

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж Державного
торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Гнилицька Анастасія Анатолівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

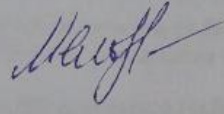
Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр спеціальність
«Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка

Харків – 2026

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидатка економічних наук



Марина МЕЛЬНИЧУК

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 08.06.2026 р. № 14

Гарантка освітньої програми
« Торговельний менеджмент»,
кандидатка економічних наук,
доцентка



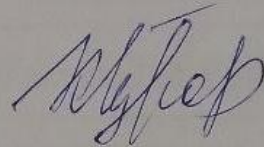
Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
викладачка



Наталія КУРИЛОВА

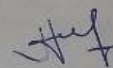
Науковий керівник,
кандидатка економічних наук,
доцентка



Капіталіна ГУРОВА

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

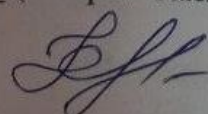
Здобувачка



Анастасія ГНИЛИЦЬКА

Підсумкова оцінка: 85/85 (літера / балів)

Секретарка екзаменаційної комісії



Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобивачці групи МБ-22 Гнилицькій Анастасії Анатолівні

1. Тема роботи: Формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 29.10.2025 р. № 212-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 18.06.2026 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2025
Розділ 1. Теоретичні основи формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства	18.11-14.12.2025
Розділ 2. Аналіз фінансового стану та передумов формування фінансової стратегії ТОВ «РУШ»	03.02-01.03.2026
Нормоконтроль 1	03.03-08.03.2026
Розділ 3. Удосконалення фінансової стратегії розвитку ТОВ «РУШ»	10.03-10.05.2026
Висновки	16.05-18.05.2026
Список використаних джерел	19.05-21.05.2026
Подання завершеної роботи керівнику	22.05–23.05.2026
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	27.05.2026
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	30.05.2026
Нормоконтроль 2	01.06–03.06.2026
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	05.06–08.06.2026

4. Методичні вказівки щодо виконання

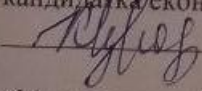
В першому розділі необхідно розкрити: сутність і принципи формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства.

В другому розділі необхідно проаналізувати фінансовий стан і передумови формування фінансової стратегії підприємства.

В третьому розділі необхідно запропонувати шляхи вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства.

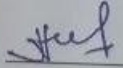
При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видала

Науковий керівник,
кандидатка економічних наук, доцентка
 Капіталіна ГУРОВА

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримала

Здобувачка
 Анастасія ГНИЛИЦЬКА

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 52 с., 2 рис., 15 табл., 30 джерел.

Об'єкт дослідження – процес формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «РУШ», вид діяльності – роздрібна торгівля товарами повсякденного попиту, зокрема парфумерно-косметичною, побутовою та супутньою продукцією.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства ТОВ «РУШ».

Методи дослідження – методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння, системний підхід, фінансово-економічний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний метод, SWOT-аналіз, методи фінансового прогнозування та економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Практична значимість роботи визначається тим, що запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності фінансового управління ТОВ «РУШ», удосконалення процесу стратегічного фінансового планування, зміцнення фінансової стійкості, підвищення платоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розглянуто сутність, зміст і місце фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством. Узагальнено методичні підходи до формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства. Проведено аналіз організаційно-економічної характеристики, фінансового стану, фінансових результатів і стратегічних проблем розвитку ТОВ «РУШ». Обґрунтовано напрями вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства та здійснено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ.

Research methods – methods of analysis and synthesis, generalization,

was

c

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи формування фінансової стратегії розвитку	
1.1. Сутність, зміст і місце фінансової стратегії в системі стратегічного	
1.2. Методичні підходи до формування фінансової стратегії розвитку	
2.2. Аналіз фінансового стану, фінансових результатів і стратегічних проблем	
3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення	

С

Д

И

Д

Ө

К

К

И

И.....

К

О

Р

И

С

Т

А

Н

И

Х

Д

Ж

Е

Р

Е

Л

.....

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств питання формування ефективної фінансової стратегії набуває особливого значення. Нестабільність економічного середовища, зростання конкуренції, зміна споживчого попиту, інфляційні процеси, коливання вартості фінансових ресурсів, логістичні ускладнення та ризики воєнного стану істотно впливають на діяльність торговельних підприємств. За таких умов підприємства повинні не лише забезпечувати поточну прибутковість, а й формувати довгострокові фінансові орієнтири, які дозволяють підтримувати ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств роздрібно́ї торгівлі, оскільки їх діяльність безпосередньо залежить від швидкості обороту товарних запасів, ефективності управління витратами, стабільності грошових потоків, рівня купівельної спроможності населення та здатності швидко реагувати на зміни ринку.

Питання формування фінансової стратегії підприємства, управління фінансовою стійкістю, фінансовими ризиками та ефективністю діяльності торговельних підприємств досліджували С. 30, с. Мондрієвський, Н. Давиденко, О. Гордей, О. Новицька, І. Гужва, А. Калінкін, М. Житар, Н. Сарай, Л. Бондаренко, П. Микуш, Ю. Огренич, Є. Зайцев, Т. Талах, В. Талах, О. Продіус, М. Афанасенко, В. Пухленко, М. Іванов, В. Зеленецький та інші. У їхніх працях обґрунтовано сутність фінансової стратегії, етапи її формування, методи аналізу фінансового стану, підходи до оцінки фінансових ризиків, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємств. Разом із тим методичні підходи до формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства потребують подальшого уточнення з урахуванням сучасних ризиків, нестабільності зовнішнього середовища та специфіки торговельної діяльності.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства ТОВ «РУШ».

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі потрібно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, зміст і місце фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством;
- узагальнити методичні підходи до формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «РУШ» та оцінити сучасний стан його діяльності;
- провести аналіз фінансового стану, фінансових результатів і стратегічних проблем розвитку ТОВ «РУШ»;
- визначити основні напрями вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства; розробити практичні рекомендації щодо формування фінансової стратегії розвитку ТОВ «РУШ»;
- здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування фінансової стратегії розвитку ТОВ «РУШ».

Підприємство, на базі якого виконувалась кваліфікаційна робота, – Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ». Підприємство належить до сфери торгівлі та здійснює діяльність на ринку роздрібної реалізації товарів повсякденного попиту, зокрема парфумерно-косметичної, побутової та супутньої продукції. Юридичні реквізити та місцезнаходження підприємства доцільно уточнити за актуальними даними Єдиного державного реєстру перед остаточним оформленням роботи.

Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних авторів з питань

фінансової стратегії, стратегічного управління, фінансового менеджменту, фінансової стійкості, матеріали періодичних наукових видань, статистична інформація, фінансова звітність та аналітичні дані щодо діяльності ТОВ «РУШ».

У процесі дослідження використано такі методи: метод аналізу і синтезу – для розкриття сутності фінансової стратегії та її складових; метод узагальнення – для систематизації наукових підходів до формування фінансової стратегії; системний підхід – для розгляду фінансової стратегії як складової стратегічного управління підприємством; горизонтальний і вертикальний аналіз – для оцінки динаміки та структури фінансових показників; коефіцієнтний метод – для аналізу ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку підприємства; метод фінансового прогнозування – для обґрунтування очікуваних результатів запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у процесі фінансового управління ТОВ «РУШ». Розроблені пропозиції спрямовані на вдосконалення фінансової стратегії підприємства, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зміцнення фінансової стійкості, покращення платоспроможності та забезпечення умов для подальшого розвитку торговельного підприємства.

Апробація результатів дослідження:

1. Гурова К. Д., Гнилицька А. А. Формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 80-річчя Державного торговельно-економічного університету «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики»*. Харків : ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2026. С. 243.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст і місце фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством

Фінансова стратегія є однією з ключових складових стратегічного управління підприємством, оскільки саме вона визначає порядок формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення довгострокових цілей розвитку [14]. Її значення полягає в тому, що будь-яка стратегічна мета підприємства потребує фінансового забезпечення: розширення діяльності, модернізація активів, підвищення конкурентоспроможності, розвиток персоналу, цифровізація бізнес-процесів, підтримання платоспроможності та фінансової стійкості. У таблиці 1.1 представлено основні підходи до визначення сутності фінансової стратегії та пов'язаних з нею понять.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності фінансової стратегії підприємства

Автори	Зміст підходу
Швиданенко Г. О., Пономаренко О. С., Швиданенко В. І.	Фінансова стратегія розглядається як багатогранна категорія, що є визначальною складовою загальної стратегії підприємства, формує довгострокові фінансові цілі, напрями використання ресурсів і забезпечує сталий розвиток в умовах нестабільності [29].
Журавльова І. В.	Фінансова стратегія трактується як система концепцій, методів та інструментів, які дають змогу підприємству формувати, реалізовувати й оцінювати фінансову політику для досягнення довгострокових цілей [8].
Чумак О. В., Мельничук І. І., Левіна М. В.	Фінансова політика розглядається як цілеспрямована діяльність щодо ухвалення фінансових рішень з метою забезпечення фінансової стабільності, економічної безпеки, конкурентоспроможності та сталого розвитку [28].
Панченко В. А.	Стратегічне фінансове планування визначається як функція менеджменту, що полягає у прогнозуванні та розробленні планів фінансово-інвестиційної діяльності підприємства на перспективу відповідно до фінансових цілей і ресурсів [17].

Продовження таблиці 1.1

Ізюмська В. А., Нікульшина А. В.	Управління фінансовою стійкістю трактується як система принципів і методів розроблення управлінських рішень, спрямованих на зростання прибутку, підтримання платоспроможності, кредитоспроможності та фінансової рівноваги [12].
Рябенко Г. М., Верланов О. Ю., Звягінцева О. Б., Клименко С. О.	Антикризове фінансове управління визначається як превентивна система заходів, спрямована на попередження банкрутства, мінімізацію ризиків, збереження ліквідності та фінансової стійкості підприємства [21].
Румик І., Плетенецька С., Царенок О.	Управління фінансовими ресурсами розглядається як процес формування та використання грошових коштів підприємства для забезпечення діяльності, розвитку, фінансової стабільності та виконання зобов'язань [20].
Даценко А. М.	Фінансове забезпечення підприємства визначається як умова сталого розвитку, що передбачає достатність фінансових ресурсів, ефективне їх використання, підтримання платоспроможності, прибутковості та фінансового потенціалу [6].

Джерело: складено автором за [29, 8, 17, 28, 12, 21, 20, 6]

Як видно з таблиці 1.1, фінансова стратегія тісно пов'язана з фінансовою політикою, фінансовим плануванням, управлінням фінансовими ресурсами та фінансовою стійкістю. Її сутність полягає у визначенні довгострокового напрямку фінансового розвитку підприємства, виборі джерел фінансування, забезпеченні ефективного використання капіталу, підтриманні ліквідності та формуванні умов для стабільного зростання. Фінансова стратегія не зводиться лише до планування прибутку або пошуку джерел фінансування. Вона охоплює ширший управлінський зміст, оскільки визначає, яким чином підприємство має забезпечити відповідність між своїми стратегічними цілями, фінансовими ресурсами, ризиками та можливостями розвитку. Саме тому фінансова стратегія є складовою загальної стратегії підприємства і водночас основою для реалізації інших функціональних стратегій: інвестиційної, маркетингової, кадрової, виробничої та інноваційної [29, с. 47].

