

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій, обліку та фінансів
Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЛИТВИНЧУК Назарій Сергійович

УДК 658.14/.17

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
«Фінансова стратегія розвитку підприємства»

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

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

_____ Назарій ЛИТВИНЧУК

Керівник роботи
ВІЛЕНЧУК Олександр Миколайович
д.е.н., професор

Житомир – 2025

Робота виконана на кафедрі фінансів і кредиту Поліського національного університету

Рецензент:

завідувач кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, д.е.н., проф. Малюга Наталія Михайлівна

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 «__» грудня 2025 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту _____ Лариса НЕДІЛЬСЬКА

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Назарій Сергійович ЛИТВИНЧУК** захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____,

за університетською шкалою _____

Секретар ЕК _____ Тетяна ТОВСТУХА

«__» грудня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Литвинчук Н. С. Фінансова стратегія розвитку підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні і прикладні засади формування та реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства. Встановлено концептуальні засади та методологічний інструментарій формування та реалізації фінансової стратегії. Здійснено аналіз ключових показників фінансового стану малих підприємств України та досліджуваного підприємства для побудови фінансової стратегії розвитку. Виявлено інноваційні підходи удосконалення фінансової стратегії розвитку малого підприємства та запропоновано етапи формалізації фінансової стратегії.

Ключові слова: активи, капітал, стратегія розвитку, фінансовий план, фінансова стратегія.

ABSTRACT

Lytvynchuk N. S. Financial strategy of enterprise development. - Qualification work on the rights of a manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 072 – Finance, banking, insurance and stock market. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work investigated the theoretical, methodological and applied aspects of the formation and implementation of the financial strategy of the enterprise. The conceptual principles and methodological tools for the formation and implementation of the financial strategy were established. The analysis of key indicators of the financial condition of small enterprises of Ukraine and the studied enterprise was carried out to build a financial development strategy. Innovative approaches to improving the financial strategy of the development of a small enterprise were identified and the stages of formalization of the financial strategy were proposed.

Keywords: assets, capital, development strategy, financial plan, financial strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.	8
1.1. Концептуальні засади фінансової стратегії підприємства.	8
1.2. Методологічний інструментарій формування та реалізації фінансової стратегії.	12
Висновки до розділу 1.	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНИХ ФІНАНСОВИХ ЦІЛЕЙ.	16
2.1. Аналіз фінансового стану підприємства для побудови фінансової стратегії розвитку.	16
2.2. Визначення стратегічних фінансових цілей підприємства в умовах воєнного стану.	20
Висновки до розділу 2.	23
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР ТА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.	25
3.1. Інноваційні підходи удосконалення фінансової стратегії розвитку малого підприємства.	25
3.2. Формалізація фінансової стратегії малого підприємства	28
Висновки до розділу 3.	31
ВИСНОВКИ.	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	34
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За умов динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та глобалізаційних процесів, питання формування та реалізації ефективної фінансової стратегії розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Фінансова стратегія є ключовим елементом системи стратегічного управління, оскільки визначає напрями використання фінансових ресурсів, забезпечує фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті і в сучасних надзвичайно складних умовах господарювання зростає значення формування й дотримання ефективної фінансової стратегії, що здатна забезпечити стійкість та подальший розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Питання формування фінансової стратегії підприємства перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розроблення теоретичних та практичних засад стратегічного фінансового управління зробили такі науковці, як: Brigham E., Van Horne J., Shim J., а також вітчизняні дослідники Кіреєв С., Коляда Т., Лазор О., Поддєрьогін А., Савчук В., Школьник І. та інші. У їхніх працях розкрито підходи до стратегічного планування фінансових ресурсів, оцінювання фінансового потенціалу, визначення стратегічних цілей та вибору інструментів їх досягнення.

Водночас сучасні трансформаційні процеси в економіці України, посилені наслідками війни, зумовлюють необхідність подальшого розвитку методичних підходів до формування фінансової стратегії підприємств. Постійна зміна умов функціонування, зростання ризиків та потреба у забезпеченні стійкості бізнесу вимагають від науковців і практиків удосконалення існуючих концепцій та продовження наукових досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження: здійснити теоретико-методичне обґрунтування фінансової стратегії підприємства та розробити методичний підхід щодо її формування й імплементації. Досягнення поставленої мети забезпечено такими завданнями:

- 1) обґрунтувати економічний зміст фінансової стратегії підприємств;
- 2) встановити складові фінансової стратегії і визначити їх роль у розвитку підприємства;
- 3) проаналізувати сучасний стан розвитку підприємств з метою виявлення проблем і перспектив стратегічного зростання;
- 4) виявити інноваційні підходи удосконалення фінансової стратегії й тактики розвитку малого підприємства;
- 5) окреслити етапи формалізації фінансової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування фінансової стратегії розвитку підприємства. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та прикладних підходів до формування та реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. В основу даного магістерського дослідження покладено системний метод пізнання. Кваліфікаційна робота виконана за допомогою низки загальних та спеціальних методів, серед них: узагальнення й аналогія – для обґрунтування теоретичних аспектів фінансової стратегії підприємств; розрахунково-конструктивний – для збору аналітичних даних і аналізу розрахованих показників; статистично-економічні (спостереження, порівняння) – для виявлення проблем впровадження фінансової стратегії у діяльність підприємства; моделювання – для формування перспектив розвитку підприємства завдяки ефективному впровадженню фінансової стратегії.

Інформаційною базою роботи стали наукові дослідження вітчизняних та іноземних вчених, монографії, доповіді, офіційні дані Міністерства фінансів України та Міністерства економіки, довкілля та сільського

господарства України, фінансова звітність підприємства, інші інформаційні ресурси мережі Internet і власні дослідження автора.

Елементи наукової новизни одержаних результатів: у роботі систематизовано та обґрунтовано інноваційні підходи удосконалення фінансової стратегії розвитку підприємництва, а також, розроблено поетапний алгоритм формалізації фінансової стратегії у діяльності малого підприємництва.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості широкого використання в діяльності малих підприємств запропонованого поетапного алгоритму формалізації фінансової стратегії підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано в матеріалах наступних конференцій:

1) Литвинчук Н. С. Інноваційні підходи удосконалення фінансової стратегії розвитку малого підприємництва. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир, 6-7 листопада. Поліський національний університет. 2025 р.

2) Литвинчук Н. С. Формування фінансової стратегії розвитку малого підприємництва в умовах воєнного стану. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів* : IV Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів. Житомир, 12 листопада. Поліський національний університет. 2025 р.

3) Литвинчук Н. С. Теоретичне обґрунтування фінансової стратегії розвитку підприємства «Студентські наукові читання 2025» : Наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Житомир, 26 листопада. Поліський національний університет. 2025 р.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 39 сторінок, з яких 29 сторінок – це основна частина. Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (42 найменування). Основні результати дослідження проілюстровано у 6 таблицях, 2 рисунках, 1 додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні засади фінансової стратегії підприємства

Фінансова стратегія – це базовий план дій і рішень, спрямованих на формування та раціональне використання доступних фінансових ресурсів підприємства в довгостроковій перспективі для досягнення його загальних стратегічних цілей. Фінансова стратегія, як довгостроковий план управління фінансовими ресурсами підприємства, спрямована на досягнення його стратегічних цілей, забезпечення стабільності та розвитку [40]. Вона передбачає формування концепції фінансового розвитку, обґрунтування джерел фінансування, напрямів інвестування, оптимізацію структури капіталу та управління фінансовими ризиками.

