

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ГЕЛЯ Микита Дмитрович

УДК 658.14/17

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОБҐРУНТУВАННЯ І РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
БІЗНЕСУ**

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

_____ М.Д. Геля

Керівник роботи
д. е. н., професор
ВАЛІНКЕВИЧ Н.В
(ім'я та прізвище керівника)

_____ (підпис керівника)

АНОТАЦІЯ

Геля М.Д. Обґрунтування і розробка фінансової стратегії розвитку бізнесу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади формування фінансової стратегії підприємства в умовах високої нестабільності. Розглянуто сутність фінансової стратегії, її принципи, етапи розробки та інструменти оцінки. Проведено аналіз діяльності ТОВ «Торгова фірма «Рудь», виявлено критичні проблеми: стрімке зростання дебіторської заборгованості, суттєве подовження термінів її погашення, перехід до зони високого ризику за матрицею Франсона-Романе, хронічний дефіцит ліквідності та залежність від дорогих короткострокових кредитів. Обґрунтовано перехід до захисно-дохідної стратегії на найближчі роки та розроблено п'ять ключових напрямів її реалізації. Пріоритетним є радикальне скорочення дебіторської заборгованості через жорстку кредитну політику та впровадження української хмарної CRM-системи KeepinCRM з модулем Treasury. Доведено високу економічну ефективність заходу: мінімальна вартість впровадження та швидка окупність.

Ключові слова: фінансова стратегія, дебіторська заборгованість, грошовий потік, матриця Франсона-Романе, дистрибуція заморожених продуктів.

SUMMARY

Gelya M.D. Justification and development of a financial strategy for business development. – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of Master in the specialty 076 «Entrepreneurship and trade». – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

In the qualification paper, the theoretical, methodological, and practical foundations of forming a financial strategy for an enterprise under conditions of high instability were examined. The essence of financial strategy, its principles, development stages, and evaluation tools were analyzed. The performance of LLC «Trading Company «Rud» was assessed, revealing several critical issues: a rapid increase in accounts receivable, a significant extension of repayment periods, a shift into the high-risk zone according to the Franchon-Romane matrix, a chronic liquidity deficit, and dependence on expensive short-term loans. A transition to a defensive-income financial strategy for the coming years was substantiated, and five key directions for its implementation were developed. The top priority is the radical reduction of accounts receivable through a strict credit policy and the introduction of the Ukrainian cloud-based CRM system KeepinCRM with a Treasury module. The high economic efficiency of this measure – its low implementation cost and very short payback period – has been demonstrated.

Keywords: financial strategy, accounts receivable, cash flow, Franchon-Romane matrix, frozen food distribution.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	7
1.1. Поняття і роль фінансової стратегії в розвитку підприємства.....	7
1.2. Основні принципи та етапи розробки фінансової стратегії підприємства.....	12
Висновок до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВА ФІРМА «РУДЬ» ТА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Торгова фірма «Рудь».....	19
2.2. Оцінка фінансового стану та фінансової стратегії підприємства.....	25
Висновок до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТОРГОВА ФІРМА «РУДЬ».....	35
3.1. Обґрунтування напрямів формування фінансової стратегії розвитку підприємства.....	35
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	41
Висновок до розділу 3.....	47
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	52
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день стратегічне планування розглядається економічними суб'єктами як основний елемент в управлінні підприємством, який може забезпечити його стійкий економічний розвиток та підвищити конкурентоспроможність виробленої продукції та послуг. При стратегічному плануванні розглядають корпоративну, конкурентну та функціональні стратегії. Корпоративна стратегія відповідає за розвиток підприємства в цілому, конкурентна – визначає джерела конкурентних переваг, а функціональні стратегії посилюють конкурентну стратегію та визначають види діяльності й процеси, які принесуть підприємству найбільшу вигоду.

Фінансова стратегія входить до складу функціональних стратегій, і відповідно включає підходи, спрямовані на підвищення якості управління фінансами, а саме – на зростання фінансових результатів діяльності за рахунок розробки та реалізації планів підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво й реалізацію продукції, пошуку можливостей залучення інвестицій та зміни фінансової інфраструктури суб'єкта. Розробка фінансової стратегії ґрунтується на комплексному вивченні й аналізі фінансових показників діяльності підприємства за допомогою різних методів оцінки фінансово-економічного стану, конкурентних переваг і стратегічних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз останніх досліджень. Питання сутності, принципів та етапів формування фінансової стратегії висвітлено в працях Бланка І.А. [3, 4], Бабій І.В., Сенік І.С. [1], Гужви І.Ю., Калінкіна А.О. [11], Завідної Л.Д. [14], Іщенко Н.А. [17], Левчук О.Е. [23], Семенова А.Г. [31, 32], Хринюк О.С., Крижні В.О. [34]. Проблеми фінансової стійкості, управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю розглянуто в роботах Белей О.І. [2], Гудзь О.І. [10], Колосінської М.І., Семенко О.О. [19], Романишина В.О., Бернадської А.О. [29], Савчук Л.М. та ін. [30]. Зарубіжні автори, так як Ансоф І. [39], Бендер Р, Вард К. [40], Каландро Дж. Дж., Флінн Р. [41] акцентують на стратегічному фінансовому плануванні та інструментах оцінки. Аналіз наукових публікацій показав, що, попри

значну кількість робіт із загальних аспектів фінансової стратегії, недостатньо досліджено теоретичні засади інтеграції цифрових інструментів управління дебіторською заборгованістю до складу фінансової стратегії підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад обґрунтування і розробки фінансової стратегії розвитку бізнесу ТОВ «ТОРГОВА ФІРМА «РУДЬ».

Для досягнення поставленої мети поставлено наступні завдання:

- розглянути поняття і роль фінансової стратегії в розвитку підприємства;
- визначити основні принципи та етапи розробки фінансової стратегії підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну складову діяльності підприємства;
- оцінити фінансовий стан та фінансову стратегію підприємства;
- обґрунтувати напрямів формування фінансової стратегії розвитку підприємства;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Предметом* дослідження виступили теоретичні, методичні та практичні засади обґрунтування і розробки фінансової стратегії розвитку бізнесу. *Об'єктом* дослідження виступає процес обґрунтування і розробки фінансової стратегії розвитку бізнесу ТОВ «ТОРГОВА ФІРМА «РУДЬ».

Методи дослідження. У ході дослідження було застосовано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу для розкриття сутності фінансової стратегії, її принципів та етапів розробки; економіко-статистичні методи для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства; матрицю Франсона-Романе та модель DuPont для визначення поточного фінансового стану та обґрунтування напрямів переходу до захисно-дохідної фінансової стратегії; метод економічних розрахунків для оцінки ефективності впровадження CRM-системи.

Інформаційною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань фінансової стратегії, управління грошовими потоками,

дебіторською заборгованістю та фінансової стійкості підприємств. Використано внутрішню фінансову та управлінську звітність ТОВ «Торгова фірма «Рудь» за 2022–2024 роки, первинні документи з обліку дебіторської заборгованості, платіжні календарі, договори поставки, а також дані офіційного сайту підприємства та відкритих реєстрів.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в 3 одноособових працях загальним обсягом 0,29 ум. друк. арк.: Інструменти і практики публічного управління: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 червня 2025 року –Житомир: Поліський національний університет, 2025. – 560 с.; Інформаційно-комунікаційні технології : дослідження молодого наукової спільноти : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, Дніпро, 11-12 грудня 2025 р. Дніпро : ДМетІ УДУНТ, 2025. 123 с.; Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні комплексу заходів щодо фінансового оздоровлення та подальшого розвитку ТОВ «Торгова фірма «Рудь». Запропоновано перехід до захисно-дохідної фінансової стратегії з п'ятьма взаємопов'язаними напрямками, ключовим з яких є радикальне скорочення дебіторської заборгованості шляхом впровадження жорсткої кредитної політики та хмарної CRM-системи. Розроблені рекомендації забезпечать швидке відновлення ліквідності, формування постійного грошового резерву, зниження фінансових витрат і повернення підприємства до зони стійкої прибутковості, а також створять міцну базу для переходу до стратегії помірної агресивного зростання.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменувань), 8 додатків. Робота викладена на 56 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття і роль фінансової стратегії в розвитку підприємства

Сьогодні, в умовах швидкого розвитку світової економіки, на перший план виходить проблема збереження підприємством своєї фінансової рівноваги. У такій ситуації головною запорукою успіху підприємства є вміння гнучко реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища шляхом розробки альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку. Для того щоб реакція підприємства була своєчасною та ефективною, необхідно заздалегідь планувати всі види діяльності, у тому числі й фінансову. У межах стратегічного планування під час формування принципів розвитку компанії одним із найважливіших елементів виступає розробка фінансової стратегії.

Розробка фінансової стратегії є окремою сферою, яка є однією із ключових видів функціональних стратегій підприємства та значно впливає на корпоративну стратегію [15]. По-перше, фінансова стратегія забезпечує оптимальне створення й розподіл необхідного обсягу фінансових ресурсів, підтримує фінансову рівновагу та організовує управління фінансовими ризиками. По-друге, через часту відсутність потрібних фінансових ресурсів фінансова стратегія виступає вирішальним аргументом і обмеженням у виборі та реалізації стратегічних цілей і завдань [4]. Саме тому вона має узгоджуватися із загальними цілями та напрямками розвитку діяльності підприємства.

Поняття та зміст фінансової стратегії вивчаються в багатьох зарубіжних і вітчизняних джерелах. Так, Ансоф І. зазначав, що фінансові стратегії – це «модель дій, необхідних для досягнення поставлених стратегічних цілей у межах загальної місії на основі формування, розподілу, використання і координації фінансових ресурсів компанії» [39].

Як відомо, головна мета фінансового менеджменту спрямована на забезпечення зростання добробуту власника та максимізацію ринкової вартості

компанії [28]. Якщо узагальнити головну мету за визначенням Ансофа І., то можна сказати, що фінансова стратегія – це план дій щодо своєчасного забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та їх використання з метою капіталізації бізнесу.

Актуальність і необхідність розробки фінансової стратегії зумовлена тим, що керівництво повинно постійно оцінювати власні фінансові можливості та враховувати їх у майбутньому, плануючи отримання банківського кредиту, залучення інвестицій чи іншого виду позикового капіталу. Відповіді на ці питання повинні бути передбачені у фінансовій стратегії компанії. Під час її розробки прогнозуються основні напрями розвитку фінансів, формується концепція їх використання, визначаються принципи фінансових відносин з державою та партнерами [17].

Розробка фінансової стратегії охоплює всі види діяльності підприємства. До основних об'єктів фінансової стратегії належать, рис. 1.1.

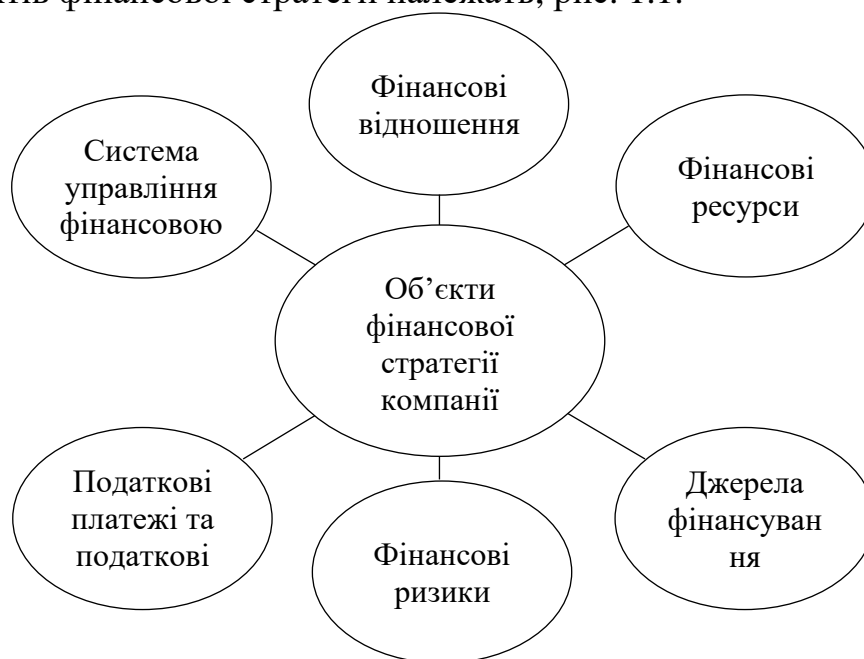


Рис. 1.1. Основні об'єкти фінансової стратегії

Джерело: складено автором на основі [8; 34]

Крім того, фінансова стратегія визначає співвідношення власних і позикових коштів, розробляє стратегії залучення капіталу, займається питаннями збільшення активів і зростання їх грошової складової, здійснює раціональне управління

резервним фондом, забезпечує контроль дебіторської та кредиторської заборгованості при збереженні ліквідності та платоспроможності компанії.

Головне завдання фінансової стратегії спрямоване на досягнення повної самоокупності та незалежності компанії [24]. Щоб цього досягти, необхідно:

- визначити способи успішного використання фінансових можливостей;
- визначити перспективні фінансові взаємовідносини компанії з третіми особами;
- фінансово забезпечити операційну та інвестиційну діяльність;
- вивчити економічні та фінансові можливості конкурентів;
- розробити та здійснити заходи щодо забезпечення фінансової стійкості.

