

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Формування фінансової стратегії розвитку малого підприємства»

Виконала: студентка IV курсу, групи ФБС(з)-41
спеціальності:

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Дворська Тетяна Тарасівна

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів
Дмитровська В.С.

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту і маркетингу
Гречаник Н.Ю.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Фінансова стратегія підприємства: сутність, функції та місце в системі управління.....	6
1.2. Класифікація фінансових стратегій та методичні підходи до їх розроблення.....	10
1.3. Специфіка фінансового стратегування діяльності малого підприємства в умовах воєнного стану	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ФОП «СЕНЧАК І.Д.».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП «Сенчак І.Д.».....	22
2.2. Аналіз фінансового стану та результатів діяльності малого підприємства	26
2.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії діяльності ФОП «Сенчак І.Д.».....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	42
3.1. Вибір типу та стратегічних пріоритетів фінансової стратегії розвитку малого підприємства	42
3.2. Розробка стратегічного фінансового плану розвитку малого підприємства.....	49
3.3. Оцінка очікуваної ефективності та управління ризиками реалізації фінансової стратегії підприємства.....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Функціонування малого підприємства в умовах ринкової конкуренції, воєнного стану та макроекономічної нестабільності вимагає системного підходу до управління фінансовими ресурсами та визначення стратегічних пріоритетів розвитку. Саме фінансова стратегія є тим інструментом, який перетворює загальні цілі підприємства на конкретні фінансові орієнтири, дозволяє оптимально розподілити обмежені ресурси і забезпечити сталий розвиток в умовах невизначеності.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена поєднанням двох чинників. По-перше, малий бізнес залишається одним із ключових секторів української економіки: за даними Державної служби статистики України, суб'єкти малого підприємництва формують понад 17% ВВП та забезпечують зайнятість значної частини населення. По-друге, введення воєнного стану 24 лютого 2022 року суттєво ускладнило умови господарювання: зросла інфляція, підвищилися відсоткові ставки, скоротилася купівельна спроможність, виникли логістичні обмеження. В таких умовах правильно сформована фінансова стратегія є не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та розвитку малого підприємства.

Дослідженням теоретичних і практичних аспектів формування фінансових стратегій підприємств займалися відомі вітчизняні та зарубіжні науковці: І. О. Бланк [3], А. М. Поддєрьогін [26], Л. О. Лігоненко [17], О. С. Філімоненков [33], В. М. Опарін [23], Н. І. Ansoff [37], М. Е. Porter [38] та інші. Разом з тим специфіці фінансового стратегування малого підприємства в умовах воєнного стану в Україні присвячено відносно невелику кількість наукових праць, що підкреслює актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії розвитку малого підприємства в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, функції та місце фінансової стратегії в системі управління підприємством;
- систематизувати класифікацію фінансових стратегій та методичні підходи до їх розроблення;
- дослідити специфіку фінансового стратегування малого підприємства в умовах воєнного стану;
- провести організаційно-економічну характеристику ФОП «Сенчак І.Д.»;
- здійснити аналіз фінансового стану та результатів діяльності малого підприємства;
- оцінити ефективність фінансової стратегії ФОП «Сенчак І.Д.»;
- обґрунтувати вибір типу та стратегічних пріоритетів фінансової стратегії розвитку малого підприємства;
- розробити стратегічний фінансовий план розвитку малого підприємства;
- оцінити очікувану ефективність і визначити ризики реалізації запропонованої фінансової стратегії.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність ФОП «Сенчак І.Д.»

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування фінансової стратегії розвитку малого підприємства в сучасних умовах господарювання.

У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції (для розкриття теоретичних засад); горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний метод (для оцінки фінансового стану підприємства); SWOT-аналіз і PESTLE-аналіз (для стратегічної діагностики); метод Дюпон (для факторного аналізу рентабельності власного капіталу); сценарне планування та бюджетування (для розроблення стратегічного фінансового плану).

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України, фінансова звітність ФОП «Сенчак І.Д.» за 202-2025 рр., офіційні

статистичні дані Державної служби статистики України та Національного банку України, аналітичні матеріали Торгово-промислової палати України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основного змісту, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок; вона містить 20 таблиць, 14 рисунків, список із 38 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фінансова стратегія підприємства: сутність, функції та місце в системі управління

Ефективне управління підприємством в умовах ринкової конкуренції та макроекономічної нестабільності неможливе без чіткого визначення стратегічних пріоритетів у фінансовій сфері. Управлінські рішення щодо залучення капіталу, розподілу ресурсів між напрямками діяльності та управління ризиками мають базуватися на узгодженому довгостроковому баченні, а не лише на ситуативних міркуваннях. Саме фінансова стратегія покликана забезпечити цю узгодженість, перетворюючи загальні цілі підприємства на конкретні фінансові орієнтири і механізми їх досягнення.

Поняття «стратегія» (від грец. «strategia» – мистецтво полководця) почало активно застосовуватись у менеджменті з 1960-х років після виходу фундаментальних праць А. Чандлера, І. Ансоффа, М. Портера та Г. Мінцберга. А. Чандлер розумів стратегію як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [1]. Відтоді поняття стратегії набуло широкого розповсюдження у всіх функціональних сферах управління, включно з фінансовою.

У фінансовій науці визначення фінансової стратегії є предметом дискусій. Різні автори розставляють акценти по-різному: одні наголошують на цільовому аспекті, інші – на ресурсному, треті – на забезпеченні безпеки підприємства. Для систематизації цих підходів у табл. 1.1 наведено порівняльну характеристику ключових дефініцій.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика наукових підходів до визначення фінансової стратегії підприємства

Автор	Визначення поняття
І. О. Бланк [3]	«Система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства та найефективніших шляхів їх досягнення, що визначаються фінансовою філософією підприємства»
О. С. Філімоненков [33]	«Генеральний план дій із забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, їх раціонального розподілу та ефективного використання»
В. М. Опарін [23]	«Функціональна стратегія, похідна від корпоративної, покликана забезпечити фінансову базу для реалізації конкурентних переваг підприємства»
А. М. Поддєрьогін [26]	«Довгостроковий курс фінансової політики підприємства, розрахований на перспективу і передбачає вирішення масштабних завдань розвитку»
Л. О. Лігоненко [17]	«Система принципів і методів формування фінансових рішень, спрямованих на реалізацію місії та стратегічних цілей підприємства при збереженні його фінансової безпеки»

Джерело: узагальнено автором за [3; 17; 23; 26; 33]

Аналіз наведених визначень виявляє три спільних змістових блоки: по-перше, довгостроковий горизонт і цільова спрямованість; по-друге, охоплення рішень щодо формування та використання фінансових ресурсів; по-третє, підпорядкованість загально-корпоративним цілям. Разом з тим у визначенні Л. О. Лігоненко з'являється додатковий акцент на фінансовій безпеці, що набуває особливого значення в кризових умовах.

Фінансова стратегія підприємства виконує шість взаємопов'язаних функцій. Цілепокладальна функція полягає у формуванні системи фінансових цілей, внутрішньо узгоджених і пов'язаних із загально-корпоративними орієнтирами. Ресурсна функція передбачає визначення потреби у фінансових ресурсах і оптимальних джерел їх формування. Алокаційна функція встановлює пріоритети розподілу ресурсів між конкуруючими напрямками діяльності та

інвестиційними проєктами. Координаційна функція забезпечує узгодженість фінансових і нефінансових рішень у різних підрозділах підприємства. Контрольна функція реалізується через встановлення цільових фінансових показників (КРІ), відхилення від яких є сигналом для оперативного коригування. Нарешті, ризик-менеджерська функція передбачає ідентифікацію, оцінку та управління фінансовими ризиками відповідно до стратегічного профілю підприємства.

Схематичне відображення місця фінансової стратегії в ієрархії стратегій підприємства та її підсистем наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Місце фінансової стратегії в ієрархії стратегій підприємства

Джерело: [2; 7]

Як свідчить рис. 1.1, фінансова стратегія займає ключове місце серед функціональних стратегій, оскільки, з одного боку, визначається корпоративною стратегією, а з іншого – обмежує можливості реалізації всіх інших функціональних стратегій через фінансові ресурси. Підсистеми фінансової стратегії охоплюють стратегії формування капіталу, інвестиційну, управління грошовими потоками, дивідендну та стратегію ризик-менеджменту.

Шість функцій фінансової стратегії у їх взаємозв'язку з центральним елементом – фінансовою стратегією підприємства – відображено на рис. 1.2.

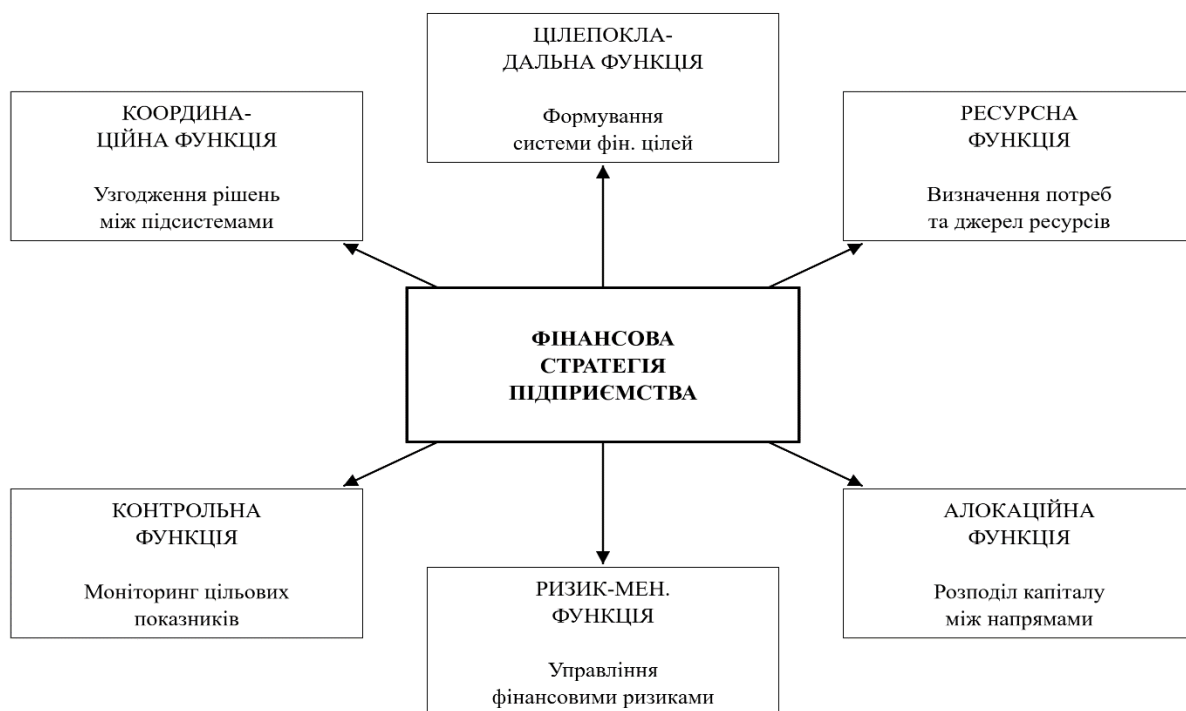


Рис. 1.2. Функції фінансової стратегії підприємства

Джерело: [23]

Важливою характеристикою фінансової стратегії є ступінь її формалізації, який суттєво різниться залежно від розміру підприємства. У великих корпораціях вона оформлюється як офіційний документ («Фінансовий стратегічний план»), схвалений радою директорів, з деталізованими кількісними показниками на 3-5 і більше років. На малих підприємствах фінансова стратегія, як правило, існує у спрощеному чи навіть неформалізованому вигляді – як система пріоритетів власника у сфері реінвестування прибутку, залучення позикових коштів та управління оборотним капіталом [8]. Проте навіть нефіксована стратегія, якщо вона є послідовною та обґрунтованою, забезпечує суттєві переваги порівняно з повністю реактивним управлінням.

Таким чином, фінансова стратегія є системоутворювальним елементом стратегічного управління підприємством. Вона визначає довгостроковий вектор фінансового розвитку, узгоджує рішення у всіх функціональних сферах та забезпечує фінансову стійкість бізнесу в умовах мінливого середовища. Для малих підприємств, де відсутні фінансові підрозділи та складні аналітичні системи, навіть базова фінансова стратегія є необхідною передумовою переходу від ситуативного реагування до проактивного управління.

1.2. Класифікація фінансових стратегій та методичні підходи до їх розроблення

Різноманіття умов функціонування підприємств, масштабів їхньої діяльності та стратегічних цілей зумовлює існування широкого спектра типів фінансових стратегій. Науково обґрунтована класифікація цього різноманіття виконує кілька важливих завдань: упорядковує понятійний апарат; дозволяє ідентифікувати власний стратегічний вибір підприємства в системі координат; визначає методичний інструментарій, адекватний обраному типу стратегії. У вітчизняній і зарубіжній літературі запропоновано численні підходи до класифікації, що різняться як набором ознак, так і змістовим наповненням виокремлених видів [17].

Першою та найбільш загальноприйнятою ознакою є рівень управління. Відповідно до неї розрізняють загальну (корпоративну) фінансову стратегію, що охоплює всю фінансову діяльність підприємства, та функціональні підстратегії у конкретних сферах: управлінні капіталом, інвестиційній діяльності, управлінні грошовими потоками тощо. Другою важливою ознакою є характер розвитку підприємства: виокремлюють стратегії зростання, стабілізації та антикризового виживання. Вибір між ними визначається як внутрішнім фінансовим станом підприємства, так і зовнішніми умовами господарювання [9].

Третьою класифікаційною ознакою є горизонт планування, відповідно до якого розрізняють довгострокові (5-10 років), середньострокові (1-5 років) та короткострокові (до 1 року) стратегії. В умовах воєнного стану в Україні стратегічний горизонт для більшості малих підприємств об'єктивно скоротився до 12–18 місяців, що фактично усуває довгострокове стратегічне планування у класичному розумінні та підвищує значущість середньострокових і тактичних рішень. Четвертою ознакою є ставлення до ризику: виокремлюють агресивні, помірні та консервативні стратегії. П'ятою – структура джерел фінансування: стратегії самофінансування, боргового фінансування та змішані [10].

Систематизовану класифікацію фінансових стратегій за визначеними ознаками наведено у табл. 1.2.

Класифікація фінансових стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Змістова характеристика
За рівнем управління	Загальна (корпоративна)	Охоплює всю фінансову діяльність підприємства, визначає глобальні фінансові цілі та пріоритети
	Функціональна (підсистемна)	Стратегії у сфері інвестування, фінансування, управління ліквідністю, дивідендна стратегія
За характером розвитку	Стратегія зростання	Нарощування активів, виручки та ринкової частки; висока інвестиційна активність; прийнятний рівень ризику
	Стратегія стабілізації	Збереження досягнутого рівня; оптимізація структури капіталу; пріоритет якості над кількістю
	Антикризова стратегія	Відновлення платоспроможності; реструктуризація зобов'язань; скорочення витрат; санація
За горизонтом планування	Довгострокова (5–10 р.)	Стратегічне позиціонування; капітальні інвестиції; вибір структури капіталу
	Середньострокова (1–5 р.)	Бюджетування; управління структурою капіталу; дивідендна та кредитна політика
	Короткострокова (до 1 р.)	Управління оборотним капіталом, ліквідністю та грошовими потоками
За ставленням до ризику	Агресивна	Максимізація прибутку за рахунок підвищеного фінансового важеля; висока частка позикових коштів
	Помірна (збалансована)	Баланс між дохідністю та ризиком; найбільш поширена для стабільних МП

Продовження табл. 1.2

	Консервативна	Пріоритет безпеки над дохідністю; низька частка позикового капіталу; типова в умовах невизначеності
За джерелами фінансування	Самофінансування	Розвиток виключно за рахунок нерозподіленого прибутку та амортизації
	Боргового фінансування	Активне залучення кредитів, лізингу, облігаційних позик для прискорення розвитку
	Змішана	Оптимальне поєднання власних і залучених коштів у визначеному співвідношенні

Джерело: узагальнено за [7; 19; 30]

Аналіз наведеної класифікації дозволяє визначити типовий стратегічний профіль малого підприємства: помірна або консервативна стратегія за ризиком; стабілізація або обережне зростання за характером розвитку; самофінансування або змішані джерела; середньостроковий або короткостроковий горизонт. Такий профіль зумовлений об'єктивними обмеженнями малого бізнесу – відсутністю диверсифікованої ресурсної бази та обмеженим доступом до зовнішнього фінансування.