Зміст фінансової стратегії розкривається через систему взаємопов'язаних елементів. Вона повинна визначати фінансові цілі підприємства, джерела формування капіталу, напрями використання фінансових ресурсів, політику управління активами, підходи до управління витратами, систему фінансового

контролю та механізми реагування на ризики. Ці елементи мають бути узгоджені між собою, оскільки неможливо забезпечити фінансову стійкість без ефективного управління ліквідністю, неможливо досягти прибутковості без контролю витрат, а розвиток підприємства неможливий без достатнього фінансового забезпечення [9, с. 24].

Основні змістові елементи фінансової стратегії підприємства подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Змістові елементи фінансової стратегії підприємства

Елемент фінансової стратегії	Зміст елемента	Управлінське значення
Фінансові цілі	Визначення очікуваного рівня прибутковості, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та вартості підприємства	Формують орієнтири фінансового розвитку підприємства
Фінансові ресурси	Визначення потреби в коштах, джерел їх формування та напрямів використання	Забезпечують фінансову основу реалізації стратегічних планів
Структура капіталу	Встановлення співвідношення між власним і позиковим капіталом	Впливає на фінансову незалежність, ризик і вартість фінансування
Управління активами	Оптимізація складу необоротних і оборотних активів	Забезпечує ефективність використання майна підприємства
Управління витратами	Планування, контроль і оптимізація операційних, адміністративних, збутових та фінансових витрат	Сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності
Управління ліквідністю	Контроль грошових коштів, дебіторської заборгованості, запасів і поточних зобов'язань	Забезпечує платоспроможність підприємства
Інвестиційні рішення	Вибір напрямів вкладення коштів у розвиток, модернізацію, цифровізацію та розширення діяльності	Створюють основу довгострокового економічного зростання
Управління ризиками	Виявлення, оцінка та мінімізація фінансових, ринкових, кредитних і операційних ризиків	Підвищує стійкість підприємства в умовах невизначеності
Фінансовий контроль	Порівняння фактичних результатів із плановими показниками	Дає змогу своєчасно коригувати фінансову політику
Фінансове планування	Прогнозування доходів, витрат, прибутку, грошових потоків і потреби у фінансуванні	Забезпечує зв'язок між цілями підприємства та ресурсами

Джерело: складено автором на основі [13, 18]

Дані таблиці 1.2 показують, що фінансова стратегія має комплексний характер. Її зміст охоплює не лише майбутні фінансові цілі, а й конкретні напрями управління ресурсами, капіталом, активами, витратами, ризиками та грошовими потоками. Стратегічне фінансове планування дозволяє підприємству визначити, які фінансові ресурси потрібні для розвитку, якими мають бути очікувані доходи й витрати, який рівень прибутку є необхідним, а також які резерви ліквідності слід підтримувати [17]. У системі стратегічного управління фінансова стратегія виконує кілька важливих функцій: вона забезпечує ресурсне підґрунтя розвитку підприємства; формує критерії оцінювання ефективності управлінських рішень; встановлює межі допустимого ризику, рівень боргового навантаження та вимоги до платоспроможності; забезпечує фінансову рівновагу між поточними потребами підприємства та довгостроковими завданнями розвитку [28]. Місце фінансової стратегії у стратегічному управлінні підприємством узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Місце фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством

Рівень СУ	Зміст управлінських рішень	Роль фінансової стратегії
Корпоративний рівень	Визначення загального напрямку розвитку підприємства, масштабів діяльності, ринкових позицій і довгострокових цілей	Забезпечує фінансове обґрунтування загальної стратегії та визначає можливості її реалізації
Бізнес-рівень	Вибір конкурентної поведінки, цільових ринків, цінової політики, напрямів зростання	Визначає фінансові межі розвитку, рівень прибутковості та допустимий обсяг витрат
Функціональний рівень	Розроблення фінансової, маркетингової, кадрової, операційної, інвестиційної стратегій	Забезпечує узгодження фінансових ресурсів з потребами всіх функціональних напрямів
Операційний рівень	Поточне планування доходів, витрат, платежів, запасів, грошових потоків	Перетворює стратегічні фінансові цілі на бюджети, нормативи та контрольні показники
Контрольний рівень	Оцінювання виконання планів, аналіз відхилень, коригування управлінських рішень	Забезпечує моніторинг результативності фінансової політики та своєчасне реагування на ризики

Джерело: складено автором на основі [15, 23]

З таблиці 1.3 видно, що фінансова стратегія присутня на всіх рівнях стратегічного управління. На корпоративному рівні вона визначає фінансову можливість реалізації загального напрямку розвитку. На бізнес-рівні вона забезпечує оцінку прибутковості та фінансової доцільності конкурентної поведінки. На функціональному рівні вона узгоджує фінансові ресурси з потребами окремих підсистем підприємства. На операційному рівні вона реалізується через бюджети, фінансові плани, нормативи витрат і контроль грошових потоків. Важливою складовою фінансової стратегії є антикризовий підхід. Він передбачає не лише реагування на кризу, а й попереднє виявлення можливих фінансових проблем. Для цього підприємство має здійснювати постійний моніторинг доходів, витрат, прибутку, ліквідності, боргового навантаження, оборотності активів і грошових потоків [21, с. 126].

Отже, фінансова стратегія підприємства – це система довгострокових фінансових цілей, принципів, методів та інструментів управління фінансовими ресурсами, капіталом, активами, витратами, ризиками і грошовими потоками, спрямована на забезпечення прибутковості, фінансової стійкості, платоспроможності та сталого розвитку підприємства. Її місце в системі стратегічного управління полягає в тому, що вона забезпечує фінансову реалістичність загальної стратегії, визначає ресурсні можливості підприємства, формує основу для фінансової політики та забезпечує контроль за досягненням стратегічних цілей.

1.2. Методичні підходи до формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства

У сучасних умовах фінансова стратегія торговельного підприємства не може бути лише планом доходів і витрат. Вона повинна визначати, як підприємство формує фінансові ресурси, підтримує ліквідність, управляє дебіторською і кредиторською заборгованістю, фінансує товарні запаси, мінімізує ризики та забезпечує розвиток у довгостроковому періоді. Саме тому

фінансова стратегія має бути пов'язана із загальною стратегією підприємства, його маркетинговою політикою, логістикою, асортиментною політикою та системою управління ризиками. За підходом Н. Давиденко, О. Гордей та О. Новицької, фінансова стратегія підприємства в умовах нестабільності повинна враховувати обмеженість фінансових ресурсів, зростання фінансових ризиків, зміну ринкової кон'юнктури, порушення логістичних зв'язків і регуляторні виклики [5, с. 98]. Для торговельного підприємства ці чинники є визначальними, оскільки навіть короткострокові перебої з постачанням, зміна цін або зменшення попиту можуть швидко погіршити ліквідність і платоспроможність. Формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних підходів

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства

Методичний підхід	Зміст підходу
Стратегічно-плановий	Визначення фінансової мети, часових меж, стратегічних фінансових цілей, фінансових векторів розвитку та вибір оптимального варіанта стратегії
Аналітичний	Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, фінансового потенціалу, ринкових умов, конкурентів, постачальників і клієнтів
Ризик-орієнтований	Виявлення, класифікація, оцінка і мінімізація фінансових ризиків за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю
Ліквіднісно-платоспроможний	Оцінка поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, дебіторської і кредиторської заборгованості, оборотності запасів
Підхід фінансової стійкості	Оцінка структури капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, забезпеченості запасів джерелами фінансування
Антикризовий	Формування заходів реагування на дефіцит коштів, падіння продажів, зростання витрат, втрату постачальників або ринків збуту
Цифровий та інформаційний	Використання ERP, BI, CRM-систем, автоматизація фінансового обліку, аналізу, бюджетування та контролю
Підхід збалансованої системи показників	Оцінка стратегії за фінансовою, клієнтською, внутрішньоопераційною та кадрово-розвитковою складовими

Джерело: складено автором за [5, с. 98–99; 30, с. 244–246; 2, с. 509–511; 22, с. 12–13; 7, с. 74–75].

Як видно з таблиці 1.4, фінансова стратегія розвитку торговельного підприємства повинна формуватися не на основі одного показника, а через комплексну оцінку фінансових, ринкових, операційних та ризикових чинників. Найбільш важливими для торговельного підприємства є підходи, пов'язані з ліквідністю, платоспроможністю, управлінням запасами, фінансовими ризиками та інформаційним забезпеченням аналізу.

Особливе місце у формуванні фінансової стратегії займає аналітичний етап. Він передбачає оцінку зовнішнього середовища, внутрішніх фінансових можливостей, ресурсного потенціалу, структури активів, джерел фінансування та рівня фінансових ризиків.

І. Гужва та А. Калінкін зазначають, що формування фінансової стратегії є багатоетапним процесом, який має включати початковий, аналітичний, плановий та апробаційний етапи [4, с. 208]. Такий підхід є доцільним і для торговельного підприємства, оскільки дозволяє послідовно перейти від постановки цілей до практичної реалізації фінансових рішень.

На початковому етапі визначаються мета фінансової стратегії та період її реалізації. Метою для торговельного підприємства може бути підвищення прибутковості, забезпечення ліквідності, оптимізація товарних запасів, зменшення боргового навантаження, збільшення ринкової частки або стабілізація грошових потоків. При цьому фінансова мета повинна бути конкретною і вимірюваною, оскільки без чітких фінансових орієнтирів стратегія перетворюється на загальний намір, а не на управлінський інструмент [3].

Аналітичний етап передбачає оцінку фінансового стану підприємства. Для торговельного підприємства першочерговими є показники ліквідності, платоспроможності, оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, рентабельності продажів і структури капіталу. Л. Бондаренко та П. Микуш підкреслюють, що війна поглибила розриви між строками надходження і сплати коштів, що негативно вплинуло на платоспроможність торговельних підприємств [2, с. 509].

Важливою складовою методики є оцінка фінансових ризиків. С. Юдіна та С. Мондрієвський обґрунтовують доцільність системного підходу до оцінки фінансових ризиків, який передбачає застосування якісних і кількісних методів, а також оцінку ризиків за напрямками діяльності підприємства – операційною, інвестиційною та фінансовою [30, с. 245]. Для торговельного підприємства такий підхід є практично значущим, оскільки основні ризики виникають у процесі закупівлі товарів, реалізації продукції, управління запасами, розрахунків з контрагентами та залучення позикових коштів.

Ризик-орієнтований підхід дає змогу не лише виявити загрози, а й закласти в стратегію механізми їх попередження. До таких механізмів належать диверсифікація постачальників, контроль дебіторської заборгованості, обмеження товарного кредиту покупцям, формування резерву ліквідності, страхування окремих ризиків, використання сценарного планування та регулярний перегляд бюджетів [19].

