

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**Фінансово-економічний факультет****Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства»

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

Здобувачка IV курсу
групи 22.25

(підпис)

Гусаченко Олена Анатоліївна

Науковий керівник

(підпис)

д.е.н., професор Бондарук Т.Г.

Робота допущена до захисту

(підпис)

д.е.н., професор Бондарук Т.Г.

Київ 2026

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

Освітній ступінь – *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління та адміністрування»*

Спеціальність – *072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»*

Освітньо-професійна програма – *«Фінанси, банківська справа та страхування»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
д.е.н., проф. Т.Г. Бондарук

«15» січня 2026 р.

ЗАВДАННЯ на кваліфікаційну роботу бакалавра

Гусаченко Олена Анатоліївна

1. Тема роботи: Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства

керівник роботи: д.е.н., професор Бондарук Т.Г.

затверджена наказом по Академії від «15» січня 2026 р. № 21/2

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 1 червня 2026 р.

3. Вихідні дані роботи: Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність підприємства, статистичні матеріали, ресурси мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які належить зробити):

- 1) теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства;
- 2) аналіз фінансового стану та оцінка передумов формування стратегії сталого розвитку підприємства;
- 3) удосконалення механізму формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, таблиці.

6. Дата видачі завдання 15 січня 2026 р.

Керівник

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Затвердження теми і наукового керівника кваліфікаційної роботи бакалавра на засіданні кафедри	15.01.2026	Виконано
2.	Опрацювання першоджерел по темі роботи	20.01.2026	Виконано
3.	Розробка плану роботи, методики та інструментарію досліджень	25.01.2026	Виконано
4.	Проведення економічних досліджень та їх аналіз	06.02.2026	Виконано
5.	Написання вступу до роботи	16.02.2026	Виконано
6.	Написання першого розділу роботи	24.02.2026	Виконано
7.	Написання другого розділу роботи	16.03.2026	Виконано
8.	Написання третього розділу роботи	02.04.2026	Виконано
9.	Написання висновків та пропозицій, оформлення роботи	25.04.2026	Виконано
10.	Подача першого варіанту роботи на кафедру	02.05.2026	Виконано
11.	Доопрацювання роботи згідно з зауваженнями керівника	15.05.2026	Виконано
12.	Попередній захист роботи	20.05.2026	Виконано

Студент _____ Гусаченко Олена Анатоліївна
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Бондарук Т.Г.
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....5

1.1. Економічна сутність фінансової стратегії підприємства та її роль у системі стратегічного управління.....9

1.2. Методичні підходи до формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства.....18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....24

2.1. Оцінка фінансового стану підприємства та ефективності використання ресурсів.....24

2.2. Діагностика факторів впливу на формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства.....32

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....44

3.1. Розробка механізму формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства.....44

3.2. Напрями оптимізації джерел фінансування та управління фінансовими ризиками.....53

ВИСНОВКИ.....62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....65

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у необхідності розробки дієвого механізму формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства, який дозволить поєднати фінансову ефективність із принципами соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У сучасних умовах господарювання питання забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Високий рівень конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, глобальні економічні трансформації, цифровізація бізнес-процесів, екологічні виклики та соціальна відповідальність бізнесу зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до стратегічного управління підприємством. Одним із ключових напрямів такого управління є формування ефективної фінансової стратегії, здатної забезпечити не лише поточну платоспроможність та прибутковість підприємства, а й його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Концепція сталого розвитку сьогодні розглядається як основа сучасної моделі управління підприємством, що передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями діяльності. У межах даної концепції фінансова стратегія виступає важливим інструментом реалізації стратегічних цілей, оскільки саме через систему фінансових рішень забезпечується ресурсна підтримка інновацій, екологічних програм, соціальних ініціатив та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для українських підприємств проблема формування фінансової стратегії сталого розвитку є особливо важливою в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, дефіциту інвестиційних ресурсів та необхідності адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу. У таких умовах підприємства потребують нових механізмів управління фінансовими ресурсами, орієнтованих

на підвищення фінансової стійкості, мінімізацію ризиків та забезпечення перспективного розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного управління зробили Ігор Ансофф, Майкл Портер, Пітер Друкер, праці яких стали основою сучасного розуміння стратегічного розвитку підприємств. Питання фінансової стратегії, управління капіталом, фінансової стійкості та інвестиційного забезпечення підприємств ґрунтовно висвітлені у працях Ігор Бланк, Олександр Терещенко, Василь Опарін та інших учених. Проте питання формування саме механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства потребує подальшого поглиблення з урахуванням сучасних викликів та специфіки функціонування українських підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність фінансової стратегії підприємства;
- визначити особливості фінансового забезпечення сталого розвитку;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства;
- оцінити фактори впливу на формування фінансової стратегії;
- розробити механізм формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення управління фінансовими ресурсами.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах забезпечення сталого розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у дипломній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічне вивчення процесу формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. Зокрема, методи аналізу і синтезу застосовано для дослідження економічної сутності фінансової стратегії, її складових елементів та взаємозв'язку зі сталим розвитком підприємства. Метод порівняння використано для зіставлення наукових підходів до трактування фінансової стратегії, а також для оцінювання фінансових показників підприємства у динаміці. Системний підхід дав змогу розглядати фінансову стратегію як цілісну систему управлінських рішень, що функціонує у взаємозв'язку з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства.

Для проведення практичного дослідження використано економіко-статистичні методи, зокрема метод групування, табличний та графічний методи, що дозволили узагальнити результати аналізу та наочно відобразити тенденції зміни фінансових показників підприємства. Метод фінансових коефіцієнтів застосовано для оцінки ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність підприємства, статистичні матеріали, ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого механізму фінансової стратегії для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків,

списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти теми, у другому проведено аналітичне дослідження діяльності підприємства, у третьому запропоновано напрями удосконалення механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність фінансової стратегії підприємства та її роль у системі стратегічного управління

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості фінансових ресурсів особливого значення набуває стратегічний підхід до управління підприємством. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання неможливе без чіткого визначення довгострокових цілей розвитку, шляхів їх досягнення та ресурсного забезпечення. Саме тому важливе місце у системі управління підприємством посідає фінансова стратегія, яка визначає напрями формування, розподілу та використання фінансових ресурсів з метою забезпечення стабільного розвитку та зростання вартості бізнесу.

У сучасній економічній літературі [1, 4, 7, 25, 27, 35, 49, 52, 54] поняття фінансової стратегії трактується по-різному (таблиця 1.1). Більшість науковців розглядають її як функціональну складову загальної корпоративної стратегії підприємства, що охоплює систему довгострокових фінансових цілей та методів їх досягнення. Зокрема, Беляєва Н. С. визначала фінансову стратегію як один із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями його розвитку необхідними фінансовими ресурсами [7, с. 55]. Такий підхід підкреслює взаємозв'язок фінансової політики із загальною стратегією господарюючого суб'єкта.

Економічна сутність фінансової стратегії підприємства полягає у формуванні довгострокової моделі управління фінансами, спрямованої на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Вона охоплює

визначення джерел фінансування, оптимізацію структури капіталу, управління грошовими потоками, інвестиційною діяльністю, фінансовими ризиками та прибутковістю підприємства [4, с. 156]. На відміну від поточного фінансового управління, фінансова стратегія має перспективний характер і орієнтована на майбутній розвиток підприємства.

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття «фінансова стратегія підприємства»

Підхід	Сутність визначення
Функціональний	Складова загальної стратегії підприємства
Ресурсний	Система формування та використання фінансових ресурсів
Цільовий	Інструмент досягнення довгострокових фінансових цілей
Управлінський	Комплекс фінансових рішень щодо розвитку підприємства
Сучасний	Засіб забезпечення сталого розвитку та зростання вартості бізнесу

Джерело: складено автором за [1, 4, 7, 25, 27, 35, 49, 52, 54]

Фінансова стратегія виконує низку важливих функцій у системі управління підприємством (таблиця 1.2). Передусім вона забезпечує ресурсну підтримку реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Жодна виробнича, маркетингова, інноваційна чи соціальна стратегія не може бути реалізована без належного фінансового забезпечення. Саме фінансова стратегія визначає можливості підприємства щодо розширення виробництва, оновлення основних засобів, впровадження нових технологій та виходу на нові ринки [25, с. 107].

Важливою функцією фінансової стратегії є забезпечення фінансової стійкості підприємства. У сучасних умовах підприємства постійно стикаються з ризиками зміни валютних курсів, інфляції, зростання вартості кредитних ресурсів, зниження платоспроможного попиту та інших негативних факторів. Наявність обґрунтованої фінансової стратегії дозволяє завчасно реагувати на

можливі загрози, підтримувати ліквідність, платоспроможність та належний рівень фінансової безпеки.

Таблиця 1.2

Основні функції фінансової стратегії підприємства

Функція	Характеристика
Ресурсна	Забезпечення підприємства фінансовими ресурсами
Інвестиційна	Фінансування інновацій та розвитку
Захисна	Мінімізація фінансових ризиків
Координаційна	Узгодження фінансових рішень з іншими стратегіями
Контрольна	Моніторинг результативності фінансової діяльності

Джерело: складено автором за [1, 4, 7, 25, 27, 35, 49, 52, 54]

Не менш важливою є інвестиційна роль фінансової стратегії. Вона передбачає вибір ефективних напрямів вкладення капіталу, оцінку інвестиційних проєктів, визначення джерел фінансування та забезпечення необхідної прибутковості вкладень. У цьому контексті фінансова стратегія сприяє зростанню ринкової вартості підприємства та підвищенню його інвестиційної привабливості.

У системі стратегічного управління підприємством фінансова стратегія займає особливе місце як одна з ключових функціональних стратегій поряд із виробничою, маркетинговою, кадровою та інноваційною стратегіями. Її значення полягає в тому, що саме фінансові ресурси є базою реалізації всіх інших напрямів стратегічного розвитку. Тому фінансова стратегія повинна бути узгоджена із загальною місією підприємства, корпоративними цілями та довгостроковими пріоритетами [24].

Процес формування фінансової стратегії підприємства передбачає кілька послідовних етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку фінансового потенціалу підприємства, визначення стратегічних фінансових цілей, вибір альтернативних варіантів розвитку, розробку фінансових планів і

механізмів контролю реалізації стратегії. Ефективність фінансової стратегії значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, професійності управлінського персоналу та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

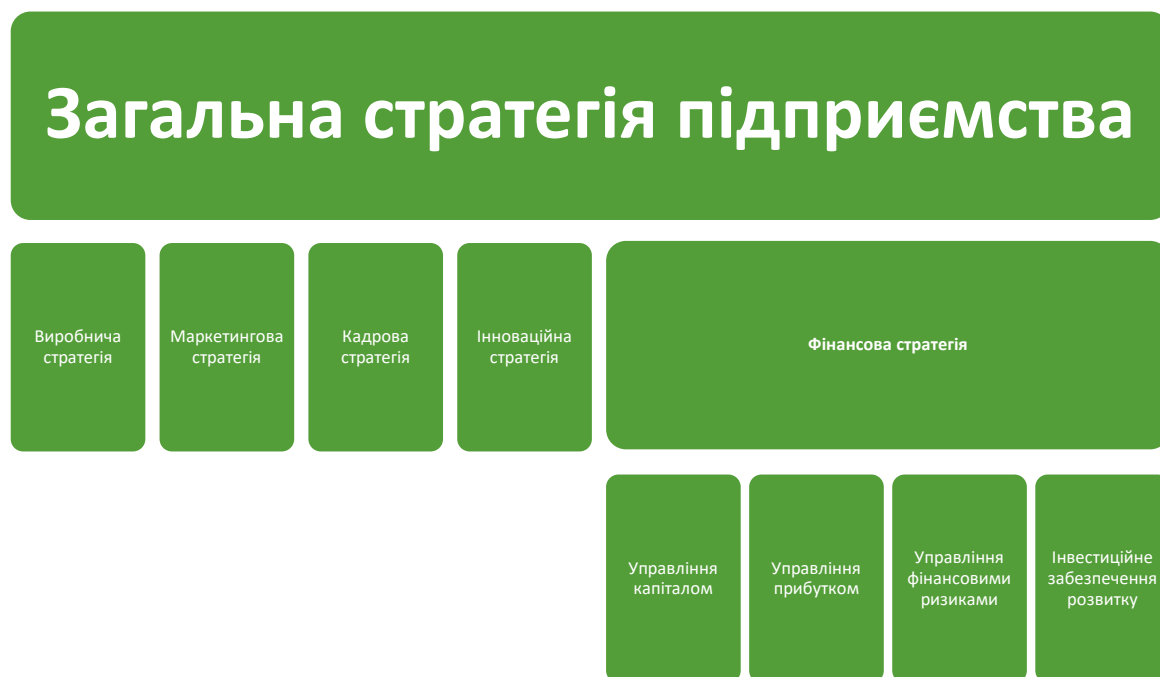


Рис. 1.1. Місце фінансової стратегії у системі стратегічного управління підприємством

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що в сучасних умовах зміст фінансової стратегії суттєво розширюється. Окрім традиційних завдань забезпечення прибутковості та фінансової стабільності, вона повинна враховувати принципи сталого розвитку, цифровізації, соціальної відповідальності бізнесу та екологічної безпеки. Це означає, що фінансова стратегія має орієнтуватися не лише на короткострокові економічні результати, а й на довгострокове створення вартості для всіх зацікавлених сторін.