Низка науковців, зокрема, Г. Швиданенко, О. Пономаренко та В. Швиданенко розглядають поняття «фінансова стратегія» як комплексну та багатовимірну категорію, що виступає ключовим фактором сталого розвитку підприємства й формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників, вони відмічають, що її зміст повинен узгоджуватися із загальною стратегією підприємства та відображати довгострокові фінансові орієнтири й завдання [41].

Очевидно, що фінансова стратегія кожного підприємства визначається сукупністю факторів, характерних як для зовнішнього середовища його діяльності, так і для внутрішнього потенціалу, який відображає наявні можливості та динамічний розвиток суб'єкта господарювання. Тобто, фінансова стратегія є не просто набором прогнозів, а механізмом, який забезпечує збалансованість між потребою підприємства у фінансових ресурсах для розвитку та можливостями їхнього залучення і розподілу. Вона

визначає основні напрями фінансової діяльності на майбутнє, адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Фінансова стратегія є своєрідним «фінансовим каркасом» загальної стратегії підприємства, займаючи ключове місце поряд з виробничою, маркетинговою, логістичною, інвестиційною, інноваційною, інформаційною та кадровою стратегіями. Через фінансову стратегію реалізуються основні завдання – зростання вартості бізнесу, забезпечення платоспроможності, досягнення прибутковості та підвищення ефективності використання ресурсів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функціональна структура стратегії розвитку підприємства

Джерело: власні дослідження на основі узагальнення інформації з джерел [34, 20].

Фінансова стратегія слугує невід'ємним елементом загальної стратегії розвитку підприємства та одночасно формує цілісну модель управління фінансами, що поєднує коротко- і довгострокові рішення, спрямовані на сталий розвиток підприємства і, відповідно до сфер стратегічного планування, охоплює кілька взаємопов'язаних підсистем:

– стратегію формування фінансових ресурсів – визначення оптимальної структури капіталу, політики залучення власних та позикових коштів, управління грошовими потоками.

–інвестиційну стратегію – обґрунтування напрямів і пріоритетів капіталовкладень, оцінка ефективності інвестиційних проєктів, управління портфелем інвестицій.

–стратегію управління прибутком – політика ціноутворення, дивідендна політика, розподіл та використання прибутку.

–стратегію управління ризиками – виявлення, оцінка та мінімізація фінансових ризиків, страхування, хеджування.

–бюджетну стратегію – формування системи довгострокового бюджетування, планування доходів і витрат.

Крім вищевказаного підходу (за сферами стратегічного планування) фінансові стратегії класифікують і за іншими ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація фінансових стратегій

Ознака класифікації	Види стратегій
Термін реалізації	Довгострокова (стратегічна) Середньострокова (тактична) Короткострокова (оперативна)
Сфера стратегічного планування	Стратегія фінансування (джерела) Стратегія інвестування (використання) Стратегія дивідендної політики
Етап життєвого циклу підприємства	Стратегія зростання (на етапі росту) Стратегія стабілізації (на етапі зрілості) Стратегія виживання (в кризових умовах)
Характер стратегічної поведінки	Агресивна (високий ризик, висока дохідність) Консервативна (низький ризик, стабільність) Помірна (збалансована)

Джерело: систематизовано за даними [41].

Головною метою фінансової стратегії є максимізація добробуту власників підприємства (акціонерів) у довгостроковому періоді через забезпечення високих темпів економічного розвитку та підвищення ринкової вартості компанії. Серед основних завдань :

- формування фінансових ресурсів шляхом визначення альтернативних форм фінансування та оптимальних обсягів ресурсів, щоб забезпечити прийнятний рівень фінансової стійкості;

- ефективне використання фінансових ресурсів, що визначається раціональним розподілом ресурсів за напрямками діяльності (реальні й фінансові інвестиції, оборотний капітал);

- оптимізація структури капіталу, що полягає у забезпеченні необхідного співвідношення між різними джерелами фінансування підприємства;

- забезпечення фінансової стійкості завдяки підтриманню платоспроможності та фінансової незалежності підприємства;

- мінімізація фінансових ризиків шляхом підбору і впровадженню заходів для їх управління та зниження.

Згідно з підходами вітчизняних і зарубіжних науковців (О. Терещенко [34], Л. Ковальчук [20], Е. Брігхем [3], Дж. Ван Хорн), фінансова стратегія виконує такі основні функції:

- цільова – визначає пріоритети фінансового розвитку підприємства;
- координаційна – узгоджує фінансові рішення з іншими функціональними стратегіями (інвестиційною, маркетинговою, виробничою тощо);

- контрольна – забезпечує моніторинг результатів реалізації стратегічних фінансових рішень;

- адаптаційна – дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формування фінансової стратегії ґрунтується на принципах стратегічного управління, що поєднує аналітичні, прогностичні та управлінські аспекти. Основні теоретичні підходи побудови фінансової стратегії підприємства базуються на низці фундаментальних підходів:

1. Системний підхід, який розглядає фінансову стратегію як інтегровану частину загальної стратегії розвитку підприємства, тісно пов'язану з усіма його підсистемами.

2. Ситуаційний підхід, що акцентує увагу на необхідності врахування конкретних умов функціонування підприємства (ринкових, галузевих, макроекономічних).

3. Ресурсний підхід, згідно з яким конкурентні переваги підприємства формуються через ефективне використання фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів.

4. Цільовий підхід, що передбачає побудову фінансової стратегії на основі стратегічних цілей та показників ефективності (ROI, ROA, EVA, CFROI тощо).

Таким чином, теоретичний розгляд фінансової стратегії базується встановленні і дотриманні місії (головних цілей) підприємства; забезпеченні стабільного фінансового стану підприємства; формуванні джерел фінансування загальної стратегії і кожної її складової.

1.2. Методологічний інструментарій формування та реалізації фінансової стратегії

Методологічний інструментарій формування та реалізації фінансової стратегії охоплює сукупність підходів, методів і аналітичних процедур, що забезпечують обґрунтованість стратегічних фінансових рішень. Він дає змогу системно оцінювати фінансовий потенціал підприємства, визначати стратегічні пріоритети та формувати оптимальні напрями використання ресурсів.

Підходи до розробки стратегії визначають її загальну філософію та акцент, що лежить в основі стратегічного процесу:

1. Вартісно-орієнтований підхід (Value-Based Management, VBM): головний акцент робиться на максимізації економічної вартості підприємства. Всі фінансові рішення оцінюються з точки зору їхнього впливу на цей показник (наприклад, використання показника EVA – економічна додана вартість).

