

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему:

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент IV курсу, групи МТ-21
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Дмитро МИХАЙЛОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Валерій ЛЕВАДА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Олена КІР'ЯН
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Перевірка на антиплагіат _____ / Сергій ГОДУНОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«24» лютого 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувача Дмитра МИХАЙЛОВА

1. Тема: «Формування стратегії фінансового розвитку підприємства» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/925 від «11» квітня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «10» травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані, фінансова та статистична звітність підприємства, внутрішня документація.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні аспекти формування стратегії фінансового розвитку підприємства; формування стратегії фінансового розвитку підприємства ФОП «БЛОНД»; розробка стратегічних напрямів фінансового розвитку підприємства ФОП «БЛОНД».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):
1 – Структурно-логічна схема: об'єкт, предмет, мета, завдання, практичне значення дослідження; 2 – Основні аспекти сутності фінансової стратегії; 3 – Класифікаційні види фінансових стратегій підприємства; 4 – Класифікація стратегічних цілей підприємства; 5 – PEST-аналіз та SWOT-аналіз ФОП «БЛОНД»; 6-7 – Аналіз динаміки техніко-економічних показників ФОП «БЛОНД» за 2022-2024 рр.; 8 – Аналіз відносних показників оцінки фінансової стійкості ФОП «БЛОНД» за 2022-2024 рр.; 9 – Розробка фінансового плану та бюджетування підприємства ФОП «БЛОНД»; 10 – Рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії торговельного підприємства.

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «24» лютого 2025 р.

Керівник: _____ Валерій ЛЕВАДА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Дмитро МИХАЙЛОВ
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	24.02.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	10.03.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	24.03.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	14.04.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	28.04.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	05.05.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	10.05.2025 р.	

Здобувач _____ Дмитро МИХАЙЛОВ
(підпис)

Перевірка на антиплагіат _____ Сергій ГОДУНОВ
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Михайлов Д. М. Формування стратегії фінансового розвитку підприємства. – Рукопис. Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності *073 Менеджмент*. – ННІ «Українська інженерно–педагогічна академія» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – Харків, 2025. – 62 с.

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена теоретичним та практичним засадам формування стратегії фінансового розвитку підприємства. Досліджено сутність та розглянуто класифікаційні види стратегії фінансового розвитку підприємства. Визначено стратегічні цілі та пріоритети розвитку підприємства. Охарактеризовано організаційно-економічну структуру підприємства ФОП «БЛОНД» та його діяльності. Здійснено аналіз показників фінансової стійкості підприємства ФОП «БЛОНД» для визначення стратегії розвитку. Розроблено фінансовий план та бюджетування підприємства. Надано рекомендації щодо удосконалення та моніторингу стратегії фінансового розвитку торговельного підприємства.

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств.

Ключові слова: стратегія, стратегія фінансового розвитку, стратегічні цілі, фінансова стійкість, торговельне підприємство, фінансовий план, бюджетування, моніторинг фінансової стратегії.

ANNOTATION

Mykhailov D. M. Formation of a financial development strategy for the enterprise. – Manuscript. Bachelor's qualification thesis on specialty *073 Management*. – NNI «Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy» of Kharkiv National University named after V.N. Karazin. – Kharkiv, 2025. – 62 p.

The bachelor's qualification work is devoted to the theoretical and practical principles of forming a financial development strategy of an enterprise. The essence of the enterprise's financial development strategy is studied and the classification types of the enterprise's financial development strategy are considered. The strategic goals and priorities of the enterprise's development are determined. The organizational and economic structure of the enterprise FOP «BLOND» and its activities are characterized. An analysis of the financial stability indicators of the enterprise FOP «BLOND» is carried out to determine the development strategy. A financial plan and budgeting of the enterprise are developed. Recommendations are provided for improving and monitoring the financial development strategy of a trading enterprise.

The results of the developments can be applied in the practical activities of enterprises.

Keywords: strategy, financial development strategy, strategic goals, financial sustainability, trading enterprise, financial plan, budgeting, financial strategy monitoring.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність та класифікація видів стратегії фінансового розвитку підприємства.....	8
1.2 Визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку підприємства.....	15
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ.....	23
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «БЛОНД»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та його діяльності	25
2.2 Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ФОП «БЛОНД» для визначення стратегії розвитку.....	30
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ.....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «БЛОНД».....	38
3.1 Розробка фінансового плану та бюджетування підприємства.....	38
3.2 Удосконалення та моніторинг стратегії фінансового розвитку торговельного підприємства.....	43
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ.....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

За сучасних умов трансформації національної економіки до відкритої моделі, перед торговельними підприємствами постають нові виклики, пов'язані з глобалізацією, посиленням конкуренції та динамікою зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність формування гнучкої та стійкої фінансової стратегії, яка здатна забезпечити адаптацію бізнесу до нових умов. В умовах відкритої економіки особливої актуальності набуває стратегічний підхід до аналізу та прогнозування діяльності підприємства, а саме розробки фінансового плану та бюджетування, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни й забезпечувати стаке зростання. Саме тому дослідження, присвячене удосконаленню інструментів формування фінансової стратегії підприємства, є актуальним в теоретичній та практичній площині.

Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо формування стратегії фінансового розвитку підприємства.

Для досягнення вищезазначеної поставленої мети необхідно вирішити наступне коло питань, що сформовані у вигляді завдань дослідження:

- дослідити сутність та розглянути класифікаційні види стратегії фінансового розвитку підприємства;
- визначити стратегічні цілі та пріоритети розвитку підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну структуру підприємства ФОП «БЛОНД» та його діяльності;
- здійснити аналіз показників фінансової стійкості підприємства ФОП «БЛОНД» для визначення стратегії розвитку;
- розробити фінансовий план та бюджетування підприємства;
- надати рекомендації щодо удосконалення та моніторингу стратегії фінансового розвитку торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії фінансового розвитку підприємств.

Предметом дослідження є методика формування стратегії фінансового розвитку торговельного підприємства ФОП «БЛОНД».

Теоретичні та методичні аспекти формування стратегії фінансового розвитку підприємств були висвітлені у роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме: Білик М.Д., Бланк І. О., Викиданець І.В., Гриньов А.В., Гросул В. А., Колеснік Т. С., Іщенко Н. А., Костирко Л. А., Мартюшева Л.С., Галєєва О.О., Руда Р. В., Ставицький О. В., Хринюк О.С., Шишкіна І.М., Янковська В. А., Ястремська О.М. та інші.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативне забезпечення формування фінансової стратегії розвитку підприємства, монографії, підручники, статті вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії, методики й організації аналізу стратегії розвитку, опубліковані в періодичних фахових виданнях і збірниках наукових праць, матеріали науково-практичних конференцій.

Кваліфікаційна робота виконується на основі фінансової звітності підприємства у формі Фізичної особи-підприємця «БЛОНД», яке займається роздрібною торгівлею з лотків і на ринках.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають в обґрунтуванні методичних та організаційних положень формування стратегії фінансового розвитку підприємства, що забезпечить підвищення ефективності управління фінансовим результатом.

Результати проведеного дослідження мають сприяти вдосконаленню підходів до організації та методології розробки стратегії фінансового розвитку, що забезпечить ухвалення обґрунтованих та ефективних управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація видів стратегії фінансового розвитку підприємства

Термін «стратегія» походить зі Стародавньої Греції, де воно використовувалося у військовій справі та означало «план перемоги» у битві чи війні. Дослівно з грецької це слово перекладалося як «мистецтво полководця», що вказувало на розробку та реалізацію планів для досягнення воєнних успіхів. Аж до XVIII століття цей термін стосувався виключно військової сфери, але згодом його значення розширилося, і він почав застосовуватися в інших галузях людської діяльності.

В економіці, стратегія – це не просто окремий план, а комплексна, взаємопов'язана система дій. Вона охоплює набір чітких правил, принципів та прийомів, які підприємство чи організація використовує для досягнення своїх головних цілей розвитку. По суті, це дорожня карта, що визначає, як ефективно використати наявні ресурси та можливості, щоб успішно орієнтуватися на ринку, перевершити конкурентів та забезпечити довгострокове процвітання [15].

Стратегія – це фундаментальний елемент управління будь-якою організацією, чи то велике підприємство, державна установа, чи окремий проєкт. Вона не просто вказує шлях до досягнення поставлених цілей, а й відіграє вирішальну роль у забезпеченні виживання та успіху в конкурентному середовищі.

Основні завдання та значення стратегії:

– орієнтація на майбутнє та глобальні цілі – стратегія готує організацію до майбутніх викликів, допомагаючи зосередитися на довгострокових перспективах і стратегічних завданнях, а не лише на

повсякденних справах. Це дозволяє активно реагувати на зміни, а не просто їх доганяти;

- формування унікальності та конкурентної переваги – стратегія спонукає організацію виділитися серед конкурентів. Вона допомагає ідентифікувати та ефективно використовувати унікальні активи, компетенції та функції, щоб привернути увагу клієнтів і зайняти міцну позицію на ринку. Адже без чітких відмінностей важко завоювати прихильність споживачів;

- забезпечення стабільності та керованості – у нестабільному світі стратегія надає організації необхідну стабільність і чітке керівництво. Вона запобігає хаотичним змінам напрямку, які можуть призвести до втрати потенціалу, дозволяючи команді залишатися зосередженою та ефективною;

- єдина точка відліку для всіх – стратегія служить орієнтиром для всієї організації, навіть коли обставини змінюються. Вона дає всім співробітникам чітке розуміння загального курсу, допомагаючи їм усвідомити, наскільки їхні поточні дії відповідають запланованим цілям, і від яких початкових припущень вони відхиляються;

- синхронізація внутрішніх і зовнішніх факторів – як управлінська дисципліна, стратегія сприяє ретельному аналізу ключових внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів (ринкові тенденції, конкуренти, технології). Такий всебічний огляд забезпечує внутрішню узгодженість дій та адаптацію до зовнішнього середовища;

- керівництво до дії – стратегія чітко вказує, що саме потрібно робити. Без такого сфокусованого керівництва організація ризикує загрузнути в розрізнених, непродуктивних і хаотичних діях, які не сприяють досягненню бажаних результатів [29].

Таким чином, стратегія є життєво важливою для довгострокового успіху та адаптивності будь-якої організації в динамічному середовищі. Бізнес-стратегія – це генеральний план дій, що визначає довгостроковий курс підприємства. Вона спрямована на досягнення місії та головних цілей,

створення та підтримку конкурентних переваг у своїй галузі, а також забезпечення стабільної прибутковості всього бізнесу.

Фінансова стратегія підприємства – це довгостроковий, інтегрований план дій, що визначає основні напрямки формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення загальних стратегічних цілей бізнесу. Вона є невід’ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства та має на меті не лише забезпечення поточної фінансової стабільності, а й максимізацію ринкової вартості підприємства, підвищення прибутковості та забезпечення його сталого розвитку в динамічному економічному середовищі [52].

У науковій літературі існує безліч трактувань поняття фінансової стратегії, і це не випадково. Її суть значною мірою залежить від комбінації зовнішніх та внутрішніх факторів.

До зовнішніх факторів належать макроекономічні показники та особливості ринкового середовища: конкретна галузь, в якій здійснює свою діяльність підприємство, його частка ринку, загальна кон’юнктура ринку, чинне законодавство, податкова та валютна політика держави, а також масштаби зовнішньоекономічної діяльності підприємства з іноземними партнерами та клієнтами [37].

Внутрішні фактори включають характеристики самого підприємства: його форма власності, поточний фінансовий стан, структура капіталу (співвідношення власного та залученого) та інші внутрішні показники, що відображають його ресурси та можливості [37].

Бланк І. О. [16] підкреслює, що фінансова стратегія – це не просто план, а один із найважливіших функціональних механізмів підприємства. Її завдання полягає у всебічному забезпеченні фінансового розвитку та взаємодії, що досягається через чітке формування довгострокових фінансових цілей, вибір оптимальних шляхів їх реалізації та оперативне коригування управління фінансовими ресурсами відповідно до змін у зовнішньому світі.

Згідно з Гросул В.А., Колеснік Т.С. [30], фінансова стратегія підприємства – це довгострокова система цілей і заходів, яка охоплює процеси формування та використання фінансових ресурсів. Її головна мета – забезпечити успішний розвиток підприємства в рамках його загальної стратегії, постійно враховуючи та адекватно реагуючи на зміни у зовнішньому економічному середовищі. Це визначення чітко розкриває як сутність, так і головну роль фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством.

Ми погоджуємося з тим, що фінансова стратегія підприємства визначає його довгострокові фінансові цілі. Досягнення цих цілей залежить від обраної фінансової політики та від того, наскільки ефективно були обрані шляхи їх реалізації. На рис. 1.1. наведено основні аспекти сутності фінансової стратегії.



Рис. 1.1. Основні аспекти сутності фінансової стратегії

Отже, фінансова стратегія підприємства – це фундаментальна економічна категорія, яка відображає всю сукупність взаємодій підприємства з іншими учасниками ринку у фінансовій сфері. Вона визначає, як підприємство позиціонує себе на ринку, виходячи з того, якими фінансовими ресурсами вона володіє, як їх використовує, і наскільки ефективно залучає грошово-кредитні інструменти (кредити, облігації). По суті, це її фінансова поведінка, що впливає на її стабільність та розвиток.