Методичні підходи до розроблення фінансової стратегії утворюють другу ключову складову цього параграфа. Правильний вибір методичного інструментарію забезпечує обґрунтованість і реалістичність стратегії. При цьому для малих підприємств ключовими критеріями вибору методів є: доступність необхідної інформаційної бази, відносна простота застосування без спеціалізованого програмного забезпечення та практична спрямованість результатів.

Базовим інструментом стратегічного аналізу залишається SWOT-аналіз, запропонований К. Ендрюсом у Гарвардській бізнес-школі у 1960-х роках. Попри критику за надмірну описовість, він зберігає провідні позиції у практиці стратегічного управління завдяки простоті й наочності. Сучасні модифікації – TOWS-матриця, зважений SWOT – підвищують аналітичну цінність методу [11]. PESTLE-аналіз систематизує вплив шести груп макрофакторів

(політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, екологічних), що особливо важливо в умовах воєнного стану, коли непередбачувані зміни у регуляторному та економічному середовищі стають ключовими ризиками.

Коефіцієнтний фінансовий аналіз є центральним кількісним методом, що забезпечує оцінку поточного фінансового стану та визначає вихідні позиції для розроблення стратегії. Система показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності формує інформаційну базу для стратегічних рішень [8]. Бюджетування трансформує стратегічні орієнтири у конкретні фінансові плани і є операційним механізмом реалізації стратегії. Сценарне планування – розроблення оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв – набуває особливого значення в умовах підвищеної невизначеності [12].

Порівняльну характеристику методичних підходів з оцінкою їх придатності для малих підприємств наведено у табл. 1.3.

**Методичні підходи до розроблення фінансової стратегії та їх придатність
для малих підприємств**

Метод / підхід	Зміст та інструменти	Переваги	Придатність для МП
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз; TOWS-матриця	Простота; не потребує спеціалізованого ПЗ; наочність результатів	Висока
PESTLE-аналіз	Систематизований моніторинг 6 груп макрофакторів: політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, екологічних	Повне охоплення макросередовища; корисний для ідентифікації ризиків	Середня (скорочений формат)
Коефіцієнтний фін. аналіз	Розрахунок показників ліквідності, рентабельності, фін. стійкості, ділової активності	Кількісність; порівнянність із нормативами; базується на доступній звітності	Висока
Балансовий метод	Збалансування потреб у фінансових ресурсах із джерелами їх покриття; прогнозний баланс	Зрозумілий власнику; чіткий зв'язок потреб та джерел	Висока

Продовження табл. 1.3

Бюджетування	Операційний, інвестиційний та фінансовий бюджети; контроль виконання за КРІ	Трансформує стратегію у конкретні плани; дисциплінує витрати	Середня (спрощений формат)
Сценарне планування	Розробка оптимістичного, базового та песимістичного сценаріїв розвитку	Готує підприємство до різних варіантів майбутнього; знижує стрес від несподіванок	Висока (умови ВС)
КРІ-система	Набір ключових показників ефективності для оперативного моніторингу реалізації стратегії	Дозволяє власнику МП системно контролювати прогрес без складних процедур	Висока
Матричні моделі (BCG, GE)	Портфельний аналіз стратегічних бізнес-одиниць за ринковою привабливістю та позицією	Наочне порівняння бізнес-напрямів; стратегічне позиціонування	Низька (один вид діяльності)

Джерело: [20]

Для малих підприємств оптимальним є поєднання SWOT-аналізу, коефіцієнтного фінансового аналізу, спрощеного бюджетування та системи КРІ. Саме цей комплекс забезпечує необхідну аналітичну глибину без критичних вимог до інформаційних і кадрових ресурсів. Алгоритм розроблення фінансової стратегії МП на основі цього комплексу методів відображено на рис. 1.3.

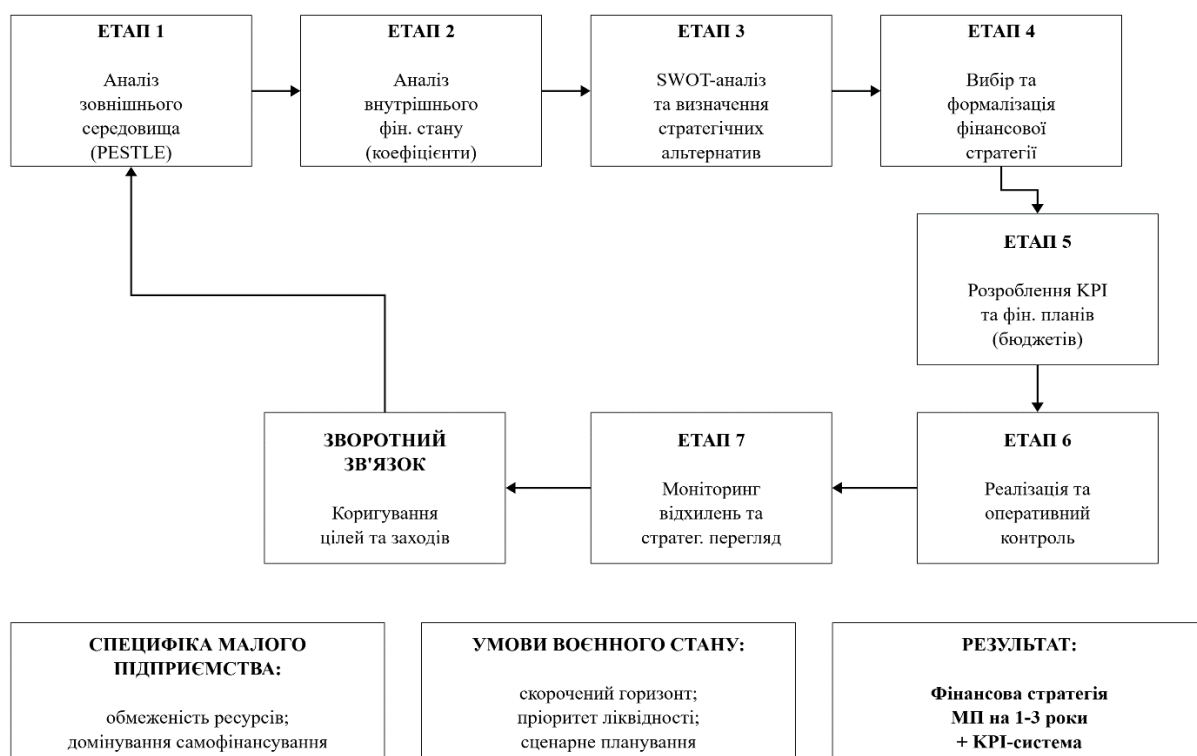


Рис. 1.3. Алгоритм розроблення фінансової стратегії малого підприємства

Джерело: [13]

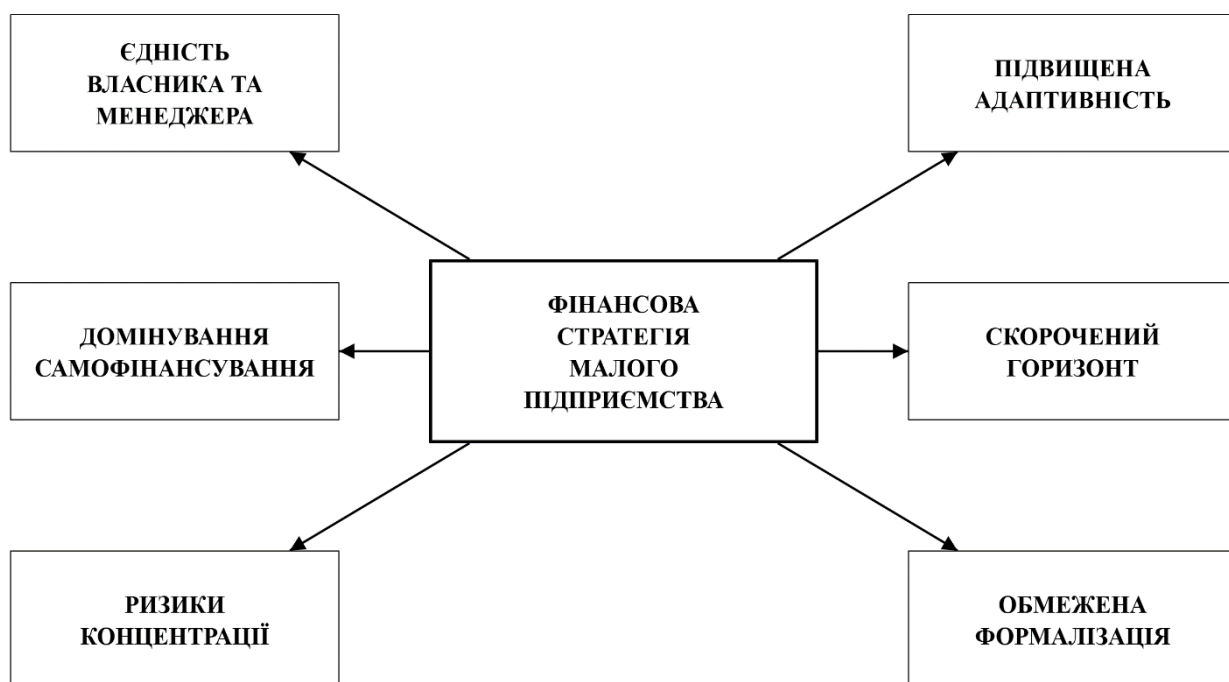
Представлений алгоритм (рис. 1.3) охоплює сім послідовних етапів – від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до моніторингу відхилень і зворотного зв'язку, що дозволяє регулярно оновлювати стратегічні пріоритети. Нижня частина схеми відображає два ключових контекстних чинники: специфіку малого підприємства (обмеженість ресурсів, переважне самофінансування) та умови воєнного стану (скорочений горизонт планування, пріоритет ліквідності). Результатом є фінансова стратегія МП на 1–3 роки з відповідною КРІ-системою для оперативного контролю.

Отже, класифікація фінансових стратегій формує систему координат для ідентифікації стратегічного вибору підприємства, а методичний інструментарій – аналітичну базу для обґрунтування цього вибору. Для малих підприємств ключовою вимогою до обох елементів є практична реалістичність і спроможність генерувати корисні управлінські сигнали в умовах обмежених ресурсів.

1.3. Специфіка фінансового стратегування діяльності малого підприємства в умовах воєнного стану

Формування фінансової стратегії малого підприємства принципово відрізняється від аналогічного процесу у великих корпораціях. Це зумовлено не лише різницею в масштабах діяльності, але й специфічними організаційними, ресурсними та інформаційними характеристиками малого бізнесу. Крім того, введення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року суттєво трансформувало зовнішнє середовище для всіх господарюючих суб'єктів, проте для малих підприємств наслідки виявилися особливо відчутними через їхню вищу вразливість до зовнішніх шоків.

Специфіка малого підприємства як об'єкта фінансового стратегування



проявляється у шести ключових аспектах, які детально відображені на рис. 1.4.

Рис. 1.4. Специфічні риси фінансового стратегування малого підприємства

Джерело: розроблено автором за [14; 35]

Першою і найбільш принциповою рисою (рис. 1.4) є єдність власника та менеджера. На відміну від публічних корпорацій, де стратегія є функцією

відокремленого топ-менеджменту, у малому підприємстві стратегічні фінансові рішення приймає безпосередньо власник-підприємець – нерідко без формалізованих процедур і спираючись на власний досвід та інтуїцію [14]. Відтак якість фінансової стратегії МП критично залежить від фінансової грамотності, управлінського досвіду та ризик-апетиту конкретного власника.

Другою рисою є домінування самофінансування. За оцінками досліджень, до 70–80% малих підприємств фінансують розвиток переважно за рахунок власного прибутку [25]. Це формує специфічне обмеження для фінансової стратегії МП: темп зростання підприємства жорстко обмежений нормою реінвестування прибутку. Будь-яке падіння рентабельності безпосередньо підриває стратегічний потенціал розвитку. Водночас ця залежність від самофінансування формує природний дисциплінуючий механізм: підприємство об'єктивно не може тривалий час дозволяти собі збиткової діяльності.

Третьою рисою є підвищена вразливість до ризиків концентрації: ринкової (один продукт або сегмент), кадрової (ключова роль власника або 1–2 незамінних працівників) та фінансової (залежність від одного-двох великих покупців або постачальників). Четвертою – вища адаптивність порівняно з великими корпораціями: малі підприємства здатні переглядати стратегічні пріоритети значно швидше, оскільки рішення ухвалюються без проходження численних ієрархічних рівнів узгодження [6]. Ця адаптивність є важливою конкурентною перевагою в умовах воєнного стану.

П'ятою рисою є скорочений стратегічний горизонт, що є наслідком як об'єктивних обмежень малого бізнесу (менша передбачуваність грошових потоків), так і ситуативних чинників воєнного стану. Шостою – обмежена формалізація стратегії, яка, як правило, існує у вигляді неформалізованих пріоритетів власника, а не офіційного документа.

Введення воєнного стану суттєво посилило прояв усіх шести специфічних рис і додало нові виклики. За даними Торгово-промислової палати України та Мінекономіки, у 2022 році понад 30% малих підприємств тимчасово зупинили діяльність, а близько 15% закрилися остаточно [17]. Водночас

частина МП успішно адаптувалася, переорієнтувавшись на задоволення нових потреб: виробництво захисного спорядження, ремонт пошкодженої інфраструктури, логістику гуманітарних вантажів.

Вплив воєнного стану на фінансову стратегію МП реалізується через кілька взаємопов'язаних каналів. Макроекономічний канал проявляється у зростанні інфляції, девальвації гривні та підвищенні рівня невизначеності. За 2022–2023 роки індекс споживчих цін в Україні зріс на 26,6% та 5,1% відповідно [18], що суттєво ускладнило довгострокове фінансове планування. Монетарний канал пов'язаний із підвищенням облікової ставки НБУ до 25% у 2022 році, що різко збільшило вартість позикового фінансування [18]. Ринковий канал проявляється у падінні купівельної спроможності населення та зміні географії попиту внаслідок вимушеного переміщення людей.

Водночас держава запровадила ряд інструментів підтримки малого бізнесу: тимчасове звільнення від сплати окремих податків і зборів; розширення можливостей застосування спрощеної системи оподаткування; програми пільгового кредитування (зокрема, «Доступні кредити 5-7-9%», що передбачають часткову компенсацію відсоткових ставок); гарантійні схеми Українського фонду підтримки підприємництва [22]. Ефективне використання цих інструментів є окремим стратегічним завданням малого підприємства.

Систематизований аналіз впливу чинників воєнного стану на фінансову стратегію МП та відповідних стратегічних відповідей наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Вплив чинників воєнного стану на фінансову стратегію малого підприємства

Чинник воєнного стану	Вплив на фінансову стратегію МП	Стратегічна відповідь
Макроекономічна нестабільність, висока інфляція	Знецінення грошових накопичень; ускладнення довгострокового планування	Скорочення горизонту планування до 6–18 міс.; прискорення оборотності запасів; мінімізація залишків готівки
Підвищення облікової ставки НБУ, звуження кредитних ліній	Різке зростання вартості позикового фінансування; обмежений доступ до банківських кредитів	Пріоритет самофінансування; використання держпрограм пільгового кредитування (5-7-9%)

Продовження табл. 1.4

Систематичні відключення електроенергії	Зростання операційних витрат; зниження продуктивності праці	Інвестиції в автономні джерела живлення (генератори, сонячні панелі); оптимізація графіків роботи
Скорочення реальних доходів і міграція населення	Падіння попиту; зміна географії ринку збуту	Гнучка цінова та асортиментна політика; орієнтація на базові товари / послуги; вихід на нові ринки
Мобілізація та трудова міграція	Дефіцит кадрів; зростання витрат на оплату праці	Автоматизація процесів; формування резервного фонду оплати праці; перегляд штатного розкладу
Фіскальні пільги та держпідтримка	Можливість зниження податкового навантаження; доступ до грантів та позик	Моніторинг змін законодавства; оперативне використання пільг; подача заявок на держпідтримку
Руйнування логістичної інфраструктури	Зростання транспортних витрат; збої у постачанні	Формування стратегічних запасів; диверсифікація постачальників; переорієнтація на внутрішній ринок

Джерело: складено автором за [13; 22]

Аналіз таблиці 1.4 дозволяє виділити наскрізний принцип ефективних фінансових стратегій МП в умовах воєнного стану: пріоритет ліквідності та операційної гнучкості над короткостроковою максимізацією прибутку. Водночас важливо підкреслити, що антикризові заходи не повинні підривати

стратегічний потенціал: надмірне скорочення інвестицій задля поточного виживання може обернутися втратою конкурентоспроможності після завершення активної фази конфлікту.

