УДК 339.1
JEL Classification: G32, M21, L81

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

РУДАЧЕНКО Ольга[1], СМАЧИЛО Валентина[2], БОЖИДАЙ Ірина[3]
[1] Харківський національний університет міського господарствъ імені О. М. Бекетова
https://orcid.org/0000-0001-9597-5748
polkin87@ukr.net
[2] Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
https://orcid.org/0000-0002-6153-1564
miroslava.valya@gmail.com
[3] Державний біотехнологічний університет
https://orcid.org/0000-0003-2227-219X
bogiday@ukr.net

Доведено, що фінансові ресурси є основою безперервного функціонування та довгострокового розвитку торговельних підприємств, забезпечуючи формування товарних запасів, виконання поточних зобов'язань, модернізацію матеріально-технічної бази й упровадження цифрових технологій. Проаналізовано динаміку діючих підприємств України у 2015–2025 рр. Встановлено скорочення частки торговельних підприємств у їх загальній кількості з 27,27 до 24,30 %. Виявлено, що у структурі торгівлі переважають малі та мікропідприємства, частка яких у 2025 р. становила 95,79 %, що зумовлює необхідність диференціації фінансових рішень залежно від масштабу діяльності. Уточнено зміст стратегічного планування фінансових ресурсів як системного процесу визначення перспективної потреби у фінансуванні, обґрунтування джерел залучення коштів, установлення пріоритетів їх розподілу та контролю результативності використання відповідно до цілей підприємства.

Систематизовано власні, позикові, залучені й альтернативні джерела формування фінансових ресурсів торговельних підприємств, визначено їхні переваги, обмеження та стратегічне призначення. Запропоновано методичний підхід, що охоплює діагностику фінансового стану, визначення стратегічних цілей, прогнозування потреби в ресурсах, обґрунтування джерел фінансування, розроблення сценаріїв, реалізацію стратегічного фінансового плану та контроль отриманих результатів. Визначено особливості планування для малих, середніх і великих торговельних підприємств, зумовлені відмінностями у масштабах діяльності, структурі капіталу, доступі до фінансування та рівні фінансових ризиків. Сформовано систему контрольних показників за напрямами забезпеченості ресурсами, ліквідності й платоспроможності, оборотності, структури фінансування, результативності та виконання стратегічних заходів. Застосування запропонованого підходу сприятиме збалансуванню джерел і напрямів використання коштів, узгодженню фінансових можливостей із пріоритетами розвитку, підтриманню платоспроможності та своєчасній адаптації фінансових рішень до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегічне планування, фінансові ресурси, торговельні підприємства, фінансова стратегія, фінансове забезпечення, управління фінансами, джерела фінансування, фінансова стійкість, фінансові ризики, ефективність діяльності.

https://doi.org/10.31891/mdes/2026-22-22

Стаття надійшла до редакції / Received 09.09.2026
Прийнята до друку / Accepted 11.10.2026
Опубліковано / Published 12.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© РУДАЧЕНКО Ольга, СМАЧИЛО Валентина, БОЖИДАЙ Ірина

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Діяльність торговельних підприємств супроводжується високою швидкістю обороту коштів, значною потребою у фінансуванні товарних запасів, залежністю від платоспроможного попиту, умов постачання та доступності кредитних ресурсів. В Україні управління фінансами торговельних підприємств додатково ускладнюється воєнними ризиками, інфляцією, коливаннями валютних курсів, порушенням логістичних зв'язків і зростанням операційних витрат, що підвищує ризик виникнення дефіциту оборотного капіталу, погіршення ліквідності та втрати фінансової стійкості, а отже, потребує переходу від короткострокового реагування на поточні проблеми до стратегічного планування фінансових ресурсів.

Практика фінансового управління на торговельних підприємствах нерідко обмежується складанням поточних бюджетів і контролем окремих показників без належного узгодження потреби у фінансуванні з довгостроковими цілями розвитку. Недостатньо опрацьованими залишаються питання прогнозування обсягів і структури фінансових ресурсів, вибору оптимальних джерел їх формування, розподілу між операційними та інвестиційними потребами, а також коригування фінансових планів у разі зміни ринкових умов. Тому важливим науковим і практичним завданням є вдосконалення підходів до стратегічного планування фінансових ресурсів торговельних підприємств, застосування яких сприятиме підтриманню платоспроможності, раціональному використанню капіталу, зниженню фінансових ризиків і забезпеченню стійкого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування та використання фінансових ресурсів підприємств досліджуються за кількома взаємопов'язаними напрямами. Зарубіжні науковці Е. Лоув, Дж. Г. Холл, Р. П. Прадхан, Ф. Н. К. Отоо, Ф. Чжоу та ін. [1–3] розкривають вплив управління оборотним капіталом, фінансових практик і стратегічного бюджетування на прибутковість та результативність підприємств. Методичні засади оцінювання ресурсного потенціалу торговельних підприємств, формування фінансової стратегії та її адаптації до нестабільного середовища представлені у працях І. Парасій-Вергуненко та ін., Г. Швиданенко та ін., Л. Юрчишеної й А. Синусика [4–6].