Для торговельного підприємства також важливим є підхід фінансової стійкості. Фінансова стійкість показує здатність підприємства функціонувати без критичної залежності від зовнішнього фінансування.

М. Іванов наголошує, що фінансовий стан підприємства необхідно систематично оцінювати з використанням різних методів аналізу, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності та нестачі фінансових ресурсів для розвитку [11, с. 157]. У торговельній діяльності це проявляється через надмірне накопичення запасів, нестачу грошових коштів, зростання кредиторської заборгованості та залежність від короткострокових кредитів.

Методика формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства повинна передбачати послідовність дій, подану в таблиці 1.5.

Дані таблиці 1.5 показують, що формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства має відбуватися послідовно: від визначення мети до контролю результатів. Найважливішими етапами є аналіз фінансового стану,

оцінка ризиків і вибір типу стратегії, оскільки саме вони визначають реалістичність подальших управлінських рішень.

Таблиця 1.5 – Етапи формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства

Етап	Зміст етапу	Основні методи та інструменти
1. Визначення мети та періоду стратегії	Формулювання фінансової мети, строку реалізації, ключових фінансових орієнтирів	Цільове планування, стратегічне узгодження, визначення KPI
2. Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка ринку, попиту, конкуренції, постачальників, логістичних умов, доступу до фінансування	PEST-аналіз, аналіз конкурентів, оцінка ринкової кон'юнктури
3. Аналіз внутрішнього фінансового стану	Оцінка активів, капіталу, доходів, витрат, прибутку, ліквідності, платоспроможності, оборотності запасів	Фінансовий аналіз, коефіцієнтний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз
4. Оцінка фінансових ризиків	Виявлення ризиків операційної, інвестиційної та фінансової діяльності	Якісні й кількісні методи оцінки ризиків, експертна оцінка, сценарний аналіз
5. Вибір типу фінансової стратегії	Вибір експансійної, стабілізаційної, захисної, антикризової або стратегії поступового розвитку	Порівняння альтернатив, SWOT-аналіз, оцінка ресурсів
6. Розробка фінансової політики	Визначення політики управління капіталом, запасами, витратами, прибутком, кредитами, грошовими потоками	Бюджетування, фінансове прогнозування, управління оборотним капіталом
7. Реалізація та контроль	Виконання фінансових планів, контроль показників, оцінка відхилень, коригування рішень	Бюджетний контроль, ERP/BI-системи, фінансовий моніторинг

Джерело: складено автором на основі [16, 24].

Для торговельного підприємства фінансова стратегія повинна бути тісно пов'язана з управлінням оборотним капіталом.

Основна частина активів таких підприємств зосереджена в товарних запасах, дебіторській заборгованості та грошових коштах. Тому стратегічні фінансові рішення мають бути спрямовані на скорочення періоду обороту запасів, прискорення інкасації дебіторської заборгованості, оптимізацію умов розрахунків з постачальниками та підтримання достатнього рівня грошових коштів. Саме ці напрями безпосередньо впливають на ліквідність і фінансову стійкість підприємства.

М. Житар підкреслює, що цифровізація фінансових процесів дає можливість автоматизувати бухгалтерський облік, розрахунки, прогнозування, управління грошовими потоками та контроль ризиків [7, с. 74]. Для торговельного підприємства це має практичне значення, оскільки оперативність фінансових рішень часто визначає здатність підприємства уникнути касових розривів, своєчасно поповнювати товарні запаси та контролювати прибутковість продажів.

Доцільним методичним інструментом є також збалансована система показників. Н. Сарай обґрунтовує, що стратегія торговельного підприємства має розглядатися за чотирма аспектами: фінанси, відносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу [22, с. 12].

Такий підхід дозволяє не обмежувати фінансову стратегію лише прибутком, а пов'язати її з якістю обслуговування, ефективністю логістики, професійністю персоналу та стабільністю внутрішніх процесів.

Таким чином, фінансова стратегія розвитку торговельного підприємства є системою методично обґрунтованих фінансових рішень, спрямованих на забезпечення прибутковості, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та адаптації до змін ринку.

Її формування має здійснюватися через послідовні етапи: визначення мети, аналіз середовища, оцінку фінансового стану, ідентифікацію ризиків, вибір типу стратегії, розробку фінансової політики, реалізацію, контроль і коригування.

Саме такий підхід забезпечує практичну придатність фінансової стратегії та її зв'язок з реальними умовами функціонування торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «РУШ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка сучасного стану діяльності ТОВ «РУШ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ» є одним із провідних суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні, діяльність якого пов'язана з розвитком національної мережі магазинів EVA. Компанія зареєстрована 22.05.2002, код ЄДРПОУ – 32007740. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Станом на 25.04.2026 юридична особа має статус зареєстрованої, що свідчить про продовження її господарської діяльності у правовому полі України. Основним видом економічної діяльності ТОВ «РУШ» є 47.19 «Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах». Крім основного напрямку, підприємство здійснює діяльність, пов'язану з оптовою торгівлею, логістикою, складським господарством, транспортним обробленням вантажів, роздрібною торгівлею через мережу Інтернет, орендою майна, маркетинговими дослідженнями та іншими допоміжними процесами [25-26].

Статутний капітал ТОВ «РУШ» становить 21007148,60 грн. Засновником підприємства є ІНСЕТЕРА ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД, частка якого у статутному капіталі складає 100%. Кінцевими бенефіціарними власниками підприємства зазначені Кіптик Валерій та Шостак Руслан Станіславович, кожен із непрямым вирішальним впливом у розмірі 50%. Керівником підприємства є Шищук Олексій Анатолійович, бухгалтером – Гаркуша Юлія Євгенівна.

Організаційна структура ТОВ «РУШ» відповідає масштабам роздрібної мережі (рисунок 2.1).

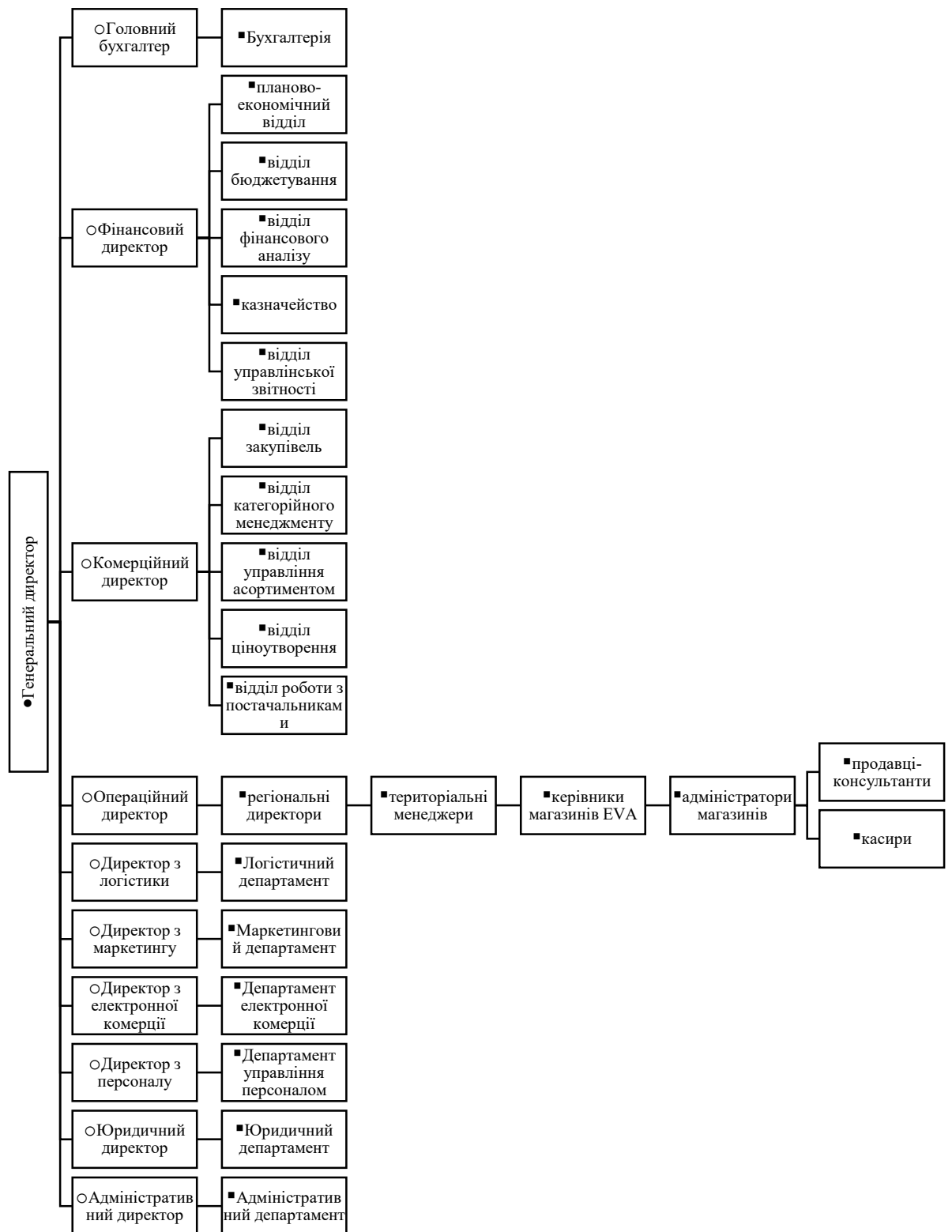


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «РУШ»

Джерело: розроблено автором на основі: [27]

Організаційна структура управління ТОВ «РУШ» має ієрархічний характер. На верхньому рівні перебуває єдиний учасник товариства, який

здійснює корпоративний контроль над підприємством. Оперативне управління діяльністю компанії забезпечує генеральний директор. Йому підпорядковуються керівники основних управлінських напрямів, зокрема головний бухгалтер, фінансовий директор, комерційний директор, операційний директор, директор з логістики, директор з маркетингу, директор з електронної комерції, директор з персоналу, юридичний директор та адміністративний директор. Кожен із зазначених керівників координує роботу відповідного департаменту або відділу, що забезпечує розподіл управлінських повноважень між основними напрямками діяльності підприємства.

ТОВ «РУШ» розвиває торговельну мережу EVA, яка спеціалізується на продажу товарів для краси, здоров'я, догляду за домом, засобів особистої гігієни, косметики, парфумерії, дитячих товарів, побутової хімії та супутніх категорій. Мережа EVA заснована у 2002 році у м. Дніпрі та на сучасному етапі є однією з найбільших національних мереж у відповідному сегменті роздрібної торгівлі. Компанія має понад 1100 торгових точок в Україні, а програма лояльності EVA МОЗАІКА охоплює понад 8 млн користувачів.

