

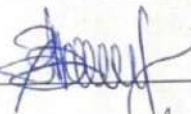
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СПРАВИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему "Обґрунтування фінансової стратегії малого підприємства"

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ПТМ – 24-1
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
освітня програма «Економіка та управління проектами
в підприємницькій діяльності»  Кириченко Ольга Віталіївна

Науковий керівник  Ткаченко Володимир Валентинович, к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми  Мельничук Ганна Сергіївна, к.е.н., доцент

Допущено до захисту за рішенням
кафедри управління та
бізнес-адміністрування,
протокол від 12.12.2025 № 10

Завідувач кафедри управління
та бізнес-адміністрування  Марченко О.І., к.е.н., доцент

Ірпінь – 2026

Регистрація № 8 22.01.2026 Баланюк Г.Й.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 22.01.2026 [підпис]
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 80 4 8 09.02.2026 [підпис]
(оцінка) (дата) (підпис)

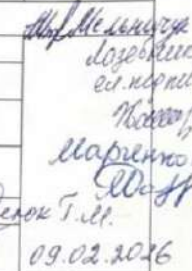
Голова ЕК: [підпис] Филюк Г.М., д.с.н., професор
(підпис)

Заступник голови ЕК [підпис] Марченко О.І., к.е.н., доцент
(підпис)

Члени комісії: с.п. Кірич Лазебник Л.Л., д.с.н., професор
(підпис) [підпис] Мельничук Г.С., к.е.н., доцент
(підпис)

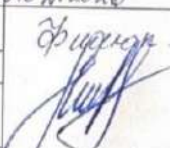
Секретар комісії Баланюк Г.Й. Баланюк Г.Й., провідний фахівець
(підпис)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	23		
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	8		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	45		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	7		 09.02.2016
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	3		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	35		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	80		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
80	B	4	09.02.2016	 Федорук Т.М. Лазебник Ві. Мигаль Масеєв Марченко Восст Мельниченко
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B			
50-59	E	3 (задовільно)		
35-49	CX	2 (незадовільно)		

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет податкової справи, обліку та аудиту,
Кафедра управління та бізнес-адміністрування
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма
«Економіка та управління проектами в підприємницькій діяльності»

Затверджую

Завідувач кафедри _____ О.І.Марченко

**Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Кириченко Ользі Віталіївні**

1. Тема кваліфікаційної роботи

Обґрунтування фінансової стратегії малого підприємства

Затверджена наказом ректора від 28 листопада 2024 № 1782

2. Строк здачі закінченої роботи 23 січня 2026 р.

3. Цільова установка Розробити комплексне науково-практичне обґрунтування фінансової стратегії малого підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання, тенденцій ринку та фінансової стійкості.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні основ формування фінансової стратегії малого підприємства, оцінити фінансовий стан ТОВ «Молоко на Володимирській» та розробити рекомендації щодо вдосконалення фінансової стратегії з метою підвищення ефективності діяльності.

Об'єкт дослідження: фінансова діяльність ТОВ «Молоко на Володимирській».

База дослідження - ТОВ «Молоко на Володимирській» (місто Київ, вулиця Володимирська, будинок 38).

Предмет дослідження: фінансові відносини, процеси та механізми формування і реалізації фінансової стратегії малого підприємства.

4. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ТОВ «Молоко на Володимирській» за 2022–2024 роки; чинні нормативно-правові акти з питань фінансової діяльності підприємств; наукові публікації, аналітичні звіти та електронні ресурси щодо фінансового менеджменту.

5. Перелік графічного матеріалу: 17 таблиць, 9 рисунків

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та роль фінансової стратегії у діяльності бізнесу

1.2. Класифікація та методичні підходи до формування фінансової стратегії

1.3 Чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на фінансову стратегію малого підприємства

Розділ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ДІЮЧОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МОЛОКО НА ВОЛОДИМИРСЬКІЙ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності та структури капіталу

2.3. Оцінка ефективності діючої фінансової стратегії

Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МОЛОКО НА ВОЛОДИМИРСЬКІЙ»

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	21.11.2024р.	21.11.2024р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	07.03.2025 р.	07.03.2025 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2025 р.	01.04.2025 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	31.05.2025 р.	31.05.2025 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
6.	Підготовка 3 розділу дипломної роботи та подання її керівнику	29.10.2025 р.	29.10.2025 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	20.11.2025 р.	20.11.2025 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	05.12.2025 р.	05.12.2025 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	12.12.2025 р.	12.12.2025 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	15.01.2025 р.	15.01.2025 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	17.01.2025 р.	17.01.2025 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	10.12.2025 р.	10.12.2025 р.
13.	Захист дипломної роботи	09.02.2026 р.	09.02.2026 р.

Дата видачі завдання 06 грудня 2024 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____ Ткаченко Володимир Валентинович, к.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної програми _____ Мельничук Ганна Сергіївна, к.е.н., доцент

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Кириченко Ольга Віталіївна

АНОТАЦІЯ

Обґрунтування фінансової стратегії малого підприємства на матеріалах ТОВ

«Молоко на Володимирській»

(назва кваліфікаційної роботи)

Мета роботи полягає в обґрунтування фінансової стратегії малого підприємства для забезпечення його стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності (на прикладі ТОВ «Молоко на Володимирській»).

Завданнями роботи є: розкрити сутність і значення фінансової стратегії у діяльності підприємств малого бізнесу; провести оцінку фінансового стану ТОВ «Молоко на Володимирській»; запропонувати напрями вдосконалення фінансової стратегії.

Об'єктом дослідження виступає фінансова діяльність ТОВ «Молоко на Володимирській».

Базою дослідження виступає ТОВ «Молоко на Володимирській» (місто Київ, вулиця Володимирська, будинок 38).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування та реалізації фінансової стратегії малого підприємства.

За результатами дослідження сформульовані пропозиції щодо вдосконалення фінансової стратегії підприємства, спрямовані на зміцнення фінансової стійкості, підвищення рентабельності та забезпечення сталого розвитку.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних підходів до сутності фінансової стратегії малого підприємства; системний підхід – для дослідження фінансової стратегії як складової загальної системи управління підприємством та визначення взаємозв'язків між її елементами; аналіз і синтез – для вивчення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування фінансової стратегії; економіко-статистичні методи – для аналізу динаміки фінансових результатів, доходів, витрат і показників фінансового стану підприємства; метод порівняльного аналізу – для оцінки змін фінансових показників ТОВ «Молоко на Володимирській» у часі; фінансовий аналіз – для оцінки ліквідності, платоспроможності, рентабельності та структури капіталу підприємства; методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз і PEST-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища; метод узагальнення та прогнозування – для обґрунтування напрямів удосконалення фінансової стратегії малого підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять чинні законодавчі та нормативно-правові акти України з питань фінансово-господарської діяльності підприємств, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних учених з проблем фінансового менеджменту та стратегічного управління, аналітичні огляди та матеріали офіційних веб ресурсів, а також фінансова звітність і внутрішні аналітичні дані ТОВ «Молоко на Володимирській» за 2022–2024 роки. В процесі дослідження використано також власні розрахунки, узагальнення та висновки автора.

Дипломна робота містить 60 сторінок, 17 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел та літератури з 34 найменувань, 2 додатки.

Ключові слова: фінансова стратегія, ефективність управління, фінансова стійкість, оптимізація витрат, прогнозування, прибутковість, платоспроможність, соціально-економічний ефект.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025 р.

Рік захисту роботи 2026 р.

SUMMURY

Substantiation of the financial strategy of a small enterprise

The purpose of the study is to substantiate the financial strategy of a small enterprise in order to ensure its stable development and improve operational efficiency (using the example of LLC “Moloko na Volodymyrskii”).

Objectives:

- to reveal the essence and significance of the financial strategy in the activities of small business enterprises;
- to assess the financial condition of LLC “Moloko na Volodymyrskii”;
- to propose directions for improving the financial strategy.

The object of the study is to reveal the essence and significance of the financial strategy in the activities of small businesses; to assess the financial condition of LLC “Moloko na Volodymyrskii”; and to propose directions for improving the financial strategy.

The object of the research is the financial activity of LLC “Moloko na Volodymyrskii”.

The research base is LLC “Moloko na Volodymyrskii” (Kyiv, Volodymyrska Street, building 38).

The subject of the research is the set of theoretical, methodological and applied aspects of the formation and implementation of the financial strategy of a small enterprise.

Based on the research results, proposals were formulated to improve the financial strategy of the enterprise, aimed at strengthening financial stability, increasing profitability, and ensuring sustainable development.

Research methods.

- In the process of preparing the master’s thesis, a set of general scientific and special research methods was used, including the abstract-logical method to generalize theoretical approaches to the essence of the financial strategy of a small enterprise;
- the systems approach to study the financial strategy as a component of the overall enterprise management system and to identify interrelations between its elements;
- analysis and synthesis to examine factors of the external and internal environment influencing the formation of the financial strategy;
- economic and statistical methods to analyze the dynamics of financial results, revenues, costs, and indicators of the enterprise’s financial condition; comparative analysis to assess changes in the financial indicators of LLC “Moloko na Volodymyrskii” over time;
- financial analysis to evaluate liquidity, solvency, profitability, and capital structure;
- strategic analysis methods, including SWOT analysis and PEST analysis, to identify strengths and weaknesses of the enterprise as well as opportunities and threats of the external environment

- methods of generalization and forecasting to substantiate directions for improving the financial strategy of a small enterprise.

The information base of the research consists of current legislative and regulatory legal acts of Ukraine related to the financial and economic activities of enterprises, statistical data of the State Statistics Service of Ukraine, scientific works and publications of domestic and foreign scholars on financial management and strategic management, analytical reviews and materials from official web resources, as well as financial statements and internal analytical data of LLC “Moloko na Volodymyrskii” for 2022–2024. The research also uses the author’s own calculations, generalizations, and conclusions.

The diploma thesis comprises 60 pages, 17 tables, 9 figures, a list of references containing 34 sources, and 2 appendices.

Keywords: financial strategy, management efficiency, financial stability, cost optimization, forecasting, profitability, solvency, socio-economic effect.

Year of preparation of the qualification paper: 2025.

Year of thesis defense: 2026.

Зміст	
ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	14
1.1 Сутність, значення та роль фінансової стратегії у діяльності бізнесу	14
1.2 Класифікація та методичні підходи до формування фінансової стратегії.	19
1.3 Чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на фінансову стратегію малого підприємства	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МОЛОКО НА ВОЛОДИМИРСЬКІЙ»)	29
2.1. Загальна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності та структури капіталу	34
2.3. Оцінка ефективності діючої фінансової стратегії	46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МОЛОКО НА ВОЛОДИМИРСЬКІЙ»	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Сучасний досвід свідчить, що процес прийняття та реалізації стратегічних рішень на багатьох підприємствах залишається несистематизованим, а методологічні та технологічні засади стратегічного управління ще недостатньо розроблені. Водночас зростає усвідомлення необхідності довгострокового та науково обґрунтованого управління фінансовою діяльністю, яке враховує загальні цілі розвитку підприємства та умови зовнішнього середовища. Одним із ключових інструментів такого перспективного управління виступає фінансова стратегія.

Актуальність теми. В умовах економічної нестабільності та високої конкуренції на ринку формування ефективної фінансової стратегії є одним із ключових факторів забезпечення стійкості бізнесу. Для малих підприємств, які мають обмежені ресурси, питання оптимального управління фінансами набуває особливого значення. Обґрунтована фінансова стратегія дозволяє не лише збалансувати доходи та витрати, а й визначити перспективні напрями інвестування, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність. На прикладі діяльності ТОВ «Молоко на Володимирській» розкривається практична важливість розробки фінансової стратегії, яка відповідає сучасним викликам і забезпечує розвиток підприємства.

Стан і ступінь розробки проблеми. Питання формування та реалізації фінансових стратегій досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема: І. Бланк, О. Поддєрьогін, М. Крейніна, Л. Лігоненко, Дж. Ван Хорн, Е. Брігхем. В їхніх працях висвітлюються принципи стратегічного управління фінансами, методи оцінки ефективності фінансових рішень та особливості управління капіталом. Однак, незважаючи на достатню кількість теоретичних напрацювань, питання адаптації фінансової стратегії до умов функціонування малих підприємств, зокрема у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування, потребує подальшого вивчення.

Мета дослідження – обґрунтування фінансової стратегії малого підприємства для забезпечення його стабільного розвитку та підвищення ефективності діяльності (на прикладі ТОВ «Молоко на Володимирській»).