Фінансові стратегії можуть бути класифіковані за різними ознаками, що відображає їхню багатогранність та адаптивність до різних умов і цілей підприємства, що наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікаційні види фінансових стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
1	2	3
За рівнем ієрархії в системі управління	Корпоративна (портфельна)	Визначає загальні фінансові цілі та розподіл фінансових ресурсів між різними бізнес-одинацями або напрямками діяльності великого диверсифікованого підприємства. Вона дозволяє визначити в які бізнеси інвестувати, а з яких виходити.
	Ділова (конкурентна)	Фокусується на забезпеченні фінансових потреб конкретної бізнес-одинаці або продукту/послуги для досягнення конкурентних переваг на ринку. Дана стратегія мінімізації витрат вимагатиме відповідної фінансової політики.
	Функціональна	Деталізує фінансові рішення в межах конкретних функціональних сфер підприємства (управління оборотним капіталом, інвестиційна стратегія, стратегія управління ризиками). Вона підпорядковується діловій стратегії.
За цільовою спрямованістю та динамікою розвитку	Стратегія зростання	Спрямована на розширення масштабів діяльності, збільшення частки ринку, освоєння нових сегментів або ринків. Потребує значних інвестицій та активного залучення капіталу.
	Стратегія стабілізації	Фокусується на збереженні поточних позицій, оптимізації існуючих процесів та підвищенні ефективності без значного розширення. Стратегія передбачає збалансоване використання власних та залучених коштів.

Продовження табл.1.1.

1	2	3
	Стратегія скорочення	Застосовується в умовах кризи, спаду або суттєвого погіршення зовнішнього середовища. Вона може включати оптимізацію витрат, продаж непрофільних активів, реструктуризацію боргу або навіть контрольоване згорання певних видів діяльності для забезпечення виживання.
	Стратегія виживання	Критичний варіант скорочення, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства і фінансові зусилля спрямовані на збереження життєздатності будь-якою ціною.
	Стратегія комбінованого розвитку	Поєднує елементи різних стратегій залежно від сегментів ринку, етапів життєвого циклу продукту або конкретних завдань.
За основними елементами фінансової діяльності	Інвестиційна стратегія	Визначає напрямки, обсяги та джерела інвестування в реальні та фінансові активи з метою зростання вартості підприємства та отримання прибутку.
	Стратегія формування та управління капіталом	Оптимізація структури капіталу, вибір джерел фінансування (власні/залучені кошти, емісія акцій/облігацій, кредити), а також управління вартістю капіталу.
	Стратегія управління оборотним капіталом	Оптимізація рівня запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, грошових коштів для забезпечення ліквідності та підвищення ефективності використання оборотних активів.
	Стратегія управління грошовими потоками	Забезпечення достатнього обсягу грошових надходжень для покриття зобов'язань, фінансування інвестицій та отримання прибутку.
	Стратегія управління фінансовими ризиками	Ідентифікація, оцінка та розробка заходів щодо мінімізації різних фінансових ризиків (валютних, процентних, кредитних, ліквідності тощо).
	Дивідендна стратегія	Визначає політику розподілу прибутку між власниками (дивіденди) та реінвестуванням у розвиток підприємства.
	Податкова стратегія	Оптимізація податкового навантаження в межах чинного законодавства.

Джерело: сформовано автором на базі [18; 23; 29; 38; 43; 44]

Ищенко Н. А. [37] виділяє наступні фінансові стратегії підприємства відповідно за їхньою основною метою та підходом до розвитку:

1. Експансійна стратегія (стратегія розширення) – цей тип стратегії обирають підприємства, які прагнуть до агресивного зростання. Вона передбачає придбання чи поглинання інших підприємств, значне розширення виробництва, активне захоплення ринкової частки або вихід на нові ринки збуту. Така стратегія є доцільною, якщо продукція або послуги підприємства перебувають на стадії впровадження, становлення чи активного піднесення, а сама компанія володіє достатнім трудовим та фінансовим потенціалом для реалізації цих масштабних планів.

2. Стратегія поступового розвитку – ця стратегія є найбільш поширеною серед підприємств. Її суть полягає у стабільному та помірному зростанні обсягів діяльності, поступовому підвищенні прибутковості та планомірному покращенні основних фінансових і виробничо-економічних показників. Основна мета – забезпечення стабільного фінансового стану та послідовний розвиток без різких стрибків.

3. Захисна стратегія – застосовується у відповідь на негативний вплив зовнішніх чи внутрішніх факторів, що загрожують діяльності підприємства. Ця стратегія передбачає незначне скорочення виробничих потужностей, часткове або повне згортання інвестиційної та інноваційної діяльності. Головне завдання – зберегти певний рівень прибутковості та фінансової стійкості в умовах несприятливої кон'юнктури.

4. Стабілізаційна стратегія – ця стратегія активується, коли підприємство тимчасово втрачає платоспроможність, має порушену структуру балансу або суттєво погіршені операційні показники. На цьому етапі фінансові менеджери проводять глибокий аналіз попередніх періодів діяльності, виявляють кореневі причини проблем та окреслюють конкретні заходи для їх усунення, спрямовані на відновлення рівноваги.

5. Антикризова стратегія – реалізується у випадках, коли підприємство перебуває у глибокій кризі та потребує санації (фінансового

оздоровлення). Ця стратегія передбачає комплекс радикальних заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності, кредитоспроможності та стабілізацію загального фінансового стану з метою недопущення банкрутства.

Визначення сутності та класифікації фінансових стратегій дозволяє підприємствам більш усвідомлено підходити до розробки та реалізації своїх фінансових планів, ефективніше управляти ресурсами та досягати поставлених цілей у мінливому економічному середовищі.

1.2. Визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку підприємства

У сучасному динамічному та конкурентному економічному середовищі, успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від його здатності не просто реагувати на виклики, а й активно формувати своє майбутнє. Фундаментом для цього є стратегічне планування, центральне місце в якому займає визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку. Без чітко сформульованих цілей підприємство ризикує втратити орієнтири, використовуючи ресурси та зрештою втратити власні позиції на ринку.

Стратегічні цілі – це конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі результати, яких підприємство прагне досягти у довгостроковій перспективі. Вони є містком між місією та баченням підприємства та його діяльністю, трансформуючи абстрактні прагнення у конкретні завдання [41].

Місія підприємства – це його фундаментальне призначення, безпосередньо для чого існує підприємство. Вона визначає основний вид діяльності, цінності та філософію. Бачення – це ідеальний образ майбутнього,

до якого прагне суб'єкт господарювання. Саме зі співвідношення місії та бачення випливають стратегічні цілі [45].

Значення стратегічних цілей для фінансового розвитку підприємства є багатограним, а саме:

- цілі забезпечують чіткий вектор розвитку для всього підприємства, допомагаючи кожному співробітнику зрозуміти свій внесок у загальний успіх. Вони дозволяють зосередити зусилля та ресурси на найважливіших напрямках;

- мотивація та мобілізація ресурсів – чіткі цілі мотивують команду, створюючи відчуття спільної мети. Вони також допомагають раціонально розподіляти фінансові, людські та технологічні ресурси, спрямовуючи їх в необхідний сектор, де вони принесуть найбільшу віддачу;

- основа для прийняття рішень – стратегічні цілі є критерієм для оцінки та вибору між різними альтернативними діями. Кожне управлінське рішення повинно бути узгоджене з довгостроковими цілями підприємства;

- засіб контролю та оцінки ефективності – наявність вимірюваних цілей дозволяє відстежувати прогрес, оцінювати ефективність реалізації стратегії та своєчасно вносити корективи;

- комунікація та узгодження – чітко сформульовані цілі полегшують комунікацію як всередині підприємства, так і із зовнішніми зацікавленими сторонами (інвесторами, контрагентами, партнерами, банками) [43].

У відсутності чітко визначених стратегічних цілей, функціонування підприємства набуває хаотичного характеру, що проявляється у реактивній поведінці на зовнішні події замість активного формування власної траєкторії розвитку. Така ситуація обмежує можливості реалізації потенціалу підприємства та досягнення оптимальних результатів діяльності.

Стратегічні цілі можуть бути класифіковані за різними ознаками, що дозволяє більш повно охопити всі сфери діяльності підприємства (табл. 1.2).

Класифікація стратегічних цілей підприємства

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
1	2	3
За сферами діяльності	Фінансові цілі	Стосуються фінансової ефективності та стабільності: збільшення прибутку на 15% за 3 роки; підвищення рентабельності інвестицій до 20%; зниження рівня боргового навантаження до 0,5; зростання ринкової капіталізації.
	Ринкові цілі	Пов'язані з позицією підприємства на ринку: збільшення частки ринку до 25%; вихід на нові міжнародні ринки; стати лідером у своєму сегменті.
	Виробничі/операційні цілі	Спрямовані на покращення внутрішніх процесів: скорочення виробничих витрат на 10%; зменшення часу виведення нового продукту на ринок; підвищення ефективності використання ресурсів на 5%.
	Інноваційні цілі	Фокусуються на розробці та впровадженні нового: запуск визначеної кількості нових продуктів/послуг щорічно; збільшення інвестицій на 20%, отримання 10 патентів.
	Соціальні та екологічні цілі	Спрямовані на захист навколишнього середовища та екологію: скорочення викидів CO ₂ на 30%; досягнення нульових відходів; підвищення задоволеності співробітників; інвестиції в місцеву громаду.
	Цілі розвитку персоналу	Стосуються людського капіталу: зниження плинності кадрів до 5%; підвищення рівня кваліфікації співробітників; розвиток лідерських якостей.
За періодом досягнення	Довгострокові цілі	Охоплюють період від 3 до 5 років, а інколи й більше (до 10-15 років).
	Середньострокові цілі	Деталізують довгострокові цілі на період 1-3 роки, слугуючи проміжними етапами.
	Короткострокові цілі (операційні)	Завдання на поточний рік або квартал, які безпосередньо сприяють досягненню середньострокових та довгострокових цілей.
За характером змін	Цілі збереження/стабілізації	Підтримка поточного стану підприємства (утримання частки ринку, збереження рівня прибутковості).
	Цілі зростання/розширення	Збільшення обсягів діяльності, частки ринку, асортименту продукції.
	Цілі оптимізації/ефективності	Покращення існуючих процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності.

Джерело: сформовано автором на базі [44; 51; 53]

Вибір відповідних видів цілей залежить від поточної ситуації підприємства, його ресурсів, галузевих особливостей та рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Визначення стратегічних цілей підприємства – це циклічний процес, що вимагає аналізу, обговорення та прийняття рішень, який включає наступні етапи:

1. Аналіз зовнішнього середовища (можливості та загрози) – аналіз макро- та мікрооточення підприємства, що включає:

- PEST-аналіз (вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що можуть впливати на бізнес). (У додатку А, табл. А.1 наведено результати PEST-аналізу досліджуваного торговельного підприємства ФОП «БЛОНД»);

- аналіз галузі за М. Портером (п'ять сил конкуренції): оцінка інтенсивності конкуренції, загроз з боку нових учасників ринку, товарів-замінників, а також сили постачальників та покупців;

- аналіз споживачів (вивчення потреб, уподобань, поведінки цільової аудиторії);

- аналіз конкурентів (визначення сильних та слабких сторін конкурентів, їхніх стратегій та потенційних дій). Метою цього етапу є виявлення можливостей, які підприємство може використати для розвитку, та загроз, яких слід уникати або мінімізувати.

2. Аналіз внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) – аналіз та оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, що включає:

- оцінка фінансового стану (аналіз прибутковості, ліквідності, платоспроможності, ефективності використання капіталу);

- аналіз виробничих та операційних процесів (ефективність виробництва, логістики, управління якістю);

- оцінка людських ресурсів (кваліфікація, мотивація, плинність кадрів, лідерський потенціал);

- аналіз маркетингу та продажів (ефективність каналів збуту, впізнаваність бренду, лояльність клієнтів);
- оцінка інноваційного потенціалу (здатність до розробки нових продуктів, впровадження технологій). Метою є ідентифікація сильних сторін, на які можна спиратися, та слабких сторін, які потребують покращення.

3. SWOT-аналіз – даний етап об'єднує результати зовнішнього та внутрішнього аналізу. SWOT-матриця дозволяє візуалізувати Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). На основі цієї матриці формуються стратегічні альтернативи, що враховують співвідношення внутрішніх можливостей та зовнішніх умов. (У додатку А табл. А.2 наведено результати SWOT-аналізу досліджуваного торговельного підприємства ФОП «БЛОНД»).

4. Формулювання місії – після розширеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, керівництво може переглянути або уточнити місію та бачення підприємства, щоб вони відповідали поточним реаліям та можливостям. Місія повинна бути мотивуючою, реалістичною та відображати унікальність підприємства.

