

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ТЕРЕЩЕНКО АРТЕМ МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 330.341.1:339.17

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
ТОРГІВЛІ

051 – Економіка

(шифр і назва спеціальності)

05 – Соціальні та поведінкові науки

(галузь знань)

Подається на здобуття наукового ступеня доктор філософії

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

_____ Терещенко А.М.

Науковий керівник Багацька Катерина Володимирівна, доктор економічних наук, доцент

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Терещенко А. М. Формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 “Економіка” (Соціальні та поведінкові науки). - Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2025.

Дисертаційне дослідження присвячене теоретичним та практичним питанням формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Дисертація є комплексним дослідженням питань розвитку теорії та практики формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

В межах першого розділу дисертаційної роботи розглянуто сутність та структуру фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Узагальнюючи різновекторні підходи до визначення сутності фінансового потенціалу підприємства торгівлі, було виділено та доповнено сутнісні характеристики даного поняття: фінансовий потенціал створює передумови для розвитку інших елементів економічного потенціалу, обумовлює здатність підприємства формувати цінність для стейкхолдерів та нарощувати ринкову вартість, є чинником загальнокорпоративної стратегії, тісно пов'язаний з кон'юктурою фінансового ринку, відчуває вплив на його формування з боку нематеріальних чинників). Враховуючи галузеві особливості операційної діяльності підприємства торгівлі сформовано авторське визначення поняття “фінансовий потенціал підприємства торгівлі”. Це взаємопов'язана сукупність фінансових ресурсів, резервів, можливостей їх залучення та використання, що визначається рівнем знань та компетенцій організаційно об'єднаних фінансових менеджерів, що створює фінансове забезпечення просування товарів до споживачів з метою створення цінності для усіх стейкхолдерів відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства торгівлі. Узагальнюючи та розвиваючи наявні підходи з врахуванням виокремлених додаткових особливостей фінансового потенціалу, запропоновано розглядати його структуру на ґрунті поєднання

стейкхолдерського підходу в управлінні та ресурсної концепції фірми. Окреслено принципи, на яких має базуватись методологія оцінки фінансового потенціалу в сучасних умовах, а саме: можливість оцінки рівня здатностей та компетенцій фінансових менеджерів, якості бізнес процесів; перелік фінансових показників для оцінки має визначатись відповідно до цілей, індустрії та специфіки підприємства; зваження фінансових показників відповідно до впливу на формування фінансового потенціалу та сфери діяльності підприємства; інтегральний показник має враховувати вплив зовнішніх чинників та стан економічного середовища. Обґрунтовано використання системного та ресурсного підходу на базі ресурсної концепції фірми у поєднанні зі стейкхолдерським підходом як методологічної основи побудови оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Систематизовані показники оцінки рівня фінансового потенціалу відповідно до ресурсної концепції фірми, зокрема, виділені такі групи показників: наявні, можливі фінансові ресурси, наявні активи, фінансові пропорції, здатності та компетенції фінансових менеджерів та якість бізнес-процесів управління фінансами. Визначені та описані основні етапи оцінки фінансового потенціалу, які включають виділення ключових факторів, що впливають на прибутковість підприємства. Методологія визначення ваги елементів фінансового потенціалу базується на підході "Royalty Range". Обґрунтовано концепт процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Уточнено особливості формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі в межах стадій життєвого циклу.

В межах другого розділу дисертаційної роботи проведено діагностику основних індикаторів фінансового потенціалу підприємств торгівлі України. Так, було визначено стан оптової та роздрібною торгівлі в Україні у 2019-2023 роках, а також проаналізовані основні фінансово-економічні показники діяльності підприємств торгівлі. Підкреслено, що показники діяльності підприємств є нестабільними у зв'язку з низкою кризових станів в економіці, водночас, спостерігаються досить швидкі темпи відновлення. Було проведено

розрахунок основних фінансових показників діяльності підприємств (фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності та рентабельності) та проаналізовано їх динаміку. Визначено, що обсяги ресурсів підприємств торгівлі з кожним роком нарощуються, проте це не призводить до підвищення ефективності діяльності. Водночас, вертикальний аналіз активів та пасивів підприємств торгівлі дозволив проілюструвати особливості формування джерел фінансування, притаманні економіці України, а саме значної долі короткострокових зобов'язань в структурі капіталу. Було здійснено аналіз факторів, що впливають на формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі України. Так, були проведені розрахунки для ідентифікації залежності між макроекономічними показниками та фінансовими показниками діяльності підприємств методом кореляційного аналізу. Сильний кореляційний зв'язок виявлено між номінальним ВВП та власним капіталом підприємств торгівлі; середньомісячною заробітною платою, чистою виручкою від реалізації та чистим прибутком; чистою виручкою від реалізації та власним капіталом підприємств торгівлі; номінальним ВВП та чистим прибутком підприємств торгівлі. Це дало підставу для аналізу співвідношення динаміки між зазначеними вище показниками. В межах ідентифікації факторів, що впливають на формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі в Україні, було визначено чинники, що перешкоджають формуванню конкурентоспроможності в Україні за допомогою поширеної методології для загальної оцінки конкурентоспроможності країн - Індексу процвітання. За допомогою методу анкетного опитування було проведено оцінку діючої практики формування фінансового потенціалу на підприємствах торгівлі України. Так, оцінка за пріоритетністю впливу фінансових елементів на фінансовий стан підприємства показала, що найбільш вагомими показниками такого впливу є: наявні фінансові ресурси, наявні активи, можливі фінансові ресурси. Менш оцінені такі показники як якість бізнес-процесів, здатності та компетенції фінансових менеджерів та фінансові пропорції.

В межах третього розділу дисертаційної роботи визначено шляхи вдосконалення методів формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. По-перше, в умовах активної цифрової трансформації усіх сфер суспільно-економічного середовища держави, пропозиції щодо вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі одночасно ґрунтуються на поступовій цифровій трансформації бізнесу. Так, було визначено послідовність впровадження цифрових технологій для вдосконалення формування фінансового потенціалу. Також визначено набір цифрових продуктів необхідних для вдосконалення інформаційного забезпечення процесу формування фінансового потенціалу в розрізі підприємств торгівлі різного розміру. Загалом, пропозиції щодо вдосконалення інформаційного забезпечення було конкретизовано на основі удосконаленої нами системи показників оцінки та механізму формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі, а саме було згруповано цифрові продукти відповідно до блоків показників оцінки формування фінансового потенціалу. Наголошено на важливості компетенцій персоналу в цьому процесі та згруповано набір КРІ для відповідальних осіб за критерієм вміння забезпечити якісний моніторинг та оцінку груп ключових показників оцінки формування фінансового потенціалу. По-друге, було розглянуто пропозиції науковців стосовно системи методів нарощення фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Підкреслено, що для отримання очікуваних результатів діяльності підприємства система нарощення фінансового потенціалу має будуватись та орієнтуватись на дійсний фінансовий стан підприємства та його найбільш реалістичні цілі розвитку. В такому контексті, було узагальнено основні фінансові цілі підприємств торгівлі України за даними досліджень експертних оцінок та конкретизовано завдання в межах окремої групи. По-третє, було уточнено ключові аспекти контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. А саме, визначено основні етапи моніторингу та згруповано ключові показники для проведення контролю

процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Система управління формуванням фінансового потенціалу підприємства передбачає регулярний моніторинг та аналіз; включення компонента звітності та комунікації; інформування зацікавлених сторін про стан фінансового потенціалу; компонент фінансового планування та бюджетування; посилення адаптивності та гнучкості в управлінні процесом формування фінансового потенціалу підприємства.

Ключові слова: потенціал, фінансовий потенціал, підприємство торгівлі, торгівля, фінансові ресурси, оцінка фінансового потенціалу, фінансовий менеджмент, інформаційне забезпечення, цифровізація, контроль, система KPI.

SUMMARY

Tereshchenko A. M. Formation of the financial potential of a trade enterprise. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 "Economics" (Social and Behavioral Sciences). - State University of Trade and Economics, Kyiv, 2025.

The dissertation research is devoted to theoretical and practical issues of forming the financial potential of a trade enterprise.

The dissertation is a comprehensive study of the development of the theory and practice of forming the financial potential of a trade enterprise.

The first chapter of the dissertation considers the essence and structure of the financial potential of a trade enterprise. Summarizing the different approaches to defining the essence of the financial potential of a trade enterprise, the essential characteristics of this concept have been allocated and supplemented (forms the prerequisites for the development of other elements of economic potential, determines the ability of an enterprise to create value for stakeholders and increase market value, a factor in the formation of a corporate strategy, closely related to the financial market conditions, increasing the impact on its formation by intangible

factors). Taking into account the industry-specific features of the operational activities of a trade enterprise, the author's definition of the concept of “financial potential of a trade enterprise” is formed. This is an interconnected set of financial resources, reserves, opportunities for their attraction and use, determined by the level of knowledge and competencies of organizationally united financial managers, which creates financial support for the promotion of goods to consumers in order to create value for all stakeholders in accordance with the strategic goals of the trade enterprise. Summarizing and developing the existing approaches, taking into account the identified additional features of financial potential, it is proposed to consider its structure on the basis of a combination of the stakeholder approach to management and the resource concept of the firm. The principles on which the methodology for assessing financial potential in modern conditions should be based are outlined, namely the possibility of assessing the level of abilities and competencies of financial managers, the quality of business processes; the list of financial indicators for assessment should be determined in accordance with the goals, industry and specialization of the enterprise. The use of the system and resource approach based on the resource concept of the firm in combination with the stakeholder approach as a methodological basis for assessing the financial potential of a trade enterprise is substantiated. The indicators for assessing the level of financial potential in accordance with the resource concept of the firm are systematized, in particular, the following groups of indicators are allocated: available, possible financial resources, available assets, financial proportions, abilities and competencies of financial managers and the quality of business processes of financial management. The main stages of assessing financial potential are identified and described, including the identification of key factors that affect the profitability of an enterprise. The methodology for determining the weight of the elements of financial potential is based on the “Royalty Range” approach. The concept of the process of forming the financial potential of trade enterprise is schematically described. The peculiarities of formation of the financial potential of trade enterprise within the stages of the life cycle are specified.

In the second chapter of the dissertation, the author diagnosed the main indicators of the financial potential of Ukrainian trade enterprises. Thus, the state of wholesale and retail trade in Ukraine in 2019-2023 was determined, and the main financial and economic indicators of trade enterprises were analyzed. It is emphasized that the performance indicators of enterprises are unstable due to a number of crises in the economy, while at the same time, there is a fairly rapid recovery. The main financial indicators of enterprises (financial stability, liquidity and solvency, business activity and profitability) were calculated and their dynamics were analyzed. It has been determined that the volume of resources of trade enterprises is increasing every year, but this does not lead to an increase in efficiency. At the same time, the vertical analysis of assets and liabilities of trade enterprises allowed to illustrate the peculiarities of formation of sources of financing inherent in the Ukrainian economy, namely, a significant share of short-term liabilities in the capital structure. The factors influencing the formation of the financial potential of Ukrainian trade enterprises are analyzed. Thus, calculations were carried out to identify the relationship between macroeconomic indicators and financial performance of enterprises using the method of correlation analysis. A strong correlation was found between nominal GDP and equity capital of trade enterprises; average monthly wages, net sales revenue and net profit; net sales revenue and equity capital of trade enterprises; nominal GDP and net profit of trade enterprises. This provided the basis for analyzing the ratio of dynamics between the above indicators. As part of the analysis of the factors influencing the formation of the financial potential of trade enterprises in Ukraine, the factors that impede the formation of competitiveness in Ukraine were identified using a common methodology for the overall assessment of the competitiveness of countries - the Legatum Prosperity Index. Using the questionnaire survey method, the current practice of forming financial potential at Ukrainian trade enterprises was assessed. Thus, the assessment of the priority of the impact of financial elements on the financial condition of the enterprise showed that the most significant indicators of such impact are: available financial resources, available assets, and possible

financial resources. The quality of business processes, abilities and competencies of financial managers, and financial proportions are less appreciated.

The third chapter of the dissertation identifies ways to improve the methods of forming the financial potential of a trade enterprise. Firstly, in the context of active digital transformation of all spheres of the socio-economic environment of the State, proposals for improving the information support for the formation of the financial potential of a trade enterprise are simultaneously based on the gradual digital transformation of business. Thus, the sequence of implementation of digital technologies to improve the formation of financial potential has been determined. Also, a set of digital products necessary to improve the information support of the process of forming financial potential in the context of trade enterprises of different sizes is determined. In general, proposals for improving information support were specified on the basis of our improved system of evaluation indicators and mechanism for forming the financial potential of a trade enterprise, namely, digital products were grouped according to groups of indicators for assessing the formation of financial potential. The importance of staff competencies in this process is emphasized and a set of KPIs for responsible persons is grouped according to the criterion of the ability to ensure high-quality monitoring and evaluation of groups of key indicators for assessing the formation of financial potential. Secondly, the article considers the proposals of scientists regarding the system of methods for increasing the financial potential of a trade enterprise. It is emphasized that in order to obtain the expected results of the enterprise's activity, the system of building up the financial potential should be built and focused on the actual financial condition of the enterprise and its most realistic development goals. In this context, the main financial goals of Ukrainian trade enterprises were summarized according to expert assessments and the tasks within a separate group were specified. Thirdly, the key aspects of controlling the process of forming the financial potential of a trade enterprise were clarified. Namely, the main stages of monitoring are defined and the control indicators for monitoring the process of forming the financial potential of a trade enterprise are grouped. The management system for the formation of the

financial potential of an enterprise provides for regular monitoring and analysis; inclusion of a reporting and communication component; informing stakeholders about the status of financial potential; a component of financial planning and budgeting; strengthening adaptability and flexibility in managing the process of forming the financial potential of an enterprise.

Keywords: potential, financial potential, trade enterprise, trade, financial resources, financial potential assessment, financial management, information support, digitalisation, control, KPI system.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях

1. Терещенко А. М. Сутність і структурні елементи фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 196-203. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_5_0_196_203
2. Терещенко А. Аналіз діючої практики формування фінансового потенціалу на підприємствах торгівлі України. *Економічний аналіз*. 2024. № 3 (34). С. 70-79. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6109/6565657433>
3. Терещенко А. М., Багацька К. В. Порівняння методичних підходів до оцінки фінансового потенціалу підприємств торгівлі. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4638/4677>
Особистий внесок здобувача: здійснено аналіз ключових методик оцінки фінансового потенціалу підприємств, сформульовано принципи оцінки фінансового потенціалу підприємства
4. Терещенко А. М. Вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5306>
5. Терещенко А.М., Багацька К. В. Контроль формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі як складова фінансової стійкості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 37-42. URL: <http://efp.in.ua/en/download/journal?id=373>
Особистий внесок здобувача: проаналізовано та узагальнено систему KPI для контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі, визначено етапи формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Терещенко А. М. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: збірник тез міжнародної наукової конференції*. 6-7 квітня 2022. Випуск 66. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-459/>
7. Терещенко А. М. Структурні елементи фінансового потенціалу відповідно до ресурсної концепції фірми. *MODERN SCIENTIFIC RESEARCH: ACHIEVEMENTS, INNOVATIONS AND DEVELOPMENT PROSPECTS: збірник тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції*. Берлін, Німеччина. 11-12 вересня 2022. С. 273-275. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-ACHIEVEMENTS-INNOVATIONS...-11-13.09.22.pdf>
8. Терещенко А. М. Адаптація управління фінансовим потенціалом підприємства на засадах ресурсної концепції фірми в умовах кризи. *Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ. 24-25 травня 2023 р. С. 78-80. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/d36b0d28766520f52a0854e3ca74c355.pdf>
9. Терещенко А. М., Ситник Г. В. Підходи до інтегральної оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки"*: збірник тез. 2023. № 31. С. 46-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_31_7
Особистий внесок здобувача: було проаналізовано та зазначено підхід до застосування методу налізу ієрархій Томаса Саати з метою визначення вагомості впливу складових фінансового потенціалу на його обсяг.
10. Терещенко А. М. Підходи до оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *MODERN RESEARCH IN SCIENCE AND EDUCATION: збірник тез VII Міжнародної науково-практичної конференції*. Чикаго, США. 7-9 березня 2024. С. 476-479. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-science-and-education-7-9-03-2024-chikago-ssha-arhiv/>

11. Терещенко А. М. Аналіз факторів впливу на фінансовий потенціал підприємства торгівлі. *Information society: technological, economic and technical aspects of formation*: збірник тез. 12-13 березня 2024 р. Випуск 86. URL: <https://konferenciaonline.org.ua/us/article/id-1643/>
12. Терещенко А. М. Вплив зовнішнього середовища на фінансовий потенціал підприємства торгівлі: особливості оцінки. *Modern problems and the latest theories of development*: збірник тез XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції. Мюнхен, Німеччина. 11-13 вересень 2023. URL: <https://eu-conf.com/events/modern-problems-and-the-latest-theories-of-development/>
13. Терещенко А. М. Вдосконалення інформаційного забезпечення для цілей формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Світ наукових досліджень: збірник тез міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції*. 19 вересня 2024. Випуск 33. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5712/>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі	
1.1. Сутність та структурні елементи фінансового потенціалу підприємства торгівлі.....	24
1.2. Систематизація методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі.....	44
1.3. Механізм формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.....	71
Висновки до розділу I.....	83
Список використаних джерел до розділу I.....	85
РОЗДІЛ 2. Аналіз стану формування фінансового потенціалу підприємствами торгівлі України	
2.1. Діагностика основних індикаторів фінансового потенціалу підприємств торгівлі України.....	94
2.2. Аналіз факторів, що впливають на формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі України.....	116
2.3. Оцінка діючої практики формування фінансового потенціалу на підприємствах торгівлі України.....	131
Висновки до розділу II.....	148
Список використаних джерел до розділу II.....	152
РОЗДІЛ 3. Вдосконалення методів формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі	
3.1. Вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.....	154
3.2. Система методів нарощення фінансового потенціалу підприємства торгівлі.....	170
3.3. Контроль процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.....	196
Висновки до розділу III.....	209
Список використаних джерел до розділу III.....	212
ВИСНОВКИ.....	216

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Функціонування підприємств в умовах обмежених ресурсів, спричинених передусім негативними зовнішніми факторами, перш за все повномасштабним вторгненням, ефективне використання ресурсів є запорукою стабільного та довготривалого розвитку. Здатність формувати та ефективно використовувати ресурси відповідно до стратегічних завдань розвитку, адаптованих до впливу зовнішнього середовища, наразі пов'язують з поняттям потенціалу підприємства, важливою складовою якого є саме фінансовий потенціал. Без забезпечення механізму його раціонального та результативного формування неможливий стійкий розвиток підприємства зокрема та окремих секторів економіки в цілому.

Однією з провідних сфер економіки України є торгівля. За даними Державної служби статистики, частка торгівлі у формуванні доданої вартості в Україні за останні роки коливається в межах 20–23 %, у складі ВВП цей сегмент займає приблизно 12–15 %.

Воєнні дії на території України призвели до значного економічного шоку, і сфера торгівлі є однією з найбільш постраждалих. У перший рік війни: роздрібний товарообіг скоротився на 23,1 %; до 30 % магазинів тимчасово або повністю припинили свою роботу; рівень доходів населення впав на 25–30 %; зросли логістичні витрати через руйнування доріг, блокаду портів; онлайн-торгівля скоротилась на 46 %. Оскільки через окупацію та ведення бойових дій втрачено значний обсяг торговельних площ, відтік значного обсягу населення за кордон призвів до зниження товарообороту, невизначеність ситуації у країні нівелювала можливість планування подальших дій та прогнозування розвитку ситуації. Динаміка результатів підприємств торгівлі свідчить про різкі коливання. Зокрема падіння обсягів реалізації у 2022 році на 25,73 % за рік знівелювало відновлення після пандемії. У 2022 році обсяг реалізованої продукції у сфері гуртової та роздрібної торгівлі становив

4,45 трлн грн, що відповідає рівню 2020 року – року пандемії. Швидка адаптивність торговельної сфери до зовнішніх шоків призвела до нарощення обсягів реалізації до 5,78 трлн грн, що на 29,7 % вище рівня 2022 року. Поряд із суттєвими коливаннями обсягів реалізації спостерігається неефективне використання фінансових ресурсів підприємств торгівлі. Про це свідчить недотримання правил фінансування, а саме домінування темпів приросту активів над приростом чистого доходу (45 % проти 32,8 % за 5 років), а також відставання темпів приросту прибутку над приростом чистого доходу (29,2 % проти 32,8 % за 5 років). Неефективність використання фінансових ресурсів підтверджується динамікою показників рентабельності, адже за 5 років операційна діяльність зросла на 2,70 п. п., натомість рентабельність всієї діяльності зменшилась на 4,88 п. п.

Вищезазначене доводить, що підприємствам торгівлі необхідно удосконалювати підходи до управління фінансовим потенціалом, для покращення та відновлення фінансових показників діяльності та забезпечення повоєнного економічного відновлення. Завдяки ефективному підходу до формування та управління фінансовим потенціалом торгіві компанії матимуть більше шансів для мобілізації та ефективного використання як наявних, так і очікуваних майбутніх надходжень, що, у свою чергу, позитивно вплине на розвиток торговельної галузі в цілому.

Вивчення динаміки показників діяльності підприємств торгівлі свідчить про різкі спади під час криз, адже суттєва невизначеність щодо економічної ситуації та майбутніх фінансових потоків є фактором випробування для підприємства. Тому в умовах кризи роль формування та управління фінансовим потенціалом посилюється, оскільки нестача або нераціональне використання фінансових ресурсів може спричинити фінансові проблеми й навіть банкрутство підприємств.

В умовах масштабної цифровізації економіки механізм формування фінансового потенціалу зазнає трансформації, що потребує глибокого дослідження та врахування в практичній діяльності підприємств. Зокрема, за

рахунок впровадження програмного забезпечення, пристроїв і систем, що дають можливість аналізувати вхідну інформацію у форматі Big Data, компанії мають можливість ще краще прогнозувати й формувати фінансові потоки та ресурси. Останні, у свою чергу, є складовими процесу формування фінансового потенціалу підприємства.

Питанням аналізу сутності та структури фінансового потенціалу підприємства, зокрема підприємства торгівлі, присвячено чимало праць вчених, серед яких варто виділити праці: Г. В. Блакити, І. О. Бланка, В. А. Бова, О. П. Кавтиш, М. О. Канар, Г. В. Корнійчук, Н. С. Красноткутської, К. Миско, О. І. Олексюк, Ю. Ребрик, І. М. Рєпіної, Р. В. Рудої, Г. В. Ситник, О. С. Федоніна, А. Хомякова, О. С. Хринюк та інших.

Методичні підходи до оцінки фінансового потенціалу запропонували О. С. Богма та С. І. Камінський, П. Гутник, Б. Я. Блащак, О. М. Филипенко, Т. С. Колеснік, З. М. Криховецька, С. І. Щипайло, С. О. Кропельницька, Г. В. Ситник, Н. Г. Хмельовська, Л. Д. Завідна, Н. О. Кавальчук, Р. В. Руда, Ю. С. Ребрик, М. А. Павлюченко, Л. А. Костирко, О. О. Середа, Т. Л. Зубко, І. В. Журавльова, Н. Г. Міценко, К. В. Багацька та ін. Пропозиції щодо механізму формування фінансового потенціалу вносили такі вчені, як В. І. Приступа, Л. М. Маршук, С. Т. Пілецька, Н. В. Васюткіна, Н. П. Білоус та інші.

Питанням інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства займалися низка вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. Зокрема, В. Й. Плиса, Б. Г. Мунтян та А. В. Цюпка, І. Є. Андрющенко та С. Г. Потась, М. О. Житар та Л. С. Ярлова, О. Я. Мищишин, В. Я. Боднар, Ю. Л. Рудь та С. О. Ткаченко, Ю. О. Шкригун, Н. В. Трушкіна та інші.

З огляду на описане вище, актуальним є вирішення проблем, пов'язаних із дослідженням сутності фінансового потенціалу підприємств, а також розробкою теоретичних і методичних положень щодо його формування,

функціонування та розвитку в умовах високої волатильності зовнішнього середовища, глобальних викликів і процесу цифрової трансформації економіки.

Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна праця виконувалась відповідно до тематичних планів наукових досліджень кафедри економіки та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету за темами: «Підприємницький потенціал в системі національної безпеки» (номер державної реєстрації 0124U001631) та «Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах нестабільності та глобальних флуктуацій» (номер державної реєстрації 0121U109775).

Об'єктом наукового дослідження є процес формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Предметом наукового дослідження є теоретико-методичні засади і практичні аспекти формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Метою дисертаційної праці є вдосконалення теоретичних основ та методичних підходів до формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Виходячи з мети дослідження, у праці поставлені завдання, що визначають структуру дисертації. Такими завданнями є:

- 1) з'ясувати сутність і структурні елементи фінансового потенціалу підприємства торгівлі;
- 2) систематизувати методи оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі;
- 3) визначити механізм формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі;
- 4) здійснити діагностику основних індикаторів фінансового потенціалу підприємств торгівлі України;
- 5) проаналізувати фактори, що впливають на формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі України;

б) оцінити діючу практику формування фінансового потенціалу на підприємствах України;

7) обґрунтувати новітні підходи до інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі;

8) вдосконалити систему методів нарощення фінансового потенціалу підприємства торгівлі;

9) запропонувати методичні підходи до контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених завдань було здійснено на основі застосування загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, узагальнення, абстракції – для визначення сутності та особливостей формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі (п. 1.1, 1.2, 1.3); економіко-статистичний, порівняння, горизонтальний та вертикальний аналіз – з метою діагностики основних індикаторів фінансового потенціалу та аналізу факторів, що на нього впливають (п. 2.1, 2.2); кореляційний аналіз – з метою виявленні зв'язку між факторами впливу та показниками фінансового потенціалу (п. 2.2); опитування (анкетування) – з метою оцінки діючої практики формування фінансового потенціалу (п. 2.3); графічно-аналітичний – для наочної ілюстрації досліджуваних тенденцій, взаємозв'язків у предметній області дослідження (п. 2.1., 2.2., 2.3.); структурно-логічного аналізу – для вдосконалення методів формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі (п. 3.1, 3.2, 3.3).

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є вітчизняні законодавчі та нормативні документи, фінансова звітність підприємств, монографічні дослідження вітчизняних і закордонних авторів, матеріали наукових, науково-практичних конференцій та періодичних видань, інформація спеціалізованих фахових сайтів інтернет-ресурсів, аналітичні дослідження, результати опитувань та анкетування підприємств України, дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України,

Міністерства цифрової трансформації України, Світового економічного форуму.

Наукова новизна одержаних результатів. Здійснені у дисертації наукові дослідження дозволили авторові отримати наступні наукові результати, що розкривають його особистий внесок у розробку даної проблеми та конкретизують наукову новизну дисертації.

Удосконалено:

– визначення поняття фінансового потенціалу підприємства торгівлі, що, на відміну від існуючих, являє собою взаємопов'язану сукупність фінансових ресурсів, резервів, можливостей їх залучення та використання, визначається рівнем знань і компетенцій фінансових менеджерів, створює фінансове забезпечення просування товарів до споживачів з метою зростання цінності для всіх стейкхолдерів відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства торгівлі;

– методичні підходи до системи інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі через послідовне впровадження цифрових технологій і продуктів відповідно до розміру підприємства, а також через розробку системи показників результативності (KPI) для відповідальних осіб за складовими фінансового потенціалу. Це дозволить мінімізувати помилки, забезпечити точність оцінювання та прийняття обґрунтованих рішень, заснованих на даних; розподілити відповідальність за визначеними KPI, покращити взаємодію між рівнями управління;

– систему заходів контролю за формуванням фінансового потенціалу підприємства торгівлі через інтеграцію стейкхолдерського підходу, що базується на принципах гнучкості та адаптивності стратегічного і поточного фінансового планування зі створенням прозорої системи звітності, застосуванням сучасних інформаційних технологій, моніторингу цільових KPI, що передбачають оцінку показників якості бізнес-процесів, а також здатностей та компетенцій фінансових менеджерів. Це дозволить підвищити

прозорість управління і контролю складових фінансового потенціалу; покращити фінансові результати та залучити кваліфікованих фінансових менеджерів; забезпечити гнучкість у прийнятті рішень;

– організаційні підходи до формування портфеля стратегічних фінансових ініціатив з метою розвитку і формування фінансового потенціалу, які, на відміну від існуючих, поєднують фінансові ресурси, фінансування, операційні процеси та управлінські компетентності як ключові складові фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Це сприяє зростанню ефективності використання ресурсів, синхронізації грошових потоків, підвищенню фінансової стійкості підприємств торгівлі та їх адаптації до викликів ринкового середовища;

– систематизовано фактори впливу на фінансовий потенціал підприємства торгівлі за критеріями розміру підприємства, які конкретизують вектор управлінських рішень щодо формування фінансового потенціалу та обґрунтовують вагомість людського фактора як складової впливу в системі фінансового управління.

Набули подальшого розвитку:

– сутнісні ознаки фінансового потенціалу підприємства торгівлі, що розкривають його вплив на ключові параметри фінансово-економічної діяльності та включають: вплив на інші елементи економічного потенціалу; вплив на формування загальнокорпоративної стратегії; вплив на здатність підприємства формувати цінність для стейкхолдерів і нарощувати ринкову вартість; зв'язок з кон'юктурою фінансового ринку та рівнем його розвитку; зв'язок з нематеріальними чинниками економіки знань;

– обґрунтовано сукупність взаємопов'язаних викликів і загроз основній діяльності підприємств торгівлі та запропоновано карти реалізації стратегічних і поточних фінансових цілей: зростання операційного грошового потоку, поліпшення ліквідності, зростання прибутковості, зниження фінансового навантаження, підвищення стійкості до зовнішніх загроз, що забезпечить подолання викликів, покращення елементів фінансового

потенціалу підприємства торгівлі та підвищить ефективність його формування;

– науково-методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі, що передбачає врахування ступеню впливу на ключові драйвери прибутковості як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, зокрема індексу фінансового стресу. Це забезпечує можливість врахування впливу зовнішнього середовища на фінансовий потенціал підприємств, що підвищує об'єктивність оцінювання.

Практичне значення дослідження полягає в розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Авторські розробки знайшли застосування у практичній діяльності підприємств торгівлі: ТОВ «НП Сервіс» (довідка від 10.12.2024) та ТОВ «Євро Груп Україна» (№ 25/11-1/24 від 25.11.2024).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна праця є самостійним завершеним науковим дослідженням. Основні ідеї та науково-практичні положення, які викладено в дисертації, опублікованих працях і виносяться на публічний захист, є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертаційної праці презентувалися у формі доповідей та публікації тез на міжнародних науково-практичних конференціях.

Публікації. Наукові результати та висновки дисертаційного дослідження підтверджується публікаціями у наукових видання та їх апробацією на науково-практичних конференціях. Опубліковано 13 праць, з них: 5 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б», з яких 2 у співавторстві, 3 одноосібні та 5 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях, з яких 2 у співавторстві, 6 одноосібні. Загальний обсяг публікацій – 4,55 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг праці складає 277 сторінок, у тому числі основного тексту

189 сторінок (8,5 друк. арк). Праця містить 15 рисунків, 36 таблиць, список використаних джерел із 124 найменувань на 14 сторінках, 11 додатків на 49 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність і структурні елементи фінансового потенціалу підприємства торгівлі

Упродовж тривалого часу в науковій та бізнес-літературі тривають дискусії щодо визначальних факторів успіху компанії.

Так, представники неокласичної школи економічної теорії здійснювали аналіз успіху фірми, зокрема її потенціалу, концентруючись на виробничих відносинах, а саме на вхідних факторах, ресурсах і на результатах їх переробки та доопрацювання. Кореляція між вхідними ресурсами, факторами та результатами описувалася виробничою функцією. Проте така функція моделювала заміну одних факторів на інші та базувалася на припущенні, що якість управління й організації фірми вже неопосередковано включена у виробничу функцію. Ще одним припущенням неокласиків було визначення, що всі конкурентні фірми мають схожі або однакові виробничі функції. Логіка такого твердження базувалась на постулаті, що фірми будуть безкоштовно обмінюватися технологіями з метою розвитку. Зокрема, фірма розглядалась як сторона економіки, що формує пропозицію, у свою чергу, фізичні особи або домогосподарства були стороною, що формує попит. Таким чином, більшість представників неокласичної теорії уявляли фірму як елемент, що на вході сприймає ресурси, чинники виробництва, а на виході видає продукцію, причому враховуючи, що менеджери та керівники є повністю раціональними та мотивованими щодо розвитку фірми [1]. Вищевикладене демонструє очевидну обумовленість результатів діяльності фірми наявним пулом ресурсів та їх ефективним використанням, проте склад ресурсів у неокласичній школі досить обмежений за своїм переліком, а ряд припущень суттєво відрізняється від реальної практики господарювання.

Серед викликів, з якими стикнулися неокласики, стали наявність нерациональної поведінки суб'єктів господарювання, специфічність певних

активів та опортуністична поведінка таких суб'єктів. Вищезгадані фактори були протилежними логічним припущенням неокласиків і вимагали подальшого розвитку неокласичної теорії, її прикладного застосування в межах ринку [29].

В результаті аналізу «слабких місць» неокласичної школи розвитку набули напрацювання представників неоінституціоналізму, ідеї яких можна згрупувати в декілька напрямів: теорію контрактів, майнових прав, трансакційних витрат та інші [2, 3, 4].

На відміну від неокласиків, які не враховують трансакційні витрати, теорія контрактів їх враховує. Зокрема представники неокласичної школи схиляються до висновку, що працівник може без проблем міняти місце працевлаштування, якщо на суміжних ринках зростає заробітна плата, не враховуючи трансакційні витрати, які можуть виникнути у процесі такого переходу, що може зробити зміну місця працевлаштування економічно недоцільною. Контрактна теорія, на відміну від традиційної неокласичної, враховує всі параметри нефінансового характеру, які містяться в кожній усній або письмовій угоді і здатні істотно впливати на рішення сторін. Зокрема контрактна теорія продовжує розвиватися і, наприклад, станом на зараз за допомогою даної теорії можливо сформувані теоретичні моделі, що дають можливість описувати вигоди й ризики різних типів економічних угод. Зокрема, варто виділити Рональда Коуза, Олівера Вільямсона, Джорджа Акерлофа, Майкла Спенсома – науковців, що отримали нобелівські премії за свій вклад у розвиток теорії контрактів [5].

Ідеї неоінституціоналістів, що були, зокрема, відображені в теорії контрактів, майнових прав і трансакційних витрат, були вузькоспеціалізовані та базувалися на формуванні контрактних відносин і домовленостей, що дозволяли б мінімізувати трансакційні витрати та створити ефективний розподіл власності.

Таким чином, враховуючи обмеженість припущень неокласиків стосовно раціональності, мотивації керівників, досконалості ринку та беручи

до уваги ідеї представників неоінституціоналізму, які були вузькоспрямовані, причини успіху фірми та її потенціалу потребували подальшого аналізу та досліджень.

Альтернативною школою, що описувала успіх фірми, була Гарвардська школа, представники якої активно вивчали конкурентні переваги різних компаній, їх особливості та складові. Так, аксіомою Гарвардської школи бізнесу є таке твердження: «Бізнес – це вміння приймати правильні рішення в умовах невизначеності» [6].

Зокрема, в 1957 р. Ф. Селзнік у книзі «Керівництво в адмініструванні» вводить поняття «ключові компетенції», тим самим зосереджуючи увагу на внутрішніх факторах впливу [7]. Представники гарвардської школи також аналізували фактори успіху компанії, зокрема зовнішні та внутрішні можливості, слабкості тощо. В подальшому концепція SWOT-аналізу була взята до уваги Майклом Портером, який у 1990 р. розробив теорію конкурентних переваг, ключові положення якої наведено нижче:

- 1) Наявність факторних умов (інформаційна забезпеченість наукової, технічної, а також ринкової структур, стан транспортної системи, системи охорони здоров'я, системи зв'язку, забезпеченість населення житловим фондом тощо), що створюються в процесі розвитку (розширення виробництва) та не успадковуються, є одним з визначальних факторів, що позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємств і країн.
- 2) Умови попиту – це такі параметри попиту, як динаміка розвитку рівня попиту, його місткість, чутливість і вимоги покупців тощо.
- 3) Наявність близьких та обслуговуючих галузей, конкурентних факторів є необхідною умовою для формування та підтримки конкурентних позицій компаній на світовому ринку.
- 4) Стратегія фірми та конкуренції є одним з надзвичайно важливих елементів успіху фірми. Враховуючи, що конкуренція є фактором, що підштовхує компанії активно розвиватися та вдосконалюватися, її

ступінь на вітчизняному ринку опосередковано впливає на успіх компанії на світовому ринку. Портер виділяє саме стратегію фірми та її організаційну структуру як один з найважливіших факторів, що допомагає компанії ефективно конкурувати [8].

Варто відзначити, що хоча напрацювання представників Гарвардської школи частково давали відповідь на питання щодо конкурентної позиції фірми, вони обмежувалися допущеннями про те, що:

- галузь – це набір непов'язаних між собою фірм;
- сутність стратегії – це формування високих вхідних бар'єрів;
- рівень невизначеності функціонування фірми низький.

Враховуючи, що після 1980-х років процес глобалізації тільки пришвидшився, на ринках активно впроваджувалася дерегуляція, зокрема, в поєднанні зі стрімким розвитком науково-технічного прогресу, зміною очікувань клієнтів і масової доступності інформаційних ресурсів відбулися зміни у вхідних бар'єрах у різних галузях – вони почали активно змінюватися.

Таким чином, концентруючись на певних припущеннях щодо кон'юнктури галузі та відповідного підходу оцінки успіху фірми, напрацювання Портера та інших представників Гарвардської школи того часу не змогли обґрунтувати причини конкурентної позиції у відповідь на глобальні зміни.

Аналіз праць різних наукових шкіл щодо пояснення причин успіху компанії показує, що більшість науковців розглядає його крізь призму наявних ресурсів. Ця тенденція посилюється останнім часом, який характеризується високим рівнем нестабільності. Відповідь на питання, чому одні фірми розвиваються, а інші занепадають чи банкрутують в умовах зовнішніх загроз, для значної частини науковців є очевидною – річ у внутрішньому потенціалі, здатності завдяки його високому рівню компенсувати зовнішні загрози. Найбільш послідовно та обґрунтовано ця ідея розвивається в межах ресурсної концепції підприємства, згідно з якою основними факторами успіху підприємства є наявність унікального набору ресурсів, які відрізняють його від

інших конкурентів і які складно відтворити на стороні, та які дозволяють підприємству мати конкурентні переваги й отримувати додаткові економічні ренти порівняно з іншими компаніями. Тому, якщо вести мову про певний набір ресурсів у сучасних умовах, більшість науковців дотримуються думки, що такий набір формує економічний потенціал підприємства. Таким чином, економічний потенціал є поняттям, під яким розуміють сукупність ресурсів підприємства, які й дозволяють йому розвиватись і досягати успіху [29].

Враховуючи вищезазначене, з метою пошуку та визначення елементів успіху фірми науковці почали шукати трактування терміна «ресурси підприємства», що призвело до появи все більшої кількості підходів, які б пояснювали сутність ресурсів. Таким чином, наукова література не має однозначного трактування терміна «ресурси підприємства». Проте, беручи до уваги останні напрацювання науковців, можна виокремити два підходи до трактування ресурсів підприємства: вузький і розширений.

У межах «вузького підходу» (Ю. П. Майданевич [9], Г. О. Швиданенко [10], С. Мочерний [11], Наджіб Фергас [12]), ресурси підприємства здебільшого трактуються як:

- 1) наявні елементи виробництва, наприклад основні засоби, предмети праці, що є елементами виробничого потенціалу підприємства [9];
- 2) кошти, запаси, цінності, можливості, джерела доходів [10];
- 3) «сукупність речових та особистісних факторів виробництва, що використовують для виробництва товарів та послуг» [11];
- 4) «запаси, цінності, можливості та їх джерела, що є в наявності на підприємстві в певний момент часу та можуть бути залученими» [12].

На наш погляд, вузький підхід не враховує комплексно ресурсний фундамент підприємства, зокрема відбувається концентрація на якомусь одному напрямі, наприклад, виробничому, де ресурси виділяються як матеріали, запаси, фінансові ресурси тощо.

Натомість прихильники «розширеного підходу» крім традиційних (матеріальних, фінансових, трудових), до складу ресурсів включають

компетенції та можливості підприємства, його організаційні процеси тощо [13, 14].

Саме розширений підхід до трактування ресурсів підприємства набув подальшого розвитку в ресурсній концепції.

В цілому, під ресурсною концепцією підприємства (РКП) розуміється підхід, згідно з яким успіх підприємства безпосередньо залежить від управління його ресурсами. Під ресурсами підприємства в даному контексті розуміють сукупність активів, можливостей, організаційних процесів, унікальних властивостей, інформації, знань і досвіду, інших внутрішніх ресурсів.

Базис РКП було сформовано Е. Пенроуз у її публікації «Теорія зростання фірми» ще в далекому 1959 році [13].

Але вперше докладно ресурсну концепцію було описано Вернефельтом у 1984 році. Згідно з його трактуванням, під ресурсним підходом розвитку фірми варто розуміти процес, внаслідок якого фірма досягає успіху на ринку в результаті використання конкурентних переваг та економічних рент через володіння та управління активами, можливостями, знаннями та схожими внутрішніми ресурсами [15]. Сутністю досліджень Вернефельта у 90-ті роки став саме пошук балансу між підтримкою наявних ресурсів і розвитком нових.

Схожого тлумачення також дотримується Дафт: «ресурсами є всі активи, можливості, організаційні процеси, атрибути підприємства, інформація, знання тощо, які контролюються підприємством, що дозволяє останньому впровадити відповідні стратегії, спрямовані на покращення її ефективності» [16].

Сучасний розвиток ресурсної концепції підприємства головним чином і зосереджений на визначенні складу ресурсів підприємства, які формують його потенціал і визначають перспективи розвитку (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Розвиток сутності РКП в історичному базисі

Етап розвитку	Ідентифікація РКП	Сутність і трактування
1	Класична ресурсна концепція	Підприємство має забезпечувати себе такими ресурсами, які відповідають чотирьом основним вимогам: цінності, рідкості, ідеальній відтворюваності та незамінності. Єдиним джерелом отримання стійкої конкурентної переваги підприємства є нематеріальні ресурси (знання)
2	Концепція динамічних здатностей	Важливим для забезпечення розвитку підприємства є не сам факт володіння ресурсами, а можливості щодо їх цільового використання та відтворення. Процес відтворення специфічного ресурсу «знання» відбувається в ході організаційного навчання організації. Ключового значення набуває розвиток здатності до навчання, до продукування нових знань, які, своєю чергою, виступають ресурсом майбутніх інновацій
3	Концепція ресурсних асиметрій	Сам факт володіння ресурсами (знаннями) та можливостями щодо їх використання і відтворення не є обов'язковою умовою успіху підприємства. Важливим є віднайдення саме тих ресурсів, яких не має жоден з конкурентів, тобто асиметрій, і лише вони здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу на основі високоефективної діяльності підприємства

Джерело: [13].

Згідно з останніми дослідженнями важливим є використання не всіх наявних ресурсів, а тільки тих, які мають свою унікальність і здатні надати підприємству конкурентні переваги, що орієнтує підприємство на розробку та реалізацію стратегій формування та розвитку ресурсів, які будуть мати унікальний характер, особливо в частині знань, організаційних рутин тощо.

Також і «знання» виділяються як один з основних ресурсів підприємства, що дозволяє в майбутньому формувати нематеріальні активи, які, згідно з останніми тенденціями, можуть стати основним драйвером вартості та капіталізації підприємства [81]. Наприклад, якщо порівняти капіталізацію таких компаній як Apple, Google, Microsoft, стане очевидним, що їхня ринкова капіталізація суттєво перевищує вартість їхніх активів, і що основним фактором, який посприяв цьому, є цифровізація, сутність якої полягає в доступі до «знань» та інформації для якомога більшої кількості

населення. Додатково в межах РКП саме «знанням» приділяється особлива увага, адже завдяки їм підприємство створює власне унікальне внутрішнє середовище, яке складно усунути конкурентам і майже неможливо придбати, скопіювати на ринку. Останні тенденції сьогодення також підтверджують, що «знання» є дуже важливим ресурсом підприємства. Основним фактором, який свідчить про це, є широка популярність онлайн-платформ для навчання, відповідних систем управління знаннями та корпоративним навчанням для співробітників фірм [29].

Ще одним важливим елементом ресурсного підходу є компетенції менеджерів та персоналу підприємства в цілому. Особливий внесок у дослідження компетенцій зробили праці Г. Хамела та К. К. Прахалади [17], в яких автори дійшли висновків, що компетенції на рівні підприємства формуються в результаті відповідного підходу до різних сфер діяльності підприємства: управління, зокрема організаційна структура, виробництво, логістика тощо. Сутністю такого підходу є консолідація вищезазначених сфер менеджментом підприємства, зокрема, для оцінки такого підходу використовується крива досвіду.

Розширений (ресурсний) підхід також підтверджується новизною та кількістю публікацій, в яких автори схиляються до розширеного трактування ресурсів підприємства [18]. Зокрема, однією з важливих передумов популярності розширеного підходу є більш обґрунтовані причинно-наслідкові причини успіху фірми, її конкурентних переваг, що зберігаються протягом тривалого часу та є стійкими. Також за допомогою розширеного трактування ресурсів можна більш чітко та більш обґрунтовано визначити ключові драйвери вартості фірми.

Таким чином, підсумувавши всі можливості, ресурси та резерви підприємства, можна говорити про економічний потенціал підприємства, який, по суті, визначає максимальну спроможність підприємства виконувати операційну, допоміжну та іншу господарську діяльність на відповідному рівні. Враховуючи, що економічний потенціал охоплює всі види діяльності фірми,

він включає в себе: виробничий, фінансовий, інвестиційний, інтелектуальний, інноваційний, кадровий та інші потенціали [29].

Враховуючи, що предметом аналізу даної наукової праці є фінансовий потенціал підприємства торгівлі, надалі саме цей різновид економічного потенціалу буде нами розглянутий детально.

Питанням аналізу сутності та структури фінансового потенціалу підприємства, зокрема підприємства торгівлі, присвячено чимало праць вчених, серед яких варто виділити праці: Г. В. Блакити [19], І. О. Бланка [20], О. С. Хринюк та В. А. Бова [21], О. П. Кавтиш і М. О. Канар [22], Г. В. Корнійчук [23], О. І. Олексюк, І. М. Рєпіної і О. С. Федоніна [24], Н. С. Краснокутської [25], Ю. Ребрик і М. А. Павлюченко [26], Р. В. Рудої [27], Г. В. Ситник, Н. Г. Хмельовської [28] та інших.

На думку О. С. Федоніна, І. М. Рєпіної та О. І. Олексюк, «фінансовий потенціал – це обсяг власних, позичених і залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат». Зокрема науковці зазначають, що головною складовою фінансового потенціалу є інвестиційний потенціал [24].

Ми погоджуємося з тим, що фінансовий потенціал – це сукупність ресурсів, але можна сперечатися, що це лише фінансові ресурси. Також, на нашу думку, визначення інвестиційного потенціалу як головної складової фінансового потенціалу недооцінює інші складові фінансового потенціалу [29, ст. 197].

О. П. Кавтиш і М. О. Канар дають більш широке визначення фінансового потенціалу. На їхню думку, «фінансовий потенціал підприємства» – це сукупність фінансових ресурсів і можливостей організації, джерел їх формування та напрямів використання, сукупність умов здійснення грошового обігу, формування фінансових відносин у процесі фінансово-економічної діяльності організації, використання можливостей системи фінансових ресурсів для вирішення поточних і стратегічних завдань, які орієнтовані на стале функціонування та розвиток суб'єкта господарювання, а

також нарощення загального економічного потенціалу та конкурентоспроможності [22]. На наш погляд, автори чітко не ідентифікують поняття «можливості», що розмиває межі поняття. Також, складно чітко окреслити такі складові, як «умови здійснення грошового обігу» та «система фінансових відносин», що ускладнює розуміння фінансового потенціалу, його структуризації та оцінювання [29, ст. 197].

В. А. Бова та О. С. Хринюк зазначають, що «фінансовий потенціал підприємства – це сукупність наявних і потенційних можливостей підприємства щодо мобілізації та нарощення їхнього обсягу і трансформації їх в інші фактори виробництва відповідно до потреби з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства» [21]. Схожої думки дотримується Р. В. Руда [27]. З нашої точки зору, в межах даного підходу автори концентрують свою увагу саме на можливостях, що дуже влучно, але дуже складно піддається фактичній оцінці та аналізу рівня такого фінансового потенціалу, оскільки серед можливостей можна виокремлювати не лише ресурси, які компанія може залучити, використати з урахуванням організаційної структури та внутрішніх факторів фірми, а і внутрішні фактори, що створюють такі можливості. Проте, враховуючи відсутність чіткої ідентифікації таких можливостей, обсяг та структура фінансового потенціалу буде відрізнятися відповідно до вибраного переліку можливостей, які автори використовують для оцінки рівня фінансового потенціалу. Відповідно, від структури та дефініції наявних і потенційних можливостей підприємства залежатиме і рівень фінансового потенціалу, що призводить до неоднозначності результатів його оцінки. Таким чином, ми вважаємо, що сукупність наявних і потенційних можливостей підприємства необхідно чітко ідентифікувати для цілей оцінки фінансового потенціалу.

О. М. Грабчук зазначає, що «фінансовий потенціал є складною організованою системою економічних ресурсів різного генезису, що в межах відтворювальної системи суспільства мають здатність до генерації фінансових ресурсів та підтримують їх самовідтворення» [30].

Як бачимо, деякі вчені дотримуються думки, що фінансовий потенціал – це сукупність економічних або фінансових ресурсів і резервів. Частина вчених додатково виділяє в межах фінансового потенціалу сукупність відносин і можливостей формування фінансових ресурсів.

Н. С. Краснокутська, своєю чергою, додатково виділяє в межах фінансового потенціалу здатності управляти фінансовими ресурсами, тобто компетенції відповідних фінансових менеджерів і можливості їх залучення та використання [25].

Аналіз наявних напрацювань свідчить про неоднозначність трактування сутності фінансового потенціалу підприємства та певні розбіжності у структуризації його окремих елементів, що створює проблеми при формуванні підходів та інструментів його оцінювання й розвитку.

Узагальнюючи всі підходи, можна визначити наступні сутнісні ознаки поняття «фінансовий потенціал»:

- 1) Фінансовий потенціал є елементом економічного потенціалу [25].
- 2) Фінансовий потенціал асоціюється з певним пулом ресурсів, які пов'язані між собою та функціонують у межах однієї організаційної структури [22].
- 3) Фінансовий потенціал безпосередньо пов'язаний із наявними фінансовими ресурсами підприємства, відповідними резервами та можливостями їх залучення [25].
- 4) Фінансовий потенціал характеризується не лише наявними фінансовими ресурсами, але й компетенціями фінансових менеджерів, які безпосередньо беруть участь у прийнятті рішень щодо розподілу та використання фінансових ресурсів [25].
- 5) Сферою реалізації фінансового потенціалу є фінансування діяльності підприємства відповідно до його тактичних і стратегічних цілей [21].
- 6) Реалізація фінансового потенціалу підприємства тісно пов'язана з фактором ризику і має суттєвий вплив на рівень його фінансової рівноваги. Це обумовлюється тим, що формування фінансових

ресурсів визначає певні значення показників структури капіталу, його середньозваженої вартості, а в процесі використання фінансових ресурсів фактор ризику суттєво впливає на результати тих господарських операцій, для здійснення яких ці ресурси було сформовано [31].

Розвиваючи вищезазначені підходи, вважаємо за доцільне розширити поняття «фінансовий потенціал» і виділити додаткові сутнісні ознаки:

- 7) Фінансовий потенціал суттєво впливає на інші елементи економічного потенціалу та створює передумови їх розвитку. З огляду на те, що будь-які заходи щодо розвитку виробничого, кадрового та інших потенціалів потребують фінансування, рівень фінансового потенціалу визначатиме можливості їх розвитку [29, ст. 198].
- 8) Фінансовий потенціал обумовлює здатність підприємства формувати цінність для всіх стейкхолдерів і нарощувати ринкову вартість підприємства. Так, високий рівень фінансового потенціалу є передумовою можливості фінансування підприємством власної операційної діяльності у тактичній і стратегічній перспективі. Зокрема, оптимальне використання фінансового потенціалу безпосередньо відобразатиметься на фінансовій звітності підприємства, яка є базовим джерелом для оцінки підприємства зовнішніми користувачами інформації. Відповідно, внаслідок позитивної динаміки зростання відповідних елементів фінансової звітності, попит на бажання інвестувати/купівлю акцій компанії буде збільшуватись, що опосередковано сприятиме зростанню ринкової вартості фірми [29, ст. 198].
- 9) Фінансовий потенціал є важливим чинником формування загальнокорпоративної стратегії, оскільки визначає вихідні фінансові можливості її реалізації. Так, низький рівень фінансового потенціалу

унеможливиює реалізацію агресивних стратегій зростання компанії [29, ст. 198].

10) Фінансовий потенціал пов'язаний з кон'юнктурою фінансового ринку та рівнем його розвитку. Погіршення кон'юнктури фінансового ринку (підвищення процентних ставок за кредитами, падіння фондового ринку) в цілому мають негативні наслідки для фінансового потенціалу компанії [29, ст. 198].

11) Залежно від розвитку економіки знань підвищується роль і значення нематеріальних чинників формування фінансового потенціалу [29, ст. 198].

Таким чином, на основі виокремлених сутнісних ознак пропонуємо визначати фінансовий потенціал як взаємопов'язану сукупність фінансових ресурсів, резервів, можливостей їх залучення та використання, що визначається рівнем знань і компетенцій фінансових менеджерів, що організаційно об'єднані в межах фірми з метою створення цінності для всіх зацікавлених сторін відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства [29, ст. 198].

Сформоване нами тлумачення поняття «фінансовий потенціал підприємства» дозволяє нам перейти до визначення поняття «фінансовий потенціал підприємства торгівлі». Враховуючи, що підприємства різних видів діяльності мають свої особливості операційної діяльності, які впливають на її фінансово-інвестиційне забезпечення, вважаємо за потрібне уточнити поняття «фінансовий потенціал підприємства торгівлі». Так, підприємства торгівлі не перетворюють сировину та ресурси на готову продукцію, а займаються доведенням товарів до споживачів, що відбувається шляхом їх закупівлі та перепродажу, тобто багаторазового переміщення товарів у часі та просторі з наданням певних стандартів обслуговування та сервісу. Таким чином, суть торгівлі – це створення цінності шляхом операцій купівлі-продажу, розподілених у часі та просторі. Зокрема, варто врахувати, що основними

сторонами, з якими взаємодіє підприємство торгівлі, є споживачі (клієнти), постачальники, власники та персонал.