Функції фінансової стратегії поділяються на моделюючу і забезпечувальну. Це пов'язано з тим, що фінансова стратегія вирішує завдання як моделювання і прийняття стратегічних фінансових рішень, так і ресурсного забезпечення корпоративної стратегії, рис. 1.2.

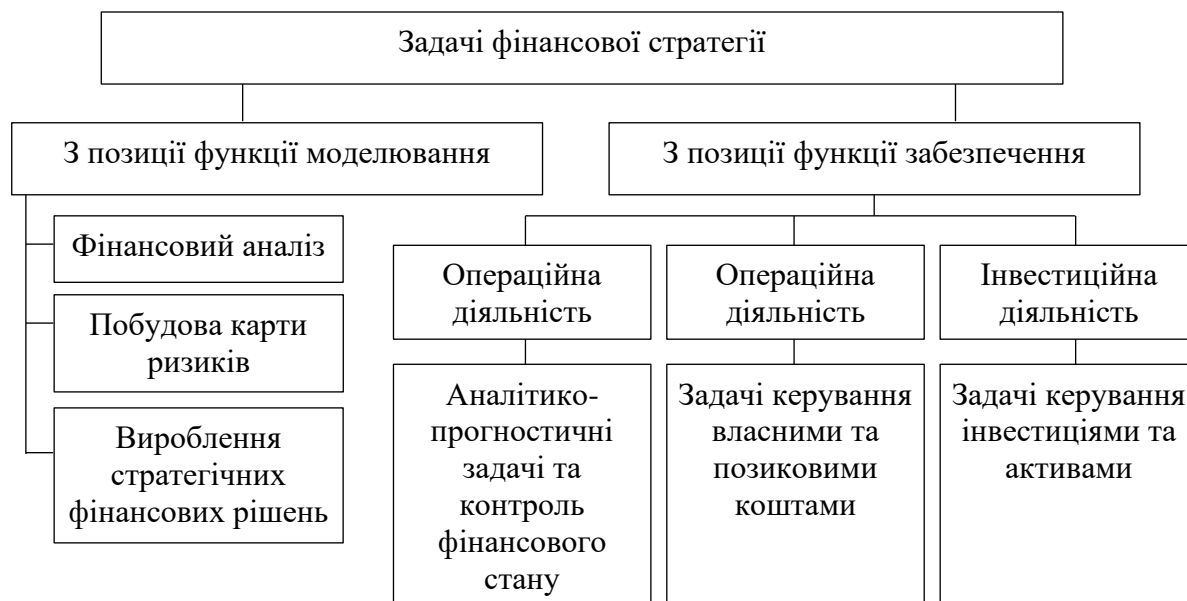


Рис. 1.2. Функції та завдання фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [22; 24; 41]

При моделюючій функції завдання фінансової стратегії будуть спрямовані на:

- фінансовий аналіз підприємства;
- побудову карти можливих корпоративних ризиків;
- вироблення стратегічних фінансових рішень.

Перед забезпечувальною функцією стоять завдання [36]:

- в операційній діяльності: аналітико-прогностичні завдання та контроль фінансового стану;
- у фінансовій діяльності: завдання управління власними і позиковими джерелами фінансування;
- в інвестиційній діяльності: завдання управління інвестиціями й активами компанії.

У науковій літературі досі відсутній єдиний підхід до класифікації фінансових стратегій. Так, Бланк І.А. пропонує наступну їх класифікацію [3]. Цей підхід складається з чотирьох взаємопов'язаних напрямів діяльності компанії:

- стратегія формування фінансових ресурсів;
- інвестиційна стратегія;
- стратегія забезпечення фінансової безпеки;
- стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю.

Зазначені напрями, у свою чергу, деталізуються на більш вузькі стратегії з урахуванням досягнення певних фінансових цілей, рис. 1.3.

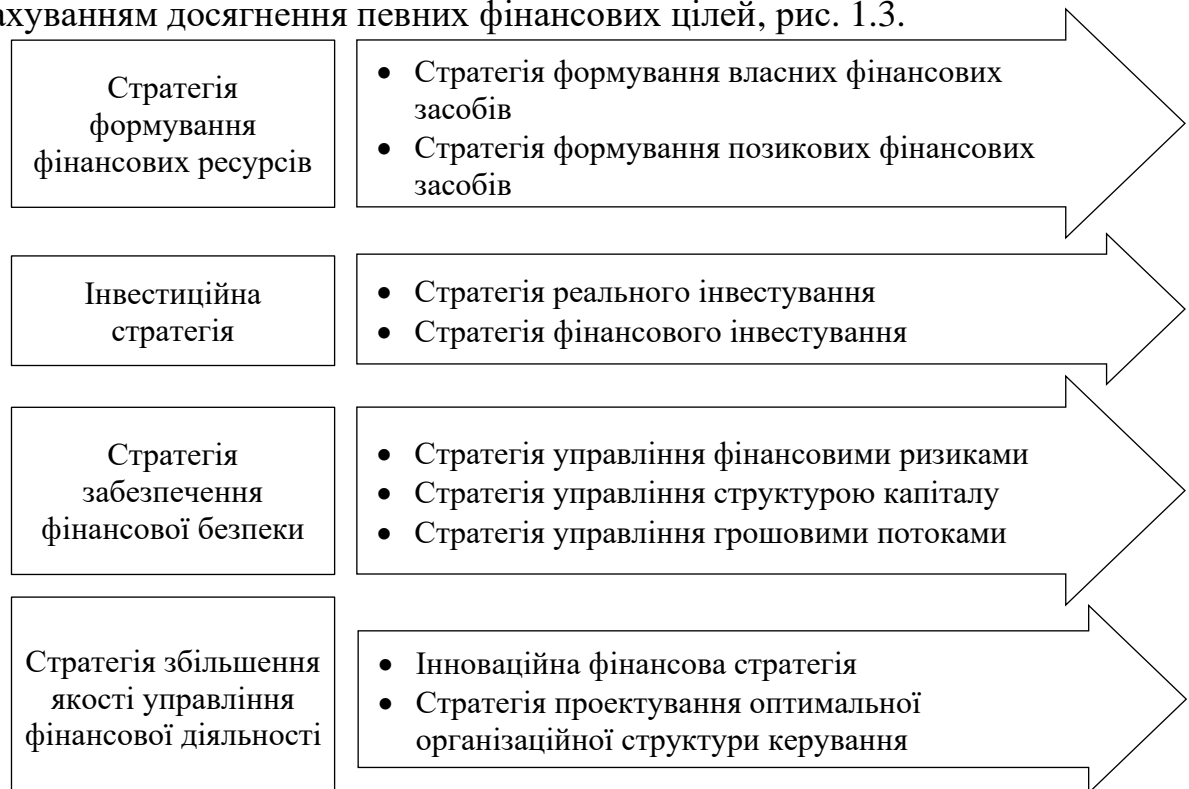


Рис. 1.3. Класифікація фінансових стратегій за Бланком І.А.

Джерело: складено автором на основі [3]

Розроблена, подібна до класифікації Бланка І.А., класифікація Брінь П. та Голтвянської Ю. [6]. Класифікація доповнена п'ятим модулем: податковою стратегією, що дозволяє оптимізувати податкове навантаження компанії, не допускаючи зростання податкових ризиків.

Захарова Н. у своїй класифікації фінансових стратегій виокремлює ще одну класифікаційну ознаку – часовий період [15]. Це зумовлено тим, що деякі види фінансової стратегії необхідно розробляти на довгострокову перспективу, а для інших доцільний середньостроковий період. У зв'язку з цим автор виділяє три види фінансових стратегій, Додаток А.

Генеральна фінансова стратегія розробляється на рік. Вона визначає діяльність підприємства, а саме те, як підприємство взаємодіятиме з бюджетами всіх рівнів, формуватиме та розподілятиме доходи, скільки грошей знадобиться для ведення успішної діяльності, і з яких джерел будуть формуватися кошти [33].

Оперативна фінансова стратегія розробляється на термін до одного року (квартал, місяць) у рамках генеральної фінансової стратегії. Цю стратегію називають планом розподілення грошей у поточний момент.

Як ми бачимо, такий підхід дає можливість передбачити всі майбутні у плановому періоді обороти за грошовими надходженнями і витратами.

Порядок формування системи цілей фінансової стратегії відповідає логіці структурування корпоративної стратегії, що відображає їх взаємозв'язки, взаємозалежність і загальну послідовність побудови [13]. Оптимальним варіантом подання такої системи є «дерево цілей», побудоване шляхом ієрархії цілей за окремими напрямками сфери управління фінансами, у якому:

- ціль 1-го рівня представляє собою головну ціль фінансової стратегії;
- цілі 2-го рівня – це основні цілі кожного з головних напрямів фінансової стратегії, що забезпечують досягнення головної мети;
- цілі 3-го рівня – це цілі меншого значення, основним призначенням яких є забезпечення реалізації цілей 2-го рівня.

Вибір головної цілі 1-го рівня передбачає визначення провідних сфер управління фінансами. До числа таких сфер належать: формування фінансових

ресурсів; інвестиційний розвиток; забезпечення фінансової безпеки; побудова ефективної системи управління фінансовою діяльністю; управління податковими платежами.

Як базові цілі 2-го рівня виступають: у сфері формування фінансових ресурсів – максимізація чистого грошового потоку; в інвестиційній сфері – максимізація рентабельності власного інвестованого капіталу; у сфері забезпечення фінансової безпеки – збереження фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі; у сфері підвищення якості управління фінансовою діяльністю – формування фінансової структури, що створює передумови для ефективного управління; у податковій сфері – оптимізація податкового навантаження, що забезпечує зростання нерозподіленого прибутку компанії за умов прийняттого рівня податкових ризиків [29].

Заключним етапом є остаточне уточнення всіх цілей і перевірка їх на узгодженість з позиції відповідності інтересам власників компанії, а також узгодженість у часі.

На основі вже розробленої фінансової стратегії формується фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податковою, ціною, амортизаційною, дивідендною та інвестиційною, у яких відображено план робіт фінансової діяльності компанії.

1.2. Основні принципи та етапи розробки фінансової стратегії підприємства

Під час розроблення фінансової стратегії враховуються принципи стратегічного управління. Основні принципи були сформульовані Бланком І.А., і залишаються актуальними й сьогодні [3; 4]:

- розгляд підприємства як відкритої, здатної до саморегуляції системи;
- врахування ключових аспектів операційної діяльності підприємства;
- орієнтація на підприємницький підхід у стратегічному фінансовому управлінні;

- забезпечення достатньої гнучкості фінансової стратегії для адаптації до змін;
- визначення пріоритетних напрямів стратегічного фінансового розвитку;
- формування декількох можливих варіантів стратегічного фінансового вибору;
- постійне використання результатів технологічного процесу в управлінні;
- узгодження фінансової стратегії з відповідною організаційною структурою та корпоративною культурою;
- спрямованість на професіоналізм фінансових менеджерів під час реалізації стратегії;
- обов'язкове врахування рівня фінансових ризиків під час ухвалення стратегічних рішень.

З основними принципами Бланка І.А. варто погодитися, адже під час розроблення фінансової стратегії необхідно враховувати стратегії операційної діяльності, оскільки будь-яка компанія обмежена у своїх фінансових можливостях.

Щодо етапів розроблення фінансової стратегії, важливо розуміти, як поєднати бізнес-процеси компанії та фінансові рішення. В працях Семенова А.Г. наведено загальні етапи розроблення фінансової стратегії, рис. 1.4. [31]. На основі розглянутих даних, наведених на рис. 1.4 розкриємо сутність деяких етапів.

В процесі фінансового дослідження формується загальне уявлення про фінансову діяльність компанії на поточний момент. Комплексна оцінка дозволяє з'ясувати [20]:

- як стратегічно мислять власники, менеджери та фінансисти;
- наскільки обізнані фінансові менеджери щодо зовнішнього середовища;
- як функціонують системи фінансового аналізу, планування та контролю.

Стратегічний аналіз конкурентних переваг підприємства визначає вплив економіко-правових умов на фінансову діяльність. Основну увагу приділяють ринковим чинникам: процентні ставки, валютні курси, норми інвестиційного прибутку, рівень тарифів на страхування тощо.

Окрім того, проводиться оцінка сильних і слабких сторін компанії з точки зору наявності внутрішніх ресурсів та умов зовнішнього середовища, що дозволяє

виявити ключові проблеми фінансового стану компанії, з'ясувати причини, через які фінансова діяльність може послабитися, і розробити подальші шляхи розвитку бізнесу.