5. Формулювання стратегічних цілей – на цьому етапі, відповідно до отриманих результатів SWOT-аналізу та оновлених місії/баченні, формулюються конкретні стратегічні цілі розвитку підприємства. Вони повинні бути: конкретними (чітко визначені); вимірюваними (мати кількісні показники або критерії для оцінки досягнення); досяжними (реалістичними з урахуванням наявних ресурсів та можливостей); релевантними (відповідати загальній стратегії та потребам ринку); обмеженими в часі (мати чітко визначені терміни досягнення).

6. Встановлення пріоритетів – дозволяє сфокусуватись на найбільш критичних завданнях, що забезпечать найбільший вплив на розвиток підприємства. Це може бути зроблено на основі таких критеріїв, як терміновість, важливість, вплив на інші цілі, доступність ресурсів та ризику.

Необхідно зазначити, на процес формування стратегічних цілей впливає ціла низка факторів, які необхідно враховувати для їхньої реалістичності та ефективності, а саме:

- стадія життєвого циклу підприємства – підприємство, що перебуває на стадії зростання, матиме інші цілі (експансія, захоплення ринку), ніж те, що перебуває на стадії зрілості (оптимізація, стабілізація) або спаду (реструктуризація, скорочення);

- галузеві особливості – високотехнологічні галузі потребуватимуть більшого акценту на інноваціях, тоді як для традиційних галузей важливішою може бути ефективність виробництва та цінова політика;

- ринкова кон'юнктура та конкурентне середовище – насиченість ринку, рівень конкуренції, темпи зростання ринку суттєво впливають на можливості та реалістичність цілей;

- доступність ресурсів – наявність фінансових, людських, технологічних ресурсів визначає межі можливого;

- кваліфікація та потенціал управлінської команди – здатність керівництва розробляти, реалізовувати та контролювати стратегію є важливим фактором;

- інноваційний потенціал – готовність підприємства до змін, інвестиції в інновації, культура інновацій безпосередньо впливають на можливість ставити амбітні цілі щодо нових продуктів та технологій;

- законодавча та регуляторна база – зміни в законодавстві, податковій політиці, екологічних нормах можуть як створювати нові можливості, так і обмежувати певні напрямки розвитку підприємства;

- соціокультурні та екологічні тенденції – зростання уваги до ESG-факторів змушує підприємства включати відповідні цілі у свою стратегію;

- очікування зацікавлених сторін – цілі повинні враховувати інтереси власників, інвесторів, співробітників, клієнтів та суспільства [47].

Існує низка інструментів та методик, які допомагають підприємствам ефективно визначити свої стратегічні цілі:

- SMART-критерії – в основі покладено принцип для формулювання якісних цілей: Specific (конкретні), Measurable (вимірювані), Achievable (досяжні), Relevant (релевантні), Time-bound (обмежені в часі).

- Збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем, BSC пропонує розглядати цілі в чотирьох взаємопов'язаних перспективах: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, що допомагає створити цілісну картину стратегічного розвитку.

- Матриці допомагають аналізувати портфель продуктів/ринкових сегментів та визначати стратегічні напрямки (зростання, стабілізація, скорочення), з яких випливають цілі.

- Форсайт-методи – дозволяють прогнозувати майбутні тенденції та можливі сценарії розвитку, що допомагає формулювати більш адаптивні та перспективні цілі.

- Стратегічні сесії – залучення фінансових менеджерів та експертів до відкритого обговорення дозволяє генерувати ідеї, оцінювати ризики та досягати консенсусу щодо цілей.

- Бенчмаркінг – порівняння своїх показників та практик з найкращими в галузі або лідерами ринку для виявлення областей для покращення можливостей, але реалістичних цілей.

Ефективне використання цих інструментів у поєднанні з глибоким аналізом та залученням зацікавлених сторін значно підвищує якість та обґрунтованість стратегічних цілей [53].

Визначення стратегічних цілей та пріоритетів має безпосередній та вирішальний вплив на фінансовий розвиток підприємства. Кожна стратегічна ціль вимагає певних фінансових ресурсів для її досягнення і, в свою чергу, має впливати на фінансові показники:

- формування бюджету – стратегічні цілі є основою для розробки довгострокових фінансових планів та бюджетів. Вони визначають, скільки

коштів потрібно залучити, як їх розподілити між проектами та функціональними напрямками;

- інвестиційна політика – цілі зростання або інновацій вимагають значних інвестицій у нові технології, обладнання, розширення виробництва.

Фінансова стратегія має визначити джерела та механізми цих інвестицій;

- управління капіталом – досягнення цілей може потребувати зміни структури капіталу (залучення зовнішнього фінансування через кредити, емісію акцій чи облігацій) або оптимізації використання власного капіталу;

- політика управління ризиками – визначення цілей спонукає до розробки оптимальної стратегії управління фінансовими ризиками;

- політика прибутковості та дивідендів – відповідно якщо стратегічні цілі передбачають швидке зростання, підприємство може обрати політику реінвестування більшої частини прибутку замість виплати високих дивідендів;

- контроль та оцінка – фінансові показники є основними індикаторами досягнення багатьох стратегічних цілей. Регулярний моніторинг фінансових КРІ дозволяє оцінювати успішність реалізації стратегії та коригувати дії.

Таким чином, фінансові цілі є невід’ємною частиною загальної системи стратегічних цілей, а їхнє визначення стає ключовим етапом у формуванні стратегії фінансового розвитку підприємства.

Визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку є вектором успішного стратегічного управління. Це процес, що вимагає всебічного аналізу, системного підходу та залучення зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів. Чітко сформульовані, вимірювані та реалістичні цілі забезпечують підприємству необхідний напрямок, дозволяють раціонально розподіляти ресурси, підвищують мотивацію персоналу та створюють основу для ефективного контролю [51].

В умовах сучасної економічної невизначеності, здатність підприємства не лише ставити стратегічні цілі, а й гнучко їх коригувати та адаптувати до

мінливих умов, стає вирішальним фактором конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Динамічне зовнішнє середовище, зокрема зміни в споживчих вподобаннях, регуляторних вимогах, технологічних тенденціях і геополітичній ситуації, вимагає від підприємств високого рівня адаптивності та здатності до стратегічного передбачення.

Завдяки системному підходу до формування стратегічних цілей, підприємства можуть не просто реагувати на виклики, а активно формувати своє майбутнє, досягаючи нових результатів у своєму розвитку. Такий підхід передбачає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, використання аналітичних інструментів для оцінки ризиків і можливостей, а також залучення всіх рівнів управління до процесу стратегічного планування. Це дозволяє не лише своєчасно оновлювати стратегічні пріоритети, а й інтегрувати інновації, підвищувати ефективність операційної діяльності та створювати довготривалу цінність для стейкхолдерів.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Дослідження теоретичних аспектів формування стратегії фінансового розвитку підприємства, дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Досліджено в літературі економічний аспект трактування поняття «стратегія», «фінансова стратегія підприємства», що дозволило надати власне тлумачення, отже, під фінансовою стратегією підприємства розуміємо фундаментальну економічну категорію, яка відображає всю сукупність взаємодій підприємства з іншими учасниками ринку у фінансовій сфері. Вона визначає, як підприємство позиціонує себе на ринку, виходячи з того, якими фінансовими ресурсами вона володіє, як їх використовує, і наскільки ефективно залучає грошово-кредитні інструменти (кредити, облігації). По суті, це її фінансова поведінка, що впливає на її стабільність та розвиток.

Охарактеризовано класифікаційні ознаки за якими групуються види фінансової стратегії підприємства, а саме виділено: за рівнем ієрархії в системі управління; за цільовою спрямованістю та динамікою розвитку; за основними елементами фінансової діяльності. Визначення сутності та класифікації фінансових стратегій дозволяє підприємствам більш усвідомлено підходити до розробки та реалізації своїх фінансових планів, ефективніше управляти ресурсами та досягати поставлених цілей у мінливому економічному середовищі.

2. Визначено стратегічні цілі, що сформульовані за SMART-критеріями, перетворюють місію та бачення підприємства на конкретні завдання. Вони надають вектор розвитку, мобілізують ресурси, слугують основою для рішень, засобом контролю та покращують комунікацію. Без цих орієнтирів підприємство ризикує діяти хаотично, втрачаючи свій потенціал.

Досліджено, що процес формування цілей циклічний і вимагає аналізу зовнішнього (можливості, загрози) та внутрішнього (сильні, слабкі сторони) середовища, що інтегрується в SWOT-аналіз. Це дозволяє визначити пріоритети та обрати конкретні цілі, враховуючи фактори життєвого циклу підприємства, галузеві особливості та доступність ресурсів. Інструменти, такі як збалансована система показників та матриці, підвищують обґрунтованість цілей. У свою чергу, стратегічні цілі безпосередньо впливають на фінансовий розвиток, формуючи бюджет, інвестиційну політику та управління ризиками, що критично важливо для конкурентоспроможності та довгострокового зростання.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «БЛОНД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його діяльності

ФОП «БЛОНД» позиціонується як сучасне підприємство з ефективною організаційною системою. Його діяльність сфокусована на оптимальному управлінні ресурсами, задоволенні потреб клієнтів та досягненні високої продуктивності. Завдяки чіткій організаційній структурі та грамотному розподілу обов'язків, торговельне підприємство демонструє високу адаптивність до ринкових змін, що є важливою конкурентною перевагою в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Підприємство зареєстровано у формі Фізичної особи-підприємця «БЛОНД», яке займається роздрібною торгівлею з лотків і на ринках [50].

На чолі ФОП «БЛОНД» стоїть її власниця, Анастасія Сергіївна Блонд. Її функції виходять за межі загального керівництва, охоплюючи стратегічне планування розвитку, фінансовий менеджмент та контроль за виконанням головних функціональних завдань. Як особа, що приймає стратегічні рішення, вона визначає курс підприємства, формує асортимент продукції та несе відповідальність за найважливіші аспекти бізнесу.

Для забезпечення ефективної діяльності, підприємство має наступні відділи:

- Адміністративний персонал – займається загальним управлінням та координацією;
- Торговельний персонал – відповідає за продажі та взаємодію з клієнтами.
- Технічний персонал – забезпечує функціонування технічної інфраструктури та виробничих процесів [50].

В рамках адміністративного персоналу ФОП «БЛОНД» функціонують менеджер з продажу, бухгалтер та юрист. Менеджер з продажу відповідає за безперебійну реалізацію товарів, управління запасами та формування замовлень. Він також підтримує зв'язок з постачальниками для забезпечення необхідного рівня товарних залишків та регулярно надає власниці звіти про стан продажів.

Бухгалтер веде фінансовий облік, контролює всі фінансові операції та готує податкову звітність, забезпечуючи таким чином дотримання підприємством фінансової дисципліни та вимог законодавства.

Юрист забезпечує правовий супровід діяльності підприємства: займається укладанням договорів, надає консультації з юридичних питань та представляє інтереси підприємства у правових спорах.

До торговельного персоналу входять продавці-консультанти, які працюють безпосередньо в торгових точках. Їхні обов'язки охоплюють консультування клієнтів щодо асортименту, забезпечення якісного обслуговування, прийом оплати та підтримання порядку на робочих місцях. Завдяки щоденній взаємодії з покупцями, вони формують позитивний імідж підприємства та сприяють зростанню лояльності клієнтів.

До технічного підрозділу ФОП «БЛОНД» входять логіст та ІТ-спеціаліст. Логіст відповідає за організацію та контроль доставки товарів, забезпечуючи своєчасне поповнення складських запасів і надходження продукції до торговельних точок, що запобігає дефіциту.

ІТ-спеціаліст підтримує стабільну роботу електронних систем обліку. Це дозволяє підприємству оперативно відстежувати залишки товарів, ефективно аналізувати продажі та гарантувати високий рівень безпеки даних.

Організаційно-управлінську структуру ФОП «БЛОНД», наочно представлено на рис. 2.1.