Завдання дослідження:

- розкрити сутність і значення фінансової стратегії у діяльності підприємств;
- проаналізувати сучасні підходи до формування фінансової стратегії;
- визначити чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на фінансову стратегію малого підприємства;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Молоко на Володимирській»;
- провести оцінку ефективності діючої фінансової стратегії;
- запропонувати напрями вдосконалення фінансової стратегії.

Об’єкт дослідження - процес формування та реалізації фінансової стратегії підприємства.

Предмет дослідження - фінансова стратегія ТОВ «Молоко на Володимирській» та її вплив на ефективність діяльності.

База дослідження - фінансові показники діяльності ТОВ «Молоко на Володимирській» за останні роки, нормативно-правова база України, наукова та аналітична література.

Методи дослідження. У роботі використано методи економічного аналізу, порівняння, системного підходу, фінансового моделювання, а також елементи стратегічного аналізу (SWOT, PEST).

Науково-практична значимість одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення фінансової стратегії малого бізнесу. Висновки роботи можуть стати основою для прийняття управлінських рішень на рівні ТОВ «Молоко на Володимирській», а також бути корисними для інших підприємств подібного масштабу.

Особистий внесок здобувача. Усі основні положення, викладені в магістерській роботі, одержані автором самостійно. Здобувачем проведено теоретичний аналіз наукових підходів до сутності фінансової стратегії, здійснено узагальнення сучасних методичних інструментів її формування та оцінки ефективності. На основі фінансової звітності ТОВ «Молоко на Володимирській» проведено розрахунок основних фінансових показників, виявлено проблемні аспекти управління ресурсами та обґрунтовано напрями вдосконалення фінансової стратегії. Усі пропозиції та висновки, представлені в роботі, є результатом власних досліджень здобувача.

Основні результати магістерського дослідження були апробовані у ході:

- участі у студентських науково-практичних конференціях кафедри фінансів та обліку;
- виступів із доповідями на семінарах, присвячених проблемам розвитку малого бізнесу та фінансових стратегій;
- обговорення на засіданнях наукового гуртка при кафедрі;
- підготовки тез доповіді за матеріалами магістерської роботи.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. Робота містить 17 таблиць, 9 рисунків та список використаних джерел зі 34 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та роль фінансової стратегії у діяльності бізнесу

В умовах ринкових відносин, зростаючої самостійності підприємств та їхньої відповідальності за результати господарської діяльності виникає потреба у визначенні тенденцій фінансового стану, орієнтації у власних фінансових можливостях і перспективах (зокрема щодо отримання банківських кредитів чи залучення іноземних інвестицій), а також в оцінці фінансової стабільності інших суб'єктів господарювання. Вирішенню цього комплексу завдань сприяє фінансова стратегія підприємства.

Раціонально сформована фінансова стратегія не лише забезпечує підприємство необхідними фінансовими ресурсами та мінімізує ризики, але й визначає систему стратегічних цілей для подальшого ефективного розвитку.

Питання формування й реалізації стратегії на підприємствах широко висвітлюються у спеціалізованій літературі та наукових дослідженнях зарубіжних учених, серед яких М. Портер, І. Ансофф, А. Томпсон, А. Стрікланд, а також дослідників із країн СНД - Е. Уткін, І. Хомініч та інші. В Україні проблематику фінансової стратегії досліджували І. Бланк, Л. Волощук [9], Л. Забродська, С. Коляденко [10], О. Кіктенко [11] та ін.

У більшості наукових праць фінансова стратегія підприємства розглядається переважно в контексті стратегічного управління або фінансового менеджменту та має узагальнений характер. Тому для глибшого розуміння її сутності, ролі та змісту доцільно спершу розглянути поняття «стратегія» як економічну категорію.

Найчастіше стратегію розглядають як план, напрям або орієнтир розвитку, дотримання якого допоможе досягти певних, переважно довгострокових цілей. У цьому контексті стратегія пов'язана з реальною поведінкою підприємства у конкурентному середовищі. Якщо стратегія є

планом, то хоча вона складається умови невизначеності і недостатньої інформації про майбутнє середовище, визначені параметри стратегічного розвитку мають бути чітко встановлені та кількісно розподілені.

Стратегія розглядається і як сукупність певних принципів, правил, послідовність поведінки з урахуванням досвіду діяльності суб'єкта ринку у минулому. При цьому вважається, що майбутнє може бути передбачуваним на основі отриманих знань про минуле [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Стратегія підприємства може розглядатися також як динамічний процес, що орієнтує діяльність підприємства на досягнення головної цілі та реалізацію його місії через ефективне поєднання ресурсів підприємства та вимог і можливостей конкурентного середовища [5].

Стратегію формують на довготривалу перспективу, зосереджуючи увагу на розв'язанні ключових пріоритетів розвитку у визначений проміжок часу. Зазначення терміна «фінансова» підкреслює економічну природу основних категорій – фінансів, кредиту, капіталу та потребу обов'язкового врахування фактора часу. Ухвалення будь-якого фінансового рішення, як у теоретичній площині, так і на практиці, невід'ємно пов'язане з часовим чинником, що визначає обсяги та напрям руху фінансових потоків.

Науковці підкреслюють, що фінансова стратегія має узгоджуватися із загальною стратегією підприємства, відображаючи її цілі та завдання. Водночас ці цілі й завдання формуються з огляду на фінансову природу діяльності, економічні взаємовідносини між учасниками ринку, а також взаємодію з державою у сфері формування й використання фінансових ресурсів. Важливою рисою фінансової стратегії є її тісний зв'язок як із державними фінансами на макрорівні, так і з фінансами підприємств на мікрорівні.

У наукових джерелах подано різні визначення поняття «фінансова стратегія», які мають спільні риси, проте відрізняються за окремими підходами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Таблиця 1.1. Тракткування поняття «фінансова стратегія»
науковцями**

Автор	Визначення
Мартиненко М. М. та Ігнатієвої І. А. [28]	фінансова стратегія становить собою стратегічну програму формування фінансових ресурсів та капітальних вкладень за рахунок власних та залучених зовнішніх коштів та капіталу, їх розподілу між корпоративними, функціональними та конкретними стратегіями, а також їх ефективне використання в процесі реалізації стратегій.
Захарова Н. [2]	фінансова стратегія є загальним стратегічним планом дій підприємства, спрямованим на формування та планування використання фінансових ресурсів з метою забезпечення стійкості підприємства. Цей план включає в себе управлінські дії, такі як облік, аналіз і контроль фінансового стану, оптимізацію основних і оборотних коштів, а також розподіл прибутку
Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	фінансову стратегію як особливий вид практичної діяльності людей – фінансової роботи, яка полягає у розробці стратегічних фінансових рішень (у формі прогнозів, проектів, програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій фінансової діяльності підприємства, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.
Ткаченко І. [33]	фінансова стратегія – це процес встановлення системи довгострокових цілей фінансово-господарської діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів для їх досягнення, з урахуванням тенденцій розвитку фінансового ринку

Джерело: створено на основі [2; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**; 28; 33]

В основному науковці розглядають фінансову стратегію з двох сторін:

- як одну із функціональних стратегій;
- як головну стратегію в загальній ідеї розвитку підприємства.

Як функціональна складова, фінансова стратегія підпорядковується загальній корпоративній стратегії підприємства, а її головна мета полягає у забезпеченні стійких конкурентних позицій на ринку. У цьому контексті її нерідко розглядають у тісному зв'язку з інвестиційною стратегією. Сукупність різних стратегічних напрямів формує так званий «стратегічний набір»

підприємства, в якому роль фінансової стратегії наочно демонструє рисунок 1.1.



Рис. 1.1 Місце фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства

Джерело: створено на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.; 10]

Другий підхід до трактування сутності фінансової стратегії підприємства розглядає її як ключовий елемент загальної концепції розвитку бізнесу. У межах цього підходу фінансова стратегія не просто підтримує окремі напрями діяльності, а виступає системоутворювальною основою, яка забезпечує реалізацію будь-якої іншої базової стратегії - виробничої, маркетингової, інноваційної чи кадрової. Її провідна роль зумовлена тим, що саме фінансові механізми та інструменти є універсальними засобами координації всіх процесів управління підприємством.

Фінанси виконують функцію «сполучної ланки» між підрозділами та напрямиами діяльності: вони дозволяють планувати обсяги виробництва, визначати масштаби інвестицій, формувати політику збуту й просування продукції. Через фінансовий менеджмент відбувається контроль витрат, управління грошовими потоками, розподіл прибутку та формування резервів,

що у підсумку визначає стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Без достатнього фінансового забезпечення навіть найбільш перспективні проєкти залишаються на рівні ідей.

Особливе місце фінансової стратегії пояснюється унікальними властивостями фінансових ресурсів. На відміну від матеріальних, трудових чи інформаційних, вони є найбільш мобільними й універсальними: кошти можна трансформувати в будь-який інший вид ресурсів - обладнання, сировину, технології, людський капітал - із мінімальними часовими витратами. Така здатність швидко перерозподіляти ресурси дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкових умов, уникати дефіциту критично важливих факторів виробництва та підтримувати безперервність господарських процесів.

Метою фінансової стратегії в цьому контексті є не лише накопичення капіталу, а передусім його ефективне використання та управління. Йдеться про оптимізацію структури власного й позикового капіталу, підвищення рентабельності інвестицій, забезпечення платоспроможності та ліквідності, а також формування фінансової гнучкості - здатності швидко перерозподіляти кошти між пріоритетними напрямками діяльності. До інструментарію досягання цієї мети належать методи фінансового планування, бюджетування, управління ризиками, диверсифікації джерел фінансування та використання сучасних фінансових технологій.

Отже, у межах другого підходу фінансова стратегія постає як центральний координуючий компонент управлінської системи підприємства. Її розроблення і реалізація визначають здатність компанії не лише підтримувати стабільну діяльність у короткостроковій перспективі, але й забезпечувати довгостроковий розвиток, адаптацію до зовнішніх викликів та підвищення вартості бізнесу для власників.

Фінансова стратегія, як складова загальної концепції розвитку підприємства, характеризується такими особливостями:

- охоплює всі ключові напрями фінансової діяльності та взаємин підприємства;
- визначає специфічні довгострокові фінансові цілі розвитку;
- забезпечує вибір найефективніших шляхів досягнення цих цілей;
- враховує вплив змін зовнішніх умов фінансової діяльності та своєчасно на них реагує;
- дає змогу адаптуватися до змін середовища шляхом коригування напрямів формування й використання фінансових ресурсів.

Отже, фінансова стратегія є ключовим елементом управління підприємством, координуючи всі напрямки діяльності через ефективне управління фінансовими потоками. Вона забезпечує планування виробництва, інвестицій, маркетингу та кадрової політики, швидко реагує на зміни ринку та підтримує безперервність діяльності. Головна мета стратегії - не накопичення капіталу, а його ефективне використання через оптимізацію структури, управління ризиками та диверсифікацію фінансування, що забезпечує стабільність, адаптацію до зовнішніх викликів і зростання вартості бізнесу.

1.2 Класифікація та методичні підходи до формування фінансової стратегії

Фінансова стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства, адже вона визначає способи формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління фінансами потребує не лише планування та контролю, а й чіткого розуміння різних підходів до її формування та класифікації. Аналіз існуючих методичних підходів дозволяє систематизувати фінансові стратегії, виділити їх ключові критерії та адаптувати до особливостей конкретного підприємства, забезпечуючи стабільність, гнучкість і зростання вартості бізнесу [16].

Фінансова стратегія підприємства може поділятися за кількома критеріями. За часовим горизонтом розрізняють довгострокову (понад п'ять років), середньострокову (один-п'ять років) та короткострокову або тактичну (до одного року). Довгострокова стратегія визначає глобальні фінансові цілі, середньострокова деталізує напрями розвитку та бюджетування, а короткострокова забезпечує поточну ліквідність і управління грошовими потоками.

За спрямованістю фінансова стратегія може бути стратегією зростання, що передбачає нарощення активів і ринкової частки; стратегією стабілізації, орієнтованою на підтримання досягнутого рівня фінансової стійкості; або антикризовою, яка спрямована на мінімізацію витрат і збереження платоспроможності.

Ще один важливий критерій – фінансові пріоритети. Тут виокремлюють інвестиційну стратегію, що визначає джерела та напрями капіталовкладень; кредитну (боргову), яка акцентує увагу на управлінні позиковими ресурсами; дивідендну, що регламентує політику розподілу прибутку; податкову, спрямовану на оптимізацію податкового навантаження; та грошово-кредитну (казначейську), що забезпечує управління ліквідністю і грошовими потоками.