Таким чином, фінансовий потенціал підприємства торгівлі (ПТ) можна визначити як *взаємопов'язану сукупність фінансових ресурсів, резервів, можливостей їх залучення та використання, що визначається рівнем знань і компетенцій організаційно об'єднаних фінансових менеджерів, що створює фінансове забезпечення з просування товарів до споживачів з метою створення цінності для всіх стейкхолдерів відповідно до стратегічних цілей діяльності ПТ [29, ст. 198].*

Комплексність поняття «фінансовий потенціал» обумовлює необхідність вивчення та ідентифікації його структури. Цій проблемі присвячено низку наукових праць, проте спостерігається відсутність одностайності щодо такої структуризації [29, ст. 198].

Так, М. О. Канар і О. П. Кавтиш виокремлюють у структурі фінансового потенціалу сукупність компетенцій підприємства, можливостей залучення фінансових ресурсів і самих цих ресурсів, що у процесі управління здатні забезпечити вирішення поточних і стратегічних завдань, орієнтованих на стаке функціонування та розвиток підприємства в довгостроковому періоді [22].

Ми погоджуємося, що можливості залучення та обсяг фінансових ресурсів є складовими фінансового потенціалу. Проте вважаємо, що виокремлення у структурі фінансового потенціалу сукупності компетенцій на рівні всього підприємства не є влучним. На нашу думку, управління фінансовими ресурсами повинно здійснюватися саме фінансовими менеджерами компанії; відповідно, врахування рівня компетенцій інших працівників підприємства не є доцільним. Також у результаті управління фінансовими ресурсами підприємство очікує формування тенденції щодо зростання показників фінансової діяльності. Відповідно, аналіз тільки можливостей залучення фінансових ресурсів, без урахування можливостей щодо їх використання, є обмеженим [29, ст. 199].

Якщо ж проаналізувати праці Г. В. Корнійчук, можна побачити, що автор визначає в межах фінансового потенціалу підприємства організаційні (організаційна структура управління фінансовим потенціалом, кадрове забезпечення управління фінансовим потенціалом, інформаційні потоки), економічні (економічна політика підприємства, структура власності підприємства), ресурсні (власні, позикові, залучені ресурси, структура балансу підприємства), інфраструктурні (рівень розвитку фінансово-кредитної системи, рівень розвитку інноваційної інфраструктури) та інтелектуальні (інтелектуальна власність, здатність приймати економічно обґрунтовані фінансові рішення, здатність генерувати фінансові та організаційні інновації) складові [32].

Ми погоджуємося, що фінансовий потенціал підприємства пов'язаний з організаційними, економічними, ресурсними, інфраструктурними та інтелектуальними складовими. Проте варто врахувати, що інфраструктурні складові мають лише опосередкований вплив на фінансовий потенціал. Відповідно, враховувати такі складові поміж елементів фінансового потенціалу, на нашу думку, не є правильним. Також, на нашу думку, не зовсім коректно відносити до фінансового потенціалу підприємства елементи, що стосуються всього підприємства, зокрема виробничої сфери. Таким чином, ми вважаємо, що необхідно серед факторів і сфер на рівні підприємства виокремлювати не просто ті, що дотичні до фінансів, а й визначати їх складові, які безпосередньо належать до фінансового потенціалу. Відповідно, застосування підходу Г. В. Корнійчука при подальшій оцінці рівня фінансового потенціалу може створити передумови щодо нерепрезентативності такої оцінки та суттєвої складності в аналізі складових фінансового потенціалу [29, ст. 199].

Схожу думку мають О. П. Заборовець і Н. С. Кононенко, що визначають фінансовий потенціал як сукупність наявних і потенційних можливостей підприємства щодо мобілізації та нарощення їхнього обсягу і трансформації їх

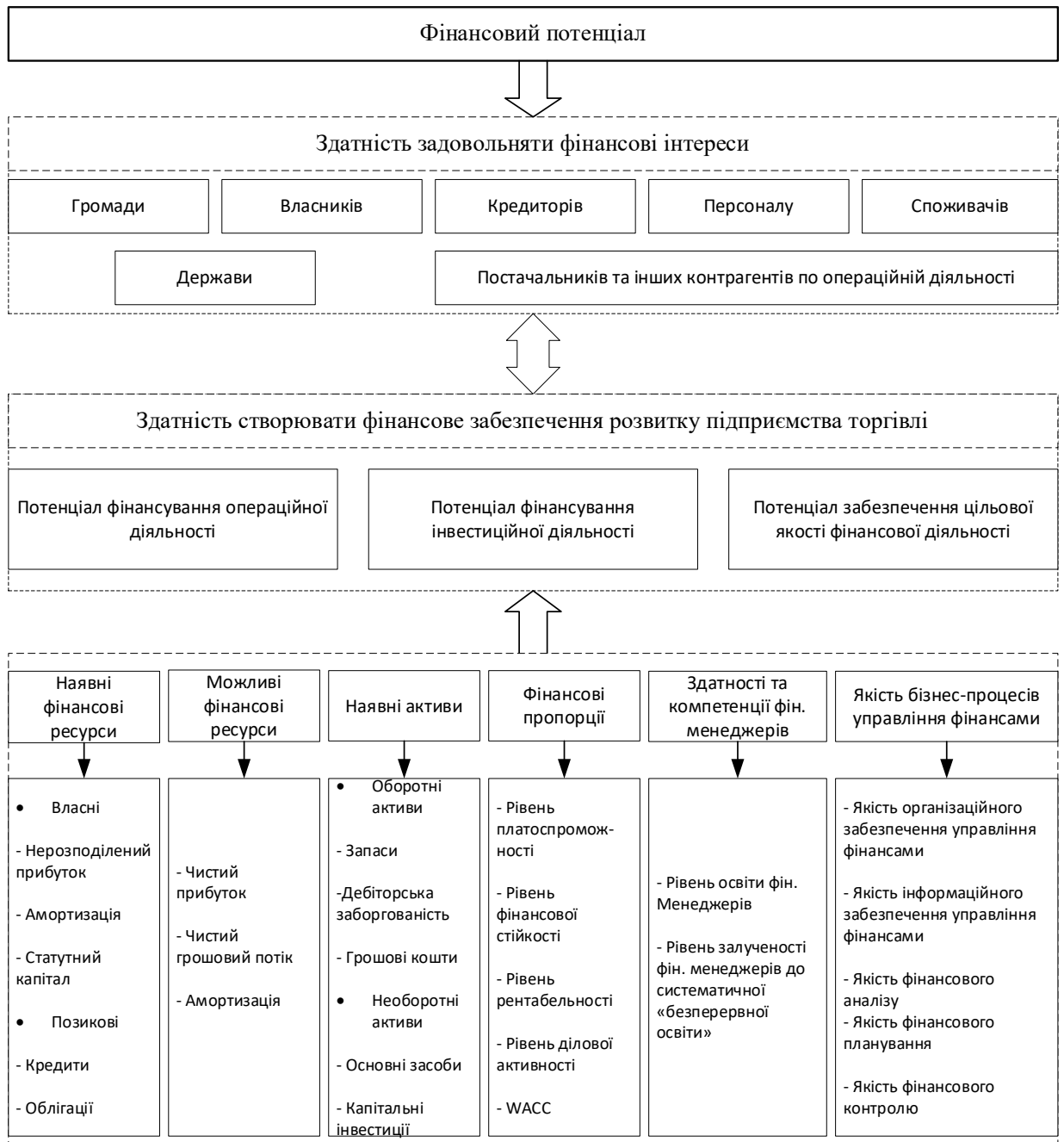
в інші фактори виробництва у відповідності до потреби з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [33].

Зокрема, автори в межах фінансового потенціалу підприємства виокремлюють власні, залучені та позичені фінансові ресурси, що проявляють у формі капіталу (статутний, пайовий, додатково вкладений капітал, резервний та інший додатковий капітал, нерозподілений прибуток). Серед залучених фінансових ресурсів автори виділяють різні види кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також усі види поточних зобов'язань підприємства. У свою чергу, до позичених джерел фінансування відносять короткострокові та довгострокові кредити банків, а також інші довгострокові фінансові зобов'язання підприємства, які безпосередньо пов'язані із залученням позикових коштів (окрім кредиту банку), на які нараховуються відсотки [33].

Ми погоджуємося, що власні та позикові фінансові ресурси є складовими фінансового потенціалу. Проте варто зазначити, що лише наявність ресурсів не визначає фінансового потенціалу підприємства. Саме ефективне управління мобілізованими та залученими фінансовими ресурсами сприяє нарощенню фінансового потенціалу підприємства. Адже сформовані фінансові ресурси можуть бути втрачені у процесі їх неефективного інвестування й використання. Таке управління зазвичай здійснюється фінансовими менеджерами, що працюють у межах відповідної організаційної структури [29, ст. 199].

Відповідно, аналіз тільки наявних та залучених фінансових ресурсів, без урахування компетенцій фінансових менеджерів та організаційної структури компанії є обмеженим [29, ст. 199].

Узагальнюючи та розвиваючи наявні підходи з урахуванням виокремлених нами додаткових особливостей фінансового потенціалу, пропонуємо розглядати його структуру на ґрунті поєднання стейкхолдерського підходу в управління та ресурсної концепції фірми (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Концепт «фінансового потенціалу» підприємства торгівлі
Джерело: сформовано автором [29, ст. 200].*

Відповідно до стейкхолдерського підходу, підприємство повинно враховувати інтереси індивідуумів, груп або організацій, що мають істотний вплив на процес прийняття підприємством рішень. Концептуальна основа такого підходу полягає у задоволенні інтересів всіх зацікавлених сторін та отриманні економічних рент від їх ефективної взаємодії [29, ст. 199].

У межах господарської діяльності підприємство торгівлі повинно враховувати як інтереси власників, які прагнуть до максимізації вартості фірми та оптимального фінансового становища підприємства, так і інтереси споживачів і громади. Останні, у свою чергу, в процесі придбання товарів, робіт, послуг формують більшість фінансових потоків підприємства в межах його операційної діяльності [29, ст. 199].

Серед стейкхолдерів підприємство торгівлі варто також виділити контрагентів і кредиторів, ефективна співпраця з якими формує передумови до зменшення рівня закупівельних цін, собівартості та рівня фінансового навантаження підприємства. Так, наприклад, ефективна взаємодія з постачальниками дозволить фірмі сформувану сильнішу переговорну позицію стосовно собівартості товарів, а комунікація з кредиторами дозволить підприємству торгівлі як оптимізувати структуру витрат на обслуговування боргу, так і матиме вплив на обсяг позикових коштів, які підприємство торгівлі може залучити за необхідності [29, ст. 200].

Додатково варто розглянути також персонал підприємства та державу. Держава в уособленні відповідних виконавчих органів формує як регуляторні норми, зокрема щодо податкового навантаження, так і стимули у вигляді певних дотацій або законодавчих «послаблень». Відповідно, за умови слідування законодавчим нормам компанія має змогу зменшити свої податкові витрати та водночас отримати певні фінансові преференції. У свою чергу, функціонування фірми та якість комунікації зі споживачами, громадою, державою та рештою стейкхолдерів безпосередньо пов'язані з персоналом компанії, зокрема з фондом оплати праці. Балансування між бажаним рівнем компетенцій працівників і фондом оплати праці впливає на розмір адміністративних витрат і, як наслідок, на розмір прибутку компанії.

Таким чином, для підтримки операційної діяльності, збільшення обсягу фінансових коштів і стабільності фінансової системи фірми підприємство торгівлі повинно враховувати й задовольняти фінансові інтереси громади,

власників, кредиторів, персоналу, споживачів, держави, постачальників та інших контрагентів з операційної діяльності.

Наступним компонентом у структурі фінансового потенціалу підприємства торгівлі є його здатність створювати фінансове забезпечення розвитку фірми.

Під фінансовим забезпеченням вбачається можливість підприємством підтримувати фінансову складову операційної діяльності та створювати передумови до подальшого розвитку за рахунок інвестиційної діяльності. Зокрема якість фінансової діяльності, яка забезпечується рівнем компетенцій фінансових менеджерів і відповідними бізнес-процесами, є фактором, що свідчить про ефективність впровадження фінансових рішень.

Останнім структурним блоком фінансового потенціалу підприємства торгівлі, що дозволяє створювати та підтримувати фінансове забезпечення розвитку фірми, є ресурсна складова.

Так, відповідно до ресурсної концепції підприємства [15, 34] серед ресурсів, які є детермінантами фінансового потенціалу підприємства торгівлі, можна виділити: наявні, можливі фінансові ресурси, наявні активи, фінансові пропорції, здатності та компетенції фінансових менеджерів та якість бізнес-процесів управління фінансами.

Якщо проаналізувати структурні елементи фінансового потенціалу підприємства торгівлі стосовно бухгалтерського обліку, то наявними у фінансовими ресурсами підприємства є власні (нерозподілений прибуток, амортизація, статутний капітал, резервний фонд, додатковий капітал) та позикові (кредити, облігаційні позики) фінансові ресурси. Отже, наявний обсяг фінансових ресурсів підприємства слід розглядати як суму його власних і позикових коштів. Зокрема варто відзначити наявні активи підприємства, які можуть бути за необхідності трансформовані у грошові кошти. Серед наявних активів підприємства торгівлі варто виділити оборотні (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти) та необоротні активи (основні засоби, капітальні інвестиції).

За умови ефективного ведення підприємницької діяльності підприємство торгівлі також має змогу сформувати чистий прибуток, чистий грошовий потік та амортизаційні фінансові компоненти. Тобто можливі фінансові ресурси – це фінансові ресурси, які можуть бути додатково згенеровані внаслідок ефективного ведення господарської діяльності. Такі ресурси зокрема формуються або створюються в результаті більш ефективного управління фінансовими менеджерами власними, позиковими ресурсами фірми та їх взаємодії із зовнішнім середовищем [29].

Згідно із загальнодоступним підходом, аналіз фінансового потенціалу будь-якого підприємства базується також на розрахунках певних коефіцієнтів, значень, що характеризують фінансові ресурси та притаманні певному виду підприємства. В межах фінансового потенціалу підприємства торгівлі такими коефіцієнтами є рівень платоспроможності, рівень фінансової стійкості, рівень рентабельності, рівень ділової активності, вартість залученого капіталу (WACC).

Проте оцінка лише фінансових ресурсів без аналізу процесів їх формування та розподілу є обмеженою. Для повноцінного аналізу фінансового потенціалу ми пропонуємо також брати до уваги ефективність бізнес-процесів щодо організаційного та інформаційного забезпечення управління фінансами, якості фінансового аналізу, планування та контролю.

Наприклад у випадку, якщо фірма має більш складну структуру, необхідно впроваджувати відповідні інформаційні продукти, що дозволять ефективно вести облік фінансів, зокрема, увагу треба також приділяти бізнес-процесам з управління фінансами. Тобто одним з елементів досягнення максимізації рівня фінансового потенціалу є ефективно вибудована взаємодія різних відділів, у т. ч. фінансового в поєднанні з регламентацією та постійним удосконаленням відповідних бізнес-процесів і рутин.

Останньою компонентою відповідно до РКП є здатності та компетенції фінансових менеджерів, що характеризують можливості останніх отримувати, аналізувати та інтерпретувати інформаційні потоки відповідно до цілей фірми

та з метою реалізації планових показників діяльності компанії. Серед показників, які дали б можливість оцінити ефективність фінансових менеджерів, варто відзначити їх рівень освіти та рівень залученості до систематичної «безперервної» освіти [29].

1.2. Систематизація методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі

Як було зазначено у розділі 1.1, фінансовий потенціал підприємства торгівлі формується з різних складових. Кожна з даних складових містить у собі піделементи, які можуть бути оцінені. Відповідно, для того, щоб провести оцінювання фінансового потенціалу, необхідно дотримуватися певної методології оцінювання, яка б дозволила об'єднати сукупність показників оцінки відповідних елементів в один узагальнений. Зокрема, узагальнений показник, на основі якого було б можливо оцінити рівень фінансового потенціалу торгівлі, повинен враховувати особливості підприємства торгівлі, зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Незважаючи на постійне збільшення кількості досліджень щодо оцінки рівня фінансового потенціалу підприємства торгівлі, проблема визначення методології оцінки такого потенціалу потребує подальших наукових досліджень і напрацювань.

Деякі вчені здійснюють аналіз фінансового потенціалу без зведення показників оцінки до єдиного інтегрального.

Наприклад, О. М. Мельник, В. С. Виздик [35] у межах своїх досліджень здійснюють оцінку фінансового потенціалу шляхом аналізу його фінансових потоків, що, на нашу думку, дозволило провести різносторонню оцінку фінансового потенціалу в динаміці.

Н. О. Шура [36] зазначає про необхідність під час оцінки фінансового потенціалу зіставлення його рівня з можливістю оцінки банкрутства підприємства. В межах праці автор детально аналізує вплив і взаємозв'язок фінансового потенціалу зі станом банкрутства та ліквідацією, що дозволяє

стверджувати про необхідність використання під час оцінки фінансового потенціалу показників оцінки рівня фінансової стійкості підприємства.

С. О. Ареф'єва та М. М. Ничипорук [37] детально розглядали комплексний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства та принципи, відповідно до яких таке оцінювання повинно відбуватися. Доробки вчених дозволили якісно покращити методологічні підходи до оцінки фінансового потенціалу.

Р. В. Руда [27] визначає більш широкий перелік показників, що можуть бути використані під час оцінки фінансового потенціалу. Зокрема, авторка групує такі показники відповідно до чотирьох стратегічних перспектив: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси» і «навчання та зростання». Підхід вченої дозволяє не тільки суттєво збільшити кількість показників, які можуть бути проаналізовані, проте й ширше охопити аналіз детермінантів фінансового потенціалу підприємства.

У праці Б. Я. Блащак за основу оцінювання фінансового потенціалу взято принципи розробки збалансованої системи показників. Автор пропонує власний перелік індикаторів за перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання [38].

Л. М. Маккі, О. О. Горошанська [39], Г. В. Ситник і Н. Г. Хмельовська [28] більш детально розглядали проблеми та методичні підходи до оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Науковці в межах своїх напрацювань здійснювали аналіз багатьох показників оцінки фінансового потенціалу, та пропонують узагальнювати отримані результати розрахунків шляхом побудови матриці забезпеченості елементів фінансового потенціалу на підприємстві.

Більшість науковців схиляється до використання під час оцінки рівня фінансового потенціалу інтегральної методики оцінки через систему інтегральних показників. Так, наприклад, У. Я. Витвицька та Ю. В. Штим [40] аналізували можливість застосування методів інтегральної (факторної) моделі, методу експертного оцінювання фінансових коефіцієнтів або

фінансових індикаторів та комбінованого методу при оцінці фінансового потенціалу.

З. М. Криховецька, С. І. Щипайло, С. О. Кропелецька [41] займалися питанням аналізу та оцінки фінансового потенціалу підприємств із застосуванням таксономічного аналізу, що дозволило звести показники майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності й платоспроможності, прибутковості та ділової активності до єдиного показника таксономії.

Л. Д. Завідна [42] здійснювала аналіз фінансового потенціалу із використанням методу аналізу ієрархій Т. Сааті та багатофакторної моделі Дюпон, що, на нашу думку, дозволило не тільки визначити вагомість показників оцінки, а й поєднати їх з існуючими моделями оцінки економічного зростання.

У праці О. Богми, С. Камінського та П. Гутника [43] розширено інтегральну методику шляхом введення ширшого кола показників, що, на наш погляд, дозволило поглибити оцінку окремих аспектів фінансового потенціалу, таких як потенціал фінансової результативності, потенціал платоспроможності та ліквідності, потенціал фінансової стійкості, потенціал формування власних/позикових фінансових ресурсів і потенціал інвестиційного забезпечення.

Фінансовий потенціал також може оцінюватися відповідно до зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Так, Г. В. Блакита зазначає, що «оцінку стратегічного фінансового потенціалу підприємства торгівлі необхідно здійснювати не лише з позиції діагностування його внутрішнього потенціалу, але й з урахуванням впливу зовнішнього фінансового середовища (суспільно-політичні фактори розвитку, фактори розвитку фінансового ринку, галузеві фактори розвитку, фактори прямого зовнішнього впливу на фінансову діяльність)» [19]. На нашу думку, врахування зовнішніх факторів впливу дає можливість підвищити надійність аналізу фінансового, що й підтверджується напрацюваннями Г. В. Блакити.

О. А. Бондар, П. М. Куліков, О. Г. Шкуропат, О. М. Капінос [44], Н. В. Трусова [45] та О. І. Петков [46] дослідили у своїх працях фактори, що впливають на фінансовий потенціал. В межах своїх досліджень науковці аналізували фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вплив на фінансовий потенціал підприємства. Зокрема авторами було виділено можливість і рекомендовано застосовувати PEST і SWOT аналізи для оцінки факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища відповідно.

Більш детально підхід до аналізу факторів зовнішнього середовища розглядала Д. Берницька [47]. У своїх дослідженнях авторка зосереджувала увагу на використанні PEST аналізу для аналізу факторів макросередовища. Зокрема, науковцем була зазначена та проаналізована необхідність проведення аналізу тенденцій розвитку факторів впливу, а також визначено характер і ступінь впливу відповідних факторів на діяльність підприємства.

Ми підтримуємо використання PEST аналізу для оцінювання фінансового потенціалу, оскільки фактори зовнішнього середовища однозначно впливають на діяльність підприємства. Проте ми хотіли б зазначити, що для аналізу зовнішнього середовища важливим є визначення значущості показників оцінки сприятливості зовнішнього середовища, які можливо визначити за допомогою PEST аналізу. В подальшому такі показники можна використати для формування єдиного інтегрального показника сприятливості зовнішнього середовища, який надалі буде використовуватися при оцінці рівня фінансового потенціалу.

Окрім зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства є також внутрішні фактори, що залежать від внутрішнього середовища фірми.

Питанням аналізу внутрішнього середовища підприємства займалися О. І. Петков [46], Дафт Р., Г. Л. Монастирський [48], Л. Г. Шморгун [49], Г. Мошек, Л. Гомба, Л. Піддубна [50] та інші науковці.

Г. Л. Монастирський оцінює внутрішнє середовище організації через ендогенні елементи, тобто те, що знаходиться всередині фірми, сформоване

матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами [48].

Схожої думки також дотримується Л. Шморгун, який у межах своїх напрацювань зазначає, що оцінка внутрішнього середовища підприємства повинна враховувати наступні підсистеми: виробнича, технологічна, технічна, інформаційна, соціальна, просторова, управлінська [49].

У свою чергу О. І. Петков [46] уточнює, що внутрішнє середовище підприємства повинно оцінюватися з урахуванням внутрішніх змінних, що, на думку вченого, охоплюють усі основні засоби, що перебувають у власності підприємства, його корпоративну культуру, технологію виробництва, організаційну структуру. Зокрема науковець зазначає, що внутрішнє середовище фірми об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження та розвиток.

Подальший розвиток та аналіз підприємства торгівлі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів здійснили Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко [51]. У межах своїх праць автори детально розглядали основні фактори впливу на підприємство торгівлі, що безпосередньо впливають на рівень витрат обігу підприємства та обсяг і структуру роздрібного товарообігу.

В результаті аналізу було визначено, що кожен дослідник по-різному здійснює методологічну оцінку фінансового потенціалу підприємства, що детально відображено в узагальнюючій таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Зведений аналіз ключових методик оцінки фінансового потенціалу підприємства

Автори методики	Структуризація елементів фінансового потенціалу	Перелік часткових індикаторів	Порядок зведення показників в інтегральний показник
Богма О., Камінський С. та Гутник П. [43]	Потенціал фінансової результативності	Прибуток (збиток) на одного працівника	Інтегральний показник окремої складової розраховується за формулою (1):
		Коефіцієнт трансформації	
		Рентабельність продукції	
		Рентабельність активів	
		Валовий прибуток	
Чистий прибуток	$X_i = \sum_{i=1}^n K_i M_i,$		

Продовження таб 1.2

	Потенціал платоспроможності і ліквідності	Коефіцієнт покриття Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт поточної платоспроможності Чистий рух коштів підприємства	де M_i – вагомість відповідного показника; K_i – зважене значення показника в межах i -ї складової фінансового потенціалу. Загальний інтегральний показник рівня фінансового потенціалу розраховується за формулою середньої геометричної (2): $\bar{X} = \sqrt[n]{X_1 * X_2 * X_3 \dots X_n}$
	Потенціал фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії Коефіцієнт фінансової стійкості Коефіцієнт маневреності власного капіталу Власний оборотний капітал	
	Потенціал формування позикових фінансових ресурсів	Коефіцієнт оборотності власного капіталу. Рентабельність власного капіталу. Коефіцієнт капіталізації прибутку. Власний капітал	
	Потенціал формування власних фінансових ресурсів	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Рентабельність позикового капіталу. Коефіцієнт швидкої ліквідності	
	Потенціал інвестиційного забезпечення	Чистий грошовий потік. Коефіцієнт інвестування. Коефіцієнт Бівера	
	Блашак Б. Я [38]	Відсутня	
Коефіцієнт загальної ліквідності			
Коефіцієнт швидкої ліквідності			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
Рентабельність активів			
Рентабельність власного капіталу			
Ефективність використання активів для виробництва продукції			
Частка заборгованості в загальній сумі джерел			
Частка накопиченого капіталу			
Коефіцієнт росту чистого доходу			
Филипенко О. М., Колеснік Т. С. [52]	Наявні фінансові ресурси	Вартість наявних фінансових ресурсів Питома вага наявних фінансових ресурсів у загальній величині капіталу	Науковці не зводять показники до інтегрального
	Забезпеченість фінансового потенціалу джерелами фінансування	Коефіцієнт автономії	
		Коефіцієнт залежності від банківського кредитування	
		Коефіцієнт маневреності власного капіталу	
Криховецька З. М., Щипайло С. І., Кропельницька С. О. [41]	Показники майнового стану	Коефіцієнт придатності	Оцінка фінансового потенціалу здійснюється авторами з використанням таксономічного аналізу у наступній послідовності: 1. Для всіх розрахованих показників формується матриця спостережень. 2. Матриця спостережень конвертується у матрицю стандартизованих значень. 3. Здійснюється визначення показників стимуляторів і дестимуляторів. 4. Визначається вектор-еталон та відстані між окремими елементами матриці стандартизованих значень і вектором-еталоном. 5. Здійснюється розрахунок середньої відстані між спостереженнями та розрахунок стандартного відхилення. 6. Визначається зведений динамічний показник розвитку
		Коефіцієнт зносу	
		Фондовіддача	
	Показники фінансової стійкості	Рентабельність ОЗ	
		Коефіцієнт автономії	
		Коефіцієнт фінансової стійкості	
	Показники ліквідності та платоспроможності	Частка позикових коштів	
		Коефіцієнт покриття	
		Коефіцієнт швидкої ліквідності	
	Показники прибутковості	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	
		Рентабельність продукції	
		Рентабельність власного капіталу	
Показники ділової активності	Рентабельність підприємства		
	Коефіцієнт оборотності активів		
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості		

Продовження таб 1.2

Ситник Г. В., Хмельовська Н. Г. [28]	Потенціал формування власних фінансових ресурсів	Рівень достатності ВФР	Після визначення значень коефіцієнтів рівень та рейтингування кожного з елементів здійснюється за довільно обраною шкалою. Вчені пропонують узагальнювати отримані результати розрахунків шляхом побудови матриці забезпеченості елементів фінансового потенціалу на підприємстві. В подальшому висновок щодо рівня фінансового потенціалу формується відповідно до 4 можливих значень: високий, середній, задовільний, або низький
		Рівень власних фінансових ресурсів з внутрішніх джерел	
		Рівень рентабельності обороту	
		Коефіцієнт самофінансування розвитку	
	Потенціал формування позикових фінансових ресурсів	Обсяг ВК	
		Коефіцієнт якості ЧГП	
		Коефіцієнт достатності ГП з ОД	
		Коефіцієнт покриття відсотків	
	Рівень кадрового забезпечення фінансових служб	Коефіцієнт покриття боргу	
		ЕФЛ	
		Частка висококваліфікованих менеджерів	
		Плинність кадрів	
		Частота підвищень кваліфікації	
	Якість інформаційної системи фінансового менеджменту	Рівень з/п	
		Частка показників, які працюють понад 3 роки	
		Частка в ротатії	
		Кількість джерел інформації	
		Частка корисної інформації	
		Коефіцієнт покриття зібраною інформацією потреб підприємства	
	Якість системи фінансового аналізу	Коефіцієнт співпадіння даних з різних джерел	
		Частота оновлення інформаційної бази	
		Швидкість надходження інформації	
		Кількість аналізованих коефіцієнтів	
	Якість фінансового планування	Ступінь застосування систем аналізу на підприємстві	
		Коефіцієнт охоплення груп показників	
		Ступінь деталізації масиву показників	
		Швидкість здійснюваного аналізу	
	Якість фінансового контролю	Коефіцієнт варіації прогнозів	
		Питома вага правильно спланованих показників	
		Абсолютні відхилення прогнозів від фактичних значень	
	Якість організації системи фінансового менеджменту	Частка вчасно виявлених відхилень	
		Коефіцієнт охоплення бізнес-процесів	
Коефіцієнт охоплення сфер діяльності			
Періодичність здійснюваного контролю			
Фінансовий стан підприємства	Нормативи контрольованих показників на одного працівника		
	Коефіцієнт співвідношення вирішених і невирішених проблем		
	Коефіцієнт ефективності прийняття управлінських рішень		
	Швидкість прийняття управлінських рішень		
	Частка невирішених проблем		
	Коефіцієнт еластичності ефективності роботи компанії до з/п менеджерів		
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)		
	Коефіцієнт покриття (A2)		
Re активів (A3)			
Оцінка економічного зростання	Re власного капіталу (A4)		
	Коефіцієнт автономії (A5)		
	Коефіцієнт фінансового левириджу (A6)		
	Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)		
	Коефіцієнт оборотності активів (A8)		
	Re основних засобів (A9)		
	Re продажів (реалізації) продукту, послуг (A10)		
	Рентабельність продажів продукції		
	Коефіцієнт оборотності активів		
	Коефіцієнт залежності		
Рентабельність власного капіталу на основі трифакторної моделі Дюпон			
Після розрахунку показників фінансового стану підприємства автором застосовано метод аналізу ієрархій Т. Сааті (MAI) для оцінки фінансового стану підприємства у наступній послідовності: 1. Формування експертних оцінок показників. 2. Розрахунок алгоритму методу аналізу ієрархій. 3. Розрахунок вектора локальних пріоритетів. 4. Розрахунок міри узгодженості для всієї ієрархії. 5. Визначення індексу узгодженості. 6. Застосування методу апроксимації в системі Curve Expert. 7. Визначення рентабельності власного капіталу. 8. Здійснення оцінки економічного зростання підприємства			

Продовження таб 1.2

Ковальчук Н. О. [53]	Показники платоспроможності та ліквідності	Ефективність реалізації продукції	Визначення рівня фінансового потенціалу здійснюється за рейтинговим підходом. Оцінка фінансового потенціалу відбувається на основі аналізу стану ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності на підприємстві, а саме за рахунок порівняння їх фактичних значень з пороговими	
		Коефіцієнт концентрації власного капіталу		
		Коефіцієнт концентрації позикового капіталу		
		Коефіцієнт фінансового левириджу		
		Коефіцієнт загальної ліквідності		
		Коефіцієнт швидкої ліквідності		
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності		
		Ефективність використання майна		
	Ефективність використання власного капіталу			
	Коефіцієнти фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової автономії		
Коефіцієнт фінансової залежності				
Коефіцієнт самофінансування				
	Показник фінансового левириджу			
Марченко В. М. та Бондар А. І. [55]	Показник ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	Після визначення значень коефіцієнтів автори здійснюють їх порівняння з нормативними значеннями та на їх основі будують криву фінансового потенціалу для визначення рівня фінансового потенціалу. Додатково науковці визначають обсяг фінансового потенціалу шляхом сумування прибутку, обсягу амортизації, статутного, резервного, додаткового капіталу, виручки від реалізації активів, обсягу кредитів та облигацій	
		Коефіцієнт швидкої ліквідності		
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності		
		Коефіцієнт рентабельності активів		
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу		
		Ефективність використання активів для виробництва продукції		
		Частка заборгованості в загальній сумі джерел		
		Коефіцієнт забезпечення боргів (заборгованості)		
Витвицька У. Я. та Штим В. [40]	Показники, що характеризують фінансовий потенціал	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Оцінка фінансового потенціалу здійснюється в декілька етапів: 1) Розрахунок значень коефіцієнтів. 2) Зіставлення отриманих значень з нормативними показниками та проставлення відповідним значенням показників оцінки «3» (високий), «2» (середній) та «1» – низький. 3) Розрахунок величини вагомостей показників з урахуванням частоти їх використання іншими вченими. 4) Розрахунок інтегрального показника рейтингової оцінки фінансового потенціалу як сума добутків величини вагомостей оціночних показників	
		Коефіцієнт заборгованості		
		Коефіцієнт загальної ліквідності		
		Коефіцієнт швидкої ліквідності		
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності		
		Коефіцієнт росту чистого доходу		
		Коефіцієнт витрат на реалізацію та управління		
		Ефективність використання активів для виробництва (надання послуг) продукції		
Полчанов А. Ю. [56]	Показники оцінки ефективності використання фінансового потенціалу	Відношення капіталізації лістингових компаній до ВВП, його динаміка	Автор не здійснює зведення показників до інтегрального	
		Частка простроченої заборгованості за кредитами в загальному обсязі кредитів, наданих банками резидентам України, її динаміка		
		Рівень проникнення страхування (страхові премії до ВВП), його динаміка		
		Процентні ставки по кредитах		
		Відношення кредитів фінансового сектору до ВВП		
		Капітал та зобов'язання підприємств, їх динаміка та питома вага у фінансовому потенціалі держави		
	Стан потенціалу	Власний капітал комерційних банків, їх динаміка та питома вага у фінансовому потенціалі держави		

Продовження таб 1.2

Руда Р. В. [27]	Перелік критеріїв ефективності перспективи «навчання та зростання»	Процент працівників, які мають науковий ступінь	Автор не здійснює зведення показників до інтегрального
		Кількість працівників, які мають декілька спеціальностей	
		Плинність кадрів	
		Планування та поширення інформації	
		Кількість порушень етики	
		Продуктивність праці	
		Оцінка поширення інформації всередині підприємства	
		Кількість розроблених систем показників	
		Кількість годин на навчання	
		Досягнення особистих цілей	
	Перелік критеріїв ефективності перспективи «фінанси»	Сумарні активи	
		Сумарні активи на працівника	
		Прибуток у процентному відношенні до сумарних активів	
		Прибутковість чистих активів	
		Чистий прибуток	
		Прибуток у процентному відношенні до доходу з продажу	
		Додаткова економічна вартість (EVA)	
		Додаткова економічна вартість (MVA)	
		Прибутковість інвестиції (ROI)	
		Прибутковість власного капіталу (ROE)	
		Додаткова вартість на працівника	
		Темп зростання у складних процентах	
		Дивіденди	
		Ринкова вартість	
		Ціна акції	
		Структура акціонерів	
		Лояльність акціонерів	
	Рух коштів		
	Сумарні активи		
	Оцінка кредитоспроможності		
	Період оборотності запасів		
	Коефіцієнт процентних доходів		
	Перелік критеріїв ефективності перспективи «клієнти»	Лояльність клієнтів	
		Частка ринку	
		Кількість скарг клієнтів	
		Ціна порівняно з конкурентами	
		Середня тривалість відносин з клієнтами	
		Кількість втрачених клієнтів	
		Кількість клієнтів	
		Кількість зроблених пропозицій	
		Визнання торгової марки	
	Обсяг продажу		
	Дохід від продажу на канал збуту		
Перелік критеріїв ефективності перспективи «внутрішні бізнес-процеси»	Середні витрати на операцію		
	Витрати на дослідження та розробки		
	Рівень використання робочої сили		
	Наявність бази даних про клієнтів		
	Точність прогнозування		
	Кількість позитивних відгуків у пресі		
	Період безбитковості		
	Постійне вдосконалення		
	Внутрішня норма прибутковості нових проєктів		
	Точність планування		
Періодичність тривалості циклу планування			

Продовження таб 1.2

Ребрик Ю. С. та Павлюченко М. А. [26]	Показники стану активів	Придатність основних засобів	Оцінка фінансового потенціалу здійснюється в декілька етапів: 1. Збір та обробка інформації для проведення оптимізації. 2. Визначення оптимального обсягу дебіторської заборгованості. 3. Визначення оптимального обсягу кредиторської заборгованості з урахуванням оптимального рівня ліквідності та дебіторської заборгованості. 4. Здійснення оцінки фінансового потенціалу на основі розрахунку коефіцієнта невідповідності фактичного рівня фінансового потенціалу еталонному. Первинний відбір показників здійснюється за блоками фінансових показників: стан активів, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність, ефективність діяльності, ринкова активність. Надалі відбувається нормування показників, визначення інтегрального показника фінансової стійкості та коефіцієнта невідповідності фактичного рівня фінансового потенціалу підприємства еталонному. 5. Аналіз та оцінка отриманих результатів та визначення подальшого плану дій
		Співвідношення матеріальних активів і дебіторської заборгованості	
		Темп зміни активів	
		Темп зміни необоротних активів	
		Темп зміни власного капіталу	
	Показники платоспроможності	Коефіцієнт загальної ліквідності	
		Коефіцієнт швидкої ліквідності	
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	
		Покриття поточних зоб'язань	
		Темп зміни оборотних активів	
	Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	
		Коефіцієнт маневреності власного капіталу	
		Коефіцієнт співвідношення власного капіталу і необоротних активів	
		Коефіцієнт співвідношення власного капіталу і поточних активів	
	Ділова активність	Темп зміни чистого доходу	
		Окупність (завантаженість) оборотних активів	
		Продуктивність праці	
		Капіталовіддача	
	Ефективність господарської діяльності	Окупність витрат операційної діяльності	
		Прибутковість витрат операційної діяльності	
		Прибутковість доходів від операційної діяльності	
		Прибутковість активів	
	Ринкова активність	Темп зміни статутного капіталу	
		Прибутковість власного капіталу	
		Прибутковість статутного капіталу	
		Співвідношення поточних зоб'язань і дебіторської заборгованості	
Коефіцієнт заборгованості			
Коефіцієнт загальної ліквідності			
Коефіцієнт швидкої ліквідності			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
Коефіцієнт росту чистого доходу			
Коефіцієнт витрат на реалізацію та управління			
Ефективність використання активів для виробництва продукції (надання послуг)			
Костирко Л. А. та Серета О. О. [54]	Потенціал фінансового забезпечення	Чисті активи (ЧА)	
		Темп росту чистих активів Тр (ЧА)	
		Власний оборотний капітал (ВОК)	
		Темп росту власного оборотного капіталу Тр (ВОК)	
		Інвестований капітал (ІК)	
	Потенціал фінансової гнучкості	Темп росту інвестованого капіталу Тр (ІК)	
		Сукупний леверидж (ЛС)	
		Довгостроковий леверидж (ЛД)	
		Короткостроковий леверидж (ЛК)	
		Коефіцієнт поточної ліквідності (Клп)	
		Коефіцієнт критичної (проміжної) ліквідності (Клк)	
	Потенціал створення вартості	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кла)	
		Рентабельність продаж (ROS)	
		Темп росту рентабельності продажу Тр (ROS)	
		Рентабельність активів	
Темп росту рентабельності активів Тр (ROA)			

Джерело: узагальнено автором на основі [26–28, 38, 40–43, 52–56].

Отже, систематизуючи методичні підходи до оцінки фінансового потенціалу, можна стверджувати, що частина науковців (Р. В. Руда [27], А. Ю. Полчанов [56], Б. Я. Блащак [38], О. М. Филипенко та Т. С. Колеснік [52]) не зводить показники оцінки до єдиного інтегрального показника. Відповідно, проведення узагальнювальної оцінки при визначенні рівня фінансового потенціалу базується на основі суб'єктивної думки вчених, а не на основі аналітичних розрахунків або порівняння з нормативними значеннями, що, на нашу думку, суттєво знижує надійність такого аналізу.

Б. Я. Блащак [38], О. М. Филипенко та Т. С. Колеснік [52], Г. В. Ситник та Н. Г. Хмельовська [27] у межах своїх праць здійснювали оцінку фінансового потенціалу без використання інтегрального показника оцінки, проте здійснювали узагальнення щодо рівня фінансового потенціалу, базуючись на значеннях його рейтингової оцінки. І справді, використання рейтингової оцінки на основі зіставлення фінансових показників з нормативними значеннями може спростити та пришвидшити процес аналізу фінансового потенціалу. Проте варто враховувати, що нормативні значення, зазвичай є статичними, а показники діяльності підприємства залежно від різних факторів впливу на підприємство – динамічними показниками. У межах своїх праць автори також не зважували показники оцінки, що дещо викривляє вплив певних оціночних значень на узагальнювальну оцінку. Відповідно, на нашу думку, критично важливо при здійсненні узагальнювального розрахунку враховувати вплив зовнішнього середовища, здійснювати зважування показників оцінки та формувати єдиний інтегральний показник, що буде характеризувати фінансовий потенціал підприємства.

Л. А. Костирко та О. О. Серeda [54], Ю. С. Ребрик і М. А. Павлюченко [26], У. Я. Витвицька та Ю. В. Штим [40], О. Богма, С. Камінський і П. Гутник [43] здійснювали оцінку фінансового потенціалу з використанням інтегрального показника.

Під час проведення розрахунків частина авторів використовує фінансові показники, що характеризують переважно фінансове становище, та не беруть

до уваги компетенції фінансових менеджерів, які мають суттєвий вплив на фінансовий потенціал.

Ми погоджуємося, що підхід, за якого відбувається використання певного набору показників оцінки фінансового рівня підприємства, є універсальним, адже дозволяє в подальшому розраховані показники поєднати в один інтегральний, проте даний підхід до оцінки без врахування додаткових факторів має суттєві недоліки. Так, на нашу думку, хоча більшість авторів враховували вагомність показників оцінки рівня фінансового потенціалу, така вагомність розраховувалась на частоті використання цих же показників для оцінки рівня фінансового потенціалу іншими науковцями, або була визначена довільно, що не враховує особливості діяльності конкретного підприємства. Відповідно, на нашу думку, підхід щодо визначення вагомності для показників оцінки фінансового потенціалу є необхідною складовою процесу оцінки фінансового потенціалу, проте вимагає подальшого доопрацювання та повинен базуватися на більш об'єктивних факторах або на експертній оцінці керівниками самого підприємства.

Л. Д. Завідна [42] здійснювала оцінку фінансового потенціалу з використанням інтегрального методу оцінки, зокрема методу аналізу ієрархій Т. Сааті та багатофакторної моделі Дюпон. Ми погоджуємося, що застосування методу аналізу ієрархій дозволило визначити вагомність показників оцінки та визначити інтегральний показник, проте сам перелік показників фінансового потенціалу, що був використаний для оцінки, є обмеженим і має бути доповнений, зокрема, показниками оцінки рівня компетенцій фінансових менеджерів.

Таким чином, враховуючи вищезазначений аналіз, вважаємо, що під час оцінки рівня фінансового потенціалу підприємства торгівлі необхідно дотримуватися наступних принципів:

1. Оцінка фінансового потенціалу має здійснюватися не лише з використанням фінансово-економічних показників, а й показників, що дають можливість оцінити рівень здатностей і компетенцій фінансових

менеджерів, якість бізнес-процесів управління фінансами. Фінансові менеджери безпосередньо задіяні у процесі формування фінансового потенціалу та бізнес-процесах управління фінансами. Відповідно, вони мають безпосередній вплив на фінансовий потенціал, а їх вплив має бути врахований.

2. Визначення переліку фінансових показників, відповідно до яких може бути оцінений фінансовий потенціал, повинен визначатися відповідно до цілей, індустрії та специфіки підприємства. Застосування даного підходу дозволить здійснити оцінку фінансового потенціалу підприємства торгівлі, враховуючи специфіку його діяльності, зовнішнє та внутрішнє середовище, а також звузити коло показників оцінки рівня фінансового потенціалу відповідно до умов діяльності підприємства.
3. Розраховані показники оцінки фінансового потенціалу повинні бути зважені відповідно до його індустрії та впливу на формування фінансового потенціалу. Під час зважування показників фінансово-економічної діяльності підприємства підвищується репрезентативність результатів оцінки рівня фінансового потенціалу підприємства. Зокрема зважування показників дозволить врахувати особливості підприємств торгівлі.
4. Інтегральний показник оцінки фінансового потенціалу повинен враховувати зовнішні фактори впливу та стан економічного середовища країни. В межах глобалізації рух грошових потоків і купівельна спроможність споживачів визначаються не тільки якістю продукту на ринку, а й умовами, за яких транзакція може бути реалізована. Таким чином, підприємство торгівлі безпосередньо залежить від зовнішніх факторів впливу, врахування яких під час оцінки фінансового потенціалу підвищить надійність аналізу.

Відповідно, враховуючи вищезазначені принципи, на яких має базуватися методика оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі пропонуємо розглянути різні підходи з оцінки фінансового потенціалу.

В цілому розглядають наступні підходи з оцінки фінансового потенціалу:

1) Системний – оцінка фінансового потенціалу здійснюється через систему взаємопов'язаних елементів, що пов'язані між собою на раціональній основі [58].

При використанні системного підходу для оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі визначаються взаємопов'язані елементи фінансової діяльності підприємства, які потім оцінюються за допомогою коефіцієнтів і показників. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити фінансовий потенціал, проте не враховує опосередковані зв'язки між певними елементами, зокрема ступінь впливу таких елементів на рівень фінансового потенціалу.

2) Ситуаційний – визначає потребу у використанні певної сукупності фінансових ресурсів для вирішення певних ситуацій підприємства в особливих умовах його господарської діяльності [59].

Ситуаційний підхід до оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі характеризується його спрямованістю на аналіз фінансових ресурсів підприємства в конкретній ситуації. Відповідно, при використанні цього підходу аналізується лише обмежений набір фінансових показників, а його використання значно обмежується в непередбачуваних або кризових ситуаціях.

3) Функціональний – діяльність щодо оцінки фінансового потенціалу розглядається зі спектра набору функцій, виконання яких дозволить підприємству досягти відповідних цілей та оптимізувати пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення реальних або потенційних потреб [60].

При застосуванні функціонального підходу для оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі пропонується аналізувати кожен функціональну складову фінансового потенціалу, а потім визначити інтегральний показник експертним шляхом.

4) Ресурсний – фінансовий потенціал розглядається як сукупність ресурсів підприємства, що використовуються та можуть бути залучені в поєднанні з політикою їх ефективного використання та розподілу [61].

При використанні ресурсного підходу з метою оцінки обсягу фінансового потенціалу підприємства торгівлі здійснюється аналіз наявних, додаткових і прихованих ресурсів компанії. Такий підхід дає можливість врахувати суттєву кількість факторів і фінансових елементів, проте потребує аналізу багатьох коефіцієнтів, їх пріоритезацію та виокремлення.

5) Виробничий – передбачає становлення та досягнення виробничих конкурентних переваг шляхом найбільш раціонального використання всіх видів ресурсів для задоволення потреб споживачів при найменшій шкоді навколишньому середовищі [62].

Оцінка фінансового потенціалу підприємства торгівлі за виробничим підходом не надає репрезентативних даних, тому що базується на оцінці фінансових показників, пов'язаних з виробничою діяльністю, яка не є операційною діяльністю підприємства торгівлі.

6) Ринковий – рівень фінансового потенціалу підприємства визначається як сукупність фізичних і вартісних оцінок окремих його компонентів [63].

За ринковим підходом оцінка фінансового потенціалу підприємства торгівлі здійснюється, виходячи з розміру обсягу фінансових показників, що зазначені у «звіті про фінансові результати», та «балансі» компанії. Даний підхід є обмеженим порівняно з ресурсним, оскільки не враховує можливі фінансові ресурси.

7) Вартісний – оцінка фінансового потенціалу здійснюється, виходячи з максимізації вартості, що є ключовим орієнтиром при здійсненні стратегічного та оперативного управління [64].

При вартісному підході аналізується обсяг товарообороту, розміру прибутку, зростання інвестованого капіталу. Наприклад, показниками, що оцінюють фінансовий потенціал підприємства торгівлі при вартісному підході, є: товарообіг у розрахунку на 1 грн вартості фінансового потенціалу, рентабельність використання вартості фінансового потенціалу [17].

8) Структурний – фінансовий потенціал розглядається як певна структура елементів, що пов'язані між собою на раціональній основі у поєднанні з політикою розподілу ресурсів між даними елементами [65].

9) Структурний підхід ґрунтується на аналізі окремих складових та елементів залучених вхідних ресурсів і визначенні рівня їх віддачі. Таким чином, при структурному підході здійснюється аналіз наявних фінансових ресурсів, зокрема інших пов'язаних фінансових елементів. Проте у зв'язку з концентрацією лише на раціональне та об'єктивне поєднання елементів і ресурсів, до уваги не беруться показники, що оцінюють опосередкований вплив потенційних ресурсів на фінансовий потенціал. Таким чином, структурний підхід до оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі є обмеженим і застосовується в поєднанні з іншими підходами.

10) Цільовий – спрямований на оцінці кінцевих результатів з урахуванням відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей [66].

При цільовому підході здійснюється оцінка фінансового потенціалу, виходячи з аналізу фінансових ресурсів, які необхідні для досягнення визначених підприємством цілей. Зокрема, цільовий метод передбачає порівняння фактичних результатів фінансового потенціалу підприємства з плановими. Такий підхід не враховує всю операційну діяльність компанії та застосовується в окремих випадках, зокрема при підготовці до проектних рішень тощо.

Проте на нашу думку, хоча кожен з вищезазначених підходів охоплює певну частину елементів, які можна оцінити, застосування їх усіх не є оптимальним. На нашу думку, найвдалішим є використання системного та ресурсного підходів на базі РКП у поєднанні зі стейкхолдерським підходом, що дотичний до цільового підходу [83].

Застосування вищезазначеного підходу дозволить зменшити кількість аналізованих показників, а їх аналіз та екстраполяція відбуватимуться, базуючись на показниках діяльності підприємства, результатах опитування працівників, зокрема менеджерів підприємства, та ефективності внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Таким чином, після розгляду різних підходів до оцінки фінансового потенціалу ми пропонуємо:

- виділяти показники оцінки рівня фінансового потенціалу, базуючись на постулатах РКП: наявні, можливі фінансові ресурси, наявні активи, фінансові пропорції, здатності та компетенції фінансових менеджерів та якість бізнес-процесів управління фінансами;
- визначати рівень взаємопов'язаності таких показників на рівні системи (підприємства) з подальшим врахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Зокрема, визначати для показників і факторів відповідну вагу та рівень впливу на фінансовий потенціал;
- оцінювати фінансовий потенціал підприємства торгівлі як інтегральний показник, що поєднує в собі компонентні складові РКП, показники впливу внутрішнього й зовнішнього середовища та визначається на основі стейкхолдерського підходу.

Після визначення показників оцінки фінансового потенціалу варто розглянути вплив економічного середовища на підприємство торгівлі через зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Під зовнішніми факторами розуміють чинники, що впливають на підприємство екзогенно, зокрема відповідно до його розташування в межах геополітичної, податкової зони. Через високий рівень відсоткової ставки на

ринку запозичень, суттєвий рівень інфляції та дестабілізації валютного курсу щодо операційної валюти обліку підприємства торгівлі, гомеостаз операційної діяльності останнього суттєво змінюється. Як наслідок, з часом показники, при розрахунку яких необхідно буде використовувати обсяг запозичень підприємства, будуть під впливом фінансового ринку країни, в якій здійснює свою діяльність підприємство торгівлі. А в разі, якщо підприємству торгівлі для досягнення певних цілей, зокрема масштабування за рахунок інвестицій в основні засоби, необхідна буде валютна виручка, таке підприємство може мати певні складнощі та додаткові фінансові витрати при придбанні валюти. Додатково ускладненим також може стати процес формування цін, що будуть готові заплатити споживачі за умов високої інфляції.

Проте варто зазначити, що основною умовою виокремлення факторів впливу на діяльність підприємства є не тільки звуження кількості показників, але і їх зважування. Так, наприклад, на нашу думку, не варто стверджувати, що компанія має низький фінансовий потенціал при негативних факторах впливу зовнішнього середовища, якщо решта підприємств торгівлі мають ще гірші показники. Необхідно, щоб в результаті оцінки рівня фінансового потенціалу формувався, зокрема, висновок про нижчий рівень фінансового потенціалу за рахунок негативних факторів, або було скореговане його значення за позитивних факторів зовнішнього середовища. Особливо яскраво це твердження можна простежити під час кризових явищ, зокрема війни. Відповідно, якщо підприємство продовжує ефективно працювати та підтримувати операційну діяльність на рівні, близькому до докризового, можна стверджувати про зменшення рівня певних показників діяльності підприємства, якщо такі є. Але важливо зазначити, що в такому випадку потенціал залучення фінансових ресурсів просто обмежений зовнішніми чинниками, які зазвичай застосовні до всієї галузі. Таким чином, на нашу думку, шкала оцінки рівня фінансового потенціалу повинна базуватися на регіональних фінансових показниках діяльності підприємств або на

показниках, вищих за регіональний рівень, з відповідним корегуванням для зіставлення [82].

Вважаємо за доцільне зазначити, що зважування показників оцінки фінансового потенціалу відповідно до зовнішніх факторів впливу повинно бути важливим елементом методологічного процесу оцінки фінансового потенціалу.