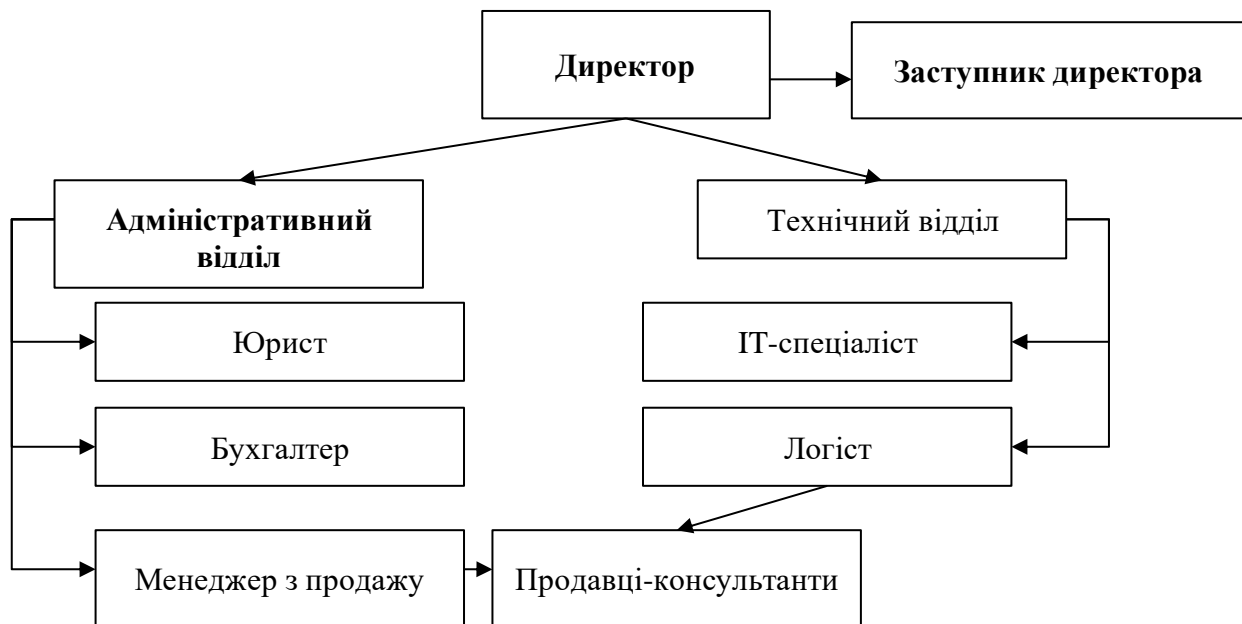


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ФОП «БЛОНД»

Джерело: на базі даних підприємства ФОП «БЛОНД»

Ефективність організаційно-управлінської структури ФОП «БЛОНД» ґрунтується на тісній між відділами співпраці. Зокрема, менеджер з продажу та бухгалтер регулярно звітують власниці, забезпечуючи прозорість бізнес-процесів і сприяючи своєчасному прийняттю управлінських рішень. Продавці-консультанти активно взаємодіють з логістом, що дозволяє оптимізувати процеси замовлення та доставки товарів, мінімізувати затримки та оперативно задовольняти потреби покупців. Водночас ІТ-спеціаліст забезпечує безперебійну роботу технічної інфраструктури, яка є критично важливою для функціонування всіх підрозділів торговельного підприємства.

Добре налагоджена організаційна система ФОП «БЛОНД» є запорукою досягнення стратегічних фінансових цілей. Вона сприяє забезпеченню високої якості товарів і послуг, підвищенню ефективності бізнес-процесів, зростанню обсягів продажів та формуванню лояльності клієнтів. Постійне вдосконалення асортименту, увага до потреб покупців та чіткий розподіл обов'язків роблять ФОП «БЛОНД» конкурентоспроможним підприємством у своїй галузі.

ФОП «БЛОНД» слугує яскравим прикладом сучасного підприємства з високою організаційною культурою. Усі процеси та функції тут чітко розподілені між співробітниками, а діяльність кожного спрямована на досягнення спільних бізнес-цілей. Завдяки інтеграції управлінських рішень, автоматизації процесів та ефективній внутрішній комунікації, торговельне підприємство здатне оперативно реагувати на ринкові зміни, задовольняти потреби клієнтів та успішно розвиватися в умовах конкурентного середовища.

Мережа торговельних точок ФОП «БЛОНД» у Харкові, що стала об'єктом дослідження, працює у форматі мобільних лотків, орієнтованих на швидке обслуговування споживачів. Ці точки пропонують широкий асортимент продукції, включно з побутовою хімією, товарами для дому, невеликими побутовими приладами, текстилем, сезонними товарами, дитячими іграшками та канцелярським приладдям. Детальний перелік асортименту ФОП «БЛОНД» наведено у Додатку Б, табл. Б.1, рис. Б.1. Такий формат роздрібної торгівлі забезпечує доступність для покупців та підвищену мобільність, дозволяючи швидко реагувати на зміни в попиті. Асортимент магазину ФОП «БЛОНД» налічує близько 2500 найменувань товарів, ретельно сформованих з урахуванням актуальних споживчих уподобань. Завдяки співпраці за моделлю «виробник-магазин», підприємство функціонує без посередників, що забезпечує не лише конкурентоспроможні ціни, а й високу якість та свіжість продукції. Основна цільова аудиторія магазину – це сім'ї з дітьми, студенти та домогосподарки, зацікавлені у придбанні товарів першої необхідності. У 2024 році середній щоденний дохід магазину становив близько 15 700 грн, при середньому чеку 360 грн [50].

Успішний початок діяльності магазину сприяв налагодженню міцних партнерських зв'язків з постачальниками, забезпечуючи безперебійне оновлення асортименту. Керівництво торговельного підприємства активно зосереджене на розширенні бізнесу, вивчаючи можливості відкриття нових торговельних точок та виходу в онлайн-сегмент, що дозволить збільшити клієнтську базу та наростити обсяги продажів.

У контексті стратегії фінансового розвитку, підприємство реалізує підхід, що передбачає гнучке оновлення асортименту у відповідь на споживчі запити. Протягом першого року діяльності це виявилось у значному розширенні асортименту за рахунок включення сезонних товарів, дитячих іграшок, канцелярських товарів та інших продуктів повсякденного попиту. Додатково, запуск акційних пропозицій та програм лояльності дозволив ефективно залучити нових клієнтів та зміцнити лояльність постійних покупців, що прямо сприяє зростанню доходів та стабілізації грошових потоків.

Під час пандемії COVID-19, ФОП «БЛОНД» успішно продемонстрував свою здатність до адаптації. Підприємство зосередилося на безпеці співробітників та клієнтів, а також на оперативній реакції на зміну попиту. Були запроваджені суворі санітарні протоколи, що включали регулярну дезінфекцію торгових точок, забезпечення персоналу засобами захисту (маски, антисептики) та дотримання соціальної дистанції. Щоб забезпечити клієнтам доступ до найнеобхідніших товарів, ФОП «БЛОНД» оптимізував асортимент, додавши до нього товари першої необхідності та засоби гігієни, що користувалися підвищеним попитом. Торговельне підприємство також оперативно перейшло до онлайн-комунікацій, запровадивши телефонні та онлайн-замовлення з опцією безконтактної доставки. Ця гнучка стратегія дозволила ФОП «БЛОНД» не тільки зберегти свої ринкові позиції, а й продовжити розвиток, ефективно реагуючи на нові запити клієнтів у період пандемії та війни.

ФОП «БЛОНД» досягає своєї головної мети завдяки ефективній організації бізнес-процесів, гнучкості у задоволенні клієнтських потреб та формуванню конкурентних переваг через пропозицію якісної продукції за доступними цінами. Це дозволяє підприємству не тільки отримувати стабільний прибуток, а й розширювати клієнтську базу та забезпечувати стійке фінансове зростання.

2.2. Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ФОП «БЛОНД» для визначення стратегії розвитку

Фінансовий стан підприємства – це комплексна оцінка, що відображає підсумки всієї його господарської діяльності. Для його характеристики використовується система техніко-економічних показників, які розкривають різні аспекти функціонування суб'єкта господарювання. Динаміка техніко-економічних показників ФОП «БЛОНД» за період 2022-2024 рр. представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки техніко-економічних показників ФОП «БЛОНД»

№	Найменування	Роки			Абсолютне відхилення 2024 року від років		Відносне відхилення 2024 року у % до років	
		2022	2023	2024	2022	2023	2022	2023
1	Обсяг реалізованої продукції, грн.	3450750	4160347	4377015	926265	216668	126,8	105,2
2	Собівартість товарної продукції, грн.	2500500	2973565	3118010	617510	144445	124,7	104,9
3	Валовий прибуток, грн.	950250	1 186 782	1259005	308755	72223	132,5	106,1
4	Чистий прибуток, грн	545000	798400	898045	353045	99645	164,8	112,5
5	Середньорічна вартість основних засобів, грн.	2530450	2760280	2904610	374160	144330	114,8	105,2
6	Середньорічна вартість оборотних активів, грн	2107090	2369010	2409800	302710	40790	114,4	101,7
7	Середньорічна вартість необоротних активів, грн	1030450	1109700	1340070	309620	230370	130,0	120,8
8	Чисельність ПВП, осіб	13	18	25	12	7	192,3	138,9
9	Річний фонд зарплати, грн.	1714200	2575200	3124000	1409800	548800	182,2	121,3
10	Коефіцієнт ліквідності	1,4	1,58	1,71	0,31	0,13	122,1	108,2

Джерело: сформовано та розраховано на базі даних фінансової звітності підприємства ФОП «БЛОНД» [50]

Аналіз фінансових показників ФОП «БЛОНД» свідчить про прибуткову діяльність підприємства протягом 2022-2024 років. Зокрема, у 2024 році було зафіксовано значне зростання прибутку порівняно з 2023 роком, а саме на 99 645 грн, або на 112,5 % (рис. 2.2).

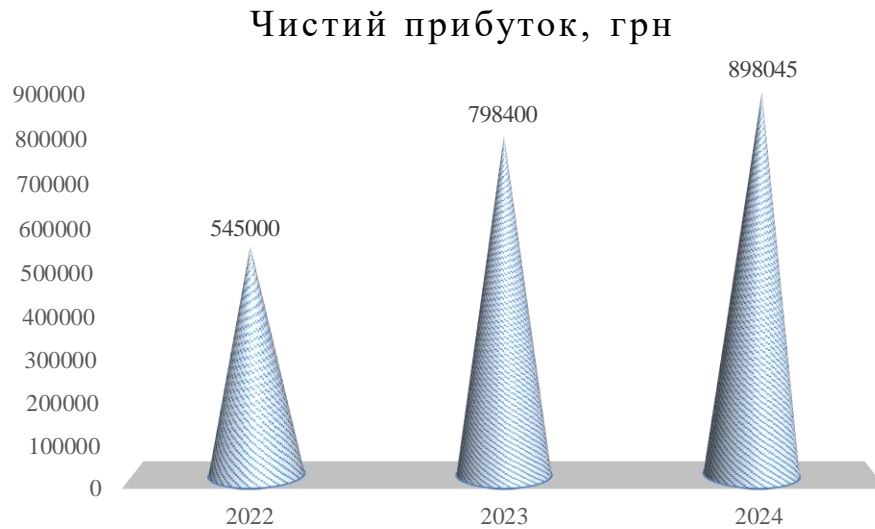


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ФОП «БЛОНД» за 2022-2024 рр.

У 2024 році ФОП «БЛОНД» відзначився збільшенням обсягу реалізованої продукції на 216 668 грн, або на 105,2 %. Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла на 144 445 грн. Зростання фінансових показників, як правило, є позитивним сигналом, його необхідно аналізувати в контексті. Збільшення обсягів реалізації та прибутковості, що супроводжується зростанням собівартості продукції (тобто, виготовленням дорожчої продукції), може як сприяти розвитку підприємства, так і створювати додаткові ризики. Для забезпечення стабільності бізнесу та уникнення надмірної залежності від преміального сегмента ринку, критично важливо регулярно проводити аналіз попиту, структури витрат та конкурентного середовища (рис. 2.3).

Збільшення обсягу реалізованої продукції ФОП «БЛОНД» свідчить про розвиток підприємства. Розширення ринку збуту та зростання попиту на продукцію чи послуги можуть бути зумовлені такими факторами:

- розширення географії збуту (це може включати відкриття нових торгових точок, залучення додаткових каналів реалізації або підвищення впізнаваності бренду на нових ринках);
- підвищення привабливості продукції та маркетингова ефективність (вдосконалення якісних характеристик товарів чи послуг, що робить їх більш привабливими для покупців, а також ефективна маркетингова стратегія, що залучає нових клієнтів через рекламу, акції чи програми лояльності);
- зміни у попиті (зростання попиту, викликане загальними економічними або соціальними змінами);
- конкурентні переваги (здобуття переваг над конкурентами завдяки зниженню цін, скороченню строків поставок або пропозиції унікальних товарів і послуг) [26].

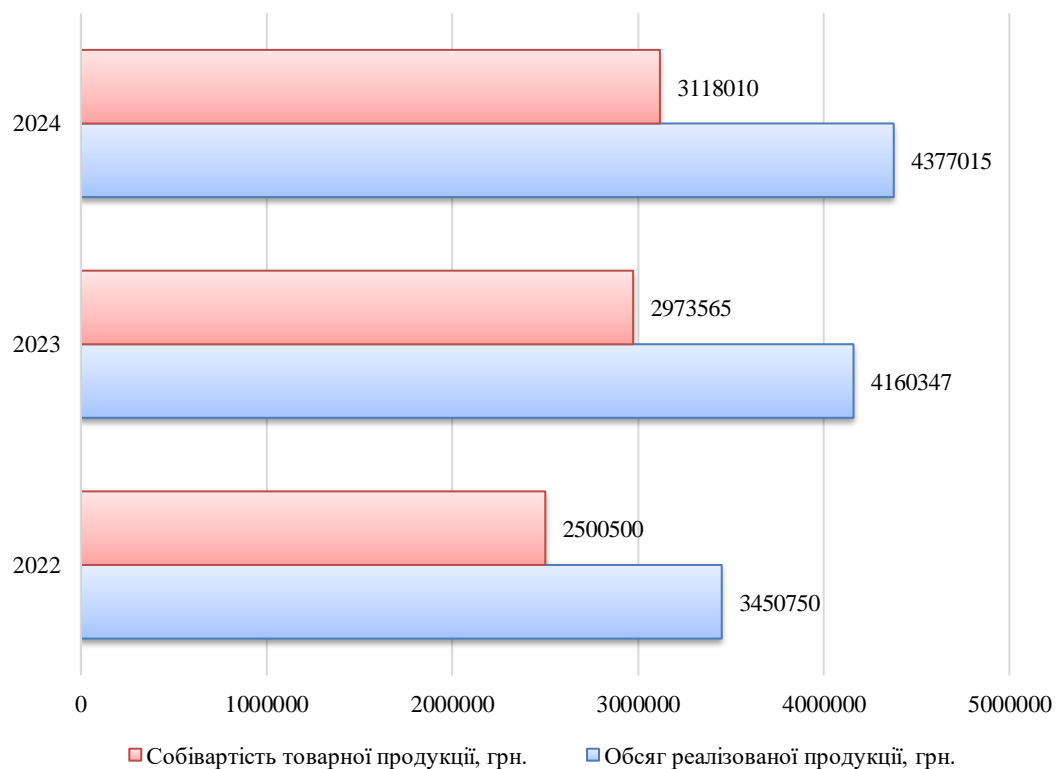


Рис. 2.3. Динаміка обсягу реалізованої продукції та собівартості ФОП «БЛОНД» за 2022-2024 рр.