За характером ризику розрізняють консервативну стратегію, яка мінімізує ризики та забезпечує стабільні доходи; помірну, що поєднує прийнятний рівень ризику і дохідності; та агресивну, яка передбачає активне використання позикових коштів і високоризикових інвестицій.

Фінансовим менеджерам та керівникам підприємства слід системно підходити до розробки фінансової стратегії, дотримуючись певної послідовності дій. Аналіз періодичних видань, присвячених розробленню та впровадженню фінансової стратегії, дозволяє виділити кілька ключових аспектів **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

- фінансова стратегія спрямована на стійкий розвиток підприємства;

- у розробленні фінансової стратегії значну увагу потрібно приділити аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства;
- фінансова стратегія деталізується для умов поточного та оперативного планування;
- фінансова стратегія включає у себе кредитну та інвестиційну стратегію підприємства;
- розроблення фінансової стратегії потребує детального аналізу фінансової звітності підприємства і, зокрема, оцінювання фінансової стійкості;
- під час вибору фінансової стратегії враховують етап життєвого циклу підприємства;
- фінансова стратегія повинна бути гнучкою, щоби швидко пристосовуватись як до змін зовнішнього середовища, так і до змін загальної стратегії підприємства;
- у розробленні фінансової стратегії варто використовувати засоби інноваційного менеджменту;
- фінансова стратегія орієнтована на максимізацію прибутку, зниження витрат, підвищення ринкової вартості підприємства;
- фінансова стратегія формується з урахуванням фінансових інтересів всіх учасників фінансових відносин.

Аналіз наукових публікацій з обраної теми показує різні погляди на кількість, послідовність і зміст етапів формування фінансової стратегії, особливо на її початковій та завершальній стадіях. Узагальнення проведеного дослідження дозволяє виокремити три основні блоки цього процесу:

- розроблення фінансової стратегії;
- реалізація фінансової стратегії;
- подальше коригування фінансової реалізації.

Усі три етапи формування фінансової стратегії мають різну вагу. Найбільш значущим є саме етап розроблення, адже ретельно підготовлена стратегія полегшує її подальше впровадження та зменшує потребу в частих

коригуваннях. Успішна реалізація, своєю чергою, створює підґрунтя для вдосконалення фінансової діяльності підприємства. Грамотно ухвалені рішення щодо коригування дають змогу підтримувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ключовим і найбільш відповідальним етапом є розроблення фінансової стратегії. Детальний опис послідовності її впровадження подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Етапи формування фінансової стратегії підприємства

Джерело: створено автором самостійно на основі [20; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Розпочинати розроблення фінансової стратегії підприємства доцільно з визначення її цілей. Від поставленої мети залежатимуть тривалість планового періоду, обсяг необхідної інформації та характер рішень щодо вибору конкретного стратегічного напрямку. Формулюючи цілі, слід оцінити наявний обсяг капіталу й активів, ефективність їх використання, а також визначити

прийнятний рівень фінансового ризику, який підприємство готове допустити під час реалізації обраної стратегії.

Керівництву та фінансовим менеджерам необхідно визначити часові рамки, у межах яких передбачається реалізація фінансової стратегії. На це рішення впливають низка факторів:

- динаміка кон'юнктури фінансових ринків та загальний стан економіки;
- специфіка галузі та масштаби діяльності підприємства;
- тривалість реалізації загальної корпоративної стратегії, у рамках якої має здійснюватися відповідна фінансова стратегія (або кілька стратегічних програм);
- стадія життєвого циклу підприємства.

Планування фінансової стратегії обов'язково включає збір і опрацювання інформації про зовнішнє середовище. На цьому етапі слід ретельно дослідити поведінку конкурентів, надійність і умови роботи постачальників, потреби та очікування клієнтів, роль і вимоги посередників, вплив діяльності державних органів і регуляторів, а також умови кредитування в банківській системі тощо. Обґрунтування впливу зовнішніх факторів дає можливість встановити, чи забезпечить обрана фінансова стратегія досягнення поставлених цілей і які коригування будуть потрібні в разі зміни зовнішніх умов.

Паралельно із аналізуванням зовнішнього середовища підприємства можна здійснювати оцінювання внутрішнього середовища. Оцінка внутрішнього середовища може бути зведена до аналізу грошових потоків від інвестиційної, операційної та фінансової діяльності та виявлення чинників, які привели до того чи іншого результату. Окрім цього, можна аналізувати такі аспекти внутрішнього середовища, як:

- потенціал фахівців підприємства вищої і середньої ланки;
- продукція підприємства за обсягами продажу, рентабельністю, якістю сервісного обслуговування тощо;
- маркетингова діяльність, зокрема, у сфері комунікацій;

- цінова політика (обґрунтування цінової еластичності попиту, методу ціноутворення, надання знижок і т. п.);
- система збуту підприємства, що проявляється, зокрема, через відносини зі споживачами тощо [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 162].

Як бачимо, фінансову стратегію підприємства доцільно розглядати через призму різних класифікацій, що відображають терміни, цілі та функціональну спрямованість управління фінансами. Методичні підходи до її формування дозволяють обирати оптимальні інструменти для ефективного використання ресурсів, управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності. Узагальнення класифікацій та методик сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та зростанню вартості бізнесу.

1.3 Чинники впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на фінансову стратегію малого підприємства

Фінансова стратегія малого підприємства являє собою комплекс дій і заходів, які формуються під впливом численних факторів, що умовно розділяються на дві основні групи – зовнішні та внутрішні (рис. 1.3 та 1.4). До зовнішніх чинників відноситься загальний стан економіки, зміни у законодавстві, коливання валютних курсів, ринкова кон'юнктура та конкурентне середовище.

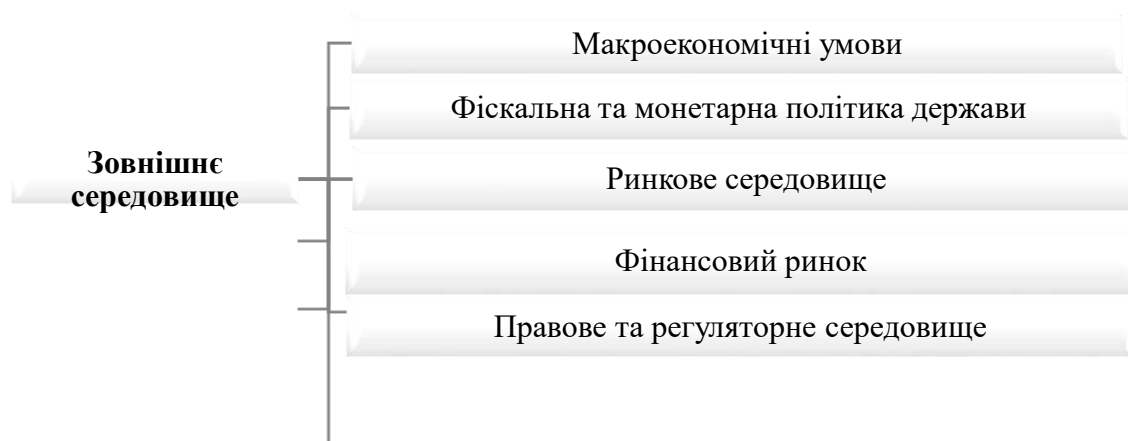


Рис. 1.3 Чинники впливу зовнішнього середовища на фінансову стратегію
малого підприємства

Джерело: створено автором самостійно

Водночас внутрішні фактори охоплюють організаційну структуру підприємства, рівень професійної підготовки команди, доступність фінансових ресурсів, ефективність управління тощо. Комплексне розуміння і аналіз цих елементів не лише сприяє постійному уточненню стратегічних фінансових цілей підприємства на далеку перспективу, але й дозволяє швидко адаптуватися до змінюваних умов ведення бізнесу. Такий підхід допомагає підтримувати стабільність грошових потоків, забезпечувати резерви для непередбачуваних ситуацій і зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах високої невизначеності або загострення конкуренції [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

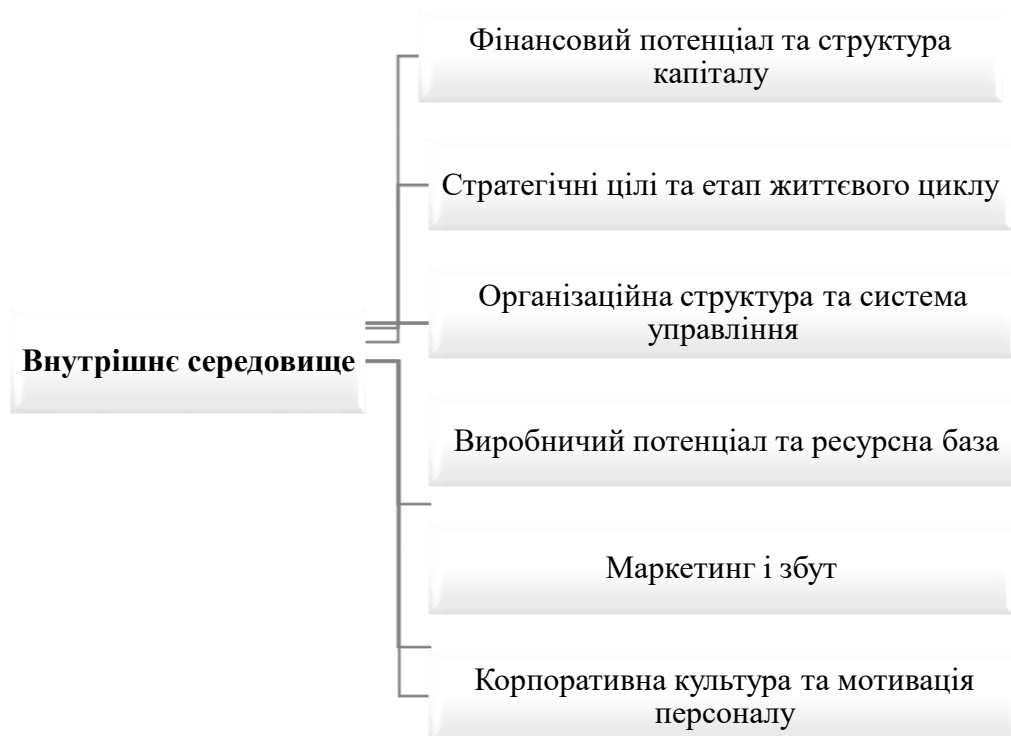


Рис. 1.4 Чинники впливу внутрішнього середовища на фінансову
стратегію малого підприємства

Джерело: створено автором самостійно

Нижче подано опис кожного чинника, що впливає на фінансову стратегію малого підприємства:

1. Макроекономічні умови. Включають загальний стан економіки країни: темпи зростання або спад ВВП, рівень інфляції, облікову ставку НБУ, валютні коливання, рівень безробіття. Ці показники формують фінансовий клімат, від якого залежить купівельна спроможність населення, вартість кредитів та інвестиційна привабливість. Наприклад, висока інфляція змушує мале підприємство частіше переглядати ціни та фінансові плани.

2. Фіскальна та монетарна політика держави. Це система оподаткування, податкові пільги для малого бізнесу, державні дотації та кредитні програми, а також грошово-кредитна політика центрального банку. Зміна ставок податків або умов спрощеної системи безпосередньо впливає на прибутковість, а рішення НБУ щодо облікової ставки визначають доступність і вартість кредитів.

3. Ринкове середовище. Охоплює рівень конкуренції, попит і пропозицію на продукцію чи послуги, поведінку споживачів і постачальників. Підприємство повинно враховувати насиченість ринку конкурентами, тенденції цін, зміни в уподобаннях клієнтів. Це визначає обсяг продажів, потребу в маркетингових інвестиціях та впливає на вибір фінансових інструментів.

4. Фінансовий ринок. Включає банківський сектор, інвестиційні фонди, лізингові та страхові компанії, біржі. Від його стабільності та ліквідності залежить можливість залучення капіталу для розширення бізнесу, швидкість отримання кредитів, умови розрахунків з контрагентами. Наприклад, розвиток мікрофінансових програм або державних грантів створює додаткові джерела фінансування.

5. Правове та регуляторне середовище. Це законодавча база, яка регулює діяльність малого бізнесу: трудове законодавство, правила ліцензування, вимоги до бухгалтерського обліку та звітності, захист прав споживачів. Зміни в

нормативних актах можуть збільшувати або зменшувати витрати підприємства, впливати на вибір системи оподаткування та способи фінансування діяльності.