Таким чином, відправною точкою при оцінюванні рівня фінансового потенціалу є проведення діагностики зовнішнього фінансового середовища підприємства на основі PEST аналізу, та проведення діагностики внутрішніх і зовнішніх ключових факторів успіху, зокрема на базі SWOT аналізу. Зважування результатів аналізу за PEST і SWOT аналізом пропонуємо здійснювати з використанням статистичних та експертних методів. Зокрема, доцільним вважаємо використання методу аналізу ієрархій. У разі застосування даного методу підприємством торгівлі індивідуально, фірма може визначити власні пріоритети та цілі більш чітко, відповідно, вага факторів впливу буде врахована більш ексклюзивно для підприємства. За умови аналізу фінансових показників багатьох підприємств аналіз пріоритетів і цілей рекомендуємо здійснювати, виходячи зі стратегій і цілей розвитку локального фінансового ринку, галузі та держави в цілому. Як результат, можливо буде сформувати індекс факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Систематизуючи структурні елементи фінансового потенціалу, що були розглянуті в підрозділі 1.1, аналіз факторів впливу на підприємство торгівлі та підходи до оцінки рівня фінансового потенціалу, ми сформували детальний перелік можливих показників оцінки рівня фінансового потенціалу, що наведений у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники оцінки рівня фінансового потенціалу

Елемент фінансового потенціалу	Піделементи фінансового потенціалу	Показники, за якими оцінюється	Критичне значення	Рекомендоване значення
Наявні фінансові ресурси	Нерозподілений прибуток	Рівень достатності фінансових ресурсів.	0,8	1,2
	Амортизація	Рівень власних фінансових ресурсів з внутрішніх джерел.	0,4	0,7
	Статутний капітал	Коефіцієнт самофінансування розвитку. Коефіцієнт капіталізації чистого прибутку	0,2	0,5
			0,3	0,7
	Обсяг позикових коштів	Коефіцієнт покриття боргу Коефіцієнт покриття відсотків	1	1,5
1,5			3,0	
Можливі фінансові ресурси	Обсяг чистого прибутку	Темп приросту чистого прибутку	0	0,1
	Обсяг чистого грошового потоку	Коефіцієнт достатності ГП з ОД	0,2	0,5
		Темп приросту чистого грошового потоку від операційної діяльності	0	0,1
Наявні активи	Обсяг запасів	Коефіцієнт оборотності запасів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Норма грошових резервів. Коефіцієнт придатності основних засобів	3	8,0
	Обсяг дебіторської заборгованості		4	10,0
	Обсяг наявних грошових коштів		0,05	0,1
			0,3	0,6
	Обсяг основних засобів		3	8,0
Обсяг капітальних інвестицій				

Продовження таб. 1.3

Фінансові пропорції	Рівень платоспроможності	Коефіцієнт загальної ліквідності.	1	1,5
		Коефіцієнт швидкої ліквідності.	0,5	1,0
		Коефіцієнт ліквідності грошових потоків	0,3	0,8
	Рівень фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової автономії.	0,3	0,5
		Коефіцієнт маневреності власного капіталу.	0,1	0,4
		Коефіцієнт якості чистого грошового потоку	0,5	1,0
	Рівень рентабельності	Рентабельність сукупних активів.	0,02	0,08
		Рентабельність власного капіталу	0,05	0,12
	Рівень ділової активності	Тривалість операційного циклу, днів.	90	45
		Тривалість фінансового циклу, днів.	60	25
		Період обороту активів, днів	120	60
	Середньозважена вартість капіталу	WACC, %	20	12
Здатності та компетенції фінансових менеджерів	Рівень освіти фінансових менеджерів	Частка висококваліфікованих фінансових менеджерів	0,4	0,8
	Рівень залученості фінансових менеджерів до систематичної «безперервної освіти»	Частота підвищень кваліфікації на рік	0	2
		Частка працівників, які працюють понад 3 роки, %	30	60
		Частка у ротації, %	15	5

Продовження таб. 1.3

Якість бізнес-процесів	Якість організаційного забезпечення управління фінансами	Коефіцієнт наявності фінансових підрозділів	0,7	1
	Якість інформаційного забезпечення управління фінансами	Рівень інтеграції фінансової інформації з іншими системами управління, %	40	80
	Якість фінансового аналізу на підприємстві	Частка вчасно наданих аналітичних звітів, %	70	95
	Якість фінансового контролю на підприємстві	Коефіцієнт відхилення від бюджету, %	20	5

Джерело: сформовано та доповнено за даними [15, 26, 27, 49–53, 64–74].

З метою подальшого використання запропонованих показників при оцінці фінансового потенціалу підприємства торгівлі пропонуємо зважувати показники. Процес зважування індивідуальний для кожного підприємства та повинен виконуватися топ-менеджерами відповідно до поточних і стратегічних цілей підприємства.

Методологія визначення ваги елементів фінансового потенціалу базується на підході Royalty Range. Основні етапи цього підходу включають визначення ключових факторів, що впливають на прибутковість підприємства, а також аналіз того, як різні елементи фінансового потенціалу впливають на ці фактори. Основні етапи методології наступні.

1. Визначення ключових драйверів прибутковості.

На першому етапі менеджери компанії визначають ключові драйвери прибутковості підприємства та розподіляють їх вплив на формування прибутку підприємства. Сукупний вплив обмежується 100 %. Для прикладу, було визначено наступні фактори впливу на прибутковість підприємства торгівлі:

- Обсяг продажів (30 %).
- Маржинальність (25 %).
- Управління запасами (20 %).
- Операційна ефективність (15 %).
- Лояльність клієнтів (10 %).

2. Аналіз впливу елементів фінансового потенціалу на драйвери прибутку.

На другому етапі здійснюється аналіз впливу елементів фінансового потенціалу на драйвери прибутковості. Вплив оцінюється за шкалою від 0 до 1, де «0» – вплив відсутній, «0,5» – вплив середній, «1» – значний вплив.

Наприклад:

- Наявні фінансові ресурси впливають на всі драйвери прибутковості з коефіцієнтом 0,5, окрім лояльності клієнтів.

- Можливі фінансові ресурси мають значний вплив на обсяг продажів та операційну ефективність з коефіцієнтом 1, а на маржинальність і лояльність клієнтів – з коефіцієнтом 0,5.
- Наявні активи впливають на всі драйвери прибутковості, зокрема на управління запасами та лояльність клієнтів.

Таблиця 1.4

**Визначення ступеня впливу елементів фінансового потенціалу
на драйвери прибутковості**

Елементи фінансового потенціалу	Драйвери прибутковості				
	Обсяг продажів	Маржинальність	Управління запасами	Операційна ефективність	Лояльність клієнтів
Наявні фінансові ресурси	0,5	0,5	0,5	0,5	0
Можливі фінансові ресурси	1	0,5	0	1	0,5
Наявні активи	1	0,5	1	0,5	1
Фінансові пропорції	0,5	1	0,5	1	0
Здатності та компетенції фінансових менеджерів	0	0	0	1	0
Якість бізнес-процесів	0,5	0,5	0,5	1	0,5

Джерело: авторська розробка.

Визначення ступеня впливу елементів фінансового потенціалу на драйвери прибутковості здійснюється фінансовими менеджерами підприємства. Під час цього процесу здійснюється також опитування ключових відділів підприємства з метою формування більш репрезентативної оцінки ступеня впливу.

3. Розподіл ваги між елементами.

На основі впливу елементів фінансового потенціалу на драйвери прибутковості розраховуються коефіцієнти зваження для кожного елемента фінансового потенціалу:

- Наявні фінансові ресурси: 13,85 %.

- Можливі фінансові ресурси: 19,23 %.
- Наявні активи: 24,62 %.
- Фінансові пропорції: 20 %.
- Здатності та компетенції фінансових менеджерів: 4,62 %.
- Якість бізнес-процесів: 17,69 %.

Більш детально розрахунок наведено в таблиці нижче.

Таблиця 1.5

**Розрахунок коефіцієнтів зважування (вагомості) для елементів
фінансового потенціалу**

Елементи фінансового потенціалу	Драйвери прибутковості					Всього	Питома вага, %
	Обсяг продажів	Маржинальність	Управління запасами	Операційна ефективність	Лояльність клієнтів		
Наявні фінансові ресурси	0,15 (0,5 * 0,3)	0,125 (0,5 * 0,25)	0,1 (0,5 * 0,2)	0,075 (0,5 * 0,15)	0 (0,0 * 0,1)	0,45	13,85
Можливі фінансові ресурси	0,3 (1 * 0,3)	0,125 (0,5 * 0,25)	0 (0,0 * 0,2)	0,15 (1,0 * 0,15)	0,05 (0,5 * 0,1)	0,625	19,23
Наявні активи	0,3 (1 * 0,3)	0,125 (0,5 * 0,25)	0,2 (1,0 * 0,2)	0,075 (0,5 * 0,15)	0,1 (1,0 * 0,1)	0,8	24,62
Фінансові пропорції	0,15 (0,5 * 0,3)	0,25 (0,5 * 0,25)	0,1 (0,5 * 0,2)	0,15 (1,0 * 0,15)	0 (0,0 * 0,1)	0,65	20,00
Здатності та компетенції фінансових менеджерів	0 (0,0 * 0,3)	0 (0,0 * 0,25)	0 (0,0 * 0,2)	0,15 (1,0 * 0,15)	0 (0,0 * 0,1)	0,15	4,62
Якість бізнес- процесів	0,15 (0,5 * 0,3)	0,125 (0,5 * 0,25)	0,1 (0,5 * 0,2)	0,15 (1,0 * 0,15)	0,05 (0,5 * 0,1)	0,575	17,69
Всього						3,25	100

Джерело: розраховано автором.

Методологія визначення ваги елементів фінансового потенціалу за підходом Royalty Range полягає в оцінці впливу кожного елемента на ключові драйвери прибутковості, що дозволяє визначити їх відносну вагу в загальній структурі фінансового потенціалу підприємства.

2-й етап – формування інтегрального показника фінансового потенціалу підприємства

Якщо фактичне значення складової (i) елемента (j) ФП є меншим за критичне значення відповідної складової окремого елемента ФП, то референтне значення визначається як 0.

Якщо фактичне значення складової (i) елемента (j) ФП є більшим за рекомендоване значення відповідної складової окремого елемента ФП, то референтне значення визначається як 1.

Для інших випадків референтне значення складової (i) елемента (j) ФП буде розраховано за формулою (1.1):

$$K_{ij} = \frac{F_{ij} - R_{ij}}{M_{ij} - R_{ij}}, \quad (1.1)$$

де F_{ij} – фактичне значення складової окремого елемента ФП,
 R_{ij} – критичне значення складової окремого елемента ФП,
 M_{ij} – рекомендоване значення складової окремого елемента ФП.

Для обернених показників (де менше – краще, наприклад, «тривалість операційного циклу») формула працює навпаки: якщо $F_{ij} < M_{ij}$ – референтне дорівнює 1, якщо $F_{ij} > R_{ij}$ – референтне дорівнює 0.

Для інших випадків референтне значення складової (i) елемента (j) ФП буде розраховано за формулою (1.2):

$$K_{ij} = \frac{R_{ij} - F_{ij}}{R_{ij} - M_{ij}}, \quad (1.2)$$

Інтегральний показник елемента фінансового потенціалу (\bar{X}_j) розраховується як сума референтних значень показників, які входять до елемента фінансового потенціалу (1.3):

$$\bar{X}_j = (K_{1j} + K_{2j} + K_{3j} + K_{4j} \dots K_{nj}) \times M_j \times 100 \div N_{K_{nj}}, \quad (1.3)$$

де M_i – питома вага відповідного елемента ФП,
 K_i – референтне значення складової в межах j -го елемента ФП,
 $N_{K_{nj}}$ – кількість показників, відповідно до яких оцінюється елемент фінансового потенціалу.

Інтегральний показник рівня фінансового потенціалу (\bar{X}) розраховується як сума інтегральних показників елементів фінансового потенціалу (1.4):

$$\bar{X} = \bar{X}_1 + \bar{X}_2 + \bar{X}_3 + \bar{X}_n, \quad (1.4)$$

де $\bar{X}_1, \bar{X}_2, \bar{X}_3, \dots, \bar{X}_n$ – значення інтегрального показника оцінки рівня відповідного елемента фінансового потенціалу підприємства.

В подальшому загальний інтегральний показник рівня фінансового потенціалу розраховується шляхом множення інтегрального показника рівня ФПП (\bar{X}) на індекс фінансового стресу (ІФС) для України, що визначається Національним Банком України [79]:

$$X_{\text{заг}} = \bar{X} \times (1 + \text{ІФС}). \quad (1.5)$$

Таким чином, у результаті зважування та нормування коефіцієнтів оцінки рівня фінансового потенціалу можна буде сформувати загальний інтегральний індекс рівня фінансового потенціалу, що складатиметься з двох субіндексів, що характеризуватимуть фінансовий потенціал:

- індекс фінансового стресу для України;
- інтегральний показник рівня фінансового потенціалу.

Позитивним рівень загального інтегрального показника ФПП вважається тоді, коли його значення наближається до одиниці та перевищує її (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Шкала визначення рівня фінансового потенціалу підприємства за пропонованою методикою

Рівень фінансового потенціалу	Значення інтегрального показника	Характеристика
Високий	0,90 і більше	Високий рівень фінансового потенціалу підприємства, що дає змогу забезпечити його фінансову стійкість, прибутковість і можливість розвитку
Середній	0,60–0,89	Рівень фінансового потенціалу підприємства перебуває в допустимих межах, що уможливує нормальні параметри його функціонування. Однак можуть виникнути труднощі з модернізацією виробництва, що створює загрози розширеному відтворенню і прибутковості та стійкості функціонування підприємства в майбутньому

Продовження таб. 1.6

Низький	0,35–0,59	Рівень фінансового потенціалу підприємства недостатній для здійснення розширеного відтворення і забезпечення стійкого функціонування, проте існують можливості зміни параметрів функціонування на краще у разі зміцнення відповідних функціональних складових фінансового потенціалу
Дуже низький	0–0,34	Рівень фінансового потенціалу підприємства не забезпечує нормального функціонування виробництва, і підприємство потребує модернізації у зв'язку із загрозою збитковості та банкрутства. Отже, вказаний рівень фінансового потенціалу генерує критичні загрози існуванню підприємства як соціально-економічної системи

Джерело: запропоновано автором.

Таким чином, зазначена нами методологія оцінки та систематизований перелік відповідних коефіцієнтів дозволяє оцінити відповідну групу факторів впливу на рівень фінансового потенціалу та відстежити динаміку зміни таких показників стосовно один одного та в цілому.

Відповідно, нами запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі шляхом поєднання низки методів, а саме методу апроксимації, аналізу ієрархій та інтегрального методу.

1.3. Механізм формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі

Високий фінансовий потенціал забезпечує достатні ресурси для інвестицій, розширення та адаптації підприємства торгівлі до змін на ринку. Розуміння механізмів його формування допомагає створювати надійні фінансові плани та передбачати можливі ризики.

Зокрема, відсутність збоїв у процесах, що формують фінансовий потенціал, покращує якість стратегічних рішень, підвищує ефективність діяльності підприємства торгівлі та формує передумови його довгострокового успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

В. І. Приступа в межах своїх досліджень зазначає, що визначений механізм формування потенціалу допомагає підприємству ефективно управляти ресурсами на системній основі шляхом взаємодії зі стейкхолдерами

та партнерами, зокрема, впровадженню інновацій та технологічній модернізації. Автор поділяє складові механізму формування потенціалу на управлінський, процесний та інтерфейсний блоки, що забезпечує поетапне формування та ефективну реалізацію потенціалу підприємства, сприяючи його довгостроковому розвитку [67].

Л. М. Маршук зазначає, що механізм формування потенціалу є складною системою взаємозв'язаних елементів, яка включає організаційні та економічні аспекти управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, та покликаний забезпечити ефективне використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. Автор визначає, що механізм формування потенціалу спрямований на створення та регулювання відносин об'єкта управління з внутрішнім і зовнішнім середовищем через економічні важелі для досягнення кінцевої мети, а саме підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства [68].

С. Т. Пілецька, Н. В. Васюткіна та Н. П. Білоус у своїх напрацюваннях визначають дефініцію механізму формування фінансового потенціалу підприємства як сукупність методів, інструментів і процесів, спрямованих на забезпечення оптимального використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства, що включає в себе організацію і планування фінансової діяльності, розроблення та реалізацію фінансових стратегій, а також контроль і оцінку ефективності використання фінансових ресурсів.

Автори зазначають, що управління фінансовим потенціалом підприємства є комплексним і багатогранним процесом, та виокремлюють наступні основні етапи формування механізму управління фінансовим потенціалом підприємства: 1) аналіз і оцінка поточного фінансового стану підприємства та його фінансових ресурсів, 2) визначення стратегічних і тактичних цілей управління фінансовим потенціалом, 3) розробка фінансової стратегії, яка включає планування, організацію, мотивацію та контроль фінансової діяльності, 4) реалізація фінансової стратегії через використання

різноманітних методів і інструментів управління фінансовими ресурсами, 5) моніторинг і оцінка ефективності використання фінансових ресурсів і корекція стратегій відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [69].

У контексті даного дослідження під формуванням фінансового потенціалу ми розуміємо сукупність управлінських дій, спрямованих на мобілізацію, ефективне використання та розвиток фінансових ресурсів, резервів, можливостей їх залучення, що визначаються рівнем знань і компетенцій фінансових менеджерів, з метою створення цінності для всіх зацікавлених сторін відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

Узагальнюючи та розвиваючи ці положення, можемо визначити наступні стадії формування фінансового потенціалу підприємства:

- 1) формування початкового власного та позикового капіталу коштом стейкхолдерів і власників, формування систем забезпечення фінансового менеджменту на підприємстві (підсистеми: організаційна, інформаційна, аналітична, планування, контроль тощо);
- 2) інвестування початково сформованого капіталу в активи та управління його використанням у процесі операційної та інвестиційної діяльності, розвиток і вдосконалення систем забезпечення, компетентностей персоналу фінансової служби;
- 3) відображення приросту фінансового потенціалу в ринковій оцінці вартості підприємства торгівлі.

Загалом процес формування фінансового потенціалу можна схематично відобразити за допомогою рівняння кругообороту капіталу, що адаптоване до специфіки торговельної діяльності (формула 1.6):

$$\Gamma_0 + I = T_3 + B + T_p + \Gamma_1, (1.6)$$

де:

Γ_0 – початковий грошовий капітал;

I – інвестиції, залучені до фінансового потенціалу (власний капітал, позики, зовнішнє фінансування);

T_3 – витрати на закупівлю товарів;

B – витрати на виробничий процес (підготовка товарів до продажу);

T_p – реалізація товарів (продаж);

Γ_1 – кінцевий грошовий капітал, отриманий після продажу товарів (включає початковий капітал і прибуток).

Але в даному випадку механізм формування фінансового потенціалу розкриває в т. ч. чинники приросту капіталу, насамперед нематеріальні (компетентності, здібності, організаційні рутини). Лише їх розвиток і вдосконалення забезпечують більший, порівняно з іншими підприємствами, приріст капіталу.

Розглянемо детальніше кожен зі стадій механізму формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

У межах першої стадії відбувається заснування підприємства та первинне формування капіталу. Зазвичай формування капіталу підприємства відбувається за рахунок статутного капіталу підприємства. На цьому етапі формуються організаційна структура підприємства, запроваджуються початкові заходи з налагодження інформаційного, аналітичного, фінансового обліку та контролю, наймається відповідний персонал. Додатково визначаються стратегічні й тактичні цілі підприємства у вигляді стратегії, що включає і фінансову стратегію підприємства. Від того, наскільки вдало на початковому етапі сформовані всі системи забезпечення підприємства, залежить його спроможність ефективно здійснювати інвестиційну діяльність, що в підсумку буде відображено у фінансовому потенціалі.

У межах першої стадії процес управління вимагає особливого ретельного аналізу фінансових, економічних і соціальних факторів, які впливають на діяльність підприємства. Керівництво повинно оцінювати макроситуацію на ринку, розуміти потреби та вимоги клієнтів, враховувати міжнародні тенденції та регулювання в галузі, здійснювати аналіз конкурентів, а також управляти ризиками та збалансовувати різноманітні інтереси стейкхолдерів.

Для забезпечення ефективного управління підприємством керівництво має розробити та виконувати стратегію підприємства торгівлі, яка враховує цілі та завдання фірми, а також вимоги зовнішнього середовища. Крім того, операційне управління має бути спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення максимальної продуктивності бізнес-процесів у межах операційної діяльності [80].

У підсумку, ефективне управління підприємством у межах першої стадії формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі передбачає врахування різноманітних факторів, які впливають на діяльність фірми.

У межах другої стадії механізму формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі здійснюється фінансування операційної діяльності підприємства. Зокрема, з подальшим розвитком підприємства виникає потреба в додаткових фінансових ресурсах для розширення діяльності, оновлення асортименту та підвищення конкурентоспроможності. Одним з основних джерел фінансування є залучення позикового капіталу, наприклад, банківських кредитів. Це дозволяє підприємству швидко отримати необхідні кошти для фінансування операцій, розширення обсягу діяльності та збільшення прибутковості. Проте залучення фінансових ресурсів від зовнішніх джерел може супроводжуватися збільшенням відповідальності підприємства перед кредиторами та інвесторами, що впливає на фінансові ризики та стратегію управління капіталом.

Додатковим інструментом формування фінансового потенціалу є залучення інвестицій шляхом продажу акцій або часток у бізнесі. Це не лише збільшує обсяги доступного капіталу, а й розподіляє ризики між більшою кількістю стейкхолдерів, що може сприяти стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

Під час другої стадії формування фінансового потенціалу важливого значення також набуває співпраця з державними органами.

Державні органи відіграють важливу роль у процесі формування фінансового потенціалу через регулювання економічного середовища та

надання програм підтримки для підприємств, зокрема малих і середніх. Держава встановлює правила гри на ринку, які мають вплив на доступ підприємства до капіталу та умови його діяльності.

Наприклад, для підтримки бізнесу Уряд України впроваджує низку програм, спрямованих на розвиток малих і середніх підприємств, зокрема, у сфері торгівлі. Серед основних програм підтримки бізнесу варто виділити:

- **Програма «єРобота»** – державна ініціатива, яка надає гранти для відкриття чи розвитку бізнесу. Вона включає шість грантових програм, таких як мікрогранти для започаткування власного бізнесу, фінансування закладання садів, тепличного господарства, та гранти на стартапи, зокрема, у сфері ІТ [70].
- **Грантова програма «Власна справа»**. За цією програмою українці можуть отримати мікрогрант від 50 до 250 тис. грн. Кошти можна витратити на придбання або лізинг обладнання, закупівлю сировини та матеріалів, оренду приміщення. Уряд України планує й надалі збільшувати фінансування цієї програми для підтримки підприємництва. Це надасть додаткові можливості для розвитку бізнесу, зокрема, малого та середнього [71].
- **Загальне фінансування підтримки бізнесу**. Для підтримки економічного відновлення та допомоги українському бізнесу Уряд України активно підтримує та фінансує програму пільгового кредитування «5-7-9» та програми підтримки інвестиційних проєктів [72].

Додатковою складовою фінансового потенціалу підприємства, що впливає на ефективність формування фінансового потенціалу, є якість бізнес-процесів в управлінні фінансами. До них можна віднести: 1) систему управління фінансами, що включає налагоджені процеси фінансового управління, які забезпечують ефективність використання фінансових ресурсів, точність фінансових прогнозів і своєчасність фінансових рішень; 2) ступінь інтеграції інформаційних систем, які, зокрема, автоматизують фінансовий

облік і звітність, дозволяють знизити ризики помилок та підвищити оперативність прийняття фінансових рішень; 3) організаційну культуру, яка є важливим елементом процесу постійного вдосконалення, розвитку інновацій та відповідальності за фінансові результати, що мотивує персонал на досягнення високих результатів.

Кваліфіковані фінансові менеджери беруть ключову участь у процесі протягом другої стадії формування фінансового потенціалу. Їх завдання полягає в аналізі факторів макро- та мікросередовища діяльності фірми та прийнятті відповідних фінансових рішень, які допомагають забезпечити максимальну прибутковість та ефективність фінансової діяльності.

Серед ключових компетенцій фінансових менеджерів варто виділити рівень їх аналітичних навичок, а саме здатність аналізувати фінансові дані, оцінювати ризики та прогнозувати фінансові результати; стратегічне мислення, що включає вміння розробляти та реалізовувати фінансові стратегії, які відповідають загальним цілям підприємства; здатність ефективного управління ризиками, що дозволяє виявляти фінансові ризики та розробляти заходи для їх мінімізації, а також комунікаційні навички, зокрема, вміння ефективно спілкуватися з інвесторами, кредиторами, внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Фінансові менеджери повинні враховувати як фактори макросередовища, такі як курсова стабільність, збалансованість державних фінансів і рівень економічної свободи, так і інші фактори, наприклад, ринкову кон'юнктуру, рівень конкуренції та кваліфікацію персоналу. Даний аналіз забезпечує більш якісне управління фінансовими ресурсами підприємства, створюючи передумови для ефективного фінансування операційної діяльності підприємства торгівлі та його розвитку. Важливою складовою є постійний моніторинг фінансових показників, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, управління ризиками та розвитку стратегії підприємства.

Інвестування в розвиток підприємства повинно бути збалансованим і обґрунтованим, забезпечуючи достатність ресурсів для ефективного функціонування, водночас уникаючи зайвих витрат. Компетентний фінансовий менеджмент допомагає підприємству зберігати стійкість і успішно функціонувати в довгостроковій перспективі.

На третій стадії формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі ключовим завданням стає ефективне реінвестування операційного грошового потоку для забезпечення стійкого зростання та довгострокової фінансової стабільності. Після того, як початкові інвестиції вже здійснені і підприємство розпочало операційну діяльність, необхідно спрямовувати отримані фінансові надходження на подальший розвиток.

Фінансові менеджери повинні сприяти зростанню операційного прибутку, оптимізуючи бізнес-процеси та використовуючи фінансові ресурси підприємства з максимальною ефективністю. Це включає аналіз і коригування структури капіталу, розробку стратегій щодо диверсифікації джерел доходу та інвестування в нові можливості для розширення ринку.

Крім того, важливо приділяти увагу підтримці стабільності, безперервності та збалансованості грошових потоків, що дозволяє забезпечувати не лише поточні операційні потреби, а й інвестиції в перспективні проєкти, технологічні оновлення та розширення товарного асортименту. У цьому контексті також критично важливим є управління ризиками, що дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів і забезпечувати фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливо приділяти увагу саме грошовим потокам, а не лише прибутку, оскільки грошові потоки відображають реальну здатність підприємства фінансувати свою діяльність, своєчасно покривати витрати та здійснювати інвестиції. Прибуток хоч і є важливим показником, проте не завжди відображає ліквідність підприємства та його можливість розраховуватися з короткостроковими зобов'язаннями.

Також важливо врахувати, що наявність грошового потоку не завжди дозволяє підприємству виконувати свої зобов'язання вчасно та в повному обсязі, а тому він повинен бути збалансованим та адаптованим до специфіки фінансування потреб підприємства. Так, синхронізація грошових потоків забезпечує відповідність між надходженнями та виплатами, що дозволяє уникнути касових розривів і забезпечити стабільну роботу підприємства. Збалансованість грошових потоків дозволяє підприємству підтримувати фінансову стійкість, плануючи інвестиції у розвиток без ризику втрати ліквідності. Це також сприяє мінімізації вартості залучення капіталу, оскільки ефективне управління грошовими потоками знижує необхідність у зовнішньому фінансуванні та пов'язаних з ним витратах.

Надалі здійснюється реінвестування операційного грошового потоку, що сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства, яка може бути реалізована в майбутньому через вихід на біржу або продаж частки бізнесу. Таким чином, управління фінансовими потоками на третьому етапі формування фінансового потенціалу підприємства критично важливе для забезпечення його конкурентоспроможності, рентабельності та стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

У межах останньої стадії формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі цей потенціал відображається в ринковій оцінці вартості фірми. Проте варто зазначити, що під час визначення обсягу капіталізації фірми фінансовий потенціал є лише елементом, що впливає на вартість фірми. Підсумовуючи вищезазначене, механізм формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі можна зобразити наступним чином (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Концепт механізму формування «фінансового потенціалу» підприємства торгівлі

Джерело: сформовано автором.

Варто зазначити, що на кожній стадії життєвого циклу підприємства є певні особливості формування фінансового потенціалу. Дане твердження підтверджується напрацюваннями багатьох вчених. Наприклад, Л. Грейнер [73] та Д. Міллер [74] у межах своїх робіт виділяють по п'ять стадій життєвого циклу, тоді як Д. Ліппіт і В. Шмідт зосереджують увагу на трьох стадіях. Проте найбільш дотичним, на нашу думку, є напрацювання О. Матюшенко [75], яка в межах своєї праці визначає чотири стадії життєвого циклу підприємства: початкову стадію, стадію росту, стадію стабільності та стадію занепаду, що зазначені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Стадії життєвого циклу підприємства та особливості формування фінансового потенціалу

Стадія життєвого циклу підприємства	Грошовий потік			Особливості формування фінансового потенціалу
	Фінансовий	Інвестиційний	Операційний	
Початкова стадія	Відсутній або низький	Високий	Негативний	Залучення початкових інвестицій, планування стартового бюджету
Стадія зростання	Зростаючий	Високий	Позитивний, реінвестиції	Залучення додаткових інвестицій, оптимізація операційних витрат
Стадія стабільності	Стабільний і високий	Знижується	Високий і стабільний	Ефективне управління ресурсами, підтримка та збільшення рентабельності
Стадія занепаду	Знижується	Збільшується у разі реструктуризації	Знижується, можливий негативний	Аналіз і коригування бізнес-моделі, реструктуризація, пошук нових ринків, залучення інвестицій

Джерело: сформовано автором за [76, 77].

Під час початкової стадії підприємство залучає початкові інвестиції (власні кошти, кредити, зовнішнє фінансування) та планує бюджет для покриття стартових витрат. Протягом початкової стадії фінансовий грошовий потік відсутній або дуже низький через відсутність операційної діяльності. Своєю чергою, інвестиційний грошовий потік високий через необхідність початкових інвестицій для запуску бізнесу. Операційний грошовий потік є негативним через витрати на організацію та підготовку бізнесу.

Протягом стадії росту підприємство продовжує залучати додаткові інвестиції для розширення та оптимізує операційні витрати для підвищення прибутковості. На даній стадії інвестиційний грошовий потік все ще високий, оскільки потрібно інвестувати в розширення бізнесу. Проте зростає фінансовий грошовий потік у міру збільшення обсягу продажів і формується позитивний операційний грошовий потік, який може бути реінвестований у бізнес.

Протягом стадії стабільності відбувається ефективне управління фінансовими ресурсами та покращується рентабельність через оптимізацію

процесів і впровадження інновацій. Характерною особливістю стадії стабільності є високий і стабільний операційний грошовий потік, що забезпечує покриття всіх витрат і отримання чистого прибутку. Фінансовий грошовий потік також стабільний і високий, на противагу інвестиційному грошовому потоку, що знижується, оскільки основні інвестиції вже зроблені.

Останньою в циклі є стадія занепаду, що характерна зменшенням обсягів продажу, що, своєю чергою, призводить до зниження фінансового грошового потоку. Операційний грошовий потік також знижується, можливі випадки коли він стає негативним через витрати на підтримку діяльності. Інвестиційний грошовий потік може збільшуватися у стадії занепаду в разі необхідності реструктуризації або реорганізації бізнесу. Для виходу зі стадії занепаду підприємства можуть здійснити реструктуризацію або спробувати вийти на нові ринки для відновлення росту. Для цього відбувається аналіз і коригування бізнес-моделі, а також залучаються додаткові інвестиції, зокрема, для підтримки або зміни напрямку бізнесу.

Графічне зображення стадій життєвого циклу підприємства і особливості формування фінансових потоків наведено на рисунку нижче.

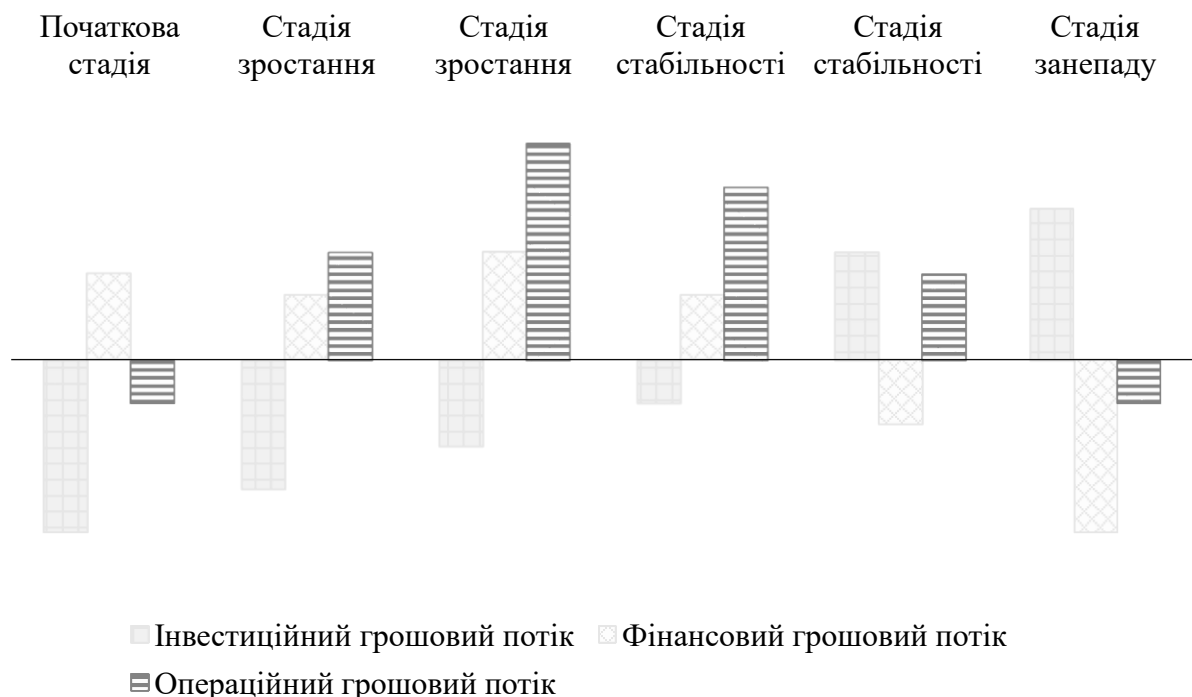


Рис. 1.3. Особливості формування фінансових потоків на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [78].

Таким чином, особливості формування фінансових потоків залежать від стадії життєвого циклу підприємства. На початковій стадії грошові потоки обмежені через високі інвестиційні витрати. На стадії зростання операційні грошові потоки стають позитивними, що дозволяє реінвестувати прибуток. Під час стадії стабільності збалансованість грошових потоків мінімізує потребу в зовнішньому фінансуванні, а на стадії занепаду необхідна реструктуризація для забезпечення стабілізації діяльності. Важливість аналізу цих особливостей полягає в можливості коригування фінансової стратегії на кожній зі стадій життєвого циклу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Відсутність одностайної думки у визначенні дефініції поняття «фінансовий потенціал підприємства торгівлі» ускладнює процес уніфікації підходу до трактування теоретико-методичної площини процесу його формування. Уточнення поняттєвого апарату конкретизує загальний процес управління фінансовим потенціалом, акцентуючи увагу на процесі його формування, що дозволяє сфокусуватись і конкретизувати заходи управління на конкретному процесі з урахуванням галузевої специфіки. Фінансовий потенціал підприємства торгівлі являє собою взаємопов'язану сукупність фінансових ресурсів, резервів, можливостей їх залучення та використання, визначається рівнем знань та компетенцій фінансових менеджерів, створює фінансове забезпечення з просування товарів до споживачів з метою зростання цінності для усіх стейкхолдерів відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства торгівлі. З даного поняття випливають і сутнісні ознаки, а саме визначальний вплив на інші елементи економічного потенціалу та створення

перспектив їх розвитку; вплив на здатність підприємства формувати цінність для стейкхолдерів та нарощувати ринкову вартість; вплив на формування загальнокорпоративної стратегії; зв'язок з кон'юнктурою фінансового ринку та рівнем його розвитку; по мірі розвитку економіки знань підвищується залежні його розвитку від нематеріальних чинників тощо.

Мінливість зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства торгівлі під впливом різних факторів обумовлює формування гнучкої фінансової політики, яка, в першу чергу, відображається у методології оцінки фінансового потенціалу. Адже одночасно зі змінами умов функціонування підприємства змінюється склад ключових критеріїв, їх вагомість та база порівняння для забезпечення достовірності оцінки. На фоні цього, постійно оновлюються пропозиції, щодо оцінки фінансового потенціалу, що в практичній реалізації ускладнює процес вибору ефективної методології для цього процесу. Систематизація існуючих підходів допомогла здійснити їх аналіз та сформувані власні пропозиції, орієнтуючись на постулати ресурсної концепції фірми у виділені показників оцінки: наявні та можливі фінансові ресурси, наявні активи, фінансові пропорції, здатності та компетенції фінансових менеджерів, якість бізнес-процесів управління фінансами. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі передбачає зважування відповідно до їх внеску у ключові драйвери прибутковості. Інтегральний показник додатково зважується на індекс фінансового стресу, який враховує вплив макроекономічного середовища, динаміка розвитку якого має позитивну кореляцію зі складовими фінансового потенціалу. Це забезпечує можливість врахування впливу зовнішнього середовища на фінансовий потенціал підприємств, що підвищує об'єктивність оцінювання.

Механізм формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі є елементом загальної концепції управління фінансами підприємства і конкретизація елементів цього механізму підвищує якість управління. З метою розвитку і формування фінансового потенціалу удосконалені підходи до

формування портфелю стратегічних фінансових ініціатив, які на відміну від існуючих інтегрують фінансові ресурси, цільове фінансування, операційні процеси та управлінські компетентності як ключові складові фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Це сприяє зростанню ефективності використання ресурсів, синхронізації грошових потоків, підвищенню фінансової стійкості підприємств торгівлі та їх гнучкій адаптації до викликів ринкового середовища.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора.

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації: [29, 57].

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації: [80], [81], [82], [83].

Список використаних джерел до Розділу I

1. Федонін, О. С., Репіна, І. М., & Олексюк, О. І. (2005). Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ.
2. Коуз, Р. (2002). Природа фірми: походження, еволюція і розвиток. Київ: А.С.К.
3. Gupta, Y. P., & Chin, D. C. W. (1994). Organizational life cycle: A review and proposed directions for research. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 30(3), 269-294.
4. Henderson, R., & Cockburn, J. (1994). Measuring competence: Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.
5. Нерода, Д. (н.д.). Теорія контрактів: нобелівські лауреати в сфері економіки. Отримано з <https://www.businesslaw.org.ua/theory-of-contracts/>
6. Бойчик, І. М. (2016). Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор-Видавництво.

7. Омеляненко, Т. В., Барабась, Д. О., & Вакуленко, А. В. (2006). Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ.
8. (н.д.). Стратегія фірми і конкуренції. Отримано з https://stud.com.ua/40615/ekonomika/strategiya_firmi_konkurenciya
9. Майданевич, Ю. П. (2002). Визначення активів підприємства та їх класифікація. Вісник ЖІТІ, 20, 166–169.
10. Швиданенко, Г. О., & Шевчук, Н. В. (2006). Управління капіталом підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ.
11. Мочерний, С. В. (2003). Політекономія: підручник. Київ: Вікар.
12. Наджіб, Ф. (н.д.). Визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Підприємництво та інновації, (10), 57-61.
13. Швиданенко, Г. О. (2014). Управління ресурсами підприємства: монографія. Київ: КНЕУ.
14. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.
15. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
16. Daft, R. (1983). *Organization theory and design*. New York, NY: West.
17. Зубков, С. О. (2013). Система показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 2(2), 76-84. Отримано з http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_2%282%29_14
18. Хринюк, О. С., & Бова, В. А. (2017). Сутність фінансового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління, (11), 1–9.
19. Блакита, Г. В. (2013). Методологічні аспекти оцінки фінансового потенціалу торговельних підприємств. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки, (2).

20. Бланк, І. О. (2013). Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Ніка-Центр.
21. Хринюк, О. С., & Бова, В. А. (2017). Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*, (11), 1–9.
22. Канар, М. О., & Кавтиш, О. П. (2016). Наукові підходи до визначення структури фінансового потенціалу підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, (18), 206–211.
23. Корнійчук, Г. В. (2016). Економічний зміст фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 7(2), 26–29
24. Федонін, О. С., Репіна, І. М., & Олексюк, О. І. (2005). Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ.
25. Краснокутська, Н. С. (2010). Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі.
26. Ребрик, Ю. С., & Павлюченко, М. А. (2018). Діагностування фінансового потенціалу підприємства на основі застосування оптимізаційної моделі. *Вісник Миколаївського національного університету*, (21), 378–385.
27. Руда, Р. В. (2013). Збалансована система оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, (4), 170.
28. Ситник, Г. В., & Хмельовська, Н. Г. (н.д.). Методичні підходи до оцінки фінансового потенціалу підприємства. Отримано з <http://ww.sworld.com.ua/konfer21/953.htm>
29. Терещенко А. М. Сутність і структурні елементи фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 196-203. Отримано з: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_5_0_196_203
30. Грабчук, О. М. (2018). Фінансовий потенціал: природа та властивості з точки зору синергетичного підходу. *Бізнес Інформ*, (3), 280–284.

31. Нагорнюк, О. В. (2018). Класифікація видів фінансового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*, (1), 104–109.
32. Корнійчук, Г. В. (2017). Структурні компоненти фінансового потенціалу агроформувань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, (11), 73–77.
33. Заборовець, О. П., & Кононеко, Н. С. (2014). Сутність та структура фінансового потенціалу підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*, (14).
34. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.
35. Мельник, О. М., & Виздрик, В. С. (2020). Методичні підходи до оцінки фінансового потенціалу підприємства. [Формування ринкових відносин в Україні](#). - 2020. - № 4. - С. 93-97. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_4_15
36. Шура, Н. О. (2021). Формування методичних підходів до оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. - 2021. - № 4. - С. 110-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_4_21.
37. Ареф'єва, С. О., & Ничипорук, М. М. (2019). Резерви підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства.
38. Блащак, Б. Я. (2019). Удосконалення системи управління фінансовим потенціалом підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль.
39. Маккі, Л. М., & Горошанська, О. О. (2018). Методичний інструментарій оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ: фінанси, грошовий обіг і кредит*, (5), 372–377.
40. Витвицька, У. Я., & Штим, Ю. В. (2021). Рейтингова оцінка фінансового потенціалу підприємства. [Електронний ресурс]. <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/348>
41. Криховецька, З. М., Щипайло, С. І., & Кропелецька, С. О. (2021). Таксономічний аналіз фінансового потенціалу. *Економічна наука: економіка та держава*, (11), 90-97.

42. Завідна, Л. Д. (2020). Оцінка фінансового потенціалу підприємства готельного господарства. Економічний простір, (154), 109-114. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/485>
43. Богма, О., Камінський, С., & Гутник, П. (2022). Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. Scientia Fructuosa, (2), 36-47. <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/56/37>
44. Бондар, О. А., Куліков, П. М., Шкуропат, О. Г., & Капінос, О. М. (2017). Оцінка фінансового потенціалу підприємства. Економічний вісник, (4), 161-165. https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/4/EV20174_161-165.pdf
45. Трусова, Н. В. (2015). Зовнішнє середовище прогнозованої системи фінансового потенціалу підприємства. Інвестиції: практика та досвід, (13-14), 16-20. http://www.investplan.com.ua/pdf/13-14_2015/6.pdf
46. Петков, О. І. (2021). Економічна ефективність підприємства та фактори впливу на неї. Український журнал прикладної економіки, 6(1), 392-399. <http://ujae.org.ua/ekonomichna-efektyvnist-pidpryemstv-ta-factory-vplyvu-na-neyi/>
47. Берницька, Д. І. (2012). Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу, (11), ч. 2, 41–45.
48. Монастирський, Г. Л. (2008). Теорія організацій: навч. посібник. Київ: Знання.
49. Шморгун, Л. Г. (2010). Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: Знання.
50. Мошек, Г. Є., Гомба, Л. А., & Піддубна, Л. П. (2002). Менеджмент підприємства: Підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет.
51. Волкова, Н. А., Волчек, Р. М., Гайдаєнко, О. М., та ін. (2018). Економічний аналіз за видами діяльності: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, Кримполіграфпапір.

52. Филипенко, О. М., & Колеснік, Т. С. (2020). Методичний інструментарій оцінювання фінансового потенціалу підприємства роздрібною торгівлі. Бізнес Інформ, (10), 149-154. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-149-154>
53. Ковальчук, Н. (2021). Оцінка фінансового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-33>
54. Костирко, Л. А., & Серета, О. О. (2018). Комплексний аналіз фінансового потенціалу підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки", (1), 68-79.
55. Бондар, А. І., & Марченко, В. М. (2017). Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць, (20), 142-149.
56. Полчанов, А. Ю. (2017). Система показників оцінки фінансового потенціалу держави. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, (5), ч. 2, 127-132.
57. Терещенко, А. М., & Багацька, К. В. (2024). Порівняння методичних підходів до оцінки фінансового потенціалу підприємств торгівлі. Ефективна економіка, (9). <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4638/4677>
58. Мордовцев, О. С., & Алефіренко, А. В. (2017). Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. Вісник НТУ "ХПІ", (54), 90-92.
59. Теоретичні засади ситуаційного підходу в управлінні [Електронний ресурс]. (2003). http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2003/03fgizsm.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1
60. Іванець, О. О. (2012). Концептуальні підходи до управління потенціалом розвитку підприємства. Економіка, організація і управління підприємством, (4), 151-155.

61. Лебеденко, О. В., & Суховой, В. М. (2011). Управління ресурсним потенціалом підприємства. Наукові праці ДДАУ. Економічні науки/Маркетинг та менеджмент, (6).
62. Шандрівська, О. Є., Кузьяк, В. В., & Бек, О. М. (2013). Підходи до управління потенціалом підприємства та його стратегічним розвитком. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, (776), 442-448. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_67
63. Ринкові методи управління [Електронний ресурс]. (2024). https://stud.com.ua/63255/ekologiya/rinkovi_metodi_upravlinnya
64. Грапко, Н. В. (2010). Вартісно-орієнтований підхід в управлінні фінансами підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки, (17), 5-8.
65. Рудінська, О. В., & Ленська, Н. І. (2016). Управління ресурсним потенціалом підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, (17), 105-119.
66. Цільовий підхід в управлінні [Електронний ресурс]. (2024). <https://buklib.net/books/248>
67. Економічний розвиток підприємств [Електронний ресурс]. (2024). <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4849&i=23>
68. [Маршук Л. М.](#) Принципи формування фінансово-ресурсного потенціалу підприємства / Л. М. Маршук // [Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.](#) - 2016. - Вип. 18(2). - С. 56-59. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_18%282%29_15
69. Пілецька С.Т., Васюткіна Н.В., Білоус Н.П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. Бізнес-інформ. (2024). https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-241_248.pdf
70. Міністерство економіки України. (2024). Робота-Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk->

[UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu](https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-vdvichi-zbilshyt-finansuvannia-prohramy-mikrohrantiv-dlia-pidtrymky-biznesu-u-2024-rotsi-tetiana-berezhna)

71. Кабінет Міністрів України. (2024). Уряд вдвічі збільшить фінансування програми мікрогрантів для підтримки бізнесу у 2024 році.

<https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-vdvichi-zbilshyt-finansuvannia-prohramy-mikrohrantiv-dlia-pidtrymky-biznesu-u-2024-rotsi-tetiana-berezhna>

72. Кабінет Міністрів України. (2024). Денис Шмигаль: на 2024 рік уряд передбачив 40 млрд грн на програми підтримки економічного відновлення та допомоги українському бізнесу.

<https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-na-2024-rik-uriad-peredbachyv-40-mlrd-hrn-na-prohramy-pidtrymky-ekonomichnoho-vidnovlennia-ta-dopomohy-ukrainskomu-biznesu>

73. Grainer, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, May-June, 58.

74. Miller, D., & Friesen, P. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. Management Science, 30(10), 1161–1183.

75. Управління стадіями життєвого циклу підприємств [Електронний ресурс]. (2024). Ужгородський національний університет.

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3428/1/УПРАВЛІННЯ%20СТАДІЯМИ%20ЖИТТЄВОГО%20ЦИКЛУ%20ПІДПРИЄМСТВ.pdf>

76. Управління стадіями життєвого циклу підприємств [Електронний ресурс]. (2024). Ужгородський національний університет.

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3428/1/УПРАВЛІННЯ%20СТАДІЯМИ%20ЖИТТЄВОГО%20ЦИКЛУ%20ПІДПРИЄМСТВ.pdf>

77. Проблеми економіки [Електронний ресурс]. (2010).

https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf

78. Проблеми економіки [Електронний ресурс]. (2010).

https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf

79. Індекс фінансового стресу [Електронний ресурс].
<https://bank.gov.ua/ua/stability/fsi>
80. Терещенко А. М. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: збірник тез міжнародної наукової конференції*. 6-7 квітня 2022. Випуск 66.
81. Терещенко А. М. Структурні елементи фінансового потенціалу відповідно до ресурсної концепції фірми. MODERN SCIENTIFIC RESEARCH: ACHIEVEMENTS, INNOVATIONS AND DEVELOPMENT PROSPECTS: збірник тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції. Берлін, Німеччина. 11-12 вересня 2022. С. 273-275.
82. Терещенко А. М., Ситник Г. В. Підходи до інтегральної оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки"*: збірник тез. 2023. № 31. С. 46-47. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_31_7
83. Терещенко А. М. Підходи до оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі. MODERN RESEARCH IN SCIENCE AND EDUCATION: збірник тез VII Міжнародної науково-практичної конференції. Чикаго, США. 7-9 березня 2024. С. 476-479.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

2.1. Діагностика основних індикаторів фінансового потенціалу підприємств торгівлі України

Фінансово-економічний стан суб'єктів галузі є достатньо наочним свідченням її фінансово-економічної стабільності, внеску в макроекономічний поступ країни, наявності тенденцій до розвитку та зростання ефективності, подальшого покращення фінансових можливостей. Ефективно функціонуючі та фінансово стабільні підприємства є запорукою позитивних зрушень у галузевій системі та, навпаки, наявність провідних позицій галузі в національній господарській системі є свідченням того, що більшість суб'єктів відповідного виду економічної діяльності успішні, володіють ресурсними умовами та ринковими можливостями для покращення фінансово-економічного стану та подальшого зростання.

Як було зазначено в теоретико-методичній частині дослідження, фінансово-економічний стан і фінансово-економічна стійкість є поняттями вельми системними, їх утворює низка характеристик, які можна об'єднати у групи: обсяги та тенденції фінансово-господарської діяльності, економічна ефективність, фінансова стійкість, ліквідність тощо. До прикладу, збільшення обсягів діяльності (індикаторами чого є темпи зростання капіталу, доходів і витрат, чисельності зайнятих працівників, торгових і складських площ, товарних запасів та ін.) означає, що суб'єкти господарювання мають власні достатні фінансово-економічні можливості, які, власне, й дозволили забезпечити тенденції до розширення або спроможні залучати зовнішній ресурс для підтримки процесів розвитку. Обернена ситуація (звужене відтворення) швидше сигналізує про послаблення потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємств (хоча певною мірою може визначатися й зовнішніми суб'єктивними чинниками, як-от: загальна макроекономічна стагнація в країні, зниження рівня купівельної спроможності, звуження

внутрішнього споживчого ринку тощо), оскільки останні не в змозі зберегти процеси та засади принаймні простого фінансового-економічного відтворення.

У такому ключі першочергово важливо розуміти стан гуртової та роздрібною торгівлі в Україні, динаміку її змін та місце в господарському житті країни. Дані для аналізу представлені в табл. 2.1. Так, питома вага гуртової та роздрібною торгівлі в загальному обсязі реалізованої продукції в Україні коливається в межах 36–38 %. Тобто формує більш ніж третину товарообороту в економіці України, що й викликає водночас і необхідність, і науковий інтерес у дослідженні тенденцій розвитку даної галузі, в тому числі з фінансової точки зору. Також варто відзначити, що у 2023 році її питома вага збільшилась порівняно з 2019 роком на 1,36 п.п.

Таблиця 2.1.

Стан ринку оптової та роздрібною торгівлі в Україні у 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Темп зростання, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019	2023/2022
Обсяг, млн грн							
Реалізованої продукції в Україні	10725443,0	11285578,9	15240051,1	11485855,3	14052751,7	31,02	22,35
Реалізованої продукції у сфері оптової та роздрібною торгівлі; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4345851,2	4519524,7	5994849,5	4452093,6	5771549,1	32,81	29,64
Реалізованої продукції у сфері оптової торгівлі	3054374,8	3079652,4	4164130,4	3172442,9	4008222,9	31,23	26,34
Реалізованої продукції у сфері роздрібною торгівлі	1022427,7	1145504,3	1450834,6	1029742,0	1314887,8	28,60	27,69
Реалізованої продукції у сфері оптової та роздрібною торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	269048,6	294368,0	379884,5	249908,6	448438,4	66,68	79,44
Питома вага, %							

Продовження таб. 2.1

Оптовій та роздрібній торгівлі в загальному обсязі реалізованої продукції в Україні	40,52	40,05	39,34	38,76	41,07	1,36	5,96
Оптовій торгівлі в структурі торгівлі за обсягом реалізованої продукції	70,28	68,14	69,46	71,26	69,45	-1,19	-2,54
Роздрібній торгівлі в структурі торгівлі за обсягом реалізованої продукції	23,53	25,35	24,20	23,13	22,78	-3,16	-1,50
Оптовій та роздрібній торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт за обсягом реалізованої продукції	6,19	6,51	6,34	5,61	7,77	25,50	38,42

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними [1]

За даними табл. 2.1 бачимо, що обсяг реалізованої продукції у сфері гуртової та роздрібної торгівлі у 2023 році порівняно з базовим 2019 роком зріс на 32,81 %. Хоча у 2022 році значення цього показника майже досягло значення 2019 року. В довоєнний період торгівля в Україні мала доволі швидкі темпи відновлення після кризи COVID-19, що видно з даних за 2021 рік, де обсяг реалізації становив 59 94 849,5 млн грн (це найбільше значення за досліджуваний період). На жаль, війна в Україні спричинила зворотну ситуацію в господарському житті країни, аналогічно й у сфері торгівлі. Так, у 2022 році обсяг реалізованої продукції у сфері гуртової та роздрібної торгівлі знизився до рівня приблизно 2020 року та становив 4 452 093,6 млн грн. Позитивним є те, що бізнес зумів адаптуватись до кризових умов та у воєнний час (у 2023 році) зміг наростити обсяги реалізації до показника 5 771 549,1 млн грн, що на 29,64 % більше, ніж у 2022 році. Аналізуючи динаміку окремо гуртової та роздрібної торгівлі, можемо сказати, що суттєвої

різниці не виявлено. Тенденції їх розвитку майже однакові та відповідають тенденціям на загальному торговельного ринку.

Різниця наявна в обсягах торгівлі, а саме те, що гуртова торгівля займає левову частку у торговельній сфері України. Структура торгівлі в розрізі гуртової та роздрібною показує, що найбільшу питому вагу займає гуртова торгівля – 68–72 %, натомість роздрібна торгівля становить 22–26 %, решта – гуртова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами (від 5 % до 8 % в різні періоди).

Отже, негативним є те, що показники обсягів діяльності підприємств торгівлі в Україні нестабільні, що викликано природними, політичними, економічними та військовими кризами в державі. Але водночас спостерігаються достатньо швидкі темпи відновлення та адаптивності до кризових умов.