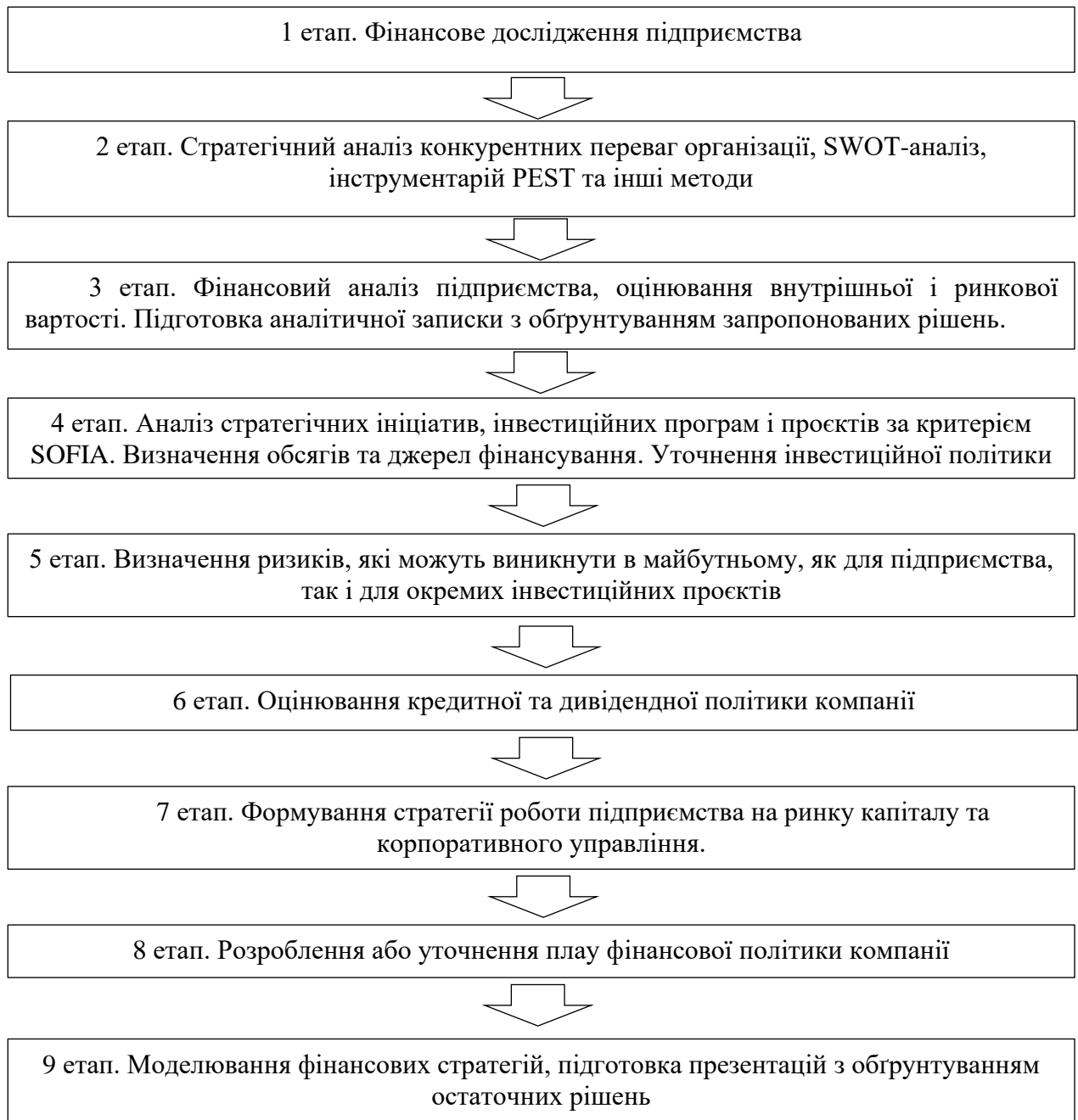


Рис. 1.4. Етапи розробки фінансової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [35]

При оцінці сильних і слабких сторін організації аналізуються такі параметри [12]:

- маркетингові можливості, якими володіє компанія, щоб збільшувати обсяги виробництва та диверсифікувати операційну й фінансову діяльність;

- фінансові резерви, якими розпоряджається фірма;
- кількість співробітників, які розробляють і реалізують фінансову стратегію компанії, їхній професіоналізм і кваліфікацію;
- інформаційну базу підприємства, що дає змогу розробляти альтернативні стратегічні фінансові рішення;
- стан організаційної структури управління та організаційної культури фірми.

Фінансовий аналіз поділяється на зовнішній і внутрішній. Зовнішній проводиться сторонніми організаціями, як правило, аудиторськими фірмами; він є більш формалізованим і менш деталізованим, що дає підприємству загальне уявлення про розвиток фінансової діяльності інших підприємств на ринку. Внутрішній аналіз є ширшим, використовує внутрішню інформацію підприємству, яка недоступна зовнішнім аналітикам [11].

Аналіз стратегічних ініціатив за методологією SOFIA, яка була розроблена Іщенко Н.А., у якій усі суттєві рішення фінансової сфери поділено на п'ять груп Додаток Б [17]: стратегічні (S); операційні (O); фінансові (F); інвестиційні (I) та аналітичні (A).

По суті, наведені питання відповідають стратегічним цілям. Слід наголосити, що операційні рішення мають бути нерозривно пов'язані з ефективним накопиченням та розподілом власного капіталу фірми. У свою чергу, рішення щодо фінансування та інвестування пов'язані з позиковим капіталом. Тут також варто враховувати їхню структуру та співвідношення.

Важливою частиною фінансової стратегії є розроблення внутрішніх нормативів, за допомогою яких визначаються напрями розподілу прибутку.

Після того як розробка фінансової стратегії буде завершена, необхідно організувати її оцінювання, що дозволить визначити, чи здатна вона забезпечити виконання поставлених завдань і досягнення цілей в умовах постійно змінюваного економічного середовища. При цьому оцінювання фінансової стратегії повинно враховувати [27]:

- повноту надходження грошових доходів;
- реалізацію внутрішніх резервів;

- максимальну реалізацію конкурентних переваг продукції;
- збалансоване розподілення й використання прибутку;
- оптимізацію оборотних коштів;
- раціональне використання капіталу підприємства.

Впровадження фінансової стратегії підприємства має починатися лише після підтвердження її ефективності. Щоб оцінити, наскільки ефективною є фінансова стратегія підприємства, можна застосувати універсальну формулу [40]:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100, \quad (1.1)$$

де $T_{п}$ – темпи зростання прибутку; $T_{в}$ – темпи зростання обсягу товарообігу; $T_{а}$ – темпи зростання авансованого капіталу.

Необхідно підкреслити, що незважаючи на формування фінансової політики, її головними напрямками залишаються стратегія та тактика управління, що дозволяє забезпечити не тільки сталий, а й достатньо коректний розвиток підприємства, а також організувати ефективну роботу компанії. Варто зазначити, що формулювання принципів і етапів для кожної компанії може бути різним, адже воно залежить від специфіки фінансової діяльності підприємства.

В економічній літературі напрацьовано багато досліджень щодо фінансових стратегій компанії. В якості прикладу розглянемо матрицю фінансових стратегій Франшон-Романе, яка визначає комплексне управління всіма активами і пасивами підприємства [32; 42]. За допомогою такої матриці можна в загальному вигляді скласти прогноз фінансово-господарського стану підприємства та визначити несприятливі фактори й явища розвитку.

Логіка побудови ґрунтується на співвідношенні результатів операційної та фінансової діяльності, кожен із яких, переходячи із зони плюса в мінус і навпаки, демонструє тренд успіху або дефіциту. У першому випадку йдеться про операційний прибуток – результат господарської діяльності (РГД), у другому – про результат фінансової діяльності (РФД) або чистий грошовий потік. Результати фінансової діяльності в основному своїм ключовим характером визначають політику запозичення. При залученні позикових коштів РФД може мати позитивне

значення, без залучення позикових коштів – від’ємне. Різко оптимальне значення РФД може бути компенсоване лише виражено позитивним значенням РГД.

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД), також званий сумарним чистим грошовим потоком, знаходиться у безпечній зоні, якщо його значення перебуває в межах від 0 до 10% від доданої вартості. Відповідно, результат фінансово-господарської діяльності являє собою суму РГД і РФД:

$$\text{РФГД} = \text{РГД} + \text{РФД} \quad (1.2)$$

Формули для розрахунку результату господарської (РГД) і фінансової діяльності (РФД):

$$\text{РГД} = \text{БРЕІ} - \Delta \text{ПФП} - \text{Виробничі інвестиції} + \text{Звичайні продажі майна}, \quad (1.3)$$

де БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій – сума грошей, якою управляє підприємство для отримання прибутку; Δ ПФП – зміна поточних фінансових потреб;

Вищерозглянуту формулу можна детальніше розкрити:

$$\text{РГД} = \text{ДВ} - \text{ФОП} - \text{ЗЗ} - \text{ЗДЗ} + \text{ЗКЗ} - \text{ВІ} + \text{Продаж ОВЗ}, \quad (1.4)$$

де, ДВ – ро додана вартість; ФОП – фонд оплати праці із нарахуваннями; ЗЗ – збільшення запасів; ЗДЗ – збільшення дебіторської заборгованості; ЗКЗ – збільшення кредиторської заборгованості; ВІ – Виробничі інвестиції; Продаж ОВЗ – продаж основних виробничих засобів.

$$\text{РФД} = \Delta \text{ПК} - \% - \text{Податок на прибуток} - \text{Д} + \text{Е} - \text{ФВ} - \text{ДВ}, \quad (1.5)$$

де, Δ ПК – різниця позикових коштів; % – відсотки за кредити; Д – дивіденди; Е – емісія, ФК – фінансові вкладення, ДВ – доходи від вкладень.

Форма матриці складається з дев’яти квадратів, кожен із яких відповідає певному результату фінансово-господарської діяльності на основі якісного поєднання РГД і РФД, Додаток В.

Кожна клітина відображає конкретний фінансовий стан підприємства. Квадранти 4–6 вказують на надлишок обігових коштів, квадранти 7–9 на їх

дефіцит через активне споживання ліквідності. Середина матриці – це квадранти 1, 2, 3 свідчать про баланс між темпами росту ринкової та фінансової діяльності: обігові кошти використовуються оптимально, немає ні суттєвого надлишку, ні дефіциту ліквідності. Це зона стабільного та гармонійного розвитку підприємства. Фінансова стратегія формується залежно від того, у якій саме клітині опинилися результати аналізу.

Висновок до розділу 1

Фінансова стратегія є ключовим компонентом стратегічного управління підприємством, оскільки визначає напрями формування, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі. В умовах динамічного зовнішнього середовища саме фінансова стратегія забезпечує підприємству здатність своєчасно реагувати на зміни, підтримувати ліквідність, зберігати фінансову стійкість і формувати основу для інвестиційного та операційного розвитку. Узгодження фінансової стратегії з корпоративними цілями сприяє комплексному підвищенню ефективності управлінських рішень.

Аналіз теоретичних підходів показав, що незалежно від різних класифікацій і трактувань, фінансова стратегія спрямована на максимізацію вартості підприємства, оптимізацію капіталу та мінімізацію ризиків. Її формування базується на принципах системності, гнучкості та орієнтації на довгостроковий результат, а також передбачає стратегічний аналіз фінансового стану та зовнішнього середовища.

Ефективно сформована фінансова стратегія забезпечує підприємству змогу підвищувати його прибутковість, оптимізувати структуру капіталу, підтримувати ліквідність та фінансову стійкість, а також мінімізувати ризики в умовах конкурентного середовища. Вона є базою для формування фінансової політики та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу. Таким чином, фінансова стратегія слугує не лише інструментом досягнення цільових показників, але й важливим чинником довгострокового успіху та стабільності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВА ФІРМА «РУДЬ» ТА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Торгова фірма «Рудь»

ТОВ «Торгова фірма «Рудь» (ЄДРПОУ 32106398) зареєстроване у 2022 році в місті Києві та спеціалізується на неспеціалізованій оптовій торгівлі продуктами харчування, напоями й тютюновими виробами. Основним видом діяльності (КВЕД 46.39) є дистриб'юція заморожених та швидкопсувних продуктів, що вимагає розвиненої логістичної інфраструктури та дотримання холодового ланцюга. Підприємство також має додаткові види діяльності, зокрема надання в оренду машин, устаткування та товарів, а також торгівлю автотранспортними засобами та деталями.

Метою діяльності компанії є забезпечення ефективної оптової торгівлі продуктами харчування на території України, розширення мережі постачальників і клієнтів, а також оптимізація логістичних процесів для мінімізації витрат і термінів доставки. За короткий період існування підприємство демонструє позитивну динаміку: за останні звітні дані доходи зросли на 22,24 %, що свідчить про успішне нарощування обсягів реалізації та зміцнення позицій на B2B-ринку.

Стратегічним завданням ТОВ «Торгова фірма «Рудь» є досягнення фінансової стійкості через диверсифікацію послуг (оренда, автотрейдинг) та подальший розвиток дистриб'юторської мережі. У довгостроковій перспективі компанія планує збільшення частки на ринку заморожених продуктів, впровадження сучасних логістичних рішень та підтримання високого рівня ліквідності для швидкого реагування на зміни ринкового середовища.

Реалізація зазначених стратегічних завдань значною мірою залежить від ефективності внутрішньої організації підприємства та чіткого розподілу функцій між підрозділами. Тому доцільно перейти до аналізу організаційної структури ТОВ «Торгова фірма «Рудь», яка забезпечує координацію комерційної, логістичної та

фінансової діяльності, а також оперативне управління холодним ланцюгом і дистриб'юторською мережею, рис. 2.1.