Отже, фінансова стратегія підприємства є важливою складовою системи стратегічного управління, що визначає довгострокові напрями формування та використання фінансових ресурсів, забезпечує реалізацію корпоративних цілей, фінансову стійкість, інвестиційну активність і конкурентоспроможність підприємства. Її ефективне формування є необхідною умовою стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства в сучасному економічному середовищі.

У сучасних умовах господарювання концепція сталого розвитку є однією з ключових парадигм функціонування підприємств, оскільки орієнтує бізнес не лише на досягнення короткострокових фінансових результатів, а й на забезпечення довгострокової економічної стабільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Посилення глобальної конкуренції, обмеженість природних ресурсів, зміни клімату, зростання вимог споживачів та інвесторів до прозорості бізнесу зумовлюють необхідність впровадження принципів сталого розвитку у систему управління підприємством [22, с. 19].

Поняття сталого розвитку вперше набуло широкого поширення після доповіді Всесвітня комісія з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» (1987), у якій сталий розвиток визначено як розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління без загрози можливостям майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. На макрорівні ця концепція була деталізована в межах Організація Об'єднаних Націй через Цілі сталого розвитку до 2030 року. Для підприємств це означає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у процес прийняття управлінських рішень.

На рівні підприємства сталий розвиток доцільно розглядати як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільне економічне зростання, підтримувати конкурентоспроможність, дотримуватися соціальної відповідальності перед працівниками, споживачами та суспільством, а також мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Такий підхід

базується на концепції «triple bottom line», яка передбачає поєднання трьох складових розвитку: profit (економічна ефективність), people (соціальна відповідальність), planet (екологічна безпека) [47].

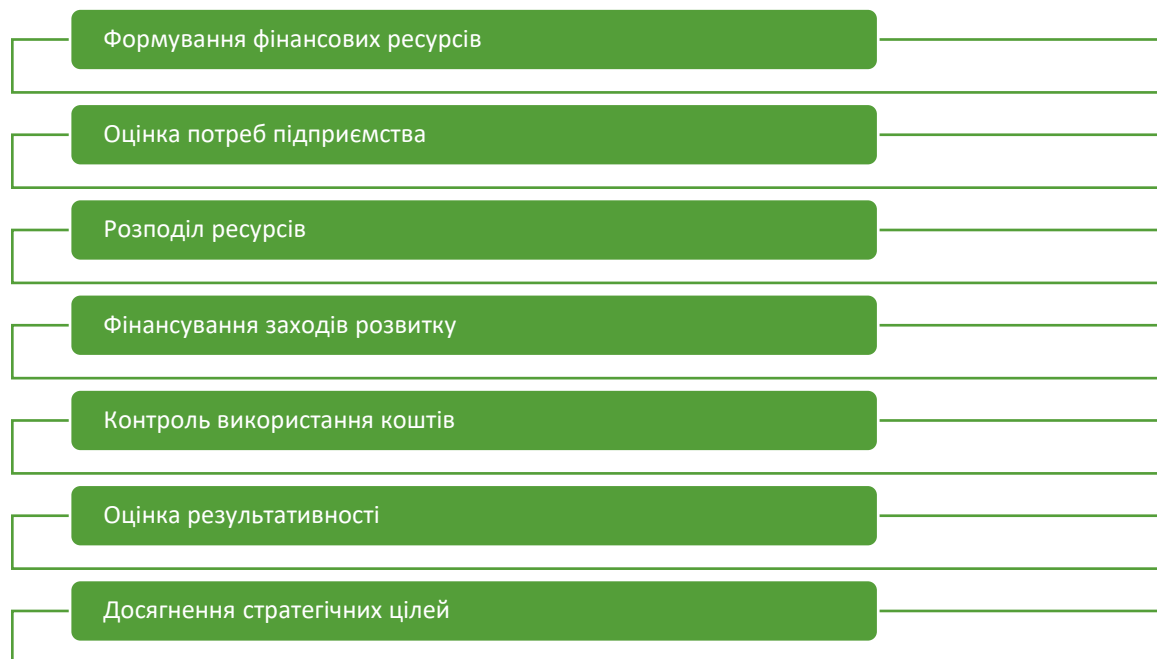


Рис. 1.2. Механізм фінансового забезпечення сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Економічна складова сталого розвитку підприємства полягає у забезпеченні прибутковості діяльності, фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та зростанні ринкової вартості бізнесу. Соціальна складова передбачає створення безпечних умов праці, розвиток персоналу, підтримку місцевих громад, дотримання етичних стандартів ведення бізнесу. Екологічна складова охоплює раціональне використання ресурсів, зменшення викидів, утилізацію відходів, впровадження енергоощадних технологій та екологічно безпечного виробництва [54].

Важливою передумовою реалізації концепції сталого розвитку є належне фінансове забезпечення. Саме фінансові ресурси є основою впровадження інновацій, модернізації виробництва, екологічних програм, соціальних ініціатив

та антикризових заходів. Без достатнього фінансового потенціалу підприємство не може реалізувати довгострокову стратегію сталого розвитку, навіть за наявності чітко визначених цілей.

Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємства слід розглядати як систему формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності (таблиця 1.3). До основних джерел фінансування належать власний капітал підприємства, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, банківські кредити, інвестиції, грантові кошти, міжнародні програми підтримки, випуск корпоративних облігацій та інші залучені ресурси.

Таблиця 1.3

Джерела фінансового забезпечення сталого розвитку підприємства

Джерело фінансування	Характеристика
Власний капітал	Статутний капітал, нерозподілений прибуток
Амортизаційні кошти	Оновлення основних засобів
Банківські кредити	Залучені фінансові ресурси
Інвестиції	Внутрішні та зовнішні вкладення
Гранти	Міжнародні програми підтримки
ESG-фінансування	Зелені облігації, відповідальні інвестиції

Джерело: складено автором за [1, 4, 7, 25, 52, 54]

Особливістю фінансового забезпечення сталого розвитку є необхідність збалансування короткострокових і довгострокових інтересів підприємства. Наприклад, інвестиції у модернізацію обладнання, енергоефективність або екологічні технології можуть вимагати значних витрат у поточному періоді, однак у майбутньому забезпечують зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 1.4

Напрями використання фінансових ресурсів у межах сталого розвитку

Напрямок	Очікуваний результат
Модернізація виробництва	Зростання продуктивності
Енергоощадні технології	Зниження витрат
Екологічні програми	Менший вплив на довкілля
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації
Соціальні проекти	Покращення репутації
Цифровізація	Оптимізація бізнес-процесів

Джерело: складено автором

У сучасній практиці дедалі більшого значення набуває ESG-фінансування, що передбачає врахування екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) критеріїв під час прийняття фінансових рішень.

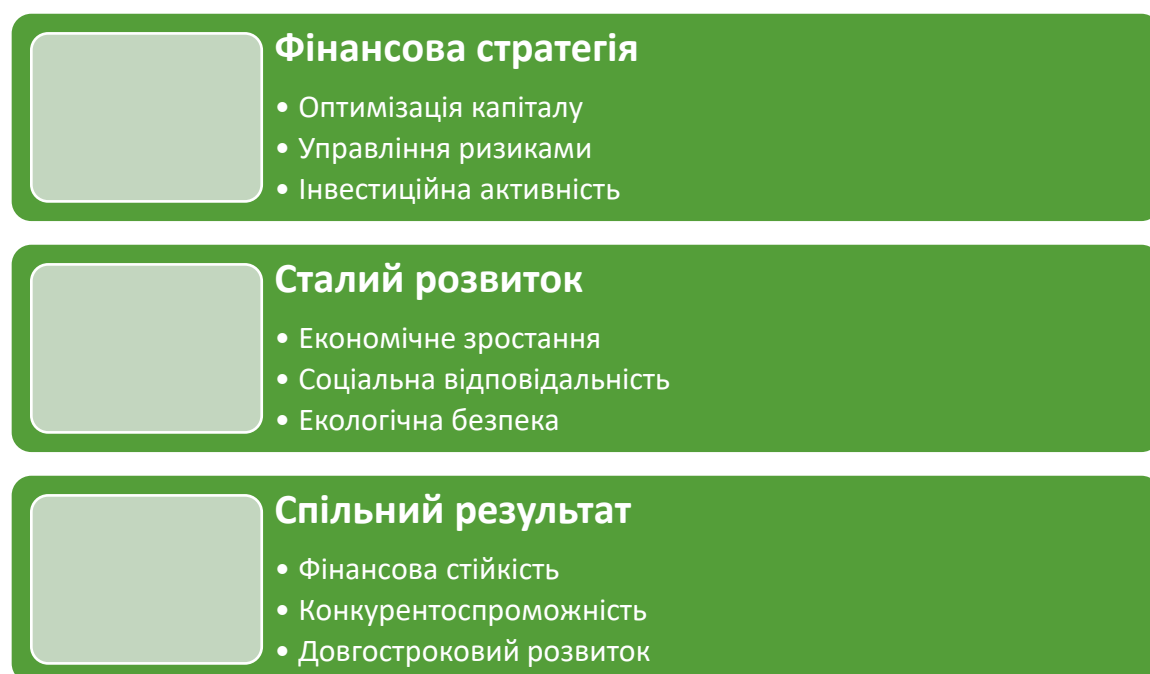


Рис. 1.3. Взаємозв'язок фінансової стратегії та сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Інвестори, банки та міжнародні фінансові установи все частіше надають перевагу підприємствам, які впроваджують принципи сталого розвитку, мають прозору систему корпоративного управління та реалізують відповідальні бізнес-практики.

Для українських підприємств фінансове забезпечення сталого розвитку має низку специфічних особливостей. Серед них – обмежений доступ до дешевих кредитних ресурсів, високий рівень макроекономічної нестабільності, воєнні ризики, потреба у відновленні виробничих потужностей та адаптації до європейських стандартів. У таких умовах особливо важливими стають диверсифікація джерел фінансування, залучення міжнародної допомоги, підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів та посилення фінансового планування.

Ефективне фінансове забезпечення сталого розвитку підприємства передбачає реалізацію таких управлінських заходів:

- формування довгострокової фінансової стратегії;
- оптимізацію структури капіталу;
- управління грошовими потоками;
- бюджетування інвестиційних програм;
- оцінку фінансових ризиків;
- впровадження системи контролю результативності;
- залучення ESG-інвестицій та партнерських програм.

Отже, концепція сталого розвитку підприємства є сучасною моделлю господарювання, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Її успішна реалізація безпосередньо залежить від якісного фінансового забезпечення, яке має ґрунтуватися на стратегічному підході до управління ресурсами, диверсифікації джерел фінансування та орієнтації на довгострокове створення вартості підприємства. У

сучасних умовах саме фінансове забезпечення виступає визначальним чинником переходу підприємства до моделі сталого розвитку.

1.2. Методичні підходи до формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати фінансові ресурси та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Саме тому особливого значення набуває формування дієвого механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства, який дозволяє поєднати досягнення економічних результатів із реалізацією соціальних та екологічних цілей.

Методичні підходи до формування такого механізму базуються на системному, стратегічному, ресурсному, процесному та ризик-орієнтованому підходах. Їх комплексне застосування забезпечує всебічне обґрунтування управлінських рішень та підвищує ефективність реалізації фінансової стратегії підприємства [35, с.42].

Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства потребує використання сучасних науково обґрунтованих підходів, які дозволяють комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства, вплив зовнішнього середовища та перспективи довгострокового розвитку. Кожен із методичних підходів має власне функціональне призначення та практичне значення у процесі стратегічного фінансового управління. Для узагальнення їх змісту та ролі доцільно систематизувати основні характеристики у таблиці 1.5.