Аналізуючи динаміку кількості підприємств торгівлі та зайнятих осіб у цій сфері (див. табл. 2.2), бачимо, що за аналізований період (з 2019 по 2023 роки) дані показники зменшились на 14,34 % та 17,89 % відповідно. Одночасне зростання обсягів реалізації на 32,81 % (див. табл. 2.1) та зниження кількості підприємств і зайнятих осіб (табл. 2.2) свідчить про значний вплив інфляції як фактору збільшення обсягу товарообороту в грошовому вираженні.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості підприємств та зайнятих осіб у сфері оптової та роздрібною торгівлі в Україні у 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Темпи зростання,%	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019	2023/2022
Кількість, од. або осіб							
Кількість підприємств в т.ч.:	834159	826129	777419	661158	714544	-14,34%	8,07%
- оптова торгівля	184043	173906	163035	136716	155989	-15,24%	14,10%
- роздрібна торгівля	591829	593264	557446	474454	503726	-14,89%	6,17%
- оптова та роздрібна торгівля авто. засобами	58287	58959	56938	49988	54829	-5,93%	9,68%

Продовження таб. 2.2

Кількість зайнятих працівників в т.ч.:	2385283	2353478	2337383	1911417	1958655	-17,89%	2,47%
- оптова торгівля	721013	694646	696541	582134	574619	-20,30%	-1,29%
- роздрібна торгівля	1509252	1507192	1490051	1203154	1255227	-16,83%	4,33%
- оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	155018	151640	150791	126129	128809	-16,91%	2,12%
Питома вага, %							
Кількість підприємств в т.ч.:	-	-	-	-	-	-	-
- оптова торгівля	22,06	21,05	20,97	20,68	21,83	-1,05%	5,57%
- роздрібна торгівля	70,95	71,81	71,70	71,76	70,50	-0,64%	-1,76%
- оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	6,99	7,14	7,32	7,56	7,67	9,81%	1,49%
Кількість зайнятих працівників в т.ч.:	-	-	-	-	-	-	-
- оптова торгівля	30,23	29,52	29,80	30,46	29,34	-2,94%	-3,67%
- роздрібна торгівля	63,27	64,04	63,75	62,95	64,09	1,28%	1,81%
- оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	6,50	6,44	6,45	6,60	6,58	1,19%	-0,34%

Джерело: побудовано та розраховано автором автором за даними [1]

Скорочення чисельності суб'єктів господарювання частково може бути обумовлене такими чинниками, як посилення конкуренції та вихід з ринку менш конкурентоспроможних і ефективних суб'єктів бізнесу, заміщення магазинів малих і середніх розмірів більшими об'єктами та торговельними мережами, зокрема негативний вплив мала пандемія COVID-19. Зменшення чисельності зайнятих у торгівлі швидше за все є свідченням послаблення економічних можливостей суб'єктів бізнесу стосовно не тільки нарощування масштабів господарювання, а й збереження існуючих позицій. Порівнюючи кількість підприємств у 2023-му з 2022 роком, стає очевидним, що відбувається розширення масштабів торгівлі у воєнний час (кількість

підприємств зросла на 8,07 %), водночас дещо збільшилась кількість зайнятих осіб, на жаль, непропорційно до кількості (на 2,47 %). Щодо зайнятих осіб, то зростання відбулось у сфері роздрібної торгівлі (на 4,33 %), у гуртовій кількість зайнятих осіб скоротилась на 1,29 %. Така тенденція свідчить про те, що збільшення кількості підприємств швидше за все відбулось за рахунок відкриття ФОПів, де переважно власник особисто займається і продажем, і іншими супутніми формальностями в малому бізнесі. Отже, розглядаючи дану ситуацію комплексно, можемо підкреслити, що незважаючи на деякі ситуативні позитивні зрушення, повноцінного процесу розширеного відтворення не відбувається, додана вартість не збільшується, наявний значний вплив інфляційних процесів тощо. Циклічність кризових станів у бізнес-середовищі України не дає набрати стійких темпів до економічного зростання та бізнесу щоразу доводиться повертатись на вихідну позицію на декілька років назад.

Розглядаючи структуру торгівлі за критеріями кількості підприємств і зайнятих осіб, ситуація щодо структури торгівлі змінилась. Так, левову частку за обома критеріями займає роздрібна торгівля.

Дані щодо кількості прибуткових і збиткових підприємств відображено на рис. 2.1.

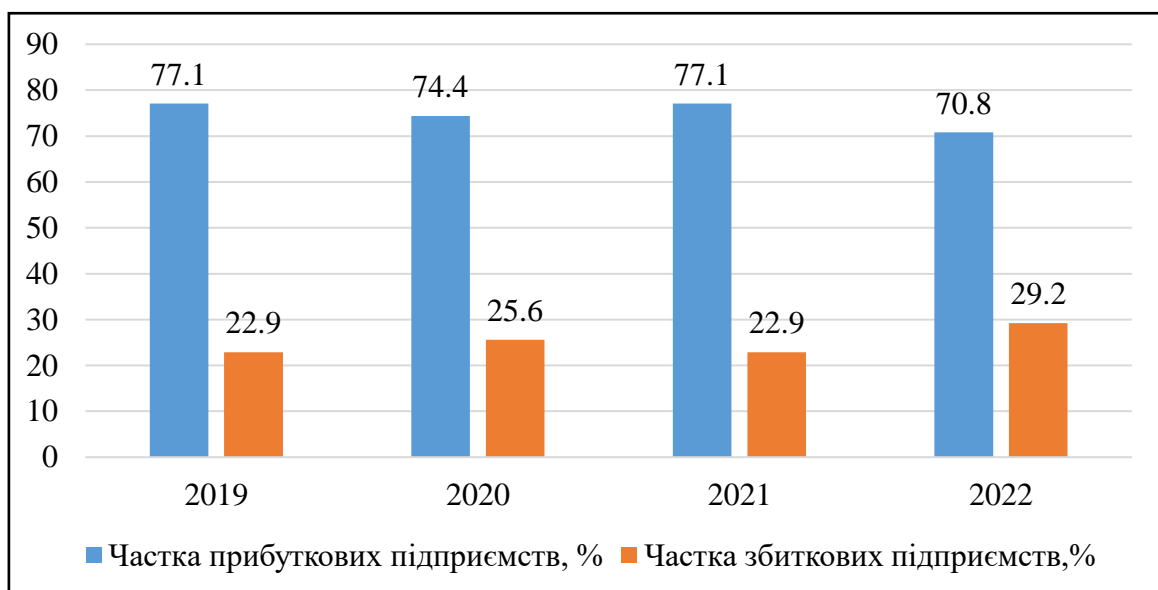


Рис. 2.1. Частка прибуткових і збиткових підприємств гуртової та роздрібною торгівлі в Україні за 2019–2022 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [2]

На рис. 2.1 показано, що протягом чотирьох років у сфері торгівлі переважала частка прибуткових підприємств – понад 70 %. Водночас частка збиткових не перевищувала 30 %, але все ж таки даний відсоток немалий, і було б позитивним його зменшення. Коли більш ніж третина підприємств торгівлі отримує збиток за результатами звітного року, слід більше уваги приділити аналізу причин такого результату. Розпочати слід з ідентифікації конкретних підприємств, тобто який саме товар реалізується ними, як довго вони на ринку, як побудована їх система управління та фінансове планування тощо. З представлених даних також чітко видно коливання фінансових результатів підприємств торгівлі саме в переломні для країни роки. Підтвердженням цього слугує підвищення частки прибуткових підприємств галузі у 2021 р. як результат відновлення після пандемії COVID-19. Якщо у 2020 р. прибутковими були лише 74,4 % підприємств, то у 2021 р. – вже 77,1 %. Це свідчить про те, що у вітчизняних підприємств є потенціал до економічного зростання, з огляду на те, що є значні труднощі у фінансуванні цього процесу (висока вартість кредитів, наприклад). Все ж таки на розвиток підприємства впливає й низка інших нематеріальних факторів (підприємницький хист, зв'язки, вміння домовлятися, менеджмент персоналу тощо). Можемо припустити, що переважно креативні рішення та комунікативні навички вітчизняних бізнесменів також відіграють важливу роль у формуванні описаних вище тенденцій.

Перейдемо більш конкретно до фінансових результатів діяльності підприємств торгівлі, їх ефективності та фінансового потенціалу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів та показників ефективності діяльності підприємств торгівлі України у 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019	2022/2021	2023/2022
Чистий збиток, млн. грн.	30 604,2	72 513,3	39 018,5	112 412,8	58 383,4	90,77%	188,10%	-48,06%
Чистий прибуток, млн. грн.	139 165,7	98 394,7	157 096,1	139 168,0	198 670,8	42,76%	-11,41%	42,76%
Чистий прибуток (сальдо), млн. грн.	108 561,5	25 881,4	118 077,6	26 755,2	140 287,4	29,22%	-77,34%	424,34%
Чистий дохід, млн. грн.	4345851,2	4519524,7	5994849,5	4452093,6	5771549,1	32,81%	-25,73%	29,64%
Собівартість, млн.грн.	504 879,0	571 803,4	892 066,5	822 987,8	-	-	-7,74%	-
Вартість активів (баланс), млн. грн.	2498322,7	2681378,9	2942658,9	3130280,2	3621557,2	44,96%	6,38%	15,69%
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств*	25,3%	16,2%	17,9%	17,2%	28,0%	2,70%	-0,70%	10,80%
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств*	16,4%	3,6%	14,8%	3,1%	15,6%	-4,88%	-11,70%	12,50%

Примітка. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

*динаміка змін розрахована як абсолютна зміна

Джерело: розраховано за даними [1]

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.3, орієнтуємось на відповідність динаміки показників «золотому правилу економіки», а саме тому, що чистий дохід має зростати більшими темпами, ніж вартість активів, а чистий прибуток має зростати вищим темпом, ніж чистий дохід.

Отже, беручи до уваги весь період аналізу за даними табл. 2.3, бачимо, що у 2023 році порівняно з базовим 2019 роком обсяг чистого доходу зріс меншими темпами, ніж вартість активів. Так, чистий дохід збільшився на 32,81 %, а вартість активів – на 44,96 %. Відповідно, така ситуація свідчить про низький рівень ефективності використання залучених ресурсів. Водночас динаміка чистого доходу переважає динаміку чистого прибутку, а саме чистий

прибуток зріс на 29,22 %. На жаль, на дату звернення відсутні дані щодо обсягу собівартості за 2023 рік. Але така ситуація свідчить про те, що підприємствам галузі торгівлі слід оптимізувати витрати та підвищити ефективність збутових заходів. Такі висновки підтверджуються динамікою показників рентабельності, адже за 5 років операційна діяльність зросла на 2,70 п.п., натомість рентабельність всієї діяльності зменшилась на 4,88 п.п.

Рентабельність підприємств торгівлі в Україні впала у кризовому 2020 р., коли для підприємств торгівлі характерними стали дуже низькі значення результатів фінансово-господарської діяльності, що призвело й до незначних показників рентабельності (3,56 % у 2020), проте, починаючи з 2021 року, ситуація змінилася та намітилася тенденція до підвищення рівня прибутковості та, відповідно, рентабельності загальної діяльності підприємств, значення якої з 2020 року (3,56 %) до 2021 року (14,80 %) зросли на 11,24 в.п.

Також слід відзначити, що на протигагу показникам рентабельності всієї діяльності, рентабельність операційної діяльності не показала різкого спаду у 2020 році порівняно із загальною діяльністю. Так, у 2020 році значення показника зменшилося на 9,06 в.п., або на близько 36 %. В порівнянні, значення рентабельності усієї діяльності, зменшилося на 12,87 в.п., або на близько 78,5 %. Швидке відновлення підприємств торгівлі після пандемії COVID-19 свідчить про високу адаптивність і ефективність торговельної галузі.

Важливо зупинитись на аналізі фінансової ситуації у 2021–2022 роках. Знову ж таки, пожвавлення темпів розвитку підприємств торгівлі у посткризовий період після COVID-19 нівелювалось із початком повномасштабного вторгнення у 2022 році. Цифри, представлені у табл. 2.3, чітко показують негативні економічні наслідки цих подій. По-перше, на 188,10 % зріс збиток підприємств, а прибуток знизився на 11,41 %. Сальдо чистого прибутку зменшилось на 77,34 % і становило 26 755,2 млн грн, порівняно з 2021 роком, де воно дорівнювало 118 077,6 млн грн. Чистий дохід

зменшився на 25,73 %, собівартість на 7,74 %, вартість активів зросла на 6,38 %.

Все ж наявні й інші передумови до посилення фінансового потенціалу вітчизняної торгівлі. Зростання вартості активів у такий період є позитивним моментом, адже свідчить про збереження та навіть деяке нарощення економічного потенціалу для майбутнього відновлення. Це, вочевидь, є свідченням капіталізації суб'єктів галузі, розширення їх фінансових, а звідси й економічних можливостей, покращення інвестиційної привабливості для залучення зовнішнього і внутрішнього інвестування в майбутні проекти розвитку.

Позитивним моментом є дані за 2023 рік, адже, наприклад, сальдо чистого прибутку має найбільше значення за аналізований період (140 287,4 млн грн, що на 424,34 % більше, ніж у 2022 році). Чистий дохід зріс на 29,64 %, а вартість активів на 15,69 %. Можна сказати, що політика уряду щодо підтримки бізнесу (релокація, пільгові кредити, гранти тощо) була досить ефективною в цей період, сприяла нівелюванню економічних ризиків і створенню фундаменту для тримання позицій на ринку. Так, рентабельність операційної діяльності збільшилась на 10,80 п.п., а всієї діяльності – на 12,50 п.п.

Аналіз господарської діяльності підприємства передбачає дослідження динаміки його ресурсів (активів) та джерел їх фінансування (пасивів). В табл. 2.4 та 2.5 представлені дані динаміки складу та структури активів підприємств оптової та роздрібною торгівлі.

Таблиця 2.4

Динаміка складу активів підприємств торгівлі України у 2019-2023

рр., млн грн

Показники	Роки					Темпи зростання, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019	2023/2022
Необоротні активи	347 600	370 354	394 886	431 842	453 651	30,51%	5,05%
В тому числі:							

Продовження таб. 2.4

- основні засоби та нематеріальні активи	212 090	228 612	240 650	260 545	277 539	30,86%	6,52%
- інвестиційна нерухомість	2 679	4 146	5 092	5 752	5 829	117,63%	1,34%
- довгострокові біологічні активи	82	70	72	62	119	44,46%	90,87%
- незавершені капітальні інвестиції	21 225	25 016	20 863	29 668	36 859	73,66%	24,24%
- довгострокові фінансові інвестиції	81 560	79 488	87 509	82 484	68 222	-16,35%	-17,29%
- інші необоротні активи	29 965	33 022	40 701	53 331	65 083	117,20%	22,04%
Оборотні активи	2 149 444	2 310 387	2 547 343	2 697 742	3 167 282	47,35%	17,40%
В тому числі:							
- запаси	545 877	611 688	717 468	783 845	924 613	69,38%	17,96%
- дебіторська заборгованість	1 386 926	1 458 025	1 557 283	1 587 527	1 816 727	30,99%	14,44%
- поточні фінансові інвестиції	32 104	32 951	27 531	21 804	26 231	-18,30%	20,30%
- грошові кошти	110 302	128 645	148 909	195 655	270 510	145,25%	38,26%
- витрати майбутніх періодів	11 794	12 201	12 138	18 307	21 441	81,80%	17,12%
- інші оборотні активи	62 062	66 257	83 373	89 793	107 351	72,97%	19,55%
БАЛАНС	2 498 323	2 681 379	2 942 659	3 130 280	3 621 557	44,96%	15,69%

Примітка. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

Джерело: розраховано за даними [1]

Так, обсяг необоротних активів у 2023 році склав 453 651 млн грн, а обсяг оборотних 3 167 282 млн грн. Зокрема спостерігається позитивна динаміка зростання обох типів активів, що може свідчити про поступове відновлення галузі. Оборотні активи зростають швидшими темпами, ніж необоротні активи (у 2023 році порівняно з 2019 роком на 47,35 % та 30,51 % відповідно), що відповідає специфіці галузі. Проте для формування більш детальної оцінки стану активів підприємств торгівлі варто проаналізувати їх складові. Найбільшою складовою необоротних активів у 2023 році були основні засоби та нематеріальні активи й довгострокові фінансові інвестиції. Саме ці підкатегорії показали найбільше зростання в абсолютному вираженні, проте основні позиції у зростанні мали інвестиційна нерухомість та інші

необоротні активи, темпи зростання яких з 2023 по 2019 рік склали 117,63 % та 117,20 % відповідно. Якщо ж розглянути оборотні активи, то основними їх складовими є запаси, дебіторська заборгованість і грошові кошти. Варто зазначити, що найбільші темпи зростання протягом періоду 2019–2023 років мали запаси, грошові кошти та витрати майбутніх періодів.

Структура активів підприємств торгівлі відповідає специфіці галузі. Дані представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури активів підприємств торгівлі України у 2019-2023 рр., %

Показники	Роки					Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023-2019	2023-022
Необоротні активи (в структурі активів)	13,91%	13,81%	13,42%	13,80%	12,53%	-1,39%	-1,27%
основні засоби та нематеріальні активи	61,02%	61,73%	60,94%	60,33%	61,18%	0,16%	0,85%
інвестиційна нерухомість	0,77%	1,12%	1,29%	1,33%	1,28%	0,51%	-0,05%
довгострокові біологічні активи	0,02%	0,02%	0,02%	0,01%	0,03%	0,00%	0,01%
незавершені капітальні інвестиції	6,11%	6,75%	5,28%	6,87%	8,13%	2,02%	1,26%
довгострокові фінансові інвестиції	23,46%	21,46%	22,16%	19,10%	15,04%	-8,43%	-4,06%
інші необоротні активи	8,62%	8,92%	10,31%	12,35%	14,35%	5,73%	2,00%
Оборотні активи (в структурі активів)	86,04%	86,16%	86,57%	86,18%	87,46%	1,42%	1,27%
запаси	25,40%	26,48%	28,17%	29,06%	29,19%	3,80%	0,14%
дебіторська заборгованість	64,52%	63,11%	61,13%	58,85%	57,36%	-7,17%	-1,49%
поточні фінансові інвестиції	1,49%	1,43%	1,08%	0,81%	0,83%	-0,67%	0,02%
грошові кошти	5,13%	5,57%	5,85%	7,25%	8,54%	3,41%	1,29%
витрати майбутніх періодів	0,55%	0,53%	0,48%	0,68%	0,68%	0,13%	0,00%
інші оборотні активи	2,89%	2,87%	3,27%	3,33%	3,39%	0,50%	0,06%

Примітка. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

Джерело: розраховано за даними [1]

Дані табл. 2.5 показують, що питома вага необоротних активів коливається в межах 12-14%, а оборотних активів в межах 86-88%. Натомість, питома вага необоротних активів з кожним роком зменшується, оборотних збільшується.

Напротивагу активам, варто також розглянути і капітал підприємств торгівлі, які дають детальніше розуміння щодо джерел фінансування (див. табл. 2.6 та табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Динаміка складу капіталу підприємств торгівлі України у 2019-2023

рр., млн грн

Показники	Роки					Темпи зростання, %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019	2023/2022
Власний капітал	188 647	234 437	312 423	343 649	483 609	156,36%	40,73%
в тому числі:							
- зареєстрований (пайовий) капітал	215 951	237 098	234 624	253 561	283 280	31,18%	11,72%
- капітал у дооцінках та додатковий капітал	42 501	38 653	44 680	45 349	53 179	25,12%	17,26%
- резервний капітал	3 997	4 174	4 357	4 871	5 139	28,57%	5,51%
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	- 55 967	- 29 356	47 430	57 647	159 417		176,54%
- неоплачений та вилучений капітал	17 836	16 133	18 668	17 780	17 405	-2,41%	-2,11%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	240 634	252 931	244 994	283 228	294 915	22,56%	4,13%
Поточні зобов'язання і забезпечення	2 068 352	2 193 998	2 384 733	2 503 386	2 843 030	37,45%	13,57%
в тому числі:							
- короткострокові кредити банків	135 343	133 774	145 029	156 094	159 854	18,11%	2,41%
- поточна кредиторська заборгованість	1 238 386	1 258 340	1 407 252	1 380 913	1 552 605	25,37%	12,43%
- поточні забезпечення	17 483	17 947	20 343	19 543	23 035	31,76%	17,87%
- доходи майбутніх періодів	7 708	6 639	7 178	11 361	12 315	59,77%	8,40%
- інші поточні зобов'язання	669 432	777 299	804 931	935 476	1 095 220	63,60%	17,08%
БАЛАНС	2 498 323	2 681 379	2 942 659	3 130 280	3 621 557	44,96%	15,69%

Примітка. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

Джерело: розраховано за даними [1]

Найбільший обсяг джерел фінансування займають поточні зобов'язання. У 2023 році їх значення 2 843 030 млн грн. Порівняно з 2019 роком їх обсяг у 2023 році збільшився на 37,45 %. Варто звернути увагу, що більшими темпами зростає обсяг власного капіталу. Так, у 2023 році його обсяг становив 483 609 млн грн, що на 156,36 % більше, ніж у 2019 році. У воєнні роки обсяг власного капіталу також зростає, наприклад, порівнюючи цей показник з результатом за 2022 рік, то збільшення відбулось на 40,73 %. Так само зростає обсяг довгострокових і поточних зобов'язань у цей період (2022–2023 рр.), а саме на 4,13 % та 13,57 % відповідно. Описана тенденція є позитивною передумовою в контексті посилення фінансового потенціалу галузі та її підприємств, адже не звертаючи уваги на кризові ситуації, відбувається балансова капіталізація підприємств торгівлі (а значить, посилюється фінансова стійкість) і водночас присутня мобільність у залученні коштів (зростання позикового капіталу). До 2020 року ситуація в плані балансової капіталізації відповідала тенденціям, описаним В. Зимовцем та К. Багацькою [3]. А саме те, що чистий прибуток не був домінівним джерелом цього процесу, більш того, майже всі галузі економіки були збитковими (в тому числі торгівля). Науковці висували твердження, що номінальне зростання балансової капіталізації вітчизняних підприємств на тлі перманентної збитковості може бути ознакою виведення реальних прибутків з підприємства у вигляді внесків до статутного капіталу інших компаній (рециркуляція офшорного капіталу). Поряд із цим, причиною низького рівня капіталізації прибутку може бути його реінвестування до статутного капіталу. Але все ж таки в умовах високої боргової залежності свідоме зростання відповідальності власників за боргами підприємства шляхом збільшення статутного капіталу за рахунок внутрішніх джерел не було поширеним серед українських підприємств [3, ст. 17–18].

В. Зимовець та К. Багацька спостерігали, що у структурі власного капіталу вагому перевагу має вкладений капітал, представлений зареєстрованим і додатковим, над накопиченим капіталом, який формується за рахунок нерозподіленого прибутку та резервів. Основною причиною високої частки додаткового капіталу є переоцінка необоротних активів за справедливою вартістю, що в умовах високої інфляції дає змогу частково індексувати власний капітал [3, ст. 18].

Натомість починаючи з 2021 року ситуація значно змінюється, зокрема тим, що підприємства отримують прибуток і капіталізують його частину. І з кожним роком частка нерозподіленого прибутку зростає: з 15,18 % у 2021-му до 32,96 % у 2023 році (табл. 2.7).

Розглянемо детальніше структуру капіталу підприємств торгівлі в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка структури капіталу підприємств торгівлі України у 2019-2023 рр.

Показники	Роки					Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019	2023/2022
Власний капітал (у структурі пасивів)	7,55%	8,74%	10,62%	10,98%	13,35%	5,80%	2,38%
- зареєстрований (пайовий) капітал	114,47%	101,14%	75,10%	73,78%	58,58%	-55,90%	-15,21%
- капітал у дооцінках та додатковий капітал	22,53%	16,49%	14,30%	13,20%	11,00%	-11,53%	-2,20%
- резервний капітал	2,12%	1,78%	1,39%	1,42%	1,06%	-1,06%	-0,35%
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-29,67%	-12,52%	15,18%	16,78%	32,96%		16,19%
- неоплачений та вилучений капітал	9,45%	6,88%	5,98%	5,17%	3,60%	-5,86%	-1,57%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення (у структурі пасивів)	9,63%	9,43%	8,33%	9,05%	8,14%	-1,49%	-0,90%
Поточні зобов'язання і забезпечення (у структурі пасивів)	82,79%	81,82%	81,04%	79,97%	78,50%	-4,29%	-1,47%
- короткострокові кредити банків	6,54%	6,10%	6,08%	6,24%	5,62%	-0,92%	-0,61%
- поточна кредиторська заборгованість	59,87%	57,35%	59,01%	55,16%	54,61%	-5,26%	-0,55%
- поточні забезпечення	0,85%	0,82%	0,85%	0,78%	0,81%	-0,04%	0,03%

Продовження таб. 2.7

- доходи майбутніх періодів та відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0,37%	0,30%	0,30%	0,45%	0,43%	0,06%	-0,02%
- інші поточні зобов'язання	32,37%	35,43%	33,75%	37,37%	38,52%	6,16%	1,15%

Примітка. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

Джерело: розраховано за даними [1]

Варто також зазначити, що особливістю українських підприємств торгівлі є наявність суттєвого розміру поточних зобов'язань у структурі капіталу. Так, їх питома вага знаходиться в межах 78–83 % протягом 5 років. Довгострокові забезпечення складають 8–10 %, а власний капітал від 7,55 % у 2019 році зріс до 13,35 % у 2023 році.

Найбільшу частку в поточних зобов'язаннях займає кредиторська заборгованість, що склала 54,61 % всіх поточних зобов'язань у 2023 році. Але їх частка щороку зменшується. Додатковою складовою капіталу підприємств торгівлі є також інші поточні зобов'язання, які сформували 38,52 % поточних зобов'язань у 2021 році та збільшуються щороку. Така структура капіталу є винятковою на фоні економік інших країн. Зокрема, це питання поглиблено вивчає В. Зимовець [4]. Науковець зазначає, що на тлі зростання боргового навантаження відтворювалася викривлена структура боргу, проявом якої є аномально висока частка інших короткострокових зобов'язань (поточні зобов'язання за мінусом короткострокових банківських кредитів, кредиторської заборгованості, виданих авансів і поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями) у фінансуванні бізнесу. Зокрема, в його дослідженні визначено, що найбільше викривлення присутнє саме у сфері торгівлі. Однією з причин є доволі вагома частка малого бізнесу у структурі видів підприємств, якому такий вид фінансування є більш прийнятним та доступним та відбувається у вигляді реінвестицій власників бізнесу (під виглядом позикового капіталу) [4, ст. 153].

Також така аномально висока частка інших короткострокових зобов'язань у фінансуванні бізнесу є ознакою застосування неринкових боргових інструментів і дає підстави для припущення про інсайдерський

характер їхнього походження. Крім того, це засвідчує про недостатні обсяги банківського кредитування та труднощі із розміщенням облігаційних позик на фінансовому ринку [4 ст. 153].

Проте, певною мірою, проблемним аспектом, який стримує зростання ефективності в галузі вітчизняної торгівлі, залишається недостатньо висока ділова активність підприємств, зокрема в частині оборотності активів і безпосередньо оборотних активів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ділової активності підприємств торгівлі
України у 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023-2019	2023-2022
1. Коефіцієнт оборотності, разів	×	×	×	×	×	×	×
1.1. всіх оборотних активів	2,022	1,956	2,353	1,650	1,822	-0,200	0,172
1.2. запасів	0,925	0,935	1,243	1,050	×	×	×
1.3. дебіторської заборгованості	3,133	3,100	3,850	2,804	3,177	0,043	0,372
1.4. кредиторської заборгованості	0,408	0,454	0,634	0,596	×	×	×
2. Період оборотів, днів	×	×	×	×	×	×	×
2.1. всіх оборотних активів	178,05	184,03	152,97	218,14	197,56	19,50	-20,58
2.2. запасів	389,23	385,11	289,54	342,88			
2.3. дебіторської заборгованості	114,89	116,14	93,52	128,37	113,32	-1,57	-15,05
2.4. кредиторської заборгованості	883,02	792,23	567,91	604,05	×	×	×
3. Тривалість операційного циклу, днів	504,12	501,25	383,06	471,25	×	×	×
4. Тривалість фінансового циклу, днів	-378,90	-290,99	-184,85	-132,81	×	×	×

Примітка. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

Джерело: розраховано за даними [1]

Загальна тенденція ділової активності, виражена коефіцієнтом оборотності оборотних активів, є спадною. А саме у 2023 році даний показник становив 1,822 рази, а у 2019 році 2,022 рази, що на 0,200 рази менше. Відповідно збільшується кількість днів обороту до оборотних активів: з 178,05 дня у 2019 році до 197,56 дня у 2023 році (тобто на 19,50 дня більше). Такий стан речей відповідає ситуації, описаній вище, щодо динаміки змін фінансових результатів діяльності підприємств торгівлі. Зниження оборотності веде до зростання потреб у фінансових ресурсах, і до скорочення доходів, необхідності пошуку джерел фінансування, оптимізації витрат тощо. Найбільший спад ділової активності був у 2022 році, а вже у 2023 році ситуація покращилась. Зокрема, від'ємне значення тривалості фінансового циклу свідчить про нестачу грошових коштів, підприємства фінансуються за рахунок позикових коштів.

Розглядаючи дані табл. 2.8 з позиції галузевих особливостей, то очевидно, що таке значення надто високе та швидше характерне для тривалості виробничого циклу підприємств реального сектору економіки, зокрема АПК, промисловості й т. ін.

Таким чином, констатуємо, що подальше змінення потенціалу фінансово-економічної стійкості вітчизняних підприємств торгівлі значною мірою корелює зі зростанням швидкості оборотності товарних запасів і загалом оборотних активів, що дозволить вивільнити частину власного робочого капіталу та спрямувати його на збільшення торгових площ, розширення асортименту товарів і низки супутніх торговельних послуг, впровадження сучасних технологій в обліково-аналітичні процеси, комунікацію зі споживачами та постачальниками, формування й реалізацію програмних заходів з покращення рівня фінансового потенціалу підприємств торгівлі в Україні. Щодо фінансової складової, то, на нашу думку, попередньо є підстави до її трактування як значно менш забезпеченої. Такий висновок обумовлюється нестабільністю низки показників фінансового стану та фінансових коефіцієнтів галузі торгівлі в Україні (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка показників фінансової стійкості підприємств торгівлі
України у 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023-2019	2023-2022
Коефіцієнт фінансової автономії	0,076	0,087	0,106	0,110	0,134	0,058	0,024
Коефіцієнт фінансової залежності	13,243	11,438	9,419	9,109	7,489	-5,755	-1,620
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,843	-0,580	-0,264	-0,257	0,062	×	×
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,924	0,913	0,894	0,890	0,866	-0,058	-0,024
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	12,240	10,437	8,417	8,109	6,489	-5,751	-1,620
Показник фінансового леввериджу	12,243	10,438	8,419	8,109	6,489	-5,755	-1,620
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,074	-0,059	-0,032	-0,033	0,009	×	×

Примітка. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

Джерело: розраховано за даними [1]

Так, на тлі достатньо високих (як для цього виду економічної діяльності) показників мобільності та співвідношення активів незадовільними залишалися значення таких фінансових показників, як коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнт фінансової автономії. Це є негативним і свідченням того, що більша частина ключових статей оборотних активів підприємств торгівлі сформована за рахунок залученого капіталу, а саме товарних кредитів. Зокрема, починаючи з 2019 року, наявна тенденція до покращення значень цих показників протягом 2019–2021 рр., проте враховуючи несуттєвий рівень зростання, залишається суттєва залежність підприємств торгівлі від постачальників товарів, кредиторів тощо.

Враховуючи вищезазначене, можна дійти висновку, що саме неоптимальна структура розподілу капіталу та залежність від кредиторської заборгованості мала суттєвий вплив на фінансову стійкість підприємств торгівлі у 2019–2023 рр. Так, для торгівлі нормативним вважається значення

коефіцієнта фінансової автономії на рівні більш ніж 0,3. Натомість у 2021 році відповідний показник становив лише 0,134.

Додатковим показником, що характеризує залежність від позикових коштів, є коефіцієнт фінансової залежності, що у 2023 році склав 7,489. Це свідчить, що підприємства торгівлі залучали 7,49 грн позикових коштів на 1 грн власного капіталу. Проте варто зазначити, що значення цього коефіцієнта у 2019 році становило 13,243, відповідно, за аналізований період часу фінансова залежність бізнесу торгівлі знизилася вдвічі.

Таким чином, фінансова стабільність вітчизняних підприємств торгівлі нестабільна, що є негативним фактором впливу на їх фінансовий потенціал. Проте сучасні тенденції фінансово-економічної стійкості підприємств торгівлі України засвідчують достатність ресурсних можливостей для досягнення позитивних змін у їх функціонуванні та розвитку. Водночас без проактивних заходів у частині покращення фінансового стану вітчизняних суб'єктів торговельного бізнесу стверджувати про посилення потенціалу їх фінансово-економічної стійкості не доводиться [5, ст. 613, 614]. У 2023 році аналізовані показники покращуються, спостерігається нарощення фінансової міцності, що є позитивним сигналом до перспективи швидкого повоєнного відновлення економіки країни.

В табл. 2.10 розраховані показники платоспроможності підприємств торгівлі України.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників платоспроможності підприємств торгівлі
України у 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023-2019	2023-2022
Загальний коефіцієнт покриття	1,039	1,053	1,068	1,078	1,114	1,039	0,036

Проміжний коефіцієнт покриття	0,724	0,723	0,715	0,712	0,734	0,724	0,022
-------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Продовження таб. 2.10

Коефіцієнт відволікання оборотних активів:							
- У запаси	0,254	0,265	0,282	0,291	0,292	0,254	0,001
- У дебіторську заборгованість	0,645	0,631	0,611	0,588	0,574	0,645	-0,015
Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань	0,264	0,279	0,301	0,313	0,325	0,264	0,012
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	-0,291	-0,222	-0,115	-0,113	0,032	-0,291	0,145
Маневреність власних оборотних коштів	-0,694	-0,946	-1,806	-2,218	9,030	-0,694	11,248

Примітка. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

Джерело: розраховано за даними [1]

На середньому рівні протягом 2019–2023 рр. перебували значення таких фінансових коефіцієнтів, як загальний та проміжний коефіцієнт покриття, що загалом є свідченням про наявність у компанії оборотних активів, які можуть бути конвертовані у ліквідні грошові ресурси з часом, у поєднанні з надмірним розподілом капіталу в оборотних активах. Це свідчить про наявність у підприємства значного обсягу оборотних активів, які покривають поточні зобов'язання та можуть бути використані в разі необхідності розрахунку підприємств торгівлі з постачальниками та кредиторами.

Варто також звернути увагу на частку власного оборотного капіталу у покритті запасів і коефіцієнт маневрування, що мають від'ємні значення, проте показують позитивну динаміку зростання. Таким чином, подальша стабілізація фінансового стану вітчизняної галузі потребує нарощення необоротних активів, зокрема активної частини основних засобів, а також інвестицій і нематеріальних активів [6, с. 86–89].

Деформована модель фінансування українських підприємств існує вже багато років. Зокрема, В. Зимовець спостерігає таку тенденцію з 2008 року та

зазначає, що структура капіталу підприємств корпоративного сектору України є переобтяженою борговим фінансуванням [4, ст. 149]. Мало того, за показником боргового навантаження (борг/власний капітал) українські підприємства мають найвище значення у світі, поступаючись лише мексиканським підприємствам [4, ст. 151]. Суть деформованої моделі в тому, що у структурі капіталу найбільшу частку займають інші короткострокові зобов'язання, через брак кредитів або їх високу вартість (адже левову частку в економіці України займають малі підприємства, для яких кредити є дорогими, або ж самі підприємства не відповідають вимогам банку) та нерозвиненість фінансового ринку.

Те, що така модель фінансування в Україні існує довго, показує, що самі підприємства (як механізм), їх власники, постачальники, працівники звикли до неї. А значить, фінансовий менеджмент українського бізнесу будується на цій основі (управління кредиторською заборгованістю), а значить, досвід управління іншими фінансовими ресурсами та інструментами менш розвинений.

З одного боку, в цьому є позитив, адже підприємства вміють домовлятися та підтримувати одне одного, що з кращого боку характеризує українську культуру ведення бізнесу. З іншого боку, якщо говорити про економічне зростання та інституційну ефективність, то така «звичка» є негативним стримувальним фактором. Адже підприємства та інституційне середовище екстенсивно ставляться до питання підвищення рівня інвестиційної привабливості.

В. Зимовець виявив, що в Україні має місце перевищення балансової вартості капіталу над ринковою вартістю. Що є ознакою недовіри та відображає високі інвестиційні ризики для інвесторів [4, ст. 162].

У підсумку аналізу статистичних даних щодо розвитку галузі торгівлі України, а саме в контексті впливу його стану і тенденцій на формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі, є підстави до узагальнення його результатів з подальшим формуванням висновків у частині врахування

зовнішніх чинників впливу на формування політики управління фінансовим потенціалом і можливостями економічного розвитку підприємств.

Таким чином, перед вітчизняними підприємствами – торговельними мережами, які спеціалізуються на гуртовому та роздрібному продажу товарів, постають виклики, що, з одного боку, дозволяють використати потенціал відновлювальних тенденцій розвитку галузі торгівлі України та можливості розвитку ритейлу саме їх товарному сегменту, а з іншого – вимагають реалізації заходів адаптаційного характеру для мінімізації негативного впливу загроз внутрішнього і зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що в умовах майбутньої необхідності повоєнного відновлення український бізнес потребуватиме більше фінансових ресурсів, які, швидше за все, неможливо буде отримати тільки з внутрішніх джерел (усередині країни). Слід думати на перспективу та вектор розвитку спрямовувати на формування інвестиційної привабливості. Такий формат зможе розвинути навички менеджерів, мінімізувати рівень тіньової економіки, поліпшити співпрацю бізнесу та держави, підвищить довіру працівників тощо.

2.2 Аналіз факторів, що впливають на формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі України

Фактори та умови, які впливають на створення та реалізацію фінансового потенціалу підприємств, різноманітні. Їх відмінність полягає як у їхньому внутрішньому характері, так і в тому, який вплив вони мають на фінансовий потенціал підприємства, який постійно зазнає змін. Аналіз факторів, що впливають на формування фінансового потенціалу підприємства, є важливим і вимагає більш детального розгляду його компонентів, впливових факторів і умов розвитку. З урахуванням мікро- та макросередовища можна не тільки передбачати можливі зміни у потенціалі внаслідок зовнішніх факторів, а й вживати необхідних заходів для коригування такого впливу та досягнення поставлених підприємством цілей.

Традиційно до основних груп факторів впливу на формування фінансового потенціалу відносять наступні: загальноекономічні (ВВП, рівень інфляції, доходи домогосподарств, внутрішня та зовнішня конкуренція тощо); політичні та правові (податкова та митна політика, ліцензування, політична стабільність, державні гранти, програми стимулювання бізнесу тощо); технологічні (рівень розвитку та активності впровадження автоматизованих та цифрових рішень тощо); соціально-демографічні (поведінка споживача, демографічна ситуація тощо); внутрішні фактори підприємства (фінансово-економічний стан, кадровий потенціал, збутова політика тощо); зовнішньоекономічні (курс валют, умови виходу на міжнародні ринки тощо).

Враховуючи специфіку галузі торгівлі, можна також додати рівень розвитку торговельної інфраструктури (транспортні можливості, логістика, складські приміщення, наявність торговельних площ, тощо).

Так, одним з основних макроекономічних показників є валовий внутрішній продукт, який комплексно описує економічну ситуацію в країні. Також ВВП не лише дає можливість отримати об'єктивну інформацію щодо загального стану економіки, а й дозволяє виявити та виміряти потенційні можливості для стабілізації та розвитку економіки. За допомогою даних про розмір ВВП та його динаміку можна виявити стійкі тенденції, що виникли протягом аналізованого періоду, робити прогнози щодо розвитку країни та визначати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності економічної та соціальної політики.

Враховуючи природу ВВП як основоположного макроекономічного показника та коефіцієнта фінансової автономії, цілком прозорою є тенденція, що зростання номінального та реального ВВП має вплив на питому вагу власного капіталу підприємств торгівлі та загальної вартості його фінансових ресурсів, демонструючи, що збільшення ВВП призводить до незалежності підприємств від зовнішніх позик.

Початково слід провести аналіз для виявлення кореляційного зв'язку між ВВП і власним капіталом підприємств торгівлі в Україні. Для цього були

зібрані дані за 16 років (з 2008 року по 2023 рік) по обсягу номінального ВВП та власного капіталу підприємств торгівлі (див. дод. А). Кореляцію було обчислено в Excel за формулою коефіцієнта кореляції Пірсона (див. формулу 2.1).

$$r = \frac{n \sum(xy) - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}, \quad (2.1)$$

де

x і y – номінальний ВВП та власний капітал торговельних підприємств відповідно;

n – кількість спостережень (кількість років).

За даним підходом наявні такі інтерпретації отриманого результату:

- $r > 0,7$: сильна позитивна кореляція (значення пов'язані);
- $0,3 \leq r \leq 0,7$: помірна кореляція;
- $r < 0,3$: слабка кореляція;
- $r = 0$: зв'язок відсутній.

Для точності розрахунку в середовищі Excel було використано наступну функцію: =CORREL(A:A; B:B).

Для перевірки значущості обчисленого коефіцієнта кореляції було використано методику t-тесту (за Стьюдентом) за формулою 2.2:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}, \quad (2.2)$$

де

r — коефіцієнт кореляції;

n — кількість спостережень;

t — значення t-статистики.

Отримане значення t порівнюється з критичним значенням t за таблицею Стьюдента. В нашому випадку за умови, що $\alpha=0,025$ (похибка) для двостороннього тесту і ступінь свободи за t-розподілом становить 14 ($n-2=16-2=14$), то **t-критичне дорівнює 2,145**.

Отже, за результатами розрахунків були отримані результати представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Результати розрахунку коефіцієнта кореляції між номінальним ВВП
та власним капіталом підприємств торгівлі**

Показник	Результат	Пояснення
Коефіцієнт кореляції Пірсона (лінійний зв'язок)	$r=0,82$	$r>0,7$: сильна позитивна кореляція (значення пов'язані).
t-тест Стьюдента	$t=5,385$	Критичне значення t для двостороннього тесту з $\alpha=0,025$ і 14 ступенями свободи дорівнює 2,145. Розраховане значення t-тесту більше критичного значення, отже кореляція є статистично значуща.

Джерело: розраховано автором на основі даних з [1, 7]

Отримані розрахунки, свідчать про те, що між динамікою номінального ВВП та обсягом власного капіталу підприємств торгівлі є кореляційний зв'язок. Це означає, що в часи, коли в країні наявне економічне зростання, фінансова автономія підприємств торгівлі скоріш зростає і навпаки. Дані спостереження є корисними для довгострокового планування діяльності підприємств торгівлі, адже врахування факторів впливу зовнішнього середовища є важливим критерієм ефективного бізнес-планування, але присутність причинно-наслідкового зв'язку потребує подальших досліджень.

Коефіцієнт фінансової залежності є показником стійкості компанії з фінансового боку та вказує на її здатність здійснювати заплановану діяльність у довгостроковій перспективі.

Також враховуючи, що інші показники фінансової стійкості є протилежними до показника фінансової автономії, прогнозованою є зворотній зв'язок з ВВП.

Вплив ВВП на формування фінансового потенціалу українських підприємств, зокрема, що спеціалізуються на торгівлі, також є цілком закономірним. Розрахункові дані, які відображають реальну ситуацію представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Співвідношення динаміки ВВП та основних коефіцієнтів фінансової стійкості підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Номінальний ВВП, млн.грн	3 974 564	4 194 102	5 459 574	5 191 028	6537825
Реальний ВВП, млн.грн	3 675 728	3 818 456	4 363 582	3 865 780	5518062
Коефіцієнт фінансової автономії	0,076	0,087	0,106	0,110	0,134
Коефіцієнт фінансової залежності	13,243	11,438	9,419	9,109	7,489
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,843	-0,580	-0,264	-0,257	0,062
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,924	0,913	0,894	0,890	0,866
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	12,240	10,437	8,417	8,109	6,489
Показник фінансового левериджу	12,243	10,438	8,419	8,109	6,489
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,074	-0,059	-0,032	-0,033	0,009
Ланцюговий темп приросту, %					
Номінальний ВВП	11,69	5,52	30,17	-4,92	25,94
Реальний ВВП	19,21	3,88	14,28	-11,41	42,74
Коефіцієнт фінансової автономії	×	15,79	21,43	3,40	21,64
Коефіцієнт фінансової залежності	×	-13,64	-17,65	-3,29	-17,79
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	×	-31,19	-54,47	-2,77	-124,14
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	×	-1,26	-2,07	-0,39	-2,67
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	×	-14,72	-19,36	-3,66	-19,98
Показник фінансового левериджу	×	-14,75	-19,34	-3,68	-19,98
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	×	-20,45	-44,97	0,99	-128,93
Еластичність фінансової стійкості за номінальним ВВП					
Коефіцієнт фінансової автономії	×	2,858	0,710	-0,692	0,834
Коефіцієнт фінансової залежності	×	-2,469	-0,585	0,669	-0,686
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	×	-5,647	-1,805	0,563	-4,785
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	×	-0,228	-0,069	0,078	-0,103
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	×	-2,666	-0,642	0,745	-0,770
Показник фінансового левериджу	×	-2,670	-0,641	0,748	-0,770
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	×	-3,702	-1,490	-0,200	-4,970

Примітка. Оптова та роздрібною торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів (великі, середні та малі підприємства).

Джерело: розраховано автором на основі даних з [1, 7]

Відобразимо динаміку змін ВВП та окремих коефіцієнтів фінансової стійкості на графіку (див. рис. 2.2).

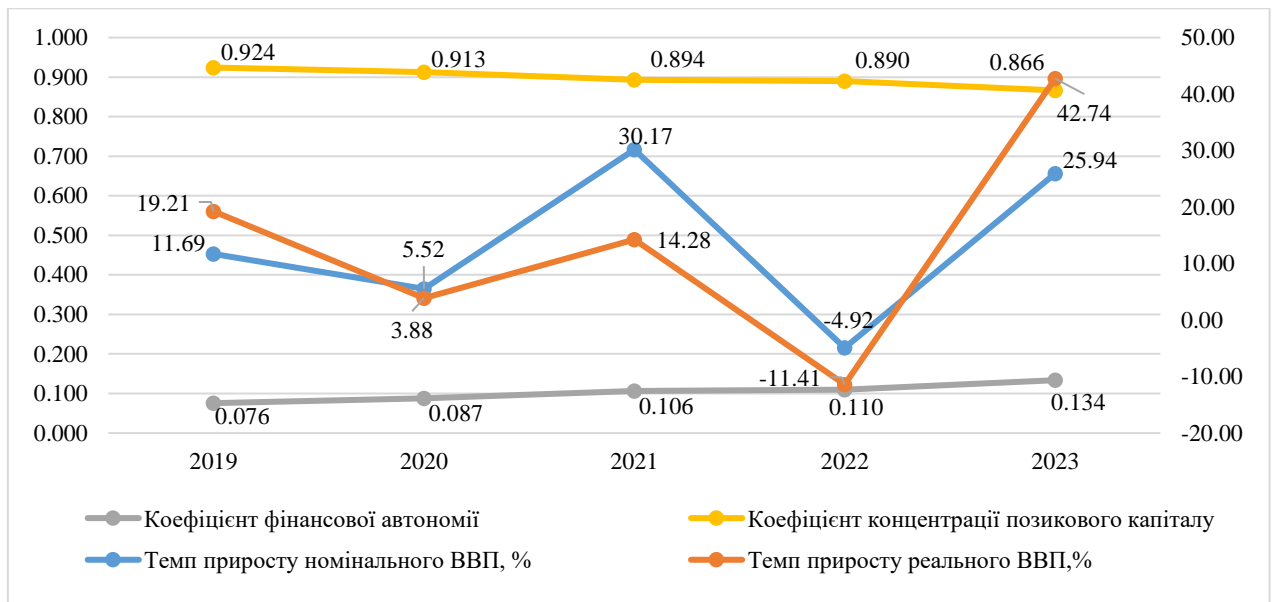


Рис. 2.2. Динаміка темпів росту номінального та реального ВВП та показників фінансової стійкості підприємств оптової та роздрібної торгівлі у 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних з [1, 7]

Співвідношення темпу зростання номінального ВВП 2023/2022 рр. до загального коефіцієнту фінансової автономії демонструє, що зростання номінального ВВП на 1% відбувається паралельно зі збільшенням коефіцієнту фінансової автономії на 0,834%. Схожий кореляційний зв'язок спостерігався і у період з 2020 по 2021 роки. Інакша ситуація наявна у 2022 році, адже номінальне ВВП зменшилось на 4,97%, а коефіцієнт фінансової автономії збільшився на 3,40% (даний темп приросту менший ніж у попередніх періодах). Зниження номінального ВВП на 1% відбувалося при паралельному зростанні коефіцієнта фінансової автономії на 0,692%. Ситуація, яка склалась у 2022 році показує, що економічні процеси в країні можуть змінювати сталі (логічні) тенденції.

Це підтверджується результатом розрахунку коефіцієнта кореляції Пірсона (див. табл. 2.13). Дані для розрахунку представлені в Дод. Б.

Таблиця 2.13

**Результати розрахунку коефіцієнта кореляції між номінальним ВВП
та коефіцієнтом фінансової автономії підприємств торгівлі**

Показник	Результат	Пояснення
Коефіцієнт кореляції Пірсона (лінійний зв'язок)	$r=0,15$	$0,3 \leq r \leq 0,3$: помірна кореляція; (слабкий позитивний зв'язок між змінними).
t-тест Стьюдента	$t=0,566$	Критичне значення t для двостороннього тесту з $\alpha=0,025$ і 14 ступенями свободи дорівнює 2,145. Розраховане значення t- тесту менше критичного значення, не є статистично значущим.

Джерело: розраховано автором на основі даних з [1, 7]

Результати наведені в табл. 2.13 статистично інтерпретується так, що лише 2,25% змін у залежній змінній пояснюються змінами незалежної змінної. Решта 97,75% пояснюється іншими факторами або випадковістю. Ми це і спостерігаємо в аналізі еластичності між даними показниками. Характер впливу ВВП на коефіцієнт фінансової автономії формується під тиском інших факторів, в тому числі нематеріальних, наприклад політична стабільність тощо. Можна підкреслити, що зміна фінансової автономії підприємств торгівлі залежить від комплексу факторів.

Розглянемо коефіцієнт концентрації позикового капіталу (див. табл. 2.12). Даний показник має зворотню кореляцію з темпом приросту номінального ВВП, окрім 2022 року. У 2023 році наявне наступне співвідношення цих показників: зростання номінального ВВП на 1% відбувається паралельно зі зниженням коефіцієнта концентрації позикового капіталу на 0,103%. У 2022 році зростання номінального ВВП на 1% відбувається паралельно зі збільшенням даного аналітичного показника на 0,078%.

Процеси динаміки ВВП та інших коефіцієнтів фінансової стійкості прямопротилежні. Збільшення реального та номінального ВВП у тій чи іншій мірі супроводжується сповільненням темпів зростання коефіцієнтів фінансової залежності, маневреності власного капіталу, концентрації позикового капіталу, співвідношення позикових та власних коштів,

фінансового левериджу та забезпечення власними засобами. Підкреслимо, що винятковою є лише ситуація у 2022 році.

Аналогічний аналіз проведемо в розрізі оптової та роздрібної торгівлі (див. Дод. В, Дод. Г відповідно).

Результати представлені в Дод. В показують, що між ВВП та коефіцієнтом фінансової автономії існує кореляційний зв'язок протягом досліджуваного періоду. Так, у 2023 році зростання ВВП на 1% супроводжується збільшенням фінансової автономії на 0,838% на підприємствах оптової торгівлі.

В сфері роздрібної торгівлі ситуація інакша (див. Дод. Г), адже у 2020-2022 роках була тенденція зворотної кореляції між динамікою ВВП та фінансовою стійкістю. Тобто при збільшенні ВВП на 1% фінансова стійкість зменшувалась, натомість концентрація позикових коштів зростала. Це може свідчити про дефіцит фінансових ресурсів на підприємствах торгівлі, інфляційний вплив тощо.

Динаміка ВВП також може мати прямий вплив на основні коефіцієнти платоспроможності. За результатами дослідження усіх підприємств, задіяних у оптовій та роздрібній торгівлі України, за позитивної динаміки ВВП збільшується й темп зростання загального коефіцієнту покриття, коефіцієнту відволікання оборотних активів у запаси, а також коефіцієнту участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань.

Таким чином, стабільність національної економіки є індикатором здатності підприємств торгівлі відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів.

Описана вище тенденція представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Співвідношення динаміки ВВП та основних коефіцієнтів платоспроможності підприємств оптової та роздрібної торгівлі у 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Номинальний ВВП, млн.грн	3974564	4194102	5459574	5191028	6537825
Реальний ВВП, млн.грн	3675728	3818456	4363582	3865780	5518062
Загальний коефіцієнт покриття	1,039	1,053	1,068	1,078	1,114
Проміжний коефіцієнт покриття	0,724	0,723	0,715	0,712	0,734
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	-0,291	-0,222	-0,115	-0,113	0,032
Ланцюговий темп приросту, %					
Номинальний ВВП, млн.грн	11,69	5,52	30,17	-4,92	25,94
Реальний ВВП, млн.грн	19,21	3,88	14,28	-11,41	42,74
Загальний коефіцієнт покриття	×	1,33	1,44	0,88	3,38
Проміжний коефіцієнт покриття	×	-0,09	-1,07	-0,44	3,07
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	×	-23,69	-48,27	-2,11	-128,80
Еластичність платоспроможності за номінальним ВВП					
Загальний коефіцієнт покриття	×	0,241	0,048	-0,180	0,130
Проміжний коефіцієнт покриття	×	-0,017	-0,035	0,090	0,118
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	×	-4,289	-1,600	0,429	-4,964

Примітка. Оптова та роздрібна торгівля; великі, середні та малі підприємства.

Джерело: розраховано за даними [1, 7]

Схожі результати демонструють співвідношення реального та номінального ВВП до показників платоспроможності підприємств торгівлі, задіяних у оптовій торгівлі (див. Дод. Д)

Аналіз співвідношення динаміки ВВП та основних коефіцієнтів платоспроможності підприємств роздрібною торгівлі демонструє дещо іншу динаміку окремих показників. Так, зростання реального ВВП на 1% призводить до зниження темпу зростання загального коефіцієнту покриття на 0,307% у 2020/2019 рр., на 0,170% у 2022/2021 рр. У 2023 році ситуація змінилась, була наявна пряма залежність між аналізованими показниками (див. Дод. Е).

Ще одним істотним фактором, що впливає на формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі України є динаміка доходів населення.

Зокрема, динаміка доходів домогосподарств може мати значний вплив на чистий прибуток підприємств торгівлі. Доходи населення - це сукупний дохід, який, як правило, включає заробітну плату, доходи від інвестицій та інші джерела доходу.

Доходи домогосподарств є ключовим фактором споживчих витрат. Коли доходи домогосподарств зростають, споживачі, як правило, мають більше наявного доходу, який вони можуть витратити на товари та послуги, що надаються підприємствами торгівлі. Збільшення споживчих витрат може призвести до зростання обсягів продажів і доходів підприємств торгівлі, що позитивно вплине на їхній чистий прибуток.

Зі збільшенням доходів домогосподарств попит на різні товари та послуги також має тенденцію до зростання. Підприємства торгівлі, які надають ці товари та послуги, можуть відчувати збільшення продажів і прибутковості, коли доходи домогосподарств зростають.

Рівень доходів домогосподарств може впливати й на цінову чутливість споживачів. Коли доходи домогосподарств стабільні або зростають, споживачі можуть бути менш чутливими до цін і більш готовими платити більше за якісні товари чи послуги. Підприємства торгівлі можуть скористатися цим, зберігаючи або навіть збільшуючи свою норму прибутку.