Для оцінки фінансового розвитку підприємства ФОП «БЛОНД» вважаємо за необхідне використовувати систему оптимальних відносних показників, що дозволить проаналізувати його фінансову стійкість та визначити подальшу стратегію розвитку, результати розрахунків наведено у табл. 2.2 та рис. 2.4.

Таблиця 2.2

**Розрахунок відносних показників оцінки фінансової стійкості
ФОП «БЛОНД» за 2022-2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
				2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	0,8123	0,8227	0,8871	0,0104	0,0644
Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	1,131	1,224	1,176	0,093	-0,048
Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)	0,2531	0,2185	0,1513	-0,0346	-0,0672
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмвк)	0,7818	0,7832	0,7682	0,0014	-0,015
Коефіцієнт покриття відсотків (Кпв)	43,23	47,72	48,83	4,49	1,11
Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	5,4822	5,1616	5,9199	-0,3206	0,7583

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ФОП«БЛОНД»

На основі розрахунків показників фінансової стійкості ФОП «БЛОНД» за 2022-2024 роки, можна зробити наступні висновки: торговельне підприємство демонструє послідовне зростання коефіцієнта фінансової автономії (Кфа): з 0,8123 у 2022 році до 0,8871 у 2024 році, що свідчить про значне збільшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування активів підприємства. Спостерігається зниження коефіцієнта фінансової залежності (Кфз) у 2024 році після незначного зростання у 2023, а

також стабільне зменшення коефіцієнта фінансового ризику (Кфр) з 0,2531 до 0,1513. Така динаміка вказує на зміцнення фінансової незалежності підприємства, зниження його залежності від позикових коштів та, як наслідок, зменшення фінансових ризиків. Це позитивно впливає на стабільність та довгострокову перспективу розвитку ФОП «БЛОНД».

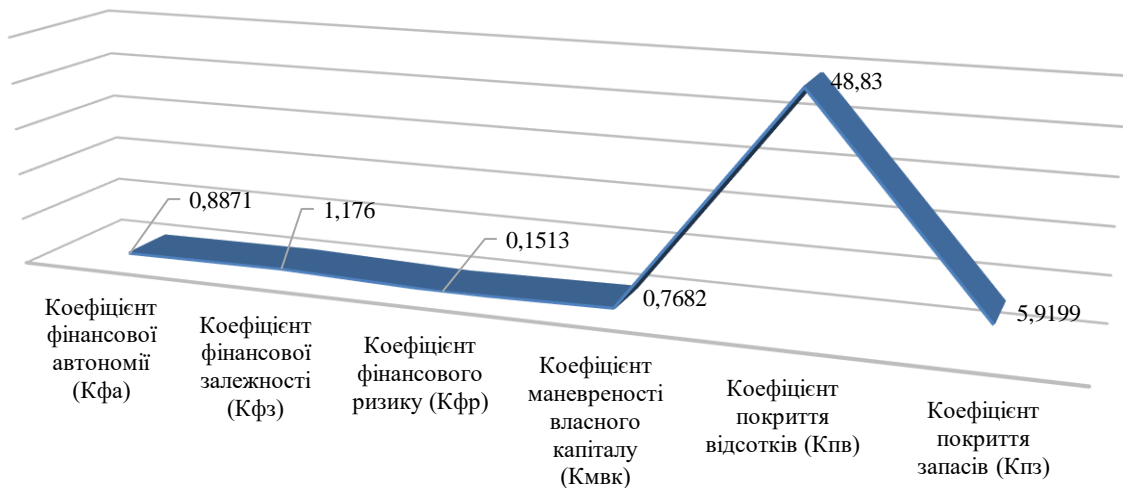


Рис. 2.4. Оцінка фінансової стійкості ФОП «БЛОНД» за 2024 р.

Аналіз коефіцієнта покриття відсотків (Кпв) показує високу здатність підприємства генерувати прибуток, достатній для покриття своїх процентних зобов'язань. Значення Кпв зростає з 43,23 у 2022 році до 48,83 у 2024 році, що свідчить про низьке боргове навантаження та високу фінансову стабільність. Коефіцієнт покриття запасів (Кпз), незважаючи на невелике зниження у 2023 році, у 2024 році суттєво зріс до 5,9199. Це вказує на те, що запаси підприємства значно перевищують обсяг оборотного капіталу, який їх покриває, що може свідчити про наявність значних власних обігових коштів або надлишковість запасів. В цілому, показники фінансової стійкості підтверджують високий рівень платоспроможності та здатність ФОП «БЛОНД» ефективно покривати власні короткострокові та довгострокові зобов'язання. Однак, постійний моніторинг коефіцієнта

маневреності власного капіталу (Кмвк), який незначно знизився у 2024 році, є важливим для забезпечення оптимального використання власних коштів.

Відповідно до отриманих результатів фінансового аналізу, ФОП «БЛОНД» знаходиться у стані стійкого зростання з високою фінансовою міцністю. Вважаємо, що найбільш доцільною є стратегія збалансованого зростання, орієнтовану на оптимізацію ефективності та подальшу диверсифікацію.

Основні напрямки стратегії фінансового розвитку ФОП «БЛОНД»:

1. Стратегія зростання, що базується на самофінансуванні: продовжувати розширення ринку збуту (враховуючи високу фінансову автономію, ФОП «БЛОНД» може впевнено інвестувати у відкриття нових торговельних точок (як мобільних лотків, так і стаціонарних, якщо це відповідає стратегії), а також у вихід на онлайн-сегмент ринку. Джерела фінансування: реінвестований прибуток, який є значним); диверсифікація асортименту – рекомендується продовжувати аналізувати споживчі переваги та розширювати лінійку товарів, що мають високу маржинальність та відповідають трендам попиту. Це допоможе підтримувати високу рентабельність реалізації; активне використання прибутку для розвитку (підприємство генерує значний чистий прибуток і має високий коефіцієнт автономії, основна частина прибутку повинна реінвестуватися в розвиток, а не виводитися. Це дозволить підтримувати високі темпи зростання без надмірної залежності від зовнішнього фінансування).

2. Оптимізація операційної ефективності та продуктивності: аналіз ефективності персоналу; впровадження систем мотивації, прив'язаних до результатів (заохочення, що стимулюють зростання обсягів продажів та ефективності праці); автоматизація процесів (розширення функціоналу ІТ-системи, особливо в адміністративних та торговельних процесах (оптимізація інвентаризації, автоматизація замовлень); ефективне управління запасами – високий коефіцієнт покриття запасів, може також свідчити про надлишкові запаси, рекомендується оптимізувати процеси управління запасами для

мінімізації витрат на зберігання та запобігання застарінню товарів, що може позитивно вплинути на оборотність оборотних активів.

3. Управління фінансовими ризиками та ліквідністю: підтримка високого рівня ліквідності (зростаючий коефіцієнт ліквідності є позитивним, і цю тенденцію слід підтримувати для забезпечення гнучкості та можливості швидкого реагування на непередбачені ситуації на ринку); контроль собівартості (зростання собівартості потребує постійного моніторингу та пошуку шляхів її оптимізації. Це може включати переговори з постачальниками, пошук альтернативних джерел постачання або оптимізацію логістичних витрат); гнучкість у залученні зовнішнього фінансування (завдяки високій фінансовій автономії, ФОП «БЛОНД» має альтернативні можливості для залучення зовнішнього фінансування на вигідних умовах, якщо виникне потреба у значних інвестиціях для швидкого розширення). Однак, слід дотримуватися принципу поміркованості, щоб не погіршити поточний високий рівень фінансової незалежності.

Стратегія фінансового розвитку ФОП «БЛОНД» має бути спрямована на капіталізацію існуючої фінансової міцності для подальшого органічного та інтенсивного зростання. Головним завданням є не лише підтримка високої рентабельності, а й підвищення ефективності використання всіх ресурсів, особливо людського капіталу, для забезпечення сталого та збалансованого розвитку у довгостроковій перспективі. Постійний моніторинг основних фінансових показників та своєчасна адаптація стратегії до змін ринкового середовища дозволять ФОП «БЛОНД» і надалі зміцнювати власні позиції.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Проведений аналіз техніко-економічних показників та показників фінансової стійкості підприємства ФОП «БЛОНД» дозволив отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Проведено аналіз організаційної структури ФОП «БЛОНД», який спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами через ринки та торгові лотки. Встановлено ефективну систему управління персоналом із чітким розподілом функціональних обов'язків, що свідчить про високий рівень організованості. Згідно з фінансовими показниками за 2024 рік, підприємство демонструє стабільний середньоденний виторг на рівні 15 700 грн, що є індикатором стійкого споживчого попиту. Середній чек покупки складає 360 грн, що відповідає специфіці роздрібного сегмента та свідчить про конкурентоспроможний асортимент і прийнятний рівень цін. Торгівля ведеться у межах чинного законодавства, а формування цін здійснюється з урахуванням витрат, попиту, конкуренції, особливостей товару, а також умов договорів із партнерами.

2. Аналіз фінансової діяльності ФОП «БЛОНД» за 2022–2024 роки свідчить про динамічний розвиток підприємства, що підтверджується суттєвим зростанням чистого прибутку, збільшенням обсягів реалізації продукції та стабільним попитом з боку споживачів. Зростання прибутку на понад 112 % у 2024 році демонструє ефективність управління фінансовими ресурсами та конкурентоспроможність товарного асортименту. Позитивна динаміка відносних фінансових показників, зокрема підвищення коефіцієнта фінансової автономії та зниження фінансового ризику, вказує на зміцнення фінансової незалежності підприємства та здатність до самофінансування. Підвищення собівартості реалізованої продукції потребує постійного контролю та оптимізації витрат для підтримки високої рентабельності. Рекомендовано стратегічно спрямувати розвиток на диверсифікацію асортименту, розширення каналів збуту, удосконалення маркетингової діяльності та управління запасами. Для забезпечення довгострокової фінансової стійкості необхідним є впровадження системного моніторингу фінансових показників і гнучке управління ризиками. Такий підхід дозволить ФОП «БЛОНД» зберегти високий рівень ефективності та адаптуватися до змін ринкових умов.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «БЛОНД»

3.1. Розробка фінансового плану та бюджетування підприємства

Фінансовий план є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, що визначає напрями його розвитку, розподілення ресурсів і досягнення фінансових цілей. Він дозволяє оцінити фінансову життєздатність бізнесу, визначити обсяги необхідного фінансування, розробити сценарії розвитку та оцінити потенційні ризики. Фінансовий план охоплює прогноз доходів і витрат, руху грошових коштів, інвестиційної діяльності та джерел фінансування, забезпечуючи підприємству прозору інформацію свого майбутнього.

Бюджетування є практичним інструментом реалізації фінансового плану, що дозволяє деталізувати витрати та доходи по окремих підрозділах, проєктах або періодах. Воно забезпечує контроль за використанням ресурсів, виявлення відхилень від запланованих показників і прийняття своєчасних управлінських рішень. Ефективне бюджетування підвищує дисципліну в управлінні фінансами, сприяє досягненню фінансової стабільності та покращенню загальної ефективності діяльності підприємства [34].

Розробка фінансового плану та бюджетування для ФОП «БЛОНД» на 2026 рік вимагає припущень щодо темпів зростання, інфляції та стратегічних змін, а саме за наступних умов розвитку діяльності ФОП:

- інфляція – припустимо інфляцію на рівні 10% (з урахуванням поточної економічної ситуації в країні), що вплине на зростання собівартості та цін;
- зростання обсягів реалізації, відповідно орієнтуючись на попереднє зростання та стратегію розширення, припустимо зростання обсягу

реалізації на 15%, це є досяжною перспективою при активному розвитку онлайн-каналу та відкритті нових точок;

- зростання собівартості – з урахуванням інфляції та потенційної оптимізації, припустимо зростання собівартості на 12%;
- зростання адміністративних та збутових витрат – припустимо зростання на 10% (інфляція та незначне зростання накладних витрат);
- збільшення чисельності персоналу – плануємо незначне зростання на 10%, але з урахуванням на підвищення продуктивності;
- зростання фонду зарплати – припустимо зростання на 15% для мотивації та компенсації інфляції;
- інвестиції в основні засоби – плануємо інвестиції для розширення торговельної мережі та/або оновлення торговельного обладнання, відповідно припустимо зростання основних засобів на 10%;
- інвестиції в оборотні активи – пов'язано зі зростанням обсягів продажів, припустимо зростання на 8%.