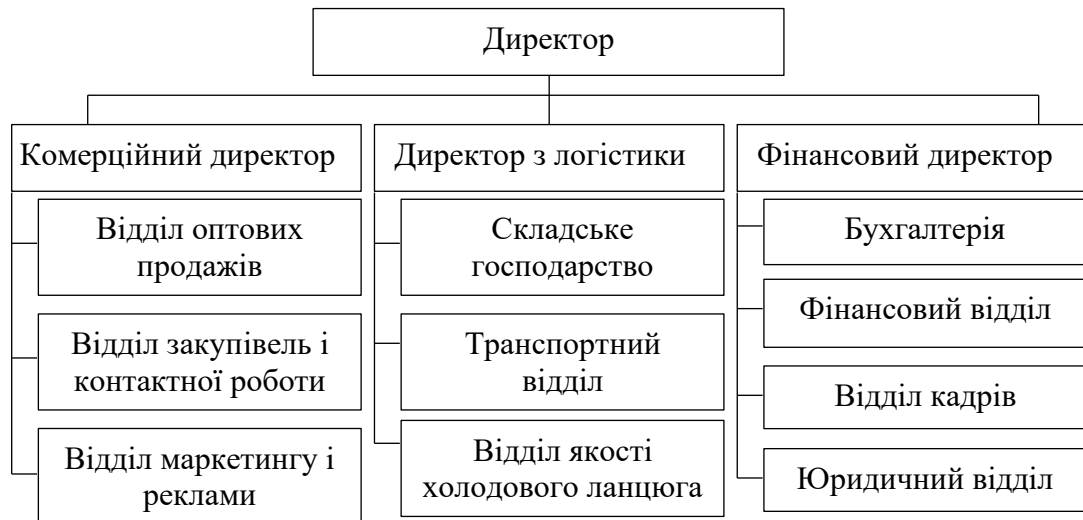


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Торгова фірма «Рудь»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура ТОВ «Торгова фірма «Рудь» побудована за лінійно-функціональним принципом і є досить компактною, що відповідає профілю дистриб'юторської компанії з власною логістикою та холодним ланцюгом. На чолі підприємства стоїть директор, якому безпосередньо підпорядковані три ключові заступники: комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор. Така побудова дозволяє швидко приймати рішення та оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Варто відмітити високий рівень централізації, при якому, всі стратегічні та фінансові питання затверджуються директором, поєднується з чітким розподілом функцій між блоками, що забезпечує контроль за збереженням якості замороженої продукції на всіх етапах.

Комерційний блок знаходиться під керівництвом комерційного директора, включає відділ оптових продажів, відділ закупівель і контрактної роботи та відділ маркетингу, який відповідає за торговельний маркетинг і промо-акції. Логістичний блок об'єднує складський комплекс з холодильними камерами, транспортний відділ із водіями рефрижераторів, диспетчерами і механіками та спеціалістів з контролю якості холодного ланцюга, які стежать за температурним режимом і сертифікацією. Фінансово-юридичний блок підпорядковується фінансовому

директору. До нього входять такі відділи, як бухгалтерія, фінансовий відділ, відділ кадрів та юридичний відділ. Спеціалісти з IT-підтримки залучені на підприємство на аутсорсингу, вони забезпечують супровід діяльності.

Організаційна структура підприємства повністю відповідає специфіці роботи підприємства, і враховує те, що ТОВ «Торгова фірма «Рудь» працює виключно в B2B-сегменті, тому її кінцевими споживачами є юридичні особи та ФОП. Основними групами покупців є:

- національні та регіональні продуктові мережі, так як: Сільпо, АТБ, Фора, NOVUS, ЕКО-маркет, КОСМОС, Велмарт, Varus тощо;
- локальні супермаркети та магазини «біля дому» в Києві та області;
- сегмент HoReCa, який представлений ресторанами, кафе, піцеріями, кіосками з морозивом, сезонними точками вуличної торгівлі;
- спеціалізовані магазини заморожених напівфабрикатів і морозива;
- дитячі заклади, санаторії, бази відпочинку (сезонно).

Найбільшу частку в портфелі займають національні мережі, близько 72 % обсягу, що вимагає від компанії стабільності поставок, чіткого дотримання графіку, наявності всіх необхідних сертифікатів і можливості працювати з EDI та електронним документообігом.

Головним і практично єдиним постачальником морозива та заморожених напівфабрикатів під ТМ «Рудь» є АТ «Житомирський маслозавод», яке розташоване в м. Житомирі. ТОВ «Торгова фірма «Рудь» має ексклюзивні права на дистрибуцію продукції «Рудь» у Києві та ряді областей центральної України.

Крім того, ТОВ «Торгова фірма «Рудь» періодично закуповує імпортне морозиво преміум-сегменту, заморожені овочі, тісто, м'ясні напівфабрикати у таких постачальників, як «Три Ведмеді», «Ласунка», «Хладпром», імпортерів з Польщі та Бельгії. Ці позиції становлять не більше 5,8 % від загального обсягу і використовуються для розширення асортименту для HoReCa та спеціалізованих магазинів.

На ринку дистрибуції заморожених продуктів і морозива в м. Києві та центральних областях України основними конкурентами ТОВ «Торгова фірма

«Рудь» є інші спеціалізовані оптові компанії, такі як ТОВ «Ласка Столиця» з фокусом на дистриб'юції морозива та напівфабрикатів у Києві та області з власною логістикою, ТОВ «FrozenFood UA», яке є національним дистриб'ютором заморожених десертів, випічки та готових страв для мереж АТБ, Сільпо та Метро та ТОВ «Приват Фуд Україна», яке виступає ексклюзивним постачальником продуктів харчування для Центральної та Східної України, включаючи імпортні бренди для NoReCa. Ці гравці конкурують за рахунок подібної інфраструктури холодого ланцюга, гнучких умов оплати та ексклюзивних контрактів з виробниками, що змушує ТОВ «Торгова фірма «Рудь» акцентувати увагу на локальній швидкості доставки та партнерстві з АТ «Житомирський маслозавод». Водночас менші конкуренти, такі як ТОВ «Хладпром» чи регіональні оптовики, обмежуються локальним ринком, що дає ТОВ «Торгова фірма «Рудь» перевагу в масштабах і мережі, але вимагає постійного моніторингу цін і стимулів для утримання клієнтів у національних мережах, таких як АТБ, Сільпо та секторі NoReCa. Загалом ринок фрагментований, з домінуванням 4–5 ключових дистриб'юторів, де частка ТОВ «Торгова фірма «Рудь» у сегменті морозива ТМ «Рудь» сягає 16,2 %, але загроза від імпортерів і нових гравців залишається високою.

Реалізація стратегічних завдань ТОВ «Торгова фірма «Рудь», саме, зростання частки на ринку заморожених продуктів, розширення дистриб'юторської мережі та забезпечення високої ліквідності – безпосередньо залежить від фінансової стійкості та ефективності використання наявних ресурсів. Для оцінки того, наскільки поточна організаційна структура, логістичні можливості та збутова політика сприяють досягненню цих цілей, необхідно провести економічний аналіз діяльності підприємства за 2022–2024 рр. Нижче наведено аналіз основних техніко-економічних і фінансових показників ТОВ «Торгова фірма «Рудь», який дозволяє визначити сильні сторони, виявити проблемні зони та обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення управління каналами розподілу.

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	866147	1137442	1411147	545000	62,9
Чистий прибуток, тис. грн.	43515	42983	14459	-29056	-66,8
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	275454,5	294955,5	374091	98636,5	35,8
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	91006,5	96395,5	103443	12436,5	13,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	184194	198052	270140	85946	46,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	453	418	428	-25	-5,5
Фондовіддача	9,52	11,80	13,64	4,12	43,3
Фондомісткість	0,11	0,08	0,07	-0,04	-36,4
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	200,90	230,61	241,69	40,79	20,3
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1912,02	2721,15	3297,07	1385,05	72,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,70	5,74	5,22	0,52	11,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.1 видно, що за період 2022–2024 рр. підприємство демонструє суттєве зростання обсягів діяльності. Чистий дохід збільшився на 62,9 %, що свідчить про активне розширення виробництва та продажів. Однак чистий прибуток, навпаки, скоротився на 66,8 %, що означає значне зростання витрат або зменшення рентабельності. Активи підприємства збільшилися на 35,8 %, серед яких найбільше зросли оборотні активи на 46,7 %, що може свідчити про збільшення дебіторської заборгованості та запасів.

Позитивним є зростання фондовіддачі на 43,3 % та продуктивності праці на 72,4 %, що відображає більш ефективне використання ресурсів та зростання обсягів виробництва на одного працівника. Водночас зменшення чисельності персоналу на 5,5 % може свідчити про оптимізацію штату. Фондомісткість знизилася на 36,4 %, що також є позитивною тенденцією. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 11,1 %, що вказує на прискорення обороту капіталу.

Аналіз економічних показників діяльності підприємства зазвичай доповнюється аналізом майна підприємства та джерел його формування за

балансом, який характеризує стратегію фінансування активів підприємства, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+,-	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	98321	37,1	93962	28,9	112924	26,7	14603	14,9	-10,4
в т.ч. основні засоби	95128	35,8	88261	27,2	93664	22,1	-1464	-1,5	-13,7
2. Оборотні активи	166536	62,9	230326	70,9	309954	73,3	143418	86,1	10,4
в т.ч. запаси	35737	13,5	41710	12,8	49505	11,7	13768	38,5	-1,8
дебіторська заборгованість	123223	46,4	174333	53,7	233974	55,3	110751	89,9	8,9
грошові кошти	217	0,1	424	0,1	107	0,0	-110	-50,7	-0,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	118589	44,7	161281	49,7	175740	41,5	57151	48,2	-3,2
нерозподілений прибуток	118542	44,7	161234	49,6	175693	41,5	57151	48,2	-3,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	146776	55,3	163515	50,3	247646	58,5	100870	68,7	3,2
БАЛАНС:	265365	100	324796	100	423386	100	158021	59,5	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури активів і пасивів ТОВ «Торгова фірма «Рудь» свідчить про застосування підприємством агресивної фінансової стратегії. Протягом 2022–2024 років частка поточних зобов'язань у пасивах зросла з 55,3 % до 58,5 %, а їх абсолютний обсяг збільшився на 68,7 %. Водночас питома вага власного капіталу знизилася з 44,7 % до 41,5 %, що посилює залежність компанії від зовнішніх кредиторів. Стрімке зростання оборотних активів на 86,1 % здебільшого забезпечене збільшенням дебіторської заборгованості на 89,9 %, тоді як частка грошових коштів скоротилася практично до нуля. Така структура вказує на хронічний дефіцит власного обігового капіталу та фінансування поточної діяльності переважно за рахунок кредиторів і відстрочок платежів, що, попри

високі темпи зростання, суттєво підвищує ризики ліквідності та чутливість до зміни умов кредитування і платіжної дисципліни покупців.

Після оцінки структури активів і пасивів логічно розглянути аналіз формування фінансових результатів підприємства, Додаток Г. За даними якого можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 62,9 %, проте собівартість зросла ще більше – на 70,7 %, що вплинуло на темпи зростання валового прибутку – збільшення відбулося на 49,7 %. Адміністративні витрати та витрати на збут зросли значними темпами – на 38,2 % та 75,9 % відповідно, що є основною причиною падіння операційного прибутку на 60,5%. Інші операційні витрати скоротилися, але це не компенсувало загального зростання витрат.

Фінансовий результат до оподаткування зменшився на 66,7 %, а чистий фінансовий результат – на 66,8 %. Це свідчить про суттєве зниження рентабельності діяльності підприємства. Збільшення виручки не супроводжується відповідним збільшенням прибутку, що говорить про погіршення структури витрат або неефективність управління ними.

Підприємство демонструє значне зростання обсягів діяльності, активів та продуктивності праці. Однак різке збільшення витрат, зростання дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань негативно вплинули на прибутковість. Незважаючи на позитивні операційні показники, ефективність діяльності підприємства суттєво знизилася, що потребує оптимізації витрат, посилення контролю дебіторської заборгованості та підвищення ефективності фінансового управління.

2.2. Оцінка фінансового стану та фінансової стратегії підприємства

ТОВ «Торгова фірма «Рудь» є спеціалізованим дистриб'ютором заморожених продуктів і морозива, що працює виключно в B2B-сегменті та забезпечує холодний ланцюг на території Києва та центральної України. Через середні невеликі масштаби діяльності та концентрацію на одному ключовому постачальнику АТ «Житомирський маслозавод» підприємство не розробляє

складну багатоступеневу фінансову стратегію, характерну для великих диверсифікованих підприємств. Натомість фінансова стратегія має чітко виражений операційний і тактичний характер і повністю підпорядкована двом головним цілям: максимальне прискорення оборотності капіталу та підтримання безперебійності поставок при мінімальному залишку власних грошових коштів.

Фінансове управління здійснюється на двох рівнях. На вищому стратегічному рівні директор підприємства особисто визначає політику відстрочок платежів великим мережам, погоджує умови з основним постачальником, затверджує ліміти короткострокового кредитування та вирішує питання рефінансування при касових розривах. Оперативний рівень покладено на бухгалтерію і фінансовий відділ, які щоденно ведуть платіжний календар, контролюють дебіторську та кредиторську заборгованість, розраховують бонуси, відстежують доходність кожного контракту та прогнозують cash-flow на 7–14 днів вперед. Приклад оперативного платіжного календаря підприємства представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оперативний платіжний календар на 10 днів, станом на 10.12.2024 р.