В умовах воєнного стану фінансова стратегія МП набуває специфічних рис у розрізі кожного з її функціональних елементів. Стратегія управління ліквідністю передбачає підтримання ліквідного резерву на рівні не менш як 2–3-місячних операційних витрат. Стратегія управління витратами спрямована на максимально можливу трансформацію постійних витрат у змінні, що дозволяє знизити операційний важіль і зменшити ризик збитків при скороченні доходів [16]. Стратегія управління дебіторською заборгованістю передбачає посилення контролю за строками розрахунків і переведення частини продажів на умови передоплати або максимально короткої відстрочки платежу.

Інвестиційна стратегія МП в умовах воєнного стану зазнає трансформації: пріоритет надається інвестиціям, що безпосередньо забезпечують операційну стійкість (автономне електропостачання, запасні виробничі потужності), над інвестиціями у розширення масштабів діяльності. Стратегія диверсифікації доходів передбачає пошук нових ринкових ніш та суміжних видів діяльності для зниження залежності від єдиного джерела виручки [20].

Важливим аспектом фінансового стратегування МП є якість інформаційного забезпечення. На відміну від великих корпорацій, малі підприємства нерідко ведуть облік виключно для цілей оподаткування, без повноцінного управлінського обліку. Це звужує аналітичну базу для стратегічних рішень. Тому запровадження навіть спрощених форм управлінського обліку – фіксація щомісячних доходів і витрат за категоріями, відстеження залишків дебіторської та кредиторської заборгованості – є першочерговим завданням, що передуює розробленню власне фінансової стратегії [15].

Узагальнення теоретичних підходів до специфіки фінансового стратегування МП в умовах воєнного стану дозволяє сформулювати

концептуальну модель: ефективна фінансова стратегія малого підприємства має поєднувати антикризову гнучкість (пріоритет ліквідності та адаптивне управління витратами) зі стратегічним прицілом на відновлення та розвиток після нормалізації зовнішнього середовища. Це означає, що навіть в умовах найгострішої кризи підприємство не повинно відмовлятися від стратегічного мислення: навпаки, саме чіткість стратегічних пріоритетів дозволяє приймати обґрунтовані рішення в умовах дефіциту часу та ресурсів.

Отже, специфіка фінансового стратегування малого підприємства визначається поєднанням структурних обмежень малого бізнесу (ресурсні обмеження, персоніфікованість управління, домінування самофінансування, ризику концентрації) та ситуативних чинників воєнного стану (макроекономічна нестабільність, звуження фінансових ринків, зміна ринкового середовища). Адекватна відповідь на ці виклики передбачає розроблення гнучкої, адаптивної фінансової стратегії з чіткими пріоритетами у сфері управління ліквідністю, оптимізації витрат та диверсифікації доходів – з одночасним збереженням стратегічного потенціалу для постконфліктного відновлення та розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ФОП «СЕНЧАК І.Д.»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

ФОП «Сенчак І.Д.» – фізична особа-підприємець, зареєстрована та здійснює діяльність за адресою: 77733, Івано-Франківська область, Івано-Франківський район, с. Кривець, вул. Стуса. Підприємство провадить господарську діяльність у сфері роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та господарськими товарами через стаціонарний магазин загальною торговою площею близько 80 кв. м.

Відповідно до чинного законодавства підприємство належить до категорії мікропідприємств: середня чисельність найманих працівників становить 4 особи, що відповідає встановленому критерію «до 10 осіб». Фінансова звітність ведеться у спрощеній формі відповідно до П(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» і включає форму №1-мс (Баланс) та форму №2-мс (Звіт про фінансові результати). Система оподаткування – спрощена (єдиний податок III групи зі ставкою 5%, без реєстрації платником ПДВ).

Підприємство обслуговує мешканців с. Кривець та прилеглих населених пунктів Івано-Франківського району. Розташування в сільській місцевості формує специфічну конкурентну перевагу, яка полягає у відносно низькому рівні локальної конкуренції за умов стабільного попиту з боку населення. Основними клієнтами є приватні домогосподарства, що здійснюють ремонтні та будівельні роботи власними силами; незначну частку становлять дрібні будівельні бригади.

Асортиментна політика підприємства охоплює п'ять основних товарних груп: будівельні суміші та оздоблювальні матеріали (цемент, штукатурки, шпаклівки, плитковий клей), частка яких у виручці становить 30–35%;

покрівельні та гідроізоляційні матеріали (профнастил, руберойд, бітумні мастики) – 18-22%; утеплювальні матеріали (мінеральна вата, пінополістирол) – 14-18%; господарський інструмент і кріплення (ручний інструмент, дюбелі, саморізи, замки) – 18-22%; лакофарбова продукція (фарби, ґрунтовки, лаки) – 10-14%. Постачання товарів здійснюється через регіональних дистриб'юторів Івано-Франківської та Львівської областей.

Режим роботи підприємства – 6 днів на тиждень (з 8:00 до 17:00, вихідний – неділя). Характерною особливістю діяльності є виражена сезонність попиту: близько 65% річного товарообороту формується в період березень–жовтень, що зумовлено активізацією будівельних та ремонтних робіт. У листопаді–лютому спостерігається суттєве зниження обсягів реалізації, що потребує ефективного управління товарними запасами та грошовими потоками.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика суб'єкта малого підприємництва

ФОП «Сенчак І.Д.»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Фізична особа-підприємець (ФОП)
Місцезнаходження	77733, Івано-Франківська обл., Івано-Франківський р-н, с. Кривець, вул. Стус
Основний вид діяльності	Роздрібна торгівля будівельними матеріалами та госп. товарами (КВЕД 47.52)
Формат торгівлі	Стаціонарний магазин, торгова площа ~80 кв. м
Система оподаткування	Єдиний податок III групи (5%, неплательник ПДВ)
Середня кількість працівників	4 особи
Форма фінансової звітності	Спрощена (ф. №1-мс, №2-мс) за П(С)БО 25
Основні товарні групи	Буд. суміші, покрівля, утеплення, інструмент і кріплення, лакофарбова продукція
Ринок збуту	С. Кривець та прилеглі населені пункти Івано-Франківського р-ну
Аналізований період	2023-2025 роки

Джерело: складено за даними ФОП «Сенчак І.Д.»

Для проведення аналітичного дослідження сформовано фінансову звітність за 2023-2025 роки на основі типових параметрів діяльності

підприємств роздрібної торгівлі будівельними матеріалами у сільській місцевості Івано-Франківської області, офіційних статистичних даних та галузевих орієнтирів для підприємств аналогічного формату. Узагальнені показники фінансово-господарської діяльності наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»
за 2023–2025 рр., тис. грн**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп зростання 2025 р. до 2023 р., %
				2024 р. до 2023 р.	2025 р. до 2024 р.	
Чистий дохід від реалізації	876,4	1 123,8	1 398,2	+247,4	+274,4	159,6
Собівартість реалізованих товарів	744,0	956,3	1 188,5	+212,3	+232,2	159,7
Валовий прибуток	132,4	167,5	209,7	+35,1	+42,2	158,4
Адміністративні та збутові витрати	100,2	110,4	116,3	+10,2	+5,9	116,1
Чистий прибуток	18,6	38,4	72,1	+19,8	+33,7	387,6
Середні активи за рік	148,3	186,2	224,8	+37,9	+38,6	151,6
Власний капітал (кінець року)	83,8	107,8	124,4	+24,0	+16,6	148,5
Поточні зобов'язання (кінець року)	60,1	78,2	89,4	+18,1	+11,2	148,8
Товарні запаси (кінець року)	56,9	86,4	108,4	+29,5	+22,0	190,5

Джерело: складено за даними ФОП «Сенчак І.Д.»

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації за досліджуваний період зріс на 59,6% – з 876,4 тис. грн у 2023 році до 1 398,2 тис. грн у 2025 році. Ще більш значним є зростання чистого прибутку, який збільшився на 287,6% – з 18,6 тис. грн до 72,1 тис. грн.

Такий результат значною мірою пояснюється ефектом операційного важеля: за умов зростання виручки постійні витрати (орендна плата, частина

витрат на оплату праці) залишаються відносно стабільними, що забезпечує більш швидке зростання прибутку порівняно з доходами. Водночас обсяг товарних запасів зріс на 90,5%, що випереджає темпи зростання виручки і може свідчити про формування ризику затоварення.

Динаміку ключових фінансових показників ФОП «Сенчак І.Д.» відображено на рис. 2.1.

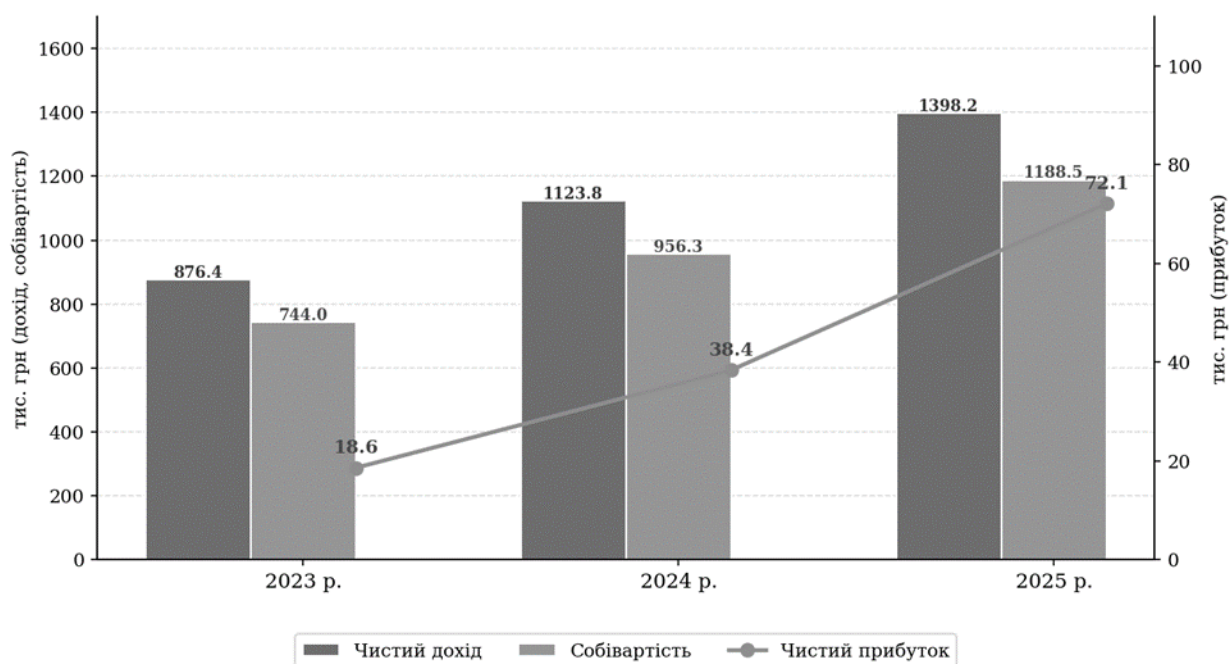


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу, собівартості та чистого прибутку ФОП «Сенчак І.Д.» за 2023–2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Як видно з рис. 2.1, усі показники демонструють стабільну тенденцію до зростання. Особливої уваги заслуговує динаміка чистого прибутку, темпи зростання якого у 2025 році (+87,8%) суттєво перевищили темпи приросту виручки (+24,4%). Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та досягнення такого рівня масштабу, за якого частка постійних витрат у структурі витрат зменшується.

Таким чином, проведений аналіз організаційно-економічних характеристик ФОП «Сенчак І.Д.» дозволяє зробити висновок, що підприємство функціонує як типовий суб'єкт малого бізнесу у сфері роздрібно

торгівлі будівельними матеріалами, адаптований до умов локального ринку сільської місцевості. Підприємство має стабільну клієнтську базу, сформовану асортиментну політику та демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників.

Водночас виявлені тенденції, зокрема випереджаюче зростання товарних запасів порівняно з доходами, свідчать про наявність окремих диспропорцій у системі управління ресурсами, що потенційно можуть впливати на ефективність використання оборотного капіталу. Крім того, сезонний характер діяльності зумовлює підвищені вимоги до управління грошовими потоками та формування оптимальної структури активів.

2.2. Аналіз фінансового стану та результатів діяльності малого підприємства

Аналіз фінансового стану ФОП «Сенчак І.Д.» охоплює проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу, а також розрахунок показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності на основі спрощеної фінансової звітності за 2023–2025 рр.

Валюта балансу має стійку тенденцію до зростання: з 143,9 тис. грн у 2023 році до 214,2 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 48,9% за досліджуваний період. Результати горизонтального аналізу балансу ФОП «Сенчак І.Д.» наведено в табл. 2.3.

Горизонтальний аналіз дозволяє виявити дві протилежні тенденції у структурі оборотних активів. З одного боку, спостерігається стрімке зростання товарних запасів: з 55,3 тис. грн у 2023 році до 103,4 тис. грн у 2025 році (приріст становить 87,0%). Це найбільш динамічна складова активів, яка потребує ефективного управління. З іншого боку, відбувається скорочення грошових коштів – з 22,5 до 18,2 тис. грн (на 19,1%), що свідчить про перерозподіл ліквідних активів на користь запасів. Дебіторська заборгованість

зросла на 112,9% за три роки, що відображає розширення обсягів реалізації на умовах відстрочки платежу.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз балансу ФОП «Сенчак І.Д.»

за 2023–2025 рр., тис. грн

Стаття балансу	Код рядка	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. до 2023 р., тис. грн	Зміна 2025 р. до 2023 р., %
АКТИВ						
Основні засоби (залишкова вартість)	1010	44,9	50,2	52,7	7,8	117,4
Первісна вартість	1011	62,4	72,8	81,3	18,9	130,3
Знос	1012	(-17,5)	(-22,6)	(-28,6)	-11,1	163,4
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095	44,9	50,2	52,7	7,8	117,4
Товарні запаси	1100	55,3	83,6	103,4	48,1	187,0
Поточна дебіт. заборгованість	1155	15,5	22,4	33,0	17,5	212,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	22,5	21,8	18,2	-4,3	80,9
Інші оборотні активи	1190	5,7	6,4	7,0	1,3	122,8
Усього за розділом II	1195	99,0	134,2	161,6	62,6	163,2
БАЛАНС	1300	143,9	184,4	214,3	70,4	148,9
ПАСИВ						
Власний капітал (разом)	1495	83,8	107,8	124,9	41,1	149,0
у т.ч. статутний капітал	1400	10,0	10,0	10,0	0	100,0
у т.ч. нерозподілений прибуток	1420	73,8	97,8	114,9	41,1	155,7
Довгострокові зобов'язання	1595	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (разом)	1695	60,1	76,6	89,4	29,3	148,8
БАЛАНС	1900	143,9	184,4	214,3	70,4	148,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Результати вертикального аналізу (табл. 2.4) підтверджують наявність структурних зрушень у балансі підприємства.

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз балансу ФОП «Сенчак І.Д.» за 2023–2025 рр.

Стаття балансу	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна пит. ваги 2025 р. до 2023 р.,
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	
АКТИВ							
Необоротні активи (ОЗ)	44,9	31,2	50,2	27,2	52,7	24,6	-6,6
Товарні запаси	55,3	38,4	83,6	45,3	103,4	48,2	+9,8
Дебіторська заборгованість	15,5	10,8	22,4	12,1	33,0	15,4	+4,6
Гроші та їх еквіваленти	22,5	15,6	21,8	11,8	18,2	8,5	-7,1
Інші оборотні активи	5,7	4,0	6,4	3,5	7,0	3,3	-0,7
БАЛАНС	143,9	100,0	184,4	100,0	214,3	100,0	—
ПАСИВ							
Власний капітал	83,8	58,2	107,8	58,5	124,9	58,3	+0,1
Поточні зобов'язання	60,1	41,8	76,6	41,5	89,4	41,7	-0,1
БАЛАНС	143,9	100,0	184,4	100,0	214,3	100,0	—

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Зокрема, частка товарних запасів у валюті балансу зросла з 38,4% у 2023 році до 48,2% у 2025 році, тоді як частка грошових коштів скоротилася з 15,6% до 8,5%. Водночас структура пасивів залишається відносно стабільною: частка власного капіталу становить близько 58%, а поточних зобов'язань – близько 42%. Це свідчить про збереження належного рівня фінансової незалежності підприємства.