Для оцінки сучасного фінансового стану підприємства важливо проаналізувати динаміку його активів, капіталу та зобов'язань. У таблиці 2.1 представлено горизонтальний аналіз балансу ТОВ «РУШ» за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «РУШ», тис. грн

Стаття балансу	р.	р.	р.	Відхилення р./ р.	Відхилення р./ р.	Відхилення р./ р.
Необоротні активи						
Основні засоби						
Довгострокові фінансові інвестиції						
Оборотні активи						

Продовження таблиці 2.1

Запаси						
Дебіторська заборгованість						
Гроші та їх еквіваленти						
Власний капітал						
Нерозподілений прибуток						
Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків						
Інші довгострокові зобов'язання						
Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків						
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги						

Джерело: розроблено автором на основі: [25-26]

За результатами горизонтального аналізу, наведеного в таблиці 2.1, валюта балансу ТОВ «РУШ» у 2025 р. становила 19280118 тис.грн., що на 4246472 тис.грн., або на 28,25%, більше порівняно з 2023 р. Зростання активів свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та збільшення масштабів господарської діяльності. Найбільш суттєве зростання в активі відбулося за необоротними активами. Їх обсяг збільшився з 5014730 тис.грн. у 2023 р. до 7323515 тис.грн. у 2025 р., тобто на 2308785 тис.грн. Основним чинником такого зростання стало збільшення вартості основних засобів, що є логічним для великої торговельної мережі, яка потребує приміщень, обладнання, складської та логістичної інфраструктури. Оборотні активи також зросли, однак нижчими темпами. У 2025 р. вони становили 11869285 тис.грн., що на 1850369 тис.грн. більше, ніж у 2023 р. Найбільшу частку в оборотних активах займають запаси,

які зросли на 1447476 тис.грн. Це свідчить про збільшення товарної маси, необхідної для забезпечення роботи торговельної мережі. Водночас у 2025 р. спостерігається зменшення грошових коштів порівняно з 2024 р. на для фінансування запасів, інвестиційних потреб або погашення зобов'язань. У пасиві балансу простежується зростання зобов'язань. Довгострокові зобов'язання за 2023–2025 рр. збільшилися на 1489150 тис.грн., а поточні зобов'язання – на 2111053 тис.грн. Це означає, що розширення активів підприємства значною мірою фінансувалося за рахунок залучених джерел. Власний капітал у 2025 році був вищим, ніж у 2023 році, проте порівняно з

Для глибшої оцінки структури майна та джерел його формування доцільно провести вертикальний аналіз балансу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «РУШ», % до валюти балансу

Стаття балансу	р.	р.	р.	Зміна
Необоротні активи				
Основні засоби				
Довгострокові фінансові інвестиції				
Оборотні активи				
Запаси				
Дебіторська заборгованість				
Гроші та їх еквіваленти				
Необоротні активи, утримувані для продажу				
Баланс, усього активів				—
Власний капітал				
Нерозподілений прибуток				
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Інші довгострокові зобов'язання				
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги				
Кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками				
Усього зобов'язань				
Баланс, усього пасивів				—

Джерело: розроблено автором на основі: [25-26]

Як видно з таблиці 2.2, у структурі активів ТОВ «РУШ» переважають оборотні активи, що є типовим для підприємства роздрібною торгівлі. У 2023 р. їх частка становила 66,65%, у 2024 р. – 64,64%, а у 2025 р. – 61,56%. Незважаючи на зменшення частки оборотних активів, вони залишаються основою майнової структури підприємства, оскільки саме товарні запаси, дебіторська заборгованість і грошові кошти забезпечують безперервність торговельного процесу. Частка необоротних активів збільшилася з 33,35% у 2023 р. до 37,98% у 2025 р. Це свідчить про поступове посилення інвестиційної складової в діяльності підприємства. Зростання питомої ваги основних засобів з 28,98% до 31,33% підтверджує, що компанія нарощує матеріальну базу, необхідну для підтримки великої мережі магазинів, логістики та складських процесів. У структурі пасиву спостерігається зменшення частки власного капіталу з 40,64% у 2023 р. до 35,04% у 2025 р. Водночас частка зобов'язань зросла з 59,36% до 64,96%. Така зміна структури джерел фінансування вказує на зростання залежності підприємства від залученого капіталу. Особливу увагу слід звернути на збільшення частки довгострокових зобов'язань до 23,23% та поточних зобов'язань до 41,73% у 2025 р.

Окремо доцільно оцінити динаміку фінансових результатів підприємства, оскільки саме прибутковість визначає можливості самофінансування, розвитку мережі, інвестицій в інфраструктуру та підтримання фінансової стійкості (рисунок 2.2).

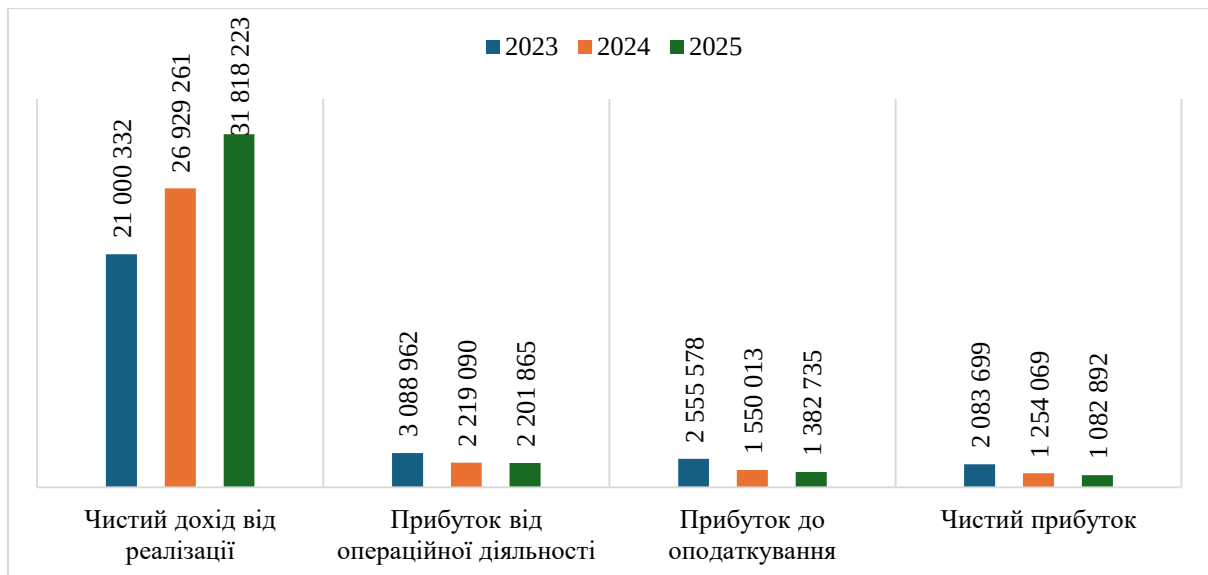


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «РУШ», тис. грн
Джерело: розроблено автором на основі: [25-26]

Дані рисунка 2.2 свідчать про суттєве зростання обсягу реалізації. Чистий дохід підприємства збільшився з 21000332 тис. грн у 2023 р. до 31818223 тис.грн. у 2025 р., тобто на 51,51%. Валовий прибуток також зріс – з 7 132 517 тис.грн. до 10 999 898 тис. грн. Це підтверджує здатність підприємства нарощувати продажі та зберігати значний валовий фінансовий результат.

Водночас операційний і чистий прибуток демонструють негативну динаміку. Прибуток від операційної діяльності зменшився з 3088962 тис.грн. у 2023 р. до 2201865 тис.грн. у 2025 р. Чистий прибуток знизився з 2083699 тис.грн. до 1082892 тис.грн. Отже, зростання доходів супроводжується посиленням витратного навантаження. Основними чинниками такого зниження можуть бути збільшення витрат на збут, адміністративних витрат, витрат на оплату праці, амортизації та фінансових витрат. Для фінансової стратегії це означає, що ключовим завданням підприємства є не лише подальше нарощування продажів, а й підвищення ефективності операційних витрат.

Таким чином, передумовами формування фінансової стратегії ТОВ «РУШ» є необхідність підтримання темпів зростання доходу, підвищення прибутковості, оптимізація операційних витрат, посилення контролю за товарними запасами, збереження достатнього рівня ліквідності та збалансування структури капіталу.

Фінансова стратегія підприємства має бути спрямована не лише на подальше розширення діяльності, а й на забезпечення стабільної рентабельності, фінансової стійкості та здатності підприємства виконувати свої коротко- і довгострокові зобов'язання.

2.2. Аналіз фінансового стану, фінансових результатів і стратегічних проблем розвитку ТОВ «РУШ»

Фінансовий стан ТОВ «РУШ» доцільно оцінювати за кількома взаємопов'язаними напрямками: динаміка фінансових результатів, прибутковість, ділова активність, ефективність використання основних засобів, ліквідність, фінансова стійкість, а також вплив зовнішнього середовища на подальший розвиток підприємства. Для підприємства роздрібної торгівлі особливо важливими є не лише зростання доходу, а й здатність перетворювати обсяги продажів у чистий прибуток, підтримувати достатню ліквідність, контролювати товарні запаси та забезпечувати збалансовану структуру капіталу. У таблиці 2.3 представлено динаміку основних фінансових результатів ТОВ «РУШ» за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «РУШ», тис.грн.

Показник	р.	р.	р.	Відхилення р./ р., тис. грн	Темп зміни р./ р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг					
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг					
Валовий прибуток					
Адміністративні витрати					
Витрати на збут					
Інші операційні витрати					

Продовження таблиці 2.3

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток					
Фінансові витрати					
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток					
Чистий фінансовий результат: прибуток					

Джерело: складено автором за [25-26]

За результатами таблиці 2.3 видно, що ТОВ «РУШ» протягом 2023–рр. суттєво наростило обсяги реалізації. Чистий дохід збільшився з 21000 332 тис.грн. у 2023 р. до 31818223 тис. грн у 2025 році, тобто на 10817891 тис. грн, або на 51,51%. Така динаміка свідчить про збереження сильних ринкових позицій підприємства, розширення товарообороту та стабільний попит на продукцію мережі EVA.

Разом із тим зростання доходу не супроводжувалося відповідним зростанням чистого прибутку. Навпаки, чистий прибуток зменшився з 2083699 тис. грн у 2023 році до 1082892 тис. грн у 2025 році. Загальне скорочення становило 1000807 тис. грн, або 48,03%.

Основною причиною такого результату є випереджальне зростання адміністративних витрат, витрат на збут і фінансових витрат. Адміністративні витрати за аналізований період зросли у 2,74 раза, а витрати на збут – у 2,09 раза. Це свідчить про посилення витратного навантаження на підприємство.

Для поглиблення оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно проаналізувати показники рентабельності. Вони показують, яку частину доходу, активів, власного капіталу або витрат підприємство перетворює у прибуток. У таблиці 2.4 наведено основні показники рентабельності ТОВ «РУШ».

Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «РУШ», %

Показник	р.	р.	р.	Зміна р./2023 р., +/-
Валова рентабельність продажів				
Операційна рентабельність продажів				
Рентабельність до оподаткування				
Чиста рентабельність продажів				
Рентабельність активів, ROA				
Рентабельність власного капіталу, ROE				
Рентабельність основних засобів				
Рентабельність собівартості				
Рентабельність операційних витрат				

Джерело: складено автором за [25-26]

Дані таблиці 2.4 показують неоднозначну динаміку рентабельності. З одного боку, валова рентабельність продажів не погіршилася, а навпаки зросла з 33,96% у 2023 році до 34,57% у 2025 році. Це означає, що співвідношення між доходом і собівартістю реалізованих товарів залишається достатньо стабільним, а валова маржа підприємства навіть дещо покращилася. З іншого боку, операційна рентабельність продажів знизилася з 14,71% до 6,92%. Це свідчить про те, що після врахування адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат підприємство залишає значно меншу частку прибутку з кожної гривні реалізації. Чиста рентабельність продажів також скоротилася з 9,92% до 3,40%. Отже, у 2025 році кожні 100 грн чистого доходу забезпечували лише 3,40 грн чистого прибутку, тоді як у 2023 році цей показник становив 9,92 грн.

Особливо суттєво знизилася рентабельність власного капіталу: з 41,69% у 2023 році до 15,68% у 2025 році. Це означає, що ефективність використання власного капіталу зменшилася більш ніж удвічі. Рентабельність активів також знизилася з 13,86% до 5,62%, що вказує на зменшення віддачі від майнової бази підприємства. Отже, друга стратегічна проблема полягає у зниженні ефективності використання активів і власного капіталу.

Важливим напрямом аналізу є оцінка ділової активності підприємства, оскільки для роздрібної торгівлі ключове значення мають швидкість обороту

товарних запасів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості та ефективність використання основних засобів. У таблиці 2.5 представлено показники ділової активності та фондовіддачі ТОВ «РУШ».

Таблиця 2.5 – Аналіз ділової активності, фондовіддачі та продуктивності праці ТОВ «РУШ»

Показник	р.	р.	р.	Характеристика динаміки
Оборотність активів, разів				Покращення
Фондовіддача основних засобів, грн/грн				Покращення
Фондомісткість, грн/грн				Покращення
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу				Зростання
Оборотність запасів, разів				Часткове покращення у 2025 році
Період обороту запасів, днів				Залишається тривалим
Оборотність дебіторської заборгованості, разів				Покращення
Період погашення дебіторської заборгованості, днів				Покращення
Оборотність кредиторської заборгованості, разів				Покращення у 2025 році
Період погашення кредиторської заборгованості, днів				Скорочення строку погашення
Продуктивність праці, тис. грн/особу				Покращення
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу				Погіршення

Джерело: складено автором за [25-26]

За даними таблиці 2.5, ділова активність ТОВ «РУШ» має як позитивні, так і проблемні тенденції. Оборотно́ість активів зросла з 1,65 разів у 2023 році до 1,73 грн чистого доходу. Така динаміка є позитивною, оскільки підприємство ефективніше використовує загальну майнову базу для формування доходу. Позитивною є також динаміка фондовіддачі. У 2023 році кожна гривня середньої вартості основних засобів забезпечувала 4,96 грн чистого доходу, а у 2025 році – 5,58 грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Одночасно фондоозброєність праці зросла з 342,91 тис. грн до 451,84

тис. грн на одного працівника, що свідчить про збільшення технічної та матеріальної забезпеченості праці. Водночас показник чистого прибутку на одного працівника погіршився: з 168,91 тис. грн у 2023 році до 85,82 тис. грн у 2025 році. Це означає, що хоча продуктивність праці за доходом зростає, прибутковість праці знижується. Така ситуація підтверджує висновок про зростання витратного навантаження.

Оборотність запасів у 2025 році становила 3,09 разів, а середній період обороту запасів – 118,2 дня. Для великої торговельної мережі значний обсяг запасів є об'єктивною потребою, однак тривалий період їх обороту створює ризик заморожування оборотного капіталу. Позитивним є скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості з 37,4 дня до 26,7 дня, що свідчить про кращу роботу з розрахунками. Водночас період погашення кредиторської заборгованості у 2025 році становив 75,1 дня, тобто підприємство швидше погашає зобов'язання перед постачальниками, ніж у 2024 році. Це може зменшувати фінансову гнучкість і потребує узгодження з політикою управління ліквідністю.

Наступним етапом є оцінка ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Відповідні розрахунки подано у таблиці 2.6.

Результати таблиці 2.6 свідчать про поступове погіршення окремих параметрів ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 1,69 у 2023 році до 1,48 у 2025 році. Значення показника залишається вищим за 1, тобто оборотні активи перевищують поточні зобов'язання. Проте сама динаміка є негативною, оскільки запас покриття короткострокових боргів зменшується. Коефіцієнт швидкої ліквідності скоротився з 0,72 до 0,58, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,35 до 0,28. Це означає, що підприємство стало менш забезпеченим найбільш мобільними активами для оперативного погашення поточних зобов'язань. Для торговельної мережі така ситуація потребує особливої уваги, оскільки значна частина оборотних активів зосереджена у товарних запасах, які не завжди можуть бути швидко перетворені на грошові кошти без втрати маржі.

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «РУШ»

Показник	р.	р.	р.	Оцінка зміни
Власний оборотний капітал, тис. грн				Зниження у 2025 році
Коефіцієнт поточної ліквідності				Погіршення
Коефіцієнт швидкої ліквідності				Погіршення у 2025 році
Коефіцієнт абсолютної ліквідності				Погіршення у 2025 році
Коефіцієнт автономії				Погіршення
Частка зобов'язань в активах				Зростання залежності від позикового капіталу
Частка поточних зобов'язань в активах				Погіршення
Коефіцієнт фінансового левєриджу				Зростання боргового навантаження
Покриття необоротних активів власним капіталом				Погіршення
Маневреність власного капіталу				Негативне значення у 2025 році

Джерело: складено автором за [25-26]

Фінансова стійкість підприємства також послабилася. Коефіцієнт автономії знизився з 0,41 до 0,35, а частка зобов'язань в активах збільшилася з 0,59 до 0,65. Коефіцієнт фінансового левєриджу зріс з 1,46 до 1,85, що свідчить про посилення залежності підприємства від залучених джерел фінансування. Особливо важливим є зниження коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом з 1,22 до 0,92. У 2025 році власного капіталу вже недостатньо для повного покриття необоротних активів, що є сигналом для перегляду структури фінансування.

Формування фінансової стратегії ТОВ «РУШ» має враховувати не лише внутрішні фінансові показники, а й зовнішнє середовище. Для цього доцільно використати PESTL-аналіз, який дозволяє визначити політичні, економічні, соціальні, технологічні та правові фактори впливу на діяльність підприємства. Результати такого аналізу подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – PESTL-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «РУШ»

Група факторів	Прояв впливу на діяльність ТОВ «РУШ»	Стратегічна реакція підприємства
Політичні фактори	Нестабільність зовнішнього середовища, ризики для логістики, зміни умов роботи торговельних точок у різних регіонах	Диверсифікація регіональної присутності, посилення контролю логістичних маршрутів, резервні сценарії постачання
Економічні фактори	Інфляційний тиск, зміни купівельної спроможності населення, коливання курсу валют, зростання витрат на оренду, оплату праці та фінансування	Оптимізація витрат, перегляд цінової політики, контроль маржинальності, управління запасами
Соціальні фактори	Стабільний попит на товари для догляду, здоров'я, краси та побуту; висока роль програм лояльності; зміна споживчих пріоритетів	Розвиток EVA МОЗАІКА, персоналізація пропозицій, адаптація асортименту до доходів споживачів
Технологічні фактори	Розвиток електронної комерції, цифрового маркетингу, CRM-систем, автоматизації складів і аналітики продажів	Інвестиції в онлайн-продажі, аналітику попиту, автоматизацію логістики та управління запасами
Правові фактори	Податкове законодавство, трудове законодавство, захист прав споживачів, вимоги до якості та маркування товарів	Посилення правового контролю, стандартизація договорів, контроль якості товарів і дотримання податкової дисципліни

Джерело: складено автором на основі [25-26]

PESTL-аналіз, наведений у таблиці 2.7, показує, що зовнішнє середовище створює для ТОВ «РУШ» як можливості, так і загрози. Найбільш суттєвими економічними викликами є зростання витрат, інфляційний тиск і потреба в підтриманні купівельної доступності товарів. Водночас соціальні та технологічні фактори створюють можливості для розвитку мережі, посилення лояльності клієнтів, розширення онлайн-продажів і підвищення ефективності управління запасами. На основі проведеного фінансового аналізу можна визначити, що для ТОВ «РУШ» найбільш доцільною є стратегія контрольованого прибуткового зростання з пріоритетом операційної ефективності, оптимізації оборотного капіталу та стабілізації фінансової стійкості.

Сутність цієї стратегії полягає в тому, що підприємство має продовжувати нарощувати дохід і підтримувати сильні ринкові позиції, але не за рахунок неконтрольованого збільшення витрат і боргового навантаження. Головний акцент повинен бути зроблений на підвищенні чистої маржі, скороченні

непродуктивних витрат, прискоренні оборотності запасів, розвитку електронної комерції, контролі фінансових витрат і збалансуванні структури капіталу.

SWOT-аналіз цієї стратегії подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз стратегії контрольованого прибуткового зростання ТОВ «РУШ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока впізнаваність торговельної мережі	Зниження чистої рентабельності продажів з 9,92% до 3,40%
Значне зростання чистого доходу у 2023–2025 роках	Зростання адміністративних витрат і витрат на збут швидшими темпами, ніж прибутку
Стабільна валова рентабельність продажів на рівні понад 33%	Погіршення ліквідності у 2025 році
Розгалужена торговельна мережа та широка клієнтська база	Зменшення коефіцієнта автономії до 0,35
Наявність програми лояльності EVA МОЗАІКА	Зростання фінансового левериджу до 1,85
Підвищення фондівдачі основних засобів	Висока частка запасів в активах
Зростання продуктивності праці за чистим доходом	Зниження чистого прибутку на одного працівника
Можливості	Загрози
Розвиток електронної комерції та омніканальної моделі продажів	Подальше зростання операційних витрат
Автоматизація управління запасами та логістикою	Зниження купівельної спроможності споживачів
Підвищення ефективності програми лояльності	Посилення конкуренції у сфері роздрібної торгівлі товарами для краси та догляду
Оптимізація асортименту за рівнем маржинальності	Зростання вартості кредитних ресурсів і фінансових витрат
Скорочення періоду обороту запасів	Валютні коливання, що можуть впливати на закупівельні ціни
Перегляд умов співпраці з постачальниками	Збільшення регуляторних і податкових вимог
Підвищення рентабельності через контроль витрат	Ризик подальшого зниження фінансової автономії

Джерело: сформовано автором за результатами аналізу

SWOT-аналіз, поданий у таблиці 2.8, підтверджує, що ТОВ «РУШ» має достатню базу для подальшого розвитку: сильний бренд, велику торговельну мережу, стабільну валову маржу, широку клієнтську базу та зростання доходу. Однак фінансові результати свідчать, що подальше зростання має бути більш контрольованим. Підприємству необхідно не лише збільшувати продажі, а й

забезпечувати зростання чистого прибутку, підвищувати ефективність витрат і зменшувати ризики фінансової нестійкості. Ключовими стратегічними проблемами розвитку ТОВ «РУШ» є зниження чистої рентабельності, зростання витрат на збут та адміністративних витрат, погіршення ліквідності, збільшення частки зобов'язань у структурі пасиву, зниження маневреності власного капіталу та значне навантаження оборотного капіталу товарними запасами. При цьому підприємство зберігає значний потенціал розвитку завдяки масштабам діяльності, сильним ринковим позиціям, розвитку мережі EVA та можливостям цифровізації.