Дата	Надходження від покупців, тис. грн	Планові платежі, тис. грн	Залишок на кінець дня, тис. грн
Початковий залишок на 10.12			184
10.12 (вт)	–	1240 (постачальник АТ «Житомирський маслозавод»)	-1056
11.12 (ср)	2850 (АТБ)	–	1794
12.12 (чт)	980 (Сільпо)	680 (аванс зарплати + ЄСВ)	2094
13.12 (пт)	1620 (Фора + NOVUS)	850 (постачальник АТ «Житомирський маслозавод»)	1864
14.12 (сб)	–	420 (паливо + рефрижератори)	1444
15.12 (нд)	–	–	1444
16.12 (пн)	3100 (Сільпо + передоплата)	2 800 (постачальник «Рудь»)	1744
17.12 (вт)	1450 (HoReCa + дрібний опт)	980 (ПДВ + ЄП)	2214
18.12 (ср)	2 700 (АТБ + Varus)	1200 (постачальник «Рудь»)	3714
19.12 (чт)	1100 (локальні магазини)	1600 (зарплата + ЄСВ за грудень)	3214
Кінцевий залишок на 19.12.2024 р.			3214

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз оперативного платіжного календаря ТОВ «Торгова фірма «Рудь» на період 10–19 грудня 2024 р. показує типову для дистриб'юторів заморожених продуктів картину високої волатильності грошових потоків: при початковому залишку лише 184 тис. грн уже 10 грудня виникає критичний дефіцит в сумі -1056 тис. грн., через плановий платіж постачальнику, що потребує термінового залучення передоплати. Надходження від національних мереж, таких як АТБ, Сільпо, Фора, NOVUS мають яскраво виражений тижневий цикл з піками у понеділок–середу, що дозволяє швидко відновити ліквідність, проте виплати зарплати та податків 19 грудня знову знижують залишок грошових коштів до 3214 тис. грн.

Так, за 10 днів чистий приріст грошових коштів становить 3030 тис. грн, однак модель «нульового залишку» та постійна робота з від'ємним балансом у окремі дні підтверджують агресивний характер фінансової стратегії підприємства, коли зростання виручки забезпечується за рахунок максимального використання кредиторської заборгованості перед заводом-виробником та високих відстрочок покупцям. Такий підхід дозволяє підтримувати високі темпи розвитку, але робить компанію вкрай вразливою до будь-яких затримок платежів від мереж або зміни умов співпраці з постачальником.

Приклад прогнозу грошових коштів, також на 10 календарних днів представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Прогноз руху грошових коштів (cash-flow) на 10 днів, станом на 10.12.2024 р.

Показник	10.12	11.12	12.12	13.12	14-15.12	16.12	17.12	18.12	19.12
Залишок на початок дня, тис. грн	184	-1056	1794	2094	1864	1444	1444	1744	2214
Надходження (всього)	0	2850	980	1620	0	3100	1450	2700	1100
Платежі (всього)	1240	0	680	1850	420	2800	980	1200	1600
Чистий cash-flow за день	-1240	2850	300	-230	-420	300	470	1500	-500
Залишок на кінець дня	-1056	1 794	2094	1864	1444	1744	2214	3714	3214

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Прогноз cash-flow на 10–19 грудня 2024 р. демонструє наступне. Уже в перший день виникає критичний касовий розрив в сумі -1056 тис. грн. через платіж

постачальнику, після чого великі надходження від мереж, особливо 11.12, 16.12, 18.12, швидко відновлюють ліквідність до комфортних 3214 тис. грн на кінець періоду. Чистий приріст грошових коштів за 10 днів становить 3030 тис. грн, однак три дні з від'ємним балансом і середнім залишком нижче 2 млн. грн. підтверджують агресивну фінансову модель.

Отже, фінансова стратегія ТОВ «Торгова фірма «Рудь» ґрунтується на моделі за якої оборотний капітал формується за рахунок відстрочок від АТ «Житомирський маслозавод» та кредиторської заборгованості, а зростання виручки забезпечується довгими відстрочками національним мережам.

В той же час, для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Торгова фірма «Рудь» недостатньо аналізу лише оперативних грошових потоків, оскільки вони відображають переважно короткострокову ліквідність і тактичні управлінські рішення. Тому наступним етапом дослідження є аналіз ключових фінансових показників діяльності підприємства, який дозволяє визначити рівень платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, ефективності використання капіталу та прибутковості операційної діяльності. Дослідження динаміки цих індикаторів дає змогу оцінити, наскільки обрана підприємством агресивна фінансова стратегія є збалансованою, чи не створює вона критичних ризиків для стабільності бізнесу, а також визначити потребу у корегуванні політики управління оборотним капіталом і кредиторською заборгованістю, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,13	1,41	1,25	0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,003	0,0004	-0,0006
Чистий оборотний капітал	19760	66811	62308	42548
Коефіцієнт автономії	0,45	0,49	0,42	-0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,81	0,99	0,71	-0,1
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,12	0,29	0,20	0,08
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,55	0,50	0,58	0,03
Коефіцієнт оборотності активів, об. в рік	3,15	3,86	3,77	0,62
Тривалість обороту оборотних активів, днів	116	94	97	-19

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості, об. в рік	7,03	6,52	6,03	-1,0
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	52	56	61	9
Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості, об. в рік	5,90	6,95	5,70	-0,20
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	62	53	64	2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об в рік	7,30	7,05	8,03	0,73
Рентабельність господарської діяльності, %	5,02	3,78	1,02	-4,0
Рентабельність власного капіталу, %	36,7	26,6	8,20	-28,5
Рентабельність продукції, %	7,95	5,85	1,54	-6,41

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки фінансових показників, табл. 2.5 свідчить про суперечливі тенденції у фінансовому стані підприємства. Показники ліквідності залишаються формально прийнятними, коефіцієнт загальної ліквідності у 2024 р. на рівні 1,25, проте абсолютна ліквідність є критично низькою, що підтверджує залежність від щоденних надходжень та відсутність запасу грошових коштів. Зростання чистого оборотного капіталу забезпечується переважно збільшенням дебіторської заборгованості, а не реальним накопиченням ліквідних ресурсів. Одночасно спостерігається погіршення фінансової стійкості: коефіцієнт автономії знизився до 0,42, коефіцієнт фінансової стабільності – до 0,71, що свідчить про зростання залежності від кредиторської заборгованості та короткострокових джерел фінансування.

Показники ділової активності та рентабельності демонструють тенденцію до зниження ефективності управління капіталом. Оборотність дебіторської заборгованості погіршилася, так відмічене, зростання терміну її погашення з 52 до 61 дня, що додатково ускладнює ліквідність і підсилює касові розриви. Хоч оборотність активів загалом поліпшилась порівняно з 2022 р., у 2024 р. простежується її уповільнення. Найсуттєвіше погіршення спостерігається за показниками рентабельності. Так, рентабельність господарської діяльності знизилася до 1,02 %, рентабельність продукції – до 1,54 %, рентабельність власного

капіталу – до 8,2%. Це вказує на зниження доходності та підвищення витратної складової бізнесу. У сукупності такі зміни підтверджують, що підприємство працює в межах агресивної фінансової моделі, заснованої на довгих відстрочках покупцям і використанні кредиторської заборгованості як основного джерела фінансування.

Проведена оцінка фінансової стратегії підприємства створює підґрунтя для глибшого розуміння особливостей формування й використання його ресурсної бази. Визначені підходи до фінансування активів дозволяють охарактеризувати рівень фінансової стійкості, збалансованість джерел коштів та ефективність управлінських рішень у сфері фінансів.

Наступним етапом є аналіз доходів підприємства, оскільки саме результати від операційної діяльності визначають можливості подальшого розвитку, інвестицій, відтворення активів та реалізації обраної фінансової стратегії. Дослідження динаміки й структури доходів дозволить оцінити тенденції зміни фінансових результатів, виявити ключові фактори впливу та сформулювати висновки щодо ефективності діяльності підприємства, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки та структури доходів підприємства

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	866147	98,9	1137442	99,5	1411147	99,8	545000	62,9	0,9
Інші операційні доходи	9275	1,1	5429	0,5	2555	0,2	-6720	-72,5	-0,9
Інші доходи	130	0,0	-	-	187	0,0	54	41,5	0,0
Разом	875552	100	1142871	100	1413889	100	538337	61,5	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Доходи підприємства протягом 2022–2024 рр. демонструють суттєве зростання: загальна сума збільшилася на 538,3 млн грн, або на 61,5 %. Основним джерелом формування загального доходу стабільно залишився дохід від реалізації продукції, частка якого зросла з 98,9 % до 99,8 %, що свідчить про підвищення

залежності підприємства від основної діяльності та зменшення ролі додаткових джерел надходжень. Інші операційні доходи за аналізований період скоротилися на 72,5 %, що призвело до зниження їх питомої ваги з 1,1 % до 0,2 %, тоді як інші доходи хоч і збільшилися на 54 тис. грн, залишаються несуттєвими у структурі – 0,0 %. Загалом структура доходів стала більш концентрованою, а зростання обсягів реалізації є ключовим фактором підвищення загальних доходів підприємства.

Отримані результати фінансових розрахунків свідчать про необхідність комплексної оцінки позиції підприємства на ринку та його стратегічних можливостей. Для цього доцільно використати матричні інструменти фінансового управління і здійснити аналіз, що забезпечить швидке моделювання різних варіантів майбутнього розвитку. Для цього нами застосовано поєднання моделі «Du Pont», яка розкриває структуру рентабельності, та матриці фінансових стратегій Франсона і Романа, що дає змогу оцінити потенціал і обрати оптимальну фінансову стратегію.

На початковому етапі складемо табл. 2.7 з вихідними даними для аналізу. Розрахунок вихідних даних для показника «зміна фінансово-експлуатаційних потреб» представлено в Додатку Д.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для розрахунку РГД і РФД підприємства, тис. грн.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Вартість виробленої продукції	866147	1137442	1411147
Матеріальні витрати	34987	37024	43043
Витрати на оплату праці	65251	82436	124788
Витрати на соціальні заходи	13938	17679	27048
Зміна фінансово-експлуатаційних потреб	40551	-17012	23539
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-4359	18962	14603

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В процесі дослідження ми побудуємо спочатку класичну матрицю Франсона і Романа, а потім трансформовану в поєднанні поєднанні з моделлю «Du Pont». Вихідні дані для побудови матриці Франсона і Романа наведені в табл. 2.8. Так, за даними табл. 2.8 видно, що у 2022–2024 роках підприємство демонструє стабільне

зростання результату господарської діяльності (РГД): від 866,1 млн грн у 2022 р. до 1411,1 млн грн у 2024 р. Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності, розширення обсягів виробництва та збільшення операційного прибутку.

Таблиця 2.8

Показники РГД і РФД для ТОВ «Торгова фірма «Рудь»

Показники, тис. грн.	Роки		
	2022	2023	2024
РГД	866147	1137442	1411147
РФГ	52847	51918	17382
РГФД	48312	47583	15927
Логічне значення РГД	РГД>0	РГД>0	РГД>0
Логічне значення РФД	РФД>0	РФД>0	РФД>0
Квadrant матриці Франшон-Романе	х	6	6 → 2 або 5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Водночас результати фінансової діяльності – РФГ і РГФД хоча і залишаються позитивними, але мають чітку тенденцію до зменшення, що говорить про високу ймовірність найближчим часом переходу підприємства із 6 квадранту матриці до 2 або 5. Це може означати зростання фінансових витрат, зменшення доходів від фінансових операцій або погіршення умов залучення капіталу, рис. 2.2.

	РФД<<0	РФД=0	РФД>>0
РГД>>0	1 РФГД=0	4 РФГД>0	2023 6 РФГД>>0 2024
РГД=0	7 РФГД<0	2 РФГД=0	5 РФГД>0
РГД<<0	9 РФГД<<0	8 РФГД<0	3 РФГД=0

Рис. 2.2. Матриця стратегії забезпечення фінансової стійкості Франшона-Романе

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З метою формування більш чіткого уявлення в якому стані знаходиться фінансова стратегія підприємства побудуємо трансформовану матрицю Франсона-Романе та «Du Pont». Вихідні дані для побудови матриці представлено в Додатку Е та Ж.

Здійснивши всебічний аналіз фінансової стратегії підприємства нами встановлено, що фінансова стратегія ТОВ «Торгова фірма «Рудь» за період 2022–2024 рр. зазнала суттєвого погіршення, вона поступово зміщується з найкращого 6-го квадранту матриці Франсона-Романе ($РГД > 0$, $РФД > 0$) у небезпечний 2-й або 5-й квадрант. Ще у 2022 році підприємство демонструвало високу операційну прибутковість у розмірі 866147 тис. грн. і комфортний фінансовий результат у розмірі 48,3 млн. грн., що дозволяло одночасно нарощувати обсяги і отримувати стабільний чистий прибуток. Ця стратегія агресивного зростання була реалізована за рахунок ефективної операційної діяльності і була однією з найсильніших у галузі.