Зв'язок фінансової політики зі стратегічним управлінням, роль обліково-аналітичного забезпечення та практичні інструменти управління фінансовими ресурсами розглянуто О. Чумак та ін., Л. Титенко та ін., Ю. Стусем, О. Чумаченко, О. Гудзь та ін. [7–10]. Галузеві особливості розвитку роздрібної торгівлі на основі інноваційних технологій та управління інвестиційною стратегією у сфері торгівлі висвітлено в дослідженнях [11–12]. Водночас наявні дослідження переважно розкривають окремі складові фінансового управління. Недостатньо опрацьованим залишається комплексне стратегічне планування фінансових ресурсів торговельних підприємств, яке поєднувало б прогнозування потреби у фінансуванні, вибір джерел залучення коштів, їх розподіл за пріоритетними напрямами та контроль ефективності використання з урахуванням сезонності попиту, оборотності запасів і необхідності підтримання ліквідності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до формування, розподілу та контролю фінансового забезпечення довгострокового розвитку торгівельних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Фінансові ресурси є основою безперервної діяльності торговельних підприємств, оскільки забезпечують формування товарних запасів, проведення розрахунків із постачальниками, фінансування поточних витрат, модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження цифрових технологій. Специфіка торгівлі полягає у високій швидкості обороту капіталу, значній частці оборотних активів і залежності фінансових результатів від коливань попиту, цін та умов постачання. Тому стратегічне планування фінансових ресурсів має передбачати не лише визначення поточної потреби в коштах, а й прогнозування обсягів фінансування, оптимізацію його джерел та підтримання достатнього рівня ліквідності.

Важливість дослідження посилюється масштабами торговельної діяльності в Україні. Вони забезпечують рух товарів від виробників до споживачів, підтримують міжгалузеві зв'язки та формують значну частину підприємницького сектору. Динаміку кількості діючих підприємств України та місце серед них торговельних підприємств наведено на рисунку 1.

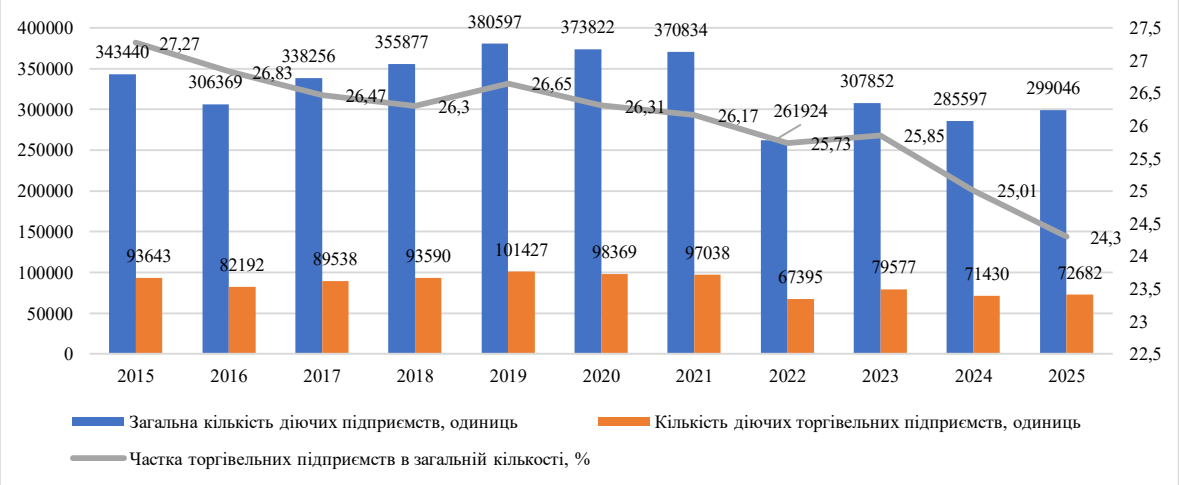


Рис. 1. Динаміка кількості діючих підприємств України

Джерело: сформовано авторами за даними [13]

Наведені дані на рисунку 1 показують нестійку динаміку кількості підприємств. Після скорочення у 2016 р. їх чисельність поступово зростала та у 2019 р. досягла максимального

значення – 380 597 одиниць. У 2020–2021 рр. відбулося помірне зменшення показника, а у 2022 р. кількість діючих підприємств скоротилася до 261924 одиниць, або на 29,4 % порівняно з 2021 р. У 2023–2025 рр. спостерігалося часткове відновлення, однак, у 2025 р. загальна кількість підприємств залишалася на 19,4 % нижчою за рівень 2021 р.