2. Портфельний підхід: сфокусований на управлінні фінансовими ресурсами між різними бізнес-напрямами чи інвестиційними проектами для досягнення оптимального співвідношення між ризиком і дохідністю.

3. Ресурсний підхід: базується на оцінці та ефективному використанні альтернативних фінансових ресурсів і ключових фінансових компетенцій підприємства для отримання конкурентних переваг.

4. Процесний підхід: розглядає фінансове стратегування як безперервний цикл взаємопов'язаних етапів (аналіз, планування, реалізація, контроль), що постійно коригується.

Розробка стратегії – це циклічний і послідовний процес, який у відповідності до поставлених завдань, охоплює такі етапи:

- аналіз фінансового стану та середовища функціонування підприємства;
- визначення стратегічних цілей фінансової діяльності;
- розроблення альтернативних варіантів фінансової політики;
- вибір оптимальної стратегії;
- формування системи контролю та коригування.

Теоретичне обґрунтування фінансової стратегії розвитку підприємства передбачає не лише визначення її сутності та структури, а й інтеграцію сучасних підходів фінансового менеджменту: цифровізації, аналітики великих даних, ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв).

У сучасних умовах впровадження або удосконалення фінансової стратегії підприємства має базуватись на:

- впровадженні стратегічного фінансового контролінгу;
- використанні інструментів фінансового прогнозування та моделювання сценаріїв;
- підвищенні ролі ризик-менеджменту;
- орієнтації на вартісно-орієнтоване управління (Value-Based Management) [34].

Для оцінки фінансового стану, прогнозування та вибору стратегічних рішень використовують спеціальні методи та інструменти, що наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи та інструменти реалізації фінансової стратегії підприємства

Метод / інструмент	Суть та застосування
Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)	Система стратегічного управління, яка перетворює стратегію на комплекс взаємопов'язаних показників. Оцінює діяльність не лише з фінансової, але й з позицій клієнтів, внутрішніх процесів та навчання/розвитку персоналу.
GAP-аналіз (Аналіз Розриву)	Визначення розриву (Gap) між цільовими (бажаними) фінансовими показниками (наприклад, прибутковість) та фактичними (прогнозними) показниками, які можуть бути досягнуті за існуючої стратегії. Мета: розробити заходи для подолання цього розриву.
Матричні методи (наприклад, матриця БКГ, GE/McKinsey)	Інструменти портфельного аналізу, що дозволяють оцінити ефективність і необхідність фінансування окремих бізнес-напрямків (стратегічних господарських одиниць) та розподілити між ними фінансові ресурси.
Прогнозні методи	Використання методів екстраполяції, економіко-математичного моделювання та експертних оцінок для передбачення майбутніх фінансових результатів і потреб у капіталі.
Аналіз фінансових коефіцієнтів (Ratio Analysis)	Детальна оцінка ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства як бази для стратегічних рішень.

Джерело: систематизовано за даними [8, 37].

Фінансова стратегія розвитку підприємства є ключовим чинником його конкурентоспроможності, стабільності та інвестиційної привабливості. Її теоретичне обґрунтування базується на системному аналізі фінансових процесів, врахуванні внутрішніх і зовнішніх чинників, визначенні стратегічних цілей і механізмів їх реалізації. Ефективна фінансова стратегія повинна бути гнучкою, інтегрованою та орієнтованою на довгострокове зростання вартості підприємства. Вона забезпечує баланс між прибутковістю, ризиком і ліквідністю, формує фінансову основу сталого розвитку в умовах невизначеності ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що теоретичне осмислення фінансової стратегії ґрунтується на визначенні та послідовному дотриманні місії підприємства, підтриманні його фінансової стійкості та формуванні необхідних джерел фінансування як загальної стратегії розвитку, так і її окремих напрямів. Фінансова стратегія виступає основою конкурентоспроможності, стабільності та інвестиційної привабливості підприємства.

2. Обґрунтовано, що наукове підґрунтя процесу реалізації фінансової стратегії підприємства спирається на системний аналіз фінансових процесів, урахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення. Ефективна фінансова стратегія має бути гнучкою, комплексною та спрямованою на зростання вартості підприємства, забезпечуючи оптимальне співвідношення між рентабельністю, ризиками та ліквідністю й створюючи надійну фінансову базу для сталого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНИХ ФІНАНСОВИХ ЦІЛЕЙ

2.1. Аналіз фінансового стану підприємства для побудови фінансової стратегії розвитку

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, зростанням конкуренції, змінами у податковому та регуляторному середовищі, формування дієвої фінансової стратегії є ключовою умовою сталого розвитку малих підприємств. Для вітчизняного малого й середнього бізнесу фінансова стратегія набуває особливого значення через потребу забезпечення платоспроможності, оптимізації витрат, підвищення фінансової стійкості та здатності адаптуватися до непередбачуваних змін ринку.

Нині в Україні функціонує понад 271 тисяч малих підприємств, які провадять свою діяльність в досить складних умовах надзвичайних воєнних та економічних ризиків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальні показники діяльності малих підприємств України у 2020-2024 рр.

Показник		2020	2021	2022	2023	2024
Кількість діючих суб'єктів господарювання, тис. од.	малі	355,7	352,7	246,6	293,3	271,0
	з них мікро-підприємства	307,9	304,7	206,2	255,0	232,9
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд грн	малі	2064,1	2576,4	2101,9	2668,9	2802,8
	з них мікро-підприємства	704,9	862,3	672,9	872,4	896,8
Малі підприємства, які одержали прибуток	у % до загальної кількості підп-в	71,1	72,8	65,8	70,8	71,6
	фінансовий результат, млн грн	155467,2	244954,0	176857,0	235744,1	310111,8
Малі підприємства, які одержали збиток	у % до загальної кількості підп-в	28,9	27,2	34,2	29,2	28,4
	фінансовий результат, млн грн	167754,0	66426,3	256718,4	220462,1	172463,9

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [30]

До 2021 р. кількість малих і мікропідприємств була стабільною. У 2022 р. в Україні відбувся різкий спад кількості підприємств (малі – на 30%, мікро – на 32%) як прямий наслідок повномасштабного вторгнення на територію держави, втрати частини територій, масштабної релокації бізнесу, зупинки роботи низки підприємств і руйнування частини виробничих потужностей. Зростання кількості малих підприємств у 2023 р. пояснюється адаптацією бізнесу до умов війни та впровадженням численних заходів підтримки малого бізнесу, зокрема, державних програм «ЄРобота», пільги для ФОП, а також великим вибором грантових програм. Натомість у 2024 р. очевидно вичерпалась частина резервів виживання бізнесу, а деякі підприємці мігрували за кордон, що відобразилось на закритті їх підприємств.