У 2022–2023 роках підприємство перебувало у 10-му квадранті матриці Du Pont – зона стійкого фінансового стану, коли висока рентабельність активів та власного капіталу забезпечувала платоспроможність і стабільну прибутковість, даючи можливість вчасно виконувати всі зобов'язання. Проте вже у 2024 році спостерігається чіткий перехід до 11-го квадранту – допустимого фінансового стану, де обіговість активів суттєво знизилася, а рентабельність продажу наблизилася до мінімально допустимого рівня, що свідчить про перебування підприємства на межі фінансової стійкості та високий ризик подальшого погіршення.

Для запобігання виявленим негативним тенденціям підприємству необхідна термінова зміна фінансової стратегії на захисно-оздоровчу: рефінансування дорогих кредитів, жорстка оптимізація витрат, перегляд низько дохідного асортименту та перехід на передоплатну модель роботи з клієнтами. Без швидких заходів підприємство ризикує втратити фінансову стійкість у найближчі два роки.

Висновок до розділу 2

ТОВ «Торгова фірма «Рудь» – це спеціалізований дистриб'ютор морозива та заморожених продуктів, який працює на ринку Києва й центральних областей України та забезпечує безперебійну роботу холодового ланцюга. Підприємство орієнтується виключно на B2B-сегмент, співпрацюючи з національними торговельними мережами, локальним роздрібом і HoReCa, а основним постачальником продукції виступає АТ «Житомирський маслозавод». Проведений аналіз господарської діяльності за 2022–2024 рр. показав, що підприємство демонструє стрімке зростання обсягів реалізації: чистий дохід збільшився на 62,9 %, продуктивність праці – на 72,4%, а фондоддача – на 43,3%. Водночас фінансові результати мають негативну динаміку – чистий прибуток скоротився на 66,8%, рентабельність діяльності зменшилась до 1,02 %, а тривалість обороту дебіторської заборгованості зросла з 52 до 61 дня. Значне збільшення поточних зобов'язань – на 68,7% і дебіторської заборгованості – на 89,9% свідчить про формування агресивної фінансової моделі, коли підприємство розвивається за рахунок кредиторської заборгованості та довгих відстрочок для мереж. У 2024 р. компанія змістилася зі стійкого фінансового стану – 10 квадрант Du Pont у допустимий, наблизившись до фінансово небезпечної зони матриці Франсона–Романе.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що попри зростання масштабів діяльності, підприємство стикається з посиленням ризиків ліквідності, падінням рентабельності та зростанням залежності від зовнішнього фінансування. Поточна фінансова стратегія, орієнтована на швидке розширення, перестає бути ефективною та потребує перегляду. Для стабілізації ситуації керівництву необхідно посилити контроль витрат, розробити нову політику управління дебіторською заборгованістю, переглянути умови співпраці з мережами та впровадити більш збалансовану модель фінансування оборотного капіталу. Саме коригування фінансової стратегії стане ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства у наступні роки.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТОРГОВА ФІРМА «РУДЬ»

3.1. Обґрунтування напрямів формування фінансової стратегії розвитку підприємства

Фінансова стратегія підприємства на найближчі три роки має бути кардинально переглянута і переорієнтована з моделі «агресивного зростання» на захисно-дохідну модель, головною метою якої має стати повернення у 6-й квадрант матриці Франсона-Романе і довгострокове закріплення у ньому. Такий перехід можливий лише за умови одночасної реалізації п'яти взаємопов'язаних напрямів.

Першим і абсолютно пріоритетним напрямом є розробка стратегії захисту ліквідності та гарантованого виходу на чистий позитивний грошовий потік. На сьогоднішній день підприємство працює з практично нульовим залишком грошових коштів і регулярно має від'ємний баланс у окремі дні. Для усунення цього критичного ризику необхідно впровадити жорстку кредитну політику:

- нові клієнти працюють тільки з передоплатою або відстрочкою платежу не більше як 30 днів;

- для діючих національних мереж, які забезпечують 72 % виручки підприємству, можна запропонувати також здійснювати часткову передоплату у розмірі 30–35 %.

Одночасно запропоновано ввести штрафні санкції у розмірі 0,3–0,5 % за кожен день прострочки та автоматичне блокування відвантажень при перевищенні ліміту.

Представлені заходи дозволять скоротити середній термін дебіторської заборгованості з 61 до 35–40 днів, вивільнивши тим самим грошові кошти в розмірі 120–123 млн. грн. «заморожених грошей» і створити постійний грошовий резерв.

Другим стратегічним напрямом нами обрано рефінансування та радикальне зниження вартості обслуговування боргу. За два роки фінансові витрати з'їли 67 % операційного прибутку. Тому необхідно рефінансувати дорогі короткострокові

кредити, які підприємство отримує під 18–25 % річних, на довгострокові позики, які можна отримати під 11–13 % або кредитні лінії з державною підтримкою, наприклад, ЕКА «5-7-9 %».

Паралельно частину кредиторської заборгованості перед АТ «Житомирський маслозавод» пропонується перевести на товарний кредит з фіксованою ставкою. Очікувана економія на відсотках очікується в розмірі 25–28 млн. грн. на рік, що саме по собі поверне підприємство у зону чистого прибутку.

Третій напрям передбачає підвищення середньої доходності та перерозподіл клієнтського портфеля. Національні мережі, хоча й забезпечують підприємству до 72 % обсягу надходжень, проте приносять підприємству лише 30–35 % валового прибутку через мінімальну націнку та довгі відстрочки. Тому, стратегічним завданням має збільшення частки клієнтів HoReCa, спеціалізованих магазинів заморожених продуктів і сезонних точок, з прибутковістю бізнесу до 12–20 %, і 25 % у структурі продажів. Одночасно варто ввести мінімальні замовлення, доплату за терміновість і відмову від клієнтів з доходністю нижче 3 %. Додатково пропонується запуск власного B2B-інтернет-магазину для дрібного та середнього HoReCa з доходністю 15-16,2 %. Це дозволить підняти доходність підприємства і отримати додатковий прибуток.

Четвертим напрямом є цифрова трансформація фінансового контролю та управління дебіторською заборгованістю. Наразі деякі процеси все ще ведуться вручну, що породжує помилки та прострочки. Впровадження CRM-системи з модулем Treasury дасть автоматичне блокування відвантажень при перевищенні встановленого ліміту, щоденний моніторинг за категоріями ABC-клієнтів, прозору аналітику по кожному менеджеру та клієнту. Також варто змінити систему мотивації менеджерів і прописати там премію за скорочення термінів дебіторської заборгованості, що вплине на скорочення прострочених платежів та економію на процентах і штрафах.

П'ятим напрямом повинна стати диверсифікація джерел доходу як страховий резерв. Підприємство критично залежить від одного постачальника, тому для зниження цього ризику планується розвиток допоміжного бізнесу, такого як:

надання в оренду власних рефрижераторів та холодильних камер стороннім компаніям. Це забезпечить притік виручки та знизить залежність від контракту з АТ «Житомирський маслозавод».

Основні напрями фінансового оздоровлення підприємства представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні стратегічні напрями фінансового оздоровлення підприємства

Напрямок	Суть заходів	Очікуваний ефект
Захист ліквідності та формування позитивного грошового потоку	Впровадження жорсткої кредитної політики: відмова від відстрочок для нових клієнтів. Часткове переведення національних мереж на передоплату Введення штрафів за кожен день прострочки	Скорочення дебіторської заборгованості. Вивільнення грошових коштів Формування резерву грошових коштів
Рефінансування та зниження вартості боргу	Перехід з дорогого короткострокового до довгострокового фінансування діяльності, або використання програм «ЕКА», «5–7–9 %», частковий товарний кредит	Економія на відсотках; вихід у зону прибутковості
Підвищення доходності та оптимізація клієнтського портфеля	Збільшення частки прямого продажу HoReCa та спеціалізованих магазинів. Введення мінімального замовлення та націнки за терміновість. Відмова від низько доходних клієнтів. Запуск власного інтернет-магазину B2B-порталу для дрібного та середнього HoReCa	Зростання доходності, підвищення валового прибутку
Цифрова трансформація контролю	Впровадження CRM/Treasury з автоматичним блокуванням відвантаження при перевищенні ліміту. Щоденний моніторинг дебіторської заборгованості за ABC-категоріями. Зміна системи мотивації менеджерів в частині прив'язки до рівня дебіторської заборгованості	Скорочення прострочень, зменшення втрат і штрафів, підвищення фінансової дисципліни
Диверсифікація джерел доходу	Розширення допоміжного бізнесу за рахунок передання в оренду рефрижераторів і холодильних камер	Збільшення виручки та зниження залежності від одного постачальника

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В якості основного елемента удосконалення фінансової стратегії підприємства пропонується обрати та детально обґрунтувати саме перший напрямок – зниження дебіторської заборгованості та гарантоване формування позитивного грошового потоку. Саме цей захід є ключовим, оскільки дозволяє швидко усунути головну

загрозу – критичну нестачу ліквідності, вивільнити «заморожені» кошти і створити фінансовий резерв, що стане фундаментом для переходу підприємства у 6-й квадрант матриці Франсона-Романе вже у 2026 році.

Для того щоб сформувавши уявлення про реальні обсяги прихованих резервів під сумнівні та безнадійні борги, а також оцінити потенціал вивільнення «заморожених» коштів, доцільно провести детальний аналіз структури дебіторської заборгованості, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз динаміки та структури дебіторської заборгованості

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	123223	97,6	174333	97,2	233974	93,3	110741	89,9	-4,3
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3065	2,4	4995	2,8	16879	6,7	13814	в 4,5 р.б.	4,3
Разом	126288	100	179328	100	250853	100	124565	98,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними якої видно, що дебіторська заборгованість зросла майже вдвічі – з 126,3 млн. грн. до 250,9 млн. грн. протягом 2022-2024 рр. , що свідчить про суттєве погіршення платіжної дисципліни покупців та агресивне нарощування продажів за рахунок довгих відстрочок. Основну частку, а саме 93,3 % у 2024 р. становить заборгованість за відвантажену продукцію, а різке зростання виданих авансів – у 4,5 рази (додатково «заморожує» обігові кошти. Зниження питомої ваги розрахунків за продукцію на 4,3 п.п. і одночасне збільшення авансів на 4,3 п.п. підтверджують перехід до ще більш ризикованої моделі фінансування оборотного капіталу, що прямо загрожує ліквідності та вимагає негайного впровадження жорсткої політики управління дебіторською заборгованістю.

Для більш глибокого розуміння причин зростання дебіторської заборгованості та оцінки концентрації ризиків доцільно проаналізувати структуру заборгованості за найбільшими контрагентами – національними та регіональними торговими мережами, на які припадає понад 95 % усієї дебіторської заборгованості за продукцію за відвантажену продукцію, табл. 3.4.

Таблиця 3.6

Найбільш великі дебітори ТОВ «Торгова фірма «Рудь»

Назва підприємства	2022 р.		2023 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	123223	100	174333	100	233974	100	110741	89,9	X
ТОВ «АТБ-Маркет»	23537	19,1	32252	18,5	33927	14,5	10390	44,1	-4,6
ТОВ «Сільпо-Фуд» (Fozzy Group)	12938	10,5	17433	10,0	26673	11,4	13735	106,2	0,9
ТОВ «Фора»	29452	23,9	46198	26,5	61301	26,2	31849	108,1	2,3
ТОВ «NOVUS Україна»	18360	14,9	30160	17,3	38606	16,5	20246	110,3	1,6
ТОВ «Varus»	16144	13,1	32775	18,8	36500	15,6	20356	126,1	2,5
ТОВ «METRO Cash & Carry Україна»	21066	17,1	9064	5,2	26672	11,4	5606	26,6	-5,7
Інші дебітори (менше 5 %)	1725	1,4	6533	3,7	10295	4,4	8570	в 5 р.б.	3,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Національні торговельні мережі формують понад 95 % дебіторської заборгованості підприємства, причому за два роки їх сумарний борг зріс на 89,9 %. Найбільше зростання показали ТОВ «Varus» – зростання на 126,1 %, ТОВ «NOVUS Україна» – зростання на 110,3 % та ТОВ «Фора» – зростання на 108,1 %, що прямо пов'язано з наданням їм найдовших відстрочок платежу (60–90 днів). Водночас частка ТОВ «АТБ-Маркет» і ТОВ «METRO Cash & Carry Україна» у структурі дебіторської заборгованості знизилася, що свідчить про часткову оптимізацію розрахунків саме з цими контрагентами. Висока концентрація заборгованості у 5–6 ключових покупцях робить підприємство вкрай вразливим до зміни їх платіжної політики, тому першочерговим завданням фінансової стратегії має стати

переведення хоча б 30–40 % обсягу цих мереж на передоплату або факторинг без регресу.

Для оцінки реальних масштабів фінансових ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, та визначення необхідного обсягу резерву під сумнівні й безнадійні борги проведено аналіз структури заборгованості за строками її виникнення станом на 31.12.2024 р. Ймовірність непогашення для кожного інтервалу прострочення розрахована на основі внутрішньої статистики підприємства за 2022–2024 рр. та галузевих даних для дистриб'юторів заморожених продуктів, табл. 3.7.