6. Фінансовий потенціал та структура капіталу. Визначає обсяг власного та позикового капіталу, рівень ліквідності, платоспроможність, співвідношення коротко- і довгострокових зобов'язань. Наявність достатніх власних коштів дає змогу уникати надмірного кредитного навантаження та знижує фінансові ризики. Збалансована структура капіталу забезпечує гнучкість при залученні інвестицій.

7. Стратегічні цілі та етап життєвого циклу. Фаза розвитку бізнесу (запуск, зростання, зрілість або спад) визначає потребу в фінансуванні, інвестиційні пріоритети та рівень ризику. На початковому етапі важливі венчурні інвестиції й короткострокові кредити, тоді як на етапі зрілості ключовим є утримання стабільного прибутку та розширення ринку.

8. Організаційна структура та система управління. Чітко вибудована структура управління, розподіл функцій і відповідальності впливають на швидкість прийняття рішень та ефективність фінансового контролю. Гнучка система управління сприяє оперативному реагуванню на зміни ринку та коригуванню фінансової стратегії.

9. Виробничий потенціал та ресурсна база. Стан основних засобів, наявність технологічного обладнання, доступ до сировини та матеріалів безпосередньо впливають на собівартість продукції й конкурентоспроможність. Високий виробничий потенціал дозволяє швидко масштабувати виробництво без значних додаткових інвестицій.

10. Маркетинг і збут. Ефективність маркетингової політики, сила бренду, мережа збуту та робота з клієнтами визначають рівень доходів і грошових потоків. Активний маркетинг підвищує продажі, що позитивно відбивається на фінансовій стабільності та можливості інвестувати в розвиток.

11. Корпоративна культура та мотивація персоналу. Рівень залученості працівників, система мотивації, внутрішні цінності та клімат у колективі

впливають на продуктивність праці й витрати на персонал. Сильна корпоративна культура зменшує плинність кадрів та сприяє зростанню ефективності використання фінансових ресурсів.

Отже, стійкий розвиток малого бізнесу можливий лише за умови системного моніторингу як зовнішніх економічних тенденцій, так і внутрішніх показників діяльності. Поєднання стратегічного планування, контролю фінансових ризиків та раціонального використання власних ресурсів дозволяє малому підприємству формувати ефективну фінансову стратегію, що забезпечить конкурентоспроможність та довгострокову прибутковість навіть у мінливих економічних умовах.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МОЛОКО НА ВОЛОДИМИРСЬКІЙ»)

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Молоко на Володимирській» - це сучасне підприємство молочної галузі, яке спеціалізується на виробництві та реалізації молочної продукції. Підприємство займає важливе місце на ринку молочної продукції України завдяки високій якості своїх товарів, сучасному обладнанню та інноваційним методам виробництва.

Загальну характеристику ТОВ «Молоко на Володимирській» наведемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про компанію

Ознаки	Характеристика
Назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю «Молоко на Володимирській»
Місце знаходження (юридична адреса)	02000, місто КИЇВ, вулиця ВОЛОДИМИРСЬКА, будинок 38
ЄДРПОУ	43512521
Дата створення	14.02.2020
Телефон компанії	tel:380682337979
Електронна адреса	tt_volodimirska@moloko.kiev.ua
Сфера діяльності	Основний вид діяльності: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Розмір статутного капіталу, грн	1 000,00
Уповноважені особи	НІКІФОРЕНКО СЕРГІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-202.70
Чисельність персоналу	43

Джерело: створено автором на основі [34]

Підприємство оснащене сучасним виробничим обладнанням, що дозволяє автоматизувати процеси переробки молока та контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва. До основних активів компанії належать:

- виробничі лінії для пастеризації, гомогенізації та фасування молочних продуктів;
- склади для зберігання сировини та готової продукції;
- автопарк для доставки товарів до торгових точок.

Структуру управління підприємством представимо на рис. 2.1.

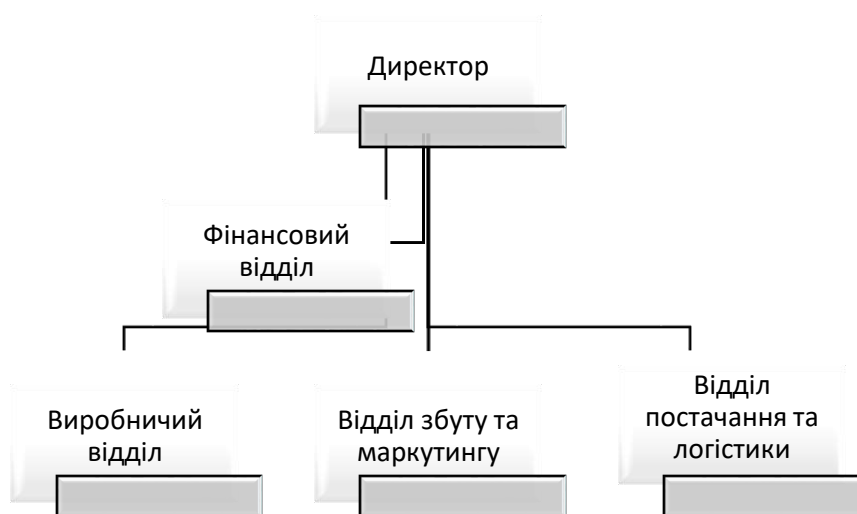


Рис. 2.1 Структура управління ТОВ «Молоко на Володимирській»

Джерело: створено автором самостійно

Директор здійснює стратегічне керівництво. Визначає довгострокову стратегію, контролює виконання планів, формує кадрову політику, приймає інвестиційні рішення та взаємодіє з партнерами.

Фінансовий відділ відповідає за комплексне управління фінансовими потоками підприємства, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. У його складі функціонують:

- бухгалтерія, що забезпечує податковий та бухгалтерський облік, формує фінансову звітність і контролює розрахунки з постачальниками та покупцями;

- планово-економічний підрозділ, який розробляє фінансові плани та бюджети, проводить аналіз собівартості продукції та оцінює економічну ефективність діяльності;
- відділ внутрішнього аудиту, який здійснює фінансові перевірки, контролює дотримання фінансової дисципліни та виявляє ризики й можливі порушення.

Виробничий відділ забезпечує організацію технологічного процесу, контроль якості продукції та безперебійне функціонування виробничих ліній. У його структурі виокремлюються:

- цех переробки молока, що приймає та готує сировину, здійснює пастеризацію й гомогенізацію;
- цех фасування та пакування, який відповідає за розлив, маркування й пакування готової продукції;
- відділ контролю якості, який проводить лабораторні аналізи, забезпечує відповідність стандартам та організовує сертифікацію.

Відділ збуту й маркетингу формує ринкову стратегію та забезпечує реалізацію готової продукції. До його завдань належать: робота з оптовими покупцями й торговельними мережами, укладання договорів постачання, розробка рекламних кампаній і PR-заходів, просування бренду через медіа та цифрові канали, а також аналітика ринку для формування цінової політики й оцінки конкурентного середовища.

Відділ постачання та логістики гарантує безперервність виробництва шляхом своєчасної доставки сировини й готової продукції. Він організовує закупівлю молочної сировини, укладає договори з постачальниками, здійснює вхідний контроль її якості, оптимізує складське господарство та транспортні процеси, забезпечуючи мінімізацію витрат на логістику та виконання замовлень у встановлені терміни.

Запропонована система управління дозволяє ефективно координувати всі етапи виробництва й збуту, підтримувати стабільну якість продукції та

зберігати конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Основний вид господарської діяльності підприємства - виробництво молочних продуктів, що охоплює закупівлю сировини, її переробку, пакування та реалізацію готової продукції. Використовуються сучасні технології, які забезпечують високий рівень автоматизації та відповідність міжнародним стандартам якості.

Контроль якості здійснюється на всіх етапах:

- вхідний контроль сировини - лабораторні аналізи молока на відповідність державним стандартам;
- технологічний контроль - перевірка параметрів пастеризації, гомогенізації, ферментації;
- контроль готової продукції - тестування на відповідність вимогам ДСТУ та системі безпечності харчових продуктів НАССР.

Високий рівень якості підтверджується міжнародними сертифікатами та відсутністю рекламаций з боку споживачів.

Виробничий процес організовано з урахуванням сезонних коливань у постачанні молока: максимальні обсяги спостерігаються з травня по липень, а у зимові місяці виробництво зменшується. Для забезпечення ритмічності випуску продукції підприємство впроваджує заходи з оптимізації технологічних процесів та планування ресурсів. Безперервний виробничий цикл дозволяє:

- підтримувати стабільний випуск продукції без затримок;
- регулювати обсяги виробництва відповідно до сезонного попиту;
- своєчасно виконувати попередні замовлення оптових покупців.

Завдяки такій організації виробництва підприємство стабільно забезпечує ринок молочною продукцією та зберігає високу економічну ефективність.

Стабільність фінансового стану підприємства залежить також від доцільності інвестування ресурсів, зокрема і в персонал. Аналіз динаміки фонду оплати праці є важливим для оцінки ефективності використання

трудових ресурсів, контролю витрат на персонал та планування бюджету (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фонду оплати праці на ТОВ «Молоко на Володимирській»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				тис. грн	%
Середньооблікова чисельність працівників	42	46	43	1	102,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	727,9	928,3	910,4	182,5	125,1
Витрати на 1 грн продукції, коп	86,2	-	-	-	-
Продуктивність праці, тис. грн/особу	106,86	127,27	157,04	50,18	146,96
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн	17 331	20 180,4	21 172,1	3841,1	122,2

Джерело: створено автором на основі [34]

На основі таблиці 2.2, можна зробити відповідні висновки.

Продуктивність праці зросла на 46,96%, що є позитивним фактором і свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу. Помірне зростання середньорічної заробітної плати – на 22,2%, що випереджає рівень інфляції та свідчить про підвищення оплати праці.

Фонд оплати праці виріс на 25,1%, що може бути наслідком збільшення заробітних плат або зміни структури персоналу.

Отже, ТОВ «Молоко на Володимирській» є стабільним виробником молочної продукції з автоматизованим виробництвом і налагодженою логістикою, що забезпечує своєчасне виконання виробничих планів. Підприємство демонструє зростання продуктивності та поступове підвищення оплати праці, що свідчить про ефективне використання трудових і фінансових ресурсів.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності та структури капіталу

Як зазначає Крикунова В.М.: «невід’ємною частиною фінансової роботи на підприємстві є фінансовий аналіз та оцінка фінансового стану підприємства. Фінансовий стан це стан фінансів підприємства, що характеризується сукупністю показників, що відображають процес формування та використання фінансових ресурсів. Призначенням фінансового аналізу є оцінка фінансових результатів та фінансового стану підприємства, і навіть економічна діагностика майбутнього потенціалу. Оцінка фінансового становища - це визнаний інструмент виявлення несприятливої ситуації для підприємства. Достовірна оцінка що склалася економіки організації проводиться із застосуванням методів фінансового аналізу. Вона дає можливість як констатувати поліпшення чи погіршення підприємства, а й виміряти ймовірність його банкрутства» [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 25].

У таблиці 2.3 наведені характеристики формування фінансових результатів підприємства за останні три роки його роботи.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ТОВ «Молоко на Володимирській» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4488,30	5854,30	6753,20	2264,90	150,47
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3868,30	-	-	-	-
Інші операційні доходи, тис. грн	-	-	6753,20	-	-
Інші операційні витрати, тис. грн	-	6537,50	6955,90	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис. грн	620,00	-683,20	-202,70	-822,70	-132,69
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн	620,00	-683,20	-202,70	-822,70	-132,69

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Таблиця 2.3, свідчить про зростання чистого доходу від реалізації продукції на 50,47% або 2264,90 тис. грн. у 2024 році в порівняння з 2022 роком.

Також, компанія отримала збиток у 2024 році (-202,70 тис. грн), тоді як у 2022 році мала прибуток 620,00 тис. грн. Основна причина збитків – ріст операційних витрат, які перевищили зростання доходу. Необхідно детально проаналізувати структуру витрат і знайти шляхи їх скорочення для повернення до прибутковості.

Для візуального сприйняття, графічно продемонструємо чистий фінансовий результат (збиток) підприємства за 2022-2024 роки з таблиці 2.3 на рис. 2.2.