Фінансовий план ФОП «БЛОНД» на 2026 рік, який складається з прогнозованого звіту про фінансові результати та балансу, розраховані дані наведено в табл. 3.1, 3.2.

Таблиця 3.1

Прогнозний звіт про прибутки та збитки ФОП «БЛОНД» (тис. грн)

Показник	2024 рік (факт)	2025 (прогноз)	2026 (план)
1	2	3	4
Обсяг реалізованої продукції	4377,02	5033,57	5788,61
Собівартість товарної продукції	3118,01	3492,17	3911,23
Валовий прибуток	1259,01	1541,4	1877,38
Витрати на збут та адміністрування	360,96	397,06	436,77
Чистий прибуток	898,05	1144,34	1440,61

Джерело: розраховано автором відповідно до даних фінансової звітності ФОП «БЛОНД»

Для спрощення прогнозу балансу – припустимо, що вся сума чистого прибутку реінвестується у власний капітал (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозний баланс ФОП «БЛОНД» (тис. грн)

Показник	2024 рік (факт)	2025 (прогноз)	2026 (план)
1	2	3	4
АКТИВИ			
Середньорічна вартість основних засобів	2904,61	3195,07	3514,58
Середньорічна вартість оборотних активів	2409,8	2602,58	2810,79
БАЛАНС	5314,41	5797,65	6325,37
ПАСИВИ			
Власний капітал	4416,21	5560,55	5560,55
Залучений капітал	898,2	237,1	764,82
БАЛАНС	5314,41	5797,65	6325,37

Джерело: розраховано автором відповідно до даних фінансової звітності ФОП «БЛОНД»

Відповідно до вищезазначених припущень, розробимо бюджет руху грошових коштів (тис. грн), розраховані дані наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет руху грошових коштів ФОП «БЛОНД» (тис. грн)

Показник	2024 рік (факт)	2025 (прогноз)	2026 (план)
1	2	3	4
Надходження грошових коштів			
Надходження від реалізації продукції	4 377,02	5 033,57	5 788,61
Всього надходжень	4 377,02	5 033,57	5 788,61
Витрачання грошових коштів			
Оплата постачальникам (собівартість)	3 118,01	3 492,17	3 911,23
Витрати на збут та адміністрування	360,96	397,06	436,77
Фонд заробітної плати	3 124,00	3 600,00	4 131,59
Капітальні інвестиції	290,46	319,51	351,46
Всього витрачань	6 893,43	7 808,74	8 831,05
Чистий грошовий потік за період	(2 516,41)	(2 775,17)	(3 042,44)

Розрахований бюджет руху грошових коштів демонструє тривожну тенденцію: упродовж усіх трьох років прогнозується від'ємне сальдо грошових потоків. Незважаючи на поступове зростання надходжень від реалізації продукції (приріст майже 32 % за два роки), темпи зростання витрат суттєво перевищують темпи зростання доходів. Основним навантаженням на бюджет залишаються витрати на оплату праці та собівартість, які разом становлять понад 90 % усіх витрат. Зокрема, фонд заробітної плати зростає на 32,3 %, а собівартість продукції – на 25,4 %, що не супроводжується адекватним приростом прибутку. Якщо така тенденція збережеться, підприємство потребуватиме або зовнішнього фінансування, або термінової оптимізації витрат. Рекомендується переглянути витратну політику, зокрема в частині заробітної плати та адміністративних витрат, а також запровадити заходи щодо підвищення ефективності реалізації та зниження собівартості. Крім того, доцільно розглянути можливість поступового перенесення частини капітальних інвестицій на пізніші періоди або фінансування їх з окремих інвестиційних джерел.

Зазначимо, для бюджетування ФОП «БЛОНД» на 2026 рік слід окреслити наступні напрями фінансового розвитку підприємства:

1. Бюджет доходів та витрат:

- доходи – слід звернути увагу на зростання обсягів реалізації за рахунок розширення ринкової присутності (нові точки, онлайн), необхідно контролювати середній чек та кількість транзакцій;
- витрати – здійснювати ретельний моніторинг цін постачальників та логістичних витрат, пошук шляхів оптимізації закупівель;
- зарплата – контроль ефективності зростання фонду оплати праці відносно зростання продуктивності праці, впровадження мотиваційних програм;
- адміністративні та збутові витрати – оптимізація накладних витрат, оцінка ефективності маркетингових кампаній.

2. Бюджет інвестицій – капітальні інвестиції, відповідно планування інвестицій в основні засоби (нові лотки, торговельне обладнання, технологічні вдосконалення) повинно бути тісно пов'язане з очікуваним зростанням обсягів продажів та підвищенням ефективності. Розглянути інвестиції в автоматизацію процесів для підвищення продуктивності праці.

3. Бюджет руху грошових коштів:

- моніторинг ліквідності – збільшення обсягів діяльності може призвести до зростання потреби в оборотному капіталі. Важливо забезпечити достатній рівень грошових коштів для покриття поточних зобов'язань;
- управління дебіторською та кредиторською заборгованістю – оптимізувати терміни розрахунків з покупцями та постачальниками для покращення грошового потоку;
- резервний фонд – рекомендується сформувати та підтримувати резервний фонд для непередбачених витрат або можливостей.

4. Фінансові показники ефективності (KPIs) для моніторингу:

- темпи зростання обсягу реалізації (щомісячний моніторинг);
- рентабельність реалізованої продукції (контроль маржинальності);
- продуктивність праці (моніторинг показника для оцінки ефективності використання трудових ресурсів);
- оборотність оборотних активів (оптимізація управління запасами);
- коефіцієнт ліквідності (підтримка на оптимальному рівні).

Вважаємо надати рекомендації для стратегічного фінансового розвитку ФОП «БЛОНД», а саме:

1. Довгострокове інвестування – з огляду на зниження продуктивності праці, інвестиції в 2026 році повинні бути спрямовані не тільки на розширення, але й на технологічне вдосконалення та автоматизацію, що дозволить збільшити обсяги продажів без пропорційного зростання чисельності персоналу.

2. Управління персоналом – розробити та впровадити програми навчання та підвищення кваліфікації для існуючих співробітників, а також чіткі системи мотивації, прив’язані до ефективності роботи.

3. Фінансовий контроль – регулярний (щоквартальний або щомісячний) перегляд фактичних показників проти запланованих та оперативне коригування бюджету у разі значних відхилень.

4. Зважаючи на нестабільність ринкового середовища, фінансовий план має бути гнучким, з можливістю швидкої адаптації до нових умов.

Розроблений фінансовий план ФОП «БЛОНД» на 2026 рік є основою і потребує деталізації та регулярного перегляду з урахуванням фактичних результатів та змін у бізнес-середовищі.

3.2. Удосконалення та моніторинг стратегії фінансового розвитку торговельного підприємства

Сучасні умови ринкової економіки вимагають від торговельних підприємств не лише адаптації до швидкоплинних змін, а й постійного вдосконалення фінансових стратегій, які забезпечують стабільний розвиток і конкурентоспроможність. Формування ефективної стратегії фінансового розвитку передбачає не лише стратегічне планування, але й налагоджений процес її моніторингу та коригування відповідно до зовнішніх і внутрішніх змін середовища.

Фінансова стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення фінансової стійкості підприємства, забезпечення рентабельності, платоспроможності та ефективного використання фінансових ресурсів. Для торговельного підприємства стратегія має враховувати специфіку торговельної діяльності, сезонні коливання попиту, логістичні витрати, цінову політику та взаємодію з постачальниками й споживачами [52].

Значення стратегії фінансового розвитку:

- надання вектору розвитку – чітко визначає фінансові цілі та шляхи їх досягнення;
- мобілізація ресурсів – сприяє ефективному залученню та розподілу фінансових ресурсів;
- основа для прийняття рішень – є орієнтиром для поточних та інвестиційних рішень;
- інструмент контролю – дозволяє оцінювати ефективність фінансової діяльності та відстежувати прогрес;
- підвищення конкурентоспроможності – забезпечує фінансову стабільність та гнучкість, необхідні для успішної конкуренції [53].

Удосконалення стратегії фінансового розвитку повинно базуватися на ретельному аналізі фінансових показників ефективності: прибутковості, оборотності активів, ліквідності, рівня заборгованості та фінансової автономії. Зміни у зовнішньому середовищі – інфляція, податкова політика, зміни в поведінці споживачів – потребують гнучкого реагування.

Ефективність стратегії фінансового розвитку оцінюється за ступенем досягнення поставлених цілей та покращенням фінансового стану підприємства, а саме основні критерії включають:

1. Досягнення фінансових цілей – безпосередня відповідність фактичних показників запланованим.
2. Зростання прибутковості – збільшення чистого прибутку, рентабельності продажів, рентабельності активів та власного капіталу.
3. Зміцнення фінансової стійкості – оптимальне співвідношення власного та залученого капіталу, достатній рівень фінансової автономії.
4. Підвищення платоспроможності – достатній рівень ліквідності, здатність своєчасно виконувати зобов'язання.
5. Зростання вартості підприємства – досягнення довгострокового зростання ринкової капіталізації або економічної доданої вартості.
6. Оптимізація структури капіталу – мінімізація середньозваженої вартості капіталу.

7. Ефективність використання активів – зростання показників оборотності активів, фондівіддачі.

8. Адаптивність та гнучкість – здатність стратегії та фінансової системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [53].

Стратегія фінансового розвитку торговельного підприємства має бути спрямована на: забезпечення достатнього обсягу оборотного капіталу; оптимізацію управління запасами та дебіторською заборгованістю; підтримку високої ліквідності та платоспроможності; максимізацію оборотності активів; контроль та оптимізацію операційних витрат; формування стійкого потоку доходів та прибутку. На рис. 3.1 надано рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії торговельного підприємства.

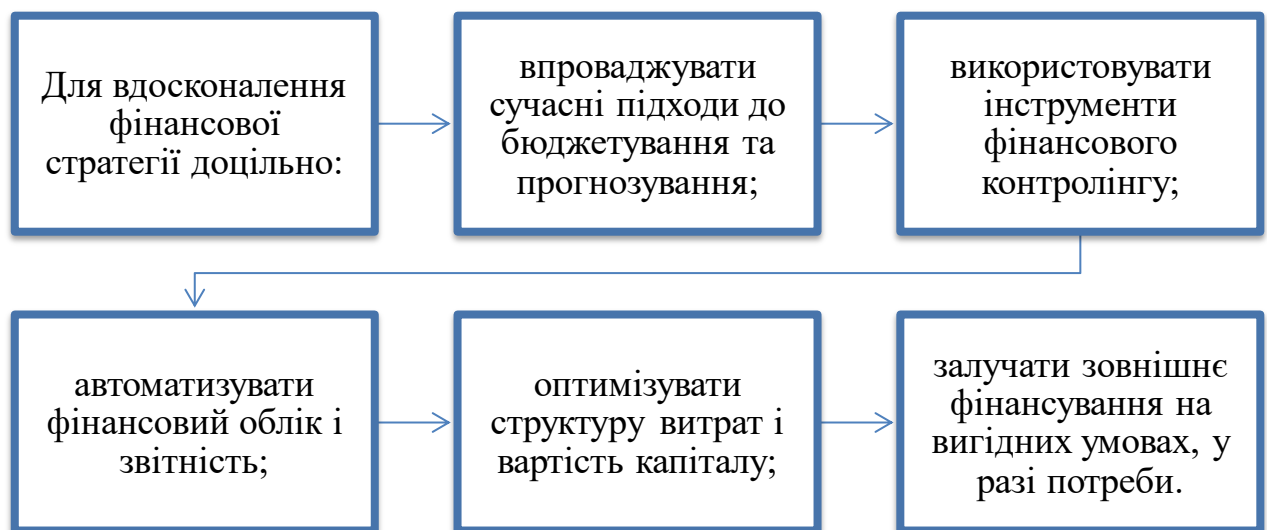


Рис. 3.1. Рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії торговельного підприємства

Джерело: авторська розробка

Удосконалення стратегії фінансового розвитку – це безперервний процес, зумовлений динамічністю ринкових умов та внутрішніх факторів. Він передбачає періодичний перегляд та коригування стратегічних цілей та напрямків, а саме регулярний стратегічний перегляд включає:

- періодичність – стратегічний перегляд має здійснюватися регулярно (щомісячно, щоквартально, щорічно) або за потреби (при значних змінах на ринку, нових інвестиційних можливостях, кризових явищах);
- оцінка відповідності поточної стратегії новому зовнішньому та внутрішньому середовищу;
- моделювання різних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний) та оцінка їхнього впливу на фінансові показники та цілі, що дозволяє розробляти альтернативні плани та бути готовим до різних викликів [51].