Системний підхід передбачає розгляд фінансової стратегії як цілісної взаємопов'язаної системи, елементи якої функціонують у межах загальної системи управління підприємством. У межах цього підходу фінансова стратегія

повинна узгоджуватися з виробничою, маркетинговою, інноваційною та кадровою стратегіями. Формування механізму фінансової стратегії передбачає визначення цілей, ресурсів, інструментів реалізації, системи контролю та коригування.

Таблиця 1.5

Характеристика методичних підходів до формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства

Методичний підхід	Сутність	Практичне значення
Системний	Розгляд фінансової стратегії як єдиної системи	Узгодження з іншими стратегіями
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові цілі	Забезпечення перспективного розвитку
Ресурсний	Оцінка та використання фінансових ресурсів	Оптимізація структури капіталу
Процесний	Послідовність етапів формування стратегії	Чіткість управлінських дій
Ризик-орієнтований	Урахування загроз та невизначеності	Зниження фінансових ризиків
ESG-підхід	Інтеграція соціальних та екологічних цілей	Сталий розвиток підприємства

Джерело: складено автором за [25, 27, 35]

Стратегічний підхід орієнтує підприємство на довгострокову перспективу розвитку. Його сутність полягає у визначенні стратегічних фінансових цілей, прогнозуванні майбутніх умов діяльності, оцінці альтернативних сценаріїв розвитку та виборі найбільш ефективних напрямів використання фінансових ресурсів. Саме стратегічний підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні зміни, а й формувати власні конкурентні переваги в майбутньому.

Ресурсний підхід акцентує увагу на фінансовому потенціалі підприємства як основі реалізації стратегії сталого розвитку. У цьому контексті важливого

значення набуває аналіз структури капіталу, достатності власних коштів, доступності кредитних ресурсів, інвестиційних можливостей та ефективності використання активів. Основним завданням є формування оптимальної структури фінансових ресурсів, яка забезпечить баланс між прибутковістю та фінансовою безпекою.

Процесний підхід розглядає формування фінансової стратегії як безперервний управлінський процес, що складається з послідовних етапів. До таких етапів належать: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка фінансового стану підприємства, постановка стратегічних цілей, розробка альтернативних варіантів стратегії, вибір оптимального рішення, реалізація стратегії, моніторинг результатів та коригування дій. Перевагою цього підходу є чітка логічна послідовність управлінських процедур.

Ризик-орієнтований підхід передбачає врахування невизначеності зовнішнього середовища та можливих загроз для фінансової стабільності підприємства. У сучасних умовах до таких ризиків належать інфляція, валютні коливання, зростання вартості кредитних ресурсів, логістичні проблеми, зміни законодавства, екологічні обмеження та воєнні ризики. Формування фінансової стратегії має передбачати інструменти мінімізації ризиків, диверсифікацію джерел фінансування та створення резервів фінансової стійкості.

Отже, наведені у таблиці 1.5 методичні підходи доповнюють один одного та формують комплексну основу для розробки механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. Їх поєднання забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень, підвищення ефективності використання ресурсів, своєчасне реагування на ризики та орієнтацію підприємства на довгостроковий збалансований розвиток [8].

Особливе значення у сучасних умовах має ESG-підхід, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у фінансову стратегію підприємства. Це означає, що під час формування механізму

фінансової стратегії слід враховувати витрати на екологічну модернізацію, розвиток персоналу, корпоративну етику, прозорість управління та соціальну відповідальність бізнесу. Такий підхід сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та доступу до ESG-фінансування.

Оцінка результативності фінансової стратегії сталого розвитку підприємства неможлива без використання системи кількісних та якісних показників, що характеризують фінансовий стан, ефективність діяльності, інвестиційну активність і рівень досягнення цілей сталого розвитку. Використання таких індикаторів дає змогу здійснювати постійний моніторинг реалізації стратегії та своєчасно коригувати управлінські рішення. Основні групи показників наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Система показників оцінки ефективності фінансової стратегії сталого розвитку

Група показників	Основні індикатори
Прибутковість	Рентабельність продажу, активів, капіталу
Ліквідність	Поточний, швидкий коефіцієнт
Фінансова стійкість	Автономія, фінансовий леверидж
Ділова активність	Оборотність активів, дебіторки
Інвестиційна ефективність	ROI, обсяг інвестицій
ESG-показники	Енергоефективність, соціальні витрати, екологічні інвестиції

Джерело: складено автором за [7, 25, 27, 35, 52, 54]

Таким чином, система показників, наведена у таблиці 1.7, дозволяє всебічно оцінити ефективність фінансової стратегії підприємства та ступінь її відповідності принципам сталого розвитку. Застосування фінансових, інвестиційних та ESG-індикаторів сприяє підвищенню якості управління підприємством, забезпеченню фінансової стійкості та зміцненню конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

На основі зазначених підходів механізм формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства доцільно будувати за такими основними етапами:

Діагностика фінансового стану підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища та факторів впливу.

Визначення стратегічних цілей сталого розвитку.

Оцінка наявного фінансового потенціалу.

Вибір джерел фінансування та інструментів реалізації.

Розробка фінансових планів і бюджетів.

Реалізація стратегії.

Контроль результативності та коригування.

Методичне забезпечення формування фінансової стратегії передбачає використання системи показників ефективності, серед яких: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, обсяг інвестицій, рівень енергоефективності, екологічні витрати та соціальні показники [35].

Отже, методичні підходи до формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства ґрунтуються на комплексному поєднанні системного, стратегічного, ресурсного, процесного, ризик-орієнтованого та ESG-підходів. Їх практичне застосування дозволяє сформувати ефективну модель фінансового управління, здатну забезпечити довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та збалансований розвиток підприємства.

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретико-методичні засади формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. Встановлено, що фінансова стратегія є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством, оскільки визначає довгострокові напрями формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку.

З'ясовано, що в сучасних умовах господарювання особливого значення набуває концепція сталого розвитку підприємства, яка передбачає поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Реалізація даної концепції безпосередньо залежить від рівня фінансового забезпечення, здатності підприємства залучати інвестиції, ефективно використовувати капітал та впроваджувати інноваційні рішення.

Доведено, що формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку має здійснюватися на основі комплексного поєднання системного, стратегічного, ресурсного, процесного, ризик-орієнтованого та ESG-підходів. Такий підхід дозволяє врахувати специфіку діяльності підприємства, вплив зовнішнього середовища, наявний фінансовий потенціал і перспективи довгострокового зростання.

Обґрунтовано, що ефективність фінансової стратегії повинна оцінюватися за системою показників, які характеризують прибутковість, ліквідність, фінансову стійкість, інвестиційну активність та результати реалізації принципів сталого розвитку. Це забезпечує можливість своєчасного коригування стратегії та підвищення якості управлінських рішень.

Отже, теоретичні положення, розглянуті у першому розділі, створюють методичну основу для проведення практичного аналізу фінансового стану підприємства та розробки пропозицій щодо вдосконалення механізму фінансової стратегії сталого розвитку у наступних розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка фінансового стану підприємства та ефективності використання ресурсів

МХП (Миронівський хлібопродукт) є одним із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України та провідним виробником продуктів харчування у Східній Європі. Компанія спеціалізується на виробництві курятини, переробці м'яса, вирощуванні зернових та олійних культур, виготовленні комбикормів, логістиці, дистрибуції та розвитку продуктів із доданою вартістю. Компанія працює за моделлю повного виробничого циклу: від вирощування сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу [32].

Підприємство було засноване у 1998 році та за роки діяльності перетворилося на міжнародну компанію з активами в Україні та країнах Європи. Акції МХП котируються на London Stock Exchange, що свідчить про високий рівень корпоративного управління, прозорість фінансової звітності та відповідність міжнародним стандартам. Компанія регулярно публікує консолідовану фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) [32, 33].

Основними напрямками діяльності МХП є:

- виробництво та реалізація м'яса птиці;
- м'ясопереробка та готові харчові продукти;
- рослинництво та експорт зернових культур;
- виробництво комбикормів;
- логістичні та дистрибуційні послуги;
- біоенергетика та енергоефективні проєкти;

міжнародна торгівля продуктами харчування [32, 33]..

Компанія володіє відомими торговими марками, серед яких «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», Qualiko та інші. Висока впізнаваність брендів сприяє стабільному попиту на внутрішньому ринку та зміцненню позицій на зовнішніх ринках.

Важливою конкурентною перевагою МХП є вертикальна інтеграція бізнесу. Підприємство самостійно забезпечує значну частину виробничого процесу – від вирощування зернових для кормової бази до виробництва, переробки, логістики та продажу готової продукції. Це дозволяє знижувати залежність від постачальників, контролювати собівартість продукції, підвищувати якість та зменшувати виробничі ризики [32, 33]..

Компанія активно здійснює експортну діяльність та реалізує продукцію у десятках країн світу, що сприяє диверсифікації доходів і зниженню залежності від внутрішнього ринку. Особливо важливим це стало в умовах економічної нестабільності та змін внутрішнього попиту.

У межах концепції сталого розвитку МХП впроваджує сучасні ESG-практики: інвестує у біогазові комплекси, енергоефективність, зменшення викидів, розвиток персоналу, підтримку громад та соціальні програми. Це підвищує інвестиційну привабливість підприємства та відповідає сучасним вимогам міжнародного бізнесу [32, 33]..

Отже, МХП є сучасним диверсифікованим підприємством із високим виробничим, фінансовим та експортним потенціалом, що створює сприятливі передумови для формування ефективної фінансової стратегії сталого розвитку.

Фінансовий стан підприємства є однією з найважливіших характеристик ефективності його діяльності, оскільки відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність операційного процесу, виконувати поточні зобов'язання, формувати прибуток та реалізовувати стратегічні напрями розвитку. Для великого агропромислового холдингу, яким є

МХП, фінансова стабільність має особливе значення, адже визначає можливість здійснення інвестицій, підтримки експортної діяльності, модернізації виробництва та впровадження програм сталого розвитку.

В умовах воєнного стану, коливання валютних курсів, логістичних обмежень та нестабільності світових ринків здатність підприємства зберігати позитивну динаміку фінансових показників свідчить про ефективність управління та адаптивність бізнес-моделі. Саме тому доцільно здійснити аналіз фінансового стану МХП за 2022–2025 роки на основі основних результативних показників. Оскільки МХП оприлюднює консолідовану фінансову звітність у доларах США відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності, аналіз фінансового стану підприємства у роботі здійснено у валюті подання офіційної звітності.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники МХП за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід, млн дол. США	2 642	3 021	3 046	3 185
EBITDA, млн дол. США	449	520	566	598
Чистий прибуток, млн дол. США	-231	142	144	176
Загальний борг, млн дол. США	1 480	1 430	1 390	1 325

Джерело: розраховано та систематизовано автором за даними [30, 31]

Оскільки МХП складає консолідовану звітність у доларах США, аналіз проведено у валюті подання звітності.

Наведені дані свідчать про поступове покращення фінансово-господарських результатів МХП протягом 2022–2025 років. У 2022 році діяльність компанії зазнала негативного впливу воєнних ризиків, порушення логістики та зростання витрат, однак уже починаючи з 2023 року спостерігається стабільне відновлення ключових фінансових показників.

Дохід компанії зріс з 2 642 млн дол. США у 2022 році до 3 185 млн дол. США у 2025 році. Загальний приріст за чотири роки становив 543 млн дол. США, або 20,6%. Це свідчить про розширення каналів збуту, відновлення експорту та ефективну ринкову стратегію підприємства.

Показник EBITDA зріс із 449 млн дол. США до 598 млн дол. США, що підтверджує підвищення операційної ефективності та здатність підприємства контролювати витрати навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Особливо позитивною є динаміка чистого прибутку: від збитку у 2022 році до 176 млн дол. США прибутку у 2025 році. Це характеризує успішне антикризове управління, відновлення виробничих процесів та підвищення фінансової результативності.

Загальний борг підприємства поступово скорочується – з 1 480 млн дол. США у 2022 році до 1 325 млн дол. США у 2025 році. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості та раціональну політику управління зобов'язаннями.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності діяльності МХП за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
EBITDA margin, %	17,0	17,2	18,6	18,8
Чиста рентабельність, %	-8,7	4,7	4,7	5,5

Джерело: розраховано та систематизовано автором за даними [30, 31]

Оскільки МХП складає консолідовану звітність у доларах США, аналіз проведено у валюті подання звітності.