На доходи домогосподарств впливають ширші економічні цикли, включаючи періоди економічного зростання та рецесії. Під час економічних спадів доходи домогосподарств можуть знижуватися або ставати більш невизначеними, що змушує споживачів скорочувати витрати. Це може негативно вплинути на продажі та рентабельність підприємств торгівлі, що потенційно може призвести до зниження чистого прибутку.

Динаміка доходів домогосподарств також може впливати на сезонні коливання споживчих витрат. Наприклад, у святкові сезони або під час отримання податкових відшкодувань споживчі витрати можуть зростати, що приносить вигоду підприємствам торгівлі, які відповідно коригують свої маркетингові та збутові стратегії.

Високий рівень нерівності доходів у суспільстві може призвести до різного впливу доходів домогосподарств на підприємства торгівлі. Підприємствам торгівлі може знадобитися адаптувати свої цінові та

маркетингові стратегії, щоб задовольнити потреби різних груп населення з різними доходами.

Зміни в доходах домогосподарств можуть вплинути на конкурентне середовище. Якщо кілька підприємств торгівлі конкурують за частку одних і тих самих споживчих витрат, цінові та маркетингові стратегії можуть стати більш важливими. Підприємствам може знадобитися диференціювати себе, щоб привабити клієнтів з різними доходами. Загальні тенденції представлені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Співвідношення динаміки доходів населення та чистого прибутку підприємств торгівлі України у 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Доходи населення, млн. грн.	3 744 060	4 045 191	4 863 519		
Чиста виручка від реалізації підприємств торгівлі, млн грн.	4345851,19	4519524,66	5994849,52	4452093,6	5771549,09
Чистий прибуток підприємств торгівлі, млн грн	108561,5	25881,4	118077,566	26755,2096	140287,43
Ланцюговий темп приросту, %					
Доходи населення		8,04	20,23		
Чиста виручка від реалізації підприємств торгівлі		4,00	32,64	-25,73	29,64
Чистий прибуток підприємств торгівлі		-76,16	356,23	-77,34	424,34
Еластичність чистої виручки та чистого прибутку за доходами населення					
Чиста виручка від реалізації підприємств торгівлі		0,50	1,61		
Чистий прибуток підприємств торгівлі		-9,47	17,61		

Примітка. Роздрібна та оптова торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів (великі, середні та малі підприємства).

Джерело: розраховано автором за даними [1]

Аналіз співвідношення динаміки доходів населення України та чистого прибутку підприємств торгівлі України протягом 2019-2021 рр. доводить, що збільшення доходів населення на 1% супроводжується зростанням чистої виручки підприємств торгівлі. Так, у 2021 році збільшення доходів на 1%

відбувається на тлі зростання чистої виручки на 1,61%, у порівнянні з 2020 роком цей показник збільшився (2020 рік – на 0,50%).

Візуалізуємо динаміку показників представлених в табл. 2.15 на графіку (див. рис. 2.3).

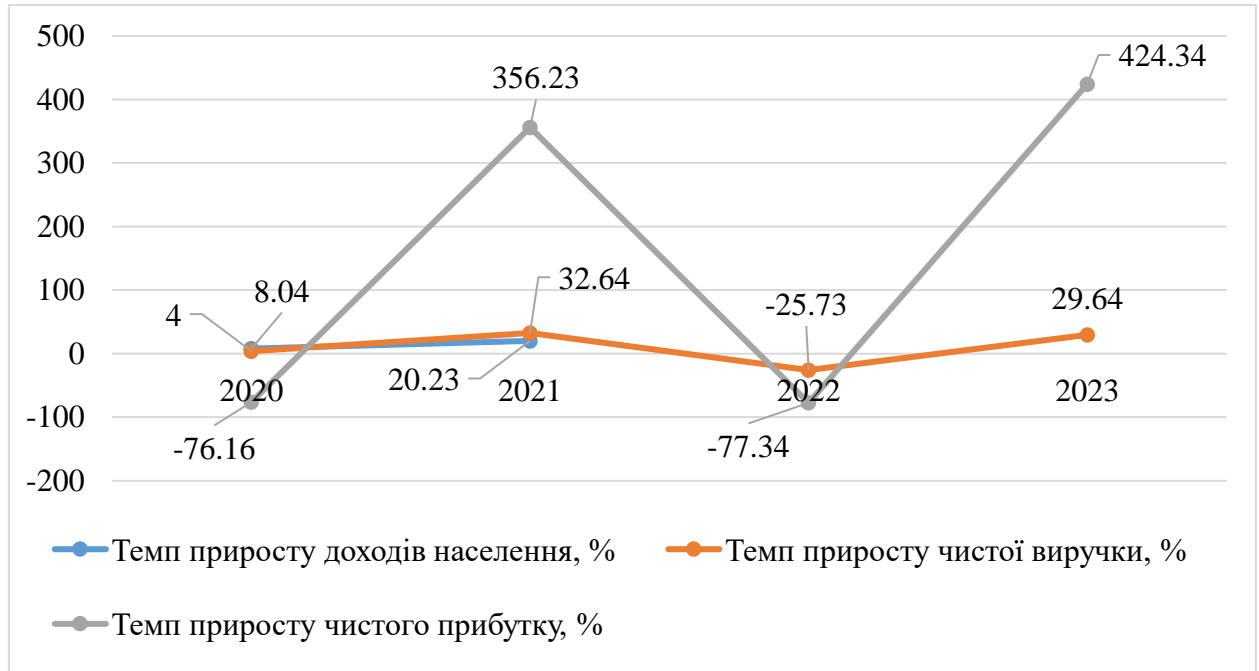


Рис. 2.3. Співвідношення динаміки доходів населення, чистої виручки та чистого прибутку за 2020-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики [1]

Дослідження у розрізі категорій підприємств торгівлі продемонструвало різнонаправлені результати. Так, найбільший зв'язок спостерігався між доходами населення і чистим прибутком великих підприємств, дещо менший – між прибутком середніх підприємств, а от зростання доходів населення на 1% у 2021/2020 рр. супроводжувалось зниженням чистого прибутку малих підприємств на 36,32%.

Між показниками чистої виручки, чистого прибутку та доходами населення вираженими середньомісячною заробітною платою спостерігаються сильний кореляційний зв'язок. Результати кореляції представлені в табл. 2.16. Дані для розрахунку представлені в Дод. Є та Дод. Ж.

Таблиця 2.16

Результати розрахунку коефіцієнта кореляції між середньомісячною заробітною платою, чистою виручкою від реалізації та чистим прибутком

Показник	Результат	Пояснення
Між середньомісячною заробітною платою та чистою виручкою від реалізації		
Коефіцієнт кореляції Пірсона (лінійний зв'язок)	r=0,96	r>0,7: сильна позитивна кореляція (значення пов'язані).
t-тест Стюдента	t=12,597	Критичне значення t для двостороннього тесту з $\alpha=0,025$ і 14 ступенями свободи дорівнює 2,145. Розраховане значення t-тесту більше критичного значення, отже кореляція є статистично значуща.
Між середньомісячною заробітною платою та чистим прибутком		
Коефіцієнт кореляції Пірсона (лінійний зв'язок)	r=0,69	r>0,7: сильна позитивна кореляція (значення пов'язані).
t-тест Стюдента	t=3,276	Критичне значення t для двостороннього тесту з $\alpha=0,025$ і 14 ступенями свободи дорівнює 2,145. Розраховане значення t-тесту більше критичного значення, отже кореляція є статистично значуща.

Джерело: *розраховано автором за даними [1]*

Тип підприємства торгівлі та його цільовий ринок також можуть визначати вплив динаміки доходів домогосподарств. Підприємства, що обслуговують споживачів з високими доходами, можуть відчувати менші коливання попиту під час економічних спадів, оскільки їхні клієнти можуть мати більшу фінансову стабільність. І навпаки, підприємства, орієнтовані на споживачів з нижчими доходами, можуть бути більш чутливими до коливань доходів домогосподарств.

Таким чином, динаміка доходів домогосподарств відіграє помітну роль у формуванні чистого прибутку підприємств торгівлі. Розуміння цієї динаміки може допомогти підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, маркетингу та асортименту продукції, щоб адаптуватися до змін у поведінці споживачів залежно від рівня доходів. Крім того, підприємствам торгівлі необхідно враховувати ширші економічні тенденції та цикли, які можуть впливати на доходи домогосподарств і, як наслідок, на їхній чистий прибуток.

В межах аналізу факторів, що впливають на формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі в Україні, доцільно визначити чинники, що перешкоджають формуванню конкурентоспроможності в Україні.

Конкурентоспроможність національних економік визначається різноманітними та різнобічними факторами. Наприклад, неефективне управління державними фінансами та висока інфляція негативно впливають на економіку, тоді як захист прав інтелектуальної власності, розвинена судова система й інші заходи призводять до позитивних результатів. Освіта та підвищення кваліфікації робочої сили, постійний доступ до нових знань і технологій також мають вирішальне значення разом з інституційними факторами.

Актуальні дані щодо конкурентоспроможності економіки України можна дослідити на основі Індексу процвітання та окремих його субіндексів, а також побачити місце України серед інших країн (див. табл. 2.17). Індекс процвітання комплексно оцінює рівень добробуту та процвітання країн світу та має в своєму складі субіндекс “Умови ведення бізнесу або Економічна якість” (Economic Quality). Цей субіндекс показує наскільки добре економіка здатна створювати багатство.

Таблиця 2.17

Рейтинг та оцінка України в Індексі процвітання за 2019-2023 рр.

Країна		Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
Україна	Індекс	54,31	55,65	56,78	58,06	58,84
	Місце	97	95	88	81	74
Польща	Індекс	69,46	69,76	70,07	70,24	70,15
	Місце	37	37	36	36	37
Німеччина	Індекс	81,18	81,10	81,11	80,95	80,81
	Місце	9	9	8	8	9
Данія	Індекс	83,93	84,23	84,27	84,12	84,55
	Місце	1	1	1	1	1
США	Індекс	78,08	77,40	77,38	77,03	77,44
	Місце	17	19	19	22	19
Субіндекс “Умови ведення бізнесу” (Economic Quality)						
Україна	Індекс	46,38	48,02	46,95	51,08	51,37
	Місце	102	89	89	74	77
Польща	Індекс	63,95	65,06	62,82	63,98	63,63
	Місце	39	39	38	36	36

Продовження таб. 2.18

Німеччина	Індекс	76,51	76,50	74,53	73,90	73,96
	Місце	8	10	8	10	11
Данія	Індекс	75,77	77,18	75,70	75,52	76,81
	Місце	11	7	7	7	7
США	Індекс	73,71	73,19	71,16	69,79	72,34
	Місце	15	17	17	19	16

Джерело: сформовано автором за даними [9]

За даними табл. 2.17 бачимо, що позиції України серед розвинених країн є низькими. Проте і в загальному індексі, і в субіндексі за досліджуваний період присутні позитивні зміни.

Отже, підсумовуючи, аналіз факторів, що впливають на формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі в Україні, включає різноманітні економічні, соціокультурні та політичні чинники, які визначають можливості та обмеження в галузі торгівлі. На фоні історично сформованого способу фінансування активів (переважно за рахунок короткострокових зобов'язань) паралельно, наявна проблема неефективності використання ресурсів підприємства, зниження ділової активності тощо. Такі паралельні тенденції можуть свідчити про те, що загалом підприємствам торгівлі треба переглянути свою фінансову стратегію. Зрозуміло, що вагомий вплив на диспропорції їх розвитку мають зовнішні фактори, особливо, часті кризові стани економіки України. Але саме такі реалії, їх адекватна оцінка дозволять сформувати не адаптивний операційний (максимум тактичний) план, а повноцінну стратегію економічного розвитку, цільовими напрямками якої буде формування фінансової стійкості у довгостроковій перспективі, підвищення ефективності діяльності (в комплексному розумінні). Звісно, ми спостерігаємо ситуацію, що підприємства досить швидко адаптуються до шоків ситуації, адаптуються до нових реалій, але саме зараз слід подумати на далеку перспективу та активно аналізувати альтернативні форми фінансування, використовуючи сучасні інструменти фінансового аналізу та підвищуючи компетенції менеджерів в умовах зростання значущості нематеріальних чинників впливу на економіку.

Формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі в Україні є складним процесом, який визначається великою кількістю внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективний аналіз цих факторів і розробка стратегій управління ними допомагають підприємствам досягати фінансової стабільності та успішності на ринку.

2.3 Оцінка діючої практики формування фінансового потенціалу на підприємствах торгівлі України

З метою проведення оцінки діючої практики формування фінансового потенціалу була розроблена анкета для опитування підприємств. Анкета складається з 15 питань, три з яких - це загальні відомості про підприємство, наступні 12 - це ідентифікатори фінансового потенціалу [10]. Анкета представлена в дод. Є.

Розрахунок розміру вибірки [11] базується на статистичних формулах, що враховують довірчий рівень, похибку та розмір генеральної сукупності.

Формула для розрахунку розміру вибірки:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

де:

n – необхідний розмір вибірки

N – розмір генеральної сукупності (всього респондентів)

Z – z -значення відповідного довірчого рівня (наприклад, для 95% це 1,96)

p – ймовірність (частка) ознаки в генеральній сукупності (часто використовується 0.5 для максимальної дисперсії)

E – похибка (наприклад, 10% = 0.1)

Розрахунок показав, що мінімально необхідним розміром вибірки при генеральній сукупності 661 158 підприємств довірчій імовірності 95% та похибці (довірчому інтервалі) 10% є 96 підприємств. Опитування проводилось у змішаному форматі за допомогою Google Forms, у телефонному режимі та при очних зустрічах. Період опитування з 1 грудня 2023 року по 11 березня 2024 року.

Поглиблений аналіз масиву даних анкетного опитування проведено з використанням інструментарію крос табуляції, групування, що дозволить виділити конкретні спостереження з масиву даних анкетного опитування.

Всі питання анкети, які стосувались оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі були сформовані таким чином, щоб респонденти могли надати оцінку твердженню, яке міститься в контексті питання [10].

Опишемо більш детально методологію проведеного дослідження експертної думки. Методологія анкетного дослідження стану управління фінансовим потенціалом на підприємствах торгівлі в Україні складається із 6 етапів, що подано нижче більш детально.

Етап 1: Розробка анкети

1.1. Визначення цілей дослідження. Ідентифікація основних питань і цілей дослідження, наприклад, вивчення специфіки управління фінансовим потенціалом на підприємствах торгівлі. Передбачається подальша економіко-статистична обробка відповідей, порівняльний аналіз різних підприємств досліджуваної вибіркової сукупності, а також виявлення загальних тенденцій і викликів у сфері фінансового управління галузі. Анкетування спрямоване на працівників або керівників підприємств торгівлі в Україні різного розміру з метою збору інформації про їхній досвід і оцінки у сфері фінансового управління.

1.2. Визначення методів збору даних: Дослідження застосовує інструмент онлайн-форми для збору відповідей, поширення анкет серед цільової аудиторії через електронну пошту та функціонал мережі Інтернет.

1.3. Розробка питань анкети: Створення питань, що відображають ключові аспекти управління фінансами, такі як оцінка активів, фінансове планування, управління заборгованістю, тощо. Питання анкети мають формат оцінки за шкалою (від 1 до 5, де «1» - найнижча оцінка, «5» - найвища оцінка) або вибір з кількох варіантів відповідей (наприклад, «так», «ні», «інколи»).

1.4. Структурування анкети: Анкета складається з різноманітних питань, кожне з яких спрямоване на оцінку конкретного аспекту фінансового

управління на підприємстві. Ці питання поділяються на кілька категорій, таких як оцінка активів, управління дебіторською заборгованістю, оцінка впливу капітальних інвестицій, фінансове планування та аналіз фінансового потенціалу.

1.5. Тестування та верифікація анкети: Проведення попереднього тестування анкети з малою групою респондентів для виявлення можливих недоліків або незрозумілих питань.

Етап 2: Розповсюдження анкети

2.1. Вибір цільової аудиторії: Визначення групи респондентів, наприклад, керівників підприємств торгівлі або фінансових менеджерів. Ідентифікація демографічних і професійних характеристик респондентів – дослідження може включати збір демографічної інформації про учасників (вік, стать, рівень освіти, посада в компанії) для кращого розуміння контексту їх відповідей.

2.2. Розповсюдження анкети: Відправлення анкет передбачається через електронну пошту та за допомогою функціоналу Google Forms.

Етап 3: Збір даних

3.1. Моніторинг відповідей: Слідкування за процесом збору відповідей та, за необхідності, надсилання нагадувань учасникам.

3.2. Збір та організація даних: Збір відповідей і організація даних для подальшого аналізу за допомогою функціоналу Google Forms, програмного комплексу MS Excel.

Етап 4: Аналіз даних

4.1. Первинний аналіз: Оцінка якості даних, виявлення та коригування помилок або неповних відповідей.

4.2. Економіко-статистичний аналіз: Використання статистичних методів для аналізу отриманих даних, включаючи описову статистику, кореляційний аналіз, аналіз регресії тощо на основі програмного комплексу MS Excel.

Етап 5: Формулювання висновків та рекомендацій

5.1. Інтерпретація результатів: Аналіз та інтерпретація результатів у контексті поставлених цілей дослідження.

5.2. Формулювання висновків: Підготовка висновків на основі аналізу даних.

5.3. Розробка рекомендацій: Пропонування практичних рекомендацій для підприємств на основі результатів дослідження.

Етап 6. Завершення дослідження

6.1. Забезпечення конфіденційності: Вжиття заходів для забезпечення конфіденційності та анонімності респондентів.

6.2. Дотримання етичних норм: Запевнення в тому, що учасники інформовані про цілі дослідження та дали свою згоду на участь.

Ця методологія враховує ключові аспекти проведення анкетного дослідження – від розробки анкети до аналізу даних та формулювання висновків – забезпечуючи таким чином глибоке та всебічне вивчення досліджуваної проблематики стану управління фінансовим потенціалом на підприємствах торгівлі в Україні. Зібраний масив даних є достатніми за даною методологією для отримання статистично значущих результатів та подальшого економіко-статистичного аналізу для виявлення основних характеристик і особливостей формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі.

Подамо аналіз описової статистики зібраних анкетних даних в рамках поданої вище методології, що має вияв аналізу розподілу за основними характеристиками досліджуваної сукупності підприємств, що взяли участь в анкетному опитуванні. Оскільки більшість даних є категоріальними (тип торговельної діяльності, чисельність персоналу, обсяг доходу, розрахунок фінансового потенціалу), також наявні можливості аналізу їх розподілу для виявлення можливі зв'язки між категоріями. Ключові спостереження в рамках аналізу описової статистики узагальнено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Розподіл за основними характеристиками досліджуваної вибіркової сукупності підприємств торгівлі, що зібрано в рамках анкетного опитування

Характеристика масиву даних	Кількість підприємств
<i>Розподіл підприємств за видами торговельної діяльності</i>	
Оптова торгівля (без автотранспортних засобів та мотоциклів)	66
Роздрібна торгівля (без автотранспортних засобів та мотоциклів)	30
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	5
<i>Розподіл підприємств за середньообліковою чисельністю персоналу</i>	
Менше 50 осіб	60
Від 50 до 250 осіб	38
Понад 250 осіб	2
<i>Розподіл обсягу чистого доходу від реалізації на рік</i>	
Менше 70 млн грн	62
Більше 100 млн грн	10
Від 70 до 100 млн грн	29
<i>Підприємства, які здійснюють розрахунок фінансового потенціалу та/або спроможності фінансувати поточні та майбутні видатки</i>	
Здійснюють	71
Не здійснюють	28

Джерело: побудовано на основі масиву даних анкетного опитування підприємств торгівлі.

Більшість підприємств масиву даних анкетного опитування займаються оптовою торгівлею (65,3% від респондентів), що свідчить про значну участь цього сегменту у загальній торговельній активності.

Аналіз крос-табуляції між типом торговельної діяльності та обсягом чистого доходу від реалізації на рік представлено у вигляді інструменту т.зв. теплокарти на рис. 2.4. Цей графічний інструмент дозволяє легко ідентифікувати зв'язки між двома категоріями. З карти можемо зробити ряд висновків, а саме підприємства, які займаються оптовою торгівлею (без автотранспортних засобів та мотоциклів), переважно мають обсяг чистого доходу менше 70 млн грн; крім того, присутні підприємства в цій же категорії з вищим доходом (більше 100 млн грн). Це дозволяє зробити припущення про

профіль і масштаби діяльності різних типів підприємств торгівлі. Аналіз крос-табуляції між типом торговельної діяльності та розрахунком фінансового потенціалу та спроможності фінансувати показав, що підприємства, які займаються оптовою торгівлею (крім торгівлі автотранспортних засобів та мотоциклів), в більшості випадків здійснюють розрахунок свого фінансового потенціалу. Результати аналізу крос-табуляція між середньообліковою чисельністю персоналу та розрахунком фінансового потенціалу та спроможності фінансувати показали, що підприємства з чисельністю персоналу менше 50 осіб частіше здійснюють розрахунок свого фінансового потенціалу. При цьому, більші підприємства з більшою чисельністю персоналу (від 50 до 250 осіб, понад 250 осіб) також мають тенденцію до проведення такого розрахунку, але здійснюють даний аналіз не за загальнопоширеними методиками, надаючи переваги власному розробленому інформаційному забезпеченню в площині аналізу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі [10].

Тип торговельної діяльності	Обсяг чистого доходу від реалізації на рік		
	Більше 100 млн грн	Від 70 до 100 млн грн	Менше 70 млн грн
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	2	2	1
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	8	24	34
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	0	3	27

Рис. 2.4. Результати аналізу крос-табуляції між типом торговельної діяльності та обсягом чистого доходу від реалізації на рік

Джерело: побудовано на основі масиву даних анкетного опитування підприємств торгівлі [10]

Цей графічний інструмент дозволяє легко ідентифікувати зв'язки між двома категоріями. З карти можемо зробити висновок, що підприємства, які займаються оптовою торгівлею (без врахування КВЕДу автотранспортних засобів та мотоциклів) переважно мають обсяг чистого доходу менше 70 млн грн.

Крос-табуляція між типом торговельної діяльності та практикою розрахунку фінансового потенціалу свідчить, що саме підприємства оптової торгівлі більш активно запроваджують практики оцінювання фінансового потенціалу. Тобто, більшість серед опитаних підприємств, що здійснюють оцінювання фінансового потенціалу (70,59% від кількості опитаних) представлені саме підприємствами оптової торгівлі.

Результати аналізу крос-табуляція між середньообліковою чисельністю персоналу та практикою розрахунку фінансового потенціалу показали, що підприємства з чисельністю персоналу від 50 до 250 осіб частіше здійснюють розрахунок свого фінансового потенціалу. При цьому, більші підприємства з іншою чисельністю персоналу (до 50 осіб, та понад 250 осіб) також мають тенденцію до проведення такого розрахунку, але здійснюють даний аналіз на власному розробленому інформаційному забезпеченню в площині аналізу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Більшість опитаних підприємств визначили оборотний капітал, рентабельність продажів, платоспроможність та залученість власного капіталу як найбільш важливі фінансові показники поточного фінансового стану.

Ці показники дозволяють підприємствам більш точно оцінювати свій фінансовий стан в умовах кризових явищ. Також було визначено, що підприємства торгівлі вважають, що врахування фінансових інтересів зацікавлених груп (стейкхолдерів постачальників, власників, споживачів, персоналу тощо) у фінансовому плануванні є важливою передумовою досягнення фінансових цілей розвитку підприємства.

Аналіз масиву даних анкетного опитування також показав низку ключових спостережень в ключі сучасного контексту формування фінансового потенціалу підприємств сектору торгівлі.

По перше було визначено, що характеристика «Наявні фінансові ресурси» має найвищий показник (баланс оцінок: 3,77), що свідчить про значну залежність досліджуваних підприємств від наявної бази фінансових ресурсів в контексті забезпечення фінансового потенціалу. Високий рівень

нерозподіленого прибутку, амортизації та кредитні кошти може забезпечувати фінансові ресурси для операційної діяльності та інвестиційного потенціалу. В свою чергу, характеристика «Фінансові пропорції» отримала відносно низьку оцінку (3,19), що може вказувати на певні ускладнення з платоспроможністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю або діловою активністю. Це може тлумачитися також як ознака потенційних фінансових ризиків. При цьому, характеристика «можливі фінансові ресурси» отримала оцінку на рівні ТОП-3 (3,35), що може свідчити про достатній рівень чистого прибутку та чистого грошового потоку, але з певним потенціалом для поліпшення. Результати аналізу представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Оцінка за пріоритетністю впливу фінансових елементів на фінансовий стан підприємства

Джерело: побудовано на основі масиву даних анкетного опитування підприємств торгівлі [10].

Представлені результати на рис. 2.5 демонструють, що, зокрема, важливу роль в будь-якому управлінні грає людський фактор, адже саме фінансовим менеджером ініціюються управлінські рішення, ведеться комунікація з командою під час їх обговорення, доносяться пропозиції до керівництва, формується кінцевий варіант фінансового плану та відбувається реагування на зміну зовнішніх та внутрішніх обставин, які обумовлюють його коригування.

По-друге, було визначено, що значна частка опитаних підприємств при управлінні фінансовим потенціалом враховують в більшості випадків інформацію із зовнішніх джерел (статистичні збірники, прогнози, галузеві огляди), доповнюючи її даним власного бухгалтерського та управлінського обліку. Це може вказувати на те, що для підприємств в умовах нестабільного та мінливого економічного та політичного середовища, що зокрема є наслідком військових дій, важливо розуміти та враховувати ключові тенденції на локальних та міжнародних ринках.

Аналіз основних функцій в управлінні фінансовим потенціалом, дозволив визначити, що саме формування інформаційної бази не відповідає вимогам якості у більшості підприємств та потребує покращення. Наступною функцією, яка вимагає покращення було визначено аналіз та оцінку фінансового потенціалу. У свою чергу стимулювання реалізації управлінських рішень щодо зміцнення та нарощення фінансового потенціалу є більш налагодженим процесом та на думку підприємств хоча і вимагає покращення, проте не є пріоритетним порівняно із іншими функціями.

По-третє, це аналіз ставлення респондентів до різних фінансових викликів, з якими стикаються підприємства.

Управління запасами (баланс оцінок: 3,53) та робота з дебіторами (3,5) виділені як найбільш важливі фактори. Це вказує на те, що для підприємств критично важливим є оптимізації запасів та ефективне стягування дебіторської заборгованості для забезпечення очікуваних фінансових результатів.

Наявність грошового потоку для фінансування поточних потреб (баланс оцінок: 3,44) та податкове навантаження та регуляції (3,32) також мають важливу оцінку. Це вказує на те, що для підприємств критично важливим є підтримання ліквідності та ефективне управління податковими зобов'язаннями. Порівняно нижчі оцінки респонденти надали вартості залучення капіталу (3,26) в тому числі позикового (3,2) свідчать про те, що ці

аспекти, хоча і важливі, є менш критичними порівняно з іншими вказаними факторами.

В ключі підходів до формування фінансового потенціалу, що активно та на постійній основі застосовуються на підприємстві можемо виділити кілька загальних тенденцій та особливостей. Передусім, оптимізація податкового навантаження є спільною стратегією для більшості компаній. Це вказує на усвідомлення важливості ефективного податкового планування для підвищення фінансової ефективності. Розробка політики використання оборотних активів та кредитних ресурсів також є поширеними практиками. Компанії акцентують на важливості управління оборотним капіталом та залучення зовнішнього фінансування, що може бути ознакою бажання оптимізувати ліквідність та фінансову стабільність. Також тут відзеркалюється суттєва особливість підприємств сфери торгівлі, для яких характерним є переважання оборотного капіталу. Відтак, в управлінні фінансовим потенціалом менеджмент найбільшу увагу приділяє саме ефективності та оптимальності управління ним.

Використання стратегічного (цільового) планування та збалансованої системи показників вказує на зусилля компаній щодо комплексного підходу до фінансового менеджменту, який включає в себе як довгострокове стратегічне планування, так і моніторинг за допомогою збалансованих показників. Управління фінансовими ризиками через використання фінансових інструментів вказує на розуміння важливості ризик-менеджменту в сучасних фінансових умовах. Декілька компаній зазначили розробку та впровадження інвестиційних проєктів, що може відображати їхній інноваційний підхід і орієнтацію на розвиток [10].

В контексті вдосконалення процесів фінансової діяльності впровадження методів оптимізації грошових потоків (збалансування, синхронізація (баланс оцінок: 3,42) та формування/вдосконалення управління фінансовими ризиками (3,4) виділені як найбільш важливі процеси, що вимагають вдосконалення. Це вказує на те, що для підприємств критично важливим є

оптимізації грошових потоків у поєднанні з процесом контролю за фінансовими ризиками для забезпечення очікуваних фінансових результатів. Вдосконалення роботи з контрагентами щодо формування товарного кредиту (баланс оцінок: 3,38), запровадження /вдосконалення антикризового фінансового управління (3,31) та вдосконалення кредитної політики (3,28) також мають важливу оцінку. Це вказує на те, що для підприємств критично важливим є оптимізація термінів погашення товарних кредитів та вдосконалення антикризового фінансового управління у випадку затримки, або нерегулярності фінансових потоків, що може вимагати додаткового фінансування. Порівняно нижчі оцінки респонденти сформувавши щодо процесів вдосконалення роботи з дебіторами (3,26), управління формуванням та розподілом прибутку (3,21), вдосконалення роботи з банками щодо залучення банківського кредиту (3,11) та процесу нормування та планування запасів (2,71) що свідчить про те, що ці процеси, хоча і важливі, але є менш критичними порівняно з іншими.

Додаткову увагу під час опитування підприємств було приділено стратегічному плануванню та коригуванню фінансових планів.

Аналіз частоти коригування фінансових планів на основі масиву даних анкетного опитування показав, що 69,3% респондентів систематично коригують фінансові плани, якщо є об'єктивні підстави для цього; 28,7% респондентів відзначили, що коригування фінансових планів відбувається інколи; 2% респондентів повідомили, що на їхніх підприємствах не здійснюються коригування фінансових планів.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що переважна більшість підприємств ведуть гнучку діяльність у сфері фінансового управління, шляхом оперативного коригування фінансового плану. В сучасних реаліях така гнучкість в управлінні є важливою умовою адаптації підприємств до викликів часу. Відзначимо, що на даний процес впливає низка факторів. В першу чергу галузь діяльності підприємства, його життєвий цикл

та масштаб діяльності, досвід та професіоналізм фінансового менеджера та його команди тощо.

Виділяється проблематика значущості аналізу фінансового потенціалу – так переважна більшість респондентів (56 з 101) погоджуються з твердженням про важливість аналізу фінансового потенціалу підприємства як інструменту управління. Ці результати підкреслюють значущість фінансових ресурсів, необхідність гнучкості в управлінні та визнання аналізу фінансового потенціалу як ключового інструменту у фінансовому управлінні підприємствами.

Більшість підприємств системно підходять до розрахунку свого фінансового потенціалу, що є критичним для планування та забезпечення стабільності їхньої діяльності. Це підкреслює, що підприємства усвідомлюють важливість фінансового аналізу та планування для успішного ведення бізнесу.

У контексті фінансових показників, які підприємства вважають найбільш важливими, превалюють такі показники як рівень витрат, виручка від реалізації, маржинальний прибуток, собівартість реалізованих товарів, чистий прибуток, операційний прибуток, обсяг власного оборотного капіталу, обсяг власного капіталу та обсяг чистого грошового потоку. Ці показники відображають зосередження уваги підприємств на витратах, прибутковості, ліквідності та загальному фінансовому здоров'ї [10].

Формування фінансового потенціалу передусім відбувається за рахунок: оптимізації податкового навантаження (це постійна стратегія для більшості підприємств), розробки політики використання оборотних активів та кредитних ресурсів, управління оборотним капіталом та залучення зовнішнього фінансування (особливе значення має для підприємств торгівлі).

Проведене дослідження засвідчує актуальність та важливість фінансових ресурсів на підприємстві, вказує на необхідність у гнучкому менеджменті процесу його формування та визнання аналізу фінансового потенціалу як ключового інструменту у фінансовому управлінні підприємством.

Для визначення фактичного значення фінансового потенціалу підприємств торгівлі відповідно до методології зазначеної у п. 1.2 дисертаційного дослідження було проведено додаткове анкетне опитування.

Методика (структура, послідовність). Для досягнення поставленої мети була розроблена анкета для опитування підприємств. Анкета складається з 15 питань, які розподілені три блоки: «здатності та компетенції», «якість бізнес-процесів», «вплив на драйвери прибутковості».

Опитування проводилось у змішаному форматі за допомогою Google Forms, у телефонному режимі та при очних зустрічах. Період опитування з 1 по 31 січня 2025 року. Анкета представлена в дод. Ж.

Всі питання анкети, які стосувались оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі були сформовані таким чином, щоб респонденти могли надати оцінку твердженню, яке міститься в контексті питання. Методологія дослідження зазначена на початку п. 2.3.

Аналіз масиву даних анкетного опитування показав низку ключових спостережень в ключі сучасного контексту формування фінансового потенціалу підприємств сектору торгівлі.

Одним із важливих аспектів є рівень кваліфікації фінансових менеджерів. Відповіді свідчать про значну варіативність у цьому показнику. Найпоширеніша категорія – 20-39% сертифікованих менеджерів, що вказує на помірний рівень професійної сертифікації. Водночас деякі підприємства мають 80-100% сертифікованих спеціалістів, що свідчить про значні інвестиції у професійний розвиток персоналу.

Ще одним важливим параметром є частота проходження професійних тренінгів. Більшість підприємств забезпечує своїм працівникам можливість навчання 1-2 рази на рік, що сприяє підвищенню компетентності фінансового персоналу. Однак деякі компанії відзначили низьку частоту тренінгів, що може свідчити про недостатню увагу до розвитку навичок та адаптації до сучасних викликів.

Стабільність кадрового складу також має важливе значення для ефективного управління фінансами. Дані свідчать, що більшість підприємств мають відносно стабільний склад працівників, які працюють понад 3 роки. Водночас у частини компаній рівень кадрової плинності залишається високим, що може впливати на ефективність прийняття рішень та довгострокову стратегію фінансового управління.

Рівень плинності кадрів варіюється, і хоча частина підприємств демонструє низький рівень ротації, інші мають суттєві коливання в кадровому складі. Це може бути наслідком як внутрішніх організаційних проблем, так і зовнішніх економічних викликів.

Структура фінансових підрозділів також демонструє різноманітність. Переважна більшість підприємств мають бухгалтерські служби, а також підрозділи з управління грошовими коштами. Деякі компанії розширюють фінансову структуру, включаючи контролінг та управління ризиками, що вказує на більш стратегічний підхід до фінансового менеджменту.

Автоматизація фінансової інформації залишається важливим показником ефективності управління. Більшість підприємств використовують структуровані фінансові системи, але лише окремі компанії впровадили повну інтеграцію через ERP-рішення. Це свідчить про значний потенціал для подальшого цифрового розвитку фінансових процесів.

Актуальність і вчасність аналітичних та управлінських звітів є критично важливими для ухвалення рішень. Дослідження показало, що значна частина компаній має високий рівень відповідності графіку звітності, що позитивно впливає на фінансову прозорість. Проте деякі підприємства стикаються з труднощами у дотриманні термінів, що може свідчити про потребу в оптимізації внутрішніх процесів.

Відхилення від бюджету є ще одним індикатором ефективності фінансового планування. Дані свідчать, що більшість підприємств мають відносно низький рівень відхилень, що є позитивним сигналом для стабільності фінансового менеджменту.

Компетенції працівників мають безпосередній вплив на ключові драйвери прибутковості. Особливо це стосується обсягу продажів, маржинальності та операційної ефективності. Значний вплив цих факторів підтверджує важливість розвитку професійних навичок та стратегічного управління людськими ресурсами.

Крім компетенцій, ефективність бізнес-процесів також відіграє визначальну роль у формуванні фінансового потенціалу. Дослідження показало, що оптимізація процесів має значний вплив на обсяг продажів, управління запасами та загальну прибутковість компанії.

Загалом, результати опитування свідчать про те, що підприємства торгівлі мають потенціал для покращення фінансового менеджменту через розвиток персоналу, автоматизацію процесів та вдосконалення внутрішніх процедур контролю. Оптимізація цих аспектів може суттєво підвищити фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємств.

Для подальшого аналізу були відібрані 7 підприємств: ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ, ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ, ОПТТОРГ-15 ТОВ, ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ, СЕРВІСОПТОРГ ТОВ, ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ та ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ. Для цих підприємств було використано інтернет-ресурс Clarity, звідки було завантажено фінансову звітність. Це дозволило поєднати дані анкетного опитування з фактичними фінансовими показниками для комплексного аналізу їх фінансового потенціалу. Звітність відібраних підприємств представлена в дод. 3.

На основі фінансової звітності та результатів опитування були розраховані коефіцієнти оцінки елементів фінансового потенціалу, що зазначені у п. 1.2 дисертаційного дослідження. Це включало аналіз рівня фінансових ресурсів, ліквідності, рентабельності, структури капіталу платоспроможності, якості бізнес-процесів тощо. Отримані результати були порівняні із критичними та рекомендованими значеннями, що дозволило визначити ступінь відповідності кожного підприємства до оптимальних фінансових параметрів.

Розрахунок оцінки фінансового потенціалу проходив у кілька етапів. На початку кожен з п'яти елементів фінансового потенціалу отримував оцінку відповідно до показників із фінансової звітності. Далі розраховані значення порівнювались із критичними та рекомендованими рівнями. Як наслідок було визначено референтні значення, яким надавалася вага відповідно до моделі оцінки.

Результати розрахунків за двома моделями продемонстрували суттєві відмінності у підходах до оцінки фінансового потенціалу.

Перша модель (з рівномірною вагою кожного елемента, що не перевищує 16,6 балів) показала, що середній рівень фінансового потенціалу підприємств після коригування на фінансовий стрес становив від 29 до 69,9, що вказує на доволі нестабільний фінансовий стан більшості компаній. Найнижчий рівень було зафіксовано у ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ (29), що відображає її вразливість до фінансових ризиків.

Друга модель (з урахуванням *Royalty Range*) більш гнучко розподіляла вагу між елементами та показала подібні результати. Середній рівень фінансового потенціалу підприємств після коригування на фінансовий стрес становив від 26,5 до 69,3.

Аналіз фінансового потенціалу дозволив ідентифікувати елементи, що потребують уваги.

За першою моделлю найбільше проблем спостерігалось у сфері здатності та компетенцій, а також наявних фінансових ресурсів, що є критично важливими для забезпечення довгострокової стабільності.

За другою моделлю було виявлено, що найменші значення балів мають наявні активи, можливі фінансові ресурси та якість бізнес-процесів, що може свідчити про необхідність оптимізації фінансового планування та впровадження ефективніших управлінських підходів. Детальна інформація про розрахунок представлена в дод. ІІ.

За результати аналізу було визначено, що типовими напрямками для покращення фінансового потенціалу, є наступні ініціативи:

1. Підвищення рівня власного капіталу – підприємствам слід зменшити залежність від залучених коштів та активніше використовувати реінвестування прибутку.
2. Оптимізація оборотного капіталу – необхідно зменшити час обороту дебіторської заборгованості та покращити контроль за фінансовими потоками.
3. Розвиток компетенцій та кваліфікації фінансового персоналу – посилення внутрішнього контролю та використання аналітичних інструментів дозволить більш ефективно управляти фінансовими ризиками.
4. Автоматизація фінансових процесів – запровадження ERP-систем та інструментів бізнес-аналітики допоможе підвищити якість фінансового планування та прогнозування.

Результати аналізу показали, що обидві моделі оцінки фінансового потенціалу мають практичне застосування. Перша модель забезпечує рівномірну оцінку та дозволяє швидко порівнювати підприємства між собою, тоді як друга більш точно відображає специфіку кожного бізнесу. Однак у більшості компаній було виявлено проблеми із забезпеченням достатніх фінансових ресурсів, ефективним управлінням активами та якістю бізнес-процесів. Це свідчить про необхідність подальших досліджень та впровадження стратегій покращення фінансового потенціалу на підприємствах торгівлі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Низка економічних стресів у незалежній Україні, викликаних різними причинами, не дає можливості державі набрати сталих обертів економічного розвитку. Така загальна тенденція проєктується і на торговельну галузь. Незважаючи на деякі ситуативні позитивні зрушення, за статистичними даними, повноцінного процесу розширеного відтворення не відбувається,

додана вартість не збільшується, наявний значний вплив інфляційних процесів у збільшенні товарообороту тощо. Окрім того, для торговельної галузі за досліджувани останні 5 років характерною є невідповідність «золотому правилу економіки». Реальна ситуація така, що активи зростають більшими темпами, ніж чистий дохід і прибуток. Унікальною є ситуація, що левову частку в капіталі підприємств торгівлі займає кредиторська заборгованість. Все це негативно відбивається на показниках ділової активності, фінансової стійкості, натомість наявність значного обсягу ресурсного забезпечення підвищує рівень платоспроможності. Описана модель фінансування підприємств торгівлі в Україні демонструє, що самі підприємства (як механізм), їх власники, постачальники, працівники звикли до неї. А значить, фінансовий менеджмент українського бізнесу будується на цій основі (управління кредиторською заборгованістю), отже, досвід управління іншими фінансовими ресурсами та інструментами менш розвинений.

Враховуючи природу ВВП як основоположного макроекономічного показника та коефіцієнта фінансової автономії, цілком прозорою є тенденція, що зростання номінального має безпосередній вплив на питому вагу власного капіталу підприємств торгівлі, демонструючи, що збільшення ВВП призводить до незалежності підприємств від зовнішніх позик. За допомогою кореляційного аналізу виявлено, що між динамікою номінального ВВП та обсягом власного капіталу підприємств торгівлі є прямий кореляційний зв'язок. Це означає, що в часи, коли в країні наявне економічне зростання, фінансова автономія підприємств торгівлі зростає, і навпаки. Але кореляційний аналіз між номінальним ВВП і коефіцієнтом фінансової автономії показує слабку залежність, що й відображається в динаміці цих показників. А саме – за сталих соціально-економічних умов тенденції обох показників однакові, та у кризовій ситуації у 2022 році при зниженні номінального ВВП коефіцієнт фінансової автономії збільшився. Це свідчить про те, що характер впливу ВВП на коефіцієнт фінансової автономії формується під тиском інших факторів, у тому числі нематеріальних,

наприклад політична стабільність. Між динамікою доходів, чистим прибутком і доходом підприємств торгівлі також виявлено сильний кореляційний зв'язок. Дані спостереження є корисними для довгострокового планування діяльності підприємств торгівлі, адже врахування факторів впливу зовнішнього середовища є важливим критерієм ефективного бізнес-планування.

Більшість досліджуваних підприємств системно підходить до управління своїм фінансовим потенціалом, який є критично важливим для планування та забезпечення стабільності їх діяльності. Основні фінансові показники, які розглядають досліджувані підприємства, включають витрати, маржинальний прибуток, виручку від реалізації, чистий прибуток, операційний прибуток, суму власного оборотного капіталу, собівартість реалізованої продукції, чистий грошовий потік і власний капітал.

Пріоритетний вплив на фінансовий потенціал підприємства торгівлі належить наявним фінансовим ресурсам (нерозподілений прибуток, амортизація, кредитні кошти). Це показує, що підприємства переважно зосереджені на ресурсному забезпеченні у процесі фінансового управління, аніж на факторах його забезпечення. Також найважливішими елементами фінансового управління є управління запасами та робота з дебіторами, наявність грошового потоку для фінансування поточних потреб і податкове навантаження. Нижчі оцінки мають критерії вартості залучення капіталу (в тому числі позикового). У контексті вдосконалення процесів фінансової діяльності важливими аспектами є: впровадження методів оптимізації грошових потоків; формування/вдосконалення управління фінансовими ризиками; вдосконалення роботи з контрагентами щодо формування товарного кредиту; запровадження/вдосконалення антикризового фінансового управління; вдосконалення кредитної політики. Більшість опитаних підприємств використовує комбінацію різних методів для зміцнення свого фінансового потенціалу, що включає в себе як податкове планування, так і комплексне управління активами та ризиками. Це свідчить про

різноманітність підходів і необхідність індивідуального підходу до кожного підприємства для оптимізації його фінансового стану.

Аналіз результатів опитування та оцінки фінансового потенціалу підприємств торгівлі дозволив ідентифікувати, що більшість підприємств усвідомлюють стратегічну важливість фінансового потенціалу як ключового чинника забезпечення стійкості та ефективності господарської діяльності. Основними показниками, які аналізують підприємства у процесі фінансового управління, є рівень власного капіталу, ліквідність, маржинальний прибуток, чистий операційний прибуток та грошові потоки.

Аналіз альтернативних підходів до оцінки фінансового потенціалу засвідчив, що результати суттєво залежать від обраної методології. Перша модель ґрунтується на рівномірному розподілі ваги між п'ятьма ключовими елементами фінансового потенціалу, що дозволяє отримати узагальнене уявлення про фінансовий стан підприємств. За цією методикою середні значення показників підприємств коливалися в межах 29–69,9 після врахування коригувань на фінансовий стрес. Друга модель передбачає диференційоване зважування елементів відповідно до їхнього впливу на прибутковість підприємств, що забезпечує більш точний аналіз слабких місць фінансового управління. За результатами цієї моделі діапазон оцінок підприємств варіювався від 26,5 до 69,3.

Дослідження тенденцій фінансового потенціалу засвідчило, що підприємства з вищими показниками демонструють стабільний рівень власного капіталу, ефективне управління оборотним капіталом і раціональне використання диверсифікованих джерел фінансування. Натомість низькі оцінки характерні для компаній, які стикаються з труднощами у сфері управління грошовими потоками, неефективного фінансового планування та недостатнього контролю витрат. Найбільш проблемними сферами за результатами обох моделей є наявні фінансові ресурси, якість бізнес-процесів та ефективність управління активами.

З метою підвищення фінансового потенціалу підприємствам доцільно зосередитися на вдосконаленні механізмів управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю, оптимізації процесів управління запасами та фінансовими ризиками, удосконаленні системи бюджетування та контролю витрат, а також впровадженні автоматизованих систем фінансового управління з метою підвищення прозорості операцій.

Вибір методології оцінювання фінансового потенціалу підприємства слід здійснювати з урахуванням його організаційної структури, специфіки діяльності, стратегічних цілей та доступних аналітичних ресурсів. Якщо підприємство прагне отримати максимально точну оцінку власного фінансового потенціалу, доцільно використовувати методологію, що базується на визначенні драйверів прибутковості та їх кореляції з елементами фінансового потенціалу. Такий підхід забезпечує комплексний аналіз, дозволяє врахувати індивідуальні характеристики підприємства та його ринкове становище, проте водночас потребує значних аналітичних та інформаційних ресурсів для реалізації.

Для підприємств, які потребують оперативного аналізу фінансового потенціалу, доцільним є застосування методики рівномірного розподілу ваги між п'ятьма ключовими елементами фінансового потенціалу. Цей підхід менш трудомісткий, дозволяє швидко оцінити загальний фінансовий стан підприємства, проте має нижчу точність порівняно з моделлю, що враховує драйвери прибутковості.

З огляду на необхідність підвищення точності оцінки фінансового потенціалу підприємств рекомендується використовувати підхід, що ґрунтується на визначенні драйверів прибутковості. Він забезпечує глибший рівень аналітики, сприяє формуванню ефективної фінансової стратегії та створенню адаптивних механізмів управління фінансовими ресурсами. Хоча цей підхід потребує більше часу та ресурсів для реалізації, його використання дозволяє приймати обґрунтовані фінансові рішення та підвищувати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора:
 Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:
 [10]
 Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації: [10]

Список використаних джерел до Розділу II

1. Державна служба статистики України. (н.д.). Офіційний сайт. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Державна служба статистики України. (2022). Статистичний щорічник України (с. 348).
3. Зимовець, В., & Багацька, К. (2018). Капіталізація реального сектору економіки України: тенденції та наслідки. *Світ фінансів. Фінансові проблеми розвитку економіки України*, 54(1), 7–21.
4. Зимовець, В. та ін. (2019). *Фінанси підприємств корпоративного сектору економіки України: корпоративна монографія*. Київ.
5. Куцик, В., & Герега, О. (2023). *Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості та ефективності підприємств торгівлі*. Львів: Львівський торговельно-економічний університет.
6. Мельник, О. В., & Коваленко, О. В. (2014). Управління запасом фінансової стійкості підприємства. *Управління розвитком*, (2(73))
7. Мінфін. (2024). Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. *Мінфін*. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
8. World Economic Forum. (2015–2019). *Global Competitiveness Reports*. <https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/04Backmatter/TheGlobalCompetitivenessReport2017–2018AppendixA.pdf>
9. Legatum Institute. (н.д.). *The Legatum Prosperity Index*. <https://index.prosperity.com/rankings>
10. Терещенко, А. (2024). Аналіз діючої практики формування фінансового потенціалу на підприємствах торгівлі України. *Економічний аналіз*, 3(34), 70–79. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6109/6565657433>

11. Вінницький національний технічний університет. (н.д.). Розрахунок розміру вибірки. <https://socio-lab.vntu.edu.ua/download/Calculator.htm>

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

3.1. Вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі

Науково-практична проблематика вдосконалення інформаційного забезпечення у формуванні фінансового потенціалу підприємства торгівлі є ключовим драйвером підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Цей процес охоплює ряд важливих етапів, починаючи зі збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що включають інформацію про продажі, клієнтську поведінку та ринкові тенденції з фокусом на фінансові цілі, зокрема, формування та підтримання фінансового потенціалу. Автоматизація фінансових операцій через спеціалізоване програмне забезпечення допомагає оптимізувати рутинні процеси, такі як облік та бюджетування, забезпечуючи при цьому високу точність і мінімізуючи можливість помилок. Інтеграція різних інформаційних систем, які використовує підприємство торгівлі, сприяє ефективному обміну даними та підтримці поінформованого прийняття рішень. Розвиток інструментарію фінансового аналізу та прогнозування, особливо за допомогою сучасних технологій (машинне навчання, штучний інтелект) дозволяє глибше розуміти фінансові тенденції та адаптуватися до змін у ринкових умовах. Забезпечення безпеки даних є надзвичайно важливим, оскільки фінансова інформація часто є конфіденційною. Використання сучасних методів шифрування та захисту даних допомагає захистити цю інформацію від несанкціонованого доступу. Навчання персоналу застосуванню нових ІТ-систем і аналітичних інструментів також є важливим аспектом, оскільки ефективне використання цих інструментів безпосередньо впливає на успішність підприємства. Крім того, покращення взаємодії з клієнтами та постачальниками через інформаційні технології, такі як CRM-системи, сприяє підвищенню лояльності та оптимізації процесів постачання. Усі ці кроки разом формують стратегію інформаційного забезпечення, що дозволяє підприємству торгівлі не лише

збільшити свій фінансовий потенціал, але й залишатися гнучким та конкурентоспроможним у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

Питанням інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства займалися низка вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків. Зокрема, думки окремих наведено нижче.

Плиса В. Й., Мунтян Б. Г. та Цюпка А. В. запропонували модель інформаційного забезпечення управління фінансовим потенціалом підприємства, яка полягає у змістовному тлумачення елементів інформаційного потоку (сигналів зі сформованого рейтингу відібраних сигналів за рівнем їхньої ентропії) у підсистемі інформаційного забезпечення управління фінансовим потенціалом підприємства, а також на потребі розробити модель інформаційно-аналітичної платформи контролінгу в системі управління фінансовим потенціалом підприємства [1].

Андрющенко І. Є. та Потась С. Г. інформаційне забезпечення розглядають з позиції забезпечення ефективної оцінки фінансового потенціалу. В даному контексті науковці підкреслюють наступне: 1) фінансовий потенціал являє собою агреговане уявлення системи кількісних і якісних показників, що характеризують фінансовий потенціал економічної системи як на поточний момент часу, так і на перспективу; 2) основною складністю є відсутність достатньої інформаційної бази, тому число показників має бути обмежена, містити мінімум суб'єктивної інформації, пов'язане з особливостями фінансової діяльності для проведення порівнянної оцінки фінансового потенціалу [2]. Погоджуємось з такими твердженнями, адже саме конкретика і проста у формуванні інформаційної бази є важливими критеріями у оцінці та формаванні фінансового потенціалу. Перевантаження показниками оцінки та індикаторами контролінгу може розмивати аналітичні дані, ускладнювати розрахунки, перевантажувати інформацією відповідальних осіб, знижуючи їх продуктивність та відволікаючи від важливих критеріїв моніторингу тощо. Саме тому в наших рекомендаціях ми притримуємось принципу конкретики та комплексності, що забезпечить

максимально швидко провести оцінку, підлаштуватись під нові соціально-економічні виклики, оптимізувати роботу відповідальних осіб (неперевантажуючи їх завданнями стосовно обробки додаткового масиву інформації), спростить процес оцифрування даних, побудови алгоритмів автоматизованого їх обліку, обробки та зберігання тощо.

Формуючи пункти процесу та елементів вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі слід враховувати наматеріалі фактори, які впливають на цей процес. В даному випадку притримуємось думки науковців Житар М. О. та Ярлова Л. С., які вводять поняття “іміджевого потенціалу” (включає інноваційний, інформаційний та інвестиційний потенціал). На думку авторів, введення цього поняття є шляхом підвищення фінансового потенціалу, що проявляється у доповненні та конкретизації інформаційного забезпечення. Також увага до іміджевого потенціалу є важливою передумовою відкриття нових ринків в умовах євроінтеграції України. Тобто направлення фінансових ресурсів на створення належного іміджевого потенціалу буде сприяти розширенню ринків збуту завдяки якісній рекламі та появі додаткового попиту, що, своєю чергою, забезпечить розвиток фінансово-економічного потенціалу підприємства [3 ст. 352].

Автоматизація фінансових операцій через спеціалізоване програмне забезпечення вже допомагає підприємствам оптимізувати рутинні завдання, такі як бухгалтерський облік, складання бюджету та управління запасами. Багацька К. В. та Гейдор А. П. уточнили та виявили логічну послідовність процесів впровадження діджитал-технологій на підприємстві [4].

Дослідження думки представників галузі відіграє вирішальну роль у процесі вдосконалення інформаційного забезпечення щодо формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі. Це зумовлено тим, що представники галузі обізнані з нюансами роботи та відповідно можуть надати суттєвий внесок у систему інформаційного забезпечення, ділячись своєю експертизою та практичним досвідом. Цей вклад не лише допомагає

ідентифікувати актуальні тенденції та виклики, але й відкриває шлях до виявлення найкращих практик у сфері управління фінансовими ресурсами та впровадження інноваційних інформаційних систем. Крім того, в умовах динамічних змін бізнес-середовища, зокрема внаслідок необхідності до підтримки діяльності бізнесу в умовах війни, аналіз інформації та стану представників галузі є ключем до розуміння поточних змін та готовності до нових викликів. Це може сприяти в прогнозуванні майбутніх тенденцій, виявляючи потенційні можливості та загрози, що можуть вплинути на фінансовий потенціал підприємств торгівлі. Ця здатність поінформовано передбачати майбутнє є особливо цінною у динамічному та конкурентному середовищі аналізованої галузі. Залучення цих думок також гарантує, що стратегії та рішення в ключі інформаційного забезпечення відповідають реальним потребам ринку – оскільки успіх у галузі торгівлі часто залежить від швидкої та точної реакції на зміни ринкових умов. Враховуючи всі ці фактори, думки представників галузі стають ключовим елементом стратегічного планування, який дозволяє підприємствам торгівлі не лише розвивати свій фінансовий потенціал, але й ефективно орієнтуватися в складних умовах ринку.