Відповідно до кількості підприємств формувались ключові показники діяльності малих підприємств. Зокрема, У 2023–2024 рр. спостерігалось стабільне відновлення та перевищення довоєнних показників обсягів реалізації виробленої продукції, що пояснюється зміною структури економіки (ріст e-commerce, креативної сфери, IT-підприємництва, сфери послуг), переходом багатьох підприємств на онлайн-канали збуту та розширенням діяльності тих малих підприємств, які релокувалися в більш безпечні регіони. Така чиним, те, що обсяг реалізації 2024 р. перевищив 2021 р., свідчить про зростання частки малих бізнесів у формуванні внутрішнього попиту

Потрібно враховувати, що частка прибуткових підприємств у 2022 р. знизилася до 65,8%, а в 2023-2024 рр. показник повернувся до довоєнного рівня (близько 71-72%). Таке відновлення відбулося завдяки: стабілізації роботи бізнесу; кращому фінансовому плануванню; оптимізації витрат (скороченню персоналу, запровадженню енергозбереження, зміні бізнес-моделей); активному використанню цифрових технологій; виходу у нові ніші, що зросли під час війни.

Основною проблемою відновлення і зростання малих підприємств залишається обмежений доступ до фінансових ресурсів, що вимагає ефективного планування грошових потоків, раціонального управління оборотним капіталом та пошуку альтернативних джерел фінансування.

Для прикладу, одне з малих підприємств Житомирщини – ТОВ «Тепло Полісся», основна діяльність якого полягає в оптовій торгівлі твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, характеризується як фінансово нестійке підприємство (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка фінансового стану ТОВ «ТЕПЛО ПОЛІССЯ» у 2023-2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. у % до 2023 р.
Загальна вартість активів, тис. грн	192,10	912,70	4,75
Вартість необоротних активів, тис. грн	5,50	12,20	2,22
Вартість оборотних активів, тис. грн	186,60	900,50	4,83
Дебіторська заборгованість, тис. грн	45,00	66,60	1,48
Кредиторська заборгованість, тис. грн	178,90	877,50	4,90
Власний капітал, тис. грн	7,60	22,70	2,99
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	0,03	0,01	0,46
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	33,93	73,81	2,18

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ТЕПЛО ПОЛІССЯ».

Підприємство було засновано 11 серпня 2023 р. і за 1,5 роки діяльності значно наростило усі показники. Фінансовий стан підприємства у 2024 р. характеризується значним розширенням активів та зростанням операційної активності, однак це відбувається переважно за рахунок короткострокових зобов'язань. Хоча власний капітал також збільшується, темпи його приросту є недостатніми для забезпечення стійкої фінансової незалежності. Підприємству варто посилити політику управління борговими зобов'язаннями та дебіторською заборгованістю, а також розглянути можливість нарощення інвестицій у необоротні активи для зміцнення довгострокової стабільності.

Наступним кроком важливо охарактеризувати показники ділової активності, які дають можливість визначити ефективність використання оборотних коштів підприємства. Проведену оцінку ділової активності ТОВ «ТЕПЛО ПОЛІССЯ» висвітлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності ТОВ «ТЕПЛО ПОЛІССЯ»

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2023 р., разів
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,46	8,59	5,9
Тривалість обороту оборотних активів, дні	246	42	-5,9
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	1,75	7,83	446,8
Тривалість обороту запасів, днів	205	46	-4,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, днів	1,48	8,69	5,9
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	244	41	-5,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	35,87	340,63	9,5
Тривалість обороту власного капіталу, дні	10	1	-9,5

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ТЕПЛО ПОЛІССЯ».

Оборотність оборотних активів підприємства у 2024 р. значно покращилася: коефіцієнт збільшився у 5,9 р., а тривалість одного обороту скоротилася з 246 до 42 днів. Це свідчить про істотне прискорення операційного циклу та ефективніше використання оборотних ресурсів. Оборотно́ість кредиторської заборгованості також прискорилась у 5,9 р., що може означати або про більш активне використання короткострокового фінансування, або поліпшення платіжної дисципліни. Зменшення строку погашення кредиторської заборгованості до 41 дня підтверджує стабільність розрахунків із постачальниками. Оборотно́ість власного капіталу зросла у 9,5 р., а тривалість його обороту скоротилася до 1 дня. Це вказує на надзвичайно високу результативність використання власних фінансових ресурсів та зростання інтенсивності операційної діяльності підприємства.

У 2024 р. підприємство демонструє значне прискорення всіх ключових показників оборотності, що вказує на суттєве підвищення ефективності

управління активами, запасами та капіталом. Скорочення тривалості оборотів за всіма позиціями свідчить про оптимізацію операційних процесів, збільшення обсягів реалізації та активніше використання фінансових ресурсів. Такі зміни є позитивним сигналом для фінансової стійкості та прибутковості підприємства, хоча потребують контролю, щоб уникнути ризиків надмірного навантаження на оборотні кошти та кредиторську заборгованість.

Таким чином, ТОВ «Тепло Полісся» — молоде підприємство (засноване у серпні 2023 р.), яке демонструє стрімке зростання активів і масштабування операційної діяльності. Проте динаміка розвитку супроводжується високою залежністю від короткострокових зобов'язань і недостатнім рівнем власного капіталу, що формує ризики фінансової нестійкості. На основі оцінки ліквідності, структури капіталу та показників ділової активності доцільно запропонувати фінансову стратегію, спрямовану на зміцнення стійкості та забезпечення збалансованого зростання.

Отже, в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень та структурної перебудови економіки стратегічний підхід до фінансів дає змогу підприємствам мінімізувати втрати, підвищити інвестиційну привабливість і забезпечити довгострокове зростання. Відтак, фінансова стратегія стає важливим інструментом не лише для зміцнення конкурентних позицій малих підприємств, а й для їхнього виживання та розвитку в умовах сучасних викликів української економіки.

2.2. Визначення стратегічних фінансових цілей підприємства в умовах воєнного стану

Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила умови функціонування бізнесу, зокрема малого підприємництва, яке є основою економічної стійкості держави. Воєнні ризики, зниження купівельної

спроможності населення, руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових ресурсів та енергетичні проблеми створили безпрецедентні виклики для фінансового управління підприємств.

У таких умовах фінансова стратегія малого бізнесу набуває ключового значення як інструмент забезпечення виживання, відновлення та подальшого розвитку. Теоретичне осмислення її особливостей у воєнний період є важливим для пошуку адаптивних механізмів управління фінансами, спрямованих на стабілізацію та зростання.

Фінансова стратегія малого підприємства – це система довгострокових рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів [36], яка визначає фінансову політику підприємства в умовах нестабільного середовища. Під час війни вона виконує антикризову, стабілізаційну та відновлювальну функції, спрямовані на:

- забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості;
- оптимізацію грошових потоків в умовах дефіциту ліквідності;
- пошук альтернативних джерел фінансування (державні гранти, міжнародна допомога, краудфандинг, пільгові кредити);
- скорочення фінансових ризиків та формування резервів на випадок форс-мажорних обставин;
- підтримку інноваційності та гнучкості бізнес-моделі.

Отже, в умовах війни фінансова стратегія трансформується із стратегії зростання у стратегію виживання та адаптації, яка поступово має перейти у відновлювальну фазу.

Зважаючи на складні умови функціонування вітчизняних підприємств під час війни, на фінансову стратегію впливають такі ключові воєнні чинники:

1. Зростання ризику непередбачуваних втрат (знищення активів, релокація, мобілізація персоналу).
2. Обмежений доступ до фінансових ресурсів, ускладнення кредитування, підвищення ставок та вимог до застав.