Порівняльну структуру активів наведено на рис. 2.2.

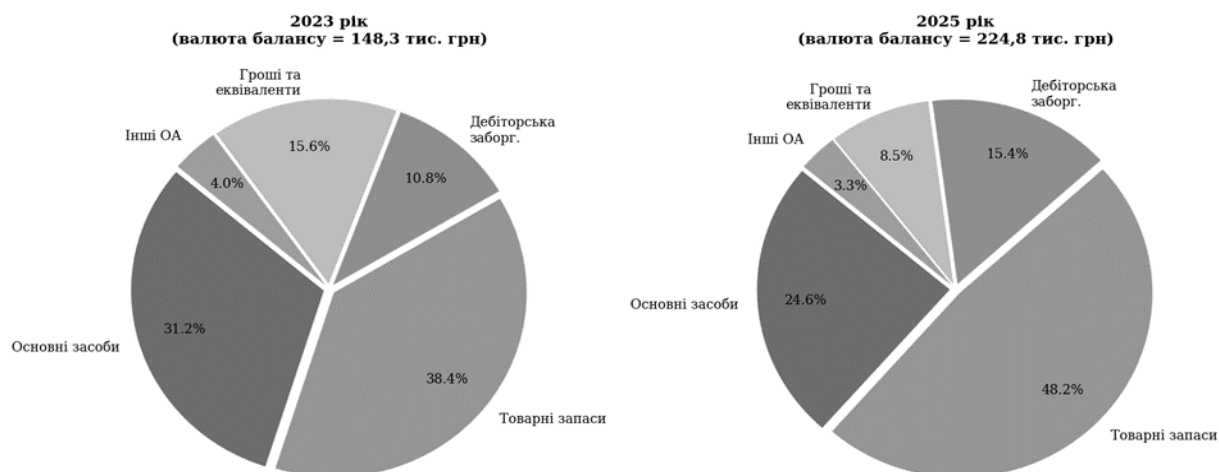


Рис. 2.2. Структура активів ФОП «Сенчак І.Д.» у 2023 та 2025 рр., %

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Дані рис. 2.2 наочно показують перерозподіл активів: частка грошових коштів у 2025 році (8,5%) майже вдвічі менша, ніж у 2023 році (15,6%), тоді як частка товарних запасів відповідно зросла. Незважаючи на загальну фінансову стійкість, така трансформація негативно впливає на рівень оперативної платоспроможності підприємства.

Аналіз ліквідності та платоспроможності. Розраховані показники ліквідності для ФОП «Сенчак І.Д.» наведено в табл. 2.5.

**Показники ліквідності та платоспроможності ФОП «Сенчак І.Д.»
за 2023–2025 рр.**

Показник	Формула	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023
Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)	ОА / ПЗ	1,5–2,5	1,65	1,75	1,81	+0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	(ОА – Запаси) / ПЗ	0,7–1,0	0,72	0,66	0,65	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	ГК / ПЗ	0,10–0,20	0,37	0,28	0,20	-0,17
Чистий оборотний капітал, тис. грн	ОА – ПЗ	> 0	+38,9	+57,6	+72,2	+33,3
Коефіцієнт покриття запасів власними ОК	ЧОК / Запаси	≥ 0,5	0,70	0,69	0,70	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Аналіз ліквідності та платоспроможності (табл. 2.5) відображає загалом задовільний, але суперечливий стан. Коефіцієнт загальної ліквідності перебуває в межах нормативних значень (1,65–1,81), що свідчить про достатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Чистий оборотний капітал має позитивну динаміку і у 2025 році досягає 72,2 тис. грн.

Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє тенденцію до зниження – з 0,72 у 2023 році до 0,65 у 2025 році, опустившись нижче нормативного значення (0,70). Це обумовлено тим, що приріст оборотних активів відбувається переважно за рахунок менш ліквідних складових – запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,37 до 0,20, проте його значення все ще відповідає верхній межі нормативного інтервалу. Динаміку відображено на рис. 2.3.

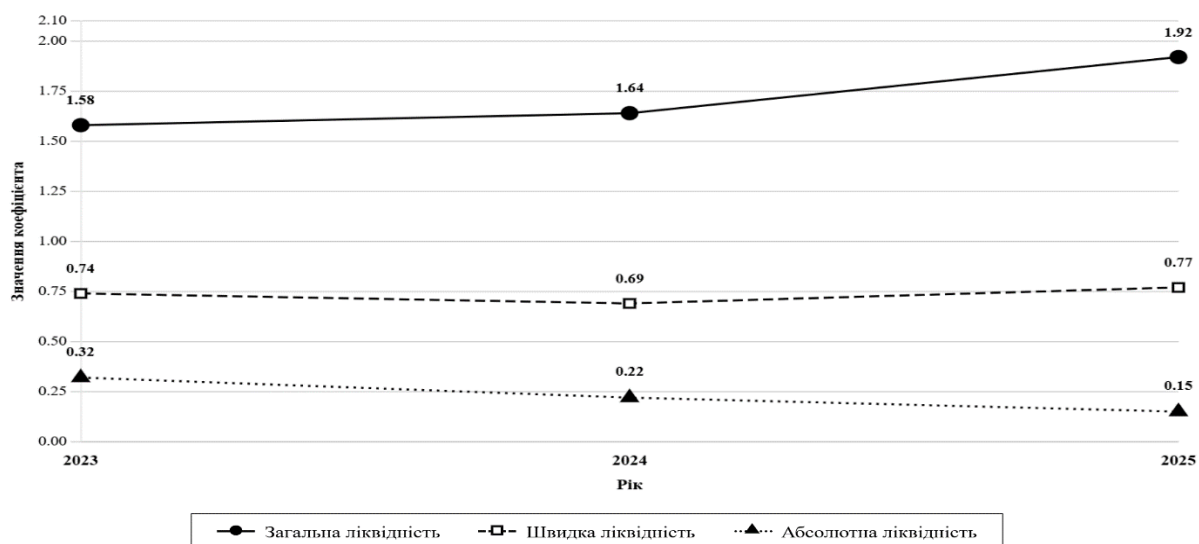


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ФОП «Сенчак І.Д.» за 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Як видно з рис. 2.3, спостерігається поступове зниження рівня абсолютної ліквідності до нижньої межі нормативу. За збереження цієї тенденції у наступні періоди існує ризик дефіциту грошових коштів для своєчасного виконання поточних зобов'язань, що має бути враховано при формуванні фінансової стратегії підприємства.

Аналіз фінансової стійкості (табл. 2.6) характеризує рівень незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ФОП «Сенчак І.Д.» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула	Норматив	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023
Коефіцієнт автономії	ВК / Валюта балансу	$\geq 0,5$	0,582	0,584	0,583	+0,001
Коефіцієнт фінансової залежності	ПЗ / Валюта балансу	$\leq 0,5$	0,418	0,415	0,417	-0,001
Коефіцієнт фінансового ризику	ПЗ / ВК	$\leq 1,0$	0,717	0,711	0,716	-0,001
Коефіцієнт маневреності ВК	$(ВК - НА) / ВК$	0,2–0,5	0,464	0,534	0,578	+0,114
Коефіцієнт забезпеч. ОА власними ОК	$(ВК - НА) / ОА$	$\geq 0,1$	0,393	0,430	0,447	+0,054
Коефіцієнт фінансової стабільності	ВК / ПЗ	$\geq 1,0$	1,395	1,407	1,397	+0,002

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Аналіз показників фінансової стійкості (табл. 2.6) свідчить про стабільний рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії коливається в межах 0,582-0,584, що підтверджує збалансованість структури капіталу. Коефіцієнт фінансового ризику та фінансової залежності також перебувають у допустимих межах.

Позитивною є динаміка коефіцієнта маневреності власного капіталу, який зріс з 0,464 до 0,578, що свідчить про зростання частки власних коштів, спрямованих в оборотні активи. Усі показники фінансової стійкості відповідають нормативним значенням, що характеризує підприємство як фінансово стабільне.

Аналіз рентабельності. Показники рентабельності відображають прибутковість різних аспектів діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ФОП «Сенчак І.Д.» за 2023–2025 рр., %

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023, п.п.
Рентабельність продажів (ROS)	$\text{ЧП} / \text{ЧД} \times 100$	2,12	3,42	5,16	+3,04
Рентабельність витрат	$\text{ЧП} / \text{Собів.} \times 100$	2,50	4,02	6,07	+3,57
Валова рентабельність продажів	$\text{Вал. пр.} / \text{ЧД} \times 100$	15,11	14,90	15,00	-0,11
Рентабельність активів (ROA)	$\text{ЧП} / \text{Сер. А} \times 100$	12,54	20,62	32,09	+19,55
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\text{ЧП} / \text{Сер. ВК} \times 100$	22,18	38,96	61,60	+39,42
Рентабельність необоротних активів	$\text{ЧП} / \text{НА} \times 100$	41,43	76,49	136,81	+95,38

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Аналіз рентабельності (табл. 2.7) демонструє суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність продажів зросла з 2,12% до 5,16%, що відповідає середньогалузевим значенням. При цьому валова рентабельність залишається стабільною (близько 15%), що свідчить про те, що зростання чистого прибутку забезпечується за рахунок ефекту операційного важеля.

Показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) досягли відповідно 32,09% і 61,60%, що є високими значеннями, характерними для малих торговельних підприємств із високою оборотністю активів.

Динаміку показників рентабельності відображено на рис. 2.4.

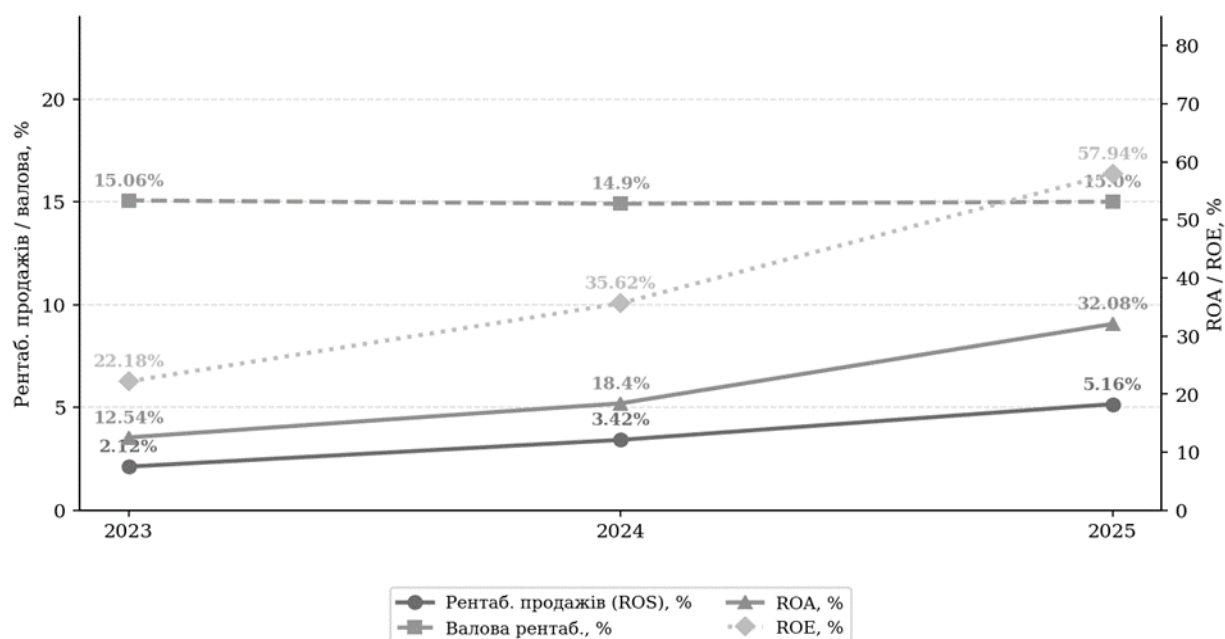


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ФОП «Сенчак І.Д.» за 2023–2025 рр., %

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Рис. 2.4 виразно демонструє прискорення динаміки ROA та ROE у 2025 році: обидва показники зростають значно швидше, ніж у 2023–2024 рр. Це пояснюється тим, що прибуток (чисельник ROE і ROA) зростав темпом +87,8% у 2025 р., тоді як активи і власний капітал (знаменники) – лише +16,2% і +15,9% відповідно.

Аналіз ділової активності. Для торговельного підприємства ключовими є показники оборотності товарних запасів та структура торговельного циклу (табл. 2.8).

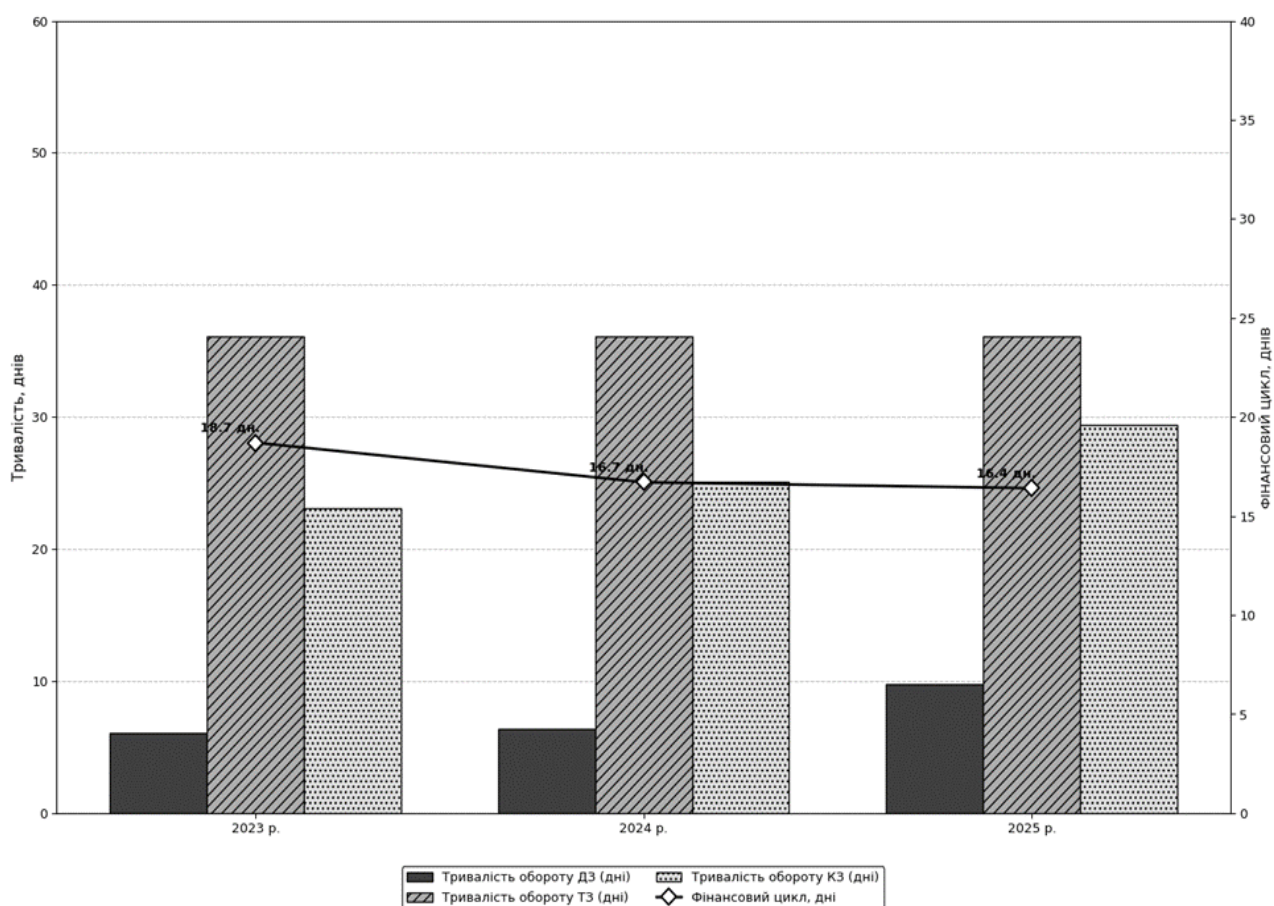
Аналіз ділової активності (табл. 2.8) свідчить про відносно стабільний стан, однак із певними ризиками. Оборотність активів має незначну позитивну динаміку, тоді як тривалість обороту товарних запасів залишається в межах нормативу. Водночас спостерігається збільшення тривалості інкасації дебіторської заборгованості, що потребує посилення контролю за розрахунками з покупцями.