Показник EBITDA margin характеризує рівень операційної прибутковості підприємства та ефективність основної діяльності. Зростання цього показника свідчить про покращення структури витрат, підвищення продуктивності та зміцнення фінансових позицій підприємства. EBITDA margin — це показник операційної рентабельності бізнесу, який показує, яку частку від доходу підприємство перетворює в операційний прибуток до врахування відсотків,

податків та амортизації (показує, скільки копійок операційного прибутку компанія отримує з кожної 1 гривні (або долара) продажів).

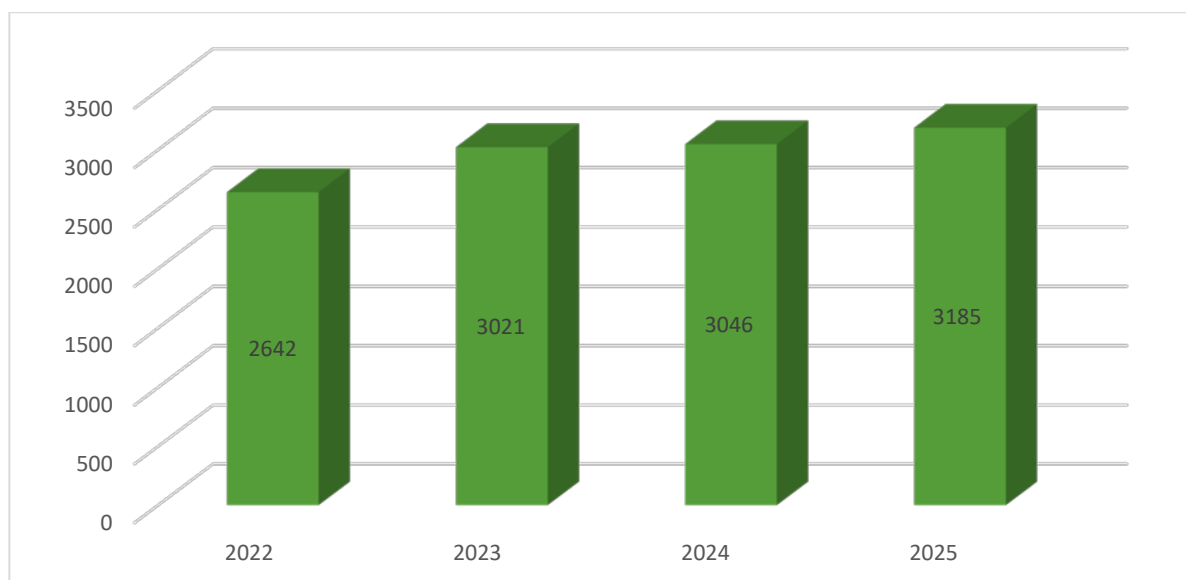


Рис. 2.1. Динаміка EBITDA МХП за 2022–2025 рр., %

Джерело: складено автором

Рентабельність характеризує здатність підприємства отримувати прибуток із наявних ресурсів та доходів. Показник EBITDA margin демонструє позитивну тенденцію зростання з 17,0% у 2022 році до 18,8% у 2025 році. Це свідчить про покращення операційної ефективності, зниження питомих витрат та більш результативне використання виробничих потужностей.

Чиста рентабельність у 2022 році мала від’ємне значення, що пояснюється кризовими умовами діяльності. У 2023–2024 роках показник стабілізувався на рівні 4,7%, а у 2025 році зріс до 5,5%.

Зростання чистої рентабельності свідчить про посилення фінансової стабільності підприємства, оптимізацію витрат та покращення кінцевого фінансового результату.

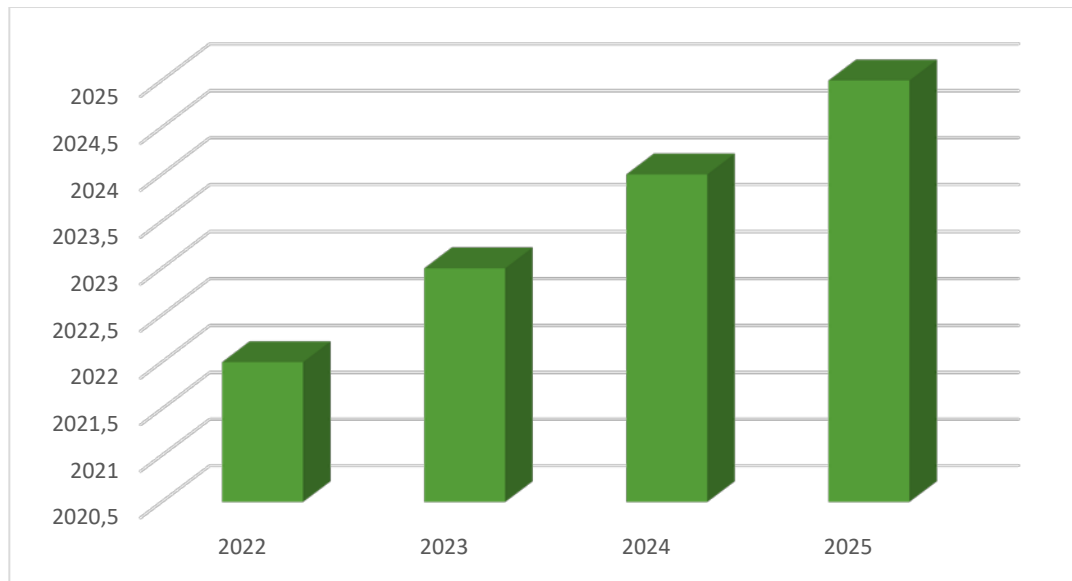


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку МХП за 2022–2025 рр.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3

Оцінка фінансової стійкості МХП за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Тенденція
Прибутковість	Низька	Середня	Стабільна	Висока	Покращення
Ліквідність	Напружена	Нормальна	Достатня	Висока	Покращення
Боргове навантаження	Високе	Середнє	Помірне	Контрольоване	Зниження
Фінансова стійкість	Послаблена	Стабільна	Стійка	Висока	Позитивна

Джерело: розраховано та систематизовано автором за даними [30, 31]

У 2022 році фінансовий стан підприємства перебував під впливом значних кризових чинників, що позначилося на прибутковості, ліквідності та рівні боргового навантаження. Проте вже у 2023 році МХП змогла стабілізувати фінансові потоки та повернутися до прибуткової діяльності.

У 2024 році підприємство зміцнило свої фінансові позиції, а у 2025 році досягло високого рівня фінансової стійкості. Покращення ліквідності означає

здатність компанії своєчасно виконувати поточні зобов'язання, а контрольований рівень боргу свідчить про ефективну фінансову політику.

Позитивна тенденція за всіма ключовими напрямками характеризує МХП як фінансово стабільне підприємство з високим потенціалом подальшого розвитку.

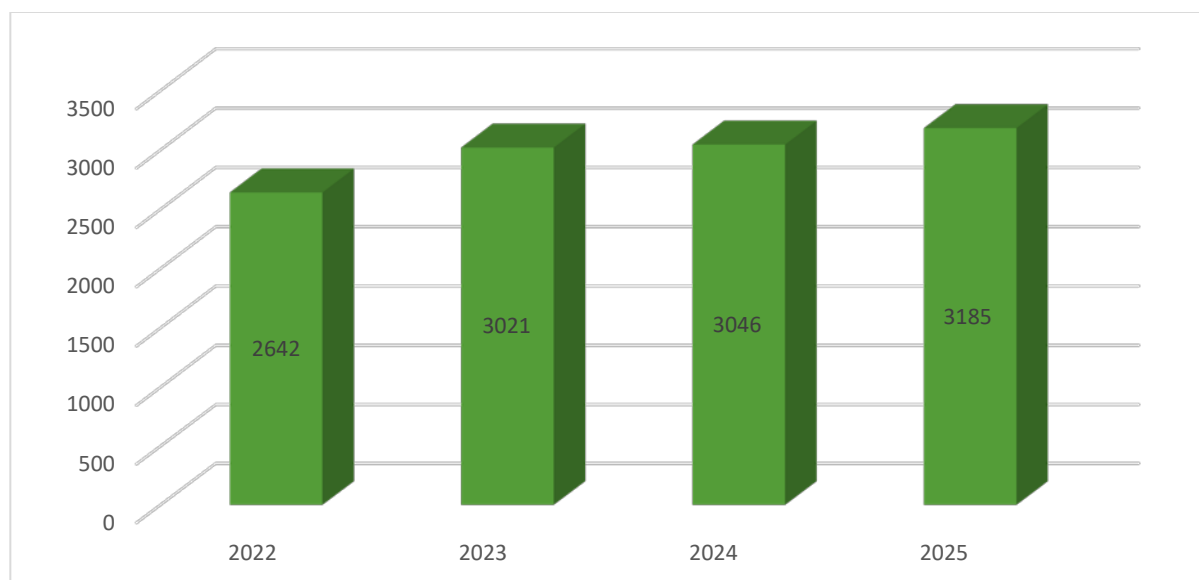


Рис. 2.3. Динаміка доходу МХП за 2022–2025 рр.

Джерело: складено автором

Проведений аналіз фінансового стану МХП за 2022–2025 роки дозволяє зробити висновок, що підприємство успішно адаптувалося до складних умов функціонування та забезпечило стаке відновлення основних фінансових показників. Зростання доходів, підвищення рентабельності, відновлення чистого прибутку та зниження боргового навантаження свідчать про високу ефективність системи фінансового управління.

Станом на 2025 рік МХП характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, що створює належні передумови для формування та реалізації механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства.



Рис. 2.4. Оцінка фінансового стану МХП

Джерело: складено автором

Отже, фінансова стратегія підприємства є важливою складовою системи стратегічного управління, яка визначає довгострокові напрями формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку. Її економічна сутність полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, підвищенні прибутковості, зміцненні фінансової стійкості та зростанні ринкової вартості бізнесу.

Встановлено, що фінансова стратегія виконує ресурсну, інвестиційну, захисну, координаційну та контрольну функції, забезпечуючи реалізацію виробничої, маркетингової, кадрової та інноваційної стратегій підприємства. У сучасних умовах господарювання ефективно формування фінансової стратегії є

необхідною передумовою конкурентоспроможності підприємства, його адаптації до змін зовнішнього середовища та довгострокового розвитку.

Таким чином, концепція сталого розвитку підприємства є сучасною моделлю управління, що передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Її впровадження забезпечує не лише стабільне зростання результативності діяльності підприємства, а й формує позитивну репутацію, підвищує інвестиційну привабливість та зміцнює ринкові позиції в довгостроковій перспективі.

Доведено, що ключовою умовою реалізації концепції сталого розвитку є належне фінансове забезпечення, яке передбачає формування достатнього обсягу фінансових ресурсів, диверсифікацію джерел фінансування та ефективне їх використання. Особливого значення набуває залучення інвестицій, кредитних ресурсів, грантових коштів та ESG-фінансування. Отже, фінансове забезпечення виступає визначальним фактором успішної реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

2.2. Діагностика факторів впливу на формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства

Формування ефективної фінансової стратегії сталого розвитку підприємства потребує врахування широкого кола факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності, ресурсний потенціал, інвестиційні можливості та здатність підприємства забезпечувати довгострокове зростання. Саме тому важливим етапом стратегічного управління є діагностика факторів впливу, яка дозволяє своєчасно виявити загрози, оцінити можливості та сформулювати обґрунтовані напрями подальшого розвитку підприємства.



2.5. Основні фактори впливу на фінансовий стан МХП

Джерело: складено автором

Для МХП як великої агропромислової компанії процес формування фінансової стратегії має враховувати специфіку галузі, високу залежність від зовнішніх ринків, сезонність виробництва, вплив світових цін на сировину, логістичні ризики, валютні коливання та сучасні вимоги щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Усі фактори впливу доцільно поділити на зовнішні та внутрішні.

Для МХП суттєвий вплив мають макроекономічні та геополітичні фактори. Коливання валютного курсу впливають як на доходи від експорту, так і на обслуговування валютних зобов'язань. Інфляція зумовлює зростання собівартості кормів, енергоресурсів та логістики.

Воєнні ризики залишаються одним із ключових негативних чинників, оскільки впливають на транспортні маршрути, експортну інфраструктуру та рівень операційних витрат. Одночасно глобальні ESG-вимоги створюють нові

можливості залучення інвестицій за умови реалізації екологічних і соціальних програм.