Отже, фінансова стратегія ТОВ «РУШ» має бути спрямована на такі пріоритети: стабілізацію чистої рентабельності, оптимізацію операційних витрат, підвищення оборотності запасів, посилення контролю за фінансовими витратами, підтримання достатнього рівня ліквідності, збереження прийняттого рівня боргового навантаження та вибіркове інвестування у ті напрями, які забезпечують зростання маржинальності. Такий підхід дозволить підприємству перейти від моделі швидкого зростання обсягів діяльності до моделі фінансово збалансованого та прибуткового розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «РУШ»

3.1. Розробка рекомендацій щодо формування фінансової стратегії розвитку ТОВ «РУШ»

Фінансова стратегія розвитку ТОВ «РУШ» має формуватися з урахуванням результатів аналізу фінансового стану підприємства за 2023–2025 роки. Компанія демонструє активне зростання масштабів діяльності: чистий дохід збільшився з тис. грн у 2023 році до 31818223 тис. грн у 2025 році. Водночас чистий прибуток за цей період зменшився з 2083699 тис. грн до 1 082 892 тис. грн, а чиста рентабельність продажів скоротилася з 9,92% до 3,40%. Це свідчить про те, що головною проблемою підприємства є не недостатній обсяг реалізації, а зниження ефективності перетворення доходу в прибуток. З огляду на це для ТОВ «РУШ» доцільною є фінансова стратегія контрольованого прибуткового зростання. Її сутність полягає у збереженні темпів розвитку торговельної мережі EVA, але з одночасним посиленням контролю за витратами, ліквідністю, запасами, борговим навантаженням і рентабельністю. Така стратегія має бути спрямована не лише на збільшення виручки, а й на підвищення чистого фінансового результату, стабілізацію фінансової стійкості та забезпечення довгострокової платоспроможності підприємства.

Першим напрямом фінансової стратегії має стати оптимізація операційних витрат. За 2023–2025 роки адміністративні витрати підприємства зросли з 490215 тис.грн. до 1344206 тис.грн., тобто майже у 2,7 раза. Витрати на збут збільшилися з 3822257 тис.грн. до 7975143 тис.грн. Таке зростання суттєво випереджає динаміку чистого прибутку та негативно впливає на операційну рентабельність. Тому підприємству доцільно запровадити жорсткіше бюджетування витрат за центрами відповідальності: магазини, регіони, логістика, маркетинг, адміністративний апарат. Окрему увагу потрібно приділити

аналізу ефективності витрат на збут, оскільки саме вони мають найбільшу питому вагу в операційних витратах.

Другим напрямом є підвищення маржинальності продажів. Валова рентабельність підприємства залишається відносно стабільною і у 2025 році становить 34,57%, однак чиста маржа знизилася до 3,40%. Це означає, що проблема виникає не на рівні формування валового прибутку, а на етапі покриття операційних, фінансових та інших витрат. Для підвищення маржинальності необхідно посилити контроль за асортиментом, збільшувати частку товарів із вищою торговельною націнкою, активніше розвивати власні торгові марки, а також обмежувати акційні продажі, які не забезпечують достатнього фінансового результату.

Третім напрямом є удосконалення управління товарними запасами. У році запаси ТОВ «РУШ» становили 7216930 тис. грн, що на 1447476 тис.грн. більше, ніж у 2023 році. Частка запасів у валюті балансу залишається високою – 3%. Для підприємства роздрібною торгівлі значний обсяг запасів є необхідним, однак надмірна їх концентрація призводить до заморожування оборотного капіталу, зростання складських витрат і ризику втрати ліквідності. Тому фінансова стратегія має передбачати скорочення періоду обороту запасів, точніше прогнозування попиту, автоматизацію поповнення товарів і регулярний аналіз повільнооборотних позицій.

Наступним напрямом є стабілізація ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,69 у 2023 році до 1,48 у 2025 році, коефіцієнт швидкої ліквідності – з 0,72 до 0,58, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,35 до 0,28. Хоча підприємство зберігає здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами, запас фінансової міцності поступово зменшується. У межах фінансової стратегії доцільно встановити мінімально допустимі рівні ліквідності, контролювати залишки грошових коштів, узгоджувати строки погашення кредиторської заборгованості з оборотністю запасів і надходженням коштів від продажів.

Важливим напрямом є підвищення ефективності використання основних засобів і персоналу. Фондовіддача підприємства зростає з 4,96 грн/грн у 2023 році до 5,58 грн/грн у 2025 році, що є позитивною тенденцією. Проте чистий прибуток на одного працівника знизився з 168,91 тис. грн до 85,82 тис. грн. Це означає, що зростання продуктивності за доходом не забезпечує відповідного приросту прибутковості. Тому необхідно підвищувати ефективність роботи персоналу не лише за показником продажів, а й за показниками маржі, витрат, втрат товару, оборотності запасів і якості обслуговування.

Основні рекомендації щодо формування фінансової стратегії розвитку ТОВ «РУШ» узагальнено в таблиці 3.1.

Реалізація запропонованих рекомендацій має здійснюватися поетапно. На першому етапі доцільно зосередитися на витратах, ліквідності та запасах, оскільки саме ці напрями безпосередньо впливають на поточний фінансовий результат. На другому етапі необхідно оптимізувати структуру капіталу та фінансові витрати. На третьому етапі варто посилити інвестиції у цифрові канали продажів, автоматизацію логістики, аналітику попиту та розвиток програми лояльності. Практичне значення запропонованої фінансової стратегії полягає в тому, що вона не передбачає зупинення розвитку підприємства.

Навпаки, ТОВ «РУШ» має продовжувати використовувати свої сильні сторони: велику мережу магазинів EVA, впізнаваний бренд, широку клієнтську базу, стабільний попит на товари для краси, здоров'я і побуту. Однак подальше зростання має бути фінансово контрольованим. Кожне управлінське рішення щодо розширення мережі, збільшення запасів, запуску акцій або залучення фінансування має оцінюватися з позиції впливу на прибутковість, ліквідність і фінансову стійкість.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо формування фінансової стратегії розвитку ТОВ «РУШ»

Напрямок фінансової стратегії	Рекомендовані заходи	Очікуваний результат
Оптимізація операційних витрат	Запровадити бюджетування за центрами відповідальності; контролювати витрати магазинів, регіонів, логістики та маркетингу; скоротити непродуктивні витрати	Зниження витратного навантаження, підвищення операційної рентабельності
Підвищення маржинальності продажів	Збільшити частку високомаржинальних товарів; розвивати власні торгові марки; переглянути ефективність акційних пропозицій	Зростання чистого прибутку без обов'язкового різкого збільшення товарообороту
Управління товарними запасами	Автоматизувати прогнозування попиту; скоротити повільнооборотні позиції; оптимізувати складські залишки; контролювати оборотність за товарними групами	Вивільнення оборотного капіталу, покращення ліквідності
Стабілізація ліквідності	Встановити мінімальні нормативи ліквідності; контролювати залишки грошових коштів; узгоджувати строки платежів із постачальниками	Підвищення платоспроможності та зменшення ризику касових розривів
Оптимізація структури капіталу	Обмежити надмірне боргове фінансування; спрямовувати частину прибутку на зміцнення власного капіталу; контролювати фінансові витрати	Зростання фінансової стійкості та зниження боргового ризику
Підвищення ефективності персоналу	Пов'язати систему мотивації з маржинальністю, виконанням планів продажів і контролем витрат; посилити навчання персоналу	Зростання продуктивності праці та прибутковості діяльності
Розвиток електронної комерції	Розвивати інтернет-магазин EVA; посилити цифровий маркетинг; використовувати дані програми лояльності для персоналізації пропозицій	Зростання доходу, розширення клієнтської бази, підвищення ефективності продажів
Контроль фінансових витрат	Перегляд умов кредитування; оптимізація графіків погашення боргу; вибір дешевших джерел фінансування	Зменшення тиску фінансових витрат на чистий прибуток

Отже, фінансова стратегія розвитку ТОВ «РУШ» повинна мати комплексний характер і поєднувати три ключові цілі: зростання доходу, підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості. Для досягнення цих цілей підприємству необхідно оптимізувати операційні витрати, підвищити маржинальність продажів, прискорити оборотність запасів, стабілізувати ліквідність, обмежити надмірне боргове навантаження та активніше

використовувати цифрові інструменти продажів. Запропонований підхід дозволить ТОВ «РУШ» перейти від моделі масштабного зростання до моделі прибуткового та фінансово збалансованого розвитку.

3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення фінансової стратегії ТОВ «РУШ»

У 2025 році чистий дохід ТОВ «РУШ» становив 31818223 тис. грн, чистий прибуток – 1082892 тис. грн, чиста рентабельність продажів – 3,40%, коефіцієнт поточної ліквідності – 1,48, коефіцієнт автономії – 0,35. Такі показники свідчать про значний масштаб діяльності підприємства, але одночасно вказують на необхідність підвищення прибутковості та фінансової стійкості. Для прогнозу на 2027–2028 роки закладено такі цільові параметри реалізації фінансової стратегії: зростання чистого доходу на 7% у 2027 році та на 6% у 2028 році; підвищення валової рентабельності з 34,57% у 2025 році до 35,20% у 2027 році та 35,70% у 2028 році; зниження частки адміністративних витрат і витрат на збут у чистому доході з 29,29% у 2025 році до 27,60% у 2027 році та 26,30% у 2028 році; скорочення фінансових витрат з 2,54% доходу у 2025 році до 2,20% у 2027 році та 2,00% у 2028 році.

Прогнозні показники ефективності запропонованих заходів наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозна оцінка ефективності заходів фінансової стратегії ТОВ «РУШ» на 2027–2028 роки

Показник	р., факт	р., прогноз	р., прогноз	Очікувана зміна
Чистий дохід, тис.грн.				Зростання обсягу реалізації
Собівартість реалізації, тис.грн.				Контрольоване зростання
Валовий прибуток, тис.грн.				Зростання маржинального результату

Продовження таблиці 3.2

Валова рентабельність, %				Підвищення маржинальності
Адміністративні витрати та витрати на збут, тис. грн				Уповільнення темпів зростання витрат
Частка адміністративних витрат і витрат на збут у доході, %				Зниження витратного навантаження
Операційний прибуток, тис. грн				Зростання операційної ефективності
Фінансові витрати, тис. грн				Зменшення боргового навантаження
Прибуток до оподаткування, тис. грн				Зростання прибутку
Податок на прибуток, тис. грн				Залежить від зростання прибутку
Чистий прибуток, тис. грн				Суттєве покращення результату
Чиста рентабельність продажів, %				Підвищення прибутковості
Запаси, тис. грн				Вивільнення оборотного капіталу
Період обороту запасів, днів				Прискорення оборотності
Коефіцієнт поточної ліквідності				Посилення платоспроможності
Коефіцієнт автономії				Зміцнення фінансової стійкості
Рентабельність активів, %				Підвищення ефективності активів
Рентабельність власного капіталу, %				Зростання віддачі власного капіталу

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «РУШ» та запропонованих заходів фінансової стратегії.