3. Порушення логістики і зниження попиту, що призводить до нестабільних доходів.

4. Інфляційний тиск та коливання валютного курсу, що знижує купівельну спроможність.

5. Зміни у державному регулюванні – податкові пільги, програми підтримки, релокаційні ініціативи.

У результаті цих чинників малі підприємства вимушені переосмислювати свої фінансові пріоритети, зменшуючи довгострокові інвестиції на користь операційної стійкості та гнучкості грошових потоків. Таким чином, процес формування фінансової стратегії в кризових умовах передбачає адаптацію класичних підходів фінансового менеджменту до реалій воєнного часу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Напрями адаптації класичних підходів фінансового менеджменту
до викликів воєнного стану в Україні**

Напрямок	Основні особливості адаптації
Антикризова орієнтація	Головною метою стає збереження ліквідності, мінімізація витрат і підтримка базових бізнес-процесів
Переорієнтація джерел фінансування	Підприємства дедалі частіше використовують гранти, міжнародні програми підтримки, залучають благодійні та волонтерські ресурси
Фінансова гнучкість	Замість жорстких довгострокових планів – сценарне бюджетування та короткі фінансові цикли
Цифровізація фінансових процесів	Використання онлайн-платформ для обліку, банкінгу, електронного документообігу
Ризик-менеджмент як стратегічна складова	Формування системи моніторингу ризиків, страхування майна та персоналу, створення резервних фондів
Соціальна та репутаційна відповідальність	Участь у волонтерських проєктах, підтримка працівників і громад підвищує довіру клієнтів та партнерів

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, фінансова стратегія малого бізнесу стає адаптивною системою, орієнтованою не лише на прибуток, а й на стійкість та

відновлення. До основних інструментів реалізації фінансової стратегії малого підприємства належать:

- антикризове фінансове планування (скорочення необов'язкових витрат, оптимізація запасів);
- гнучке бюджетування із використанням методів «rolling budget» або «zero-based budgeting»;
- диверсифікація джерел доходу (вихід на онлайн-ринок, експорт, субпідряди);
- державні програми підтримки малого бізнесу: гранти на релокацію, компенсацію витрат, кредитні програми «5–7–9%»;
- співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (EBRD, GIZ тощо);
- інвестиції в цифровізацію та енергоефективність як основу стійкого розвитку.

Реалізація фінансової стратегії потребує також налагодження системи контролю за виконанням фінансових планів, що дає змогу оперативно коригувати дії у разі зміни воєнно-економічної ситуації.

Після завершення бойових дій головним завданням буде перехід від антикризової до відновлювальної фінансової стратегії, а основними напрямками розвитку стануть:

- відновлення інвестиційної активності та залучення капіталу;
- розвиток партнерств із державними і міжнародними структурами;
- формування довгострокових стратегій сталого розвитку;
- інтеграцію принципів ESG-менеджменту (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності);
- підвищення фінансової грамотності власників малого бізнесу [32, 1].

Отже, фінансова стратегія малого підприємства після війни має трансформуватися з реактивної у проактивну, орієнтовану на модернізацію, інноваційність та зростання.

Висновки до розділу 2

1. Формування та реалізація фінансової стратегії малого підприємства в умовах війни та економічної нестабільності є критично важливими чинниками його виживання, адаптації та подальшого розвитку. Динаміка діяльності малих підприємств України у 2020–2024 рр. демонструє як різке скорочення їх кількості у період початку повномасштабного вторгнення, так і поступове відновлення завдяки державним програмам підтримки та підвищенню гнучкості бізнес-моделей. Показники діяльності ТОВ «Тепло Полісся» підтверджують, що навіть у складних умовах підприємства можуть забезпечувати зростання обсягів операцій та підвищення ефективності використання активів, однак надмірна залежність від короткострокових зобов'язань створює ризики фінансової нестійкості.

2. Фінансова стратегія розвитку малого підприємства в умовах війни набуває особливої ваги як механізм забезпечення його життєздатності та поступового відновлення. Її особливостями є антикризова спрямованість, гнучкість, диверсифікація джерел фінансування, впровадження ризик-менеджменту та цифрових технологій. В умовах воєнної економіки фінансова стратегія має ґрунтуватися на принципах стійкості, адаптивності та соціальної відповідальності, а після перемоги стати інструментом економічного відродження України через розвиток підприємництва.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР ТА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Інноваційні підходи удосконалення фінансової стратегії розвитку малого підприємства

Малі підприємства відіграють провідну роль у розвитку сучасної економіки, адже забезпечують створення робочих місць, сприяють конкуренції, генерують інновації та забезпечують гнучкість ринкової системи. Проте в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, воєнних викликів, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та високих ризиків їх діяльність вимагає нового стратегічного підходу до управління фінансами.

Фінансова стратегія підприємства — це довгострокова система управлінських рішень щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів, спрямована на досягнення стратегічних цілей розвитку [34]. Для малого бізнесу вона має свої специфічні риси:

- обмеженість власного капіталу і доступу до зовнішнього фінансування;
- висока залежність від кон'юнктури ринку та державної підтримки;
- потреба в швидкій окупності інвестицій;
- значна роль підприємця як особистості у прийнятті фінансових рішень.

Відповідно до викликів сучасного стану, фінансова стратегія малого підприємства має бути гнучкою, динамічною та орієнтованою на інноваційність. Вона поєднує стратегічне бачення розвитку з оперативними механізмами управління ліквідністю, прибутковістю та ризиками діяльності малого підприємства. Водночас, саме інноваційне удосконалення фінансової стратегії малого підприємства стає ключовою умовою його стійкого

розвитку, підвищення конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін.

Сучасна економіка переходить до парадигми цифрової трансформації, що докорінно змінює форми фінансових взаємодій. Малі підприємства вимушені швидко впроваджувати інноваційні рішення, що зумовлено низкою об'єктивних чинників:

1. Динамічність зовнішнього середовища – нестабільність валютного ринку, інфляційні процеси, воєнні ризики.

2. Технологічні зрушення – розвиток фінтеху, онлайн-банкінгу, платіжних систем, криптоекономіки.

3. Зміна поведінки споживачів – перехід до електронної комерції та цифрових сервісів.

4. Підвищення ролі аналітики та даних у прийнятті фінансових рішень.

Удосконалення фінансової стратегії через інновації дозволяє малому бізнесу підвищити ефективність управління фінансовими потоками, знизити витрати, покращити прогнозування та забезпечити фінансову стійкість навіть у кризових умовах. Серед інноваційних технологій, які дозволяють якісно удосконалити фінансову стратегію розвитку підприємства варто виділити: інформаційно-комунікаційні технології та різноманітні альтернативні інструменти фінансування та аналізу.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій стає базовою складовою сучасної фінансової стратегії. Серед ключових напрямів цифровізації нині активно використовують:

- впровадження ERP- та CRM-систем для інтегрованого управління фінансами, продажами і запасами;
- використання хмарних сервісів обліку та онлайн-бухгалтерії (Finmap, Odoo, QuickBooks тощо);
- застосування цифрових платіжних платформ для оптимізації розрахунків і контролю грошових потоків;

- аналітика великих даних (Big Data) для прогнозування прибутків, витрат та ризиків.