Таблиця 2.4

Зовнішні фактори впливу на формування фінансової стратегії МХП

Фактор	Характер впливу
Макроекономічна нестабільність	Зростання фінансових ризиків
Інфляція	Підвищення витрат виробництва
Валютний курс	Вплив на експортні доходи та борг
Воєнні ризики	Логістичні обмеження, додаткові витрати
Світові ціни на зерно та м'ясо	Зміна доходів і маржі
Конкуренція на ринку	Тиск на ціни та прибутковість
Податкова політика	Вплив на чистий прибуток
ESG-вимоги інвесторів	Необхідність сталих інвестицій

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5

Внутрішні фактори впливу на формування фінансової стратегії МХП

Фактор	Характер впливу
Рівень прибутковості	Можливість самофінансування
Ліквідність	Виконання поточних зобов'язань
Структура капіталу	Фінансова стійкість
Обсяг боргу	Рівень фінансових ризиків
Ефективність управління витратами	Формування прибутку
Інвестиційний потенціал	Реалізація проєктів розвитку
Якість менеджменту	Швидкість стратегічних рішень
Інноваційність виробництва	Конкурентоспроможність

Джерело: складено автором

Серед внутрішніх факторів ключове значення мають прибутковість та структура капіталу. Високий рівень EBITDA та стабільний чистий прибуток

створюють можливість фінансувати розвиток за рахунок власних ресурсів. Зменшення боргового навантаження позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Водночас важливим фактором є ефективність управління витратами, особливо в умовах зростання цін на сировину та енергоносії. Для МХП суттєву роль також відіграє інноваційність виробництва, автоматизація процесів та сучасна система менеджменту.

Таблиця 2.6

SWOT-діагностика факторів формування фінансової стратегії МХП

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідер ринку	Залежність від експорту
Відомі бренди	Валютні ризики
Вертикальна інтеграція	Висока капіталомісткість
Стабільний грошовий потік	Логістичні витрати
Можливості	Загрози
Розширення експорту	Воєнні ризики
ESG-фінансування	Інфляція
Нові ринки збуту	Конкуренція
Переробка продукції	Коливання цін на зерно

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показує, що МХП має значний стратегічний потенціал завдяки сильним ринковим позиціям, вертикально інтегрованій моделі бізнесу та стійкому фінансовому потоку. Це створює сприятливі умови для реалізації довгострокової фінансової стратегії.

Водночас підприємство стикається з ризиками зовнішнього середовища, зокрема воєнними загрозами, інфляцією та нестабільністю світових ринків. Тому фінансова стратегія має бути орієнтована на диверсифікацію ризиків, зниження залежності від окремих ринків та формування резервів фінансової безпеки.



Рис. 2.6. Основні фактори впливу на формування фінансової стратегії МХП

Джерело: складено автором

Проведена діагностика факторів впливу показала, що формування фінансової стратегії сталого розвитку МХП залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх умов діяльності. До ключових зовнішніх факторів належать валютні коливання, інфляція, воєнні ризики та конкуренція, тоді як внутрішніми детермінантами виступають прибутковість, структура капіталу, рівень боргового навантаження та ефективність управління ресурсами.

PEST-аналіз підтверджує, що найбільший вплив на МХП мають політичні та економічні фактори (таблиця 2.7). Водночас технологічний розвиток створює нові можливості для підвищення продуктивності праці та скорочення витрат.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища МХП

Група факторів	Характеристика впливу
Політичні	Воєнний стан, державне регулювання експорту
Економічні	Інфляція, курс валют, ставки кредитування
Соціальні	Зміна попиту населення, міграція робочої сили
Технологічні	Автоматизація виробництва, цифровізація

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.7 свідчать, що зовнішнє середовище діяльності МХП є складним, динамічним і значною мірою залежить від політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Найбільш вагомий вплив на формування фінансової стратегії підприємства мають політичні та економічні фактори, оскільки вони безпосередньо визначають умови експорту, доступність фінансових ресурсів, рівень витрат і стабільність операційної діяльності.

Політичні фактори для МХП є особливо важливими, оскільки підприємство функціонує в умовах воєнного стану, змін державного регулювання, обмежень у логістиці та необхідності адаптації до міжнародних вимог. Воєнні ризики впливають на безперервність виробництва, безпеку персоналу, транспортування продукції та можливості експорту. Тому фінансова стратегія підприємства повинна передбачати створення резервів ліквідності, диверсифікацію логістичних маршрутів і посилення системи управління ризиками.

Економічні фактори також мають суттєвий вплив на діяльність МХП. Інфляція призводить до зростання вартості сировини, кормів, енергоносіїв, палива та логістичних послуг. Валютні коливання одночасно мають як позитивний, так і негативний ефект: з одного боку, експортна виручка у валюті підтримує доходи компанії, з іншого — валютні зобов'язання та імпорتنі

складові виробництва підвищують фінансові ризики. Крім того, високі кредитні ставки ускладнюють залучення позикового капіталу для інвестиційних проєктів.

Соціальні фактори проявляються через зміну споживчого попиту, купівельної спроможності населення, міграцію трудових ресурсів і потребу у підтримці персоналу. Для МХП це означає необхідність інвестування у розвиток працівників, забезпечення безпечних умов праці, підтримку соціальних програм і збереження стабільності трудового колективу. Соціальна складова прямо пов'язана зі сталим розвитком, оскільки впливає на репутацію компанії, лояльність працівників і довіру споживачів.

Технологічні фактори відкривають для МХП значні можливості підвищення ефективності. Автоматизація виробництва, цифровізація логістики, впровадження сучасних систем контролю якості, енергоощадних технологій і біоенергетичних рішень дозволяють знижувати витрати, підвищувати продуктивність та зміцнювати конкурентні позиції. Отже, технологічний розвиток має бути одним із ключових напрямів фінансової стратегії сталого розвитку підприємства.

Таким чином, PEST-аналіз показує, що фінансова стратегія МХП повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на мінімізацію зовнішніх ризиків. Особливу увагу доцільно приділяти управлінню валютними ризиками, оптимізації витрат, диверсифікації експорту, технологічній модернізації та фінансуванню програм сталого розвитку.

Найбільш критичними для МХП є валютний та логістичний ризики, оскільки компанія має значну експортну орієнтацію. Також суттєвим є ринковий ризик, пов'язаний із коливанням попиту та світових цін на продукцію (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця ключових ризиків МХП

Ризик	Імовірність	Рівень впливу
Валютний	Висока	Високий
Логістичний	Висока	Високий
Кредитний	Середня	Середній
Ринковий	Середня	Високий
Інфляційний	Висока	Середній
Репутаційний	Низька	Середній

Джерело: складено автором

Матриця ризиків, наведена у таблиці 2.8, дає змогу визначити найбільш значущі загрози, які можуть впливати на формування та реалізацію фінансової стратегії МХП. Найбільш критичними для підприємства є валютний, логістичний, інфляційний і ринковий ризики, оскільки вони мають високу або середню ймовірність виникнення та значний вплив на фінансові результати.

Валютний ризик є одним із ключових для МХП через значну частку експортної виручки та наявність фінансових зобов'язань в іноземній валюті. Коливання курсу долара або євро можуть впливати на обсяг доходів, витрати на обслуговування боргу, собівартість імпортованих матеріалів і загальний фінансовий результат. Тому підприємству доцільно використовувати інструменти валютного планування, природне хеджування, узгодження валютної структури доходів і витрат, а також контроль за валютною позицією.

Логістичний ризик має високий рівень імовірності та впливу, оскільки МХП залежить від стабільності транспортної інфраструктури, експортних каналів і постачання сировини. Умови воєнного стану посилюють цей ризик через можливі перебої у транспортуванні, зростання вартості логістики та обмеження доступу до окремих маршрутів. Для мінімізації цього ризику фінансова стратегія має передбачати диверсифікацію логістичних каналів,

розвиток власної логістики та створення резервів для покриття додаткових витрат.

Кредитний ризик оцінюється як середній, однак його вплив на підприємство залишається важливим. Високі процентні ставки та обмежений доступ до дешевих фінансових ресурсів можуть ускладнювати реалізацію інвестиційних і модернізаційних проєктів. Тому МХП необхідно підтримувати оптимальне співвідношення власного й позикового капіталу, контролювати боргове навантаження та шукати альтернативні джерела фінансування, зокрема ESG-фінансування, гранти та міжнародні кредитні програми.

Ринковий ризик пов'язаний із коливанням попиту, цін на продукцію, змінами конкуренції та кон'юнктури світових аграрних ринків. Для МХП цей ризик є суттєвим, оскільки компанія активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Зменшення попиту або падіння цін може негативно вплинути на виручку та маржинальність. Тому важливими напрямками фінансової стратегії є диверсифікація ринків збуту, розвиток продукції з високою доданою вартістю та посилення брендových позицій.

Інфляційний ризик також має високу ймовірність виникнення. Його основний вплив проявляється у зростанні виробничих витрат, зокрема на корми, енергоносії, паливо, оплату праці та логістику. Якщо темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів, це може негативно вплинути на прибутковість підприємства. У зв'язку з цим МХП доцільно посилювати контроль витрат, впроваджувати енергоощадні технології та підвищувати операційну ефективність.

Репутаційний ризик має нижчу ймовірність, однак його вплив може бути суттєвим, особливо з огляду на міжнародну присутність компанії та зростання ролі ESG-критеріїв. Порушення екологічних, соціальних або управлінських стандартів можуть негативно вплинути на довіру інвесторів, партнерів і споживачів. Тому компанії необхідно підтримувати прозорість діяльності,

розвивати соціальні програми, дотримуватися екологічних стандартів і забезпечувати належний рівень корпоративного управління.

Отже, результати матриці ризиків свідчать, що фінансова стратегія МХП повинна мати ризик-орієнтований характер. Її основними завданнями мають бути зниження валютних і логістичних ризиків, контроль боргового навантаження, захист прибутковості від інфляційного тиску та підтримка репутації компанії як відповідального й фінансово стабільного підприємства.

Для сучасного підприємства ESG-фактори мають дедалі більше значення. Для МХП інвестиції у біогазові комплекси, енергоефективність та прозоре управління підвищують довіру інвесторів та створюють додаткові конкурентні переваги (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

ESG-фактори впливу на фінансову стратегію МХП

Фактор	Вплив на підприємство
Енергоефективність	Зниження витрат
Біоенергетика	Диверсифікація доходів
Соціальні програми	Підвищення репутації
Корпоративне управління	Інвестиційна привабливість
Екологічні інвестиції	Доступ до ESG-фінансування

Джерело: складено автором

ESG-фактори, наведені у таблиці 2.9, мають важливе значення для формування фінансової стратегії сталого розвитку МХП, оскільки сучасний бізнес дедалі більше оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за рівнем екологічної відповідальності, соціальної політики та якості корпоративного управління. Для великого агропромислового холдингу ESG-напрямок є не додатковим елементом, а стратегічною умовою довгострокової конкурентоспроможності.

Енергоефективність є одним із ключових ESG-факторів для МХП, оскільки агропромислове виробництво потребує значних витрат енергії. Впровадження енергоощадних технологій дозволяє підприємству знижувати собівартість продукції, зменшувати залежність від зовнішніх постачальників енергоресурсів і підвищувати фінансову стійкість. З фінансової точки зору інвестиції в енергоефективність є важливим напрямом довгострокової економії витрат.

Біоенергетика має особливе значення для МХП, оскільки дозволяє перетворювати виробничі відходи на енергетичні ресурси. Це сприяє одночасному досягненню економічного та екологічного ефекту: підприємство зменшує витрати на енергію, скорочує негативний вплив на довкілля та формує додаткові джерела енергетичної незалежності. У межах фінансової стратегії біоенергетичні проекти можуть розглядатися як інвестиції у зниження витрат і підвищення стійкості бізнес-моделі.

Соціальні програми впливають на фінансову стратегію через підвищення репутації підприємства, стабілізацію трудового колективу та зміцнення взаємодії з місцевими громадами. Для МХП, що має значну кількість працівників і працює у багатьох регіонах, соціальна відповідальність є важливим фактором довіри. Інвестиції у персонал, безпеку праці, навчання, підтримку громад і соціальні ініціативи сприяють зниженню кадрових ризиків та підвищенню продуктивності.

Корпоративне управління є важливим фактором інвестиційної привабливості підприємства. Прозорість фінансової звітності, дотримання міжнародних стандартів, ефективна система внутрішнього контролю та відповідальність менеджменту підвищують довіру інвесторів, кредиторів і партнерів. Для компанії, яка працює на міжнародних ринках, якість корпоративного управління безпосередньо впливає на можливість залучення капіталу.