Розрахунок прогнозного чистого доходу здійснюється з урахуванням помірного зростання продажів за рахунок розвитку електронної комерції, підвищення ефективності програми лояльності, оптимізації асортименту та збереження позицій торговельної мережі EVA:

$$\text{ЧД}_{2027} = 31\,818\,223 \times 1,07 = 34\,045\,499 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧД}_{2028} = 34\,045\,499 \times 1,06 = 36\,088\,229 \text{ тис. грн.}$$

Отже, у 2027 році прогнозний приріст чистого доходу порівняно з роком становитиме:

$$\text{Приріст ЧД}_{2027} = 34\,045\,499 - 31\,818\,223 = 2\,227\,276 \text{ тис. грн.}$$

$$T_{\text{пр}2027} = 2\,227\,276 / 31\,818\,223 \times 100 = 7,00\%.$$

У 2028 році порівняно з 2025 роком приріст становитиме:

$$\text{Приріст ЧД}_{2028} = 36\,088\,229 - 31\,818\,223 = 4\,270\,006 \text{ тис. грн.}$$

$$T_{\text{пр}2028} = 4\,270\,006 / 31\,818\,223 \times 100 = 13,42\%.$$

Наступним етапом є розрахунок валового прибутку. У 2025 році валова рентабельність становила 34,57%. У результаті оптимізації асортименту, збільшення частки високомаржинальних товарів і розвитку власних торгових марок прогнозується її підвищення до 35,20% у 2027 році та 35,70% у 2028 році.

$$ВП_{2027} = 34\,045\,499 \times 35,20 / 100 = 11\,984\,016 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Собівартість}_{2027} = 34\,045\,499 - 11\,984\,016 = 22\,061\,483 \text{ тис. грн.}$$

$$ВП_{2028} = 36\,088\,229 \times 35,70 / 100 = 12\,883\,498 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Собівартість}_{2028} = 36\,088\,229 - 12\,883\,498 = 23\,204\,731 \text{ тис. грн.}$$

Порівняно з 2025 роком валовий прибуток зростає:

$$\text{Приріст ВП}_{2027} = 11\,984\,016 - 10\,999\,898 = 984\,118 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Приріст ВП}_{2028} = 12\,883\,498 - 10\,999\,898 = 1\,883\,600 \text{ тис. грн.}$$

Це означає, що заходи з підвищення маржинальності мають прямий позитивний вплив на фінансовий результат підприємства.

Важливим джерелом економічного ефекту є оптимізація адміністративних витрат і витрат на збут. У 2025 році їх сума становила:

$$АВ + ВЗ_{2025} = 1\,344\,206 + 7\,975\,143 = 9\,319\,349 \text{ тис. грн.}$$

Їх частка у чистому доході дорівнювала:

$$\text{Частка витрат}_{2025} = 9\,319\,349 / 31\,818\,223 \times 100 = 29,29\%.$$

За умови реалізації заходів фінансової стратегії прогнозується зниження цієї частки до 27,60% у 2027 році та 26,30% у 2028 році.

$$АВ + ВЗ_{2027} = 34\,045\,499 \times 27,60 / 100 = 9\,396\,558 \text{ тис. грн.}$$

$$АВ + ВЗ_{2028} = 36\,088\,229 \times 26,30 / 100 = 9\,491\,205 \text{ тис. грн.}$$

Якщо б частка цих витрат залишалася на рівні 2025 року, їх прогнозна сума у 2027 році становила б:

$$\text{Умовні витрати}_{2027} = 34\,045\,499 \times 29,29 / 100 = 9\,971\,927 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економія у 2027 році дорівнює:

$$\text{Економія}_{2027} = 9\,971\,927 - 9\,396\,558 = 575\,369 \text{ тис. грн.}$$

У 2028 році умовна сума витрат без оптимізації становила б:

$$\text{Умовні витрати}_{2028} = 36\,088\,229 \times 29,29 / 100 = 10\,570\,242 \text{ тис. грн.}$$

Економія у 2028 році дорівнює:

$$\text{Економія}_{2028} = 10\,570\,242 - 9\,491\,205 = 1\,079\,037 \text{ тис. грн.}$$

Отже, найбільший економічний ефект очікується саме від контролю адміністративних витрат і витрат на збут, оскільки ці статті найбільше впливали на зниження прибутковості підприємства у 2023–2025 роках.

Операційний прибуток розраховується за формулою:

ОП = Валовий прибуток + Інші операційні доходи – Адміністративні витрати – Витрати на збут – Інші операційні витрати.

Для 2027 року приймається, що інші операційні доходи становитимуть 1,80% від чистого доходу, інші операційні витрати – 0,30%.

$$\text{ІОД}_{2027} = 34\,045\,499 \times 1,80 / 100 = 612\,819 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ІОВ}_{2027} = 34\,045\,499 \times 0,30 / 100 = 102\,136 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ОП}_{2027} = 11\,984\,016 + 612\,819 - 1\,361\,820 - 8\,034\,738 - 102\,136 = 3\,098\,141 \text{ тис. грн.}$$

Для 2028 року:

$$\text{ІОД}_{2028} = 36\,088\,229 \times 1,80 / 100 = 649\,588 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ІОВ}_{2028} = 36\,088\,229 \times 0,30 / 100 = 108\,265 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ОП}_{2028} = 12\,883\,498 + 649\,588 - 1\,371\,353 - 8\,119\,852 - 108\,265 = 3\,933\,616 \text{ тис. грн.}$$

Приріст операційного прибутку порівняно з 2025 роком становитиме:

$$\text{Приріст ОП}_{2027} = 3\,098\,141 - 2\,201\,865 = 896\,276 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Тпр ОП}_{2027} = 896\,276 / 2\,201\,865 \times 100 = 40,70\%.$$

$$\text{Приріст ОП}_{2028} = 3\,933\,616 - 2\,201\,865 = 1\,731\,751 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Тпр ОП}_{2028} = 1\,731\,751 / 2\,201\,865 \times 100 = 78,65\%.$$

Це підтверджує, що запропоновані заходи здатні суттєво підвищити операційну ефективність ТОВ «РУШ».

Окремо оцінюється вплив оптимізації фінансових витрат. У 2025 році фінансові витрати становили 807 835 тис. грн, або:

$$\text{Частка ФВ}_{2025} = 807\,835 / 31\,818\,223 \times 100 = 2,54\%.$$

У прогнозі передбачено зниження цієї частки до 2,20% у 2027 році та 2,00% у 2028 році.

$$\text{ФВ}_{2027} = 34\,045\,499 \times 2,20 / 100 = 749\,001 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ФВ}_{2028} = 36\,088\,229 \times 2,00 / 100 = 721\,765 \text{ тис. грн.}$$

Економія фінансових витрат порівняно з умовним збереженням рівня року становитиме:

$$\text{Умовні ФВ}_{2027} = 34\,045\,499 \times 2,54 / 100 = 864\,756 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Економія ФВ}_{2027} = 864\,756 - 749\,001 = 115\,755 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Умовні ФВ}_{2028} = 36\,088\,229 \times 2,54 / 100 = 916\,641 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Економія ФВ}_{2028} = 916\,641 - 721\,765 = 194\,876 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток до оподаткування розраховується як різниця між операційним прибутком, фінансовими доходами, фінансовими витратами та іншими витратами. Ефективна ставка податку приймається на рівні 21,7%, що відповідає співвідношенню податку на прибуток і прибутку до оподаткування у 2025 році.

$$\text{ПДО}_{2027} = 3\,098\,141 + 61\,282 - 749\,001 - 68\,091 = 2\,342\,331 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Податок}_{2027} = 2\,342\,331 \times 21,7 / 100 = 508\,286 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧП}_{2027} = 2\,342\,331 - 508\,286 = 1\,834\,045 \text{ тис. грн.}$$

Для 2028 року:

$$\text{ПДО}_{2028} = 3\,933\,616 + 64\,959 - 721\,765 - 72\,176 = 3\,204\,634 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Податок}_{2028} = 3\,204\,634 \times 21,7 / 100 = 695\,406 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧП}_{2028} = 3\,204\,634 - 695\,406 = 2\,509\,228 \text{ тис. грн.}$$

Очікуваний приріст чистого прибутку порівняно з 2025 роком становитиме:

$$\text{Приріст ЧП}_{2027} = 1\,834\,045 - 1\,082\,892 = 751\,153 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Тпр ЧП}_{2027} = 751\,153 / 1\,082\,892 \times 100 = 69,36\%.$$

$$\text{Приріст ЧП}_{2028} = 2\,509\,228 - 1\,082\,892 = 1\,426\,336 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Тпр ЧП}_{2028} = 1\,426\,336 / 1\,082\,892 \times 100 = 131,72\%.$$

Отже, запропоновані заходи дозволяють збільшити чистий прибуток у 2027 році на 751153 тис. грн, а у 2028 році – на 1426336 тис. грн порівняно з роком.

Важливим результатом фінансової стратегії є також підвищення чистої рентабельності продажів:

$$\text{ЧР}_{2025} = 1\,082\,892 / 31\,818\,223 \times 100 = 3,40\%.$$

$$\text{ЧР}_{2027} = 1\,834\,045 / 34\,045\,499 \times 100 = 5,39\%.$$

$$\text{ЧР}_{2028} = 2\,509\,228 / 36\,088\,229 \times 100 = 6,95\%.$$

Таким чином, чиста рентабельність продажів може зрости з 3,40% у році до 5,39% у 2027 році та 6,95% у 2028 році. Це є одним із ключових доказів ефективності запропонованої фінансової стратегії, оскільки підприємство не лише нарощує дохід, а й отримує більший прибуток з кожної гривні реалізації.

Окремий економічний ефект формується за рахунок оптимізації товарних запасів. У 2025 році період обороту запасів становив близько 118,2 дня. Цільовим показником є скорочення цього періоду до 110 днів у 2027 році та до 100 днів у 2028 році.

