. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.37> (дата звернення 04.05.2026)

21. Куцай Н.С., Демчук В.О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 92-97.

22. Лесюк А. С. Система показників комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 4(1). С. 132-140.

23. Лесюк А.С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67–73

24. Лобачева І. Ф., Коцеруба Н. В., Поліщук Н. В. Економічний аналіз ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1. С. 119-125.

25. Макаренко У. Б., Козицький А. В., Гнатюк А. Д. Формування фінансових ресурсів вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.75> (дата звернення 04.05.2026)

26. Мулик Т. О. Аналітичне забезпечення управління капіталом підприємств. *Економічний простір*. 2023. №183. С. 95-103.

27. Осадча К. Аналіз тенденцій розвитку підприємств автомобільного сервісу в Україні: матеріали X Всеукраїнської науково-практична студентської конференції «Фінансове забезпечення економіки», 27 травня 2026 р., Поліський національний університет, факультет інформаційних

технологій, обліку та фінансів, кафедра фінансів і кредиту : інформаційний лист. Житомир : Поліський національний університет, 2026.

28. Осадча К. Фінансові ресурси підприємства: сутність та значення: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету «Студентські наукові читання 2025», 27 листопада 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 249-251.

29. Панасейко І. М., Панасейко С. М., Панасейко М. С. Економічний зміст прибутку як основного джерела власних фінансових ресурсів підприємства та об'єкта оподаткування. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 1(2). С. 220-226.

30. Паянок Т. М., Савченко А. М., Морозюк А. М. Загальна оцінка фінансового стану підприємства: теоретичні та практичні підходи. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 88-94.

31. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Інтегральна оцінка ефективності та результативності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2020. № 3. С. 39-47.

32. Пилип'як О. В., Майор О. В., Попович Ю. Г. Теоретичні аспекти формування і використання фінансових ресурсів на підприємстві в сучасних умовах. *Економіка і управління*. 2022. № 1. С. 88-95.

33. Полятикіна Л. І. Управління фінансовими ресурсами та їх вплив на розвиток підприємства. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 1. С. 57-62.

34. Приймак С. В. Павлів І. В. Джерела фінансових ресурсів підприємства: сучасні аспекти облікової політики та їх аналізу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2023. № 14. С. 20-26.

35. Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Крутова А. С. Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у

сучасних умовах господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 13. URL: DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-08) (дата звернення 04.05.2026)

36. Рамський А. Ю., Васечко Л. І., Пожар А. С. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2023. № 2. С. 33-45.

37. Рижанкова О. І. Вдосконалення управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 10. С. 8-10.

38. Руцишин М. О. Оптимізація джерел формування фінансових ресурсів вітчизняних підприємств як складової забезпечення їх інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 7. С. 202-207.

39. Танклевська Н. С., Мірошніченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 249-255.

40. Томашевська А. В., Жук О. І. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(1). С. 60–67.

41. Томчук О. Ф., Левчук М. С. Критерії оцінювання і прогнозування фінансового стану та результатів діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 9(2). С. 480-486.

42. Томчук О.Ф. Оцінка фінансової стійкості важлива характеристика фінансового стану підприємства. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2015. № 12(2). С. 240-250.

43. Шкарлет С., Садчикова І. Трансформація системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 264-276.