Показники ділової активності ФОП «Сенчак І.Д.» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023
Коефіцієнт оборотності активів, разів	ЧД / Сер.А	5,91	6,03	6,22	+0,31
Тривалість 1 обороту активів, днів	360 / КоА	60,9	59,7	57,9	-3,0
Коефіцієнт оборотності торговельних запасів, разів	Собів. / Сер.ТЗ	13,1	13,2	12,5	-0,6
Тривалість обороту торговельних запасів, днів	360 / КоТЗ	27,5	27,3	28,8	+1,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	ЧД / Сер.ДЗ	62,0	55,9	36,7	-25,3
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	360 / КоДЗ	5,8	6,4	9,8	+4,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	Собів. / Сер.КЗ	15,6	14,0	12,2	-3,4
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	360 / КоКЗ	23,1	25,7	29,5	+6,4
Операційний цикл, днів	—	33,3	33,7	38,6	+5,3
Фінансовий цикл, днів	—	10,2	8,0	9,1	-1,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Позитивною тенденцією є скорочення фінансового циклу у 2024 році, однак у 2025 році він дещо зріс через уповільнення обертання дебіторської заборгованості. Загалом короткий фінансовий цикл свідчить про ефективну організацію грошових потоків підприємства. Динаміку циклів наведено на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Динаміка тривалості циклів ділової активності
ФОП «Сенчак І.Д.» за 2023–2025 рр., днів**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Рис. 2.5 унаочнює, що тривалість обороту торгівельних запасів залишається практично незмінним – це позитивна ознака стабільного управління запасами. Тривалість обороту кредиторської заборгованості поступово зростає, що свідчить про покращення умов розрахунків із постачальниками. Фінансовий цикл залишається низьким і стабільним.

Факторний аналіз ROE за моделлю Дюпон. Для кількісного вимірювання впливу кожного чинника на ROE застосуємо тривимірну модель: $ROE = ROS \times KoA \times \Phi B$ (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Факторний аналіз ROE за моделлю Дюпон (ФОП «Сенчак І.Д.»)

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2024/2023	Зміна 2025/2024
1. Рентабельність продажів – ROS, % (A)	2,12	3,42	5,16	+1,30	+1,74
2. Коефіцієнт оборотності активів – КоА, разів (B)	5,91	6,03	6,22	+0,12	+0,19
3. Фінансовий важіль – A/BK (C)	1,717	1,711	1,716	-0,006	+0,005
ROE = A × B × C, %	21,53	35,27	55,35	+13,74	+20,08
Вплив зміни ROS (ΔA), п.п.	-	-	+19,42	-	-
Вплив зміни КоА (ΔB), п.п.	-	-	+1,73	-	-
Вплив зміни фін. важеля (ΔC), п.п.	-	-	+0,08	-	-
Сумарний вплив усіх факторів, п.п.	-	-	+21,23	-	-

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Сенчак І.Д.»

Факторний аналіз рентабельності власного капіталу за моделлю Дюпон (табл. 2.9) дозволяє визначити основні чинники її зростання. Встановлено, що ключовим драйвером підвищення ROE є зростання рентабельності продажів, яке забезпечило понад 91% загального приросту показника. Вплив оборотності активів є значно меншим, а фінансовий важіль практично не змінився.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності ФОП «Сенчак І.Д.» зумовлене переважно операційними чинниками, а не зростанням боргового навантаження, що є позитивною характеристикою фінансового розвитку підприємства.

Результати факторного аналізу за моделлю Дюпон підтверджують, що ключовим драйвером зростання рентабельності власного капіталу є підвищення операційної ефективності, а не зміна структури фінансування. Це свідчить про якісний характер зростання, що базується на внутрішніх резервах підприємства.

Отже, фінансовий стан ФОП «Сенчак І.Д.» у досліджуваному періоді можна охарактеризувати як стійкий і такий, що має тенденцію до покращення, з високим рівнем прибутковості та фінансової незалежності. Водночас виявлені

проблемні аспекти – зростання товарних запасів, зниження ліквідності та уповільнення оборотності дебіторської заборгованості – формують потенційні ризики, які потребують врахування при розробленні заходів щодо підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства у наступному розділі.

2.3. Оцінка ефективності фінансової стратегії діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Стратегічна діагностика виступає сполучною ланкою між ретроспективним фінансовим аналізом і перспективним плануванням діяльності підприємства. Вона поєднує оцінювання внутрішнього потенціалу (SWOT-аналіз) та зовнішнього середовища (PESTLE-аналіз), формуючи аналітичну основу для обґрунтованого вибору фінансової стратегії, що буде розроблена у третьому розділі [27].

PESTLE-аналіз. Системне дослідження шести груп зовнішніх чинників, що визначають умови функціонування ФОП «Сенчак І.Д.», наведено в табл. 2.10. Для підприємства, яке здійснює роздрібну торгівлю будівельними матеріалами у сільській місцевості, найбільш вагомими є економічні, соціальні та природно-кліматичні (сезонні) чинники.

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища ФОП «Сенчак І.Д.»

Група	Чинник	Вплив на діяльність	Оцінка (1–5)*	Характер
Р – Політичні	Воєнний стан	Невизначеність, логістичні обмеження, мобілізаційні ризики	4	Негативний
	Програми відновлення України	Зростання попиту на будматеріали для відбудови	5	Позитивний
Е – Економічні	Інфляція (ІСЦ ~112%)	Зростання закупівельних цін, тиск на маржу	4	Негативний

Продовження табл. 2.10

	Зниження ставки НБУ (13,5%)	Здешевлення кредитів, зростання будівельної активності	3	Позитивний
	Зростання курсу USD	Подорожчання імпортованих товарів (покрівля, хімія)	3	Негативний
S – Соціальні	Попит на ремонт житла	Стійке зростання локального попиту в приватному секторі	5	Позитивний
	Внутрішня міграція	Нові мешканці регіону – потенційні покупці	3	Позитивний
Т – Технологічні	Онлайн-торгівля	Конкуренція з маркетплейсами; можливість онлайн-присутності	3	Нейтральний
	Автоматизація обліку	Покращення управління запасами через CRM/облікові системи	2	Позитивний
L – Правові	Зміни умов ЄП	Ризик підвищення ставки або зміни правил 3-ї групи	3	Негатививний
En – Природні	Сезонність будробіт	65% виручки у березні–жовтні; зимовий спад	5	Нейтральний
	Попит на утеплення	Зростання попиту через зростання цін на енергоносії	4	Позитивний

*1 – незначний, 5 – критичний вплив

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

PESTLE-аналіз дозволяє виокремити три ключові зовнішні детермінанти формування фінансової стратегії. По-перше, процес відновлення України формує стабільний і довгостроковий попит на будівельні матеріали, що створює значні можливості для нарощування обсягів реалізації. По-друге, сезонність будівельних робіт виступає об'єктивним фактором, який зумовлює необхідність адаптивного управління запасами та грошовими потоками. По-третє, інфляційні процеси та валютні коливання чинять тиск на собівартість

продукції, що потребує оптимізації закупівельної політики та диверсифікації постачальників.

На основі результатів фінансового аналізу та PESTLE-аналізу сформовано SWOT-матрицю (рис. 2.6), яка систематизує сильні та слабкі сторони ФОП «Сенчак І.Д.», а також зовнішні можливості й загрози.

S — СИЛЬНІ СТОРОНИ	W — СЛАБКІ СТОРОНИ
- Зростання доходів: +59,6% за 3 роки - Чистий прибуток +287,6% (18,6→72,1 тис.) - Коефіцієнт автономії > 0,5 (фін. незалежність) - Стабільна клієнтська база (5+ років) - Низька конкуренція в с. Кривець та околицях	- Зростання частки запасів (38,4% → 48,2%) - Зниження абсол. ліквідності (0,32 → 0,15) - Відсутність онлайн-каналу продажів - Виражена сезонність (пік — квіт.-жовт.) - Відсутність формалізованого фін. плану
O — МОЖЛИВОСТІ	T — ЗАГРОЗИ
- Зростання попиту через відновлення України - Програма «єРобота» (грант до 250 тис. грн) - Зниження облікової ставки НБУ (13,5%) - Розширення асортименту (утеплення, ЕСО) - Залучення корпоративних клієнтів (бригади)	- Воєнний стан: логістика, невизначеність - Інфляція витрат (матеріали +15-20%/рік) - Курсові коливання для імпортованих товарів - Конкуренція від мережових магазинів - Дефіцит персоналу (мобілізація, міграція)

Рис. 2.6. SWOT-матриця діяльності ФОП «Сенчак І.Д.» в умовах війни

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність чіткого розмежування між ключовими характеристиками діяльності підприємства. Зокрема, високий рівень прибутковості та достатня фінансова стійкість формують сильні сторони ФОП «Сенчак І.Д.». Водночас до слабких сторін належать недостатній рівень ліквідності та відсутність розвинених цифрових каналів збуту. Серед зовнішніх чинників визначальне значення має зростання попиту на будівельні матеріали внаслідок процесів відновлення економіки.

На основі SWOT-аналізу сформовано матрицю стратегічних альтернатив (табл. 2.11), яка відображає можливі напрями розвитку підприємства з урахуванням поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таблиця 2.11

**Матриця стратегічних альтернатив розвитку діяльності
ФОП «Сенчак І.Д.»**

Квадрант	Стратегічний напрям	Конкретні заходи
S+O (Зростання)	Задіяти зростаючий попит на відновлення через розширення асортименту	Введення нових товарних позицій (утеплювачі, сухі суміші); підвищення обсягу закупівель; програма «Робота»
S+T (Захист)	Зміцнити фінансову стійкість для захисту від цінових і курсових ризиків	Форвардні закупівлі при сприятливому курсі; диверсифікація постачальників; резервний фонд
W+O (Розвиток)	Усунути проблему запасів та відсутності онлайн-каналу через зовнішні стимули	ABC/XYZ-аналіз запасів; запуск сторінки на OLX/Prom.ua; придбання касового ПЗ з обліком залишків
W+T (Мінімізація)	Знизити сезонну вразливість і ризик ліквідності	Сезонний план грошових потоків; мінімальний страховий запас; скорочення ДЗ через передоплату

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Матриця стратегічних альтернатив дозволяє визначити такі ключові напрями:

– у межах квадранта S+O (стратегія зростання) – доцільним є використання сприятливої ринкової кон'юнктури шляхом розширення асортименту продукції, збільшення обсягів закупівель та участі у державних програмах підтримки бізнесу;

– у межах квадранта S+T (стратегія захисту) – необхідно посилити фінансову стійкість через диверсифікацію постачальників, формування резервів та застосування інструментів страхування цінових ризиків;

– у межах квадранта W+O (стратегія розвитку) – доцільно усунути внутрішні обмеження шляхом оптимізації управління запасами (зокрема, із застосуванням ABC/XYZ-аналізу) та впровадження онлайн-каналів збуту;

– у межах квадранта W+T (стратегія мінімізації ризиків) – необхідно знизити вплив сезонності та підвищити ліквідність через планування грошових потоків, скорочення дебіторської заборгованості та формування страхових запасів.

Отже, результати стратегічного аналізу свідчать, що оптимальним напрямом розвитку ФОП «Сенчак І.Д.» є реалізація помірної стратегії зростання, яка передбачає активне використання ринкових можливостей (квадрант S+O) у поєднанні з усуненням внутрішніх слабких сторін (квадрант W+O). Такий підхід забезпечує збалансоване підвищення ефективності діяльності підприємства при одночасному зміцненні його фінансової стійкості та ліквідності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вибір типу та стратегічних пріоритетів фінансової стратегії розвитку малого підприємства

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності та результати стратегічного аналізу ФОП «Сенчак І.Д.», які проведені у другому розділі, утворюють необхідне підґрунтя для розроблення конкретної фінансової стратегії. Вибір типу стратегії є відправною точкою цього процесу: від нього залежать всі подальші рішення щодо пріоритетів розподілу ресурсів, цільових показників і методів контролю. Водночас вибір не може бути механічним – він має ґрунтуватися на зіставленні внутрішнього потенціалу підприємства, його ринкового оточення та ризик-профілю власника.

Визначення типу фінансової стратегії ФОП «Сенчак І.Д.» здійснено на основі двовимірної матриці, що враховує два ключових параметри: темп зростання бізнесу (відображає амбіції власника та ринкові можливості) та рівень фінансового ризику (відображає обмеження ресурсів і вразливість до зовнішніх шоків). Матрицю наведено на рис. 3.1.

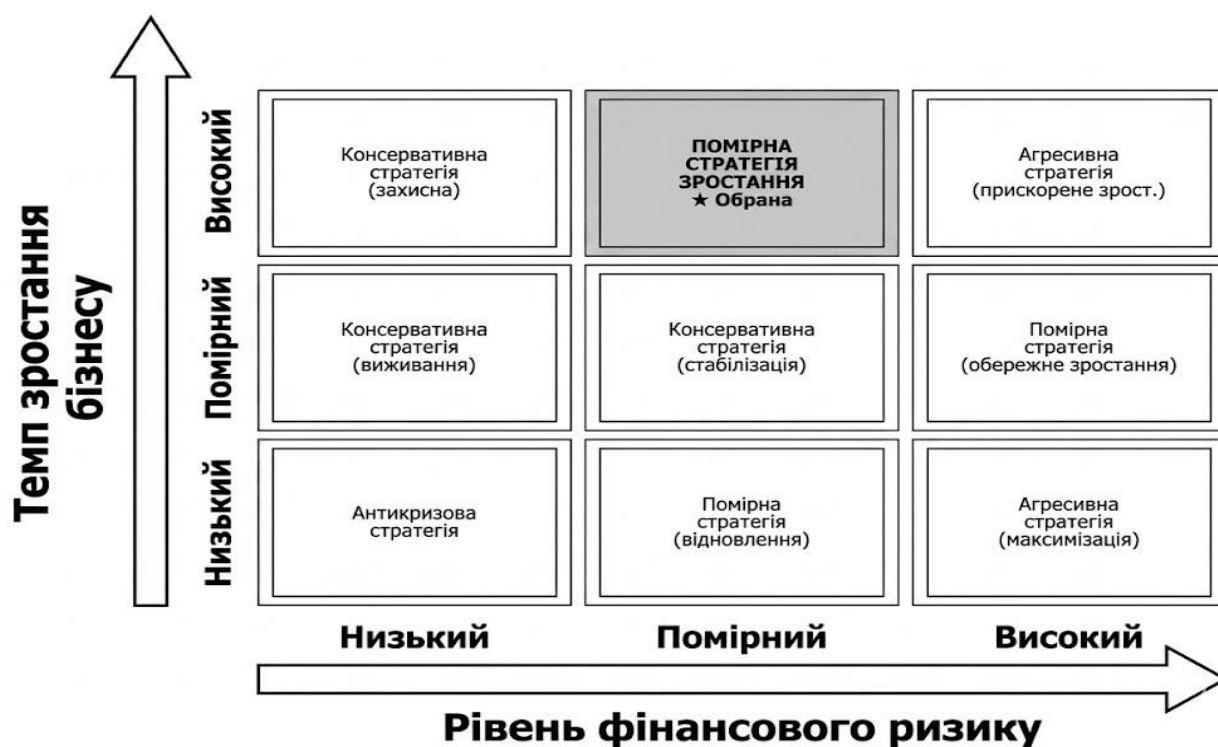


Рис. 3.1. Матриця вибору типу фінансової стратегії та позиціонування ФОП «Сенчак І.Д.»