Екологічні інвестиції є важливою умовою доступу до сучасних джерел фінансування. Інвестори та міжнародні фінансові установи дедалі частіше

враховують екологічні критерії під час прийняття рішень. Для МХП це створює можливість залучати ESG-фінансування, брати участь у міжнародних програмах підтримки та підвищувати свою конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Таким чином, ESG-фактори мають комплексний вплив на фінансову стратегію МХП. Вони сприяють зниженню витрат, підвищенню енергонезалежності, покращенню репутації, зростанню інвестиційної привабливості та доступу до нових джерел фінансування. Саме тому інтеграція ESG-принципів у фінансову стратегію є необхідною умовою сталого розвитку підприємства.

Отже, фінансова стратегія підприємства має бути гнучкою, ризик-орієнтованою та спрямованою на забезпечення фінансової стійкості, інвестиційної активності й реалізацію принципів сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності МХП та досліджено фактори впливу на формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. За результатами аналізу встановлено, що МХП є одним із провідних агропромислових підприємств України, яке характеризується вертикально інтегрованою структурою бізнесу, диверсифікованими напрямками діяльності, значним експортним потенціалом та високим рівнем конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Проведена організаційно-економічна характеристика підприємства показала, що МХП має потужну виробничу базу, стабільні ринкові позиції, відомі бренди продукції та ефективну систему управління. Важливою перевагою компанії є замкнений цикл виробництва, що забезпечує контроль якості продукції, зниження собівартості та гнучкість управління витратами.

У результаті аналізу фінансового стану підприємства за 2022–2025 роки встановлено позитивну динаміку основних фінансових показників. Зокрема,

спостерігається зростання доходу підприємства, підвищення показника EBITDA, відновлення чистої прибутковості після збиткового 2022 року та поступове скорочення боргового навантаження. Це свідчить про ефективність антикризового управління, здатність підприємства адаптуватися до складних умов господарювання та формувати стабільну фінансову основу для подальшого розвитку.

Визначено, що станом на 2025 рік фінансовий стан МХП можна оцінити як достатньо стійкий. Підприємство має належний рівень ліквідності, стабільні грошові потоки, позитивну рентабельність та достатній інвестиційний потенціал. Це створює сприятливі передумови для реалізації довгострокової фінансової стратегії та впровадження програм сталого розвитку.

Проведена діагностика факторів впливу на формування фінансової стратегії дозволила встановити, що ключовими зовнішніми чинниками для МХП є валютні коливання, інфляційні процеси, воєнні ризики, логістичні обмеження, зміни кон'юнктури світових аграрних ринків та посилення конкуренції. До внутрішніх факторів належать рівень прибутковості, структура капіталу, боргове навантаження, ефективність управління витратами, інвестиційний потенціал та якість менеджменту.

PEST-аналіз підтвердив суттєвий вплив політичних і економічних факторів на діяльність підприємства, тоді як SWOT-аналіз виявив значні сильні сторони компанії у вигляді лідерських позицій на ринку, вертикальної інтеграції та стабільного грошового потоку. Разом із тим визначено низку слабких сторін і загроз, серед яких залежність від зовнішніх ринків збуту, валютні ризики, висока капіталомісткість виробництва та нестабільність зовнішнього середовища.

Окремо встановлено важливість ESG-факторів для формування фінансової стратегії МХП. Інвестиції в енергоефективність, біоенергетику, соціальні програми та корпоративне управління сприяють підвищенню інвестиційної

привабливості підприємства, зниженню витрат та зміцненню його репутації на міжнародному ринку.

Отже, результати другого розділу свідчать, що МХП має достатній фінансово-економічний потенціал для реалізації механізму фінансової стратегії сталого розвитку. Водночас наявність зовнішніх і внутрішніх ризиків обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління фінансовими ресурсами, оптимізації структури капіталу, посилення ризик-менеджменту та інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління підприємством. Саме ці напрями стануть основою дослідження у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка механізму формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства потребує впровадження ефективної фінансової стратегії, здатної враховувати як економічні результати діяльності, так і соціальні та екологічні аспекти розвитку. Для підприємств агропромислового сектору, до яких належить МХП, питання формування фінансової стратегії є особливо актуальним, оскільки діяльність таких компаній пов'язана з високою капіталомісткістю, залежністю від зовнішніх ринків, валютними ризиками та потребою у постійній модернізації виробництва.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, свідчать про достатній фінансово-економічний потенціал МХП для реалізації довгострокових стратегічних рішень. Водночас наявність зовнішніх ризиків, конкуренції, інфляційного тиску та потреба в реалізації ESG-проектів зумовлюють необхідність удосконалення механізму формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства.

Під механізмом формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства доцільно розуміти сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів, управлінських рішень і ресурсів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, зростання прибутковості, інвестиційної активності та реалізації принципів сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства потребує системного та поетапного підходу, що забезпечує узгодженість між

стратегічними цілями, ресурсними можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища. Для досягнення довгострокової фінансової стійкості важливо не лише визначити напрями розвитку, а й сформувати дієвий механізм реалізації фінансової стратегії. З цією метою доцільно структурувати основні етапи формування фінансової стратегії МХП у вигляді відповідного механізму, поданого на рисунку 3.1.

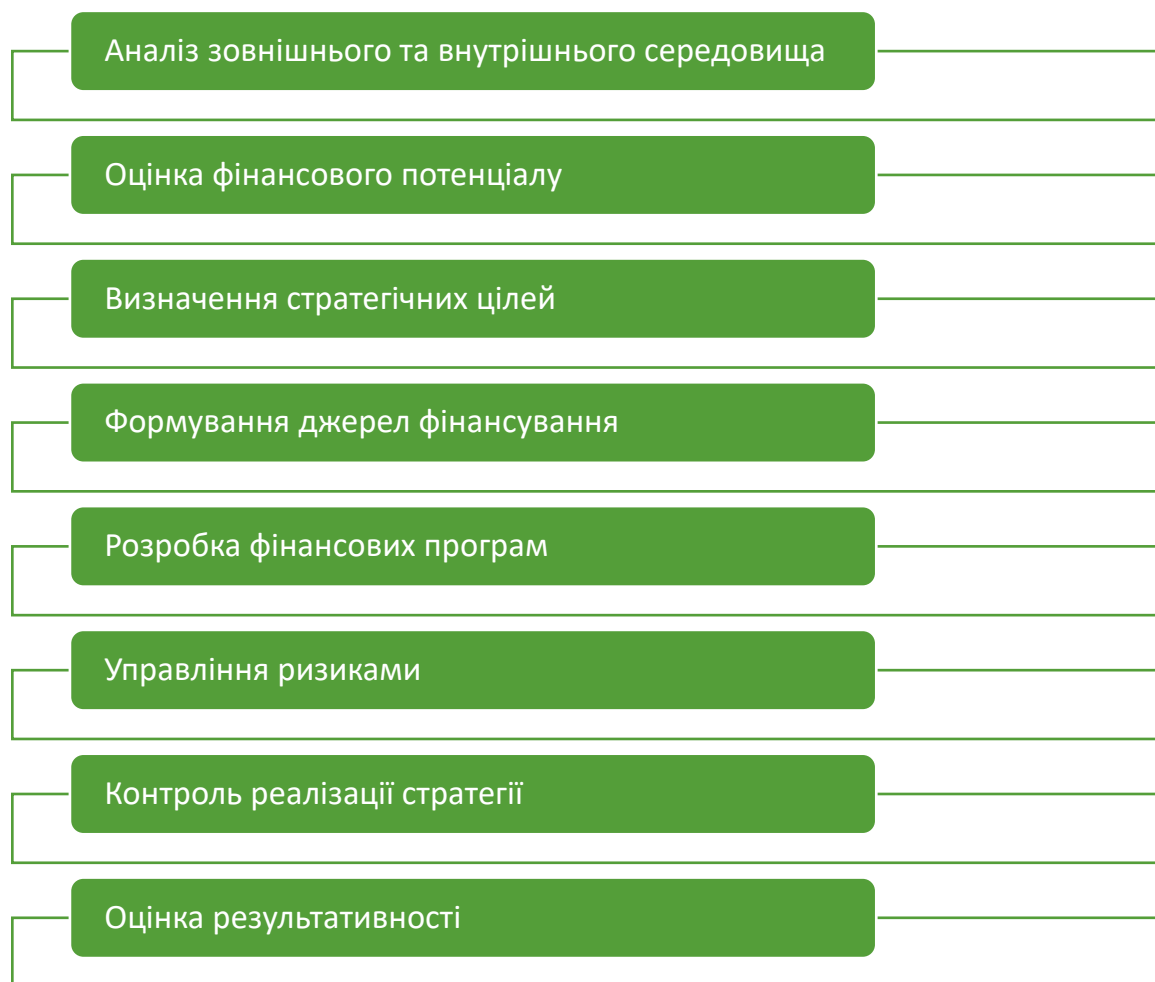


Рис. 3.1. Механізм формування фінансової стратегії сталого розвитку МХП

Джерело: складено автором

Отже, наведений на рисунку 3.1 механізм формування фінансової стратегії сталого розвитку МХП відображає логічну послідовність управлінських дій – від стратегічної діагностики середовища до контролю результативності реалізації стратегії. Його застосування дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов, раціонально використовувати фінансові ресурси, мінімізувати ризики та забезпечити досягнення довгострокових економічних, соціальних і екологічних цілей розвитку.

Запропонований механізм для МХП (рис. 3.1) повинен базуватися на таких принципах:

- стратегічна орієнтація на довгостроковий розвиток;
- збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей;
- фінансова стійкість і платоспроможність;
- диверсифікація джерел фінансування;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- ризик-орієнтоване управління;
- прозорість та ефективність використання ресурсів.

Перший етап – стратегічна діагностика середовища діяльності

На початковому етапі необхідно здійснити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для цього доцільно використовувати PEST-аналіз, SWOT-аналіз, оцінку ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, фінансового стану та ресурсного потенціалу підприємства.

Для МХП особливе значення мають такі чинники:

- світові ціни на аграрну продукцію;
- валютний курс;
- логістичні ризики;
- державне регулювання експорту;
- доступність кредитних ресурсів;

рівень операційної ефективності.

Другий етап – оцінка фінансового потенціалу підприємства

На цьому етапі визначається здатність підприємства реалізувати стратегічні цілі за рахунок власних і залучених ресурсів. Для МХП фінансовий потенціал характеризується:

- стабільним доходом;
- позитивною динамікою EBITDA;
- високим експортним потенціалом;
- доступом до міжнародного фінансування;
- наявністю активів та виробничих потужностей.

Третій етап – визначення стратегічних фінансових цілей

З урахуванням специфіки діяльності підприємства доцільно визначити такі стратегічні цілі фінансової стратегії:

- Зростання доходу на 10–15% у середньостроковій перспективі.
- Підвищення EBITDA margin до 20%.

Однією з ключових передумов формування ефективної фінансової стратегії підприємства є об'єктивна оцінка його фінансового потенціалу. Саме рівень прибутковості, ліквідності, кредитоспроможності та інвестиційної спроможності визначає можливості підприємства щодо реалізації стратегічних проєктів і забезпечення сталого розвитку. Для визначення стартових позицій МХП доцільно узагальнити основні характеристики його фінансового потенціалу у таблиці 3.1.

Таким чином, результати оцінки фінансового потенціалу МХП свідчать про наявність достатніх передумов для реалізації довгострокової фінансової стратегії. Високий рівень прибутковості, стабільна кредитоспроможність, контрольоване боргове навантаження та значний інвестиційний потенціал формують міцну фінансову основу для впровадження стратегічних змін,

модернізації виробництва та фінансування програм сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

Оцінка фінансового потенціалу МХП

Показник	Оцінка
Прибутковість	Висока
Ліквідність	Достатня
Боргове навантаження	Контрольоване
Інвестиційний потенціал	Високий
Кредитоспроможність	Стабільна

Джерело: складено автором

Скорочення боргового навантаження.

Збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Розширення експортних ринків.

Зростання частки ESG-інвестицій.

Четвертий етап – формування джерел фінансування

Для реалізації стратегії підприємству доцільно використовувати змішану модель фінансування.