Таблиця 3.8

Оцінка реального стану дебіторської заборгованості за 2024 рік

Класифікація дебіторів за термінами виникнення заборгованості	Сума дебіторської заборгованості, тис. грн.	Питома вага, %	Ймовірність безнадійних боргів, %	Сума безнадійних боргів, тис. грн.	Реальна величина заборгованості, тис. грн.
1	2	3	4	5=2*4	6=2-5
0-30 днів	102570	43,8	2,1	2154	100416
31-60 днів	61536	26,3	4,4	2708	58828
61-90 днів	51241	21,9	7,5	3843	47398
91-120 днів	10295	4,4	19,1	1966	8329
121-150 днів	5147	2,2	31,9	1642	3505
151-180 днів	2106	0,9	52,6	1108	998
181- 360 днів	935	0,4	77,8	727	208
360 днів і більше	234	0,1	100	234	0
Разом	233974	100	X	10382	21682

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розрахунки показують, що реальний резерв під сумнівні та безнадійні борги становить 10,4 млн. грн., що становить 4,4 % від загальної суми дебіторської заборгованості, а очікуване надходження коштів у 2025 році складе лише 213,7 млн. грн. (223974 тис. грн. – 10282 тис. грн.), тобто підприємство вже зараз втрачає можливість отримати 10,4 млн грн. Особливо тривожним є те, що понад 26 % дебіторської заборгованості 61 день і більше має ймовірність непогашення вище 19 %, а 7,5 % заборгованості – 91 день і більше – вище 50 %. Це підтверджує критичну необхідність негайного впровадження жорсткої кредитної політики та

активної претензійно-позовної роботи, інакше вже у 2025 році втрати від безнадійної дебіторської заборгованості можуть зрости до 18 млн. грн. і остаточно підірвати ліквідність підприємства.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для покращення управління дебіторською заборгованістю підприємству рекомендовано запровадити обґрунтовану систему відбору покупців з повною перевіркою їхньої фінансової спроможності ще до підписання договорів. Зокрема, доцільно здійснювати:

- аналіз ділової репутації та історії виконання попередніх платіжних зобов'язань;
- оцінку масштабів діяльності та показників фінансової звітності потенційного контрагента;
- визначення рівня ризику можливого непогашення боргу;
- постійний контроль фінансового стану вже існуючих дебіторів.

У договірних відносинах бажано передбачати використання таких форм розрахунків, як «інкасо з акцептом» або «безакцептне списання», відповідно до ст. 1087–1089 ЦК України. Це дозволяє списувати кошти з рахунку покупця одразу після подання платіжної вимоги та підтверджувальних документів про відвантаження, що суттєво прискорює надходження грошей і зменшує ймовірність прострочення.

Якщо заборгованість перевищує 90 днів, пропонується негайно передавати матеріали до юридичної служби для підготовки позовної заяви до господарського суду з вимогами щодо:

- стягнення основної суми боргу разом з інфляційними втратами та 3 % річних;
- компенсації втраченої вигоди, пов'язаної з вилученням оборотних коштів;
- нарахування штрафів і пені згідно з договірними умовами.

Активна претензійно-позовна діяльність дозволить кваліфікувати таку заборгованість як «вимогу, що пред'явлена до стягнення», і не списувати її з балансу до завершення строку позовної давності.

Для підвищення ефективності внутрішнього контролю та обліку рекомендується запровадити на підприємстві поділ дебіторської заборгованості за трьома формами, табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Запропонована класифікація та порядок обліку дебіторської заборгованості

ТОВ «Торгова фірма «Рудь»

Вид дебіторської заборгованості	Характеристика	Порядок обліку та списання
Поточна	Термін платежу за договором ще не настав (до 30–60 днів)	Відображається на рахунках підприємства. Контроль щотижневий.
Прострочена (не стягнена)	Термін платежу минув, але позовна робота не проводилась	Переноситься на окремий субрахунок. Не списується до закінчення строку позовної давності. Не зменшує оподатковуваний прибуток
Прострочена (стягнена в судовому порядку)	Термін позовної давності не минув або борг уже стягнуто через суд	Після рішення суду списується на фінансові результати. Сума зменшує оподатковуваний прибуток

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Перша форма виникає тоді, коли спливає встановлений договором крайній термін оплати за отриману продукцію. Як уже зазначалося, покупець має здійснити розрахунок протягом трьох місяців із дати фактичного отримання товару. Заборгованість, що не погашена у цей строк, вважається простроченою.

Друга форма стосується ситуації, коли минає строк позовної давності щодо виконання договірних зобов'язань між сторонами.

Контроль за станом дебіторської заборгованості повинен супроводжуватися аналізом контрагентів, що дає змогу в подальшому уникати співпраці з покупцями, які мають високий ризик невиконання своїх платіжних зобов'язань.

На сьогодні середній термін погашення дебіторської заборгованості становить 61 день, а її частка в активах перевищує 55 %, тому пропонується запровадити чітку систему ранжування контрагентів за рівнем платіжної дисципліни та застосовувати диференційовані штрафні санкції, табл. 3.8 табл. 3.9.

У табл. 3.8 наведено поділ дебіторів за ступенем ризику залежно від строків прострочення оплати. Контрагенти класу А демонструють найвищу платіжну дисципліну, тоді як групи D та E свідчать про суттєві фінансові ризики й потребують жорсткого контролю або повного призупинення відвантажень. Така система рейтингу дозволяє підприємству оперативно реагувати на ризики та оптимізувати управління грошовими потоками.

Таблиця 3.8

Ранжування дебіторів за рівнем ризику та платіжною дисципліною

Рейтинг	Прострочення платежу, днів	Характеристика контрагента
A	0	Найнадійніші, завжди платять вчасно
B	1–30	Допустиме відхилення
C	31–60	Середній ризик
D	61–90	Високий ризик
E	понад 90	Критичний ризик, блокування відвантажень

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розглянута в табл. 3.9. шкала штрафів демонструє диференційований підхід до управління простроченою заборгованістю: надійні контрагенти категорій А–В не штрафуються, тоді як для груп С і D розмір санкцій зростає разом зі збільшенням строку прострочення. Найпроблемніша категорія E передбачає індивідуальне встановлення штрафів, а при тривалому неплатежі – повне блокування відвантажень і передання справи до суду. Такий механізм стимулює своєчасні розрахунки та знижує фінансові ризики підприємства.

Таблиця 3.9

Запропонована шкала штрафних санкцій за прострочення платежу, % від суми заборгованості за день

Рейтинг	1–30 днів	31–60 днів	61–90 днів	понад 90 днів
A–B	0 %	0 %	0 %	0 %
C	0,02 %	0,04 %	0,06 %	0,08 %
D	0,04 %	0,06 %	0,08 %	0,10 %
E	індивідуально до 0,15 %	індивідуально	індивідуально	блокування та судовий позов

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, запропонована система працює за принципом «б кроків» і включає:

- попередню перевірку контрагента перед підписанням договору;
- присвоєння рейтингу А–Е;
- автоматичне нарахування штрафів при простроченні;
- регулярні нагадування;
- претензійну роботу з 60-го дня;
- обов'язкове подання позову до господарського суду після 90 днів прострочення.

Менеджерам з продажів встановлюється персональна відповідальність за зростання прострочки понад 60 днів по їх клієнтах із впровадженням штрафу до 20 % від премії.

Для гарантованого виконання всіх цих кроків і виключення людського фактору підприємству пропонується впровадити спеціалізовану CRM-систему з модулем управління дебіторською заборгованістю, найбільш актуальною для підприємства буде КееріпCRM – це українська хмарна CRM для торгівлі та продажів.

Впровадження такої системи вирішить ряд критичних для підприємства проблеми, а саме:

- автоматично блокуватиме відвантаження при перевищенні ліміту або прострочці понад встановлений термін;
- щоденно розсилатиме клієнтам нагадування за 3–5 днів до закінчення відстрочки;
- нараховуватиме штрафи за заданою шкалою та формуватиме акти звірок і претензії одним кліком;
- формуватиме щотижневий рейтинг дебіторів і персональний звіт кожного менеджера;
- надаватиме керівництву онлайн-дашборд з реальною картиною дебіторської заборгованості в розрізі клієнтів, регіонів і менеджерів.

У табл. 3.10 наведено розрахунок вартості впровадження КееріпCRM на ТОВ «Торгова фірма «Рудь» з урахуванням реальних потреб підприємства: десять одночасних користувачів (керівник та дев'ять менеджерів відділу продажів), з

обов'язковим використанням модуля управління дебіторською заборгованістю, інтеграцією з BAS та «Нова Пошта», а також базова кастомізація бізнес-процесів. Запропоновано використовувати тариф «Розширений».

Таблиця 3.10

Вартість впровадження KeerInCRM на ТОВ «Торгова фірма «Рудь»

№	Компонент	Вартість, грн (з ПДВ)	Примітки
1	Підписка KeerInCRM - 12 місяців	37692	9 платних користувачів × 349 грн/міс × 12 міс
2	Налаштування системи та бізнес-процесів	28000	Воронки, права доступу, модуль дебіторської заборгованості
3	Інтеграції з BAS, Nova Poshta, Приват24 та сайтом	12500	Готові конектори + 1 кастомна інтеграція
4	Навчання команди 2 дні офлайн	8400	10 осіб × 2 дні
5	Супровід першого місяця, преміум-підтримка	6000	Щоденна допомога 8 годин/день
6	Додаткові кастомні звіти та дашборди з дебіторської заборгованості	7200	3 звіти + 1 дашборд для керівника
	Разом на запуск і перший рік	99792	
	Підписка з 2-го року	37692 / рік	

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Загальна вартість впровадження під ключ становить 99792 грн. З другого року щорічні витрати на систему складуть лише 37692 грн. (вартість підписки). Розрахунок економічної ефективності впровадження KeerInCRM на підприємстві представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок економічної ефективності впровадження KeerInCRM

Показник	2024 р.	Прогноз після впровадження 2026 р.	Економічний ефект, тис. грн
1	2	3	4
Середній залишок дебіторської заборгованості за продукцію, тис. грн.	233974	163782 (зниження на 30 %)	Вивільнення 70192
Середній термін погашення дебіторської заборгованості, днів	61	43 (прискорення на 18 днів)	-
Середньорічна ставка короткострокового кредитування: овердрафт та кредитні лінії,%	21 % річних	21 % річних	-

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4
Економія на відсотках за рахунок вивільнення обігових коштів 70192 тис. грн × 21 %	-	-	14740,32
Зменшення резерву під сумнівні борги з 9700 тис. грн. до 2900 тис. грн.	9700	2900	6800
Додатковий чистий прибуток від прискорення оборотності (ефект операційного важеля)	-	-	4420
Разом річний економічний ефект	-	-	26026,32
Вартість впровадження КееріпCRM під ключ	-	-	99,8
Термін окупності проекту	-	-	$99,8 \div 26060,32 \times 12$ місяців = 0,046 року = 0,55 або 16 робочих днів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропоновані заходи з впровадження КееріпCRM на ТОВ «Торгова фірма «Рудь» демонструють надзвичайно високу економічну ефективність: при фактичному залишку дебіторської заборгованості 233974 тис. грн. річний ефект становить 26026,32 тис. грн. Ключовими джерелами економії є вивільнення 70192 тис. грн обігових коштів, а саме зниження дебіторської заборгованості на 30 %, що дає економію на відсотках в сумі 14740,32 тис. грн. при середній ставці залучення 21 %, а також скорочення резерву під сумнівні борги на 6800 тис. грн та додатковий прибуток від прискорення оборотності в сумі 4420 тис. грн.

При одноразовій вартості впровадження КееріпCRM в сумі 99792 грн. проект повністю окупується за 0,55 місяця (16 робочих днів) і вже в перший рік приносить чистий додатковий прибуток понад 25926 тис. грн. Це дозволяє підприємству не лише усунути критичний дефіцит ліквідності, а й створити постійний грошовий резерв, суттєво знизити залежність від дорогих кредитів і гарантовано закріпитися у 6-му квадранті матриці Франсона-Романе вже протягом 2026 року.

Після успішного впровадження КееріпCRM і повного фінансового оздоровлення підприємство переходить від захисно-дохідної моделі на стратегію помірного агресивного зростання з високим рівнем фінансової безпеки. У рамках

нової фінансової стратегії на 2026–2028 рр. ТОВ «Торгова фірма «Рудь» може реалізувати такі пріоритетні напрями розвитку.

1. Перерозподіл клієнтського портфеля на користь високодохідних сегментів. Збільшення частки HoReCa, спеціалізованих магазинів заморожених продуктів та власного B2B-інтернет-магазину з 18 % до 35–40 % у структурі виручки.

2. Запуск власної логістики на аутсорсинг Використання 12–14 власних рефрижераторів та 4 холодильних складів для надання послуг іншим виробникам та дистриб'юторам замороженої продукції, наприклад, Ласунка, Три Ведмеді, імпортери морепродуктів.