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Як свідчить матриця (рис. 3.1), ФОП «Сенчак І.Д.» позиціонується у квадранті «помірний ризик – високий темп зростання», що відповідає помірній стратегії зростання. Таке позиціонування зумовлене такими чинниками: по-перше, підприємство демонструє стабільне зростання доходів (+24,4% за 2024–2025 рр.) та чистого прибутку (+87,8% у 2025 р.), що свідчить про наявність ресурсного потенціалу для подальшого розвитку; по-друге, фінансова стійкість підприємства є задовільною (коефіцієнт автономії $\approx 0,58$), але КАЛ знаходиться на нижній межі норми, що обмежує апетит до агресивного ризикуванню; по-третє, попит на відновлення будівництва та ремонту в умовах активної фази та перспективи повоєнного відновлення формує сприятливе зовнішнє середовище.

Для обґрунтування вибору стратегії в таблиці 3.1 наведено зіставлення ключових фінансових критеріїв із станом підприємства.

Таблиця 3.1

Обґрунтування вибору типу фінансової стратегії ФОП «Сенчак І.Д.»

Критерій	Поточний стан ФОП	Оцінка	Висновок
Темп зростання доходу	24,4% (2024–2025 рр.); стала тенденція вгору	Вище середнього по МП	Сприяє стратегії зростання
Прибутковість	ROS: 5,16% (2025 р.); ROE: 57,9%; зростання з 2,1% у 2023 р.	Позитивна динаміка	Ресурс для реінвестування
Ліквідність	КЗЛ = 1,92; КАЛ = 0,20 (нижня межа норми); ЧОК = +72,2 тис.	Задовільна, є ризик	Потребує зміцнення
Структура капіталу	Частка ВК $\approx$ 58%; автономія достатня; фін. важіль помірний	Прийнятна	Є потенціал для залучення
Доступ до кредитів	Обмежений; переважне самофінансування; програма 5-7-9%	Обмежена можливість	Орієнтація на реінвестування
Зовнішнє середовище	Попит на відновлення $\uparrow$; інфляція; ризики постачання	Можливості > загрози	Стратегія S+O доцільна
Ризик-апетит власника	Помірний; консервативне управління запасами; без плечового ризику	Помірний	Помірна стратегія зростання

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Аналіз табл. 3.1 підтверджує, що усі діагностичні сигнали вказують на доцільність помірної стратегії зростання. Позитивна динаміка прибутковості та зростаючий ринок формують відповідний потенціал, тоді як помірні ризики ліквідності й обмежений доступ до кредитів унеможливають вибір агресивної стратегії. Консервативна стратегія, натомість, недостатньо використовує наявні можливості та може призвести до втрати конкурентних позицій на фоні відновлення ринку [36].

Змістова характеристика обраної помірної стратегії зростання для ФОП «Сенчак І.Д.» передбачає такі принципові параметри. По-перше, горизонт планування – 3 роки (2026-2028 рр.) з обов'язковим щорічним переглядом відповідно до зміни зовнішнього середовища. По-друге, цільовий темп

зростання доходів – 10-12% щорічно, що відповідає реалістичному сценарію з урахуванням інфляції та розширення асортименту. По-третє, пріоритет реінвестування прибутку: не менш як 60% чистого прибутку спрямовується на розвиток підприємства. По-четверте, дотримання консервативних нормативів ліквідності: $КАЛ \geq 0,20$, $ЧОК \geq 75$ тис. грн. По-п'яте, поступове скорочення фінансового циклу з 16,4 до 10 днів за рахунок оптимізації управління запасами та прискорення розрахунків з дебіторами.

Структуру стратегічних пріоритетів фінансової стратегії ФОП «Сенчак І.Д.» та їх взаємозв'язок зі стратегічною метою, КРІ і конкретними інструментами реалізації відображено на рис. 3.2.

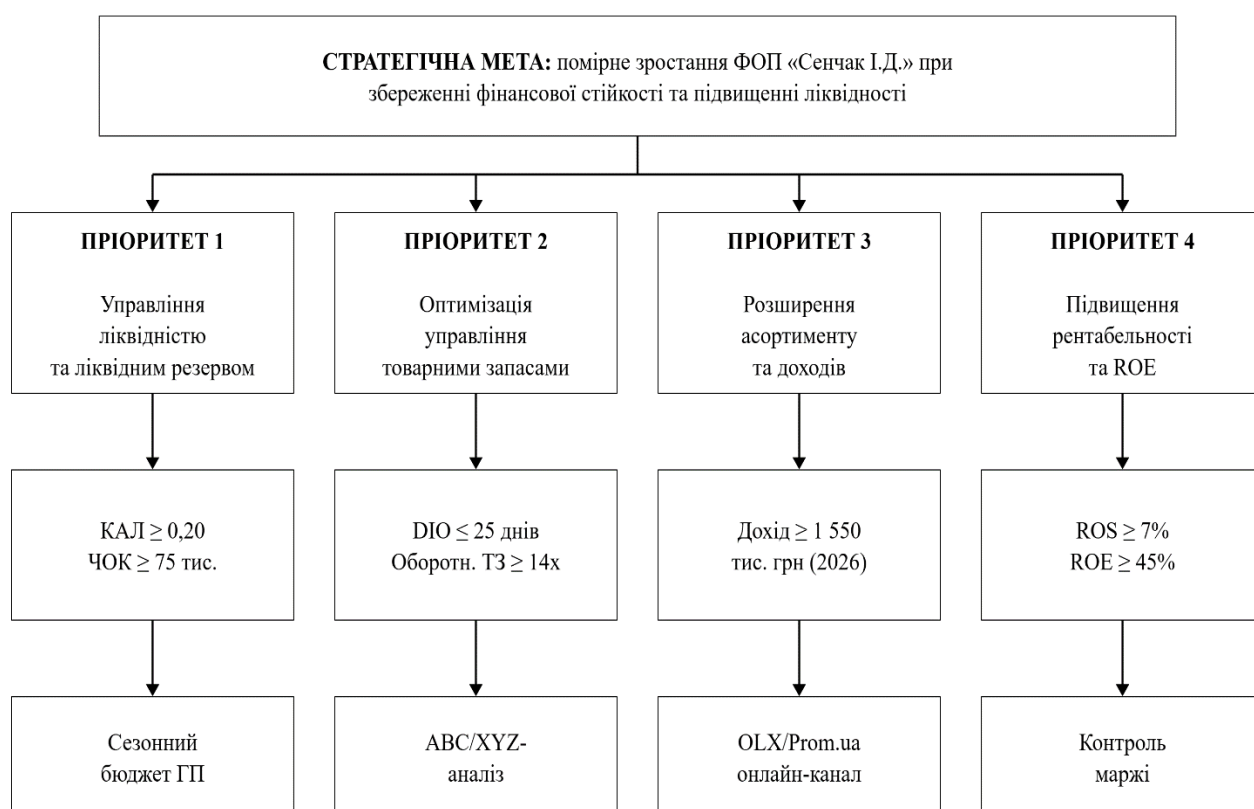


Рис. 3.2. Структура стратегічних пріоритетів фінансової стратегії ФОП «Сенчак І.Д.» на 2026-2028 рр.

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Рис. 3.2 відображає чотирирівневу архітектуру стратегії: від стратегічної мети (верхній рівень) через чотири пріоритети та відповідні КРІ-орієнтири до

конкретних операційних інструментів реалізації (нижній рівень). Така структура забезпечує вертикальну узгодженість стратегії: кожен операційний захід чітко пов'язаний з конкретним KPI.

Детальна розшифровка стратегічних пріоритетів та заходів щодо їх реалізації наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічні пріоритети та заходи фінансової стратегії ФОП «Сенчак І.Д.» на 2026-2028 рр.

Пріоритет	Ціль	Захід / інструмент	Очікуваний результат
1. Ліквідність та фін. резерв	Підтримання КАЛ $\geq 0,20$; ЧОК ≥ 75 тис. грн	Сезонний бюджет грошових потоків; резервний фонд 3 міс. витрат	Унеможливлення касових розривів; стабільна платоспроможність
2. Управління запасами	DIO ≤ 25 днів; оборотність ТЗ $\geq 14x$	ABC/XYZ-аналіз; автоматизований облік залишків; форвардні закупівлі	Вивільнення 15–20 тис. грн. оборотних коштів; зниження витрат на зберігання
3. Розширення асортименту та онлайн-каналу	Приріст доходу $\geq 10\%$ р/р; частка онлайн-продажів $\geq 5\%$	Введення 3–5 нових товарних позицій; реєстрація на OLX/Prom.ua; участь у програмі «єРобота»	Диверсифікація доходів; зниження сезонної залежності; залучення нових клієнтів
4. Підвищення рентабельності	ROS $\geq 7\%$; ROE $\geq 45\%$	Контроль торговельної маржі; перегляд цінової політики; оптимізація постійних витрат	Зростання чистого прибутку до 100 тис. грн (2026 р.); підвищення інвестиційного потенціалу
5. Диверсифікація постачальників	Не більше 40% закупівель від одного постачальника	Розширення бази постачальників на 2–3 нових партнерів; форвардні контракти при сприятл. курсі	Зниження цінових і логістичних ризиків; стабільність маржі
6. Управління ДЗ	DSO ≤ 8 днів (2026 р.); не допускати прострочення > 30 дн.	Переведення частини клієнтів на передоплату; контроль дебіторів; знижки за своєчасну оплату	Прискорення грошового потоку; зниження ризику безнадійних боргів

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Першим і найбільш критичним пріоритетом є управління ліквідністю та ліквідним резервом. За результатами аналізу, КАЛ у 2025 р. склав 0,20 – це нижня межа нормативного інтервалу. При збереженні тенденції до зростання запасів та уповільнення обертання дебіторської заборгованості існує реальний ризик касових розривів у кварталах з низьким сезонним доходом (І та ІІ квартали). Формування резервного фонду у розмірі тримісячних операційних витрат (~30–35 тис. грн) та запровадження сезонного бюджету грошових потоків нівелюють цей ризик.

Другим пріоритетом є оптимізація управління товарними запасами. ДІО у 2025 р. становив 28,8 дні проти 27,5 у 2023 р. – тобто відбулося уповільнення, незважаючи на зростання доходів. Це свідчить про накопичення надлишкових або повільно оборотних запасів. ABC/XYZ-аналіз дозволить виявити товарні позиції групи C/Z (низький попит, нерегулярний), скорочення яких вивільнить 15–20 тис. грн оборотних коштів і дозволить зосередити закупівлі на найбільш рентабельних категоріях.

Третій пріоритет – розширення асортименту та онлайн-каналу збуту – є головним джерелом цільового приросту доходів. Введення нових товарних позицій (утеплювачі, сухі суміші, засоби захисту поверхонь) відповідає попиту на відновлення, що формується в умовах реалізації державних програм. Вихід на платформи OLX та Prom.ua дозволить охопити покупців, які перебувають за межами безпосереднього географічного ринку підприємства, і частково компенсувати сезонні коливання доходу.

Четвертий пріоритет – підвищення рентабельності продажів – реалізується через системний контроль торговельної маржі та оптимізацію операційних витрат. ROS у 2025 р. становив 5,16% при стабільній валовій рентабельності 15%. Різниця поглинається операційними витратами. Встановлення чіткого KPI ($ROS \geq 7\%$ до 2027 р.) мотивує до контролю кожної категорії витрат. Потенціал для підвищення ROS закладено у скороченні витрат на оренду сховища (через оптимізацію запасів) та збільшенні середнього чека в результаті асортиментного розширення.

Таким чином, вибір помірної стратегії зростання для ФОП «Сенчак І.Д.» є науково обґрунтованим і практично реалістичним рішенням. Чотири стратегічних пріоритети охоплюють усі ключові аспекти фінансового управління малого торговельного підприємства: ліквідність, ефективність операційного циклу, зростання доходів та прибутковість. Їх реалізація у взаємозв'язку забезпечуватиме не лише кількісне зростання показників, а й якісне підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація стратегічних пріоритетів потребує не лише визначення цільових орієнтирів, а й формування організаційного механізму виконання. Для ФОП «Сенчак І.Д.», де власник водночас виконує функції менеджера, бухгалтера та головного продавця, надзвичайно важливо розподілити управлінські функції у часі: щоденні – оперативний облік продажів і оплат; щотижневі – контроль залишків товарних запасів та дебіторської заборгованості; щомісячні – зіставлення фактичних показників з бюджетом і виявлення відхилень; щоквартальні – аналіз виконання КРІ і коригування тактичних планів; щорічні – перегляд стратегічних параметрів на наступний рік. Такий ритм управлінського циклу дозволяє уникнути ситуації, коли стратегія існує лише «на папері», не впливаючи на поточні рішення власника [25].

Важливим інструментом реалізації п'ятого та шостого стратегічних пріоритетів – диверсифікації постачальників та управління дебіторською заборгованістю – є цифровізація облікових процесів. Запровадження хмарного програмного забезпечення (зокрема, доступних для малого бізнесу рішень типу Vchasno, Checkbox або спрощеного модуля 1С) дозволить автоматизувати формування реєстру дебіторів, відстеження строків оплати та аналіз оборотності окремих товарних груп. Витрати на впровадження таких рішень становлять 5–15 тис. грн одноразово та 1–3 тис. грн щомісяця на обслуговування – сума, що окупається вже за перший рік за рахунок скорочення втрат від прострочених платежів та надлишкових запасів. Планові

витрати на цифровізацію включені до інвестиційної статті бюджету 2026 р. (15,0 тис. грн) і є невід'ємною умовою досягнення показника $DIO \leq 25$ днів.

3.2. Розробка стратегічного фінансового плану розвитку малого підприємства

Стратегічні пріоритети, визначені у параграфі 3.1, набувають операційного значення лише за умови їх трансформації у конкретний стратегічний фінансовий план – документ, що поєднує кількісні цільові показники, прогнозні фінансові форми та механізм контролю за їх виконанням. Для ФОП «Сенчак І.Д.» такий план розроблений на 2026-2028 роки і складається з чотирьох взаємопов'язаних елементів: прогнозу фінансових результатів, сезонного бюджету грошових потоків на 2026 р., прогнозних показників фінансового стану та системи КРІ-моніторингу.

Методологічним підґрунтям розроблення плану є поєднання трендового прогнозування (екстраполяція виявлених тенденцій з урахуванням стратегічних цілей), нормативного методу (встановлення цільових значень коефіцієнтів як контрольних орієнтирів) та балансового методу (узгодження прогнозних показників звіту про фінансові результати, балансу та руху грошових коштів). Вихідними даними для прогнозу слугують фактичні показники 2023–2025 рр. та параметри обраної стратегії.

Прогноз фінансових результатів на 2026–2028 рр. базується на таких припущеннях. По-перше, темп зростання чистого доходу закладено на рівні 10,9–11,0% щорічно – це відповідає реалістичному базовому сценарію, нижньому від фактичного приросту 2025 р. (+24,4%), але достатньому для досягнення цілей стратегії. По-друге, валова рентабельність зберігається на рівні 15%, що відповідає сталій тенденції 2023-2025 рр. По-третє, операційні витрати прогнозуються зі скороченням у відносному вираженні за рахунок ефекту масштабу (зростання доходу при частково фіксованих витратах на оренду та комунальні послуги). По-четверте, до плану включено інвестиції у

розмірі 15,0 тис. грн у 2026 р. на придбання програмного забезпечення обліку залишків та реєстрацію онлайн-каналу збуту.

Динаміку фактичних і прогнозних фінансових показників відображено на рис. 3.3.