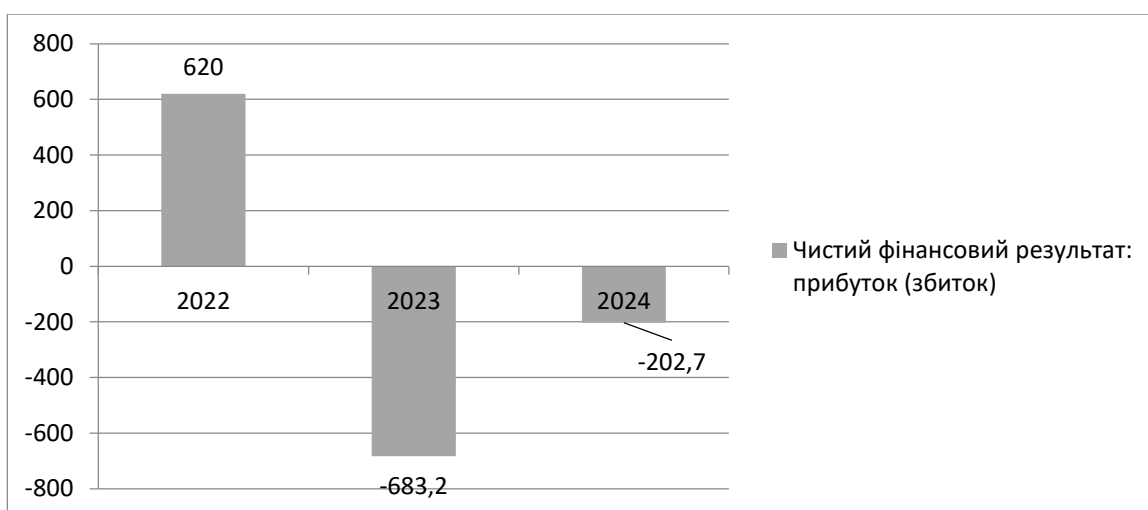


Рис. 2.2. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) ТОВ «Молоко на Володимирській», тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Стабільність фінансового стану підприємства є важливим показником його діяльності, що залежить від правильності та доцільності інвестування фінансових ресурсів в активи. Для оцінки цього показника необхідно насамперед проаналізувати склад, структуру майна та джерела його

формування, а також причини їх змін. Основними напрямками аналізу є вивчення даних балансу (форма №1), зокрема вартості всього майна підприємства (підсумок активу балансу - валюта балансу) та суми джерел його утворення (підсумок пасиву балансу) на певну звітну дату (табл.. 2.4).

Таблиця 2.4

**Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «Молоко на
Володимирській»**

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024/2022	
	Сума, тис. грн	Структур а, %	Сума, тис. грн	Структур а, %	Сума, тис. грн	Структур а, %	Тис. грн	%
Актив								
Необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
Оборотні активи	658,2	100	347,10	100	109,50	100	-548,7	16,6
Баланс	658,2	100	347,10	100	109,50	100	-548,7	x
Пасив								
Власний капітал	601,5	91,4	10,80	3,1	-131,50	-120,1	-733,00	211,5
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	56,7	8,6	336,30	96,9	241,00	220,1	184,3	211,5
Баланс	658,2	100	347,10	100	109,50	100	-548,7	x

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Аналіз порівняльного балансу свідчить про суттєве зменшення активів підприємства: їх обсяг скоротився з 658,2 тис. грн у 2022 р. до 109,5 тис. грн у 2024 р. (зменшення на 548,7 тис. грн, або на 83,4 %). Це є негативним фактором, що вказує на зниження фінансових можливостей підприємства.

У структурі пасивів відбулися критичні зміни: власний капітал із 601,5 тис. грн у 2022 р. зменшився до від'ємного значення (-131,5 тис. грн) у 2024 р., що свідчить про формування непокритих збитків та втрату фінансової

стійкості. Водночас частка поточних зобов’язань різко зросла - з 8,6 % у 2022 р. до 220,1 % у 2024 р., що означає надмірну залежність підприємства від кредиторів.

Загалом фінансовий стан значно погіршився: підприємство втратило власний капітал і стало критично залежним від зовнішніх зобов’язань, що загрожує його платоспроможності та стабільності діяльності.

Проведемо розрахунок основних показників ліквідності та платоспроможності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства
ТОВ «Молоко на Володимирській» за 2022-2024рр.**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютні відхилення		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Коефіцієнт покриття	11,61	1,03	0,45	-10,58	-0,58	-11,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	11,61	1,03	0,45	-10,576	-0,58	-11,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,6279	0,1136	0,0925	-4,5143	-0,0211	-4,5353

Джерело: розроблено автором на основі [34]

З табл. 2.2 бачимо різке зниження всіх показників ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності впав з 11,61 до 0,45, що означає критичне зниження здатності компанії покривати поточні зобов’язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує аналогічну динаміку, що свідчить про відсутність ліквідних активів для швидкого покриття боргів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності майже нульовий (0,09), що означає майже повну відсутність коштів та їх еквівалентів для негайних виплат.

В табл. 2.6 проведемо аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Молоко на Володимирській», який є важливим етапом оцінки його фінансового стану та здатності своєчасно виконувати зобов’язання перед кредиторами, постачальниками та працівниками.

Як бачимо, аналіз показників фінансового стану підприємства у 2022–2024 рр. свідчить про різке погіршення його платоспроможності та фінансової стійкості: коефіцієнт платоспроможності знизився з 4,63 до 0,09, коефіцієнт фінансової стабільності - з 10,61 до - 0,55, а забезпеченість власними оборотними засобами впала з 0,91 до -1,20.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ
«Молоко на Володимирській» за 2022-2024рр.**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютні відхилення		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
Коефіцієнт платоспроможності	4,63	0,11	0,09	-4,51	-0,02	-4,54
Коефіцієнт фінансової стабільності	10,61	0,03	-0,55	-10,58	-0,58	-11,15
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,91	0,03	-1,20	-0,88	-1,23	-2,11
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт маневреності власних засобів	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Незмінними залишилися лише коефіцієнти маневреності (1,0), проте вони не компенсують негативної динаміки. Загалом підприємство перебуває у критичному стані, що потребує термінових заходів для відновлення ліквідності, оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності управління ресурсами.

В економічній практиці для оцінки ефективності діяльності підприємства застосовують різні показники рентабельності. Вони відображають рівень прибутковості у співвідношенні до витрат, активів, капіталу чи виручки. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує власні ресурси та капітал для отримання прибутку.

Деякі ключові показники рентабельності ТОВ «Молоко на Володимирській» наведено у табл. 2.7.

За результатами аналізу рентабельності ТОВ «Молоко на Володимирській» за 2022-2024 рр. спостерігається різке погіршення показників. Якщо у 2022 р. підприємство демонструвало позитивну рентабельність активів (94,17%) та власного капіталу (103,08%), то вже у 2023 р. ці показники стали від'ємними, що свідчить про збитковість і неефективне використання ресурсів. У 2024 р. ситуація частково вирівнялася, однак показники залишилися низькими: рентабельність активів становила - 185,17%, а рентабельність діяльності та продукції збереглася на рівні - 3,0%.

Таблиця 2.7

**Показники рентабельності ТОВ «Молоко на Володимирській»
за 2022-2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютні відхилення 2024/2022
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	620,00	-683,20	-202,70	-822,70
Активи, тис. грн	658,20	347,10	109,50	-548,70
Рентабельність активів, %	94,17	-196,86	-185,17	-279,34 п.п.
Власний капітал, тис. грн	601,50	10,80	-131,50	-733,00
Рентабельність власного капіталу, %	103,08	-6325,93	154,11	+51,03 п.п.
Рентабельність діяльності, %	13,82	-11,68	-3,00	-16,82 п.п.
Рентабельність продукції, %	13,82	-11,68	-3,00	-16,82 п.п.

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Позитивним моментом є часткове відновлення рентабельності власного капіталу до 154,11% у 2024 р., що може свідчити про спроби вирівнювання фінансових результатів. Загалом динаміка рентабельності характеризується негативними тенденціями та вказує на необхідність перегляду фінансової та виробничої стратегії підприємства.

Своєчасне й повне фінансове забезпечення господарської діяльності підприємства, його інвестиційного розвитку та виконання зобов'язань перед

державою, кредиторами й іншими контрагентами значною мірою залежить від якісного формування фінансових ресурсів і їх раціонального використання.

Широкий вибір джерел залучення коштів, у тому числі можливості фінансового ринку, відкриває підприємству простір для гнучкого планування структури капіталу, добираючи оптимальні поєднання власних і позикових коштів відповідно до стратегічних цілей (рис. 2.3). Такий підхід дає змогу не лише підтримувати стабільну платоспроможність, а й своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізуючи ризики. Тому особливого значення набуває постійний моніторинг внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на вартість і доступність ресурсів, аби забезпечити належний рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

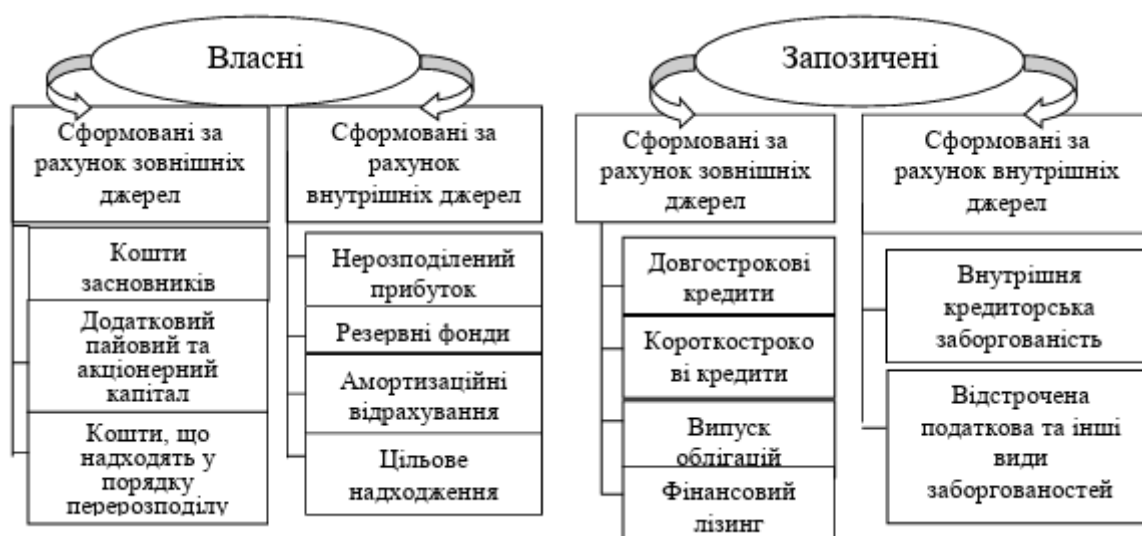


Рис. 2.3 Схематичне представлення основних джерел формування капіталу підприємства [17; 30]

Здатність підприємства ефективно управляти власним фінансовим станом із урахуванням майбутнього розвитку визначається не лише поставленими цілями, а й глибоким розумінням впливу різних факторів і джерел фінансування на господарську діяльність. Ключового значення набуває

своєчасна діагностика рівня та структури фінансового забезпечення. Передусім необхідно оцінити достатність загального обсягу фінансових ресурсів, а далі – здійснити контролінг відповідності їх фактичної структури цільовим показникам, закладеним у фінансовій стратегії підприємства.

Для підвищення результативності механізму фінансового забезпечення доцільно запровадити системну діагностику, спрямовану на визначення й класифікацію реального стану фінансування та ступеня його ефективності. У межах такого аналізу слід встановити склад і співвідношення джерел фінансування виробництва, оцінити рівень фінансової стійкості, що формується на основі наявної структури фінансових ресурсів, а також перевірити, наскільки ця структура узгоджується з обсягом і складом активів підприємства, зважаючи на специфіку його виробничо-господарської діяльності.

Аналіз структури капіталу є фундаментальною передумовою для оцінки ефективності його використання. Капітал на підприємстві перебуває у безперервному кругообігу, що спричиняє постійні зміни як у джерелах його формування (пасивах), так і в напрямках розміщення (активах). Саме тому дослідження динаміки капіталу доцільно зосередити на вивченні його раціонально збалансованої структурної єдності. Склад і структура капіталу ТОВ "Молоко на Володимирській" візуалізовані на рисунку 2.4 та представлені у таблиці 2.8.

За наведеними даними видно, що у 2022-2024 рр. фінансовий стан ТОВ «Молоко на Володимирській» суттєво погіршився. Власний капітал зменшився з 601,5 тис. грн у 2022 р. до від'ємного значення -131,5 тис. грн у 2024 р., що свідчить про накопичені збитки та втрату фінансової незалежності. Нерозподілений прибуток перетворився у значний збиток (-525,2 тис. грн), тоді як неоплачений капітал залишається досить високим, що створює додатковий тиск на фінансову стійкість.