3. Рефінансування та скорочення боргового навантаження. Переведення всіх короткострокових кредитів під 18–25 % на довгострокові позики під 9-12 %

Реалізація цих напрямів за рахунок внутрішнього грошового потоку та дешевого довгострокового боргу дозволить підприємству до 2028 року: збільшити чистий прибуток, увійти до трійки найбільших незалежних дистриб'юторів заморожених продуктів України; досягти фінансової незалежності та інвестиційної привабливості для стратегічного інвестора.

Таким чином, після завершення програми фінансового оздоровлення 2025 року ТОВ «Торгова фірма «Рудь» матиме міцний фундамент для переходу до стратегії стійкого агресивного зростання з мінімальними ризиками та високою рентабельністю власного капіталу.

Висновок до розділу 3

Проведене дослідження фінансового стану ТОВ «Торгова фірма «Рудь» за 2022–2024 роки показало критичне погіршення ліквідності та платоспроможності підприємства, що виразилося у зростанні дебіторської заборгованості до 233974 тис. грн, збільшенні середнього терміну її погашення до 61 дня та переході з 6-го квадранту матриці Франсона-Романе до зони високого ризику. Така ситуація стала наслідком агресивної політики надання довгих відстрочок національним торговельним мережам та відсутності автоматизованого контролю дебіторської

заборгованості. Для запобігання фінансовій кризі нами було обґрунтовано перехід до захисно-дохідної фінансової стратегії розвитку підприємства на 2025–2026 роки, ключовим елементом якої є комплексна програма скорочення дебіторської заборгованості та гарантованого формування позитивного грошового потоку.

Запропонований набір заходів, таких як, жорстка кредитна політика, диференційовані штрафні санкції, ранжування контрагентів за ризиком, активна претензійно-позовна робота та впровадження української хмарної CRM-системи KeepinCRM з модулем Treasury – забезпечить зниження дебіторської заборгованості на 30 %, прискорення оборотності на 18 днів та вивільнення 70192 тис. грн обігових коштів. Річний економічний ефект від реалізації програми становить 26026,32 тис. грн, при цьому вартість впровадження під ключ складає лише 99792 грн і окупається за 16 робочих днів. Таким чином, вже у 2026 році підприємство гарантовано закріпитися у 6-му квадранті матриці Франсона-Романе та 10-го квадранту матриці DuPont, створивши стійкий грошовий резерв та усунувши головну загрозу фінансовій стійкості.

Після завершення етапу фінансового оздоровлення у 2025–2026 рр. підприємство отримає міцну базу для переходу до стратегії помірною агресивного зростання з високим рівнем фінансової безпеки. Наявність позитивного грошового потоку та резерву дозволить реалізувати нові високодохідні напрями, такі як: перерозподіл клієнтського портфеля на користь сегменту HoReCa, запуск власної логістики на аутсорсинг, рефінансування дорогих кредитів. Реалізація цих ініціатив забезпечить до 2028 року зростання чистого прибутку, підвищення рентабельності власного капіталу та повернення ТОВ «Торгова фірма «Рудь» до трійки лідерів серед незалежних дистриб'юторів заморожених продуктів України з повною фінансовою незалежністю та інвестиційною привабливістю.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході теоретичного дослідження було встановлено, що фінансова стратегія є ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує формування, розподіл і раціональне використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах високої мінливості зовнішнього середовища фінансова стратегія виступає основою стабільності та розвитку підприємства, дозволяючи завчасно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати фінансову рівновагу та визначати оптимальні напрями інвестиційної та операційної діяльності. Узгодженість фінансової стратегії з корпоративними цілями забезпечує цілісність та ефективність управлінських рішень.

Розгляд теоретичних підходів до змісту, функцій, принципів і класифікації фінансових стратегій дав змогу виявити, що різні автори пропонують своє бачення структури та складових стратегічного фінансового управління, однак усі підходи об'єднують спрямованість на довгострокове забезпечення стійкого розвитку підприємства. Особливу увагу в дослідженні приділено моделюючій та забезпечувальній функціям фінансової стратегії, які дозволяють підприємству як прогнозувати майбутні фінансові потоки, так і формувати необхідний ресурсний потенціал для досягнення поставлених цілей. Важливим є й використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема SOFIA-методології та матриці Франшон–Романе, які допомагають оцінити фінансовий стан підприємства та визначити перспективні напрями розвитку.

Ефективно сформована фінансова стратегія забезпечує підприємству змогу підвищувати його прибутковість, оптимізувати структуру капіталу, підтримувати ліквідність та фінансову стійкість, а також мінімізувати ризики в умовах конкурентного середовища. Вона є базою для формування фінансової політики та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу. Таким чином, фінансова стратегія слугує не лише інструментом досягнення цільових показників, але й важливим чинником довгострокового успіху та стабільності підприємства.

ТОВ «Торгова фірма «Рудь» – це спеціалізований дистриб'ютор морозива та заморожених продуктів, який працює на ринку Києва й центральних областей України та забезпечує безперебійну роботу холодового ланцюга. Підприємство орієнтується виключно на B2B-сегмент, співпрацюючи з національними торговельними мережами, локальним роздрібом і HoReCa, а основним постачальником продукції виступає АТ «Житомирський маслозавод». Така концентрація діяльності зумовлює потребу у високій операційній ефективності, гнучкій логістиці та чітко вибудованій фінансовій політиці.

Проведений аналіз господарської діяльності за 2022–2024 рр. показав, що підприємство демонструє стрімке зростання обсягів реалізації: чистий дохід збільшився на 62,9 %, продуктивність праці – на 72,4%, а фондвіддача – на 43,3%. Водночас фінансові результати мають негативну динаміку – чистий прибуток скоротився на 66,8%, рентабельність діяльності зменшилась до 1,02 %, а тривалість обороту дебіторської заборгованості зросла з 52 до 61 дня. Значне збільшення поточних зобов'язань – на 68,7% і дебіторської заборгованості – на 89,9% свідчить про формування агресивної фінансової моделі, коли підприємство розвивається за рахунок кредиторської заборгованості та довгих відстрочок для мереж. У 2024 р. компанія змістилася зі стійкого фінансового стану – 10 квадрант Du Pont у допустимий, наблизившись до фінансово небезпечної зони матриці Франсона–Романе.

Для запобігання фінансовій кризі нами було обґрунтовано перехід від агресивної до захисно-дохідної фінансової стратегії розвитку підприємства на 2025–2026 роки, ключовим елементом якої є комплексна програма скорочення дебіторської заборгованості та гарантованого формування позитивного грошового потоку.

Запропонований набір заходів, таких як, жорстка кредитна політика, диференційовані штрафні санкції, ранжування контрагентів за ризиком, активна претензійно-позовна робота та впровадження української хмарної CRM-системи KeerInCRM з модулем Treasury – забезпечить зниження дебіторської заборгованості на 30 %, прискорення оборотності на 18 днів та вивільнення 70192

тис. грн обігових коштів. Річний економічний ефект від реалізації програми становить 26026,32 тис. грн. При цьому вартість впровадження під ключ складає лише 99792 грн і окупається за 16 робочих днів. Таким чином, вже у 2026 році підприємство гарантовано закріпитися у 6-му квадранті матриці Франсона-Романа та 10-го квадранту матриці DuPont, створивши стійкий грошовий резерв та усунувши головну загрозу фінансовій стійкості.

Після завершення етапу фінансового оздоровлення у 2025–2026 рр. підприємство отримає міцну базу для переходу до стратегії помірною агресивного зростання з високим рівнем фінансової безпеки. Наявність позитивного грошового потоку та резерву дозволить реалізувати нові високодохідні напрями, такі як: перерозподіл клієнтського портфеля на користь сегменту HoReCa, запуск власної логістики на аутсорсинг, рефінансування дорогих кредитів. Реалізація цих ініціатив забезпечить до 2028 року зростання чистого прибутку, підвищення рентабельності власного капіталу та повернення ТОВ «Торгова фірма «Рудь» до трійки лідерів серед незалежних дистриб'юторів заморожених продуктів України з повною фінансовою незалежністю та інвестиційною привабливістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабій І.В., Сенік І.С. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. Трансформаційна економіка. 2023. №5(05). С. 14-17.
2. Белей О. І. Побудова матричної моделі фінансової рівноваги у стратегічному управлінні комерційним банком. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020. Вип. 1. С. 261–268.
3. Бланк І.А. Фінансова стратегія підприємства. Київ : Ніка Центр, Ельга, 2010. 720 с.
4. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2013. 528 с.
5. Бражник Л.В., Дорошенко О.О. Вибір фінансової стратегії розвитку підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38-1. URL: https://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/21.pdf (дата звернення: 16.10.2025)
6. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34
7. Бутиріна В.М., Верещаєва Г.А. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.7. С. 177-182. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_7/177_But.pdf (дата звернення: 26.09.2025)
8. Воронкова Т. Є. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5910> (дата звернення: 10.10.2025)
9. Голобородько А.Ю. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. Сталий розвиток економіки. 2025. №1 (52). С. 174-179.
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація Економіка і суспільство. 2018. №18. С. 346-352
11. Гужва І.Ю., Калінкін А.О. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-39> (дата звернення: 05.10.2025)

12. Драченко А., Юрчишина Л. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-44> (дата звернення: 07.10.2025)

13. Журальова І.В. Фінансова стратегія в сучасному вимірі та її експлейнарний базис. Підприємництво та торгівля. 2021. №41. С. 21-30. URL: surl.li/dtgsvj (дата звернення: 12.10.2025)

14. Завідна Л.Д. Модель фінансової стратегії розвитку підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 5-20. С. 13-18. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/50_2_2020/4.pdf (дата звернення: 11.10.2025)

15. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління підприємством. Економічні горизонти, 2023. № 2(24). С. 39–49.

16. Ільїна А. О., Шкода М. С. Оптимізація структури капіталу шляхом формування стратегії забезпечення фінансової стійкості. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами II-ї Всеукр. наук.- практ. конф. (м. Київ, 29 березня 2018 р.). Київ : КНУТД, 2018. С. 256–264. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9582/1/20180329_Cluster_P256-264.pdf (дата звернення: 03.10.2025)

17. Іщенко Н.А. Формування фінансової стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 324–328. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_5_49 (дата звернення: 07.10.2025)

18. Квасницька Р.С., Доценко І. О., Матвійчук Л.О. Оцінювання фінансової безпеки підприємства в системі забезпечення реалізації його фінансової стратегії. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Т. 3. № 30. С. 92–102.

19. Колосінська М.І., Семенко О.О. Методичний підхід до побудови фінансової стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/51.pdf (дата звернення: 19.10.2025)

20. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 17–23.

21. Кривицька О.Р., Мисюлін Д.В. Модель формування фінансової стратегії комерційного банку. Ефективна економіка. № 1. 2020. С. 202-230.

22. Купира М.І., Киришко М.В. Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний форум. 2020. № 3. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-39> (дата звернення: 21.10.2025)

23. Левчук О.Е. Стратегія фінансового забезпечення економічного розвитку підприємства. Молодий вчений. 2025. № 5(136). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6471/6325> (дата звернення: 03.10.2025)

24. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 2. С. 60-64.

25. Мартиненко В.П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут» 2021. №19. С. 78-81.

26. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6, Том. 1. С. 44–49.

27. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118–126.

28. Роганова Г.О., Ярина В.В. Визначення фінансової стратегії підприємства кондитерської промисловості в рамках аналізу його фінансової стійкості. Бізнес Інформ. 2021. №2. 286-292. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-2_0-pages-286_292.pdf (дата звернення: 27.10.2025)

29. Романишин В. О., Бернадська А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 54–62.

30. Савчук Л.М., Бандоріна Л.М., Удачина К.О., Савчук Р.В., Усенко М.П. Модель оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1 (85). С. 142–153.

31. Семенов А. Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. Держава та регіони. 2019. № 4. С. 119–125. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-21> (дата звернення: 05.11.2025)

32. Семенов А.Г. Матриця фінансових стратегій. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 139-143.

33. Філіна С.В., Дрига О.В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. Економічний простір. 2024. №19. С.120-124.

34. Хринюк О.С., Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 581–587.

35. Чумак О. В, Мельничук І. І., Левіна М. В. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163> (дата звернення: 01.11.2025)

36. Швиндаренко Г.О., Пономаренко О.С., Швиндаренко В.І. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4375/4305> (дата звернення: 07.11.2025)

37. Штімац М., Лич В.М., Юрченко Ю.О. Financial strategy development process. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 3(34). С. 126–132

38. Юрик Н., Шпак О. Формування стратегії розвитку підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та

студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 26 квітня 2016 року. Т.: ТНТУ, 2016. С. 216–217.

39. Ansoff H.I. Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill Book Co. New York, 1965. 109 p.

40. Bender R., Ward K.. Corporate Financial Strategy. London : Routledge, 2002. 320 с. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080490816> (дата звернення: 01.10.2025)

41. Calandro Jr. J., Flynn R. On financial strategy. Business Strategy Series. 2007. Vol. 8. №. 6. P. 409–417. DOI: <https://doi.org/10.1108/17515630710684628> (дата звернення: 09.10.2025)

42. Melnyk O., Kushchova T. Enterprise financial strategy formation. Агросвіт. 2020. Vol. 1. С. 69–76.

43. The DuPont System of Analysis. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/dupont-analysis/> (дата звернення: 16.11.2025).

ДОДАТКИ