За результатами проведеного дослідження діючої практики формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі було визначено, що виклики недостатньої інтегрованості та взаємодії інформаційних систем (3,08) та недостатності інформаційного забезпечення (3,15) виявилися поміж найменш актуальних з точки зору респондентів. З одного боку, це може свідчити про високий рівень розвитку інформаційного забезпечення досліджуваних підприємств. І в такому разі важливо ідентифікувати фактори, що сприяли підвищенню рівня розвитку інформаційного забезпечення на досліджуваних підприємствах. Це може включати інвестиції в сучасні технології, залучення кваліфікованих фахівців у сфері ІТ, а також імплементацію ефективних стратегій управління даними. Але з іншого боку більш вагомій проблемі виділені респондентами, можуть бути викликані якраз недостатністю

інформаційного забезпечення та інтеграції інформаційних систем. Є імовірність, того, що дані критерії не беруться до уваги з боку відповідальних осіб, що і призводить до складності в управлінні запасами, роботи з дебіторами і т.д [5]. Водночас за даними Державної служби статистики України вказано, що 12,0% підприємств у сфері торгівлі ведуть діяльність у сфері електронної торгівлі, водночас 88,0% мають доступ до мережі інтернет [6]. Це свідчить про те, що вкрай мала кількість підприємств користуються можливостями інформаційно-комунікаційних технологій для розвитку свого бізнесу, а значить нехтують перспективами зваженого підходу до автоматизації бізнес-процесів та удосконалення інформаційного забезпечення. Звісно, що причини такого екстенсивного цифрового розвитку підприємств торгівлі полягають і в соціально-економічній ситуації в країні. Зокрема, за даними опитування підприємств щодо проблем, які заважають бізнесу розвиватись найбільший відсоток належить проблемам “непрогнозованості розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку” (56,2%), “непередбачувані дії держави” (47,7%) та “відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів” (47,6%) [7]. Але більш вузькою специфічною проблемою може бути не ефективний підхід до оптимізації інформаційного забезпечення, відсутність чітких алгоритмів та розрахунків щодо оптимальності впровадження цифрових продуктів, недостатнє вивчення пропозицій щодо цифрових продуктів та підбір оптимального функціонального рішення під вимоги конкретного бізнесу. Ці та низка інших невирішених питань у сфері вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі спонукають до наукового вивчення даної проблематики та надання науково обґрунтованих рішень їх вирішення.

На окремих підприємствах може бути різна ситуація, тому модель вдосконалення інформаційного забезпечення має бути адаптивною до потреб окремого бізнес-об'єкту.

Графічно результати аналізу актуальності ускладнень у формуванні фінансового потенціалу підприємств подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Оцінка за актуальністю ускладнень у формуванні фінансового потенціалу підприємств торгівлі

Джерело: побудовано на основі масиву даних анкетного опитування підприємств торгівлі.

В підсумку, поліпшення в інформаційному забезпеченні впливають на загальну ефективність і продуктивність підприємств. Це може включати зниження помилок, покращення комунікації всередині компанії та з екзогенними стейкхолдерами, а також більш ефективне використання ресурсів. Важливо брати до уваги можливі виклики та проблеми, з якими компанії все ще можуть стикатися у контексті інформаційного забезпечення та інтеграції систем. Це може включати проблеми безпеки даних, потребу постійного оновлення систем і технологій, а також виклики управління великими обсягами даних.

Нарешті, важливо розглянути, яким чином тренди та майбутні інновації у галузі інформаційних технологій можуть вплинути на подальший розвиток інформаційного забезпечення на цих підприємствах. Це може включати розгляд нових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, і їх потенційний вплив на управління даними та інформаційні процеси.

Розглядаючи цей напрям, можна виділити кілька ключових аспектів, які можуть слугувати основою для вдосконалення політики інформаційного забезпечення на практиці: автоматизація та оптимізація процесів, якісна аналітика даних, використання можливостей машинного навчання та штучного інтелекту, вдосконалення процесу навчання персоналу та підтримка кібербезпеки.

Для подальшого вдосконалення можна використовувати API інтеграції для узгодження роботи різних інформаційних систем підприємства, таких як CRM, ERP, та фінансові системи. Це дозволить зменшити фрагментацію даних і забезпечити їх швидкий та точний обмін між підрозділами підприємства.

Для прикладу API може забезпечити інтеграцію CRM-системи з бухгалтерською системою для автоматичного оновлення даних про продажі, дебіторську заборгованість та прогнозування грошових потоків [30].

Наступним важливим аспектом є проведення підприємствами торгівлі аналітики даних. Такі підприємства накопичують велику кількість даних, пов'язаних із продажами, поведінкою клієнтів та ринковими тенденціями. Відповідно використання сучасних інструментів для аналізу даних, таких як Tableau, Power BI, дозволить ефективно візуалізувати ці дані і приймати на їх основі рішення.

Згідно з дослідженнями Мищишин О.Я., Боднар В. Я., використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє значно підвищити якість прийняття управлінських рішень. Автори наголошують, що системи бізнес-аналітики, такі як Tableau, забезпечують інтерактивну візуалізацію та аналіз великих обсягів даних, що сприяє глибшому розумінню тенденцій та дозволяє швидше адаптуватися до змін на ринку [8].

Для прикладу, використовуючи Tableau, підприємства можуть створювати дашборди, що показують ключові показники ефективності (KPI), такі як поточний фінансовий стан, прогнози продажів і дебіторської заборгованості. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та фінансові показники.

Впровадження машинного навчання та використання можливостей штучного інтелекту також є важливим елементом процесу вдосконалення інформаційного забезпечення підприємства. Їх застосування може підвищити якість прогнозування фінансових потоків і управління запасами. Алгоритми ШІ можуть аналізувати історичні дані та будувати прогнозні моделі для виявлення майбутніх фінансових ризиків і можливостей.

Дослідження Рудь Ю. Л. та Ткаченко С. О. демонструють ефективність використання штучного інтелекту в управлінні запасами та фінансовими прогнозами. Науковці підкреслюють, що використання алгоритмів ШІ дозволяє значно зменшити невизначеність у плануванні та покращити точність прогнозування, що є важливим для фінансової стабільності підприємства [9].

На практиці алгоритми ШІ можуть прогнозувати майбутні зміни в попиті на товари та відповідно коригувати запаси на складі, щоб мінімізувати ризик перевитрат або дефіциту товарів. Вони також можуть оптимізувати ціноутворення на основі аналізу конкурентного середовища та поведінки клієнтів.

Оскільки фінансова інформація є конфіденційною, забезпечення її безпеки має ключове значення. Сучасні рішення для шифрування даних та антивірусного захисту можуть значно знизити ризики витоку інформації. Інвестиції в хмарні технології з посиленням захистом можуть стати важливим кроком для покращення політики інформаційного забезпечення. Як приклад, використання хмарних платформ для зберігання фінансових даних із шифруванням на рівні сервера може забезпечити додатковий захист від хакерських атак і несанкціонованого доступу.

Останнім елементом політики інформаційного забезпечення є постійні інвестиції в навчання персоналу з використанням нових ІТ-інструментів.

Працівники, які добре розуміють принципи роботи з сучасними технологіями, такими як аналітичні інструменти, програмне забезпечення для автоматизації фінансових процесів і системи кібербезпеки, можуть ефективніше виконувати свої обов'язки, знижуючи ймовірність помилок і підвищуючи загальну продуктивність підприємства. Регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації сприяють глибшому засвоєнню нових технологій і допомагають адаптуватися до швидких змін на ринку.

Регулярне проведення тренінгів з аналітичних інструментів, таких як Excel, Power BI або Tableau, а також навчання основам роботи з API, сприятиме підвищенню продуктивності та гнучкості у фінансових операціях.

Все вищезазначена описує процес цифрової трансформації компанії, що можна розглядати елементом вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Про процес цифрової трансформації підприємства писали Шкригун Ю. О. та Трушкіна Н. В., зазначаючи, що він має взаємообумовлені складові, наведені на рис. 3.2.

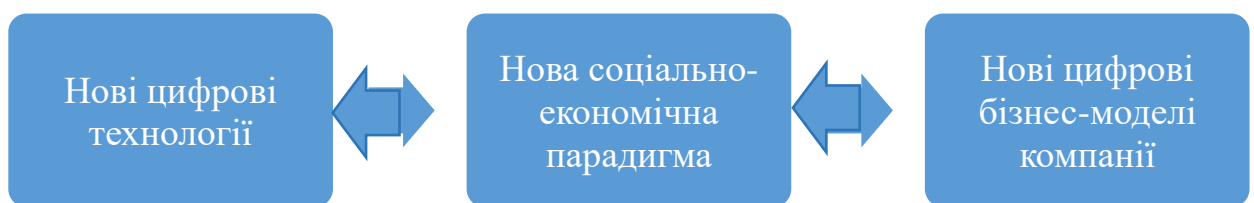


Рис. 3.2. Загальний процес цифрової трансформації

Джерело: [10 ст. 46]

Шкригун Ю. О. та Трушкіна Н. В. підкреслюють, що цифрова трансформація для бізнеса - насамперед, зміна філософії управління компанією у відповідності до об'єктивних технологічних змін в економіці [10]. Такий філософський підхід несе за собою низку інших змін, які стосуються

управління персоналом, комунікації з клієнтами та стейкхолдерами тощо. Ці аспекти мають враховуватись в процесі оптимізації інформаційного забезпечення.

Отже, стрімкий розвиток цифрових технологій розкриває значні можливості для бізнесу в плані оптимізації бізнес-процесів та подолання проблеми інформаційного перенавантаження. Загальна схема впровадження цифрових продуктів на наш погляд має наступний вигляд (рис. 3.3). Дані етапи узагальнено на основі вивчення практичного досвіду провідних компаній в Україні та світі. Зокрема, таким досвідом у Групі Метінвест поділився Сергій Детюк (CEO Metinvest Digital), зазначивши, що цифрова трансформація - це комплексна стратегія перебудови бізнесу, а не автоматизація окремих процесів чи функцій всередині компанії [11]. Компанія Seo-evolution також демонструє ключові кроки для вдосконалення бізнес-процесів за допомогою цифрової трансформації [12]. Компанія Deloitte розробила курс “Цифрові інновації в бізнесі”, мета якого розібратись як сучасні технології допомагають бізнесу вижити у конкурентній боротьбі [13]. Компанія McKinsey створила посібник “Rewired”, де навела приклади 200-х компаній, які пройшли процес цифрової трансформації та отримали конкурентну перевагу, оптимізували витрати та сформували якісну політику комунікації з клієнтами [14].

Дані приклади є орієнтиром для великих підприємств, де дійсно важливо комплексний та системний підхід у цьому процесі, бо робота всіх підрозділів вимагає синхронної взаємодії для забезпечення цілей її оптимізації та всебічного розвитку. Для крупних ритейлерів такий підхід є найбільш оптимальним та адаптивним до їх діяльності. Але лєвова частка підприємств торгівлі в Україні відноситься до малого бізнесу, відповідно для даної категорії підприємств процес цифрової трансформації має відбуватись у спрощеному варіанті (в плані інтеграції з більш простим програмним забезпеченням, яке відповідатиме бюджету, масштабам діяльності та реальним потребам підприємства тощо). Загалом наведені етапи є універсальним, але кожне підприємство торгівлі має адаптувати їх відповідно

до програмних продуктів, які впроваджуються, орієнтуючись на власні характеристики, масштаби діяльності, цілі розвитку, операційні потреби тощо.



Рис. 3.3. Послідовність впровадження цифрових технологій для вдосконалення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі

Джерело: узагальнено автором [5]

Як зазначали вище, що для кожного підприємства, враховуючи його характеристики та рівень розвитку (життєвий цикл), цифрова трансформація відрізнятиметься в плані набору цифрових рішень. В табл. 3.1 наведемо орієнтовний перелік цифрових рішень для підприємств різних розмірів.

Таблиця 3.1

Набір цифрових продуктів для підприємств торгівлі різного розміру необхідних для процесу вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу

Тип підприємства	Вид цифрового рішення	Цифрові продукти
Мікропідприємство (до 10 осіб)	Хмарні сервіси	- для документообігу, комунікації та співпраці: <i>Google Workspace, Microsoft 365</i> ; - для зберігання даних: <i>Dropbox або OneDrive</i>
	CRM-системи	- інструменти для управління клієнтами: <i>HubSpot, Bitrix24</i> - програми лояльності: <i>Smile.io, Stamp</i>
	Автоматизація продажів	- системи POS (Point of Sale): <i>iPOS, Poster POS</i> - інструменти для обліку товарів: <i>SimpleShop, InFlow</i>
	Маркетинг і просування	- інструменти для соцмереж: <i>Canva</i> для створення контенту, <i>Hootsuite</i> для планування публікацій - для реклами: <i>Google Ads, Facebook Ads</i> - оціальні мережі: <i>Facebook, Instagram</i> - email-маркетинг: <i>Mailchimp, Sendinblue</i>
	Бухгалтерія та облі	- для інтеграції програм і автоматизації задач: <i>Zapier</i> - інструменти для виставлення рахунків: <i>Fakturownia, InvoiceOcean</i>
	Кібербезпека	- антивіруси: <i>Avast, Bitdefender</i> та двофакторна автентифікація.
Малі підприємства (10-50 працівників)	ERP-системи (простого рівня)	- для управління бізнес-процесами (інтегровані рішення для обліку, логістики та управління складом): <i>Odoo, 1C або інші</i>
	Інструменти для е-commerce, автоматизація продажів і закупівель	- розширені платформи інтернет-магазинів: <i>Magento, PrestaShop</i> - інтеграція з платіжними системами: <i>Stripe, PayPal</i> - розширені CRM: <i>Pipedrive, Salesforce</i> - інструменти для електронної комерції: <i>Shopify</i> - для омніканального обслуговування клієнтів: <i>Pipedrive, HubSpot</i>
	Управління складом (WMS)	- для обліку товарів, поповнення запасів: <i>Zoho Inventory, TradeGecko</i>
	Бухгалтерські програми	- інтегровані з банківськими системами: <i>SAP Business One, QuickBooks</i>
	Аналітика	- для аналізу ефективності бізнесу: <i>Google Analytics, Power BI</i> - для аналізу поведінки покупців: <i>Google Analytics 4</i> - інструменти SEO-оптимізації: <i>Ahrefs, SEMrush</i>
	Кібербезпека	- VPN для безпечного доступу: <i>ESET, Kaspersky</i> - спеціалізовані рішення для захисту даних - SSL-сертифікати для сайтів, антивіруси для POS-систем

Продовження таб. 3.1

Середні підприємства (50–250 працівників)	Розширені ERP-системи	- для управління всіма процесами: <i>SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics</i> - рішення для автоматизації складів: <i>Fishbowl Inventory</i>
	Цифрові комунікації та канали продажів	- для внутрішнього спілкування: <i>Slack, Microsoft Teams</i> - омніканальні платформи: <i>Shopify Plus, Salesforce Commerce Cloud</i> - інтеграція офлайн і онлайн-каналів: <i>O2O (Online-to-Offline)</i>
	АІ для аналізу попиту	- Big Data-аналітики, <i>Tableau</i> або <i>Power BI</i> .
	ІоТ для управління складом	- рішення для моніторингу запасів у реальному часі: <i>Zebra Technologies</i>
	Маркетингова автоматизація	- рішення для персоналізації пропозицій: <i>Marketo, Klaviyo</i>
	Кібербезпека та резервне копіювання	- багаторівневі рішення для безпеки даних клієнтів: <i>Kaspersky Endpoint Security</i> - хмарні рішення для резервування: <i>AWS Backup</i>
Великі підприємства (понад 250 працівників)	Складні ERP-системи:	- для інтеграції всіх процесів (торгівля, склад, логістика: <i>SAP S/4HANA, Oracle NetSuite</i>
	Штучний інтелект	- АІ-рішення для динамічного ціноутворення: <i>Blue Yonder, Revionics</i> - АІ-рішення для прогнозування попиту, автоматизації логістики та управління запасами
	ІоТ та автоматизація	- інтелектуальні склади з автоматизованими роботами: <i>Autostore, Swisslog</i> - <i>IoT</i> для відстеження ланцюгів постачання
	Омніканальний підхід	- повна інтеграція онлайн і офлайн-каналів через платформи <i>Salesforce, SAP Commerce Cloud</i>
	Маркетинг 360°	- для створення єдиного профілю клієнта: <i>CDP (Customer Data Platforms)</i> - рішення для аналізу великих даних: <i>Snowflake</i>
	Кібербезпека на високому рівні	- рішення для захисту від DDoS-атак: <i>Cloudflare, Akamai</i> - рішення для шифрування даних і управління доступом (<i>IAM-системи</i>) - моніторинг загроз через <i>SOC (Security Operations Center)</i>
	Глобальна аналітика	- інтегровані BI-системи: <i>Qlik, SAP Analytics Cloud</i>

Джерело: узагальнено автором

Вищеописані загальні погляди на вдосканалення інформаційного забезпечення слід конкретизувати в межах пропонованої нами системи показників оцінки та механізму формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі (див. рис. 3.4).



Рис. 3.4. Групування цифрових продуктів відповідно до груп показників оцінки формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі

Джерело: узагальнено автором

Успішність реалізації заходів вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу шляхом цифрової трансформації наряду залежить від компетентностей відповідальних осіб. Зокрема, такі особи мають володіти такими навичками:

- здатність аналізувати фінансові дані, виявляти залежності між ними та приймати рішення на основі фактів (прогноз фінансових показників та визначення фінансових резервів та можливостей тощо); -
- вміння автоматизувати звітність, інтегрувати дані з різних джерел тощо;
- аналізувати бізнес-процеси (виявляти вузькі місця);
- знати основи комунікаційних стратегій для ефективного проєктування результатів роботи та донесення рекомендацій до керівництва;
- здатність швидко освоювати нові цифрові інструменти та методики фінансового аналізу та інші.

Звісно, що такі навички отримуються в процесі навчання, виконання конкретних завдань, але водночас працівник повинен мати відповідні вроджені якості, які дозволять йому легше освоїти вищезазначені компетентності. Це може бути, наприклад, здатність до самоорганізації, критичного та аналітичного мислення, математичний склад розуму тощо.

Повертаючись до питання навчання персоналу, то важливим елементом в цьому процесі - є контроль за успішністю освоєння нових знань працівником та реалізації їх на практиці. Відповідно важливо встановити набір ключових КРІ для відповідальних осіб (рис. 3.5.)





Рис. 3.5. Орієнтовний набір KPI відповідальних осіб у процесі вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі

Джерело: узагальнено автором

Зазначені показники на рис. 3.5 можна отримати так само шляхом автоматизованого обліку, а також шляхом опитування. Запровадження системи KPI для відповідальних осіб має переглядатися відповідно до оновлення стратегічних цілей підприємства, деталізувати дану систему для відповідного підрозділу та рівня відповідальності, що дозволить більш справедливо оцінювати роботу окремих осіб або підрозділів. Окрім того підприємства згідно свої цілей формує граничні значення для представленого орієнтовного набору показників.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що вдосконалення інформаційного забезпечення підприємств торгівлі є важливим чинником підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, аналітика даних, штучний інтелект, кібербезпека та

навчання персоналу, є ключовими аспектами, що сприяють розвитку фінансового потенціалу підприємств.

Подальший розвиток інформаційного забезпечення вимагає активного впровадження інновацій, адаптації до нових технологічних трендів і постійного підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить підприємствам торгівлі не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й ефективно реагувати на зміни ринкових умов та забезпечити стійке фінансове зростання.

3.2. Система методів нарощення фінансового потенціалу підприємства торгівлі

У сучасних динамічних соціально-економічних умовах ефективно управління фінансовим потенціалом підприємств торгівлі набуває особливого значення. Для підприємств роздрібної торгівлі, які оперативно залежать від швидкого обороту капіталу та ефективного управління запасами, здатність нарощувати фінансовий потенціал має вирішальне значення для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності. У цьому контексті розуміння та застосування набору методів підвищення фінансового потенціалу стає ключовим аспектом стратегічного планування. Відповідно, актуальним є проведення поглибленого аналізу системи методів підвищення фінансового потенціалу підприємства, виходячи з сучасних викликів і можливостей. Це охоплює широкий спектр стратегій, від оптимізації витрат і ефективного управління запасами до розробки інноваційних фінансових інструментів і пошуку нових джерел фінансування. Кожен із цих методів розглядається з точки зору його практичного застосування та потенційного впливу на підвищення фінансового потенціалу підприємства. Окремо варто підкреслити, що комплексний підхід до управління фінансами може сприяти зміцненню фінансової стійкості підприємств, підвищенню їх ринкової вартості та реалізації стратегічних цілей розвитку.

Проте, процес нарощення фінансового потенціалу підприємств торгівлі є системним елементом фінансового управління і в умовах високої

волатильності зовнішніх умов вимагатиме диференційованого підходу в плані підбору методів його здійснення. Даний процес передбачає формування системи методів для забезпечення швидкої адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності фірми.

Таким чином:

- комплексності - підпорядковуватись загальним цілям діяльності підприємства, враховувати задачі інших сфер менеджменту підприємства та його ресурсних потреб;

- збалансованості - узгодження цільових потреб та ресурсного забезпечення;

- адаптивності - сформована система методів нарощення фінансового потенціалу має бути адаптованою до зовнішній умов діяльності підприємства та враховувати його внутрішні характеристики та цілі діяльності ;

- системності - передбачає постійний аналіз сформованої системи, її перегляд та контроль результатів відповідно до цільових показників ефективності.

В загальній системі управління фінансовим потенціалом підприємства його нарощення є важливим елементом і ключовим системним завданням з урахуванням цільових індивідуальних критеріїв ефективності для кожного підприємства.

Погоджуємось з думкою Нагорнюк О. В., що важливе значення на формування заходів управління фінансовим потенціалом підприємства має обґрунтування вибору методу його оцінки, оскільки це дозволяє своєчасно виявити резерви та слабкі сторони в його наявному стані. В результаті проведеної оцінки можна зробити два висновки про наявний та відсутній фінансовий потенціал. Саме відсутній фінансовий потенціал описує ситуацію, коли підприємство не в змозі профінансувати певним чином сформульовану задачу своєї діяльності в певний проміжок часу [15]. Отже, відштовхуючись від результатів оцінки фінансового потенціалу мають формуватись основні

елементи системи його нарощення, а саме цілі, завдання, методи та ключові показники ефективності.

До прикладу Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В. та Білоус Н. П. диференціюють стратегічні та тактичні цілі управління фінансовим потенціалом підприємства. До стратегічних відносять: досягнення лідерства в боротьбі з конкурентами на відповідному ринку; виживання підприємства в умовах конкурентної боротьби та негативного впливу зовнішнього середовища; уникнення банкрутства та великих фінансових втрат; забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку. Серед тактичних цілей розглядають: зростання обсягів виробництва та реалізації продукції та послуг; оптимізацію співвідношення «витрати – результат»; максимізацію прибутку; мінімізацію ризику при передбаченому рівні прибутку; забезпечення рентабельності діяльності; оптимізацію грошового потоку [16]. Даний розподіл є об'єктивним, враховуючи їх взаємопов'язаність. Але його слід конкретизувати та доповнити розвитком нематеріальних ресурсів. Це можна розглядати в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адже саме нематеріальна ресурсна частина розвитку підприємства забезпечується інтелектуальною активністю менеджерів та працівників. Також продукти інтелектуальної власності за умови постійного використання не зношуються, а навпаки збільшують свою вартість та вартість підприємства.

Сайгак Є. Л. у дисертаційній роботі пише, що обґрунтування та визначення цільових стратегічних орієнтирів розвитку фінансового потенціалу має природно неоднозначний та навіть суперечливий характер, що визначається різноспрямованістю інтересів стейкхолдерів підприємства (множина альтернатив цілей розвитку фінансового потенціалу формується, зокрема, з позицій власників, інвесторів, кредиторів, персоналу, партнерів з коопераційних та комерційних зв'язків, сторонніх контактних аудиторій) стосовно формування, алокації та використання фінансів, розподілу одержаних результатів діяльності тощо. Так, акумулювання фінансових

ресурсів із внутрішніх джерел передбачає або обов'язковість складного пошуку оптимального рішення в площині вибору «споживання-реінвестування» (при цьому, зокрема, реалізація другої з альтернатив являє собою причину відтермінування горизонту окупності вкладених засновниками капітальних коштів), або необхідність вирішення не менш проблемного питання щодо утворення надійних гарантій, які постануть основою для отримання згоди власників на тимчасове (на період окупності інвестицій), але також зменшення їхнього добробуту при збільшенні внесків до статутного (zareєстрованого) капіталу. В свою чергу, залучення коштів із різних зовнішніх джерел також буде пов'язано щонайменш із виявленням потенційної дихотомії вибору між, з одного боку, із прийняттям вимог кредиторів відносно забезпечення надійності та безризикованості використання отриманих в борг фінансових ресурсів (як певних гарантій позичкодавців щодо запобігання загрози втрати наданих сум кредитів – через виділення резервів, посилення уваги позичальника до управління ризиками, контроль цільового використання коштів та ін.), але, з іншого боку, із необхідністю передбачення заходів щодо підвищення оцінок інвестиційної привабливості підприємства як об'єкту для вкладання інвестицій (у т.ч., відносно реалізації активної дивідендної політики – що повертає нас до складного вибору між споживанням та реінвестуванням) [17].

Для досягнення вищезазначених цілей підприємство в контексті управління має виконувати наступні стандартні завдання в такій послідовності:

- аналіз зовнішніх умов функціонування підприємства в плані аналіз стану фінансового ринку, оновлення законодавства тощо;
- визначення стану наявного та відсутнього фінансового потенціалу підприємства;
- формування системи методів нарощення фінансового потенціалу підприємства (в межах, чого конкретизуються і джерела);

- формування критеріїв оцінки ефективності сформованого фінансового потенціалу підприємства.

Наразі пропонуємо розглянути систему методів нарощення фінансового потенціалу підприємства. Так, Гринчуцький В. І. та Блащак Б. Я. наступним чином ілюструють механізм нарощування фінансового потенціалу, де в систему методів включають: нормативно-правові, інформаційні та фінансові важелі (див табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Механізм нарощування фінансового потенціалу підприємств

Нормативно-правові методи	Інформаційні методи	Фінансові важелі та методи
Формування інформаційного потенціалу		Формування фінансового, інноваційного та ресурсного потенціалів
<ul style="list-style-type: none"> - внутрішня та зовнішня інформація; - дослідження науковців; - маркетингові дослідження; - нормативно-законодавча база; - методичні рекомендації. 		<ul style="list-style-type: none"> - збільшення рівня самофінансування; - вибір умов кредитування; - оптимізація структури власного капіталу; - використання інвестиційного прибутку.
<p>Результат застосування інструментів нарощування фінансового потенціалу</p> <ul style="list-style-type: none"> - забезпечення фінансової стійкості підприємства; - збільшення прибутковості підприємства; - підвищення конкурентоспроможності; - нарощування економічної потужності підприємства. 		

Джерело: складено за даними [18]

Відштовхуючись від очікуваних результатів нарощення фінансового потенціалу, логічно говорити, що підприємство має комбінувати методи, які належать цьому процесу. Це має фіксуватись в фінансовому плані та за потреби оперативно переглядатися під впливом зовнішніх умов.

У сучасній науковій літературі розглядаються три моделі фінансового планування: розробка фінансового розподілу бізнес-плану, бюджетування та складання прогнозних фінансових документів. Васюренко О. В. та Гнип Н. О. зазначають, що новий механізм планування нарощення фінансового потенціалу повинен ґрунтуватись на комбінаціях відомих моделей планування - розробка фінансової частини бізнес-плану з процесом бюджетування і складанням прогнозних фінансових документів звітної бухгалтерії, одночасно

поєднуючи при цьому наведені методи планування для реалізації фінансової стійкості і рентабельності [19]. Також автори демонструють наступну комбінацію методів у різних моделях фінансового планування.

Таблиця 3.3

Моделі фінансового планування

Методи (прийоми), використані в моделях фінансового планування	Моделі фінансового планування		
	Розробка фінансового розділу бізнес-плану	Бюджетування	Складання прогностичних фінансових документів
Метод прогнозу об'ємів реалізації	+	+	+
Нормативний метод	+	-	+
Коефіцієнтний метод	+	-	+
Розрахунково-аналітичний метод	+	+	+
Метод балансу доходів і витрат	+	+	+
Метод балансу грошових витрат і надходжень	+	+	+
Метод прогнозованого балансу активів і пасивів підприємства	+	+	+
Метод визначення потреби в зовнішньому фінансуванні	+	-	-
Метод оптимізації планових рішень	-	+	-
Метод розрахунку точки беззбитковості	+	-	-

Джерело: складено за даними [19]

Справедливим є твердження, що політика нарощування фінансового потенціалу в рамках стратегії економічного зростання підприємства через фактор ризику не може спиратися на моделі економічного зростання, побудовані тільки на одному показнику. Наприклад, тільки на рентабельність власного капіталу через реінвестування прибутку чи валову виручку, чистий прибуток тощо [19]. Відповідно побудова системи методів нарощення фінансового потенціалу в першу чергу залежить від методів оцінки наявного фінансового потенціалу та цільових показників розвитку підприємства. В комплексі підбір цих показників та методів оцінки та нарощення має

базуватись на характеристиці підприємства, а саме галузевій приналежності, життєвому циклі, тривалості діяльності, нормативним обмеження діяльності, ринковій кон'юнктурі.

Для формування та аналізу цільових показників розвитку підприємства було сформовано типовий функціональний профіль підприємства торгівлі на основі даних Державної служби статистики України.

На основі таких даних та із використанням моделей фінансового планування ми зосередимося на аналізі сучасного контексту, можливостей і викликів, з якими стикаються підприємства торгівлі в Україні, а також обговоримо ефективні стратегії їх подолання з метою збільшення фінансового потенціалу.

У рамках побудови системи методів формування фінансового стану підприємств торгівлі насамперед важливим є аналіз фінансового стану досліджуваних підприємств. Цей аналіз включає кілька ключових аспектів, а саме ліквідність, прибутковість, рентабельність, а також структуру активів і пасивів. Розглянемо нижче ці напрямки підвищення фінансового потенціалу підприємств більш детально.

Ліквідність:

- Коефіцієнт поточної ліквідності: 2,0. Це означає, що на кожную гривню поточних зобов'язань припадає 2 гривні поточних активів, що є свідченням достатньої ліквідності для покриття короткострокових зобов'язань.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності: 1,4. Без реалізації запасів підприємства можуть покрити свої поточні зобов'язання на 1,4 грн., що є позитивним показником.

Рентабельність:

- Рентабельність продажів (ROS): 13,3%. З гривневої виручки підприємства отримують у середньому 13,33 копійки чистого прибутку.

- Рентабельність активів (ROA): 10,1%. З гривні своїх активів підприємства отримують 10 копійок чистого прибутку.

Рентабельність:

- Рентабельність капіталу (ROE): 16,7%. Це свідчить про те, що на одну гривню власного капіталу підприємства отримують у середньому 16,67 копійок чистого прибутку.

Структура активів і пасивів:

– Беручи до уваги середню загальну суму активів (200 тис. грн.) та середній власний капітал (120 тис. грн.), можна відзначити, що підприємства вибірки мають здорову структуру балансу з домінуванням власних коштів над залученими. Це свідчить про високий рівень фінансової незалежності.

У рамках поглиблення розуміння фінансового стану підприємств торгівлі важливо регулярно аналізувати висвітлені вище показники, порівнювати їх з попередніми періодами та із середніми показниками по галузі, а також враховувати зовнішні економічні фактори, які може вплинути на діяльність вибірових підприємств. Наголошуємо, що ключові фінансові цілі українських підприємств повинні розроблятися з урахуванням загальних цілей бізнесу, специфіки ринку та економічного контексту країни. Нижче наведені цільові дані на основі даних дослідження експертних оцінок (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні фінансові цілі підприємств торгівлі України за даними дослідження експертних оцінок

Напрямок	Цілі	Стратегії реалізації
Збільшення виручки від реалізації	Ціль 1: Зростання середнього доходу з 500 млн. грн. до 550 млн грн. протягом наступного року (10% щорічно).	Додавання 20 нових SKU (Stock Keeping Units) до асортименту, збільшення маркетингового бюджету на 15%, зростання онлайн-продажів на 25% за рахунок оптимізації сайту.
Поліпшення ліквідності	Ціль 2: Досягнення коефіцієнта поточної ліквідності 2,5 з поточного рівня 2,0.	Зменшення товарних запасів на 20%, покращення умов розрахунків з постачальниками, скорочення термінів оплати дебіторської заборгованості на 10 днів.
Зростання рівня прибутковості	Ціль 3: Підвищення рентабельності продажів на 3 в.п. до 15%.	Реінвестування 30% чистого прибутку, залучення інвестицій у розмірі 200 млн грн.

Продовження таб. 3.4

Зростання рівня прибутковості	Ціль 4: Зменшити загальні операційні витрати на 10% протягом наступного року.	Реінвестування 30% чистого прибутку, залучення інвестицій у розмірі 200 млн грн.
Зниження фінансових ризиків	Ціль 5: Зниження відношення боргу до загальних активів з 45% до 40%.	Стратегія реалізації: Дострокове погашення кредитів на суму від 100 тис. грн., переговори про зниження процентних ставок за кредитами.
Розширення частки ринку	Ціль 6: Збільшити ринкову частку з 5% до 10% на місцевому ринку протягом 3 років.	Відкриття двох нових роздрібних точок у ключових місцях, підвищення впізнаваності бренду за допомогою цифрового маркетингу.
Стійкість до зовнішніх ударів	Ціль 7: Створення резервного фонду в розмірі 300 млн грн, що еквівалентно 6 місяцям операційних витрат.	Щомісячне формування резерву в розмірі 5% від чистого прибутку, диверсифікація постачальників.

Джерело: аналіз даних дослідження експертних оцінок.

Ці цілі та стратегії їх реалізації допоможуть підприємствам торгівлі України досягти стабільного фінансового зростання, підвищити конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стійкість до економічних коливань. Регулярний моніторинг досягнення поставлених цілей і коригування стратегій є запорукою успіху підприємств торгівлі. Зазначимо, що в сучасних умовах волатильності такий системний підхід є ключовим не лише для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємств, а й для забезпечення нормального функціонування підприємств на короткостроковому етапі через несподівані спазми ліквідності та інші загрози платоспроможності.

Виходячи з попереднього аналізу, розробка стратегії збільшення доходів українських підприємств торгівлі може включати кілька основних напрямів. Ця стратегія має бути спрямована на оптимізацію діяльності, розширення ринку, покращення пропозиції продукції та підвищення ефективності маркетингу. Наведемо стратегію збільшення доходу в рамках збільшення фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Таблиця 3.5

Карта реалізації Цілі «Збільшити дохід на 10% протягом наступного року»

Напрямок	Рішення
Оптимізація асортименту	<ul style="list-style-type: none"> - Поглиблений аналіз продажів і управління маржею: визначте ТОП-20 продуктів, які приносять 80% прибутку, і підвищте їх доступність на 30%. - Зменшення асортименту: Зменшити наявність товарів з нижніх 20% по рентабельності на 50%.
Розширення онлайн-продажів	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення веб-сайту та мобільного додатку: покращення конверсії на 15% за рахунок оптимізації клієнтського досвіду UX (User Experience). - Розробка концепції омніканальності бізнесу: Збільшити частку онлайн-продажів до 40% від загального обсягу продажів.
Реалізація програм лояльності	<ul style="list-style-type: none"> - Оновлення програми лояльності: залучить 5000 нових клієнтів протягом першого кварталу запуску. - Персоналізація пропозицій: Збільшити середній чек постійних клієнтів на 15%.
Розширення географії продажів	<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові ринки: відкриття 2 нових роздрібних точок у двох регіонах із високим потенціалом зростання. - Розвиток експорту: почати експортні продажі з метою досягти 5% від загального обсягу продажів протягом перших двох років.
Підвищення ефективності маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення цифрового маркетингу: збільште бюджет на цифровий маркетинг на 25% в межах задачі залучити на 50% більше відвідувачів на сайт. - Впровадження аналітики рентабельності інвестицій: запровадьте інструменти аналітики для відстеження ефективності каналів, з метою зменшити вартість залучення клієнтів на 20%.
Управління витратами	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація ланцюжка поставок: скоротить витрати на логістику на 10% шляхом оптимізації маршрутів доставки та угод з постачальниками. - Автоматизація: Впровадити систему автоматизації складського обліку, в межах задачі знизити витрати на логістику складу на 15%.

Джерело: аналіз даних дослідження експертних оцінок.

Інтегруючи ці цифрові цілі в стратегію, роздрібні продавці можуть встановити конкретні показники для вимірювання прогресу та коригувати тактику в режимі реального часу для оптимізації досягнення своїх цілей. Регулярний аналіз результатів дозволить оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати стратегію для забезпечення сталого зростання доходів.

Ця комплексна стратегія спрямована на збільшення доходів за рахунок вдосконалення внутрішніх процесів, активного використання цифрових каналів продажів і маркетингу, а також розширення присутності на ринку. Регулярний моніторинг реалізації стратегії та гнучке коригування планів

відповідно до змін ринкового середовища сприятиме досягненню запланованих фінансових результатів.

З метою підвищення фінансового потенціалу стратегія оптимізації витрат українських підприємств торгівлі має передбачати комплексний підхід до управління ресурсами, орієнтуючись не лише на пряме зниження витрат, а й на створення умов для підвищення загальної продуктивності та ефективності діяльності. Це означає, що необхідно враховувати як екзогенні, так і ендогенні фактори, які можуть впливати на витрати, а також шукати шляхи оптимізації за допомогою інновацій, технологічних рішень і стратегічного планування. Першим кроком у цьому напрямку є поглиблений аналіз поточної структури витрат підприємства. Це включає детальний огляд усіх статей витрат – від витрат на сировину до адміністративних витрат, витрат на зарплату, маркетинг, логістику тощо. Такий аналіз дозволяє виявити не тільки явні, але й приховані джерела непродуктивних витрат, що є першим кроком до їх оптимізації. У майбутньому важливо визначити ключові сфери потенційної економії, які можуть включати перегляд умов закупівель, аналіз ефективності логістичних маршрутів, автоматизацію виробничих та адміністративних процесів, оптимізацію енергоспоживання та інші заходи. Використання сучасних технологій, наприклад, впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), дозволяє не тільки знизити витрати, але й підвищити якість обслуговування та задоволеність клієнтів. Одним із ключових елементів стратегії оптимізації витрат є впровадження культури постійного вдосконалення. Це означає, що всі співробітники повинні бути залучені до процесу визначення можливостей для заощаджень, удосконалення процесів і скорочення витрат. Залучення персоналу до пошуку інноваційних рішень не тільки сприяє розвитку культури ефективності, але й підвищує мотивацію та задоволеність працівників.

Крім того, необхідно розробити систему моніторингу та контролю витрат, яка дозволить контролювати ефективність впроваджених заходів та коригувати стратегію відповідно до мінливих умов ринку та внутрішнього

середовища підприємства. Це також включає регулярний перегляд стратегічних цілей підприємства та відповідну адаптацію планів оптимізації. Враховуючи нестабільність сучасного бізнес-середовища, стратегія оптимізації витрат має бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на нові виклики та можливості. Такий підхід дозволить підприємствам торгівлі не тільки скоротити непродуктивні витрати, але й забезпечити стійкий розвиток і зростання в довгостроковій перспективі. Пропозиції в цьому напрямку представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Карта реалізації Цілі «Зниження загальних операційних витрат на 10% протягом наступного року»

Напрямок	Рішення
Оптимізація закупівель	- Мета: Зниження витрат на закупівлю товарів на 5% шляхом переговорів з постачальниками. - Стратегія реалізації: проведення аналізу постачальників для виявлення можливостей для знижок за обсяг або передоплату.
Перегляд асортименту	- Мета: Зниження витрат на утримання запасів на 10% за рахунок оптимізації асортименту. - Стратегія впровадження: аналіз продажів для виявлення та вилучення продуктів із низьким товарообігом або маржою.
Зменшення споживання енергії	- Мета: Зниження витрат на енергоносії на 20% за рахунок енергоефективних заходів. - Стратегія впровадження: встановлення світлодіодного освітлення, оптимізація режимів опалення/охолодження.
Автоматизація процесів	- Мета: Зниження адміністративних витрат на 15% за рахунок автоматизації рутинних процесів. - Стратегія впровадження: Впровадження системи управління складом (WMS) для автоматизації обліку та звітності.
Оптимізація персоналу	- Мета: Зниження витрат на персонал на 5% без зниження ефективності. - Стратегія реалізації: Перегляд штатного розпису та впровадження гнучкого графіка роботи та часткової зайнятості для оптимізації робочого часу.

Джерело: аналіз даних дослідження експертних оцінок.

У рамках цієї карти реалізації цілі очікується додаткова цільова економія, що є важливим драйвером у рамках забезпечення фінансового потенціалу підприємств торгівлі в умовах значної нестабільності бізнес-середовища.

Реалізація цієї стратегії вимагатиме від підприємств глибокого аналізу своїх поточних витрат, який включає детальне вивчення всіх аспектів діяльності з метою виявлення ключових напрямків, де можлива оптимізація. Це вимагає не тільки знання внутрішніх процесів, а й ринкових тенденцій, цін на сировину, логістики та інших важливих факторів. Після визначення можливостей зниження витрат необхідно розробити та впровадити конкретні заходи, які можуть включати перегляд контрактів з постачальниками, інвестиції в енергоефективне обладнання, автоматизацію рутинних завдань або переосмислення процесів управління запасами. Крім того, важливо усвідомлювати, що оптимізація витрат не повинна відбуватися за рахунок якості товарів або послуг, які надає підприємство. Задоволення споживачів залишається пріоритетом, оскільки це безпосередньо впливає на лояльність споживачів та їхнє бажання рекомендувати бренд іншим. Відповідно, плануючи скоротити витрати, підприємства повинні збалансувати заощадження з потребами та очікуваннями своїх клієнтів. Крім того, мотивація персоналу відіграє ключову роль у здійсненні будь-яких змін на підприємстві. Співробітники повинні розуміти цілі та переваги оптимізації, відчувати причетність до процесу та бути зацікавленими в успішній реалізації стратегії. Залучення команди до обговорення планів і збору ідей може стати потужним інструментом підвищення ефективності та інновацій. Підсумовуючи, регулярний моніторинг та аналіз результатів є невід'ємною частиною процесу оптимізації витрат. Це дає змогу своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність реалізованих заходів та коригувати стратегію відповідно до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства. Такий підхід забезпечує не тільки досягнення короткострокових цілей скорочення витрат, але й сприяє стійкому зростанню та розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі, забезпечуючи його конкурентоспроможність та адаптивність до постійно мінливих умов ринку.

Управління оборотним капіталом відіграє вирішальну роль у фінансовій стабільності та зростанні підприємства, оскільки впливає на ліквідність та

ефективність діяльності підприємства. Для підприємств, де основну частину активів становлять товарні запаси, а доходи тісно пов'язані з обсягом реалізації та швидкістю оборотності запасів, ефективне управління оборотними коштами набуває особливого значення. Таке управління передбачає не тільки контроль за рівнем запасів, але й оптимізацію умов розрахунків із клієнтами та постачальниками з метою мінімізації витрат та збільшення вільних грошових коштів. Зниження рівня запасів до оптимального рівня може вивільнити значну кількість коштів, які раніше були вкладені в товари. У досягненні цієї мети може допомогти використання методів Just-in-Time, прогнозування попиту та аналізу ABC. Ефективне управління розрахунками з клієнтами вимагає встановлення чіткої кредитної політики, своєчасного виставлення рахунків та активного стягнення боргів. Це може включати введення знижок за оперативну оплату та введення штрафів за прострочення. У свою чергу, управління зобов'язаннями перед постачальниками включає вибір найбільш вигідних умов оплати, що дозволяють максимально ефективно використовувати кошти підприємства. Це також передбачає узгодження умов кредитування та знижки дострокового платежу. На закінчення можна сказати, що управління грошовими коштами включає управління грошовими потоками для забезпечення достатньої ліквідності для поточних операцій, а також вибір оптимальних інвестиційних рішень щодо тимчасово вільних грошових коштів. Ефективне управління оборотним капіталом дозволяє підприємству не тільки підвищити свою фінансову стійкість, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку шляхом швидкого реагування на зміни попиту та можливості для зростання. Ці рішення представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Карта реалізації цілі управління оборотним капіталом підприємств
торгівлі**

Напрямок	Рішення
Оптимізація запасів	<ul style="list-style-type: none"> - Мета: Скорочення середнього терміну зберігання запасів з 60 до 45 днів. - Стратегія впровадження: Впровадження системи управління запасами на основі прогнозування попиту, що дозволяє скоротити надлишкові запаси на 20% і зменшити втрати від застарілих товарів.
Управління дебіторською заборгованістю	<ul style="list-style-type: none"> - Мета: Скорочення середнього терміну погашення дебіторської заборгованості з 30 до 20 днів. - Стратегія впровадження: Реалізація політики дострокових платежів зі знижками та вдосконалення процедури витребування платежів, що сприяє швидшому поверненню коштів в обіг.
Управління кредиторською заборгованістю	<ul style="list-style-type: none"> - Мета: Збільшення середнього терміну розрахунків з постачальниками з 45 до 60 днів. - Стратегія впровадження: переговори з ключовими постачальниками щодо покращення умов оплати, зберігаючи хороші ділові відносини.
Управління готівкою	<ul style="list-style-type: none"> - Мета: Підвищення ефективності використання наявного грошового потоку. - Стратегія реалізації: Оптимізація резервів готівки шляхом інвестування тимчасово вільних коштів у короткострокові фінансові інструменти з високою ліквідністю та мінімальним ризиком, які можуть принести додатковий дохід.

Джерело: аналіз даних дослідження експертних оцінок.

Очікується, що впровадження вищезазначених рішень вивільнить додатковий дохід від оптимізації, що є вагомим внеском у зміцнення фінансового потенціалу підприємств торгівлі в умовах значної екзогенної та ендогенної нестабільності в Україні.

Відповідно, управління оборотним капіталом стає вирішальним фактором успіху підприємств торгівлі. Ключовим аспектом цього процесу є інтеграція фінансового планування з операційною діяльністю підприємства, що дозволяє не тільки реагувати на поточні фінансові потреби, а й прогнозувати майбутні витрати та доходи. Оптимізація запасів гарантує підтримку оптимального балансу між надлишком запасів, що пов'язує значну кількість капіталу, та надто малим запасом, що може призвести до втрати продажів. Використання передових методів прогнозування та аналізу даних дозволяє точно визначити потребу в товарах, мінімізувати втрати від неліквідних запасів і забезпечити швидке реагування на зміни попиту. Це, у свою чергу, зменшує витрати на зберігання та збільшує оборотність запасів,

звільняючи оборотні кошти для інших потреб. Ефективне управління дебіторською заборгованістю включає моніторинг та аналіз умов платежів, впровадження стимулів для дострокових платежів і застосування заходів для зниження кредитного ризику. Це сприяє швидшому поверненню коштів в обіг і зниженню витрат на фінансування. Використання сучасних цифрових інструментів для аналізу платоспроможності клієнтів і автоматизації процесу інкасації може значно покращити цей напрямок роботи. Покращення умов оплати з постачальниками шляхом переговорів може збільшити наявний оборотний капітал, зменшивши тиск на грошові потоки. Важливо підтримувати здорові ділові відносини з постачальниками, одночасно забезпечуючи більшу гнучкість у фінансовому плануванні. Збалансований підхід до кредиторської заборгованості допомагає забезпечити стабільність поставок і може допомогти вам отримати знижки за своєчасні платежі. Ефективне управління грошовими коштами вимагає не тільки управління поточними грошовими потоками, а й оптимізації короткострокових інвестицій. Впровадження інструментів для кращого прогнозування грошових потоків дозволяє підприємствам максимізувати віддачу від тимчасово вільних коштів, одночасно забезпечуючи ліквідність для операційних потреб. Управління оборотним капіталом, що включає ці складові, є надзвичайно важливим для забезпечення фінансової гнучкості та здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це вимагає не тільки ретельного планування та аналізу, але й постійного моніторингу фінансового стану підприємства в межах задачі адаптуватися до нових викликів і скористатися можливостями зростання.

Ключовим елементом підвищення фінансового потенціалу підприємства є інвестиційна стратегія. У зв'язку з цим інвестиційна стратегія для досліджуваних підприємств має бути комплексною з урахуванням сучасних ринкових тенденцій, технологічних інновацій та змін у споживчих уподобаннях. Поглиблений аналіз виділяє кілька ключових сфер для інвестицій, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні сталого та

розвиненого бізнесу. Перехід на цифрові технології відкриває нові можливості для автоматизації бізнес-процесів, покращення управління ланцюжками поставок та покращення взаємодії з клієнтами. Інвестиції у впровадження ERP-систем, CRM-платформ, а також розвиток електронної комерції можуть значно знизити операційні витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Розширення географії присутності та диверсифікація торгових точок відкривають доступ до нових сегментів ринку. Інвестиції у відкриття нових магазинів або розвиток франшизи в недостатньо забезпечених регіонах можуть принести значне зростання доходів і частки ринку. Ефективна логістика та оптимізація запасів необхідні для зниження витрат і покращення виконання замовлень. Інвестиції в сучасні технології управління складським господарством, такі як автоматизовані системи зберігання, можуть значно підвищити ефективність і знизити витрати на логістику. Сильний бренд і ефективні маркетингові стратегії забезпечують високу впізнаваність на ринку та лояльність клієнтів. Інвестиції в онлайн-маркетинг, соціальні мережі та програми лояльності можуть значно збільшити продажі та зміцнити позиції підприємства на ринку. Кваліфікований та мотивований персонал – основа успіху будь-якого бізнесу. Інвестиції в навчання та розвиток співробітників, а також формування позитивної корпоративної культури сприяють зростанню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Кожна з цих сфер потребує відповідального підходу до планування інвестицій та оцінки їх можливого впливу на діяльність підприємства. Розуміння тенденцій ринку, аналіз конкурентного середовища, а також врахування специфіки власного бізнесу дозволить оптимізувати інвестиційну стратегію та досягти значного підвищення ефективності та розвитку підприємства. Рекомендації в цьому напрямку висвітлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Карта реалізації цілі управління інвестиціями підприємств торгівлі

Напрямок	Рішення
Цифровізація та автоматизація процесів	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестиції: Впровадження ERP системи з бюджетом 2000 тис. грн. може скоротити час обробки замовлення на 30% і підвищити точність управління запасами на 25%. - Очікуваний результат: Зниження витрат на логістику та зберігання на 15%, що дозволяє заощадити до 300 тис. грн. впродовж року.
Розширення асортименту товарів	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестиції: Впровадження нових категорій товарів з інвестицією 500 тис. грн. передбачає збільшення виручки на 20% або 1500 тис. грн. в перший рік - Очікуваний результат: Збільшення загального обороту підприємства та залучення нових сегментів клієнтів.
Розвиток онлайн торгівлі	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестиції: Створення та оптимізація інтернет-магазину з бюджетом 1 000 000 грн. може збільшити онлайн-продажі на 40%. - Очікуваний результат: Збільшення доходу від інтернет-торгівлі на 2000 тис. грн. на рік, покращуючи доступність для споживачів.
Розвиток маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестиції: Інвестиції в цифровий маркетинг та соціальні мережі на суму 300 тис. грн. прогнозують зростання продажів на 25%. - Очікуваний результат: Зростання виручки за рахунок кращої впізнаваності бренду на 1000 тис. грн. протягом року.
Навчання та розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестиції: Програми навчання персоналу з бюджетом 200 тис. грн. поставити за мету підвищення продуктивності праці на 20%. - Очікуваний результат: Зменшення помилок у роботі, підвищення ефективності обслуговування клієнтів та підвищення загальної продуктивності, що може принести додатково 500 тис. грн. Виручка від продажів.

Джерело: аналіз даних дослідження експертних оцінок.

Інвестиції в такі ключові сфери, як діджиталізація, розширення присутності на ринку, вдосконалення логістичних процесів, маркетингові ініціативи та розвиток персоналу, стають основою для створення міцної основи розвитку підприємств торгівлі в Україні. Застосування комплексного підходу до інвестування, який враховує як внутрішні потреби підприємства, так і зовнішню кон'юнктуру ринку, забезпечує більш ефективне використання ресурсів і сприяє досягненню стратегічних цілей. Розглядаючи напрямок цифровізації, важливо підкреслити, що інвестиції у впровадження сучасних ІТ-рішень і платформ дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечуючи швидкий доступ до важливої інформації та покращуючи управління даними. Це не тільки зменшує операційні витрати, але й підвищує задоволеність клієнтів завдяки швидшому обслуговуванню та індивідуальному підходу. Інвестиції в розширення мережі та вихід на нові ринки вимагають детального аналізу потенційної клієнтської бази та

конкурентного середовища на нових локаціях. Правильний вибір локацій і форматів торгових точок може істотно збільшити частку ринку і доходи підприємства, а також підвищити його впізнаваність серед споживачів. Оптимізація логістичних ланцюгів і управління запасами дозволяє не тільки скоротити витрати на зберігання і транспортування, а й забезпечити високий рівень сервісу за рахунок своєчасного поповнення товарних запасів і оперативного виконання замовлень. Інвестиції в маркетинг і розвиток бренду спрямовані на створення сильного корпоративного іміджу, який відрізняє його від конкурентів і сприяє залученню нових клієнтів. Ефективні маркетингові кампанії та активна присутність у соціальних мережах можуть значно підвищити впізнаваність бренду та лояльність. Інвестиції в персонал і корпоративну культуру відіграють важливу роль у створенні продуктивної та мотивованої команди, здатної ефективно реалізовувати стратегічні цілі підприємства. Розвиток навичок співробітників і створення позитивного робочого середовища допомагає підвищити задоволеність персоналу і, як наслідок, покращити обслуговування клієнтів. Таким чином, інтегрований інвестиційний підхід, який охоплює технологічні оновлення, розширення бізнесу, операційну оптимізацію, маркетингові ініціативи та розвиток персоналу, створює міцну основу для забезпечення довгострокового зростання та сталого розвитку підприємств торгівлі. Вибір інвестиційних проектів, заснований на глибокому аналізі та визначенні стратегічних пріоритетів, дозволить ефективно використовувати вкладені кошти та інші ресурси.