Розрахунок необхідного обсягу запасів:

$$\text{Запаси}_{2027} = 22\,061\,483 \times 110 / 365 = 6\,648\,666 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Запаси}_{2028} = 23\,204\,731 \times 100 / 365 = 6\,357\,460 \text{ тис. грн.}$$

Якщо б період обороту залишався на рівні 2025 року, потреба в запасах становила б:

$$\text{Умовні запаси}_{2027} = 22\,061\,483 \times 118,2 / 365 = 7\,144\,294 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Вивільнення капіталу}_{2027} = 7\,144\,294 - 6\,648\,666 = 495\,628 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Умовні запаси}_{2028} = 23\,204\,731 \times 118,2 / 365 = 7\,514\,518 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Вивільнення капіталу}_{2028} = 7\,514\,518 - 6\,357\,460 = 1\,157\,058 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прискорення оборотності запасів дозволить вивільнити з обороту близько 495 628 тис. грн у 2027 році та 1 157 058 тис. грн у 2028 році. Ці кошти можуть бути спрямовані на покриття поточних зобов'язань, розвиток

електронної комерції, модернізацію логістики або зменшення потреби у позиковому фінансуванні.

Загальний економічний ефект від основних заходів включає приріст валового прибутку за рахунок маржинальності, економію адміністративних витрат і витрат на збут, а також економію фінансових витрат.

Для 2027 року:

$$\text{Ефект}_{2027} = 214\,487 + 575\,369 + 115\,755 = 905\,611 \text{ тис. грн.}$$

Після врахування податку:

$$\text{Чистий ефект}_{2027} = 905\,611 \times 0,783 = 709\,094 \text{ тис. грн.}$$

Для 2028 року:

$$\text{Ефект}_{2028} = 407\,797 + 1\,079\,037 + 194\,876 = 1\,681\,710 \text{ тис. грн.}$$

Після врахування податку:

$$\text{Чистий ефект}_{2028} = 1\,681\,710 \times 0,783 = 1\,316\,779 \text{ тис. грн.}$$

Отже, фінансовий ефект від реалізації запропонованих заходів є позитивним. У 2027 році очікується зростання чистого прибутку до 1834045 тис.грн., а у 2028 році – до 2509228 тис. грн. Одночасно підприємство може покращити чисту рентабельність продажів, зменшити період обороту запасів, підвищити ліквідність і зміцнити фінансову автономію.

Таким чином, економічна оцінка підтверджує доцільність реалізації фінансової стратегії контрольованого прибуткового зростання для ТОВ «РУШ». Запропоновані заходи дозволяють вирішити основні проблеми, виявлені під час аналізу: зниження прибутковості, зростання витрат, уповільнення оборотності запасів, погіршення ліквідності та посилення боргового навантаження. Очікуваний результат полягає у переході підприємства від моделі масштабного зростання до моделі фінансово збалансованого розвитку, за якої збільшення доходу супроводжується підвищенням чистого прибутку, рентабельності та фінансової стійкості.

ВИСНОВКИ

озкрито сутність фінансової стратегії підприємства. Встановлено, що фінансова стратегія є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Вона визначає довгострокові напрями формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, забезпечує фінансову стійкість, платоспроможність, прибутковість і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для торговельного підприємства фінансова стратегія має особливе значення, оскільки його діяльність залежить від швидкості обороту товарних запасів, рівня купівельного попиту, ефективності управління витратами, ліквідності та фінансових ризиків.

Визначено місце фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством. Доведено, що фінансова стратегія не є відокремленим елементом управління, а тісно пов'язана з маркетинговою, інвестиційною, операційною та кадровою стратегіями підприємства. Саме фінансова стратегія забезпечує ресурсну основу для реалізації стратегічних цілей підприємства, оскільки визначає джерела фінансування, напрями інвестування, політику управління прибутком, витратами, капіталом і фінансовими ризиками. Узагальнено методичні підходи до формування фінансової стратегії розвитку торговельного підприємства. Встановлено, що формування фінансової стратегії доцільно здійснювати послідовно: через аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінку фінансового стану, визначення стратегічних фінансових цілей, вибір альтернативних варіантів розвитку, розробку фінансової політики та контроль результатів її реалізації.

Визначено організаційно-економічну характеристику ТОВ «РУШ». Визначено, що ТОВ «РУШ» є торговельним підприємством, діяльність якого пов'язана з реалізацією товарів широкого споживання. Підприємство функціонує в конкурентному середовищі, де важливими умовами розвитку є ефективне управління товарними запасами, витратами, грошовими потоками, постачанням, асортиментом та фінансовими ресурсами. Стабільність діяльності підприємства

значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміну попиту, цін, логістичних умов і фінансових ризиків.

роаналізовано фінансовий стан і фінансові результати ТОВ «РУШ». За результатами аналізу встановлено основні передумови для формування фінансової стратегії підприємства. Оцінка фінансового стану дала змогу визначити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності, виявити проблемні напрями, пов'язані з управлінням ресурсами, витратами, прибутковістю, ліквідністю та фінансовою стійкістю. Зроблено висновок, що для забезпечення подальшого розвитку підприємству необхідно посилити стратегічне фінансове планування та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

изначено стратегічні проблеми розвитку ТОВ «РУШ». До основних проблем віднесено вплив нестабільного зовнішнього середовища, зростання витрат, фінансові ризики, необхідність підтримання достатнього рівня ліквідності, забезпечення прибутковості та оптимізації структури капіталу. Для торговельного підприємства ці проблеми є особливо важливими, оскільки зниження платоспроможності або уповільнення оборотності активів може негативно вплинути на поточну діяльність і перспективи розвитку. Розроблено рекомендації щодо формування фінансової стратегії розвитку ТОВ «РУШ». Запропоновано спрямувати фінансову стратегію підприємства на підвищення фінансової стійкості, оптимізацію витрат, покращення управління оборотними активами, зростання прибутковості, удосконалення контролю за грошовими потоками та зниження фінансових ризиків. Доцільним є впровадження системного фінансового планування, регулярного моніторингу ключових фінансових показників і використання сучасних цифрових інструментів.

бґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів. Визначено, що реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність фінансового управління ТОВ «РУШ», забезпечити раціональніше використання фінансових ресурсів, посилити контроль за витратами, покращити ліквідність і платоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- ашлай С. В., Павловський М. Ю., Лизак М. В. Управління фінансовою стійкістю
- П
- ондаренко С. М., Микуш В. В. Складові механізми управління економічною
- дтійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61.
- П
- рнчар В. Г., Беляк А. В. Теоретичні засади формування системи стратегічного
- М
- ужва Т. Л., Калінкін Д. В. Вплив фінансової стратегії на забезпечення стійкого
- Р
- овиденко Н. М., Гордей О. Д., Новицька О. В. Методичні підходи до формування
- фінансової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2026. № 39. С.
- Я
- йценко Г. В. Сучасні аспекти фінансового менеджменту підприємств в умовах
- Б
- фгар М. О. Формування стратегії цифрового фінансового менеджменту
- підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67.
- К
- равльова І. В. Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності.
- Б
- равльова І. В. Фінансова стратегія в сучасному вимірі та її експлейнарний базис.
- Підприємництво і торгівля. 2024. № 41. С. 21–30. DOI:
- Р
- шленецький В. І. Формування фінансової стратегії підприємства. *Подільський*
- В
- анов Ю. Б. Стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах
- невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 75. С. 156–164.
- У
- Бомська Г. А., Нікульшина О. В. Стратегічне управління підприємством в умовах
- В
- Б
- Б

нестабільного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.

ельникова К. В. Формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 456–461.

URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2025_1_0_456_461&year=2025 (дата звернення:

сізвестна О. В., Григорук А. А., Литвин Л. М. Фінансова безпека підприємства як с

кренич Ю. О. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний простір*. 2024. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1374> (дата звернення:

д

лійник О. О., Ковальова Д. О. Фінансово-економічна стійкість торговельного підприємства: сутність, оцінка та напрями забезпечення. *Причорноморські а*

янченко В. А. Стратегічне фінансове планування як функція менеджменту о

плетецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Д. О. Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті запобігання банкрутству. *Бізнес Інформ*. 2024. №

родіус О. І., Афанасенко М. А., Пухленко В. О. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. в

умик І. І., Плетенецька С. М., Царенок Д. М. Фінансове забезпечення діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. в

Рябенко Г. М., Рябенко О. О., Веремієнко К. С. Фінансова стійкість підприємств: сутність, чинники впливу та методи оцінки. *Економічний розвиток*. 2024. № 48. в

в

в

№

арай Н. І. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI:

еменов А. Г. Стратегічні напрями підвищення ефективності формування та використання фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9.

С

алах В. О., Талах Т. А. Методичні підходи до оцінювання фінансового забезпечення розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71.

З

б

ф

ю

Рмак О. В. Фінансова політика в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: [звернення: 25.04.2026](#)).

Р

Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Теоретичні засади формування та реалізації фінансової стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024.

В

діна С. В. та ін. Системний підхід до оцінки фінансових ризиків під час

в

ф

р

м

л

ж

ж

р

н

ю

ю

в

н

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) ТОВ «РУШ»

Таблиця А.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «РУШ» за 2023–

Стаття балансу	Код рядка			
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи				
Незавершені капітальні інвестиції				
Основні засоби				
Довгострокові фінансові інвестиції				
Довгострокова дебіторська заборгованість				
Усього за розділом I				
II. Оборотні активи				
Запаси				
Виробничі запаси				
Товари				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги				
Дебіторська заборгованість за виданими авансами				
Дебіторська заборгованість з бюджетом				
Інша поточна дебіторська заборгованість				
Гроші та їх еквіваленти				
Готівка				
Рахунки в банках				
Інші оборотні активи				
Усього за розділом II				
Необоротні активи, утримувані для продажу				
БАЛАНС, усього активів				
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований пайовий капітал				
Капітал у дооцінках				
Резервний капітал				
Нерозподілений прибуток				
Усього за розділом I				
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків				
Інші довгострокові зобов'язання				
Усього за розділом II				
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків				

Продовження таблиці А.1

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями				
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги				
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом				
Поточна кредиторська заборгованість зі страхування				
Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці				
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами				
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками				
Доходи майбутніх періодів				
Інші поточні зобов'язання				
Усього за розділом III				
БАЛАНС, усього пасивів				

ДОДАТОК Б
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ТОВ «РУШ»

Таблиця Б.1 – Звіт про фінансові результати ТОВ «РУШ» за 2023–2025 рр.,
тис.грн.

Показник	Код рядка			
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг				
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг				
Валовий прибуток				
Інші операційні доходи				
Адміністративні витрати				
Витрати на збут				
Інші операційні витрати				
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток				
Інші фінансові доходи				
Фінансові витрати				
Інші витрати				
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток				
Витрати з податку на прибуток				
Чистий фінансовий результат: прибуток				

ДОДАТОК В
СУКУПНИЙ ДОХІД ТОВ «РУШ»

Таблиця В.1 – Сукупний дохід ТОВ «РУШ» за 2023–2025 рр., тис.грн.

Показник	Код рядка			
Дооцінка / уцінка необоротних активів				
Інший сукупний дохід				
Інший сукупний дохід до оподаткування				
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом				
Інший сукупний дохід після оподаткування				
Сукупний дохід				
Матеріальні затрати				
Витрати на оплату праці				
Відрахування на соціальні заходи				
Амортизація				
Інші операційні витрати				
Разом				