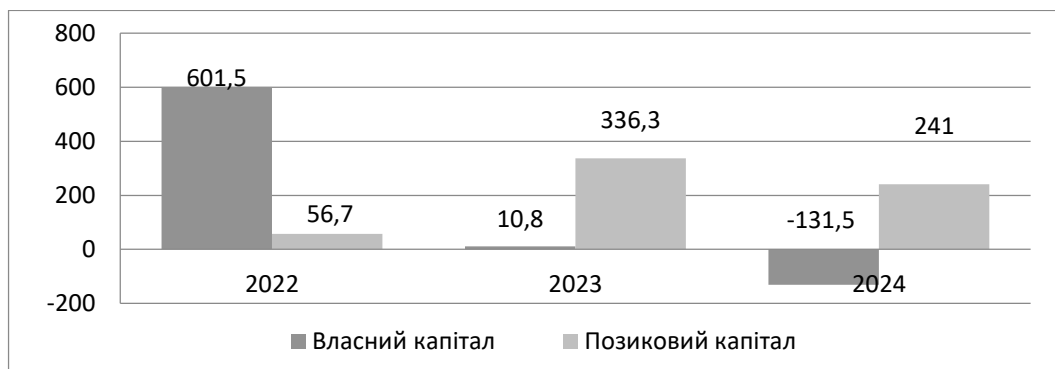


Рис. 2.4 Динаміка обсягів капіталу ТОВ «Молоко на Володимирській» за 2022-2024 рр.(станом на кінець року)

Джерело: створено на основі [34]

Позитивним моментом є стабільність зареєстрованого капіталу (1000 тис. грн), однак його роль нівелюється через зростання зобов'язань. Позиковий капітал зріс більш ніж у чотири рази (з 56,7 до 241,0 тис. грн), а співвідношення власного й позикового капіталу стало негативним, що свідчить про залежність підприємства від кредиторів.

Таблиця 2.8

Склад і структура капіталу ТОВ «Молоко на Володимирській» за 2022-2024 роки

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024/2022	
	Сума, тис. грн	Структур а, %	Сума, тис. грн	Структур а, %	Сума, тис. грн	Структур а, %	Тис. грн	%
1. Власний капітал	601,5	91,4	10,80	3,1	-131,50	-120,1	-733,00	211,5
1.1 Зареєстрований (пайовий) капітал	1000,0	151,9	1000,0	288,1	1000,0	913,2	0	761,3
1.2 Нерозподілений прибуток	367,7	55,9	-322,50	-92,9	-525,20	-479,6	-892,9	-535,5
1.3 Неоплачений капітал	766,2	116,4	666,70	192,1	606,30	553,7	-159,9	437,3
1. Позиковий капітал	56,7	8,6	336,30	96,9	241,00	220,1	184,3	211,5
2.1 Поточна кредиторська заборгованість	56,7	8,6	336,30	96,9	241,00	220,1	184,3	211,5
Капітал, разом	658,2	100	347,10	100	109,50	100	-548,7	x

Джерело: підготовлено автором на основі фінансової звітності компанії

Загалом структура балансу демонструє кризовий стан: зниження власних джерел фінансування та зростання боргового навантаження вимагають впровадження антикризових заходів, пошуку додаткових джерел капіталу та відновлення прибутковості діяльності.

Головною причиною від'ємного значення розміру власного капіталу протягом аналізованого періоду є наявність непокритих збитків. Їх розмір на кінець 2024 року склав 525,20 тис. грн. Це призвело до порушення основних принципів господарювання, в результаті чого підприємство не лише втратило можливість здійснювати самофінансування, але й виконувати умови самоокупності виробництва.

Аналіз кредиторської заборгованості заслуговує на особливу увагу, оскільки вона служить джерелом покриття дебіторської заборгованості підприємства. З огляду на це, доцільно здійснювати порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості. Якщо сума дебіторської заборгованості перевищує кредиторську, це свідчить про іммобілізацію власного капіталу в дебіторську заборгованість. У разі протилежної ситуації йдеться про недостатність власного капіталу для фінансування діяльності підприємства (табл. 2.9). Для досліджуваного суб'єкта господарювання характерним є саме другий сценарій.

Таблиця 2.9

**Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості
ТОВ «Молоко на Володимирській» за 2022-2024 роки**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютні відхилення 2024/2022
Дебіторська заборгованість	658,2	347,10	109,50	-548,7
Кредиторська заборгованість	56,7	336,30	241,00	184,3
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	12,1	1,0	0,5	-11,6

Джерело: підготовлено автором на основі фінансової звітності компанії

Упродовж 2022-2024 рр. відбулося суттєве скорочення дебіторської заборгованості - з 658,2 тис. грн у 2022 р. до 109,5 тис. грн у 2024 р. (зменшення на 548,7 тис. грн). Це свідчить про активізацію розрахунків із покупцями та зменшення ризику неповернення коштів. Водночас кредиторська заборгованість зросла більш ніж у чотири рази - з 56,7 тис. грн до 241,0 тис. грн, що вказує на посилення залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості погіршилося з 12,1 у 2022 р. до 0,5 у 2024 р., тобто підприємство з позиції кредитора фактично перетворилося на боржника. Така тенденція є негативною, оскільки свідчить про втрату фінансової рівноваги та підвищення ризику неплатоспроможності.

Інтенсивність використання капіталу та рівень його ділової активності визначаються показниками оборотності як сукупного капіталу, так і його окремих складових. У зв'язку з цим необхідно провести розрахунок показників оборотності капіталу підприємства, представлених у таблиці 2.10. Аналіз даних цієї таблиці показує, що підприємство використовує наявний капітал недостатньо ефективно.

Таблиця 2.10

**Показники оборотності капіталу ТОВ «Молоко на Володимирській»
за 2022-2024 роки**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютні відхилення 2024/2022
1. Середній розмір капіталу, тис. грн., у т.ч.	658,2	347,10	109,50	-548,7
1.1 Власного капіталу	601,5	10,80	-131,5	-733,0
1.2. Позикового капіталу	56,7	336,30	241,0	184,3
2. Виручка від реалізації, тис. грн.	4488,30	5854,30	6753,20	2264,90
3. Оборотність капіталу, дні, у т.ч.:	52,79	21,34	5,84	-46,95
3.1 Власного капіталу	48,26	0,66	-7,01	-55,27

Продовження табл. 2.10

3.2. Позикового капіталу	4,55	20,68	12,86	8,31
4. Число оборотів капіталу, раз, у т.ч.:	6,82	16,87	61,67	54,85
4.1. Власного капіталу	7,46	542,06	-51,35	-58,81
4.2. Позикового капіталу	79,16	17,41	27,99	-51,17

Джерело: підготовлено автором на основі фінансової звітності компанії

Показники оборотності капіталу покращилися: період обороту скоротився з 52,79 до 5,84 днів, а кількість оборотів зросла з 6,82 до 61,67 разів, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Проте дисбаланс між власним і позиковим капіталом створює високі фінансові ризики, тому для стабілізації фінансового стану необхідно зосередитися на нарощенні власних джерел фінансування та оптимізації структури капіталу.

Таким чином, дослідивши джерела фінансування діяльності підприємства, можна зробити висновок, що його розвиток значною мірою залежить від оптимального співвідношення власних і позикових ресурсів. Наявність від'ємного власного капіталу та зростання боргового навантаження свідчать про необхідність пошуку ефективних механізмів відновлення фінансової стійкості. Для цього доцільно посилити контроль за витратами, підвищити рентабельність виробництва та спрямувати зусилля на залучення додаткових інвестицій, що дозволить зміцнити фінансову незалежність та забезпечити стабільність подальшої діяльності.

Також, доцільним джерелом фінансових ресурсів для підприємства може стати лізинг, особливо при інвестуванні капіталу. Попри низький рівень використання в Україні, він має значний потенціал. Будь-яке підприємство потребує залучення ресурсів для розвитку: у певних випадках доцільно збільшувати власний капітал, в інших - залучати позики. Вибір оптимальної форми фінансування має здійснювати фінансовий менеджер за визначеними критеріями. Для ТОВ «Молоко на Володимирській» важливим завданням є створення або вдосконалення системи управління на основі контролінгу, що сприятиме виходу з кризового стану та пошуку нових джерел фінансування.

2.3. Оцінка ефективності діючої фінансової стратегії

Стратегічне управління ТОВ «Молоко на Володимирській» спрямоване на зміцнення позицій компанії на ринку молочних продуктів України та забезпечення її довгострокового розвитку. Основні аспекти стратегії прямо впливають на фінансові результати підприємства:

1. Диверсифікація асортименту. Розширення портфелю продукції за рахунок хлібобулочних виробів, кондитерських товарів та готових страв дозволяє залучати додаткові джерела доходу, знижувати фінансові ризики та збільшувати рентабельність.

2. Розвиток каналів збуту. Активна робота з роздрібними мережами та онлайн-платформами забезпечує стабільний грошовий потік, оптимізує витрати на збут і підвищує ефективність капіталовкладень.

3. Покращення якості продукції. Орієнтація на високі стандарти якості сприяє зростанню лояльності споживачів, зменшенню рекламаций та додаткових витрат, а також відкриває перспективи для експорту, що підвищує фінансову стійкість компанії.

4. Інновації та технології. Впровадження сучасних виробничих та управлінських технологій дозволяє оптимізувати операційні витрати, підвищити продуктивність праці та зменшити собівартість продукції, що позитивно впливає на фінансові показники.

У сучасних умовах змінних ринкових відносин, воєнного стану в країні та жорсткої конкуренції важливо бути в курсі справ у своєму бізнесі. У цьому можуть допомогти різноманітні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози.

На основі наведеної інформації проведемо загальний SWOT-аналіз для підприємства, що працює в сфері роздрібної торгівлі молочними продуктами в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз по ТОВ «Молоко на Володимирській»

Сильні сторони	Слабкі сторони
игідне розташування, що забезпечує високий пішохідний трафік і доступність для клієнтів пеціалізація на молочних продуктах може приваблювати споживачів, які шукають якісні та свіжі товари.	бмежені фінансові ресурси можуть стримувати можливості для розширення асортименту, маркетингових заходів або модернізації обладнання.
Можливості	Загрози
поживачі все більше цінують якість та свіжість продуктів, що може сприяти збільшенню клієнтської бази. ведення органічних або спеціалізованих молочних продуктів може залучити нових клієнтів.	1. Коливання в економіці можуть впливати на купівельну спроможність споживачів та їхні витрати на продукти харчування. 2. Нові регуляторні вимоги або стандарти можуть вимагати додаткових інвестицій або адаптації бізнес-процесів.

Джерело: створено автором

Як бачимо, ТОВ «Молоко на Володимирській» має конкурентні переваги завдяки вигідному розташуванню та спеціалізації на якісних молочних продуктах, що приваблює лояльних споживачів. Водночас, обмежені фінансові ресурси можуть ускладнювати розширення бізнесу, особливо в умовах економічної нестабільності та змін у регулюванні. Використання можливостей, таких як впровадження органічних продуктів, дозволить зміцнити позиції компанії на ринку, зменшуючи вплив потенційних загроз.

Для визначення найбільш впливових факторів на діяльність ТОВ «Молоко на Володимирській», було проведено PEST-аналіз, де визначено основні зовнішні чинники та силу їх впливу на досліджуване підприємство (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Основні зовнішні чинники та їх сила впливу на діяльність ТОВ
«Молоко на Володимирській»**

№	Чинники	Характер впливу	Сила впливу
1	Економічні	Вплив економічної стабільності, рівня ВВП, інфляції та курсу валют є значним	Висока

Продовження табл. 2.12

		Зростання вартості енергоносіїв і палива підвищує витрати на виробництво та логістику	Висока
2	Політичні та правові	Державна підтримка агропромислового комплексу, податкові пільги для виробників харчової продукції	Середня
		Зміни у санітарних та ветеринарних вимогах, посилення контролю якості продуктів харчування	Висока
3	Технологічні	Впровадження сучасних технологій переробки молока, автоматизація виробничих процесів	Середня
		Розвиток систем обліку та контролю якості продукції, цифровізація документообігу	Середня
4	Соціальні	Зміна споживчих уподобань - зростання попиту на натуральну та екологічну продукцію	Висока
		Зміна споживчих уподобань на онлайн-послуги та автоматизацію	Середня
5	Екологічні	Посилення екологічних стандартів, вимоги до утилізації відходів і скорочення викидів	Середня
6	Конкуренція	Висока конкуренція на ринку молочної продукції з боку великих національних брендів і місцевих виробників	Висока
		Необхідність постійного оновлення асортименту та підвищення якості продукції	Висока

Джерело: створено автором на основі узагальнення відкритих даних і власних досліджень

Проведемо оцінку конкурентних стратегій з позицій підприємства та ступеня зрілості ринку за допомогою матриці ADL/LC.