Управління ризиками в українській торгівлі є важливою складовою стратегічного планування кожного підприємства, яке прагне до стабільності та процвітання. В умовах невизначеності, з якою стикаються підприємства в Україні, адекватне реагування на ризики може визначити їх довгостроковий успіх. Відповідно, важливо не лише визначити потенційні загрози, а й розробити комплексні стратегії їх нейтралізації або мінімізації. Для цього необхідно здійснити ряд ключових кроків: Першим кроком в управлінні

ризиками є їх ідентифікація. Підприємства торгівлі повинні регулярно проводити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення потенційних загроз. Це може включати фінансові ризики, ризики ланцюга поставок, нормативні зміни, технологічні небезпеки, а також геополітичну та економічну нестабільність. Після визначення ризиків наступним кроком є їх аналіз. Це включає визначення ймовірності виникнення кожного ризику та потенційного впливу на діяльність підприємства. Використання кількісних і якісних методів аналізу допоможе керівництву краще зрозуміти ризики та визначити їх пріоритетність. За результатами проведеного аналізу зазначимо, що підприємствам торгівлі необхідно розробити стратегії управління виявленими ризиками. Це може включати заходи для уникнення ризику, його зменшення, передачі ризику третім сторонам через страхування або прийняття ризику з відповідним плануванням реагування. Розроблені стратегії потребують ефективною реалізації та постійного моніторингу. Зміни в бізнес-середовищі або в операційному контексті підприємства можуть вимагати адаптації стратегій управління ризиками. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів дозволяє своєчасно виявляти нові ризики та адаптувати стратегії управління ними. Використання сучасних ІТ-рішень та аналітичних інструментів дозволяє значно покращити процес управління ризиками. Цифрові дані та аналітика дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги інформації, що допомагає точніше ідентифікувати ризики та керувати ними. Забезпечення стабільного розвитку та зменшення негативного впливу непередбачуваних обставин вимагає від підприємств не лише розуміння й аналізу потенційних ризиків, а й розробки гнучких стратегій управління ними. Управління ризиками – це не разова дія, а безперервний процес, який потребує постійної уваги та адаптації до мінливих умов бізнесу. Представимо стратегію управління ризиками в рамках підвищення фінансового потенціалу підприємств торгівлі. Пропозиції в цьому напрямку висвітлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Карта реалізації цілі управління ризиками підприємств торгівлі

Напрямок	Рішення
Ризик високої конкуренції	- Ризик: Збільшення кількості гравців на ринку торгівлі може призвести до зменшення частки ринку окремого підприємства на 5-10% щорічно. - Стратегія мінімізації ризиків: Інвестиції в маркетинг і брендинг на суму 500 тис. грн. з метою підвищення впізнаваності та лояльності споживачів, що може збільшити продажі на 15%.
Ризик зміни споживчих переваг	- Ризик: швидка зміна тенденцій може призвести до накопичення застарілих запасів, вартість яких може становити до 20% від загальної вартості запасів. - Стратегія мінімізації ризиків: Впровадження системи управління запасами на основі даних про вподобання споживачів з інвестиціями 200 тис. грн., що дозволяє знизити рівень застарілих запасів на 50%.
Ризик валютних коливань	- Ризик: коливання валютного курсу може збільшити вартість імпортованих товарів на 10-15%, що негативно впливає на маржу. - Стратегія мінімізації ризиків: використання хеджування валютного ризику з потенційними витратами 100 тис. грн., що дозволяє зафіксувати курс і уникнути втрат від коливань.
Ризик шахрайства	- Ризик: втрати від шахрайства можуть становити до 5% річного обороту. - Стратегія мінімізації ризиків: Впровадження систем безпеки та відеоспостереження з інвестиціями 300 тис. грн., що дозволяє знизити збитки до 1%.
Ризик політичної та економічної нестабільності	- Ризик: Економічна нестабільність може призвести до зниження купівельної спроможності населення та скорочення продажів на 20-30%. - Стратегія мінімізації ризиків: Диверсифікація джерел доходу та експансія на нові ринки з інвестиціями від 1 000 000 грн., що може забезпечити стабільність доходу навіть у кризовий період.

Джерело: аналіз даних дослідження експертних оцінок.

Відповідно ризик-менеджмент перетворюється на критично важливу складову стратегічного планування підприємств торгівлі. Процес управління ризиками включає не тільки ідентифікацію та аналіз потенційних загроз, а й розробку та впровадження заходів, спрямованих на їх нейтралізацію або зменшення негативного впливу. Це потребує глибокого розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також гнучкості у реагуванні на швидкі зміни умов ведення бізнесу. Одним із ключових аспектів управління ризиками є створення ефективної системи внутрішнього контролю, що включає регулярний моніторинг операційних процесів та фінансової звітності. За рахунок інвестицій у сумі 300 тис. грн. за

впровадження програмного забезпечення автоматизації контролю можна досягти зниження ризику фінансових втрат на 20%, що значно підвищить загальну безпеку бізнесу. Здатність адаптуватися до мінливих уподобань споживачів і тенденцій ринку є життєво важливою для роздрібного бізнесу. Інвестиції в аналітичні інструменти та дослідження ринку на суму 200 тис. грн. може допомогти виявити зміни в поведінці споживачів на ранній стадії та адаптувати маркетингову стратегію, яка може збільшити продажі на 10-15% завдяки швидкій реакції на зміни ринку. Забезпечення стабільності грошових потоків і зменшення впливу валютних коливань є ще однією важливою частиною управління ризиками. Застосування фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків з бюджетом 150 тис. грн. може зменшити потенційні втрати від коливань курсу на 30%, забезпечуючи більшу передбачуваність фінансових результатів. Інвестиції в системи безпеки та протидії шахрайству на суму 400 тис. грн. не тільки знижує ризики втрати майна та фінансових коштів, але й підвищує довіру клієнтів. Ефективні системи відеоспостереження, кібербезпека та програми моніторингу шахрайства можуть зменшити збитки від крадіжок і шахрайства на 50%, забезпечуючи безпечне та надійне бізнес-середовище. Розробка стратегій, які забезпечують гнучкість бізнесу в умовах нестабільності, вимагає не лише фінансових інвестицій, а й стратегічного бачення. Диверсифікація джерел доходу та експансія на нові ринки з витратами 1 500 000 грн. може забезпечити стабільність доходів і знизити ризик падіння продажів на 20-30% в кризові періоди. Добре сплановане управління ризиками, що включає виявлення, оцінку, моніторинг і реагування на потенційні загрози, дозволяє підприємствам не тільки мінімізувати можливі негативні наслідки, але й скористатися новими можливостями для розвитку та зростання. Використання цих стратегій у поєднанні з інвестиціями в новітні технології, розвиток персоналу та розширення бізнесу створює міцну основу для досягнення довгострокового успіху на ринку.

Розробка системи моніторингу ключових фінансових показників відіграє важливу роль у стратегічному плануванні та управлінні підприємством торгівлі. Така система дозволяє підприємствам не тільки виявляти тенденції та порушення у своїй фінансовій діяльності, а й оперативно реагувати на зміни в економічному ландшафті та ринкових умовах. Ефективне рішення для моніторингу забезпечує аналіз ключових фінансових показників, таких як прибуток, витрати, ліквідність і платоспроможність, що дозволяє керівництву підприємства розробляти більш обґрунтовані та ефективні стратегії. Успішне впровадження системи моніторингу залежить від її інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства та здатності адаптуватися до конкретних потреб бізнесу. Це включає в себе налаштування системи для відстеження галузевих показників, які мають вирішальне значення для успіху бізнесу. Крім того, надзвичайно важливо забезпечити прозорість та доступність інформації для всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, співробітників та інвесторів для прийняття обґрунтованих рішень. Враховуючи динаміку змін у сучасному бізнес-середовищі, система моніторингу має бути гнучкою та масштабованою, що уможливить ефективне реагування на нові виклики та можливості. Це включає можливість швидкого оновлення та адаптації системи до мінливих ринкових умов, технологічних інновацій та нормативних вимог. Ця адаптивність дає підприємствам конкурентну перевагу, дозволяючи їм не тільки виживати, але й процвітати в довгостроковій перспективі. Забезпечення довгострокового розвитку та зростання за допомогою системи моніторингу ключових фінансових показників вимагає постійної оцінки її ефективності та вдосконалення. Це включає регулярні перевірки системи, що покликані переконатися, що система відповідає стратегічним цілям підприємства та адаптується до будь-яких змін у зовнішньому чи внутрішньому бізнес-середовищі. Таким чином, система моніторингу стає не просто інструментом відстеження фінансових показників, а й ключовим елементом стратегічного управління, що сприяє забезпеченню стабільності та адаптивності підприємства в умовах постійних змін. Нижче

наведено пропозиції щодо системи моніторингу в рамках підвищення фінансового потенціалу підприємств торгівлі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Пропозиції щодо системи моніторингу в рамках підвищення фінансового потенціалу підприємств торгівлі

Напрямок	Складові
Оборотність товарних запасів	<ul style="list-style-type: none"> - Показник: Кількість днів зберігання запасів. - Цільове значення: скорочення з 60 до 45 днів. - Дані для моніторингу: Середньоденні продажі та вартість запасів на складі. - Аналіз: Періодичний (квартальний) розрахунок дозволить виявити збільшення часу зберігання запасів і своєчасно скоригувати закупівельну політику.
Рентабельність продажів (ROS)	<ul style="list-style-type: none"> - Індикатор: відсоток чистого прибутку до загального обсягу продажів. - Цільове значення: Збільшення з 12% до 15%. - Дані для моніторингу: чистий прибуток і загальний обсяг продажів. - Аналіз: щомісячний аналіз ROS виявить зміни в маржі продажів і ефективності витрат.
Коефіцієнт ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> - Показник: співвідношення поточних активів і поточних зобов'язань. - Цільове значення: рівень підтримки вище 2,0. - Дані для моніторингу: Вартість оборотних активів і поточних зобов'язань. - Аналіз: Щоквартальний перегляд коефіцієнта ліквідності допоможе вчасно виявити зниження фінансової стійкості.
Співвідношення боргу до власного капіталу	<ul style="list-style-type: none"> - Індикатор: співвідношення загального боргу до власного капіталу. - Цільове значення: зменшено з 0,5 до 0,3. - Дані для моніторингу: Загальний борг і власний капітал. - Аналіз: щорічний аналіз допоможе контролювати рівень фінансового важеля та ризику залежності від зовнішнього фінансування.
Чистий оборотний капітал	<ul style="list-style-type: none"> - Показник: різниця між поточними активами та поточними зобов'язаннями. - Цільове значення: збільшення на 20% від поточного рівня. - Дані для моніторингу: Оборотні активи та поточні зобов'язання. - Аналіз: Щоквартальний аналіз чистого оборотного капіталу дозволяє оцінити здатність підприємства фінансувати поточну діяльність і розвиток.

Джерело аналіз даних дослідження експертних оцінок.

Розробка та впровадження системи моніторингу на основі ключових показників ефективності є критично важливим кроком для досягнення ефективності управління та стратегічного планування на підприємствах торгівлі. Використання цих показників дозволяє не тільки відстежувати поточний стан справ, а й прогнозувати майбутні тенденції, що, в свою чергу,

сприяє своєчасному прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Основним аспектом цього процесу є інтеграція внутрішніх обліково-аналітичних систем. Це передбачає не лише технічну уніфікацію даних із різних джерел, а й узгодження методологій обліку та аналізу, що забезпечує однорідність та порівнянність інформації. Особливу увагу слід приділити захисту даних та їх конфіденційності, впроваджуючи сучасні технології шифрування та ідентифікації. Регулярне навчання персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності системи моніторингу. Тренінги та семінари дозволяють не тільки підвищити кваліфікацію співробітників, але й забезпечити глибоке розуміння важливості точних і актуальних даних для прийняття рішень. Адаптація до постійно мінливих умов бізнес-середовища та вимог ринку стає можливою лише завдяки високій професійній підготовці та залученості кожного члена команди. Впровадження системи моніторингу, яка ефективно використовує ключові показники ефективності, дозволить підприємствам України не лише вчасно виявляти ризики та можливості для зростання, а й ефективно коригувати стратегії у відповідь на зміни бізнес-середовища та ринку. Це, у свою чергу, забезпечить їх короткострокову стабільність і довгострокове зростання, що є основою для досягнення конкурентних переваг і успішного розвитку в умовах глобалізації та зростання конкуренції.

На основі проведеного аналізу сформуємо програму підвищення фінансового потенціалу підприємств торгівлі України. Ця програма повинна включати комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, зростання рентабельності, оптимізацію витрат і вдосконалення управління ризиками. Програма представлена в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Програма підвищення фінансового потенціалу підприємств
торгівлі**

Блок	Складові
Блок №1. Оптимізація запасів	<ul style="list-style-type: none"> - Мета: Скорочення часу зберігання запасів з 60 до 45 днів. - Заходи: Впровадження системи прогнозування попиту та автоматизованого управління запасами. - Інвестиції: 200 тис. грн. - Очікувані результати: Вивільнення оборотних коштів у сумі 500 тис. грн., зниження витрат на зберігання на 15%.
Блок №2. Збільшення рентабельності продажів (ROS)	<ul style="list-style-type: none"> - Мета: Збільшено ROS з 12% до 15%. - Заходи: Оптимізація асортименту, орієнтація на високомаржинальні товари, перегляд цінової політики. - Інвестиції: 150 000 грн. для маркетингових досліджень і реклами. - Очікувані результати: Збільшення надходжень на 1 500 тис. грн.
Блок №3. Зростання ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> - Мета: Підтримання коефіцієнта поточної ліквідності на рівні не нижче 2,0. - Заходи: Реструктуризація короткострокових зобов'язань, покращення умов співпраці з постачальниками. - Інвестиції: витрати на реструктуризацію - в залежності від умов контрактів. - Очікувані результати: Поліпшення фінансової стійкості, зниження процентних витрат.
Блок №4. Посилення цифрових каналів продажів	<ul style="list-style-type: none"> - Мета: збільшити онлайн-продажі на 40%. - Заходи: Оновлення сайту, оптимізація інтернет-магазину, активне використання соціальних мереж. - Інвестиції: 300 тис. грн. про цифрову трансформацію. - Очікувані результати: Збільшення доходів від онлайн-продажів на 2000 тис. грн.
Блок №5. Удосконалення управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> - Мета: Мінімізація втрат від ризиків конкуренції, валютних коливань, шахрайства. - Заходи: Впровадження системи внутрішнього контролю, хеджування валютних ризиків, оновлення систем безпеки. - Інвестиції: 650 тис. грн. (включаючи витрати на хеджування та системи безпеки). - Очікувані результати: Зниження втрат від ризиків на 30%, зменшення непередбачених фінансових втрат.
Блок №6. Інвестиції в розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Мета: Підвищення продуктивності праці на 20%. - Діяльність: Програми навчання та розвитку, мотиваційні заходи. - Інвестиції: 100 000 грн. для розвитку персоналу. - Очікувані результати: Зменшення помилок у роботі, покращення сервісу, зростання продажів.

Джерело: аналіз даних дослідження експертних оцінок.

Реалізація цієї програми спрямована на забезпечення підприємств України необхідними інструментами для ефективної адаптації до умов ринку, що постійно змінюються. Така адаптація має вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності, оскільки ринкове середовище є непередбачуваним і вимагає від бізнесу швидкого реагування на нові виклики та можливості. Ця програма дозволить не лише адаптуватися, а й забезпечити стійке зростання та підвищити фінансовий потенціал підприємств, що у свою

чергу зміцнить їх позиції на ринку. Для досягнення цих цілей програма передбачає розробку та впровадження комплексу заходів, серед яких ключовими є системний моніторинг та аналіз тенденцій ринку, попиту та поведінки споживачів. Такий підхід дозволить визначати не тільки поточні, але й майбутні зміни ринкових умов, своєчасно адаптуючи стратегії та бізнес-моделі підприємства відповідно до них. Крім того, програма підкреслює важливість гнучкості в прийнятті рішень і коригуванні бізнес-стратегій. В умовах невизначеності та швидких змін гнучкість стає критично важливим фактором, який дозволяє не просто виживати, а й процвітати. Це передбачає готовність переглянути та адаптувати плани на основі нової інформації та зміненого контексту, а також включити інноваційні підходи та технології для підвищення ефективності роботи. Усе це вимагає від керівництва підприємств не лише стратегічного бачення, а й оперативного управління змінами, що включає розуміння внутрішніх і зовнішніх викликів, а також уміння акумулювати ресурси для ефективного реагування на них. Крім того, важливо забезпечити високий рівень залученості всього персоналу до процесу адаптації, оскільки добре скоординована командна робота та відданість спільним цілям є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі. Відповідно, програма має на меті надати підприємствам торгівлі України інструменти адаптації до ринкових умов, що постійно змінюються, забезпечуючи конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємств торгівлі.

3.3. Контроль процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі

Контроль процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі виступає не тільки як ключовий елемент у стратегічному управлінні, а й як основа для забезпечення стабільного та ефективного розвитку організації в довгостроковій перспективі. Такий контроль дозволяє підприємству не тільки контролювати поточний стан своїх фінансових

ресурсів, а й прогнозувати можливі ризики та визначати перспективи розвитку. У контексті динамічного бізнес-середовища, де зміни відбуваються швидко та непередбачувано, адаптація та гнучкість стають критичними факторами успіху. Ефективний контроль за формуванням фінансового потенціалу дозволяє підприємству швидко реагувати на ці зміни, оптимізуючи свою фінансову структуру та інвестиційну стратегію відповідно до нових умов і викликів. Ключовими аспектами такого контролю є аналіз фінансової звітності, моніторинг показників ефективності, оцінка інвестиційних проектів та адаптація бюджетування з метою оптимізації ресурсів. Це також включає виявлення слабких місць у фінансовому управлінні та розробку стратегій їх усунення. Використання сучасних інформаційних систем і технологій у процесі контролю забезпечує можливість оперативного збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що, у свою чергу, підвищує точність прийнятих рішень та сприяє більш ефективному управлінню фінансовим потенціалом. Таким чином, контроль за формуванням фінансового потенціалу підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні їх довгострокового успіху, дозволяючи адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, ефективно управляти ресурсами та досягати стратегічних цілей [5].

Питанням контролю формування фінансового потенціалу підприємств займались низка українських вчених, але переважно розглядали цей аспект в межах формування системи управління чи діагностики фінансового потенціалу.

Зокрема, Шаравара Р. та Кононенко Ж. виокремили етапи моделювання та діагностики фінансового потенціалу підприємств [20].

Камінська І. М. та Мишко О. А. визначали методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства [21].

Блащак Б. Я. у своєму дисертаційному дослідженні описує механізм нарощування фінансового потенціалу, виділяючи інструменти та результати. В контексті цього підкреслює важливість процесу контролю визначених результативних показників [22].

У зарубіжній літературі дане питання розглядається переважно з орієнтацією на основоположну працю Роберта С. Каплана та Девіда Нортон [23, 24]. Науковці розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка широко практикується великими компаніями та береться за основу для майбутніх наукових досліджень.

Так, Нейвен Д. Р. досліджував стратегічне управління та контроль фінансових показників на основі збалансованої системи показників [25].

Грін П. Т. дане питання розглядає через призму розвитку інформаційних технологій, а саме аналізує методи оцінки та контролю фінансового потенціалу в контексті їх оптимізації цього процесу через розвиток інформаційних систем [26].

Епштейн М. Дж. підкреслює, що фінансовий контроль на підприємстві має інтегруватись з економічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності підприємства [27].

Ішак З. зі співавторами інтегрували збалансовані методики оцінки фінансової стійкості в систему управління підприємством за smart-цілями [28].

Аналіз публікацій вітчизняних та закордонних вчених показав, що питання контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства розглядаються досить описово та переважно в межах загального процесу управління фінансовим потенціалом чи системою його оцінки. Натомість, в науковій літературі не конкретизують етапність контролю. Окрім того, конкретики цього процесу на підприємствах торгівлі не помічено.

В умовах війни зміни зовнішнього середовища категорично диктують поведінку бізнеса. Тому процес контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі є важливою складовою управління фінансами підприємства, що сприятиме забезпеченню належного рівня фінансової стійкості. Для ефективної організації цього процесу слід виділити принципи, етапність, контрольні показники та спосіб інтеграції із інформаційними технологіями. Це дозволить підготуватись до швидкого

реагування на нові економічні виклики, забезпечить перспективу стабільності та тривалого функціонування на ринку [29].

З метою конкретизації контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі пропонуємо орієнтуватись на фінансові цілі підприємств торгівлі, які окреслені в попередньому пункті (п. 3.2.). До таких цілей належать:

- збільшення виручки від реалізації;
- поліпшення ліквідності;
- зростання рівня прибутковості;
- зниження фінансових ризиків;
- забезпечення прийняттого рівня фінансової стійкості;
- стійкість до зовнішніх шоків [29].

Процес формування фінансового потенціалу як частина фінансової стратегії підприємства має враховувати перелічені вище орієнтири економічного розвитку для сектору торгівлі та враховувати це при побудові системи контролю [29].

Таким чином система контролю даного процесу має будуватись на таких принципах, які забезпечать досягнення нівелювання фінансових ризиків, оптимізації використання ресурсів, стійкості у конкурентному середовищі та розширення діяльності [29].

До таких принципів належать:

- комплексність, що передбачає охоплення всіх аспектів фінансового потенціалу. А саме: наявні та можливі фінансові ресурси, використання активів, фінансові пропорції, компетенції персоналу та якість бізнес-процесів.
- інтеграція на постійній основі з іншими аспектами контролю фінансової діяльності, з внутрішніми (зміни на різних рівнях управління чи в інших підрозділах) та зовнішніми факторами впливу на фінансову діяльність
- адаптивність та об'єктивність забезпечить дотримання попередніх принципів, адже мінливість соціально-економічного життя в країні під впливом військових, політичних, зовнішньоекономічних та інших чинників

вимагає освоєння методики швидкого реагування на нові бізнес-виклики та адаптації фінансових планів під них, а значить процесу контролю.

- результативність та відповідальність. Дотримання цих принципів якраз і забезпечує чітку орієнтацію на результат та встановлює чіткі ролі виконавців в даному процесі (чітка градація зони відповідальності для кожного виконавця та окреслення очікуваних результатів) [29].

На основі аналізу програми розвитку фінансової спроможності підприємства торгівлі на державному рівні визначено наступні основні етапи контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі (рис.3.6).



Рис. 3.6. Основні етапи моніторингу процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі

Джерело: власний аналіз [29]

Розглянемо більш детально виділені вище етапи контролю. Перший – це *встановлення ключових показників ефективності (KPI)*.

Показники KPI можна конкретизувати в межах окреслених нами груп показників формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі (див. рис. 3.7).



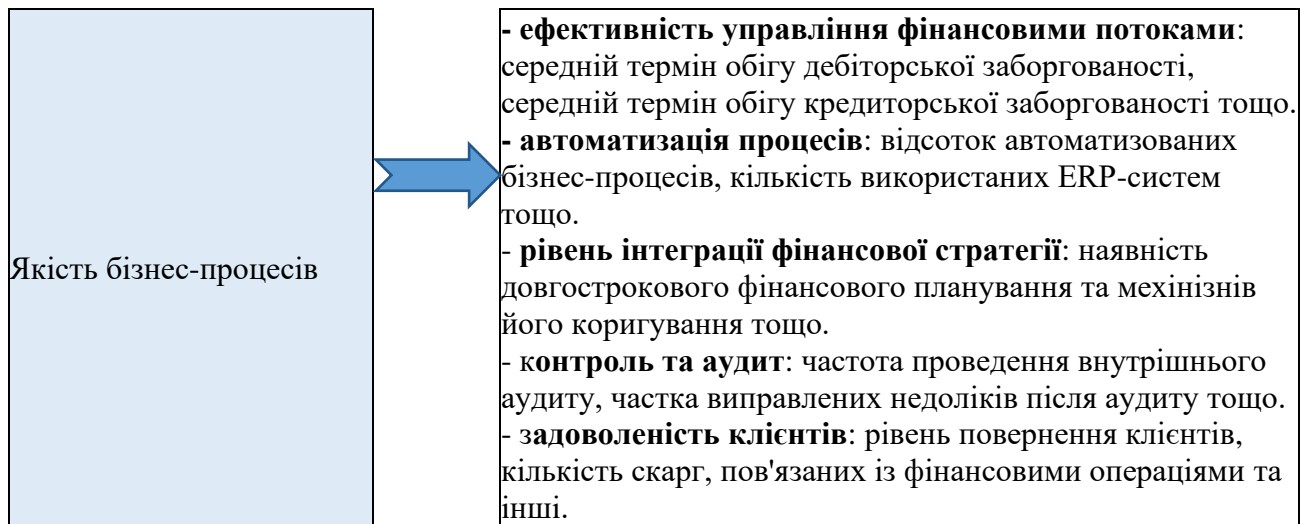


Рис. 3.7. Згрупований набір КРІ для проведення контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Джерело: узагальнено автором [29]

Пропонований набір контрольних показників дозволить комплексно та на постійній основі проводити контроль процесу формування фінансового потенціалу, виявляти “вузькі місця”, аналізувати причину їх виникнення та гнучко підлаштовуватись під мінливі умови внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства торгівлі. Підкреслимо, що запропонований набір може бути розширений або звужений залежно від характеристики підприємства (розмір, життєвий цикл, цілі діяльності, досягнути рівень розвитку тощо).

У рамках комплексної стратегії підприємства з оптимізації бізнес-процесів особлива увага приділяється ефективному управлінню запасами. Це передбачає скорочення часу зберігання запасів до 45 днів, що вивільнить значні фінансові ресурси для інших інвестиційних потреб і зменшить витрати на зберігання. Підвищення рентабельності продажів (ROS) до 15% — це мета, яка вимагає оптимізації витрат і підвищення ефективності продажів за рахунок удосконалення маркетингових стратегій і покращення обслуговування клієнтів. Ліквідність є ключовим показником фінансової стійкості підприємства. Підтримка коефіцієнта поточної ліквідності вище 2,0 забезпечує достатні резерви для покриття поточних зобов'язань без необхідності продажу довгострокових активів, що сприяє зміцненню довіри

інвесторів і кредиторів. Управління ризиками включає розробку стратегій мінімізації потенційних втрат від різних видів ризиків, у тому числі фінансових, операційних, ринкових та інших. План зниження втрат від ризиків на 30% передбачає впровадження комплексних заходів з оцінки, моніторингу та управління ризиками, що дозволить зменшити потенційні фінансові втрати та підвищити загальну стійкість бізнесу. Стратегія збільшення онлайн-продажів на 40% вимагає інтенсивного розвитку електронної комерції, включаючи оптимізацію веб-сайту, покращення взаємодії з користувачем, ефективне використання цифрового маркетингу та соціальних мереж. Це дозволить підприємству розширити свою присутність на ринку, залучити нових клієнтів і збільшити загальний обсяг продажів. Підвищення продуктивності персоналу на 20% є важливим аспектом підвищення ефективності всього бізнесу. Це досягається шляхом навчання та розвитку співробітників, мотиваційних програм, оптимізації робочих процесів та впровадження сучасних технологій. Високий рівень мотивації та задоволеності працівників сприяє зростанню продуктивності, якості роботи та інноваційності, що в кінцевому підсумку призводить до покращення результатів діяльності підприємства [29].

По-друге, в рамках системи управління процесом формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі *виділяється регулярний моніторинг та аналіз*. Для деталізації програми контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі, особливо в контексті регулярного моніторингу та аналізу, необхідно реалізувати комплексний підхід. Початковий крок – розробка та впровадження інструментів для збору даних, які дозволять автоматизувати процес збору актуальної інформації шляхом інтеграції з бухгалтерськими та управлінськими програмами. Важливо визначити КРІ, які будуть специфічними для даного сектору та конкретного підприємства та відображатимуть його фінансовий стан і потенціал зростання. На наступному етапі необхідно щоквартально проводити аналіз фінансових показників,

порівнюючи поточні дані з цільовими KPI, а також з даними минулих періодів для оцінки динаміки та виявлення тенденцій. Аналіз причин відхилень допоможе виявити фактори, що спричинили розбіжності між фактичними та плановими показниками та розробити стратегію їх корекції. Оцінка ефективності інвестиційних проектів за допомогою NPV, IRR, періоду окупності та інших методів стане основою для регулярного перегляду інвестиційного портфеля. Це дозволить при необхідності скоригувати інвестиційну стратегію для отримання максимального прибутку від інвестицій. На основі отриманої інформації та аналізу підприємство може адаптувати свої стратегічні плани, краще відповідаючи зовнішнім умовам і внутрішнім цілям. Формування бюджетних пріоритетів на основі оцінки ефективності та стратегічної важливості для підприємства буде ключовим в управлінні фінансовим потенціалом, дозволяючи активно адаптуватися до змін ринкового середовища та внутрішніх потреб організації [29].

По-третє, в рамках контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства *виділяється етап звітності та комунікації*. Це передбачає не тільки створення ефективної системи звітності, а й налагодження міцних відносин з усіма зацікавленими сторонами в рамках завдання забезпечення прозорості фінансових результатів та підвищення рівня довіри до підприємства. Цей процес вимагає комплексного підходу, який охоплює кілька ключових аспектів:

- Створення структурованої системи звітності, яка забезпечує регулярну підготовку та представлення детальної звітності про фінансовий стан підприємства, його доходи, витрати, інвестиційні проекти та інші ключові фінансові показники. Ці звіти мають бути доступними та зрозумілими не лише внутрішнім користувачам, а й зовнішнім стейкхолдерам, таким як інвестори, кредитори, партнери та клієнти в межах уможливлення оцінки ефективності управління та потенціал розвитку підприємства;

- Регулярне інформування всіх зацікавлених сторін про стан фінансового потенціалу та вжиті заходи щодо його покращення має вирішальне значення

для збереження прозорості та довіри. Це може включати організацію інформаційних сесій, публікацію регулярних інформаційних бюлетенів, створення спеціальних розділів на корпоративному сайті або в соціальних мережах, де акцентується увага на ключових фінансових досягненнях і стратегічних ініціативах;

- Впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесу збору даних, аналізу та представлення інформації у зручному та наочному форматі. Це може включати використання бізнес-аналітики, інтерактивних інформаційних панелей і графіків, що дозволяє зацікавленим сторонам легко інтерпретувати складну інформацію та приймати обґрунтовані рішення. Встановлення двостороннього зв'язку із зацікавленими сторонами, що дозволяє їм висловлювати свої думки, ставити запитання та ділитися відгуками, також є важливим елементом. Це може не тільки покращити взаєморозуміння та довіру, а й допомогти бізнесу визначити потенційні проблеми та можливості для покращення. Підсумовуючи, ефективне звітування та комунікація є основоположними для забезпечення прозорості, залучення та підтримки зацікавлених сторін і зміцнення довіри до підприємства. Це створює основу для сталого розвитку та успіху підприємства в довгостроковій перспективі [29].

Контроль процесу формування фінансового потенціалу необхідний для забезпечення реалізації стратегічного плану, своєчасного виявлення та корекції проблемних сфер діяльності. Систематичний моніторинг, аналіз фінансових показників та гнучка адаптація до змін дозволяють підприємствам ефективно управляти своїм фінансовим потенціалом, підтримувати стабільне зростання та розвиток в динамічному бізнес-середовищі.

Фінансове планування та бюджетування є критично важливими аспектами менеджменту в рамках контролю за процесом формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі, оскільки забезпечує структурований підхід до управління фінансами та ресурсами. Цей напрямок охоплює ряд ключових рішень.

Перш за все, така розробка детальних фінансових планів і бюджетів базується на поглибленому аналізі поточної діяльності та враховує прогнози майбутнього розвитку підприємства. Цей процес починається зі збору даних про минулі та поточні фінансові результати, включаючи доходи, витрати, прибутковість, поточні активи та зобов'язання. Використовуючи ці дані, фінансові аналітики та менеджери створюють прогнози, які враховують можливі зміни у внутрішніх процесах і зовнішньому бізнес-середовищі. Це дозволяє визначити очікувані доходи, витрати та потреби в капіталі на майбутній період, закладаючи таким чином основу для розробки детального бюджету [29].

Крім того, такий перегляд бюджетів з урахуванням змін у бізнес-середовищі та корекції стратегічних цілей вимагає гнучкості та адаптивності фінансового планування. Бізнес-середовище постійно змінюється через нові технології, ринкові тенденції, зміни законодавства та економічних умов. Відповідно, фінансові плани та бюджети необхідно регулярно переглядати та коригувати для відображення цих змін. Це може включати коригування витрат, перегляд інвестиційних пріоритетів або адаптацію до нових бізнес-можливостей для забезпечення відповідності фінансових планів поточній ситуації та стратегічним цілям підприємства. Активний моніторинг бюджетних показників та ефективне управління змінами дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним та досягати запланованих фінансових результатів.

Загалом фінансове планування та бюджетування вимагають від підприємства системного підходу до управління фінансами, що включає як ретельну підготовку та аналіз, так і гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов. Це сприяє створенню стійкого фінансового потенціалу, водночас надаючи можливість для зростання та розвитку бізнесу [29].

Адаптивність і гнучкість у контексті управління процесом формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі охоплює дві основні стратегії, спрямовані на забезпечення адаптивності та гнучкості підприємства, а саме:

- Забезпечення адаптивності стратегічних планів до змін зовнішнього середовища шляхом гнучкого управління ризиками та можливостями, що передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення нових ризиків та можливостей, а також гнучке внесення коректив до стратегічних планів та процесів управління ризиками. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкових умов, нормативно-правового середовища, технологічних інновацій та інших факторів, мінімізуючи потенційні негативні наслідки та максимізуючи можливості для зростання;

- Впровадження механізмів оперативного реагування на непередбачені обставини для мінімізації їх негативного впливу на фінансовий потенціал підприємства. Це включає розробку та впровадження ефективних систем антикризового управління, які можуть включати плани на випадок надзвичайних ситуацій, створення фондів на випадок непередбачених ситуацій, розвиток гнучких ланцюжків поставок тощо. Такі механізми дозволяють підприємству швидко реагувати на непередбачені події, знижуючи ризик виникнення фінансових втрат і забезпечення продовження діяльності навіть в умовах кризи.

Застосування цих стратегій дозволяє підприємствам торгівлі не тільки ефективно справлятися з поточними викликами, а й створити основу для майбутнього розвитку, використовуючи зміни в екзогенному середовищі як можливості для інновацій і зростання. Цей підхід передбачає культуру безперервного навчання, вдосконалення та інновацій на всіх рівнях організації, забезпечуючи її сталість і конкурентоспроможність.

В рамках ефективного контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі в Україні необхідно створити інтегрований інструмент, який би охоплював критичні аспекти фінансової діяльності та

дозволяв виявляти тенденції та коригувати стратегії відповідно до змін в бізнес-середовищі або на ринку. Розробка такого інструменту включає наступні етапи:

Етап 1: Визначення KPI:

- Оборотність запасів: Ціль – зменшення до 45 днів.
- Рентабельність продажів (ROS): Ціль – підвищення до 15%.
- Коефіцієнт поточної ліквідності: Ціль – підтримка на рівні не нижче 2,0.
- Співвідношення заборгованості до власного капіталу: Ціль – зниження до 0,3.
- Чистий обіговий капітал: Ціль – збільшення на 20%.

Етап 2: Розробка інформаційної системи моніторингу:

- Створення автоматизованої системи, що збирає дані в реальному часі з різних джерел: бухгалтерський облік, CRM-, ERP-системи. Це дозволяє забезпечити актуальність інформації та виявляти відхилення від цільових показників.

Етап 3: Застосування аналітичного модулю:

Розробка аналітичного модуля, що дозволяє проводити глибокий аналіз зібраних даних, виявляти тренди, зв'язки між різними показниками та їх вплив на фінансовий потенціал підприємства. Модуль, зокрема, має дозволяти проводити сценарний аналіз та прогнозування.

Етап 4: Розробка системи звітності:

Створення гнучкої системи звітності, яка дозволить керівництву та фінансовому департаменту отримувати регулярні звіти по ключовим показникам, включаючи відхилення від планових значень та рекомендації щодо корегуючих дій.

Етап 5: Механізм зворотного зв'язку та корекції:

Впровадження механізму зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно вносити зміни в стратегічні плани та оперативну діяльність на основі аналізу

отриманих даних. Це може включати коригування цінової політики, асортименту, маркетингових кампаній тощо.

Етап 6: Навчання персоналу:

Організація тренінгів для співробітників, відповідальних за збір даних, аналіз, ведення звітності та прийняття рішень на основі аналітики, що має забезпечити ефективне використання системи моніторингу.

Реалізація цієї комплексної системи контролю дозволить підприємствам торгівлі України не тільки вчасно реагувати на зміни у фінансовому стані та бізнес-середовищі, але й проактивно нарощувати свій фінансовий потенціал, адаптуючись до ринкових викликів і скориставшись можливостями для зростання та розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

Виклики недостатності інформаційного забезпечення та інтегрованості інформаційних систем на підприємствах торгівлі є наймен актуальними. Це в свою чергу може бути причиною проблем в управлінні запасами, роботи з дебіторами тощо. Удосконалений підхід до системи інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі дозволить оптимізувати наявні процеси та сформувані нові критерії в управлінні. Це відбудеться шляхом послідовного впровадження цифрових технологій з використанням цифрових продуктів для оцінки формування фінансового потенціалу відповідно до розміру підприємства, а також через розробку системи KPI для відповідальних осіб за кожною групою складових фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Це дозволить мінімізувати актуальні ускладнення у формуванні фінансового потенціалу завдяки автоматизованому моніторингу фінансових показників із врахуванням масштабу підприємств; точнішій оцінці фінансового потенціалу через інтеграцію цифрових технологій; розподілу відповідальності за чітко визначеними KPI; спрощенню прийняття рішень через актуальні дані;

покращенню взаємодії між рівнями управління завдяки цифровим платформам.

Інтеграція різних інформаційних систем сприяє ефективному обміну даними та підтримує прийняття обґрунтованих рішень. Розвиток інструментів фінансового аналізу та прогнозування, особливо за допомогою сучасних технологій, таких як машинне навчання та штучний інтелект, дозволяє глибше розуміти фінансові тенденції та адаптуватися до змін ринкових умов. Забезпечення безпеки даних має вирішальне значення, оскільки фінансова інформація часто є конфіденційною. Навчання персоналу використанню нових ІТ-систем та аналітичних інструментів безпосередньо впливає на успіх підприємства. Відповідно особливо виділяється крос-функціональність задачі забезпечення фінансового потенціалу підприємств сектору торгівлі, що спирається як на фінансовий, так і не-фінансовий інструментарій.

Формування системи методів нарощення фінансового потенціалу підприємств ґрунтується на принципах комплексності, збалансованості, адаптивності, системності. Реалізація зазначених принципів передбачає орієнтацію на типовий функціональний профіль підприємства торгівлі за даними Державної служби статистики. Обґрунтування сукупності взаємопов'язаних викликів підприємств торгівлі, дозволило сформуванню систематизованих карти реалізації стратегічних і поточних фінансових цілей, що забезпечить зростання фінансового потенціалу в довгостроковому періоді. Такими цілями є: збільшення доходу на 10% протягом наступного року; зниження загальних операційних витрат на 10% протягом наступного року; група заходів в управлінні оборотним капіталом; група заходів в управлінні інвестиціями; група заходів в управлінні ризиками; удосконалення системи моніторингу в рамках фінансового потенціалу.

Контроль процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі виступає не тільки як ключовий елемент у стратегічному управлінні, а й як основа для забезпечення стабільного та ефективного розвитку організації в довгостроковій перспективі. Такий контроль дозволяє

підприємству відстежувати поточний стан своїх фінансових ресурсів, а також прогнозувати можливі ризики та визначати перспективи розвитку. У контексті динамічного бізнес-середовища, де зміни відбуваються швидко та непередбачувано, адаптація та гнучкість стають критичними факторами успіху. Ефективний контроль за формуванням фінансового потенціалу дозволяє підприємству швидко реагувати на ці зміни, оптимізуючи свою фінансову структуру та підтримуючи належний рівень фінансової стійкості відповідно до нових умов і викликів. Ключовими аспектами такого контролю є аналіз фінансової звітності, моніторинг показників ефективності, оцінка інвестиційних проектів та адаптація бюджетування з метою оптимізації ресурсів. Це також включає виявлення слабких місць у фінансовому управлінні та розробку стратегій їх усунення. Використання сучасних інформаційних систем і технологій у процесі контролю забезпечує можливість оперативного збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що, у свою чергу, підвищує точність прийнятих рішень та сприяє більш ефективному управлінню фінансовим потенціалом. Таким чином, контроль за формуванням фінансового потенціалу підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні їх довгострокового успіху, дозволяючи адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, ефективно управляти ресурсами та досягати стратегічних цілей.

Удосконалена система заходів контролю за формуванням фінансового потенціалу підприємства торгівлі, на основі інтеграції стейкхолдерського підходу, базується на принципах гнучкості і адаптивності стратегічного і поточного фінансового планування зі створенням прозорої системи звітності, застосуванням сучасних інформаційних технологій, моніторингу цільових КРІ, що передбачають оцінку показників якості бізнес-процесів, а також здатностей та компетенцій фінансових менеджерів. Такий підхід дозволить підвищити прозорість управління і контролю запасів завдяки оптимізованій звітності; покращити фінансові результати через моніторинг КРІ та залучення кваліфікованих фінансових менеджерів; бути гнучким у прийнятті рішень для адаптації до змін ринкового середовища.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора:

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації: [5], [29].

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації: [30].

Список використаних джерел до Розділу III

1. Плиса, В. Й., Мунтян, Б. В., & Цюпка, А. В. (2024). Управління фінансовим потенціалом підприємства в соціально-економічних реаліях воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*, (61). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3794/4363>
2. Андрющенко, І. Є., & Потась, С. Г. (2020). Методика та інструменти оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*, (11). Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/3.pdf
3. Житар, М. О., & Ярлова, Л. С. (2020). Елементи механізму підвищення ефективності фінансового потенціалу підприємства. *Бізнесінформ*, (11), 347–355.
4. Багацька, К. В., & Гейдор, А. П. (2019). Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ*, 23–32.
5. Терещенко, А. М. (2024). Вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Економіка та суспільство*, (70). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/70>
6. Державна служба статистики. (n.d.). Інформаційне суспільство. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Бізнес Дія. (2023). Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати дослідження в серпні 2023 року. Retrieved from

<https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-serpni-2023-roku>

8. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. (2018). Retrieved from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/mnj_2018_9\(2\)_4.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/mnj_2018_9(2)_4.pdf)

9. ResearchGate. (n.d.). Управління запасами та логістика в електронній комерції: стратегічні підходи та ефективність. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386273222_UPRAVLINNA_ZAPASAMI_TTA_LOGISTIKA_V_ELEKTRONNIJ_KOMERCII_STRATEGICNI_PIDHODI_TTA_EFEKTIVNIST

10. Шкригун, Ю. О., & Трушкіна, Н. В. (2022). Цифрова трансформація бізнес-процесів: зарубіжна практика. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung*, 44–50.

11. Metinvest Digital. (2024). Роль цифрової трансформації у розвитку бізнесу. Retrieved from <https://metinvest.digital/ua/page/rol-cifrovo-transformac-u-rozvitku-b-znesu>

12. SEO Evolution. (2024). Цифрова трансформація: ключові кроки для вдосконалення бізнес-процесів. Retrieved from <https://seo-evolution.com.ua/blog/poleznye-sovety/klyuchovikroki-dlya-vdoskonalennya-biznes-protsesiv>

13. Deloitte. (n.d.). Цифрові інновації в бізнесі. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/deloitte-academy/solutions/digital-technologies.html>

14. McKinsey & Company. (n.d.). The McKinsey guide to outcompeting in the age of digital and AI. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/rewired>

15. Нагорнюк, О. В. (n.d.). Інноваційні підходи до формулювання критеріїв оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

16. Пілецька, С. Т., Васюткіна, Н. В., & Білоус, Н. П. (2024). Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. *Бізнесінформ*, (1), 241–248.
17. Сайгак, Є. Л. (2023). Формування фінансового потенціалу підприємства туристичної індустрії та сфери гостинності (Дис. доктор філософії). Дніпро, 327 с.
18. Гринчуцький, В. І., & Блащак, Б. Я. (2019). Теоретичні аспекти формування механізму нарощування фінансового потенціалу підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, (3(20)), 177–182.
19. Васюренко, О. В., & Гнип, Н. О. (2024). Планування фінансового потенціалу підприємства в посткризових умовах. Retrieved from <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2662>
20. Шаравара, Р., & Кононенко, Ж. (2023). Фінансовий потенціал підприємства: етапи моделювання та діагностики. *Вісник Хмельницького національного університету*, (6), 118–122.
21. Камінська, І. М., & Мишко, О. А. (2020). Методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства. *Економічний форум*, (4), 107–113.
22. Блащак, Б. Я. (2019). *Удосконалення системи управління фінансовим потенціалом підприємств* (Дисертація кандидата економічних наук). Тернопіль, 221 с.
23. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
24. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
25. Niven, J. R. (2018). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley.
26. Green, P. T., & Cheng, M. M. (2019). Assessing the impact of management information systems on corporate financial performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 38(2), 105–120.

27. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2017). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Routledge.
28. Ishak, Z., Fong, S. L., & Shin, S. C. (2019). SMART KPI management system framework. *IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology (ICSET)*, Shah Alam, Malaysia, 172–177. <https://doi.org/10.1109/ICSEngT.2019.8906478>
29. Терещенко, А. М., & Багацька, К. В. (2025). Контроль формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі як складова фінансової стійкості. *Економіка. Фінанси. Право*, (№ 1), С. 37 – 42.
30. Терещенко А. М. Вдосконалення інформаційного забезпечення для цілей формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Світ наукових досліджень: збірник тез міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції*. 19 вересня 2024. Випуск 33. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5712/>

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано вирішення актуального науково-прикладного завдання, яке полягає у вдосконаленні теоретико-методологічних засад формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. За результатами дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Фінансовий потенціал підприємства торгівлі являє собою взаємопов'язану сукупність фінансових ресурсів, резервів, можливостей їх залучення та використання, визначається рівнем знань та компетенцій фінансових менеджерів, створює фінансове забезпечення з просування товарів до споживачів з метою зростання цінності для усіх стейкхолдерів відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства торгівлі. З даного поняття випливають і сутнісні ознаки, а саме визначальний вплив на інші елементи економічного потенціалу та створення перспектив їх розвитку; вплив на здатність підприємства формувати цінність для стейкхолдерів та нарощувати ринкову вартість; вплив на формування загальнокорпоративної стратегії; зв'язок з кон'юнктурою фінансового ринку та рівнем його розвитку; по мірі розвитку економіки знань підвищується залежність його розвитку від нематеріальних чинників тощо.

2. Мінливість зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства торгівлі під впливом різних факторів обумовлює формування гнучкої фінансової політики, яка, в першу чергу, відображається у методології оцінки фінансового потенціалу. Адже одночасно зі змінами умов функціонування підприємства змінюється склад ключових критеріїв, їх вагомість та база порівняння для забезпечення достовірності оцінки. На фоні цього, постійно оновлюються пропозиції, щодо оцінки фінансового потенціалу, що в практичній реалізації ускладнює процес вибору ефективної методології для цього процесу. Систематизація існуючих підходів допомогла здійснити їх аналіз та сформулювати власні пропозиції, орієнтовуючись на постулати ресурсної концепції фірми у виділені показників оцінки: наявні та

можливі фінансові ресурси, наявні активи, фінансові пропорції, здатності та компетенції фінансових менеджерів, якість бізнес-процесів управління фінансами. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі передбачає зважування відповідно до їх внеску у ключові драйвери прибутковості. Інтегральний показник додатково зважується на індекс фінансового стресу, який враховує вплив макроекономічного середовища, динаміка розвитку якого має позитивну кореляцію зі складовими фінансового потенціалу. Це забезпечує можливість врахування впливу зовнішнього середовища на фінансовий потенціал підприємств, що підвищує об'єктивність оцінювання.

3. Механізм формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі є елементом загальної концепції управління фінансами підприємства і конкретизація елементів цього механізму підвищує якість управління. З метою розвитку і формування фінансового потенціалу удосконалені підходи до формування портфелю стратегічних фінансових ініціатив, які на відміну від існуючих інтегрують фінансові ресурси, цільове фінансування, операційні процеси та управлінські компетентності як ключові складові фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Це сприяє зростанню ефективності використання ресурсів, синхронізації грошових потоків, підвищенню фінансової стійкості підприємств торгівлі та їх гнучкій адаптації до викликів ринкового середовища.

4. Часті економічні потрясіння в незалежній Україні, спричинені різними факторами, перешкоджають стабільному економічному зростанню країни. Така загальна тенденція проектується і на торгівельну галузь. Не дивлячись на деякі ситуативні позитивні зрушення за статистичними даними, повноцінного процесу розширеного відтворення не відбувається, додана вартість не збільшується, наявний значний вплив інфляційних процесів у збільшенні товарообороту тощо. Окрім того, для торгівельної галузі за останні 5 років характерним є невідповідність “золотому правилу економіки”. Реальна ситуація така, що активи зростають більшими темпами ніж чистий дохід та

прибуток. При цьому левову частку у капіталі підприємств торгівлі займає кредиторська заборгованість. Все це негативно відображається на показниках ділової активності, фінансової стійкості, натомість наявність значного обсягу ресурсного забезпечення підвищує рівень платоспроможності. Описана модель фінансування підприємств торгівлі в Україні існує довго та демонструє, що самі підприємства, їх власники, менеджери, постачальники та інші стейкхолдери звикли до неї. Відповідно, менеджмент фінансових ресурсів українського бізнесу будується переважно на основі управління кредиторською заборгованістю, тому досвід управління іншими фінансовими ресурсами та інструментами менш розвинений.

5. Зростання номінального ВВП має зв'язок з питомою вагою власного капіталу підприємств торгівлі, демонструючи, що збільшення ВВП призводить до скорочення залежності підприємств від зовнішніх позик. За допомогою кореляційного аналізу виявлено, що між динамікою номінального ВВП та обсягом власного капіталу підприємств торгівлі є прямий зв'язок. Це означає, що в часи, коли в країні наявне економічне зростання, фінансова автономія підприємств торгівлі підвищується і навпаки. Але кореляційний аналіз між номінальним ВВП та коефіцієнтом фінансової автономії показує слабку залежність, що і відображається у динаміці цих показників. А саме за сталих соціально-економічних умов тенденції обох показників однакові, однак у кризовій ситуації у 2022 році при зниженні номінального ВВП коефіцієнт фінансової автономії збільшується, що свідчить про те, що характер впливу ВВП на коефіцієнт фінансової автономії формується під тиском інших факторів, в тому числі нематеріальних, наприклад політична стабільність. Між динамікою доходів, чистим прибутком та доходом підприємств торгівлі також виявлений сильний кореляційний зв'язок. Дані спостереження є корисними для довгострокового планування діяльності торговельних підприємств, адже врахування факторів впливу зовнішнього середовища є важливим критерієм ефективного бізнес-планування.

6. Пріоритетний вплив на фінансовий потенціал підприємства торгівлі мають наявні фінансові ресурси (нерозподілений прибуток, амортизація, кредитні кошти). Це показує, що підприємства переважно зосереджені на ресурсному забезпеченні у процесі фінансового управління. Найважливішими елементами фінансового управління є управління запасами та робота з дебіторами, наявність грошового потоку для фінансування поточних потреб та податкове навантаження. Нижчі оцінки має критерій вартості залучення капіталу (в тому числі позикового). В контексті вдосконалення процесів формування фінансового потенціалу важливими аспектами є: впровадження методів оптимізації грошових потоків; формування/вдосконалення управління фінансовими ризиками; вдосконалення роботи з контрагентами щодо формування товарного кредиту; запровадження/вдосконалення антикризового фінансового управління; вдосконалення кредитної політики. Більшість підприємств використовують комбінацію різних методів для зміцнення свого фінансового потенціалу, що включає в себе як податкове планування, так і комплексне управління активами та ризиками. Це свідчить про різноманітність пріоритетів та необхідність індивідуального підходу до кожного підприємства для оптимізації його фінансового потенціалу. Аналіз підходів до оцінки фінансового потенціалу підприємств засвідчив залежність отриманих результатів від обраної методології. Модель, що базується на рівномірному розподілі ваги між п'ятьма ключовими елементами забезпечує узагальнену оцінку фінансового стану підприємств, із діапазоном показників 29–69,9 після коригувань. Друга модель враховує диференційоване зважування елементів відповідно до їхнього впливу на прибутковість, що дозволяє ідентифікувати ключові проблеми фінансового управління, а оцінки підприємств варіюються в межах 26,5–69,3. В результаті аналізу було виявлено, що підприємства з високими оцінками фінансового потенціалу характеризуються стабільною структурою власного капіталу, ефективним управлінням оборотним капіталом та раціональним використанням диверсифікованих джерел фінансування. Натомість підприємства з нижчим

рівнем фінансового потенціалу стикаються із проблемами ліквідності, неефективного планування грошових потоків та недостатнього контролю витрат. Основними викликами для всіх підприємств є управління фінансовими ресурсами, оптимізація бізнес-процесів та підвищення ефективності використання активів. З метою підвищення рівня фінансового потенціалу підприємствам необхідно оптимізувати управління грошовими потоками, підвищити ефективність роботи з дебіторською заборгованістю, забезпечити жорсткіший контроль витрат та впровадити автоматизовані фінансові системи для підвищення прозорості та точності фінансового управління. Оцінка фінансового потенціалу підприємства має базуватися на методології, яка враховує його організаційну структуру, специфіку діяльності та стратегічні пріоритети. Для отримання більш точних даних про рівень фінансового потенціалу на підприємстві доцільно використовувати метод зважування на основі драйверів прибутковості, що забезпечує комплексне оцінювання фінансового потенціалу, хоча і вимагає залучення додаткових ресурсів. Для оперативного аналізу фінансового потенціалу ефективним є метод рівномірного розподілу ваги між ключовими елементами. Однак такий підхід забезпечує менш точні результати порівняно з аналізом, що базується на драйверах прибутковості. Метод драйверів прибутковості є найбільш доцільним для оцінки фінансового потенціалу підприємства, оскільки дозволяє формувати обґрунтовану фінансову стратегію та підвищувати ефективність управління ресурсами, незважаючи на його вищі вимоги до ресурсного забезпечення.

7. Виклики недостатності інформаційного забезпечення та інтегрованості інформаційних систем на підприємствах торгівлі є актуальними, адже недостатня якість і узгодженість інформаційних систем може бути причиною проблем в управлінні запасами, роботи з дебіторами тощо. Удосконалений підхід до системи інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі дозволить оптимізувати наявні процеси та сформувати нові критерії в управлінні. Це відбудеться шляхом послідовного

впровадження цифрових технологій з використанням цифрових продуктів для оцінки формування фінансового потенціалу відповідно до розміру підприємства, а також через розробку системи КРІ для відповідальних осіб за кожною групою складових фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Це дозволить мінімізувати актуальні ускладнення у формуванні фінансового потенціалу завдяки автоматизованому моніторингу фінансових показників із врахуванням масштабу підприємств; точнішій оцінці фінансового потенціалу через інтеграцію цифрових технологій; розподілу відповідальності за чітко визначеними КРІ; спрощенню прийняття рішень через актуальні дані; покращенню взаємодії між рівнями управління завдяки цифровим платформам.