Удосконалення стратегії фінансового розвитку торговельного підприємства включає використання бенчмаркінгу:

- порівняння власних фінансових показників та стратегій з показниками провідних конкурентів або кращих представників галузі;
- ідентифікація кращих практик – виявлення ефективних фінансових стратегій, інструментів управління, політик, які успішно застосовуються іншими суб'єктами господарювання;
- адаптація та впровадження – застосування адаптованих кращих практик у власній діяльності для підвищення ефективності.

На сьогодні актуальним для суб'єктів господарювання щодо фінансового розвитку є впровадження інновацій та технологій:

- цифровізація фінансових процесів – впровадження ERP-систем, систем бізнес-аналітики, хмарних рішень для автоматизації обліку, планування, аналізу та звітності, що підвищує точність даних, прискорює процеси та дозволяє приймати рішення на основі актуальної інформації;
- використання прогнозної аналітики та AI – застосування інструментів штучного інтелекту та машинного навчання для більш точного прогнозування грошових потоків, оцінки ризиків, оптимізації інвестиційних портфелів;
- розробка нових фінансових продуктів/послуг – адаптація фінансових моделей та інструментів до нових бізнес-моделей.

Важливим для розвитку торговельного підприємства є управління ризиками:

- системний підхід – створення комплексної системи управління фінансовими ризиками, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг та заходи з мінімізації (хеджування, страхування, диверсифікація);
- стрес-тестування – проведення стрес-тестів для оцінки стійкості фінансової системи підприємства до несприятливих зовнішніх шоків (наприклад, різке зростання цін на сировину, падіння попиту);
- розробка планів неперервності бізнесу – формування фінансових резервів та альтернативних джерел фінансування на випадок кризових ситуацій.

Отже, для підвищення ефективності моніторингу й удосконалення фінансової стратегії можуть застосовуватися: SWOT-аналіз фінансової діяльності; аналіз чутливості фінансових показників до змін ринку; використання фінансових моделей; бенчмаркінг із конкурентами; системи раннього попередження ризиків.

Ефективний моніторинг та контроль є невід’ємною частиною процесу управління фінансовою стратегією. Вони дозволяють вчасно виявляти відхилення від плану, аналізувати їхні причини та приймати коригуючі дії. Моніторинг фінансової стратегії є безперервним процесом спостереження, аналізу й оцінки досягнутих результатів у порівнянні з запланованими. Він дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати їхні причини та коригувати подальші дії. Ефективна система моніторингу включає:

- регулярний аналіз фінансової звітності;
- оцінку динаміки основних фінансових показників;
- використання КРІ для вимірювання результативності;
- звітність для управлінських рішень [48].

У торговельному бізнесі особливо важливо відстежувати товарні запаси, дебіторську заборгованість, швидкість обігу капіталу та відповідність цінової політики ринковим умовам.

Автоматизація процесів фінансового планування та моніторингу через спеціалізовані програмні продукти дає змогу підвищити точність розрахунків, зменшити витрати часу та забезпечити прозорість процесів.

Реалізація вдосконаленої стратегії потребує залучення персоналу, навчання фінансової грамотності, прозорої комунікації фінансових цілей на всіх рівнях управління. Важливо створити корпоративну культуру, орієнтовану на результат, адаптивність і постійне вдосконалення. Оцінка впливу прийнятих рішень має здійснюватися не лише на підставі фінансових, а й нефінансових показників – рівня задоволеності клієнтів, утримання персоналу, інноваційної активності [53].

Удосконалення та моніторинг фінансової стратегії торговельного підприємства є невід’ємними елементами ефективного управління, що забезпечують довгострокову стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. Тільки завдяки системному підходу, гнучкості у прийнятті рішень та використанню сучасних фінансових інструментів підприємство здатне не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати фінансову політику, орієнтовану на сталий розвиток.

Удосконалення та моніторинг стратегії фінансового розвитку є безперервним циклом, який включає планування, впровадження, аналіз та коригування. Успіх підприємства в сучасному світі значною мірою залежить від його здатності не лише розробити ефективну фінансову стратегію, а й постійно її адаптувати до мінливих умов. Інвестиції у сучасні технології, розвиток аналітичних можливостей, формування гнучкої корпоративної культури та системне управління ризиками є важливими елементами, що дозволяють фінансовій стратегії залишатися актуальною, ефективною та сприяти сталому зростанню вартості підприємства у довгостроковій перспективі. ФОП «БЛОНД» потребує такого системного підходу для свого майбутнього розвитку.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Розробка стратегічних напрямів фінансового розвитку підприємства ФОП «БЛОНД», дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. На основі проведеного фінансового аналізу, розроблено фінансовий план та бюджетування для ФОП «БЛОНД» на 2026 рік, що є важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством. Здійснений прогноз свідчить про поступове зростання доходів і прибутку, що створює позитивні перспективи для розвитку. Проте одночасне зростання витрат, особливо на оплату праці та собівартість продукції, значно перевищує темпи приросту доходів, що призводить до формування негативного чистого грошового потоку. Це викликає потребу у впровадженні ефективних заходів з оптимізації витрат, удосконалення управління оборотними коштами, а також у розробці політики довгострокового інвестування.

З метою забезпечення фінансової стійкості ФОП «БЛОНД» рекомендовано звернути увагу на підвищенні продуктивності праці, ефективності витрат, посиленні контролю за виконанням бюджету та формуванні резервного фонду. Крім того, запровадження гнучкого підходу до управління фінансами, включаючи адаптивне планування та регулярний моніторинг ключових фінансових показників (КРІ), дозволить оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати стратегічну стабільність підприємства у довгостроковій перспективі.

2. В процесі дослідження було розкрито значення фінансової стратегії для торговельного підприємства як важливого інструменту забезпечення стійкості, рентабельності та конкурентоспроможності. Проаналізовано основні функції та завдання фінансової стратегії, зокрема її здатність орієнтувати діяльність підприємства, мобілізувати ресурси, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати контроль за фінансовими результатами. Розглянуто критерії оцінки ефективності реалізації фінансової

стратегії, серед яких – зростання прибутковості, платоспроможності, вартості бізнесу, адаптивність до змін середовища. Підкреслено важливість регулярного стратегічного перегляду, сценарного планування та аналізу фінансових показників у контексті змін ринкової кон'юнктури.

Запропоновано практичні напрями удосконалення фінансової стратегії, які включають впровадження інноваційних технологій, цифровізацію процесів, управління ризиками, використання інструментів бенчмаркінгу та прогнозної аналітики. Особливу увагу приділено значенню ефективного моніторингу, автоматизації звітності, формуванню фінансової грамотності персоналу та створенню корпоративної культури, орієнтованої на адаптивність і результативність. Успішна реалізація запропонованих підходів дозволить торговельному підприємству, зокрема ФОП «БЛОНД», сформувати гнучку та стійку фінансову модель, що забезпечить сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При виконанні кваліфікаційної роботи було досліджено формування стратегії фінансового розвитку підприємства, що дозволило отримати наступні результати відповідно до поставлених завдань:

1. Досліджено в літературі економічний аспект трактування поняття «стратегія», «фінансова стратегія підприємства», що дозволило надати власне тлумачення, отже, під фінансовою стратегією підприємства розуміємо фундаментальну економічну категорію, яка відображає всю сукупність взаємодій підприємства з іншими учасниками ринку у фінансовій сфері. Вона визначає, як підприємство позиціонує себе на ринку, виходячи з того, якими фінансовими ресурсами вона володіє, як їх використовує, і наскільки ефективно залучає грошово-кредитні інструменти (кредити, облігації). По суті, це її фінансова поведінка, що впливає на її стабільність та розвиток.

Охарактеризовано класифікаційні ознаки за якими групуються види фінансової стратегії підприємства, а саме виділено: за рівнем ієрархії в системі управління; за цільовою спрямованістю та динамікою розвитку; за основними елементами фінансової діяльності. Визначення сутності та класифікації фінансових стратегій дозволяє підприємствам більш усвідомлено підходити до розробки та реалізації своїх фінансових планів, ефективніше управляти ресурсами та досягати поставлених цілей у мінливому економічному середовищі.

2. Визначено стратегічні цілі, що сформульовані за SMART-критеріями, перетворюють місію та бачення підприємства на конкретні завдання. Вони надають вектор розвитку, мобілізують ресурси, слугують основою для рішень, засобом контролю та покращують комунікацію. Без цих орієнтирів підприємство ризикує діяти хаотично, втрачаючи свій потенціал.

Досліджено, що процес формування цілей циклічний і вимагає аналізу зовнішнього (можливості, загрози) та внутрішнього (сильні, слабкі сторони) середовища, що інтегрується в SWOT-аналіз. Це дозволяє визначити

пріоритети та обрати конкретні цілі, враховуючи фактори життєвого циклу підприємства, галузеві особливості та доступність ресурсів. Інструменти, такі як збалансована система показників та матриці, підвищують обґрунтованість цілей. У свою чергу, стратегічні цілі безпосередньо впливають на фінансовий розвиток, формуючи бюджет, інвестиційну політику та управління ризиками, що критично важливо для конкурентоспроможності та довгострокового зростання.

3. Проведено аналіз організаційної структури ФОП «БЛОНД», який спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами через ринки та торгові лотки. Встановлено ефективну систему управління персоналом із чітким розподілом функціональних обов'язків, що свідчить про високий рівень організованості. Згідно з фінансовими показниками за 2024 рік, підприємство демонструє стабільний середньоденний виторг на рівні 15 700 грн, що є індикатором стійкого споживчого попиту. Середній чек покупки складає 360 грн, що відповідає специфіці роздрібною сегмента та свідчить про конкурентоспроможний асортимент і прийнятний рівень цін. Торгівля ведеться у межах чинного законодавства, а формування цін здійснюється з урахуванням витрат, попиту, конкуренції, особливостей товару, а також умов договорів із партнерами.

4. Аналіз фінансової діяльності ФОП «БЛОНД» за 2022–2024 роки свідчить про динамічний розвиток підприємства, що підтверджується суттєвим зростанням чистого прибутку, збільшенням обсягів реалізації продукції та стабільним попитом з боку споживачів. Зростання прибутку на понад 112 % у 2024 році демонструє ефективність управління фінансовими ресурсами та конкурентоспроможність товарного асортименту. Позитивна динаміка відносних фінансових показників, зокрема підвищення коефіцієнта фінансової автономії та зниження фінансового ризику, вказує на зміцнення фінансової незалежності підприємства та здатність до самофінансування. Підвищення собівартості реалізованої продукції потребує постійного контролю та оптимізації витрат для підтримки високої рентабельності.

Рекомендовано стратегічно спрямувати розвиток на диверсифікацію асортименту, розширення каналів збуту, удосконалення маркетингової діяльності та управління запасами. Для забезпечення довгострокової фінансової стійкості необхідним є впровадження системного моніторингу фінансових показників і гнучке управління ризиками. Такий підхід дозволить ФОП «БЛОНД» зберегти високий рівень ефективності та адаптуватися до змін ринкових умов.

5. На основі проведеного фінансового аналізу, розроблено фінансовий план та бюджетування для ФОП «БЛОНД» на 2026 рік, що є важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством. Здійснений прогноз свідчить про поступове зростання доходів і прибутку, що створює позитивні перспективи для розвитку. Проте одночасне зростання витрат, особливо на оплату праці та собівартість продукції, значно перевищує темпи приросту доходів, що призводить до формування негативного чистого грошового потоку. Це викликає потребу у впровадженні ефективних заходів з оптимізації витрат, удосконалення управління оборотними коштами, а також у розробці політики довгострокового інвестування.

З метою забезпечення фінансової стійкості ФОП «БЛОНД» рекомендовано звернути увагу на підвищенні продуктивності праці, ефективності витрат, посиленні контролю за виконанням бюджету та формуванні резервного фонду. Крім того, запровадження гнучкого підходу до управління фінансами, включаючи адаптивне планування та регулярний моніторинг ключових фінансових показників (KPI), дозволить оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати стратегічну стабільність підприємства у довгостроковій перспективі.

6. В процесі дослідження було розкрито значення фінансової стратегії для торговельного підприємства як важливого інструменту забезпечення стійкості, рентабельності та конкурентоспроможності. Проаналізовано основні функції та завдання фінансової стратегії, зокрема її здатність орієнтувати діяльність підприємства, мобілізувати ресурси, приймати

ефективні управлінські рішення та забезпечувати контроль за фінансовими результатами. Розглянуто критерії оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії, серед яких – зростання прибутковості, платоспроможності, вартості бізнесу, адаптивність до змін середовища. Підкреслено важливість регулярного стратегічного перегляду, сценарного планування та аналізу фінансових показників у контексті змін ринкової кон'юнктури.