Для малого бізнесу, який має обмежений доступ до банківських кредитів, важливими стають альтернативні фінансові інструменти:

- краудфандинг та краудінвестинг (платформи Kickstarter, «Спільнокошт» тощо);
- бізнес-ангели та венчурні інвестори;
- державні гранти та програми підтримки інновацій;
- міжнародні донорські програми (USAID, EBRD, Horizon Europe);
- корпоративні партнерські моделі фінансування, коли великі компанії інвестують у стартапи або інноваційні МСП [10, 3, 12].

Крім того, FinTech відкриває нові можливості для управління фінансами малого бізнесу, зокрема:

- онлайн-кредитування з автоматичною оцінкою ризиків;
- смарт-контракти на базі блокчейн для безпечних розрахунків;
- електронні гаманці та мультивалютні рахунки для зовнішньоекономічної діяльності;
- автоматизовані системи управління бюджетом і ризиками.

Сучасні аналітичні інструменти дозволяють малим підприємствам:

- оцінювати прибутковість проєктів у режимі реального часу;
- будувати сценарні моделі розвитку з урахуванням ризиків;
- впроваджувати систему КРІ для фінансової ефективності;
- застосовувати штучний інтелект у прогнозуванні продажів та оптимізації бюджетів.

Ключовою умовою успішного впровадження інноваційних підходів у фінансовій стратегії підприємства є готовність підприємства (підприємця) до змін – інноваційне мислення, гнучкість, готовність інвестувати у цифрові технології та навчання персоналу. У майбутньому фінансова стратегія малого бізнесу буде дедалі тісніше інтегруватися з цифровими технологіями, що сприятиме формуванню суттєвих переваг: автоматизація фінансових

процесів за рахунок використання штучного інтелекту; розвиток фінансових екосистем, які об'єднують банки, страхові компанії, державні та приватні платформи; формування інноваційних хабів та бізнес-інкубаторів для МСП; посилення ролі стратегічного фінансового партнерства між бізнесом і державою.

Таким чином, інноваційна фінансова стратегія стає не лише інструментом управління ресурсами, а й основою стратегічного розвитку малого підприємства у новій економічній реальності. Інноваційні підходи до удосконалення фінансової стратегії малого підприємства дозволяють оптимізувати фінансові потоки, розширити джерела фінансування, посилити контроль над ризиками та забезпечити довгострокову стабільність. Ключовими напрямками інновацій є цифровізація, використання фінтех-технологій, впровадження сучасних аналітичних систем і принципів сталого розвитку.

3.2. Формалізація фінансової стратегії малого підприємства

Впровадження фінансової стратегії у практику малого підприємства наражається на низку викликів макро- та мікромасштабу. Макрочинниками може бути нестабільність ринку та цінові коливання, оскільки ринок палива, у якому працює підприємство, залежний від сезонності, світових цін і логістичних умов. У результаті різкі зміни цін можуть знизити рентабельність та зробити попередні фінансові розрахунки неактуальними.

Мікрочинники охоплюють такі аспекти як обмеженість фінансових ресурсів, ризики, які пов'язані з управлінням дебіторською заборгованістю, нестача кадрових та управлінських компетенцій тощо. Однак, ефективна фінансова стратегія здатна враховувати такі загрози і дозволяти їх нівелювати.

Враховуючи особливості діяльності і фінансового стану досліджуваного підприємства, фінансова стратегія може бути формалізована за 6-ма основними етапами (рис. 3.1).

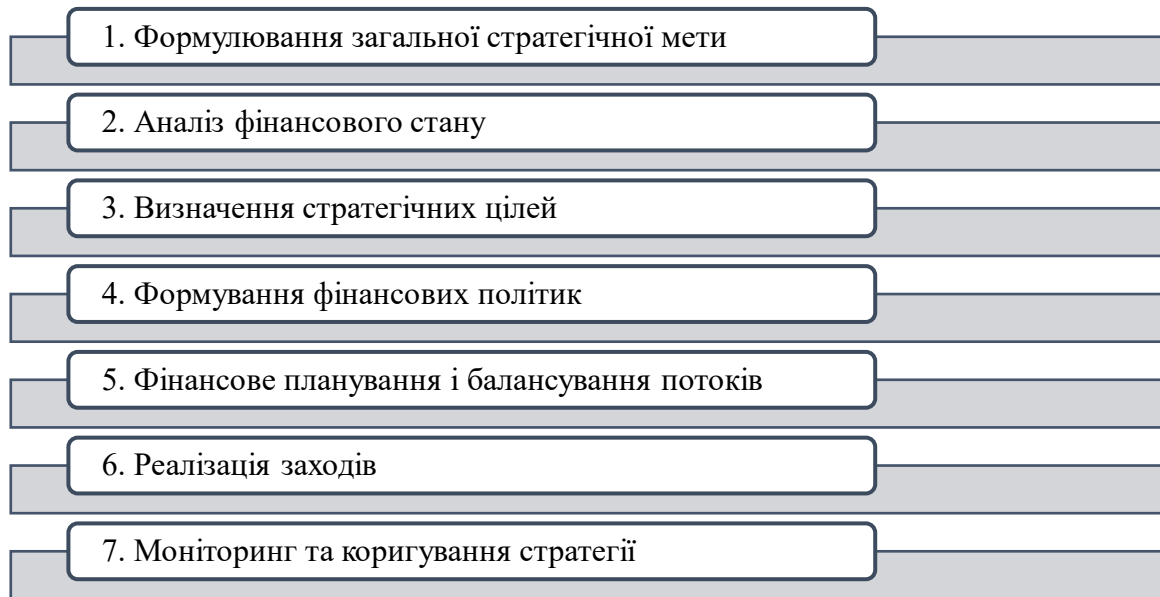


Рис. 3.1. Схема формалізації фінансової стратегії ТОВ «Тепло Полісся»

Джерело: власні дослідження.

Загальна стратегічна мета має полягати у забезпеченні фінансової стійкості підприємства шляхом збалансування структури капіталу, оптимізації оборотного циклу та формування бази для довгострокового інвестиційного розвитку. Фінансова стратегія ТОВ «Тепло Полісся» має бути спрямована на збалансування темпів зростання та підвищення фінансової стійкості, оскільки сьогоdnішні результати діяльності значною мірою ґрунтуються на зовнішньому фінансуванні. Підприємство демонструє високу операційну ефективність і значне прискорення оборотності, що є сильним фундаментом для подальшого розвитку. Водночас ключовими ризиками залишаються надмірна кредиторська заборгованість, низька капіталізація та недостатній рівень інвестицій у довгострокові активи.