8. Формування системи методів нарощення фінансового потенціалу підприємств ґрунтується на принципах комплексності, збалансованості, адаптивності, системності. Реалізація зазначених принципів передбачає орієнтацію на типовий функціональний профіль підприємства торгівлі. Обґрунтування сукупності взаємопов'язаних викликів підприємств торгівлі, дозволило сформувати систематизовані карти реалізації стратегічних і поточних фінансових цілей, що забезпечить зростання фінансового потенціалу в довгостроковому періоді. Такими цілями є: збільшення доходу на 10% протягом наступного року; зниження загальних операційних витрат на 10% протягом наступного року; група заходів в управлінні оборотним капіталом; група заходів в управлінні інвестиціями; група заходів в управлінні ризиками; удосконалення системи моніторингу в рамках фінансового потенціалу.

9. Удосконалена система заходів контролю за формуванням фінансового потенціалу підприємства торгівлі, на основі інтеграції стейкхолдерського підходу, базується на принципах гнучкості і адаптивності стратегічного і поточного фінансового планування зі створенням прозорої системи звітності, застосуванням сучасних інформаційних технологій, моніторингу цільових КРІ, що передбачають оцінку показників якості бізнес-процесів, а також

здатностей та компетенцій фінансових менеджерів. Такий підхід дозволить підвищити прозорість управління і контролю запасів завдяки оптимізованій звітності; покращити фінансові результати через моніторинг КРІ та залучення кваліфікованих фінансових менеджерів; бути гнучким у прийнятті рішень для адаптації до змін ринкового середовища.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Обсяг номінального ВВП та власного капіталу підприємств торгівлі за
2008-2023 рр.**

Рік	Номінальний ВВП, млн. грн (x)	Власний капітал, млн. грн. (y)
2008	948056	66 760
2009	913345	73 694
2010	1082569	91 606
2011	1316600	105 728
2012	1408889	106 526
2013	1454931	97 560
2014	1566728	- 24 006
2015	1979458	- 67 325
2016	2383182	- 27 174
2017	2982920	26 232
2018	3558706	101 914
2019	3974564	188 647
2020	4194102	234 437
2021	5459574	312 423
2022	5191028	343 649
2023	6537825	483 609

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики та Мінфіну

Додаток Б

**Обсяг номінального ВВП та коефіцієнту фінансової автономії
підприємств торгівлі за 2008-2023 рр.**

Рік	Номінальний ВВП, млн. грн (x)	Коефіцієнт фінансової автономії (y)
2008	948056	0,102
2009	913345	0,104
2010	1082569	0,115
2011	1316600	0,116
2012	1408889	0,112
2013	1454931	0,085
2014	1566728	-0,020
2015	1979458	-0,048
2016	2383182	-0,015
2017	2982920	0,013
2018	3558706	0,044
2019	3974564	0,076
2020	4194102	0,087
2021	5459574	0,106

Рік	Номінальний ВВП, млн. грн (x)	Коефіцієнт фінансової автономії (y)
2022	5191028	0,110
2023	6537825	0,134

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики та Мінфіну

Додаток В

Співвідношення динаміки ВВП та основних коефіцієнтів фінансової стійкості підприємств оптової торгівлі у 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Номінальний ВВП, млн.грн	3 974 564	4 194 102	5 459 574	5 191 028	6 537 825
Реальний ВВП, млн.грн	3 675 728	3 818 456	4 363 582	3 865 780	5 518 062
Коефіцієнт фінансової автономії	0,071	0,088	0,113	0,109	0,132
Коефіцієнт фінансової залежності	13,997	11,411	8,866	9,215	7,570
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,639	-0,230	0,019	-0,002	0,255
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,928	0,912	0,887	0,891	0,868
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	12,996	10,411	7,864	8,215	6,570
Показник фінансового левириджу	12,997	10,411	7,866	8,215	6,570
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,052	-0,023	0,002	0,000	0,037
Ланцюговий темп приросту, %					
Номінальний ВВП	11,69	5,52	30,17	-4,92	25,94
Реальний ВВП	19,21	3,88	14,28	-11,41	42,74
Коефіцієнт фінансової автономії	×	22,66	28,71	-3,79	21,74
Коефіцієнт фінансової залежності	×	-18,48	-22,31	3,94	-17,86
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	×	-64,00	-108,35	-111,82	-11350,32
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	×	-1,73	-2,78	0,51	-2,65
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	×	-19,89	-24,47	4,47	-20,03
Показник фінансового левириджу	×	-19,90	-24,45	4,44	-20,03
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	×	-56,32	-110,78	-111,35	-13638,90
Еластичність фінансової стійкості за номінальним ВВП					
Коефіцієнт фінансової автономії	×	4,103	0,951	0,771	0,838
Коефіцієнт фінансової залежності	×	-3,345	-0,739	-0,801	-0,688
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	×	-11,587	-3,591	22,733	-437,481
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	×	-0,314	-0,092	-0,103	-0,102
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	×	-3,601	-0,811	-0,908	-0,772
Показник фінансового левириджу	×	-3,602	-0,810	-0,903	-0,772
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	×	-10,196	-3,671	22,637	-525,691

Примітка. Оптова торгівля; великі, середні та малі підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики та Мінфіну

Додаток Г

Співвідношення динаміки ВВП та основних коефіцієнтів фінансової стійкості підприємств роздрібною торгівлі у 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Номинальний ВВП, млн.грн	3 974 564	4 194 102	5 459 574	5 191 028	6 537 825
Реальний ВВП, млн.грн	3 675 728	3 818 456	4 363 582	3 865 780	5 518 062
Коефіцієнт фінансової автономії	0,056	0,046	0,027	0,058	0,084
Коефіцієнт фінансової залежності	17,982	21,787	37,199	17,195	11,968
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-3,118	-4,952	-7,953	-3,749	-2,031
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,943	0,954	0,973	0,942	0,916
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	16,962	20,787	36,199	16,195	10,968
Показник фінансового левериджу	16,982	20,787	36,199	16,195	10,968
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,225	-0,313	-0,282	-0,301	-0,227
Ланцюговий темп приросту, %					
Номинальний ВВП	11,69	5,52	30,17	-4,92	25,94
Реальний ВВП	19,21	3,88	14,28	-11,41	42,74
Коефіцієнт фінансової автономії	×	-17,47	-41,43	116,34	43,67
Коефіцієнт фінансової залежності	×	21,16	70,74	-53,78	-30,40
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	×	58,79	60,61	-52,86	-45,82
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	×	1,14	2,00	-3,21	-2,70
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	×	22,55	74,15	-55,26	-32,27
Показник фінансового левериджу	×	22,41	74,14	-55,26	-32,27
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	×	38,93	-9,97	7,04	-24,60
Еластичність фінансової стійкості за номінальним ВВП					
Коефіцієнт фінансової автономії	×	-3,162	-1,373	-23,652	1,683
Коефіцієнт фінансової залежності	×	3,832	2,345	10,933	-1,172
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	×	10,644	2,009	10,747	-1,766
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	×	0,207	0,066	0,653	-0,104
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	×	4,082	2,457	11,235	-1,244
Показник фінансового левериджу	×	4,057	2,457	11,235	-1,244
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	×	7,049	-0,330	-1,432	-0,948

Примітка. Роздрібна торгівля; великі, середні та малі підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики та Мінфіну

Додаток Д

Співвідношення динаміки ВВП та основних коефіцієнтів платоспроможності підприємств оптової торгівлі у 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Номинальний ВВП, млн.грн	3974564	4194102	5459574	5191028	6537825
Реальний ВВП, млн.грн	3675728	3818456	4363582	3865780	5518062
Загальний коефіцієнт покриття	1,031	1,050	1,070	1,076	1,117

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Проміжний коефіцієнт покриття	0,733	0,744	0,729	0,724	0,754
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	-0,219	-0,094	0,009	-0,001	0,138
Ланцюговий темп приросту, %					
Номинальний ВВП, млн.грн	11,69	5,52	30,17	-4,92	25,94
Реальний ВВП, млн.грн	19,21	3,88	14,28	-11,41	42,74
Загальний коефіцієнт покриття	×	1,86	1,89	0,49	3,84
Проміжний коефіцієнт покриття	×	1,51	-1,98	-0,79	4,22
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	×	-57,17	-109,70	-111,05	-13810,19
Еластичність платоспроможності за номінальним ВВП					
Загальний коефіцієнт покриття	×	0,337	0,063	-0,099	0,148
Проміжний коефіцієнт покриття	×	0,274	-0,066	0,161	0,163
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	×	-10,350	-3,636	22,577	-532,293

Примітка. Оптова торгівля; великі, середні та малі підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики та Мінфіну

Додаток Е

Співвідношення динаміки ВВП та основних коефіцієнтів платоспроможності підприємств роздрібною торгівлі у 2019-2023 рр.

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Номинальний ВВП, млн.грн	3974564	4194102	5459574	5191028	6537825
Реальний ВВП, млн.грн	3675728	3818456	4363582	3865780	5518062
Загальний коефіцієнт покриття	1,043	1,026	1,008	1,016	1,026
Проміжний коефіцієнт покриття	0,699	0,632	0,648	0,635	0,636
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	-0,761	-0,908	-0,891	-0,892	-0,665
Ланцюговий темп приросту, %					
Номинальний ВВП, млн.грн	11,69	5,52	30,17	-4,92	25,94
Реальний ВВП, млн.грн	19,21	3,88	14,28	-11,41	42,74
Загальний коефіцієнт покриття	×	-1,69	-1,72	0,84	0,93
Проміжний коефіцієнт покриття	×	-9,68	2,57	-1,95	0,03
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	×	19,26	-1,86	0,09	-25,38
Еластичність платоспроможності за номінальним ВВП					
Загальний коефіцієнт покриття	×	-0,307	-0,057	-0,170	0,036
Проміжний коефіцієнт покриття	×	-1,752	0,085	0,397	0,001
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	×	3,486	-0,062	-0,019	-0,978

Примітка. Роздрібна торгівля; великі, середні та малі підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики та Мінфіну

Додаток Є

Анкета дослідження стану управління фінансовим потенціалом на підприємствах торгівлі України

Питання	Варіанти відповіді				
1. Вкажіть вид торговельної діяльності підприємства (згідно КВЕД)	Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт				
	Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами				
	Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами				
2. Вкажіть середньооблікову чисельність персоналу підприємства	Менше 50 осіб				
	Від 50 до 250 осіб				
	Понад 250 осіб				
3. Вкажіть обсяг чистого доходу від реалізації на рік	Менше 70 млн грн				
	Від 70 до 100 млн грн				
	Більше 100 млн грн				
4. Чи здійснюється на підприємстві розрахунок фінансового потенціалу / спроможності фінансувати поточні та майбутні видатки?	Так				
	Ні				
5. Зазначте, які фінансові показники поточного фінансового плану Ви вважаєте найбільш важливими	Чистий прибуток				
	Операційний прибуток				
	Маржинальний прибуток				
	Виручка від реалізації				
	Рівень витрат				
	Собівартість реалізованих товарів				
	Обсяг власного капіталу				
	Обсяг власного оборотного капіталу				
	Обсяг чистого грошового потоку				
	Інше				
6. Оцініть за пріоритетністю вплив фінансових елементів на фінансовий стан підприємства. Визначте рейтинг по значимості від 1 до 5 (1- мінімально-необхідні; 5- максимально-бажані)					
	1	2	3	4	5
Наявні фінансові ресурси (нерозподілений прибуток, амортизація, кредитні кошти)					
Можливі фінансові ресурси (чистий грошовий потік, чистий прибуток)					
Наявні активи (запаси, дебіторська заборгованість,					

грошові кошти, основні засоби, капітальні інвестиції)					
Фінансові пропорції (рівень платоспроможності, рівень фінансової стійкості, рівень рентабельності, рівень ділової активності, WACC)					
Здатності та компетенції фінансових менеджерів (рівень освіти фінансових менеджерів, рівень залученості фінансових менеджерів до систематичної «безперервної освіти»)					
Якість бізнес-процесів (якість організаційного забезпечення управління фінансами, якість інформаційного забезпечення управління фінансами, якість фінансового аналізу, якість фінансового планування, якість фінансового контролю)					
7. Чи вважаєте Ви важливою передумовою досягнення фінансових цілей розвитку підприємства необхідність врахування фінансових інтересів різних зацікавлених груп (стейкхолдерів: постачальників, власників, споживачів, персоналу тощо) при розробленні фінансового плану:	Так, повною мірою				
	Так, частково				
	Ні				
8. З якими елементами фінансового потенціалу, на Ваш погляд, пов'язані суттєві проблеми в управлінні на підприємстві. Визначте рейтинг по значимості від 1 до 5 (1- мінімальні; 5- максимальні)					
Наявні фінансові ресурси (нерозподілений прибуток, амортизація, кредитні кошти)					
Можливі фінансові ресурси (чистий грошовий потік, чистий прибуток)					
Наявні активи (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, основні засоби, капітальні інвестиції)					
Фінансові пропорції (рівень платоспроможності, рівень фінансової стійкості, рівень рентабельності, рівень ділової активності, WACC)					
Здатності та компетенції фінансових менеджерів (рівень					

освіти фінансових менеджерів, рівень залученості фінансових менеджерів до систематичної «безперервної освіти»					
Якість бізнес-процесів (якість організаційного забезпечення управління фінансами, якість інформаційного забезпечення управління фінансами, якість фінансового аналізу, якість фінансового планування, якість фінансового контролю)					
9. Які джерела інформації Ви використовуєте в процесі управління фінансовим потенціалом:	Зовнішні джерела (статистичні збірники, прогнози, галузеві огляди)				
	Дані аналітичного бухгалтерського обліку				
	Дані управлінського обліку				
	Додаткова нефінансова інформація, збір якої організовано підприємством за власними формами (фіксація частоти зриву поставок, частка працівників, які працюють понад 3 роки, рівень інтеграції фінансової інформації з іншими системами управління, частка вчасно наданих аналітичних звітів тощо)				
	Інше:				
10. Які основні функції в управлінні фінансовим потенціалом, на Ваш погляд, потребують покращення на підприємстві:	Формування інформаційної бази				
	Аналіз та оцінка фінансового потенціалу				
	Планування фінансового потенціалу				
	Стимулювання реалізації управлінських рішень щодо зміцнення та нарощення фінансового потенціалу				
	Контроль формування та реалізації фінансового потенціалу				
	Інше:				
11. Які проблеми у формуванні фінансового потенціалу є найбільш актуальними для Вас. Визначте рейтинг по актуальності від 1 до 5 (1- мінімально-актуальні; 5- максимально-актуальні)					
	1	2	3	4	5
Залучення позикового капіталу					
Збільшення власного капіталу					
Робота з дебіторами					
Наявність грошового потоку для фінансування поточних потреб					
Залучення інвестицій					
Управління запасами					

Вартість залучення капіталу					
Наявність висококваліфікованих фінансових менеджерів					
Недостатність інформаційного забезпечення					
Недостатня інтегрованість та взаємодія інформаційних систем на підприємстві					
Податкове навантаження та регуляції					
Наявність корупційної складової під час взаємодії із виконавчими та державними органами					
12. Які методи / підходи до формування фінансового потенціалу активно на постійній основі застосовуються на підприємстві:	Розробка збалансованої системи показників				
	Розробка стратегічних карт				
	Використання інших інструментів стратегічного / цільового планування				
	Використання нормативних значень при плануванні фінансового потенціалу				
	Оптимізація податкового навантаження				
	Управління фінансовими ризиками шляхом використання фінансових інструментів				
	Розробка політики використання та залучення кредитних ресурсів				
	Розробка політики використання оборотних активів				
	Розробка та впровадження інвестиційних проектів				
	Інше:				
13. Вдосконалення яких процесів фінансової діяльності, на Вашу думку, може підвищити ефективність формування фінансових ресурсів на підприємстві. Визначте рейтинг по ступеню впливу на фінансові ресурси від 1 до 5 (1- мінімальний вплив; 5- максимальний вплив)					
	1	2	3	4	5
Процес нормування та планування запасів					
Вдосконалення кредитної політики підприємства					
Вдосконалення роботи з дебіторами (адміністрування ДЗ)					

Вдосконалення роботи з банками щодо залучення банківського кредиту					
Вдосконалення роботи з контрагентами щодо формування товарного кредиту (терміни надання відстрочки платежу, цінові дисконти)					
Впровадження методів оптимізації грошових потоків (збалансування, синхронізація)					
Вдосконалення процесу управління формуванням та розподілом прибутку					
Формування/вдосконалення управління фінансовими ризиками					
Запровадження /вдосконалення антикризового фінансового управління					
14. Чи здійснюється на підприємстві коригування фінансових планів в процесі їх реалізації	Так, систематично, якщо є об'єктивні підстави для цього				
	Інколи				
	Ні				
15. Чи погоджуєтесь Ви із твердженням, що аналіз фінансового потенціалу підприємства є важливим і необхідним інструментом управління підприємством	Так				
	Скоріше так				
	Скоріше ні				
	Ні				

Додаток Ж

Опитування з оцінки фінансового потенціалу підприємств торгівлі

Питання	Варіанти відповіді
1. Який відсоток (орієнтовно) фінансових менеджерів має міжнародні сертифікати чи підтверджену кваліфікацію?	0-19%
	20-39%
	40-59%
	60-79%
	80-100%
2. Як часто на рік фахівці вашого фінансового відділу	Не рідше ніж раз на квартал (3-4+ рази на рік)
	Приблизно 1-2 рази на рік

відвідують професійні тренінги/курси?	Рідше, ніж 1 раз на рік	
	Не проходять формальних курсів	
3. Приблизно який відсоток працівників фінансових підрозділів працює у вашій компанії понад 3 роки?	0-19%	
	20-39%	
	40-59%	
	60-79%	
	80-100%	
4. Який показник плинності (ротації) фінансових кадрів за минулий рік, у відсотках?	0-19%	
	20-39%	
	40-59%	
	60-79%	
	80-100%	
5. Які фінансові підрозділи функціонують у вашій компанії?	Бухгалтерська служба	
	Відділ фінансового аналізу / планування / бюджетування	
	Казначейство (управління грошовими коштами)	
	Контролінг / фінансовий контроль	
	Управління ризиками	
Нема окремих фінпідрозділів (усе веде один бухгалтер)		
6. Які фінансові підрозділи функціонують у вашій компанії?		
	Так	Ні
Бухгалтерська служба		
Відділ фінансового аналізу / планування / бюджетування		
Казначейство (управління грошовими коштами)		
Контролінг / фінансовий контроль		
Управління ризиками		
Нема окремих фінпідрозділів (усе веде один бухгалтер)		
7. Наскільки інтегрованою є фінансова інформація у вашій компанії? (1 – розрізнені Excel-файли, 5 – усе в єдиній ERP-системі)	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
8. Який відсоток (орієнтовно) аналітичних/управлінських звітів подається вчасно (згідно з затвердженим графіком)?	0-19%	
	20-39%	
	40-59%	
	60-79%	
	80-100%	

9. Оцініть середнє план-факт відхилення від бюджету (у відсотках) за основними фінпоказниками.	0-19%		
	20-39%		
	40-59%		
	60-79%		
	80-100%		
10. Оцініть вплив наявних фінансових ресурсів на драйвери прибутковості (0 – нема впливу, 0.5 – середній, 1 – значний)			
	Нема впливу	Середній вплив	Значний вплив
Обсяг продажів			
Маржинальність			
Управління запасами			
Операційна ефективність			
Лояльність клієнтів			
11. Оцініть вплив можливих фінансових ресурсів (достатність грошових потоків, стабільність зростання підприємства) на драйвери прибутковості (0 – нема впливу, 0.5 – середній, 1 – значний)			
	Нема впливу	Середній вплив	Значний вплив
Обсяг продажів			
Маржинальність			
Управління запасами			
Операційна ефективність			
Лояльність клієнтів			
12. Оцініть вплив наявних активів підприємства на драйвери прибутковості (0 – нема впливу, 0.5 – середній, 1 – значний)			
	Нема впливу	Середній вплив	Значний вплив
Обсяг продажів			
Маржинальність			
Управління запасами			
Операційна ефективність			
Лояльність клієнтів			
13. Оцініть вплив збалансованості фінансових показників (ліквідність, автономія, рентабельність, тривалість операційного / фінансового циклу, WACC тощо) на драйвери прибутковості (0 – нема впливу, 0.5 – середній, 1 – значний)			
Обсяг продажів			
Маржинальність			
Управління запасами			
Операційна ефективність			

Лояльність клієнтів			
14. Оцініть вплив здатностей та компетенцій працівників підприємства на драйвери прибутковості (0 – нема впливу, 0.5 – середній, 1 – значний)			
	Нема впливу	Середній вплив	Значний вплив
Обсяг продажів			
Маржинальність			
Управління запасами			
Операційна ефективність			
Лояльність клієнтів			
15. Оцініть вплив ефективності бізнес процесів підприємства на драйвери прибутковості (0 – нема впливу, 0.5 – середній, 1 – значний)			
	Нема впливу	Середній вплив	Значний вплив
Обсяг продажів			
Маржинальність			
Управління запасами			
Операційна ефективність			
Лояльність клієнтів			

Фінансова звітність підприємств торгівлі України, що була використана для розрахунку рівня фінансового потенціалу

Баланс		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
I. Необоротні активи	1000	0	0	131	28	412	351	412	27
Нематеріальні активи									
первісна вартість	1001	5	5	1106	1003	1482	1211	515	99
накопичена амортизація	1002	5	5	975	975	1070	860	103	72
Незавершені капітальні інвестиції	1005		0		4		0		199
Основні засоби	1010	0	0	4819	6312	10124	8193	10892	13314
первісна вартість	1011	4	4	34617	31335	62723	56463	39287	37397
знос	1012	4	4	29798	25023	52599	48270	28395	24083
Інвестиційна нерухомість	1015		0	0	0		0	280	327
первісна вартість	1016		0		0		0	467	467
знос	1017		0	0	0		0	187	140
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за	1030		0		0		0		300

Баланс		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
методом участі в капіталі інших підприємств									
інші фінансові інвестиції	1035		0		0		0	300	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		0		0		0		8
Відстрочені податкові активи	1045		0	47	47		0	7421	6338
Усього за розділом I	1095	0	0	4997	6391	10536	8544	40502	28937
II. Оборотні активи Запаси	1100	58955	41485	186976	106357	325264	228783	333362	327170
Виробничі запаси	1101		1	3015	3083	211	70	1994	1493
Незавершене виробництво	1102		0		0		0		0
Готова продукція	1103		0		0		0	1748	2295
Товари	1104	58955	41484	183961	103274	324945	228713	329620	323382
Поточні біологічні активи	1110		0		0		0		0
Депозити перестраховання	1115		0		0		0		0
Векселі одержані	1120		0		0		0		0

Баланс		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3048	3753	154823	54236	12022	7268	111134	93731
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	22561	54162	19492	17558		0	118465	37912
з бюджетом	1135	16242	11659	6504	2941		0	324	4737
у тому числі з податку на прибуток	1136		0		0		0	313	4706
з нарахованих доходів	1140		0		0		0		0
із внутрішніх розрахунків	1145		0		0		0		0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53113	50286	181526	142537	42658	35379	91489	154092
Поточні фінансові інвестиції	1160		0		0		0		0
Гроші та їх еквіваленти	1165	15364	5136	4492	9736	19436	11270	5371	27323
Готівка	1166		0	39	57	669	570	34	23
Рахунки в банках	1167	15363	5132	1297	2653	10506	3717	5337	24660
Витрати майбутніх періодів	1170	1773	20	286	250	14437	14437	735	345

Баланс		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
Інші оборотні активи	1190	6312	1591	2866	2569	9185	7737	3023	5389
Усього за розділом II	1195	177368	168092	556965	336184	423002	304874	663903	650699
Баланс	1300	177368	168092	561962	342575	433538	313418	704405	679636
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50	50	60	60	10000	10000	3395	3395
Додатковий капітал	1410		0	66779	66779	35374	35374		0
Резервний капітал	1415		0		0		0		0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11097	12575	25519	306	-96	-632	145822	104728
Неоплачений капітал	1425		0		0		0		0
Усього за розділом I	1495	11147	12625	92358	67145	45278	44742	149217	108123
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		0		0		0		0

Баланс		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
Інші довгострокові зобов'язання	1515		0		0		15811	9704	5091
Довгострокові забезпечення	1520	279	225		0		0		0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	279	225		0		0		0
Усього за розділом II	1595	279	225	0	0	0	15811	9704	5091
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків	1600	20000	20000	153000	13500		10503	204628	105957
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		0		0	16423	0	11988	3565
товари, роботи, послуги	1615	137348	132332	50945	44618	141240	93153	28781	147062
розрахунками з бюджетом	1620	486	877	3313	1196	1438	2938	3094	1010
у тому числі з податку на прибуток	1621	457	868	2475	7	42	77		0

Баланс		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
розрахунками зі страхування	1625	29	8	68	0	753	617	416	281
розрахунками з оплати праці	1630	118	36	448	42	1989	1682	2153	2390
за одержаними авансами	1635	6644	88	1063	2192		0	2451	45344
за розрахунками з учасниками	1640		0	8000	18702		0		0
Поточні забезпечення	1660		0	628	1420		588	10825	9742
Інші поточні зобов'язання	1690	1317	1901	252139	193760	226417	143384	281148	251071
Усього за розділом III	1695	165942	155242	469604	275430	388260	252865	545484	566422
Баланс	1900	177368	168092	561962	342575	433538	313418	704405	679636

Продовження

Баланс		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	6	29	2	5	1334	0
первісна вартість	1001	141	141	43	43	1879	83
накопичена амортизація	1002	135	112	41	38	545	83

Баланс		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37698	34070	4136	10917	159	180
Основні засоби	1010	157545	168446	41342	22061	806	1430
первісна вартість	1011	236713	232474	55921	32933	3466	3602
знос	1012	79168	64028	14579	10872	2660	2172
Інвестиційна нерухомість	1015		0	0	0		0
первісна вартість	1016		0		0		0
знос	1017		0		0		0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		0		0		0
інші фінансові інвестиції	1035	821	821		0		0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1090	1090		0		0
Відстрочені податкові активи	1045		0		0		0
Усього за розділом I	1095	197160	204456	45480	32983	2299	1610
II. Оборотні активи Запаси	1100	387160	526823	65858	64600	9088	9082
Виробничі запаси	1101		238		0	7158	7596
Незавершене виробництво	1102		0		0		0

Баланс		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
Готова продукція	1103		0		0		0
Товари	1104	387160	526585	65858	64600	1930	1486
Поточні біологічні активи	1110		0		0		0
Депозити перестраховання	1115		0		0		0
Векселі одержані	1120		0		0		0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	88891	170865	6976	5709	287123	235735
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	241697	324645	17191	24964	505	1984
з бюджетом	1135	4860	42221		0	6611	32
у тому числі з податку на прибуток	1136	4860	4654		0		0
з нарахованих доходів	1140		0		0		0
із внутрішніх розрахунків	1145		0		0		0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	131380	176292	6518	44006	414274	312192
Поточні фінансові інвестиції	1160		0		0		0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10535	36029	52136	7775	60817	29770
Готівка	1166		0	8992	7775		0

Баланс		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
Рахунки в банках	1167	10535	36029	43144	0	60817	29770
Витрати майбутніх періодів	1170		0		0	947	545
Інші оборотні активи	1190	9576	8453		0	17403	13260
Усього за розділом II	1195	874099	1285328	148679	147054	796768	602600
Баланс	1300	1076200	1494713	194159	180037	799067	604210
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100000	70000	19925	19925	100	100
Додатковий капітал	1410		0		0	2	2
Резервний капітал	1415		0	8298	8298		0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-154789	-150967	54272	27166	-171904	-74699
Неоплачений капітал	1425	29881	4241		0		0
Усього за розділом I	1495	-69330	-69757	82495	55389	-171802	-74597
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		0		0		0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	442501	716174		0		55
Довгострокові забезпечення	1520		0		0		0

Баланс		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		0		0		0
Усього за розділом II	1595	442501	716174	0	0	0	92668
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600		0		15526		0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		0		0		11
товари, роботи, послуги	1615	640995	802938	35928	103497	408571	254725
розрахунками з бюджетом	1620	258	301	1028	1717		4814
у тому числі з податку на прибуток	1621		0	820	962		0
розрахунками зі страхування	1625		0	126	149		373
розрахунками з оплати праці	1630		0	534	560		0
за одержаними авансами	1635	26062	32132	3649	2603	102846	77244
за розрахунками з учасниками	1640		0		0		0
Поточні забезпечення	1660	710	644		0	29856	40315
Інші поточні зобов'язання	1690	35004	12281	70399	596	429596	208657

Баланс		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23	31.12.23	01.12.23
Усього за розділом III	1695	703029	848296	111664	124648	970869	586139
Баланс	1900	1076200	1494713	194159	180037	799067	604210

А

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1206281	1141623	1949354	1122734	1411064	1028963	1436329	1096460
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1021508	1004393	1695055	990030	1301387	961862	1092836	832159
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0		0		0		0
Валовий: прибуток	2090	184773	137230	254299	132704	109677	67101	343493	264301
Інші операційні доходи	2120	3216	3216	3815	6133	92450	90670	4272	18319
Адміністративні витрати	2130	3240	5324	2345	1051	16313	11101	58593	44389

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Витрати на збут	2150	146997	81590	197565	114253	160627	127526	173385	145332
Інші операційні витрати	2180	9908	27576	1963	664	4658	6449	19195	39654
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	27844	25956	56241	22869	20529	12695	96592	53245
Інші фінансові доходи	2220		0	128	2862		0	801	200
Інші доходи	2240		0		0		0	609	1347
Фінансові витрати	2250	2808	4967	12579	2715	19361	11476	29717	19931
Інші витрати	2270		0		0	470	774	18113	55452
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	25036	20989	43790	23016	698	445	50172	-20591
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4514	-3778	-7882	-4143	-162	-140	-9078	3428
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20522	17211	35908	18873	536	305	41094	-17163
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0		0		0		0

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0	0	0	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	20522	17211	35 908	18 873	536	305	41 094	-17 163
Елементи операційних витрат									
Матеріальні затрати	2500	869	3726	40638	31310	10627	4801	48685	94758
Витрати на оплату праці	2505	2773	3195	15998	7143	49386	43834	110719	94040
Відрахування на соціальні заходи	2510	551	411	3521	1626	13041	11984	20757	18815
Амортизація	2515		0	4848	3916	10103	7788	13304	7639
Інші операційні витрати	2520	155952	107158	135138	71314	92961	71973	105775	106409
Разом	2550	160145	114490	200143	115309	176118	140380	299240	321661

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1348517	1237686	2237913	1388641	1565295	1158335	1579292	1239604
Повернення податків і зборів	3005	913	1309		0	5	0		21
Цільового фінансування	3010		0		0	851	0		0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0		0	146	0		0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	8559	6359	1063	2192		0	92603	118131
Надходження від повернення авансів	3020	11978	7579	1114	119		0	9083	4761
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	850	180	128	2862	952	55		0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0	178	120		0		0

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Надходження від операційної оренди	3040	108	117		0		0	1314	1420
Інші надходження	3095	47744	188692	26039	43	54985	81743	3243	2943
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1313660	1163821	2301497	1250049	1565554	1198800	840588	518295
Праці	3105	2087	2451	12824	5678	42812	39123	88433	70610
Відрахувань на соціальні заходи	3110	515	407	3583	1641	13749	12817	20535	17958
Зобов'язань з податків і зборів	3115	5436	9264	29172	29343	23160	28691	54868	53555
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4925	3400	5415	4153	197	60	5793	11952
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		5260	10006	15210	147	88	26658	22362

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	511	604	13751	9980	22816	28543	22417	19241
Витрачання на оплату авансів	3135	29296	49154	19492	17558		0	615727	462323
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	1851	154	779	452		0	55682	65587
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	793	39		0		0		0
Інші витрачання	3190	2778	6761	25939	468	7398	8187	188434	152652
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	62253	209871	-126851	88788	-30585	-47485	-178732	25900
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності									
необоротних активів	3205		0	109	152		0	324	1548
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0		0		0		0

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Надходження від погашення позик	3230		0		0		0	312506	251868
Інші надходження	3250		0	1059684	634682		0		0
необоротних активів	3260		0	2474	2762		0	2996	4125
Витрачання на надання позик	3275	27550	185850		0		0	237100	204913
Інші платежі	3290		0	1098837	736018		0		0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-27550	-185850	-41518	-103946	0	0	72734	44378
Надходження від: Власного капіталу	3300		0		0		0		0
Отримання позик	3305	77349	147712		0	91164	103727	319190	71850
Інші надходження	3340		0	1653711	1109003		0		0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0		0		0		0
Погашення позик	3350	77349	157712		0	51740	50164	214619	107217
Сплату дивідендів	3355	22000	6900	20702	8635		0		28387

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ		ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ		ОПТТОРГ-15 ТОВ		ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Витрачання на сплату відсотків	3360	2470	4717		0	673	3986	20511	13033
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0		0		0		0
Інші платежі	3390		0	1469884	1081042		0		0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-24470	-21617	163125	19326	38751	49577	84060	-76787
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	10233	2404	-5244	4168	8166	2092	-21938	-6509
Залишок коштів на початок року	3405	5136	2746	9736	5568	11270	9178	27323	33153
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-5	-14		0		0	-14	679
Залишок коштів на кінець року	3415	15364	5136	4492	9736	19436	11270	5371	27323

Продовження

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1206281	1141623	1949354	1122734	1411064	1028963
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1021508	1004393	1695055	990030	1301387	961862
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0		0		0
Валовий: прибуток	2090	184773	137230	254299	132704	109677	67101
Інші операційні доходи	2120	3216	3216	3815	6133	92450	90670
Адміністративні витрати	2130	3240	5324	2345	1051	16313	11101
Витрати на збут	2150	146997	81590	197565	114253	160627	127526
Інші операційні витрати	2180	9908	27576	1963	664	4658	6449
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	27844	25956	56241	22869	20529	12695
Інші фінансові доходи	2220		0	128	2862		0
Інші доходи	2240		0		0		0
Фінансові витрати	2250	2808	4967	12579	2715	19361	11476
Інші витрати	2270		0		0	470	774

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	25036	20989	43790	23016	698	445
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4514	-3778	-7882	-4143	-162	-140
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	20522	17211	35908	18873	536	305
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0		0		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	20522	17211	35 908	18 873	536	305
Елементи операційних витрат							
Матеріальні затрати	2500	869	3726	40638	31310	10627	4801
Витрати на оплату праці	2505	2773	3195	15998	7143	49386	43834

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Відрахування на соціальні заходи	2510	551	411	3521	1626	13041	11984
Амортизація	2515		0	4848	3916	10103	7788
Інші операційні витрати	2520	155952	107158	135138	71314	92961	71973
Разом	2550	160145	114490	200143	115309	176118	140380
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1348517	1237686	2237913	1388641	1565295	1158335
Повернення податків і зборів	3005	913	1309		0	5	0
Цільового фінансування	3010		0		0	851	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0		0	146	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	8559	6359	1063	2192		0
Надходження від повернення авансів	3020	11978	7579	1114	119		0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	850	180	128	2862	952	55

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0	178	120		0
Надходження від операційної оренди	3040	108	117		0		0
Інші надходження	3095	47744	188692	26039	43	54985	81743
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1313660	1163821	2301497	1250049	1565554	1198800
Праці	3105	2087	2451	12824	5678	42812	39123
Відрахувань на соціальні заходи	3110	515	407	3583	1641	13749	12817
Зобов'язань з податків і зборів	3115	5436	9264	29172	29343	23160	28691
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4925	3400	5415	4153	197	60
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		5260	10006	15210	147	88
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	511	604	13751	9980	22816	28543
Витрачання на оплату авансів	3135	29296	49154	19492	17558		0

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	1851	154	779	452		0
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	793	39		0		0
Інші витрачання	3190	2778	6761	25939	468	7398	8187
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	62253	209871	-126851	88788	-30585	-47485
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності							
необоротних активів	3205		0	109	152		0
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0		0		0
Надходження від погашення позик	3230		0		0		0
Інші надходження	3250		0	1059684	634682		0
необоротних активів	3260		0	2474	2762		0
Витрачання на надання позик	3275	27550	185850		0		0
Інші платежі	3290		0	1098837	736018		0

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-27550	-185850	-41518	-103946	0	0
Надходження від: Власного капіталу	3300		0		0		0
Отримання позик	3305	77349	147712		0	91164	103727
Інші надходження	3340		0	1653711	1109003		0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0		0		0
Погашення позик	3350	77349	157712		0	51740	50164
Сплату дивідендів	3355	22000	6900	20702	8635		0
Витрачання на сплату відсотків	3360	2470	4717		0	673	3986
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0		0		0
Інші платежі	3390		0	1469884	1081042		0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-24470	-21617	163125	19326	38751	49577

Звіт про фін результати та рух грошових коштів		СЕРВІСОПТОРГ ТОВ		ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ		ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ	
Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	10233	2404	-5244	4168	8166	2092
Залишок коштів на початок року	3405	5136	2746	9736	5568	11270	9178
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-5	-14		0		0
Залишок коштів на кінець року	3415	15364	5136	4492	9736	19436	11270

Додаток И

Розрахунок показників оцінки елементів фінансового потенціалу

Порядковий номер показника	Елемент ФП	Показник оцінки	Критичне значення	Рекомендоване значення
1	Наявні фінансові ресурси	Рівень достатності фінансових ресурсів	0,8	1,20
2	Наявні фінансові ресурси	Рівень власних фінансових ресурсів з внутрішніх джерел	0,4	0,70
3	Наявні фінансові ресурси	Коефіцієнт самофінансування розвитку	0,2	0,50
4	Наявні фінансові ресурси	Коефіцієнт капіталізації чистого прибутку	0,3	0,70

Порядковий номер показника	Елемент ФП	Показник оцінки	Критичне значення	Рекомендоване значення
5	Наявні фінансові ресурси	Коефіцієнт покриття боргу	1	1,50
6	Наявні фінансові ресурси	Коефіцієнт покриття відсотків	1,5	3,00
7	Можливі фінансові ресурси	Темп приросту чистого прибутку	0	0,10
8	Можливі фінансові ресурси	Коефіцієнт достатності ГП з ОД	0,2	0,50
9	Можливі фінансові ресурси	Темп приросту чистого грошового потоку від ОД	0	0,10
10	Наявні активи	Коефіцієнт оборотності запасів	3	8,00
11	Наявні активи	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4	10,00
13	Наявні активи	Норма грошових резервів	0,05	0,10
14	Наявні активи	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,3	0,60
16	Фінансові пропорції	Коефіцієнт загальної ліквідності	1	1,50
17	Фінансові пропорції	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5	1,00
18	Фінансові пропорції	Коефіцієнт ліквідності грошових потоків	0,3	0,80
19	Фінансові пропорції	Коефіцієнт фінансової автономії	0,3	0,50
20	Фінансові пропорції	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1	0,40
21	Фінансові пропорції	Коефіцієнт якості чистого грошового потоку	0,5	1,00

Порядковий номер показника	Елемент ФП	Показник оцінки	Критичне значення	Рекомендоване значення
22	Фінансові пропорції	Рентабельність сукупних активів	0,02	0,08
23	Фінансові пропорції	Рентабельність власного капіталу	0.05	0,12
24	Фінансові пропорції	Тривалість операційного циклу, днів	90	45
25	Фінансові пропорції	Тривалість фінансового циклу, днів	60	25
26	Фінансові пропорції	Період обороту активів, днів	120	60
27	Фінансові пропорції	WACC,%	20	12,00
28	Здатності та компетенції	Частка висококваліфікованих фінансових менеджерів	0,4	0,80
29	Здатності та компетенції	Частота підвищень кваліфікації, разів на рік	0	2
30	Здатності та компетенції	Частка працівників, які працюють понад 3 роки	0,3	0,60
31	Здатності та компетенції	Частка у ротації	0,15	0,05
32	Якість бізнес процесів	Коефіцієнт наявності фінансових підрозділів	0,7	1,00
33	Якість бізнес процесів	Рівень інтеграції фінансової інформації	0,4	0,80
35	Якість бізнес процесів	Частка вчасно наданих аналітичних звітів	0,7	0,95
36	Якість бізнес процесів	Коефіцієнт відхилення від бюджету	0,2	0,05

Фактичні значення показників оцінки фінансового потенціалу

Фактичне значення							
Порядковий номер показника	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОП ОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
1	1,00	1,00	1,00	0,99	0,59	1,00	1,00
2	1,84	0,44	0,23	0,36	-0,27	0,38	-0,57
3	73,56	0,00	0,00	4,23	0,01	0,00	0,00
4	-0,07	0,42	1,00	1,00	1,00	0,74	1,00
5	9,56	0,24	0,13	0,39	0,24	0,45	-0,22
6	9,92	4,47	1,06	3,25	0,00	19,33	-41,42
7	0,19	0,90	0,76	-3,39	-0,96	0,73	3,88
8	223,13	0,00	0,00	-18,42	-0,07	0,00	0,00
9	-0,70	-2,43	-0,36	-7,90	-2,68	-2,36	-0,95
10	5,09	2,89	1,17	0,83	0,52	4,81	22,94
11	88,68	4,66	36,58	3,51	2,20	56,53	1,02
13	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,04	0,06
14	2,00	1,86	1,84	1,72	1,33	1,26	1,77

Фактичне значення							
Порядковий номер показника	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОП ОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
16	1,07	1,19	1,09	1,22	1,24	1,33	0,82
17	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
18	36,73	-74,84	-18,04	-105,45	-18,54	-26,23	5,06
19	0,06	0,16	0,10	0,21	-0,06	0,42	-0,22
20	1,03	0,95	0,77	0,79	-2,47	0,45	1,01
21	3,03	-3,53	-57,06	-4,35	-8,22	-1,64	0,09
22	0,03	0,02	0,00	0,01	0,00	0,04	0,03
23		0,11	0,00	0,08	-0,01	0,10	-0,20
24	18,97	51,15	80,19	136,34	215,38	20,59	93,12
25	-77,39	30,58	14,45	77,61	-334,26	-19,97	-197,30
26	53,67	105,22	112,14	179,00	343,26	49,42	272,47
27	0,71	0,17	0,10	0,16	-0,23	0,23	0,58
28	0,50	0,30	0,70	0,10	0,90	0,30	0,30
29	1,00	1,50	1,00	1,00	1,50	1,50	0,00
30	0,70	0,30	0,60	0,30	0,90	0,50	0,70

Фактичне значення							
Порядковий номер показника	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОП ОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
31	0,30	0,50	0,30	0,50	0,30	0,10	0,10
32	0,60	0,20	0,60	0,40	0,80	0,40	0,60
33	0,80	0,60	1,00	0,60	0,80	0,60	1,00
35	0,90	0,70	0,90	0,50	0,90	0,70	0,90
36	0,15	0,15	0,05	0,15	0,05	0,15	0,25

Референтні значення показників оцінки фінансового потенціалу (модель рівномірного розподілу вагомості)

Референтне значення							
Порядковий номер показника	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОП ОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
1	1,4	1,4	1,4	1,3	0,0	1,4	1,4
2	2,8	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	2,8	0,0	0,0	2,8	0,0	0,0	0,0
4	0,0	0,9	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
5	2,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Референтне значення							
Порядковий номер показника	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОП ОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
6	2,8	2,8	0,0	2,8	0,0	2,8	0,0
7	5,6	5,6	5,6	0,0	0,0	5,6	5,6
8	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	4,2
11	4,2	0,5	4,2	0,0	0,0	4,2	0,0
13	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6
14	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
16	0,2	0,5	0,2	0,6	0,7	0,9	0,0
17	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
18	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4
19	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0
20	1,4	1,4	1,4	1,4	0,0	1,4	1,4
21	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
22	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,3

Референтне значення							
Порядковий номер показника	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОП ОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
23		1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
24	1,4	0,2	1,1	0,0	0,0	1,4	0,0
25	1,4	0,2	1,4	0,0	1,4	1,4	1,4
26	1,4	1,0	1,2	0,0	0,0	1,4	0,0
27	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
28	1,0	0,0	3,1	0,0	4,2	0,0	0,0
29	2,1	3,1	2,1	2,1	3,1	3,1	0,0
30	4,2	0,0	4,2	0,0	4,2	2,8	4,2
31	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1	2,1
32	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0	0,0
33	4,2	2,1	4,2	2,1	4,2	2,1	4,2
35	3,3	0,0	3,3	0,0	3,3	0,0	3,3
36	2,8	2,8	0,0	2,8	0,0	2,8	0,0

Розрахунок рівня фінансового потенціалу (модель рівномірного розподілу вагомості)

	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА- ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
Фінансовий потенціал до врахування індексу фінансового стресу	61,4	29,7	43,0	25,5	32,1	45,7	39,7
Індекс фінансового стресу 2023	1,13845	1,13845	1,13845	1,13845	1,13845	1,13845	1,13845
Відкориговане значення фінансового потенціалу	69,877	33,830	48,985	29,039	36,583	52,010	45,147
Висновок про рівень фінансового потенціалу	Середній	Дуже низький	Низький	Дуже низький	Низький	Низький	Низький

Оцінка елементів фінансового потенціалу (модель рівномірного розподілу вагомості)

	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА- ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
Наявні фінансові ресурси	14,218	6,155	4,744	10,959	3,162	7,906	4,744

	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА- ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОПОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
Можливі фінансові ресурси	12,649	6,325	6,325	0,000	0,000	6,325	6,325
Наявні активи	11,465	5,267	9,487	4,744	4,744	11,204	10,134
Фінансові пропорції	11,542	6,992	9,218	5,430	5,513	11,950	8,292
Здатності та компетенції	8,301	3,558	10,673	2,372	13,045	9,092	7,115
Якість бізнес процесів	11,701	5,534	8,538	5,534	10,120	5,534	8,538
Визначення елемента, що потребує уваги на основі найменшого значення балів	Здатності та компетенції	Здатності та компетенції	Наявні фінансові ресурси	Можливі фінансові ресурси	Можливі фінансові ресурси	Якість бізнес процесів	Наявні фінансові ресурси

Референтні значення показників оцінки фінансового потенціалу (модель розподілу вагомості через драйвери
прибутковості)

Референтне значення							
Порядковий номер показника	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОП ОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
18	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3
19	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
20	1,2	1,6	1,7	1,4	0,0	1,6	1,3
21	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
22	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,3
23		1,6	1,7	1,4	1,9	1,6	1,3
24	1,2	0,2	1,3	0,0	0,0	1,6	0,0
25	1,2	0,3	1,7	0,0	1,9	1,6	1,3
26	1,2	1,2	1,5	0,0	0,0	1,6	0,0
27	1,2	1,6	1,7	1,4	1,9	1,6	1,3
28	1,3	0,0	3,8	0,0	4,7	0,0	0,0
29	2,7	3,5	2,5	2,6	3,5	3,6	0,0
30	5,3	0,0	5,0	0,0	4,7	3,2	4,1
31	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4	2,0
32	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0

Референтне значення							
Порядковий номер показника	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА-ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОРГ ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГОП ОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
33	3,9	3,3	5,0	2,6	5,7	2,5	5,6
35	3,1	0,0	4,0	0,0	4,5	0,0	4,5
36	2,6	4,4	0,0	3,5	0,0	3,4	0,0

Розрахунок рівня фінансового потенціалу (модель розподілу вагомості через драйвери прибутковості)

	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА- ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОР Г ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГО ПОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
Фінансовий потенціал до врахування індексу фінансового стресу	60,8	29,4	44,5	23,3	35,8	46,3	39,3
Індекс фінансового стресу 2023	1,13845	1,13845	1,13845	1,13845	1,13845	1,13845	1,13845
Відкориговане значення фінансового потенціалу	69,274	33,486	50,670	26,480	40,753	52,723	44,781

	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА- ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОР Г ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГО ПОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
Висновок про рівень фінансового потенціалу	Середній	Дуже низький	Низький	Дуже низький	Низький	Низький	Низький

Оцінка елементів фінансового потенціалу (модель розподілу вагомості через драйвери прибутковості)

	ТОРГОВИЙ ДІМ СВГ ТОВ	ОЛГА- ЛОГІСТИК ТОВ	ОПТТОРГ-15 ТОВ	ФІРМА ТРИПЛЕКС ТОВ	СЕРВІСОПТОР Г ТОВ	ЗАХІДЕНЕРГО ПОСТАЧ ТОВ	ВІДЖИ ТРЕЙД ТОВ
Наявні фінансові ресурси	14,067	3,701	3,451	7,014	1,109	4,415	4,103
Можливі фінансові ресурси	16,148	5,021	5,526	0,000	0,000	5,434	7,479
Наявні активи	7,318	3,973	7,432	4,188	3,713	12,032	6,847
Фінансові пропорції	10,314	8,049	11,109	5,307	7,505	13,690	7,843
Здатності та компетенції	10,597	3,954	12,862	2,991	14,650	10,415	6,971
Якість бізнес процесів	10,829	8,787	10,290	6,979	13,776	6,736	11,538
Визначення елементу, що потребує уваги на основі найменшого значення балів	Наявні активи	Наявні фінансові ресурси	Наявні фінансові ресурси	Можливі фінансові ресурси	Можливі фінансові ресурси	Наявні фінансові ресурси	Наявні фінансові ресурси

Список опублікованих праць за темою дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях

1. Терещенко А. М. Сутність і структурні елементи фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 196-203. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_5_0_196_203
2. Терещенко А. Аналіз діючої практики формування фінансового потенціалу на підприємствах торгівлі України. *Економічний аналіз*. 2024. № 3 (34). С. 70-79. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6109/6565657433>
3. Терещенко А. М., Багацька К. В. Порівняння методичних підходів до оцінки фінансового потенціалу підприємств торгівлі. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4638/4677>
Особистий внесок здобувача: здійснено аналіз ключових методик оцінки фінансового потенціалу підприємств, сформульовано принципи оцінки фінансового потенціалу підприємства
4. Терещенко А. М. Вдосконалення інформаційного забезпечення формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5306>
5. Терещенко А.М., Багацька К. В. Контроль формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі як складова фінансової стійкості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 37-42. URL: <http://efp.in.ua/en/download/journal?id=373>
Особистий внесок здобувача: проаналізовано та узагальнено систему KPI для контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі, визначено етапи формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі.

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Терещенко А. М. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: збірник тез міжнародної наукової конференції*. 6-7 квітня 2022. Випуск 66. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-459/>
7. Терещенко А. М. Структурні елементи фінансового потенціалу відповідно до ресурсної концепції фірми. *MODERN SCIENTIFIC RESEARCH: ACHIEVEMENTS, INNOVATIONS AND DEVELOPMENT PROSPECTS: збірник тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції*. Берлін, Німеччина. 11-12 вересня 2022. С. 273-275. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-ACHIEVEMENTS-INNOVATIONS...-11-13.09.22.pdf>
8. Терещенко А. М. Адаптація управління фінансовим потенціалом підприємства на засадах ресурсної концепції фірми в умовах кризи. *Економіка та безпека бізнесу в XXI столітті: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ. 24-25 травня 2023 р. С. 78-80. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/d36b0d28766520f52a0854e3ca74c355.pdf>
9. Терещенко А. М., Ситник Г. В. Підходи до інтегральної оцінки фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки"*: збірник тез. 2023. № 31. С. 46-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_31_7
Особистий внесок здобувача: було проаналізовано та зазначено підхід до застосування методу налізу ієрархій Томаса Саати з метою визначення вагомості впливу складових фінансового потенціалу на його обсяг.
10. Терещенко А. М. Підходи до оцінювання фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *MODERN RESEARCH IN SCIENCE AND EDUCATION: збірник тез VII Міжнародної науково-практичної конференції*. Чикаго, США. 7-9 березня 2024. С. 476-479. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-science-and-education-7-9-03-2024-chikago-ssha-arhiv/>

11. Терещенко А. М. Аналіз факторів впливу на фінансовий потенціал підприємства торгівлі. *Information society: technological, economic and technical aspects of formation*: збірник тез. 12-13 березня 2024 р. Випуск 86. URL: <https://konferenciaonline.org.ua/us/article/id-1643/>
12. Терещенко А. М. Вплив зовнішнього середовища на фінансовий потенціал підприємства торгівлі: особливості оцінки. *Modern problems and the latest theories of development*: збірник тез XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції. Мюнхен, Німеччина. 11-13 вересень 2023. URL: <https://eu-conf.com/events/modern-problems-and-the-latest-theories-of-development/>
13. Терещенко А. М. Вдосконалення інформаційного забезпечення для цілей формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі. *Світ наукових досліджень: збірник тез міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції*. 19 вересня 2024. Випуск 33. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5712/>



Насосне обладання • Системи автоматизації • Водопідготовка • Запорно-регулююча арматура

ТОВ «Євро Груп Україна»

Р/р UA18334851000000002600031548, Банк АТ "ПУМБ", м. Київ, МФО 334851
03045, м. Київ ГОЛОСІВСЬКИЙ Р-Н ВУЛ. НОВОПИРОГІВСЬКА, БУД. 56,
тел.: (044) 594-91-94,
код за ЄДРПОУ 35551105, ІПН 355511026535, № свід. 100081280

TM Rover Pompe • TM CS WaterPumps • TM Pompe Zanni • TM Tecnicapompe • TM Ecosoft

Вих. № 25/11-1/24

від 25 листопада 2024 р.

Спеціалізованій вченій раді

Державного торговельно-економічного
Університету

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій, сформульованих на основі виконання дисертаційного дослідження Терещенко Артема Миколайовича, на тему: «Формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі»

Результати дослідження аспіранта ДТЕУ Терещенко Артема Миколайовича, які отримані при написанні дисертації на тему «Формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі», використані в роботі підприємства ТОВ «Євро Груп Україна», а саме:

- Вдосконалено підхід до моніторингу зовнішніх факторів впливу на підприємство, серед яких варто виділити економічні, політичні та соціальні, що дозволило покращити процес формування стратегії підприємства та її коригування у відповідь на зміни ринкового середовища.
- Було впроваджено процес аналізу впливу стратегічних рішень на фінансові результати підприємства на основі підходу агенства Royalty Range. Оновлений підхід використовується для оцінки впливу стратегічних рішень, наприклад щодо запуску нових продуктів, або залучення інвестицій, на спроможність підприємства фінансувати свої видатки у майбутньому.

Директор
ТОВ «Євро Груп Україна»



Олександр Васильковський



Спеціалізованій вченій раді

Державного торговельно-економічного
Університету

ДОВІДКА

про впровадження наукових результатів та практичних рекомендацій, сформульованих на основі виконання дисертаційного дослідження Терещенко Артема Миколайовича, на тему: «Формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі»

Результати дослідження аспіранта ДТЕУ Терещенко Артема Миколайовича, які отримані при написанні дисертації на тему «Формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі», використані в роботі підприємства ТОВ «НП Сервіс», а саме:

- Розроблена система ключових фінансових індикаторів взята за основу для створення дашбордів у системах аналітики Tableau, що дозволило підвищити прозорість і якість фінансового планування
- Система оцінки фінансового потенціалу торговельного підприємства використовується під час визначення планових показників діяльності підприємства, що відображаються в бюджеті підприємства

Головний бухгалтер



Яніна Любіна

Юридична адреса: 36011,
Полтава, проспект Першотравневий, 19А
р/р UA49300528000026007455061989
АТ «ОТП Банк»
ІПН415945216017
Код ЄДРПОУ 41594529

067 400 10 11
nps.novaposhta.ua