Реалізація фінансової стратегії сталого розвитку підприємства значною мірою залежить від раціонального вибору джерел фінансування. Оптимальна структура капіталу повинна забезпечувати баланс між фінансовою незалежністю, вартістю залучених ресурсів та рівнем ризику. З огляду на це доцільно сформувати рекомендовану структуру джерел фінансування МХП, яка дозволить ефективно забезпечувати стратегічні програми розвитку та підтримувати фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 3.2

Пропонована структура джерел фінансування МХП

Джерело	Частка, %
Власний прибуток	45
Банківські кредити	20
Міжнародні інвестиції	15
ESG-фінансування	10
Облігації та інші інструменти	10

Джерело: складено автором

Отже, запропонована структура джерел фінансування МХП базується на принципі диверсифікації фінансових ресурсів та збалансованому поєднанні власного і залученого капіталу. Переважання власного прибутку у структурі фінансування сприятиме зміцненню фінансової незалежності, тоді як використання кредитів, інвестицій та ESG-фінансування забезпечить необхідний ресурс для реалізації інноваційних і стратегічних проєктів підприємства.

П'ятий етап – розробка фінансових програм сталого розвитку

У межах фінансової стратегії доцільно реалізувати такі програми:

модернізація виробництва;

розвиток біоенергетики;

цифровізація логістики;

енергоефективні технології;

соціальні програми для персоналу;

екологічні інвестиції.

Шостий етап – система управління ризиками

Фінансова стратегія МХП повинна передбачати:

валютне хеджування;

резервний фонд ліквідності;

диверсифікацію експорту;

страхування ризиків;
 контроль боргового навантаження;
 сценарне планування.

Сьомий етап – контроль реалізації стратегії

Контроль повинен здійснюватися на основі системи KPI.

Ефективність реалізації фінансової стратегії підприємства потребує постійного контролю та оцінки результативності за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI). Використання таких індикаторів дозволяє відстежувати ступінь досягнення стратегічних цілей, своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення. З цією метою доцільно визначити основні KPI реалізації фінансової стратегії МХП, наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

KPI реалізації фінансової стратегії МХП

Показник	Цільове значення
EBITDA margin	$\geq 20\%$
Чиста рентабельність	$\geq 6\%$
Частка боргу в капіталі	Зниження
Обсяг експорту	Зростання
ESG-інвестиції	Щорічне збільшення

Джерело: складено автором

Таким чином, система KPI, запропонована для МХП, дозволяє комплексно оцінювати результативність реалізації фінансової стратегії підприємства. Контроль показників прибутковості, боргового навантаження, експортної активності та обсягів ESG-інвестицій сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління, своєчасному реагуванню на ризики та забезпеченню сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

У разі реалізації запропонованого механізму МХП зможе:

- підвищити прибутковість діяльності;
- зміцнити фінансову стійкість;
- знизити ризики залежності від зовнішніх факторів;
- залучити нові джерела фінансування;
- посилити інвестиційну привабливість;
- забезпечити довгостроковий сталий розвиток.

Отже, запропонований механізм формування фінансової стратегії сталого розвитку МХП базується на комплексному підході до управління фінансовими ресурсами, ризиками та інвестиціями. Його реалізація дозволить підприємству забезпечити збалансоване поєднання економічної ефективності, фінансової безпеки та ESG-орієнтованого розвитку.

Сформований механізм є практично орієнтованим та може бути використаний як інструмент стратегічного управління не лише для МХП, а й для інших підприємств агропромислового сектору України.

3.2. Напрями оптимізації джерел фінансування та управління фінансовими ризиками

Основною метою оптимізації структури фінансування є забезпечення достатнього обсягу ресурсів для реалізації стратегічних цілей підприємства при мінімальному рівні фінансових витрат і ризиків.

Для МХП доцільно застосовувати комбіновану модель фінансування, що передбачає раціональне поєднання власного та залученого капіталу.

До внутрішніх джерел фінансування підприємства належать чистий прибуток, амортизаційні відрахування, кошти, отримані внаслідок вивільнення оборотного капіталу, оптимізації обсягів виробничих запасів, а також реінвестований прибуток. Використання внутрішніх джерел фінансування має важливе стратегічне значення для підприємства, оскільки дозволяє зменшити

залежність від зовнішніх кредиторів, скоротити витрати на обслуговування позикового капіталу та зміцнити фінансову незалежність. Для МХП доцільним є спрямування частини чистого прибутку на модернізацію виробництва, інноваційний розвиток та реалізацію програм сталого розвитку.

Важливим напрямом удосконалення фінансової стратегії підприємства є оптимізація кредитного фінансування. Для МХП доцільно залучати переважно довгострокові кредити, що використовуються для реалізації інвестиційних проєктів і технічного переоснащення виробництва. Поряд із цим необхідно здійснювати рефінансування дорогих зобов'язань на більш вигідних умовах, диверсифікувати коло кредиторів та активно використовувати пільгові міжнародні програми фінансування. Важливим завданням також залишається підтримання контрольованого рівня боргового навантаження, що сприятиме збереженню фінансової стійкості та кредитоспроможності підприємства.

Перспективним напрямом розвитку фінансової стратегії МХП є активізація інвестиційного фінансування. Залучення додаткових інвестиційних ресурсів створює можливості для розширення виробничих потужностей, освоєння нових ринків збуту, впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Потенційними джерелами інвестицій можуть виступати міжнародні інвестиційні фонди, стратегічні партнери, програми Європейський банк реконструкції та розвитку, а також фінансування з боку International Finance Corporation. Особливої уваги заслуговують зелені інвестиції, які орієнтовані на підтримку екологічних та енергоефективних проєктів.

З урахуванням сучасних тенденцій світового ринку важливого значення набуває розвиток ESG-фінансування, що передбачає залучення коштів для реалізації екологічних, соціальних та управлінських ініціатив. Для МХП доцільно розширювати використання зелених кредитів, інструментів типу sustainability-linked loans, екологічних грантів, програм декарбонізації та

фінансування біоенергетичних проєктів. Використання таких джерел фінансування сприятиме не лише зміцненню фінансового потенціалу підприємства, а й підвищенню його інвестиційної привабливості, ділової репутації та відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

новні напрями оптимізації:

1.1. Збільшення частки внутрішніх джерел фінансування

До внутрішніх джерел належать:

- чистий прибуток;
- амортизаційні відрахування;
- вивільнення оборотного капіталу;
- оптимізація запасів;
- реінвестування прибутку.

Зростання частки внутрішнього фінансування дозволяє знизити залежність від кредиторів, скоротити витрати на обслуговування боргу та зміцнити фінансову незалежність підприємства.

1.2. Оптимізація кредитного фінансування

МХП доцільно:

- залучати довгострокові кредити для інвестиційних проєктів;
- рефінансувати дорогі зобов'язання;
- диверсифікувати кредиторів;
- використовувати пільгові міжнародні програми фінансування;
- підтримувати контрольований рівень боргового навантаження.

1.3. Активізація інвестиційного фінансування

Перспективними джерелами є:

- міжнародні інвестиційні фонди;
- стратегічні партнери;
- програми ЄБРР;
- фінансування IFC;

зелені інвестиції.

1.4. Розвиток ESG-фінансування

З огляду на тенденції світового ринку МХП доцільно розширювати використання:

зелених кредитів;
sustainability-linked loans;
екологічних грантів;
програм декарбонізації;
фінансування біоенергетики.

Ефективність реалізації фінансової стратегії підприємства значною мірою залежить від раціональної структури джерел фінансування, оскільки саме вона визначає рівень фінансової стійкості, вартість капіталу, ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та можливості реалізації стратегічних інвестиційних програм. Для підприємств агропромислового сектору, зокрема для МХП, питання оптимізації структури фінансування є особливо актуальним через високу капіталомісткість виробництва, сезонність діяльності та значні потреби у фінансових ресурсах.

У сучасних умовах доцільним є перехід від традиційної моделі фінансування до більш гнучкої та диверсифікованої структури капіталу, яка поєднує власні ресурси, кредитне фінансування, інвестиційний капітал та сучасні ESG-інструменти. Саме тому в таблиці 3.4 запропоновано оптимальну структуру джерел фінансування МХП з урахуванням стратегічних потреб підприємства та необхідності зниження фінансових ризиків.

Запропонована структура передбачає збільшення частки власного капіталу до 55%, що сприятиме зміцненню фінансової незалежності підприємства. Одночасно рекомендовано скорочення банківських кредитів до 20%, що дозволить знизити витрати на обслуговування боргу та фінансові ризики.

Таблиця 3.4

Пропонована оптимальна структура джерел фінансування МХП

Джерело фінансування	Поточна частка, %	Рекомендована частка, %
Власний капітал	48	55
Банківські кредити	28	20
Інвестиції	14	15
ESG-фінансування	5	7
Інші джерела	5	3

Джерело: складено автором

Позитивним напрямом є також збільшення ролі інвестиційного та ESG-фінансування, що забезпечить доступ підприємства до довгострокових ресурсів для модернізації виробництва, впровадження енергоефективних технологій та реалізації програм сталого розвитку. Таким чином, оптимізація структури капіталу створює фінансову основу для стабільного довгострокового зростання МХП.

2. Напрями управління фінансовими ризиками

Фінансова стратегія МХП повинна включати систему превентивного управління ризиками.

Важливою складовою фінансової стратегії підприємства є система управління фінансовими ризиками, яка спрямована на виявлення потенційних загроз, оцінку їх наслідків та розробку заходів мінімізації негативного впливу на результати діяльності. Для МХП, що здійснює масштабну експортну діяльність, використовує кредитні ресурси та функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, питання ризик-менеджменту мають стратегічне значення.

Особливу увагу слід приділяти валютним, кредитним, процентним, інфляційним та ринковим ризикам, які можуть суттєво впливати на дохідність бізнесу, ліквідність та інвестиційну активність підприємства. У зв'язку з цим у

таблиці 3.5 систематизовано основні види фінансових ризиків МХП та запропоновано напрями їх нейтралізації.

Таким чином, запропонована система управління фінансовими ризиками дозволить МХП підвищити рівень фінансової безпеки та забезпечити стабільність діяльності в умовах невизначеності. Використання валютного хеджування, контролю боргового навантаження, формування резервів ліквідності та диверсифікації ринків збуту сприятиме зниженню впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таблиця 3.5

Заходи управління фінансовими ризиками МХП

Вид ризику	Запропоновані заходи
Валютний	Хеджування, валютна диверсифікація
Кредитний	Контроль боргу, рейтинг кредитоспроможності
Ліквідності	Резервний фонд коштів
Інфляційний	Індексація цін, контроль витрат
Процентний	Фіксовані ставки кредитування
Ринковий	Диверсифікація ринків збуту

Джерело: складено автором

Комплексний підхід до ризик-менеджменту дозволить підприємству не лише мінімізувати можливі втрати, а й підвищити якість стратегічного планування, інвестиційну привабливість та адаптивність фінансової стратегії до змін ринкового середовища.

Найбільш важливим для МХП є валютний ризик, тому доцільно узгоджувати валюту доходів і зобов'язань. Значну роль також відіграє ризик ліквідності, для мінімізації якого підприємству рекомендовано створення резервного фонду грошових коштів.

У сучасних умовах господарювання ефективна фінансова стратегія підприємства повинна поєднувати два взаємопов'язані напрями: оптимізацію

структури фінансування та мінімізацію фінансових ризиків. Лише за умови комплексного підходу можливо забезпечити стабільність грошових потоків, фінансову стійкість та достатній ресурсний потенціал для реалізації стратегічних цілей розвитку.

Для МХП, як великої агропромислової компанії, доцільним є впровадження інтегрованої моделі управління фінансами, яка передбачає одночасне вдосконалення джерел фінансування та системи ризик-менеджменту. Основні напрями такого вдосконалення узагальнено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Напрями оптимізації фінансування та управління ризиками МХП

Джерело: складено автором

Отже, рисунок 3.2 наочно відображає взаємозв'язок між оптимізацією фінансування та управлінням фінансовими ризиками у структурі фінансової стратегії МХП. Збільшення частки власного капіталу, залучення інвестицій і

ESG-ресурсів, а також контроль боргового навантаження створюють фінансову базу для розвитку підприємства.

У свою чергу, застосування валютного хеджування, резервування ліквідності та диверсифікації ринків збуту дозволяє знизити рівень ризиків та забезпечити стабільність реалізації стратегічних планів. Таким чином, комплексна реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності фінансової стратегії та довгостроковому сталому розвитку МХП.

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації джерел фінансування та управління фінансовими ризиками потребує визначення очікуваних економічних результатів від їх реалізації. Саме прогнозування позитивного ефекту дозволяє обґрунтувати доцільність стратегічних змін та визначити перспективи підвищення фінансової стійкості підприємства.

Для МХП реалізація запропонованих заходів повинна забезпечити зниження витрат на капітал, зміцнення платоспроможності, розширення фінансових можливостей та зростання конкурентоспроможності. З цією метою у таблиці 3.6 узагальнено очікувані результати впровадження основних напрямів удосконалення фінансової стратегії підприємства.