На наступному етапі здійснюється діагностика та аналіз фінансового стану – потрібно визначити сильні й слабкі сторони фінансової діяльності. Такі процедури здійснюються шляхом аналізу структури активів і пасивів;

оцінки оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості; визначення рівня фінансової стійкості та платоспроможності; виявлення ключових проблем (низький власний капітал, дефіцит інвестицій у необоротні активи, диспропорція між дебіторською і кредиторською заборгованістю).

Етап 3 - Визначення стратегічних фінансових цілей дозволяє сформулювати довгострокові та короткострокові орієнтири: підвищення частки власного капіталу; зменшення залежності від короткострокових зобов'язань; оптимізація оборотного капіталу; інвестування у матеріально-технічну базу; забезпечення стабільності грошових потоків.

Етап 4. Формування комплексу фінансових політик дозволяє створити інструменти для досягнення стратегічних цілей. Напрями політик можуть охоплювати: політику управління капіталом (реінвестування прибутку, залучення довгострокових ресурсів замість короткострокових, обмеження росту кредиторської заборгованості); політику управління оборотними активами (оптимізація запасів, планування грошових потоків, підвищення ефективності закупівель і логістики); політика управління дебіторською заборгованістю (кредитні ліміти, прискорення інкасації, контроль простроченої дебіторки); інвестиційна політика (модернізація матеріальної бази, інвестиційні проєкти через лізинг, розвиток ІТ-інфраструктури).

Етап 5. Планування та оптимізація фінансових потоків, що дасть змогу створити фінансовий план, який забезпечує реалізацію політик. Окремими кроками цього етапу повинні бути: прогноз доходів і витрат на 1–3 роки, планування cash-flow з урахуванням сезонності паливного ринку, балансування надходжень і платежів для уникнення касових розривів, формування резервного фонду ліквідності.

Етап 6. Реалізація стратегії та організаційне забезпечення – передбачає впровадження конкретних заходів у діяльність підприємства. Цей етап полягає у впровадженні системи контролю оборотності, перегляді умов співпраці з постачальниками та покупцями, автоматизації обліку запасів і

дебіторської заборгованості, впроваджені інвестиційних проєктів (лізинг, оренда складів тощо).

Останній етап - Моніторинг, контроль і коригування - дозволяє забезпечити відповідність стратегії реальній фінансовій ситуації. Цей етап полягає у щомісячному аналізі ліквідності, оборотності, структури капіталу; порівнянні фактичних даних з плановими; виявленні відхилень і причин їх виникнення; коригуванні політик і заходів відповідно до ринкових умов.

Запропонована стратегія дозволить підприємству перейти від інтенсивного екстенсивного зростання до стійкого фінансового розвитку з мінімальними ризиками.

Висновки до розділу 3

1. Інноваційні підходи до удосконалення фінансової стратегії малого підприємства є ключовим фактором його стійкого розвитку в умовах сучасних економічних викликів. Цифровізація, використання фінтех-рішень, аналітичних платформ та альтернативних джерел фінансування відкривають нові можливості для оптимізації фінансових потоків і підвищення ефективності управління ресурсами. Інноваційна стратегія дозволяє не лише прискорити оперативні процеси, а й покращити прогнозування та управління ризиками.

2. Формалізація фінансової стратегії малого підприємства передбачає поетапну розробку цілей, політик і механізмів, що забезпечують стійкий фінансовий розвиток. Визначення стратегічних пріоритетів, планування грошових потоків, оптимізація оборотного капіталу та управління борговими зобов'язаннями формують основу практичної реалізації стратегії. Системний підхід дає змогу врахувати як макроекономічні ризики, так і внутрішні обмеження підприємства, зокрема дефіцит власного капіталу та дисбаланс оборотних коштів. Завдяки такій формалізації стратегія набуває інструментальної цінності та стає реальним управлінським механізмом.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження в межах кваліфікаційної роботи було отримано низку теоретико-методичних та практичних результатів:

1. Обґрунтовано, що теоретичне розуміння фінансової стратегії базується на чіткому формулюванні місії підприємства, підтриманні його фінансової стабільності та забезпеченні належних джерел фінансування як для загального стратегічного розвитку, так і для окремих його напрямів. Фінансова стратегія формує фундамент конкурентоспроможності, надійності та інвестиційної привабливості підприємства.

2. Досліджено, що наукові засади впровадження фінансової стратегії передбачають проведення системного аналізу фінансових процесів, оцінювання впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, а також визначення стратегічних орієнтирів і механізмів їх реалізації. Дієва фінансова стратегія повинна бути адаптивною, комплексною та спрямованою на підвищення вартості підприємства, забезпечуючи баланс між прибутковістю, ризиками і ліквідністю та створюючи міцну основу для сталого розвитку в умовах постійної ринкової мінливості.

3. Доведено, що формування ефективної фінансової стратегії для малого підприємства в сучасних українських реаліях має ключове значення для його життєздатності, адаптації та подальшої перспективності. Аналіз розвитку малого бізнесу України у 2020–2024 рр. свідчить про значну турбулентність зовнішнього середовища: різке зменшення кількості підприємств у перші місяці повномасштабної війни, уповільнення економічної активності та поступове відновлення завдяки державним програмам, гнучкості підприємців і зміні підходів до управління ресурсами.

4. Простежено на прикладі ТОВ «Тепло Полісся», що навіть за умов невизначеності малі підприємства здатні забезпечувати приріст активів, розширення операційної діяльності та підвищення ефективності використання оборотних ресурсів. Водночас різке збільшення обсягів

зобов'язань і залежність від короткострокового фінансування свідчать про вразливість фінансового стану та обмеженість довгострокових можливостей розвитку. Це підтверджує важливість формування продуманої фінансової стратегії, яка ґрунтуватиметься на зниженні боргового навантаження, посиленні контролю за дебіторською і кредиторською заборгованістю та поступовому нарощенні власного капіталу.

5. Встановлено, що військові ризики, логістичні обмеження, дефіцит ресурсів і зміна структури економіки значною мірою впливають на фінансові рішення підприємств, змушуючи їх переорієнтовуватися з традиційних стратегій зростання на стратегії виживання, стабілізації та адаптації. За таких умов фінансова стратегія малого бізнесу має включати інструменти антикризового планування, сценарного бюджетування, диверсифікації доходів, цифровізації процесів та посилення ризик-менеджменту. Адаптація класичних принципів фінансового менеджменту до реалій воєнного часу забезпечує підприємствам більшу гнучкість, стійкість та здатність оперативно реагувати на зовнішні загрози.

6. Запропоновано комплексне впровадження інновацій та поетапної стратегічної формалізації, що створює передумови для переходу малого підприємства до стійкої моделі фінансового розвитку. Регулярний моніторинг, контроль показників ліквідності, оборотності та структури капіталу забезпечує адаптивність стратегії до ринкових умов. Запропонований підхід дозволяє збалансувати швидкі темпи зростання підприємства з потребою зміцнення фінансової стійкості. У підсумку фінансова стратегія стає не лише засобом управління ресурсами, але й основою довгострокової інвестиційної та операційної стабільності підприємства.