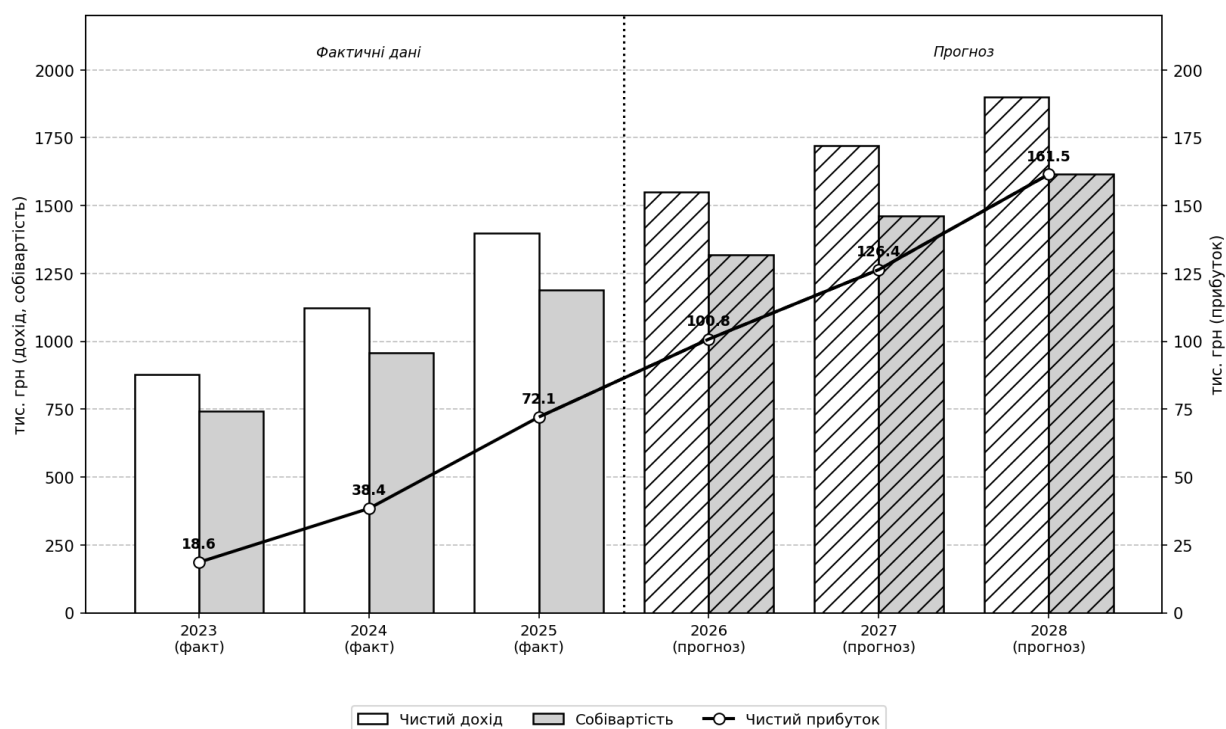


Рис. 3.3. Динаміка фактичних (2023–2025 рр.) та прогнозних (2026–2028 рр.) фінансових показників ФОП «Сенчак І.Д.»

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Рис. 3.3 наочно демонструє, що прогнозний сценарій передбачає збереження позитивних трендів із помірним уповільненням темпів у порівнянні з аномально високими показниками 2025 р. Особливо показовою є динаміка чистого прибутку: за реалізації стратегії він зростає з 72,1 тис. грн (2025 р.) до 161,5 тис. грн (2028 р.) – тобто більш ніж вдвічі. Це забезпечить достатній потік для самофінансування розвитку без залучення зовнішнього боргового капіталу. Штрихування на прогнозних стовпцях відображає умовність прогнозу і підкреслює необхідність регулярного перегляду плану.

Зведений стратегічний фінансовий план на 2026–2028 рр. наведено у табл. 3.3.

Стратегічний фінансовий план ФОП «Сенчак І.Д.» на 2026–2028 рр.

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (план)	2027 р. (план)	2028 р. (план)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 398,2	1 550,0	1 720,0	1 900,0
Темп приросту доходу, %	+24,4%	+10,9%	+11,0%	+10,5%
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	1 188,5	1 317,5	1 462,0	1 615,0
Валовий прибуток, тис. грн	209,7	232,5	258,0	285,0
Валова рентабельність, %	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Операційні витрати, тис. грн	137,6	131,7	131,6	123,5
Чистий прибуток, тис. грн	72,1	100,8	126,4	161,5
Рентабельність продажів (ROS), %	5,16%	6,50%	7,35%	8,50%
Активи загальні, тис. грн	214,2	230,0	248,0	265,0
Власний капітал, тис. грн	124,4	180,0	220,0	270,0
ROA (рентаб. активів), %	33,7%	43,8%	51,0%	60,9%
ROE (рентаб. власн. кап.), %	57,9%	56,0%	57,5%	59,8%
Коефіцієнт загальної ліквідності (КЗЛ)	1,92	1,95	2,00	2,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ)	0,20	0,22	0,25	0,28
ЧОК (чистий оборотний капітал), тис. грн	72,2	82,0	95,0	110,0
DIO (тривалість обороту ТЗ), днів	28,8	26,0	24,5	23,0
DSO (тривалість обороту ДЗ), днів	9,8	8,5	7,5	7,0
Фінансовий цикл, днів	16,4	14,5	12,0	10,0

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Аналіз планових показників табл. 3.3 дозволяє простежити чотири ключові тенденції. По-перше, стабільне зростання доходів при збереженні валової рентабельності 15% формує зростаючу базу для прибутку. По-друге, більш швидке зростання ROS (з 5,16% у 2025 р. до 8,50% у 2028 р.) відбувається за рахунок поступового скорочення відносного рівня операційних витрат. По-третє, показники ліквідності мають стійку позитивну динаміку: КАЛ зростає з 0,20 до 0,28, ЧОК – з 72,2 до 110,0 тис. грн, що свідчить про зміцнення

фінансової стійкості. По-четверте, DIO скорочується з 28,8 до 23,0 днів у результаті реалізації ABC/XYZ-аналізу та вдосконаленого управління закупками, що стискає фінансовий цикл до 10 днів.

Важливим елементом стратегічного фінансового плану є сезонний бюджет грошових потоків. Для ФОП «Сенчак І.Д.» характерна виражена сезонність попиту: близько 65% річного товарообороту формується у III–IV кварталах (будівельний сезон). Це означає, що у I–II кварталах підприємство системно стикається зі зниженими грошовими надходженнями при відносно постійних витратах – і саме тут виникає ризик касового розриву. Сезонний бюджет (табл. 3.4) дозволяє завчасно ідентифікувати потенційно дефіцитні квартали і сформувані відповідні ліквідні буфери.

Таблиця 3.4

Сезонний бюджет грошових потоків ФОП «Сенчак І.Д.» на 2026 р., тис. грн

Показник	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Рік
Частка доходу (сезон. коеф.)	18%	22%	32%	28%	100%
Надходження від продажу, тис. грн	279,0	341,0	496,0	434,0	1 550,0
Оплата товарів постачальникам, тис. грн	-237,2	-289,8	-421,6	-368,9	-1 317,5
Операційні витрати (аренда, комун., ЄП), тис. грн	-32,9	-32,9	-32,9	-33,0	-131,7
Чистий операційний грошовий потік, тис. грн	+8,9	+18,3	+41,5	+32,1	+100,8
Інвестиційні витрати (ПЗ, обл-ня), тис. грн	0	-15,0	0	0	-15,0
Резервний фонд (поповнення), тис. грн	-5,0	-5,0	-5,0	-5,0	-20,0
Чистий рух грошових коштів, тис. грн	+3,9	-1,7	+36,5	+27,1	+65,8
Залишок ГК на кінець кварталу, тис. грн	22,1	20,4	56,9	84,0	84,0

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Аналіз сезонного бюджету (табл. 3.4) виявляє потенційний касовий ризик у II кварталі 2026 р.: попри позитивний операційний грошовий потік (+18,3 тис.

грн), урахування планових інвестицій (–15,0 тис. грн) та внеску до резервного фонду (–5,0 тис. грн) призводить до чистого від'ємного руху грошових коштів (–1,7 тис. грн). Залишок ГК на кінець II кварталу складає 20,4 тис. грн, що є достатнім для покриття поточних зобов'язань, але підкреслює важливість дотримання бюджету. Натомість III–IV квартали генерують значний позитивний потік, що дозволяє не лише відновити резерви, а й суттєво зміцнити позицію ліквідності до кінця року (залишок ГК = 84,0 тис. грн).

Для ФОП «Сенчак І.Д.» розроблено практичний алгоритм управління за відхиленнями. Щомісяця власник порівнює фактичні показники з плановими по трьох блоках: грошові кошти та ліквідність; дохід та маржинальність; оборотність запасів і ДЗ. Якщо відхилення по будь-якому показнику перевищує $\pm 10\%$ від плану більш як два місяці поспіль – це тригер для перегляду тактики. Якщо відхилення пов'язане з суттєвими структурними змінами середовища – тригер для перегляду самої стратегії.

Систему KPI-моніторингу реалізації фінансової стратегії з цільовими значеннями та частотою контролю відображено на рис. 3.4.

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ КРІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «СЕНЧАК І.Д.»			
Стратегічний пріоритет	KPI-показник	Цільове значення	Частота контролю
Ліквідність	Кзл (загальна ліквідність)	$\geq 1,80$	Щомісяця
та ліквідний	КАЛ (абсолютна ліквідність)	$\geq 0,20$	Щомісяця
резерв	ЧОК (чистий обор. кап.)	≥ 75 тис. грн	Щокварталу
Управління	DIO (оборот ТЗ)	≤ 25 днів	Щомісяця
запасами	Оборотність ТЗ (разів)	$\geq 14,0x$	Щокварталу
Зростання	Чистий дохід	$\geq 1\,550$ тис. грн	Щоквартально
доходів	Темп приросту доходу	$\geq 10\%$ р/р	Щорічно
Рентабельність	ROS (рентаб. продажів)	$\geq 7\%$	Щоквартально
та ефективність	ROE (рентаб. власн. кап.)	$\geq 45\%$	Щорічно
	ROA (рентаб. активів)	$\geq 35\%$	Щорічно

Рис. 3.4. Система KPI-моніторингу реалізації фінансової стратегії ФОП «Сенчак І.Д.»

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Система КРІ (рис. 3.4) охоплює 10 показників, згрупованих за чотирма стратегічними пріоритетами. Частота контролю диференційована: оперативні показники ліквідності та оборотності (КАЛ, DIO) контролюються щомісяця, тоді як стратегічні показники ефективності (ROE, ROA) – щорічно. Це дозволяє уникнути «інформаційного перевантаження» власника при збереженні достатньої глибини моніторингу.

Практична цінність розробленого стратегічного фінансового плану полягає у кількох аспектах. По-перше, він трансформує абстрактні стратегічні цілі у конкретні числові орієнтири, перевірка яких не вимагає спеціалізованих знань. По-друге, сезонний бюджет вирішує конкретну болючу проблему підприємства – ризик касового розриву у низький сезон. По-третє, система КРІ створює замкнений контур управління: план → виконання → контроль відхилень → коригування. По-четверте, план залишається гнучким: закладений щорічний перегляд дозволяє оновлювати параметри відповідно до нових умов без відмови від стратегічного горизонту.

Окремого розгляду заслуговує питання ризиків реалізації стратегічного фінансового плану. Основним ризиком є пролонгація або загострення воєнних дій, що може суттєво знизити купівельну спроможність і попит. Для нейтралізації цього ризику план передбачає консервативний сценарій мінімального доходу (-20% від базового) з автоматичним пакетом заходів: призупинення нових інвестицій, скорочення закупівель, активна робота з дебіторами. Другим ризиком є волатильність курсу гривні, яка безпосередньо впливає на закупівельні ціни імпортованих будматеріалів. Цей ризик частково нівелюється форвардними закупівлями при сприятливому курсі та диверсифікацією постачальників [19].

Таким чином, розроблений стратегічний фінансовий план є практично придатним інструментом управління для ФОП «Сенчак І.Д.». Він поєднує прагматичність (реалістичні прогнозні параметри, зрозумілі власнику), системність (охоплення всіх ключових аспектів фінансового управління) та гнучкість (передбачений механізм перегляду при відхиленнях). Реалізація

визначених заходів дозволить підприємству до 2028 р. підвищити чистий прибуток до 161,5 тис. грн, зміцнити ліквідність і скоротити фінансовий цикл до 10 днів, що в сукупності забезпечить перехід ФОП «Сенчак І.Д.» від ситуативного управління до стратегічно орієнтованого фінансового менеджменту.

Водночас реалізація будь-якого фінансового плану пов'язана з ризиком розходження між прогнозними і фактичними показниками. Для малого підприємства, що функціонує в умовах воєнного стану, цей ризик є особливо відчутним. Тому важливим елементом управлінської культури ФОП є усвідомлення того, що план – це не фіксована директива, а динамічний орієнтир: його цінність визначається не точністю прогнозу, а здатністю власника своєчасно виявляти відхилення та коригувати дії. Дисципліна регулярного порівняння факту з планом є більш важливою, ніж досконалість самих планових цифр.

Для забезпечення безперервності фінансового планування рекомендується запровадити практику ковзного планування (rolling forecast): наприкінці кожного кварталу план на наступні чотири квартали оновлюється з урахуванням поточних фактичних даних. Цей підхід усуває головний недолік статичного річного бюджету – його швидке моральне старіння в умовах мінливого середовища – і водночас зберігає горизонт планування, необхідний для прийняття рішень щодо закупівель та інвестицій. Застосування ковзного планування не вимагає складного програмного забезпечення: достатньо електронної таблиці з шаблоном бюджету та фактичних даних з обліку.

3.3. Оцінка очікуваної ефективності та управління ризиками реалізації фінансової стратегії підприємства

Будь-яка фінансова стратегія має сенс лише тоді, коли її очікувані результати можна кількісно оцінити, а ризики – ідентифікувати й структурувати заздалегідь. Оцінка ефективності та управління ризиками є

завершальним, але не другорядним елементом стратегічного процесу: вона дозволяє власнику усвідомити, що саме він отримує в обмін на докладені зусилля і прийняті ризики, та сформувані заздалегідь обґрунтовані відповіді на можливі негативні сценарії. Для ФОП «Сенчак І.Д.» ця оцінка здійснюється за трьома напрямками: кількісна оцінка очікуваного ефекту від реалізації стратегії, сценарний аналіз чутливості ключових показників до несприятливих змін зовнішнього середовища та побудова карти ризиків із превентивними заходами.

Кількісна оцінка очікуваного ефекту від реалізації стратегії полягає у порівнянні прогностичних показників базового сценарію з альтернативним варіантом – збереженням поточного стану без стратегічних змін (сценарій «статус-кво»). У сценарії «статус-кво» передбачається, що підприємство не впроваджує заходів з оптимізації запасів, не відкриває онлайн-канал збуту та не переглядає цінову політику; темп зростання доходів стабілізується на рівні фонові інфляції – 7-8% щорічно. Порівняння двох сценаріїв наведено у таблиці 3.5.

**Порівняння базового стратегічного сценарію та сценарію “статус-кво” для
ФОП “Сенчак І.Д.” на 2026–2028 рр.**

Показник	2025 р. (факт)	2027 р. “статус-кво”	2027 р. базовий сценарій
Чистий дохід, тис. грн	1 398,2	1 710,0	1 900,0
Темп приросту доходу (середній), %	+24,4%	+7,0%	+10,8%
Чистий прибуток, тис. грн	72,1	88,3	161,5
ROS (рентабельність продажів), %	5,16%	5,80%	8,50%
ROE, %	57,9%	42,0%	59,8%
КЗЛ (загальна ліквідність)	1,92	1,95	2,10
ЧОК (чистий оборотний капітал), тис. грн	72,2	79,0	110,0
Фінансовий цикл, днів	16,4	14,0	10,0
Приріст ЧП відносно 2025 р., тис. грн	–	+16,2	+89,4

Джерело: складено на основі досліджень діяльності ФОП «Сенчак І.Д.»

Порівняння двох сценаріїв демонструє, що реалізація розробленої стратегії дозволяє отримати суттєвий кумулятивний ефект за три роки. Чистий прибуток у 2027 р. за базовим сценарієм складає 161,5 тис. грн проти 88,3 тис. грн за сценарієм «статус-кво» – різниця становить 73,2 тис. грн, або 82,9%. Рентабельність продажів підвищується з прогнозованих 5,8% (без змін) до 8,5% завдяки контролю операційних витрат і зростанню середньої торговельної маржі. Чистий оборотний капітал збільшується з 72,2 тис. грн до 110,0 тис. грн проти 79,0 тис. грн при збереженні поточного підходу. Таким чином, стратегія генерує додаткову вартість для власника не лише через зростання прибутку, а й через зміцнення фінансової стійкості та підвищення ринкової вартості підприємства як активу.