Таблиця 3.6

Очікуваний ефект від запропонованих заходів

Напрямок	Очікуваний результат
Збільшення власного капіталу	Фінансова незалежність
Зниження кредитного навантаження	Менші витрати на проценти
ESG-фінансування	Нові джерела ресурсів
Хеджування валютних ризиків	Стабільність доходів
Резерв ліквідності	Платоспроможність
Диверсифікація збуту	Зростання доходу

Джерело: складено автором

Отже, реалізація запропонованих заходів матиме комплексний позитивний вплив на діяльність МХП. Збільшення частки власного капіталу сприятиме

зміцненню фінансової незалежності, зниження кредитного навантаження дозволить скоротити витрати на проценти, а використання ESG-фінансування відкриє нові можливості залучення ресурсів.

Одночасно впровадження інструментів управління ризиками забезпечить стабільність грошових потоків, підвищення платоспроможності та зменшення впливу зовнішніх загроз. У сукупності це створить сприятливі умови для довгострокового сталого розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Запропоновані рекомендації спрямовані на комплексне вдосконалення фінансової стратегії МХП та адаптацію системи фінансового управління до сучасних викликів. Їх реалізація дозволить підприємству зміцнити ліквідність, знизити ризики, оптимізувати структуру капіталу, залучити нові джерела фінансування та підвищити ефективність управлінських процесів.

Практичне впровадження запропонованих заходів створить передумови для довгострокового сталого розвитку МХП, зміцнення конкурентних позицій підприємства та зростання його ринкової вартості у перспективі.

Отже, оптимізація джерел фінансування МХП повинна базуватися на поступовому збільшенні частки власного капіталу, скороченні дорогого кредитного ресурсу, активному залученні інвестицій та використанні сучасних ESG-інструментів фінансування. Такий підхід дозволить підприємству знизити вартість капіталу, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити ресурсну базу для реалізації стратегії сталого розвитку.

Управління фінансовими ризиками має здійснюватися через комплекс превентивних заходів: валютне хеджування, контроль боргового навантаження, підтримання ліквідності, диверсифікацію ринків збуту та постійний моніторинг фінансового середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню ризиків, підвищенню ефективності управління фінансами та зміцненню конкурентних позицій МХП у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних засад формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, високого рівня ризиків, посилення конкуренції та зростання вимог щодо екологічної і соціальної відповідальності бізнесу.

Досліджено економічну сутність фінансової стратегії підприємства та її роль у системі стратегічного управління. Встановлено, що фінансова стратегія є ключовою функціональною складовою загальної стратегії підприємства, яка визначає довгострокові напрями формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Її основним призначенням є забезпечення фінансової стійкості, прибутковості, інвестиційної активності та конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтовано, що концепція сталого розвитку підприємства передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей. Доведено, що фінансове забезпечення виступає визначальною умовою реалізації принципів сталого розвитку, оскільки саме від обсягів і структури фінансових ресурсів залежить можливість впровадження інновацій, модернізації виробництва, розвитку персоналу та реалізації екологічних програм.

Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку повинно базуватися на комплексному використанні системного, стратегічного, ресурсного, процесного, ризик-орієнтованого та ESG-підходів. Це створює методичну основу для розробки ефективної моделі фінансового управління підприємством.

У другому розділі роботи здійснено оцінку діяльності МХП як об'єкта дослідження. Встановлено, що підприємство є одним із провідних агропромислових холдингів України, характеризується вертикально інтегрованою структурою бізнесу, значним експортним потенціалом, диверсифікованими напрямками діяльності та високим рівнем ринкової конкурентоспроможності.

Аналіз фінансового стану МХП за 2022–2025 роки показав позитивну динаміку основних фінансових показників. Зокрема, спостерігалось зростання доходу, підвищення EBITDA, відновлення чистої прибутковості після кризового 2022 року та поступове скорочення боргового навантаження. Це свідчить про ефективність системи фінансового управління підприємства та здатність адаптуватися до складних умов господарювання.

Діагностика факторів впливу на формування фінансової стратегії дозволила встановити, що найбільш вагомими зовнішніми чинниками для МХП є валютні коливання, інфляція, логістичні обмеження, воєнні ризики, зміни світових цін та посилення конкуренції. До внутрішніх факторів належать рівень прибутковості, структура капіталу, ліквідність, боргове навантаження, якість менеджменту та інвестиційний потенціал підприємства.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність значних конкурентних переваг МХП, серед яких лідерські позиції на ринку, сильні бренди, вертикальна інтеграція та стабільний грошовий потік. Водночас виявлено слабкі сторони та загрози, пов'язані із залежністю від експорту, валютними ризиками та нестабільністю зовнішнього середовища.

У третьому розділі розроблено механізм формування фінансової стратегії сталого розвитку підприємства, який передбачає послідовне проходження етапів стратегічної діагностики середовища, оцінки фінансового потенціалу, визначення стратегічних цілей, формування структури фінансування, управління ризиками та контролю результативності реалізації стратегії.

Запропоновано напрями оптимізації джерел фінансування МХП, що передбачають збільшення частки власного капіталу, скорочення залежності від дорогого кредитного ресурсу, активізацію інвестиційного фінансування та розширення використання ESG-інструментів. Обґрунтовано доцільність удосконалення системи управління фінансовими ризиками шляхом валютного хеджування, створення резерву ліквідності, диверсифікації ринків збуту та контролю боргового навантаження.

Отже, мету дипломної роботи досягнуто, поставлені завдання виконано у повному обсязі. Результати дослідження підтвердили, що ефективний механізм формування фінансової стратегії сталого розвитку є важливим інструментом забезпечення довгострокової фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Практичне впровадження запропонованих заходів на МХП дозволить підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, мінімізувати ризики, розширити інвестиційні можливості та забезпечити збалансований економічний, соціальний і екологічний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ананьєв В. О. Формування фінансової стратегії в системі фінансової безпеки підприємства. Стратегія розвитку України. Економіка. Соціологія. Право. 2013. Вип. 4. С. 3–7.
2. Антонюк О. Управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах нестабільності економіки. Сталий розвиток економіки. 2024. Вип. 2(49). С. 90–93.
3. Ansoff I. H., McDonnell E. J. *Implanting Strategic Management*. 2nd ed. Cambridge : Prentice Hall International, 1990. 520 p.
4. Аранчій В. І., Зоря О. П. Фінансова стратегія у системі управління підприємством. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2010. № 2. С. 156–159.
5. Bashynska I., Smokvina G., Yaremko L., Lemko Y., Ovcharenko T., Zhang S. Assessment of investment and innovation image of the regions of Ukraine in terms of sustainable transformations. *Acta Innovations*. 2022. Vol. 43. P. 63–77.
6. Бережницька У. Б. Інституціональне середовище розвитку малого та середнього підприємництва. *Review of Transport Economics and Management*. 2021. № 5(21). С. 21–29.
7. Беляєва Н. С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 15. С. 54–56.
8. Бондарук Т. Г., Заїчко І. В., Бондарук І. С. Діагностика фінансового стану підприємства та його інвестиційної привабливості в системі фінансового менеджменту. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2022. № 1-2. С.62-75. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6274>

9. Бондарук Т. Г. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств та його фінансове забезпечення: нові виклики та перспективи в умовах нестабільності. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 39/2023. С. 411-420. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1068/949>
10. Бондарук Т. Г., Заїчко, І. В., Заїчко, І. Д. Роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств. Академічні візії. 2024. Вип.27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927>
11. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 778–783.
12. Бречко О., Кривокульська Н. Вплив цифрової трансформації на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 4. С. 201–209.
13. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3(31). С. 100–111.
14. Chiz L., Khotyeyeva N., Zadorozhna N. The basis of port enterprise financial strategy. Technology Audit and Production Reserves. 2019. Vol. 5/4(49). P. 18–25.
15. Dudek M., Bashynska I., Filyppova S., Yermak S., Cichon D. Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises. Journal of Cleaner Production. 2023. Vol. 394. Art. 136317.
16. Гнилянська О. В., Карий О. І. Ефективне використання інтернету речей в адміністративному менеджменті: завдання та можливості для організацій у сучасному бізнес-середовищі. Підприємництво і торгівля. 2023. № 39. С. 58–66.
17. Гужва І. Ю., Калінкін А. О. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України. Економіка і суспільство. 2024. Вип. 70. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.

18. Іщенко Н. А. Формування фінансової стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 324–328.
19. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8063>.
20. Квасницька Р. С., Доценко І. О., Матвійчук Л. О. Оцінювання фінансової безпеки підприємства в системі забезпечення реалізації його фінансової стратегії. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Т. 3. № 30. С. 92–102.
21. Кіктенко О. В., Буря В. В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. Держава і регіони. Серія: Економіка і підприємництво. 2019. № 3(108). С. 115–120.
22. Коляденко С. В., Стратій А. М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 17–23.
23. Конюхов Ю. М. Механізм реалізації стратегії сталого соціально-економічного розвитку регіону. Агросвіт. 2015. № 17. С. 64–68.
24. Ковбаса О. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>.
25. Купіра І. М., Киришко М. В. Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний форум. 2020. № 3. С. 104–110.
26. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. Економіка та суспільство. 2023. № 49. С. 1–8.
27. Макаренко П. М., Аранчій В. І., Зоря О. П., Лашко Ю. П. Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому

середовищі. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2012. Вип. 4. Т. 1. С. 3–7.

28. Makarenko I., Kravchenko O., Ovcharova N., Zemliak N., Makarenko S. Standardization of companies' sustainability reporting audit. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6(2). P. 78–90.

29. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Справа, 1997. 704 с.

30. МХП. Інтегрований річний звіт за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://www.mhp.com.ua>.

31. МХП. Консолідована фінансова звітність за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://www.mhp.com.ua/investors>.

32. МХП. Official website. URL: <https://www.mhp.com.ua>.

33. МХП. Sustainability Report 2024. Kyiv, 2025. URL: <https://www.mhp.com.ua>.

34. Нечипоренко А. В., Рибалкіна А. О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361>.

35. Некрасова Л. А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. № 2. С. 38–46.

36. Некрасова Л. А., Некрасова К. І. Стратегічний управлінський облік як інформаційне підґрунтя розробки стратегії підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 18. С. 150–154.

37. Osaulenko O. H., Horobets O. O. Implementing Smart Statistics Toolkit in the Official Statistics. *Statistics of Ukraine*. 2023. Vol. 100(1). P. 7–18.

38. Ортіна Г. В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 4.

39. Panchenko V. A., Panchenko O. P. Теоретичне обґрунтування побудови матричної організаційної структури управління підприємством в умовах впровадження інновацій. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2021. № 65. С. 97–103.
40. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. Harvard Business Review. 2015. Vol. 93. P. 97–114.
41. Porter M. E., Kaplan R. S. Measuring Healthcare Outcomes to Deliver Value and Lower Costs. Health Management Journal. 2019. P. 466–467.
42. Радіонов Ю. Д. Управління фінансовими ресурсами держави в умовах воєнного стану. Економіка України. 2023. № 1. С. 20–43.
43. Рубай О., Синявська Л. В. Вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2020. № 27. С. 109–112.
44. Семенов Г. А., Єропутова О. О., Плаксюк О. О. Фінансова стратегія підприємства в умовах економічної кризи. Економічний вісник Донбасу. 2012. № 1(27). С. 136–149.
45. Сидорук І. С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2021. № 18. С. 67–72.
46. Сумець А. Н., Бондаренко М. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Пресс, 2020. 240 с.
47. Verweire K. Strategy in Turbulent Times: How to Design a Strategy that is Robust and Future-Proof. Brussels : Vlerick Business School, 2021. 286 p.
48. Федірець О. В., Карюк О. М., Михалкова Н. В. Механізм реалізації стратегічних рішень в аграрних підприємствах. Економічний форум. 2018. № 1. С. 239–244.
49. Федірець О. В., Ткач І. В., Мазур Є. І. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. Економіка і суспільство. 2021. № 33. С. 33–39.

50. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. С. 267–274.

51. Хрущ Н. А., Корпан О. С. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Вип. 3. С. 120–126.

52. Чуняк О. В. Домінантні напрями фінансової стратегії підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6. Т. 2. С. 173–177.

53. Штімац М., Лич В. М., Юрченко Ю. О. Financial strategy development process. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 3(34). С. 126–132.

54. Щербань О. Д., Височіна Л. В. Механізм формування фінансової стратегії підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 23(1066). С. 66–77.