Список використаних джерел

1. Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine. Reports on SME Recovery in Ukraine, 2023–2024. USAID, EBRD. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf>
2. Ahmad I. The role of strategic financial management in enhancing corporate value and competitiveness in the digital economy. *International Economic Frontiers*. 2024. Issue (2024). URL : <https://www.icrp.org.uk/journal/index.php/ie-frontiers/article/view/Ahmad-2024-1/330>. (дата доступу: 02.12.2025). icrp.org.uk
3. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. *Financial Management: Theory and Practice*. Cengage Learning, 2023.
4. Dokiienko L. Diagnosis of financial security level as the main tool of financial strategy development. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7. No. 4. URL: https://ageconsearch.umn.edu/record/316830/files/8_Dokiienko_article.pdf.
5. Dokiienko L. Diagnosis of financial security level as the main tool of financial strategy development. *Agricultural and Resource Economics / Ageconsearch*. 2021. URL : https://ageconsearch.umn.edu/record/316830/files/8_Dokiienko_article.pdf. (дата доступу: 02.12.2025).
6. Dyer M. R. Financial strategies for long-term success in women-owned small businesses. *Journal of Entrepreneurial Finance*. 2021. Vol./Issue. URL : <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1393&context=jef>. (дата доступу: 02.12.2025).
7. Groda S. P. Identifying effective corporate financial strategies: literature review and practical framework. *Journal of Applied Business and Technology*. 2023–2024 URL : <https://scholarhub.ui.ac.id/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=jabt>. (Дата доступу: 02.12.2025).
8. Iorgachova M., Kovalova O., Kirsanova V. Development of ways to improve strategic financial planning in an enterprise. *Technology Audit and*

Production Reserves, 2025. №1/4(81). P. 6-12. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.322308>

9. Kurovska N., Dema D., Vilenchuk O., Nedilska L., Vikarchuk O. Corporate social responsibility of agribusiness as a determinant for ensuring the development of rural areas of Ukraine. *BUSINESS management*. 2025. №1. P.68-86. DOI: <https://doi.org/10.58861/tae.bm.2025.1.04>

10. OECD. *Digital Transformation of SMEs: Policy Outlook 2023*. Paris, 2023.

11. Siddons S. E. Financial strategies to sustain small businesses beyond 5 years (dissertation / applied research). *Walden University ScholarWorks*. 2021. URL : <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12690&context=dissertations>. (дата доступу: 02.12.2025).

12. USAID, EBRD. *Innovations and Finance in SME Development in Ukraine*. 2024.

13. Van Horne J.C., Wachowicz J.M. *Fundamentals of Financial Management*. Pearson, 2021.

14. Wang L. Financial flexibility, organizational resilience and corporate green innovation. *ScienceDirect / Journal of Corporate Finance or related*. 2025. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612325001813>.

15. Wang R. An in-depth analysis of financial management strategies: crisis management and resilience. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*. 2024. Vol. 15, Iss. 4. URL : https://ideas.repec.org/a/spr/jknowl/v15y2024i4d10.1007_s13132-024-01752-z.html. (дата доступу: 02.12.2025).

16. Xu S. An empirical study on corporate resilience: strategies and financial flexibility. *Central European Journal of Management (or similar)*. 2024. URL : <https://www.cjournal.cz/files/542.pdf>. (дата доступу: 02.12.2025).

17. Антохова І., Водянка Л., Сибірка Л. Фінансова стратегія розвитку підприємства. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2019. VII(34), С. 38-41. URL: <https://seanewdim.com/wp->

content/uploads/2021/04/Financial-strategy-of-enterprise-development-I.-Antohova-L.-Vodianka-L.-Sybyrka.pdf.

18. Журавльова І. В. Фінансова стратегія в сучасному вимірі та її прикладні положення. 2024. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1642>.

19. Іоргашова М. Розвиток шляхів вдосконалення стратегічних фінансових рішень підприємства 2024/2025 URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/322308>.

20. Ковальчук Л.О. Стратегічне управління фінансами підприємства. Львів: ЛНУ, 2022.

21. Костирко Л. Фінансова стратегія агропідприємств в умовах ризиків: методологія вибору 2024. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4586/4200/25555>.

22. Литвинчук Н. С. Інноваційні підходи удосконалення фінансової стратегії розвитку малого підприємництва. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир, 6-7 листопада. Поліський національний університет. 2025 р. С. 246-250.

23. Литвинчук Н. С. Формування фінансової стратегії розвитку малого підприємництва в умовах воєнного стану. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів* : IV Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів. Житомир, 12 листопада. Поліський національний університет. 2025 р. С. 347-350.

24. Литвинчук Н. С. Теоретичне обґрунтування фінансової стратегії розвитку підприємства «Студентські наукові читання 2025» : Наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Житомир, 26 листопада. Поліський національний університет. 2025 р. С. 42-44.

25. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №19. С.78-81. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>

26. Національний банк України. Звіт / Стратегія розвитку фінансового сектору (оновлення, матеріали 2021–2022) 2021/2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025_zvit_2021.pdf?v=.

27. Недільська Л. В. Краудфандинг як форма фінансування підприємницької діяльності. *Фінансові інструменти регіонального розвитку : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту*, 24 жовтня 2024 р. Житомир : Поліський національний університет, 2024. С.60-63.

28. Недільська Л., Швець Т. Фінансове планування: особливості та проблеми застосування. *100-річчя Поліського національного університету: здобутки, реалії, перспективи : збірник праць учасників Міжнародної науково-практичної конференції* (1 листопада 2022 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2022. С.154-157.

29. Недільська Л., Сус Ю., Кондратюк Д. Концептуальна модель фінансового планування діяльності малих підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. №63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-37>

30. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

31. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/698-12> (дата звернення: 07.11.2025)

32. Програми підтримки малого та середнього бізнесу під час війни. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.me.gov.ua>

33. Семенов К. О. Теоретичний базис формування фінансової стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-351_357.pdf.

34. Терещенко О.О. *Фінансова діяльність підприємств*. К.: КНЕУ, 2020.

35. Турило А. Фінансово-економічний та інноваційно-інвестиційний потенціал в аспекті стратегії розвитку підприємства. *Вісник Криворізького національного університету*. 2022. вип. 55. URL: <https://journal->

knu.com.ua/uk/journals/tom-20-2-2022/finansovo-ekonomichny-ta-innovatsiynoinvestitsiyny-potentsial-v-aspekti-strategiyi-rozvitku-pidpriyemstva.

36. Фінансовий менеджмент: підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.

37. Халатур С. М., Костенко Д. С. Фінансова стратегія підприємств національної економіки України. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 107-115.

38. Чумак О., Мельничук І., Левіна М. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>

39. Швець Т. В., Недільська Л. В. Імплементация стратегії розвитку торговельних компаній. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів : матеріали збірника Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 01 лютого 2023 р. Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 345-351.

40. Швець Ю.О., Мозолєвська А.І. Сучасний стан формування фінансової стратегії промислового підприємства та шляхи її реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. №34. С.235-242. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-34>

41. Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2024, 65.

42. Юрчишена Л., Синусик А. Концептуальні підходи до вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3180>.