Сценарний аналіз чутливості фінансових показників до ключових зовнішніх змінних є необхідним елементом обґрунтування реалістичності

плану. Для ФОП «Сенчак І.Д.» виокремлено три ключові стрес-фактори: зниження обсягу продажів, зростання закупівельних цін та скорочення торговельної маржі. Результати аналізу чутливості чистого прибутку наведено нижче. Зниження доходів на 10% від базового плану призводить до скорочення чистого прибутку 2026 р. приблизно на 15,5 тис. грн (з 100,8 до 85,3 тис. грн), тобто підприємство залишається прибутковим і здатним обслуговувати поточні зобов'язання. Зниження доходів на 20% – критичний сценарій, за якого чистий прибуток скорочується до 69,8 тис. грн; при цьому КРІ щодо ROS не виконується, що є тригером для активації антикризового пакету заходів. Зростання закупівельних цін на 5% при незмінних цінах продажу знижує валовий прибуток приблизно на 65,9 тис. грн – наслідок, який нівелюється своєчасним переглядом цінової політики з лагом не більше одного місяця.

Комплексна карта ризиків фінансової стратегії ФОП «Сенчак І.Д.» систематизована за двома параметрами: ймовірність настання ризику та його потенційний вплив на фінансові результати. Найбільш критичними (висока ймовірність та значний вплив) є два ризики: пролонгація воєнного конфлікту і пов'язане з нею стиснення споживчого попиту та курсова волатильність гривні, що підвищує собівартість імпортованої продукції. Ризики середньої критичності (помірна ймовірність або помірний вплив) охоплюють: зростання конкуренції з боку великих будівельних гіпермаркетів; появу нових вимог щодо застосування РРО або зміни ставок єдиного податку; втрату ключового постачальника внаслідок логістичних збоїв. До ризиків низької критичності (мала ймовірність або незначний вплив) належать: відмова від запланованих цифрових інвестицій через технічні труднощі та несвоєчасне оновлення прайсів при зміні закупівельних цін.

Для кожного ризику визначено конкретний превентивний захід. Щодо ризику скорочення попиту: сформовано резервний фонд у розмірі тримісячних операційних витрат (30-35 тис. грн) та розроблено план скорочення витрат на 20% без втрати основних бізнес-функцій. Щодо курсового ризику: здійснення форвардних закупівель ключових товарних позицій при сприятливому

обмінному курсі з лімітом до 15% від місячного товарообороту; постійний моніторинг курсу та своєчасний перегляд цін. Щодо конкурентного ризику: диференціація через якість сервісу, персоналізоване обслуговування постійних клієнтів та асортиментну гнучкість – переваги, недоступні великим мережам. Щодо регуляторного ризику: відстеження змін законодавства через профільні асоціації малого бізнесу та своєчасне оновлення облікової системи.

Окремої уваги заслуговує питання адаптивності стратегії до кардинальної зміни зовнішнього середовища – зокрема, завершення активної фази воєнних дій і початку масштабного повоєнного відновлення. Цей сценарій є сприятливим для ФОП «Сенчак І.Д.», оскільки попит на будівельні матеріали у разі відновлення інфраструктури може зрости значно швидше, ніж закладено у базовому прогнозі. За таких умов стратегія зростання трансформується з помірної у агресивну: цільовий темп приросту доходів переглядається до 20-25% на рік, розглядається можливість залучення кредитних ресурсів за програмою «Доступні кредити 5–7–9%» для розширення складських потужностей та збільшення товарного асортименту. Наявність розробленої фінансової стратегії та налагодженої системи управлінського обліку значно спрощує підготовку заявки на кредитування та підвищує шанси на її схвалення, оскільки кредитор отримує конкретний план використання коштів і реалістичний прогноз повернення.

Підсумовуючи, оцінка очікуваної ефективності підтверджує, що реалізація розробленої фінансової стратегії забезпечує для ФОП «Сенчак І.Д.» суттєві переваги порівняно зі збереженням поточного підходу до управління. Кумулятивний приріст чистого прибутку за 2026–2028 рр. відносно сценарію «статус-кво» оцінюється у 140-165 тис. грн. Стрес-тестування засвідчує, що підприємство здатне витримати зниження доходів на 20% без загрози платоспроможності – за умови дотримання резервного фонду та гнучкого управління витратами. Управління ризиками побудоване на принципі превентивності: кожен ідентифікований ризик має конкретний захід протидії, а не реактивну відповідь після настання негативної події.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнення. По-перше, для ФОП «Сенчак І.Д.» науково обґрунтовано вибір помірної стратегії зростання як оптимальної в умовах поєднання сприятливих ринкових можливостей та обмежених внутрішніх ресурсів. Визначено шість стратегічних пріоритетів – від управління ліквідністю до диверсифікації постачальників – з конкретними КРІ та операційними інструментами реалізації. По-друге, розроблений стратегічний фінансовий план на 2026–2027 рр. передбачає зростання чистого прибутку з 72,1 тис. грн до 161,5 тис. грн, підвищення ROS до 8,5%, зміцнення ліквідності та скорочення фінансового циклу до 10 днів – усе це в рамках самофінансування без залучення зовнішнього боргового капіталу. Сезонний бюджет грошових потоків вирішує конкретну операційну проблему – ризик касового розриву в I–II кварталах. По-третє, порівняльна оцінка базового і альтернативного сценаріїв кількісно підтверджує ефект від реалізації стратегії, а сценарний аналіз чутливості і карта ризиків формують систему превентивного управління, що підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків. У сукупності результати третього розділу являють собою практично придатний стратегічний інструментарій для переходу ФОП «Сенчак І.Д.» до якісно вищого рівня фінансового менеджменту.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження вирішено всі завдання, визначені метою кваліфікаційної роботи. На основі отриманих результатів сформульовано такі висновки.

1. Розкрито теоретичні засади формування фінансової стратегії малого підприємства. Фінансову стратегію визначено як систему довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства та науково обґрунтованих методів їх досягнення, підпорядковану загально-корпоративній стратегії та спрямовану на забезпечення фінансової стійкості й конкурентоспроможності. Порівняльний аналіз наукових підходів виявив три спільних змістових блоки: довгостроковий горизонт і цільова спрямованість; охоплення рішень щодо формування та використання фінансових ресурсів; підпорядкованість загально-корпоративним цілям. Визначено шість взаємопов'язаних функцій фінансової стратегії: цілепокладальну, ресурсну, алокаційну, координаційну, контрольну та ризик-менеджерську.

2. Систематизовано класифікацію фінансових стратегій за п'ятьма ознаками (рівень управління, характер розвитку, горизонт планування, ставлення до ризику, структура джерел фінансування) та визначено типовий стратегічний профіль малого підприємства: помірна або консервативна стратегія за ризиком; стратегія стабілізації або обережного зростання за характером розвитку; самофінансування або змішані джерела; середньостроковий горизонт планування. Охарактеризовано методичний інструментарій розроблення фінансової стратегії МП, серед якого пріоритет надано SWOT-аналізу, коефіцієнтному фінансовому аналізу, спрощеному бюджетуванню та системі KPI.

3. Досліджено специфіку фінансового стратегування малого підприємства в умовах воєнного стану, яка проявляється у шести ключових аспектах: єдність власника та менеджера, домінування самофінансування, підвищена вразливість до ризиків концентрації, вища адаптивність, скорочений стратегічний горизонт

та обмежена формалізація стратегії. Доведено, що в умовах воєнного стану наскрізним принципом ефективних фінансових стратегій МП є пріоритет ліквідності та операційної гнучкості над короткостроковою максимізацією прибутку при збереженні стратегічного потенціалу.

4. Проведено організаційно-економічну характеристику ФОП «Сенчак І.Д.» – суб'єкта мікропідприємництва у сфері роздрібної торгівлі будівельними матеріалами. Підприємство здійснює діяльність за спрощеною системою оподаткування (ЄП III групи), ведення обліку за П(С)БО 25 [25], має стабільну клієнтську базу та виражену сезонність попиту (65% товарообороту формується у березні–жовтні). За аналізований період (2023–2025 рр.) чистий дохід від реалізації зріс на 59,6% – з 876,4 до 1 398,2 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку.

5. Здійснено комплексний аналіз фінансового стану ФОП «Сенчак І.Д.», що охоплює горизонтальний і вертикальний аналіз балансу, оцінку показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Встановлено, що підприємство характеризується стабільним рівнем фінансової незалежності (коефіцієнт автономії – 0,58) та суттєвим підвищенням рентабельності (ROS зросла з 2,12% до 5,16%, ROE – з 22,18% до 61,60%). Водночас виявлено проблемні аспекти: зниження коефіцієнта швидкої ліквідності нижче нормативу (0,65 проти 0,70), уповільнення оборотності дебіторської заборгованості та випереджаюче зростання товарних запасів. Факторний аналіз ROE за моделлю Дюпон підтвердив, що ключовим драйвером підвищення прибутковості є зростання рентабельності продажів (понад 91% загального приросту ROE), що свідчить про якісний характер зростання.

6. Проведено стратегічну діагностику ФОП «Сенчак І.Д.» із застосуванням PESTLE-аналізу та SWOT-аналізу. Визначено три ключові зовнішні детермінанти: попит на відновлення створює стабільні можливості для нарощування обсягів реалізації; сезонність будівельних робіт зумовлює необхідність адаптивного управління запасами та грошовими потоками; інфляційні процеси чинять тиск на собівартість. На основі матриці стратегічних

альтернатив обґрунтовано доцільність помірної стратегії зростання як оптимальної для поточного стану підприємства.

7. Здійснено вибір типу та стратегічних пріоритетів фінансової стратегії ФОП «Сенчак І.Д.» на 2026-2028 рр. Підприємство позиціоновано у квадранті «помірний ризик – високий темп зростання», що відповідає помірній стратегії зростання. Визначено шість стратегічних пріоритетів: управління ліквідністю та ліквідним резервом; оптимізація управління товарними запасами ($DIO \leq 25$ днів); розширення асортименту та онлайн-каналу збуту; підвищення рентабельності продажів ($ROS \geq 7\%$); диверсифікація постачальників; управління дебіторською заборгованістю ($DSO \leq 8$ днів). Для кожного пріоритету визначено конкретні KPI та операційні інструменти реалізації.

8. Розроблено стратегічний фінансовий план ФОП «Сенчак І.Д.» на 2026–2028 рр., що охоплює прогноз фінансових результатів, сезонний бюджет грошових потоків та систему KPI-моніторингу. За базовим сценарієм чистий прибуток зростатиме з 72,1 тис. грн (2025 р.) до 161,5 тис. грн (2028 р.) без залучення зовнішнього боргового капіталу. Сезонний бюджет грошових потоків ідентифікує потенційний касовий ризик у II кварталі 2026 р. та передбачає механізми його нейтралізації. Система KPI охоплює 10 показників із диференційованою частотою контролю.

9. Проведено оцінку очікуваної ефективності стратегії шляхом порівняння базового сценарію зі сценарієм «статус-кво». Встановлено, що кумулятивний приріст чистого прибутку за 2026-2028 рр. відносно альтернативного сценарію становитиме 140–165 тис. грн, а рентабельність продажів підвищиться з прогнозованих 5,8% (без змін) до 8,5%. Сценарний аналіз чутливості засвідчив, що підприємство здатне витримати зниження доходів на 20% без загрози платоспроможності за умови дотримання резервного фонду. Карта ризиків з конкретними превентивними заходами формує систему управління ризиками на засадах превентивності, а не реактивності.

Таким чином, сформована помірною стратегія зростання ФОП «Сенчак І.Д.» є науково обґрунтованим і практично придатним інструментом управління, який забезпечує перехід підприємства від ситуативного реагування до стратегічно орієнтованого фінансового менеджменту. Реалізація визначених стратегічних пріоритетів дозволить підприємству до 2028 р. суттєво зміцнити ліквідність, скоротити фінансовий цикл до 10 днів та підвищити чистий прибуток більш ніж удвічі відносно рівня 2025 р., зберігаючи при цьому фінансову незалежність та стійкість до зовнішніх шоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєнко М. Д., Олексієнко В. М. Капітал банку: питання теорії і практики. Київ: КНЕУ, 2002. 276 с.
2. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2021. 300 с.
3. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства. Київ: Ельга; Ніка-Центр, 2004. 720 с.
4. Бланк І. О. Управління прибутком. 3-тє вид. Київ: Ніка-Центр, 2007. 768 с.
5. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: підручник. 2-ге вид. Київ: Ельга; Ніка-Центр, 2004. 656 с.
6. Бондаренко О. С. Управління розвитком малого підприємництва в умовах нестабільного економічного середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 64-69.
7. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 464 с.
8. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
9. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент підприємства: навч. посіб. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2007. 332 с.
10. Дем'яненко М. Я. Фінансово-кредитна система АПК в умовах ринкової трансформації економіки. Київ: ІАЕ УААН, 2000. 367 с.
11. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
12. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>

13. Коваленко О. В. Фінансова стійкість підприємств в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1506>.
14. Коваленко Д. І. Фінанси, гроші та кредит: теорія та практика: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2011. 578 с.
15. Крупка М. І., Загорський В. С., Сидоренко О. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. 520 с.
16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
17. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2001. 580 с.
18. Міністерство економіки України. Програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://www.me.gov.ua>
19. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2004. 336 с.
20. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. Київ: ЦНЛ, 2003. 412 с.
21. Національний банк України. Інфляційний звіт. Квітень 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-kviten-2024-roku>
22. Національний банк України. Огляд банківського сектору. 2024. URL: <https://bank.gov.ua>
23. Опарін В. М. Фінансова система України (теоретико-методологічні аспекти): монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 240 с.
24. Партин Г. О., Загородній А. Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2003. 265 с.
25. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: затв. наказом МФУ від 25.02.2000 № 39 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00>
26. Поддєрьогін А. М. та ін. Фінанси підприємств: підручник. 7-ме вид. Київ: КНЕУ, 2008. 552 с.

27. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 536 с.
28. Стратегічне управління: навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2012. 440 с.
29. Стеченко Д. М. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Знання, 2019. 336 с.
30. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
31. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
32. Торгово-промислова палата України. Стан малого і середнього бізнесу в умовах воєнного стану: аналітична доповідь. Київ: ТППУ, 2023. 64 с.
33. Філімоненков О. С., Дема Д. І. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Алерта, 2009. 496 с.
34. Хома І. Б. Фінансовий менеджмент інноваційного підприємства: навч. посіб. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2015. 324 с.
35. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: підручник. Київ: Кондор, 2009. 380 с.
36. Юрій С. І., Федосов В. М. Фінанси: підручник. Київ: Знання, 2008. 611 с.
37. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
38. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 592 p.

Додатки

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ФОП «Сенчак І.Д.»

за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн
I. Необоротні активи			
Основні засоби (залишкова вартість)	24,4	23,5	22,1
Усього за розділом I	24,4	23,5	22,1
II. Оборотні активи			
Запаси (товарні)	55,3	78,4	103,4
Дебіторська заборгованість	41,7	59,2	88,7
Грошові кошти та еквіваленти	22,5	21,2	18,2
Інші оборотні активи	—	—	—
Усього за розділом II	119,5	158,8	210,3
БАЛАНС (АКТИВ)	143,9	182,3	232,4
I. Власний капітал			
Статутний (zareєстрований) капітал	18,0	18,0	18,0
Нерозподілений прибуток	65,8	87,4	117,4
Усього за розділом I	83,8	105,4	135,4
II. Поточні зобов'язання			
Кредиторська заборгованість за товари	38,9	55,2	73,0
Інші поточні зобов'язання	21,2	21,7	24,0
Усього за розділом II	60,1	76,9	97,0
БАЛАНС (ПАСИВ)	143,9	182,3	232,4

Додаток Б

Таблиця Б.1

Звіт про фінансові результати (форма №2-мс) ФОП «Сенчак І.Д.»

за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн
Чистий дохід від реалізації товарів	876,4	1 123,8	1 398,2
Собівартість реалізованих товарів	744,1	955,5	1 188,5
Валовий прибуток	132,3	168,3	209,7
Інші операційні доходи	2,1	3,4	4,2
Адміністративні витрати	18,4	21,6	25,1
Витрати на збут	62,4	71,8	78,3
Інші операційні витрати	35,0	37,5	38,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	18,6	40,8	72,1
Єдиний податок (5% від доходу)	43,8	56,2	69,9
Чистий прибуток	18,6	38,5	72,1