Запропоновано практичні напрями удосконалення фінансової стратегії, які включають впровадження інноваційних технологій, цифровізацію процесів, управління ризиками, використання інструментів бенчмаркінгу та прогнозної аналітики. Окрему увагу приділено значенню ефективного моніторингу, автоматизації звітності, формуванню фінансової грамотності персоналу та створенню корпоративної культури, орієнтованої на адаптивність і результативність. Успішна реалізація запропонованих підходів дозволить торговельному підприємству, зокрема ФОП «БЛОНД», сформувати гнучку та стійку фінансову модель, що забезпечить сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bankruptcy and a fresh start: stigma on failure and legal consequences of bankruptcy. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/report_ita_en.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
2. Bede B. Mathematics of Fuzzy Sets and Fuzzy Logic. Berlin : Springer, 2013. 400 p.
3. Fulmer J.G.Jr., Moon J. E., Gavin T.A. et al. Bankruptcy Classification Model for Small Firms. Journal of commercial Bank Lending. 2013. P. 25–37.
4. Hatten K. J., Hatten M, L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs. – NJ: Pn Hall, 1988.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. Why does business need a balanced scorecard. Journal of Cost Management. 2012. May-June. P. 5-10.
6. Miche Q. Yu, Y., Séverin E. et al. Bankruptcy prediction using Extreme Learning Machine and financial expertise. Neurocomputing. 2015. Vol. 128. P. 296–302.
7. Pavlíček J. Corporate Financial Strategy in SMEs. Proceedings of the World Congress on Engineering. Vol. II (London, July 1–3, 2009). P. 1356-1358.
8. Pearce J.A. StrategisManagement / J.A. Pearce, R.B. Robinson. – 2nd ed. – Homewood: Richard D. Irwin, 1985. P. 23-25; Porter M. What is Strategy? Harvard Business Review / M. Porter. 1996. Vol. 74. P. 61-78.
9. Ruth Bender, Keith Ward. Corporate Financial Strategy. 3rd edition. Butterworth-Heinemann, 2009. 395 p.
10. Аранчій В.І., Зоря О.П. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2010. № 2. С. 156-159.
11. Ареф'єва О. В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне фінансування фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. К. 183 с.

12. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 328 с.
13. Басова О.О. Фінансовий аналіз: [навч. посіб. для самост. вивч. дисц.]. – Миколаїв, 2013. 184 с.
14. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2019. №3. С. 117–128.
15. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. № 4. С. 143-149.
16. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2004. 720 с.
17. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. К. : Ельга, 2008. 724 с.
18. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська, І.Г. Ганечко; за заг. наук. ред. І.О. Бланк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с.
19. Борецька Н. П., Міщенко К. В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 63-66.
20. Ващенко Л. О. Оцінка методичного забезпечення аналізу фінансового стану підприємств. *Інноваційна економіка*. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2009. № 1. С. 97-100.
21. Вепренцова К. А. Особливості визначення фінансової стійкості на прикладі підприємств фармацевтичної промисловості. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Випуск 1(51). С. 176-181.
22. Версаль Н. І. Показники ефективності діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2020. № 7. С. 96-101.
23. Викиданець І.В. Проблемні аспекти розробки фінансової стратегії підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 4. С. 32-37.
24. Гандзюк О. В. Інформаційне та організаційно-методичне забезпечення аналізу фінансової звітності. *Інтелект XXI*. № 2. 2017. С. 236-241.

25. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2014. Випуск 1(42). С. 191-196.
26. Герега О. В. Сутність фінансово-економічної стійкості сучасних суб'єктів господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 794. С. 250-254.
27. Городянська Л. В., Сизов А. І. Статистика для економістів : навчальний посібник. Київ : Київський національний університет імені Т. Шевченка, 2019. 350 с.
28. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 256 с.
29. Гриньов А.В., Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2006. № 6. С. 121-128.
30. Гросул В. А., Колеснік Т. С. Формування фінансової стратегії підприємств роздрібною торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2015. 239 с.
31. Гудзь Т. П. Теорія і методологія формування фінансової рівноваги підприємства: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 463 с.
32. Донченко Т.В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 1. С. 23-27.
33. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. 2-ге видання, виправлене і доповнене. Львів: Видавництво «Центр Європи», 2007. 576 с.
34. Закоморний С. М. Принципи формування інформаційної бази для фінансово-економічних розрахунків. *Вісник Сумського державного аграрного університету*. 2020. №1. С. 40–43.
35. Заюкова М. С. Теорія фінансової стійкості підприємства: монографія. Вінниця: Універсум, 2004. 155 с.

36. Іонін Є. Є. Індикатори фінансової стійкості підприємства як інструмент ранньої діагностики банкрутства. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1(21). С. 11-20.
37. Іщенко Н. А. Формування фінансової стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 324-328. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-324_328.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
38. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. 2-е видання, перероблено і доповнено. Київ : Знання, 2005. 485 с.
39. Коваль О. А., Літус П. Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8402> (дата звернення: 01.05.2025).
40. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Либідь, 2000. 285 с.
41. Костирко Л.А. Інтегрована інформаційна система підтримки фінансової стратегії стійкого розвитку підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2013. № 4 (12). С. 91-98. URL: irbis-nbuv.gov.ua (дата звернення: 01.05.2025)
42. Костирко Л. А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2012. 474 с.
43. Мартюшева Л.С., Галєєва О.О. Роль і місце фінансової стратегії в системі базових та функціональних стратегій. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2011. № 3 (12). С. 121-124. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025)
44. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств. URL: irbis-nbuv.gov.ua (дата звернення: 01.05.2025)
45. Олексіїв М. Застосування зарубіжного досвіду у формуванні фінансової стратегії підприємства. *Наука й економіка*. 2006. № 1. С. 36-42.

46. Порсюрова І. П., Дружб'як С. В. Стратегічні заходи управління фінансовою стійкістю підприємства. Розвиток економічних систем в умовах глобалізації : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 14-16 листопада 2024 р.). [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024.

47. Руда Р. В. Фінансова стратегія як основа життєдіяльності підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 2. С. 123–126.

48. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646> (дата звернення: 01.05.2025)

49. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. 7-ме вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2008. 552 с.

50. ФОП БЛОНД АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/29212172/ (дата звернення: 01.05.2025).

51. Хринюк О.С., Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 581-586. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-81> (дата звернення: 01.05.2025)

52. Шишкіна І.М. Теоретичні передумови з'ясування сутності стратегії розвитку. URL: <http://intkonf.org> (дата звернення: 01.05.2025)

53. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*. Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 50. С. 182–187.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

PEST-аналіз ФОП «БЛОНД»

Політика	Економіка
Регулювання роздрібною торгівлі Податкова політика Стабільність політичної ситуації	Курс валют Стан економіки Інфляція
Соціум	Технології
Демографічні зміни Культурні особливості Соціальні тренди	Розвиток електронної комерції Нові технології в маркетингу Автоматизація процесів

Таблиця А.2

SWOT-аналіз ФОП «БЛОНД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Мобільність Широкий асортимент Низькі ціни Доступність Гнучкість Висока швидкість обороту товарів	Обмежена площа Залежність від постачальників Відсутність власної логістики Обмежені маркетингові можливості Сезонність попиту
Можливості	Загрози
Розширення асортименту Розвиток онлайн-продажів Партнерство з іншими компаніями Участь у місцевих заходах Впровадження програм лояльності	Збільшення конкуренції Зміна споживчих пріоритетів Економічна нестабільність Зміни в законодавстві

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Асортимент продукції ФОП «БЛОНД»

Продукція	Роки		
	2022, грн.	2023, грн.	2024, грн.
1	2	3	4
Побутова хімія, з них:	304 420	421 010	420 700
– Засіб для миття посуду	98 500	102 000	13 900
– Гель для прання	108 000	174 000	230 000
– Засіб для чищення сантехніки	97 920	145 010	176 800
Товари для дому, з них:	470 020	519 100	580 700
– Рушник паперовий	95 000	98 000	104 500
– Контейнер для зберігання їжі	154 000	167 050	198 700
– Підставка для гарячого	134 020	158 300	186 000
– Форма для випікання	87 000	95 750	91 500
Дрібна побутова техніка, з них:	378 650	442 400	396 950
– Соковитискач	67 000	75 400	61 350
– Електричний блендер для кави	101 650	132 000	145 600
– Ваги кухонні	210 000	235 000	190 000
Сезонні товари, з них:	267 900	326 955	337 370
– Свічка	75 000	85 600	91 200
– Парасолька	72 000	71 500	69 800
– Надувний матрац	56 400	98 550	106 570
– Пляжне покривало	64 500	71 305	69 800
Дитячі іграшки, з них:	429 200	612 040	451 100
– Конструктор	133 000	197 850	150 600
– Машинка	152 000	203 740	198 000
– Лялька	144 200	210 450	102 500
Канцелярські товари, з них:	450 310	452 060	431 190
– Зошит	55 000	59 020	51 300
– Олівці кольорові	67 800	73 200	69 840
– Ручка синя, чорна, червона	34 000	35 600	34 200
– Набори для творчості	77 050	75 600	69 500
– Блокноти	85 200	91 700	93 000
– Стикери для маркування	45 200	41 230	38 500
– Гумка	14 000	10 600	9 560
– Лінійка	17 500	13 570	12 600
– Альбом для малювання	23 000	21 540	22 100
– Фарби	31 560	30 000	30 590
Всього	2 300 500	2 773 565	2 918 010

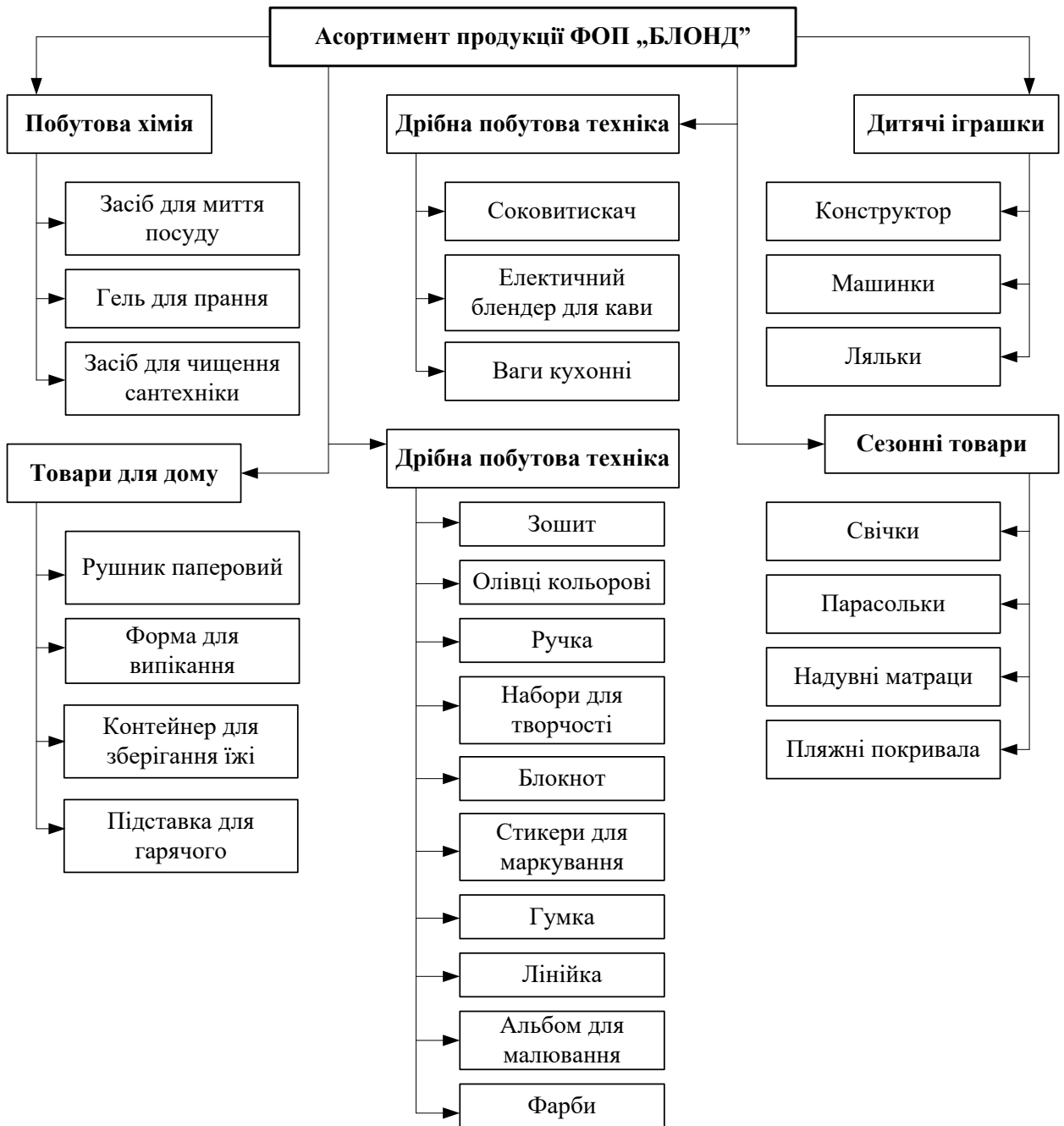


Рис. Б.1. Асортимент продукції ФОП «БЛОНД»