Таблиця 2.13

Матриця ADL/LC для ТОВ «Молоко на Володимирській»

Стадія життєвого циклу ринку	Слабка позиція	Середня позиція	Сильна позиція
Зародження (новий ринок, низька конкуренція)	Вихід з ринку	Інвестування в розвиток	Лідерство в інноваціях
Зростання (високий попит, активне розширення)	Концентрація на нішах	Розширення ринку	Агресивна експансія
Зрілість (насичений ринок, висока конкуренція)	Зниження витрат, пошук ніш	Диференціація, розширення асортименту	Лідерство, оптимізація процесів
Спад (падіння попиту, скорочення ринку)	Вихід з ринку	Диверсифікація	Монополізація

Джерело: створено автором самостійно

Дана матриця допомагає визначити стратегічну позицію підприємства, оцінюючи його конкурентоспроможність та стадію розвитку ринку (табл. 2.12).

Таким чином, проведений аналіз стратегічних орієнтирів, SWOT-аналізу та позиціонування ТОВ «Молоко на Володимирській» у матриці ADL/LC дає змогу сформувати цілісне бачення перспектив розвитку підприємства. Компанія працює на зрілому ринку з високою конкуренцією, де боротьба за споживача вимагає чітко вибудованої стратегії та гнучкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Вигідне розташування, спеціалізація на якісних молочних продуктах, упізнаваний бренд та лояльна база споживачів забезпечують підприємству певні конкурентні переваги. Проте обмежені фінансові ресурси та необхідність відповідати новим регуляторним вимогам створюють ризики, які можуть стримувати динаміку розвитку.

У сучасних умовах одним із ключових векторів для компанії є стратегія диференціації, що передбачає не лише розширення асортименту за рахунок органічної, безлактозної та фермерської продукції, а й активне використання інноваційних підходів у виробництві та збуті. Це дозволить зміцнити позиції на внутрішньому ринку та поступово виходити на нові сегменти. Важливим напрямом має стати розбудова багатоканальної системи продажів, поєднання традиційної торгівлі з онлайн-платформами та співпрацею з великими роздрібними мережами.

Крім того, підвищення стандартів якості та відповідність сучасним екологічним трендам (зокрема виробництво органічних продуктів) може стати інструментом залучення нових клієнтів та зміцнення довіри існуючих споживачів. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню більш стійкої бізнес-моделі, зниженню ризиків, пов'язаних з економічними коливаннями, та створенню потенціалу для експансії на суміжні ринки.

Отже, ТОВ «Молоко на Володимирській» має усі передумови для стабільного зростання та закріплення своїх позицій на конкурентному ринку. Успішна реалізація стратегії диференціації та розширення асортименту в

поєднанні з інноваційним підходом до виробництва і маркетингу стане запорукою підвищення фінансової стійкості, розширення клієнтської бази та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МОЛОКО НА ВОЛОДИМИРСЬКІЙ»

Фінансова стратегія займає ключові позиції в загальній стратегії підприємства. Її основною метою є надання ресурсів для забезпечення нарощування економічного потенціалу підприємства та максимізації вартості підприємства, а також зростання цінності суб'єкта господарювання для власника. До головних завдань фінансової стратегії відносяться [19]:

- 1) пошук ефективних способів використання фінансових можливостей підприємства у довгостроковій перспективі;
- 2) визначення заходів щодо збереження фінансової стійкості підприємства на ринку;
- 3) забезпечення ефективного вкладення підприємства з метою максимізації прибутку;
- 4) розробка та запровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 5) оптимальний розподіл та використання фінансових ресурсів;
- 6) обґрунтування альтернативних варіантів розвитку підприємства та способів виходу з кризи.

Отже, всі ці завдання спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності, стабілізації та покращення фінансово-економічного середовища.

Розвиток фінансової стратегії підприємства молокопереробної галузі вимагає адаптації до сучасних умов ринку, коливань сировинних цін, зміни купівельної спроможності населення та технологічних викликів. Для ТОВ «Молоко на Володимирській» ключовим завданням є формування збалансованої системи управління фінансовими ресурсами, яка забезпечуватиме стійкість підприємства, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності.

Одним із ключових напрямів удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Молоко на Володимирській» є оптимізація структури капіталу. Підприємству доцільно поступово зменшувати частку короткострокових зобов'язань у загальній сумі пасивів і водночас підвищувати частку власного капіталу. Це може бути забезпечено шляхом реінвестування отриманого прибутку у виробничий розвиток та залучення довгострокових кредитних ресурсів із нижчою вартістю обслуговування. Такий підхід сприятиме підвищенню фінансової гнучкості підприємства та дозволить ефективніше покривати сезонні розриви у грошових потоках, характерні для молочної галузі.

На основі статистичних даних за 2021–2024 роки здійснено прогноз чистого доходу підприємства на період до 2028 року із застосуванням методу лінійної екстраполяції тренду (рис. 3.1).

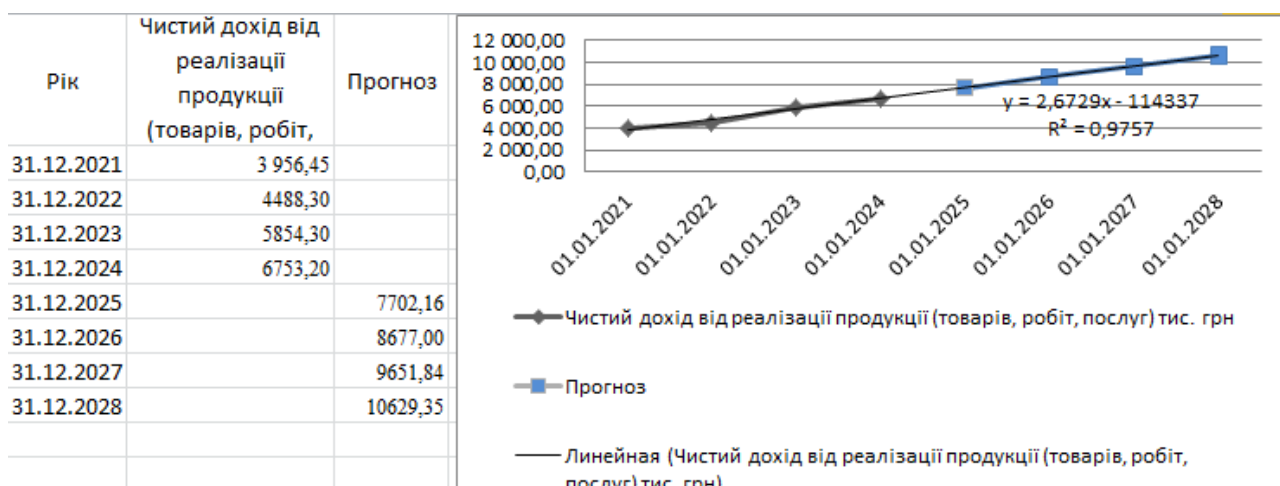


Рис. 3.1 Прогноз чистого доходу ТОВ «Молоко на Володимирській» на період до 2028 року

Джерело: створено автором самостійно на основі [34]

На основі поданих даних і графіка можна зробити такий висновок:

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2021 році показник становив 3956,45 тис. грн, а за прогнозом до 2028 року він зросте до 10629,35 тис. грн, тобто майже утричі.

Лінійне рівняння тренду $y=2,6729x-114337$ та високий коефіцієнт детермінації $R^2=0,9757$ свідчать про високу достовірність побудованої моделі, що означає сильну кореляцію між роком і величиною доходу.

Як бачимо, прогноз свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства, з поступовим збільшенням обсягів реалізації продукції, що є передумовою зростання його фінансової стабільності та конкурентоспроможності у майбутньому періоді.

Ось приклад таблиці 3.1, що відображає розрахунок економічного ефекту від впровадження системи «cost control» на ТОВ «Молоко на Володимирській».

Таблиця 3.1

Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи управління витратами («cost control») на ТОВ «Молоко на Володимирській»

Показник	2024 рік (до впровадження)	Прогноз після впровадження	Відхилення, ±	Відхилення, %
Загальні виробничі витрати, тис. грн	6 500,00	6 422,00	-78,00	98,8
У тому числі логістичні витрати, тис. грн	780,00	702,00	-78,00	90,0
Частка логістичних витрат у загальних, %	12,0	10,9	-1,1	90,8
Очікувана економія коштів, тис. грн	-	78,00	-	-

Джерело: розраховане автором самостійно

Другим напрямом є удосконалення системи управління витратами. Для цього ТОВ «Молоко на Володимирській» варто впровадити інструменти управлінського обліку, що дозволять відстежувати витрати за центрами відповідальності. Впровадження системи «cost control» сприятиме скороченню виробничих витрат, підвищенню енергоефективності та раціональному використанню сировини.

Отже, завдяки впровадженню системи управління витратами («cost control») підприємство може щорічно зменшувати логістичні витрати на 10%,

що забезпечить економію близько 78 тис. грн. Це сприятиме зниженню загальних виробничих витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Одним із стратегічних напрямів удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Молоко на Володимирській» є розширення асортименту продукції з вищою маржинальністю, що сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Для підприємств молочної промисловості диверсифікація асортименту є одним із найефективніших інструментів зростання рентабельності, оскільки дозволяє перерозподіляти ресурси з низькорентабельних напрямів на більш прибуткові.

Збільшення частки фасованих продуктів з високою доданою вартістю.

Таблиця 3.2

Аналіз потенціалу підвищення маржинальності через розширення асортименту фасованої продукції

Категорія продукції	Приклади продуктів	Перевага маржинальності
Йогурти	Питні та ложкові йогурти, біойогурти, грецькі йогурти, десерти на основі йогуртів	Висока додана вартість за рахунок використання заквасок, наповнювачів (фрукти, злаки), преміального пакування та брендингу
Сирки	Глазуровані сирки, сиркові маси з різними смаками, сирники швидкого приготування	Висока націнка завдяки десертному позиціонуванню, використанню глазури та порційного пакування
Сметана і вершки	Сметана 10-25% у фасуванні 200–400 г, вершки для кави, кулінарні вершки 30%	Преміалізація - споживач готовий платити більше за зручний об'єм і вищу жирність

Джерело: створено автором самостійно

Фасована продукція має суттєво вищу кінцеву ціну порівняно з базовою сировиною (молоком у великій тарі або сиром-сировиною), оскільки включає витрати на переробку, пакування, маркетинг і брендинг. Такі продукти забезпечують підприємству стабільний дохід, знижують залежність від коливань цін на сировину та формують лояльність споживачів.

Розвиток лінійки фасованих продуктів дозволить підприємству підвищити середню рентабельність продажів на 3-5%, зменшити залежність від оптових каналів збуту та розширити присутність у роздрібних мережах.

2. Введення функціональних і спеціалізованих лінійок продукції

Другим перспективним напрямом є розроблення функціональних молочних продуктів, орієнтованих на конкретні потреби та сегменти споживачів. Ця стратегія реалізує принцип «value-added» - створення доданої цінності, за яку споживач готовий платити преміальну ціну. Такі продукти менш чутливі до цінової конкуренції та забезпечують вищий рівень прибутковості.

Таблиця 3.3

Функціональні та спеціалізовані лінійки продукції для підвищення прибутковості

Функціональна лінійка	Приклади продуктів	Цільова аудиторія та причина премії
Безлактозна	Безлактозне молоко, вершки, сир	Люди з непереносимістю лактози; премія за спеціальну технологічну обробку
Протеїнова	Високобілкові йогурти, протеїнові коктейлі, сир для спортсменів	Спортсмени, споживачі здорового харчування; премія за підвищений вміст білка
Дитяча	Дитячі сирки, йогурти з вітамінами, молоко в маленьких пляшках	Батьки; премія за якість, безпеку та додаткові поживні речовини
Органічна (ЕКО)	Сертифіковані органічні молочні продукти	Споживачі, орієнтовані на здоровий спосіб життя; премія за сертифікацію та екологічне виробництво

Джерело: створено автором самостійно

Впровадження таких продуктів може забезпечити зростання чистого доходу підприємства на 15–20% у середньостроковій перспективі, а також розширити ринки збуту.

Диверсифікація асортименту з орієнтацією на високорентабельні продукти є стратегічним чинником підвищення прибутковості ТОВ «Молоко на Володимирській». Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству підвищити

маржинальність виробництва, стабілізувати фінансові потоки та сформувати конкурентні переваги на ринку молочної продукції.

Не менш важливою складовою є формування інвестиційної політики, спрямованої на оновлення основних засобів і впровадження енергоощадних технологій. Розширення інвестицій у модернізацію обладнання дозволить знизити собівартість продукції, підвищити продуктивність праці та покращити якість готових виробів. Залучення інвестиційних ресурсів доцільно здійснювати через державні та регіональні програми підтримки агропереробки, а також через партнерство з місцевими громадами.

Окремим напрямом удосконалення фінансової стратегії є посилення фінансової стійкості та управління ризиками. У сучасних умовах економічної нестабільності підприємству важливо сформувати резерв ліквідності для покриття непередбачених витрат. Також доцільно розробити політику хеджування ризиків, пов'язаних зі змінами цін на молоко-сировину, паливо та енергоресурси.

Підвищення ефективності фінансової стратегії можливе також за рахунок удосконалення системи планування та контролю. Розробка бюджетів по центрах прибутку та регулярний аналіз відхилень фактичних показників від планових дозволять оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Важливо забезпечити інтеграцію фінансової стратегії з маркетинговою та виробничою політикою підприємства, що сприятиме узгодженості цілей і ресурсів.

Узагальнюючи, напрями вдосконалення фінансової стратегії ТОВ «Молоко на Володимирській» полягають у комплексній модернізації фінансового управління: від оптимізації структури капіталу до впровадження цифрових рішень і розвитку інноваційного потенціалу. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству забезпечити фінансову стабільність, знизити ризики і сформувати передумови для сталого економічного зростання.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції фінансова стратегія малого підприємства набуває особливого значення як ключовий інструмент забезпечення стабільності, гнучкості та ефективного розвитку бізнесу. Проведене дослідження дозволило з'ясувати сутність, роль і класифікаційні ознаки фінансової стратегії, визначити чинники, що впливають на її розроблення та реалізацію.

По-перше, фінансова стратегія є складовою загальної стратегії розвитку підприємства, яка визначає довгострокові орієнтири формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Вона узгоджується з корпоративною стратегією та спрямована на досягнення фінансової стійкості, зростання вартості бізнесу й підвищення конкурентоспроможності. Її основна мета полягає не лише у накопиченні капіталу, а й у його раціональному використанні через оптимізацію структури капіталу, управління грошовими потоками, ризиками та інвестиціями.

По-друге, фінансова стратегія виконує подвійну функцію - виступає одночасно підсистемою стратегічного управління і системоутворюючим елементом, що координує всі напрями діяльності підприємства. Через фінансові інструменти реалізуються інші види стратегій виробнича, інвестиційна, маркетингова, кадрова.

Процес формування фінансової стратегії передбачає три етапи: розроблення, реалізацію та коригування. Найважливішим є етап розроблення, який включає визначення фінансових цілей, оцінку потенціалу підприємства, аналіз зовнішнього середовища, прогнозування показників та вибір інструментів досягнення цілей. На неї впливають як зовнішні чинники (макроекономічні умови, державна політика, правове регулювання), так і внутрішні (структура капіталу, фінансовий потенціал, організаційна структура, маркетингова політика).

За результатами аналізу діяльності ТОВ «Молоко на Володимирській» визначено основні тенденції розвитку підприємства, оцінено фінансові результати, ліквідність, платоспроможність і рентабельність. Підприємство є сучасним представником молочної галузі, діяльність якого спрямована на виробництво високоякісної продукції. Аналіз показав зростання чисельності персоналу на 2,4 %, фонду оплати праці - на 25,1 %, а продуктивності праці - на 47 %, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

Водночас фінансові результати демонструють негативну тенденцію: у 2022 році зафіксовано прибуток 620,0 тис. грн, тоді як у 2023-2024 рр. збитки (-202,7 тис. грн у 2024 р.). Основною причиною є перевищення темпів зростання витрат над доходами та збільшення операційних витрат. Незважаючи на підвищення чистого доходу від реалізації на 50,47 %, фінансовий результат до оподаткування залишився від'ємним.

Аналіз структури активів і пасивів виявив скорочення вартості активів на 83,4 % та від'ємний власний капітал (-131,5 тис. грн), що свідчить про втрату фінансової стійкості. Коефіцієнти ліквідності знизилися до критичного рівня, що вказує на дефіцит оборотних коштів і ризик неплатоспроможності.

Рентабельність активів і діяльності суттєво зменшилась, тоді як рентабельність власного капіталу зросла технічно - через зменшення його бази. Структура капіталу характеризується високою часткою позикових ресурсів і від'ємним власним капіталом. Проте спостерігається позитивна динаміка оборотності капіталу (з 6,82 до 61,67 разів) і зниження дебіторської заборгованості, що створює передумови для фінансового оздоровлення.

Головними напрямками удосконалення фінансової стратегії ТОВ «Молоко на Володимирській» визначено:

- оптимізацію структури капіталу через зменшення частки короткострокових зобов'язань та реінвестування прибутку;

- удосконалення системи управління витратами із впровадженням «cost control», що дозволить скоротити витрати на 10 % і підвищити енергоефективність;
- диверсифікацію асортименту з орієнтацією на високомаржинальні продукти (грецькі йогурти, сирки, органічна й безлактозна продукція), що забезпечить зростання чистого доходу на 15–20 %;
- розвиток інвестиційної політики через модернізацію виробництва та залучення довгострокових фінансових ресурсів;
- впровадження системи фінансового планування та контролю з бюджетуванням по центрах прибутку.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, забезпечивши його сталий розвиток на внутрішньому ринку молочної продукції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Boiko V., Lyzak M., Vasylytsiv T. Financial and economic performance of agricultural enterprises: analysis and policy improvement. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2024.
2. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління сучасним підприємством. *Економічні горизонти*. 2023. № 24. С. 39–49.
3. Гужва І., Калінкін А. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України / І. Гужва, А. Калінкін // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 70. – С. 39–47. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5304>
4. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. *Фінансовий менеджмент : навч. посіб.* // Ж. М. Жигалкевич, О. В. Кам'янська. – Київ, 2022.
5. Дрига О. В., О. Л. Кушель Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства / О. В. Дрига, // *Економічний простір*. — 2024. — С. 120–124.
6. Алексін Г. О. Сутність фінансової стратегії підприємств та її складові / Г. О. Алексін // *Modern Economics*. – 2020. – № 21. – С. 6–12.
7. Нікольчук Ю., Лопатоська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства / Ю. Нікольчук, О. Лопатоська // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. – 2022. – Вип. 42. – С. 77–85.
8. Iorgachova M., Kovalova O., Kirsanova V. *Development of ways to improve strategic financial planning in an enterprise*. *Technology Audit and Production Reserves*, 2025.
9. Волощук Л. О. Фінансова стратегія в управлінні розвитком та економічною безпекою підприємств. *Економічний журнал Одеського*

політехнічного університету. 2017. № 1. С. 23–30. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2017/No1/23.pdf>

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

11. Кіктенко О.В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства / О.В. Кіктенко, В.В. Буря// Держава та регіони, 2019. №3(108). С. 115-120.

12. Ковальова А.М. Фінанси: Навч. посібник. / Ковальова А.М. — Харків, 2019. 384 с.

13. Обущак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 9. С. 92-100.

14. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М., Перепадя Ф. Л. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник — МДУ, 2022. — 343 с.

15. Ігнат'єва І. А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю. Стратегічне управління в системі сучасного менеджменту // Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. — Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. — С. 214–272.

16. Блакита Г.В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти : монографія / Г. В. Блакита. К.: КНТЕУ, 2019. 244 с.

17. Бражна, Л. В. Аналіз розвитку та фінансового стану підприємств у військовий період. Економіка, управління та адміністрування, 2023. (2(104), 79–85. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-79-85](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-79-85)

18. Ковальчук Н. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1001>

19. Житар М. О. Стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах цифрової економіки // *Економіка та управління*. – 2024 – С. 45–52.
20. Докієнко, Л. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2020. (14), 25-31. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.5>
21. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. *Principles of Corporate Finance*. – 14th ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2022. – 976 p.
22. Yuliia I. Klius, Denys V. Fomenko. Improving the approach to assessing the economic sustainability of regional enterprises. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2023. (4 (102), 66-70. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.11>
23. Hillier D., Grinblatt M., Titman S. *Financial Markets and Corporate Strategy*. 3rd ed. – New York : McGraw-Hill, 2023. – 1163 с.
24. Сітак І., Івахненко А. Управління фінансовою стійкістю в системі формування фінансової стратегії підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*, 2021, № 3, С. 7–15.
Сидорчук І. *Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах розвитку економіки*. MDES, 2025.
25. Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. No 20(48). С. 67–75.
26. Шот А. П., Братух Д. Є. Місце і значення розрахункових операцій у забезпеченні стабільності фінансового стану підприємств України. *Молодий вчений*. 2022. № 10. С. 96-100.
27. Lee C. F., Lee J., Lee M. *Corporate Finance and Strategy: An Active Learning Approach*. – Singapore : World Scientific Publishing Company, 2022. – 1368 с.

28. Антохова І, Водянка Л, Сибирка Л. Фінансова стратегія розвитку підприємства. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2019. VII (34). С. 38–41.
29. Ярина А. Ф., Томілін О. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 19 січ. 2024.
30. Облік та фінанси : навчальний посібник (за Програмою предметного тесту з обліку та фінансів єдиного фахового вступного випробування для вступу на навчання для здобуття ступеня магістра)/ [за ред. Куцика П. О. ; П. О. Куцик, Р. М. Воронко, Т. О. Герасименко, О. І. Копилук, В. І. Бачинський та ін.]. – Львів: вид-во ЛТЕУ, 2023. 345 с.
31. Кулішов В. В. Економіка підприємства. Теорія і практикум: навч. посібник. – Львів: Магнолія, 2020. – 208 с.
32. Лагодієнко В. Ф., Каламан О. Фінансова стратегія та конкурентоспроможність підприємства: причинно-наслідкових зв'язки / В. Ф. Лагодієнко, О. Каламан // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів Міжн. наук.-практ. конф. — Київ: КНЕУ, 2020. — С. 292–294.
33. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. - 402 с.
34. Фінансова звітність ТОВ "Молоко на Володимирській" URL: https://clarity-project.info/edr/43512521#google_vignette

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на кінець періоду на 2022-2024 роки

Актив	Код рядка			
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи				
первісна вартість				
накопичена амортизація				
Незавершені капітальні інвестиції				
Основні засоби				
первісна вартість				
знос				
Інвестиційна нерухомість				
первісна вартість				
знос				
Довгострокові біологічні активи				
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
Довгострокова дебіторська заборгованість				
Відстрочені податкові активи				
Інші необоротні активи				
Усього за розділом I				
II. Оборотні активи				
Запаси				
Поточні біологічні активи				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги				
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами				
з бюджетом				
у тому числі з податку на прибуток				
з нарахованих доходів				
Інша поточна дебіторська заборгованість				
Поточні фінансові інвестиції				
Гроші та їх еквіваленти				
Витрати майбутніх періодів				
Інші оборотні активи				
Усього за розділом II				
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс				
Пасив	Код рядка			

I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал				
Внески до незареєстрованого статутного капіталу				
Капітал у дооцінках				
Додатковий капітал				
Резервний капітал				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)				
Неоплачений капітал				
Вилучений капітал				
Усього за розділом I				
. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків				
Інші довгострокові зобов'язання				
Довгострокові забезпечення				
Цільове фінансування				
Усього за розділом II				
II. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги				
розрахунками з бюджетом				
у тому числі з податку на прибуток				
розрахунками зі страхування				
розрахунками з оплати праці				
за одержаними авансами				
за розрахунками з учасниками				
Поточні забезпечення				
Доходи майбутніх періодів				
Інші поточні зобов'язання				
Усього за розділом III				
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс				

Додаток Б

Звіт про фінансові результати за 2022-2024 роки

Стаття	Код рядка			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)				
Валовий:				
прибуток				
збиток				
Інші операційні доходи				
Адміністративні витрати				
Витрати на збут				
Інші операційні витрати				
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток				
збиток				
Дохід від участі в капіталі				
Інші фінансові доходи				
Інші доходи				
Фінансові витрати				
Втрати від участі в капіталі				
Інші витрати				
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток				
збиток				
Витрати (дохід) з податку на прибуток				
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування				
Чистий фінансовий результат:				
прибуток				
збиток				