Подібна динаміка характерна і для торговельних підприємств. Їх кількість зросла з 93 643 одиниць у 2015 р. до 101 427 у 2019 р., після чого почала зменшуватися. Найнижче значення зафіксовано у 2022 р. – 67 395 підприємств, що на 30,5 % менше, ніж у 2021 р. До 2025 р. показник збільшився до 72 682 одиниць, проте залишився на 25,1 % нижчим за довоєнний рівень 2021 р. Отже, відновлення кількості торговельних підприємств відбувається повільніше, ніж підприємницького сектору загалом.

Упродовж 2015–2025 рр. частка торговельних підприємств зменшилася з 27,27 до 24,30 %, тобто на 2,97 відсоткового пункта. Незважаючи на це, майже кожне четверте діюче підприємство України належить до сфери торгівлі, що підтверджує її вагоме значення для національної економіки. Водночас скорочення кількості підприємств і їх частки посилює необхідність формування фінансових стратегій, орієнтованих на збереження ліквідності, забезпечення достатнього обсягу оборотного капіталу та адаптацію до мінливих умов господарювання.

Для визначення внутрішніх структурних змін доцільно проаналізувати розподіл торговельних підприємств за розмірами (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка кількості діючих торговельних підприємств України за розмірами, одиниць

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Великі торговельні підприємства	182	153	159	169	189
Середні торговельні підприємства	3 244	2 681	2 710	2 792	2 868
Малі, у тому числі мікропідприємства	93 612	64 561	76 708	68 469	69 625

Джерело: сформовано авторами за даними [13]

У структурі торговельної діяльності переважають малі та мікропідприємства, частка яких у 2025 р. становила 95,79 %. Їх кількість у 2022 р. скоротилася на 31,0 % порівняно з 2021 р., а подальше відновлення було нестійким: після зростання у 2023 р. показник знову зменшився у 2024 р. і досяг 69 625 одиниць у 2025 р., що на 25,6 % менше, ніж у 2021 р., що вказує на високу вразливість малого торговельного бізнесу до дефіциту оборотних коштів, порушення логістики та змін споживчого попиту. Кількість середніх торговельних підприємств у 2022 р. зменшилася з 3 244 до 2 681 одиниці, після чого поступово зросла до 2 868 одиниць у 2025 р. Проте довоєнного рівня відновити не вдалося. Натомість кількість великих підприємств збільшилася до 189 одиниць у 2025 р., перевищивши показник 2021 р. на 3,8 %. Така динаміка свідчить про вищу стійкість великого торговельного бізнесу, зумовлену ширшими можливостями диверсифікації постачання, акумулювання власних коштів і залучення зовнішнього фінансування. Отримані результати засвідчують неоднорідність фінансових можливостей торговельних підприємств різних розмірів. Для великих підприємств пріоритетними є оптимізація структури капіталу й фінансування довгострокового розвитку, для середніх – розширення доступу до кредитних та інвестиційних ресурсів, а для малих і мікропідприємств – підтримання ліквідності, управління товарними запасами та формування резерву коштів для покриття непередбачених витрат. Отже, стратегічне планування фінансових ресурсів має враховувати не лише галузеву специфіку торгівлі, а й масштаб діяльності.

Варто зазначити, що торговельні підприємства різних розмірів мають неоднакові фінансові можливості та рівень стійкості до зовнішніх викликів. Кількісне переважання малих і мікропідприємств, повільне відновлення середнього сегмента та зміцнення позицій великих торговельних підприємств зумовлюють необхідність диференційованого підходу до планування їх фінансового забезпечення. Так, фінансові ресурси торговельного підприємства доцільно розглядати як сукупність власних, залучених і позикових коштів, які перебувають у його розпорядженні та використовуються для фінансування поточної діяльності, формування товарних запасів, виконання фінансових зобов'язань і реалізації стратегічних напрямів розвитку [4, 7]. Їх достатність, структура та вартість безпосередньо впливають на платоспроможність підприємства, швидкість товарообороту, можливості розширення діяльності та рівень фінансової стійкості.

Особливості стратегічного планування фінансових ресурсів у торгівлі визначаються високою часткою оборотних активів, постійною потребою у фінансуванні товарних запасів, залежністю від строків розрахунків із постачальниками та покупцями, сезонними коливаннями попиту і нерівномірністю грошових надходжень. Крім того, розвиток електронної торгівлі та омніканальних продажів зумовлює додаткову потребу у фінансуванні цифрових платформ, складської інфраструктури, логістики, автоматизації обліку й захисту інформації. За таких умов фінансове планування не може обмежуватися складанням поточного бюджету, оскільки має охоплювати довгострокові потреби підприємства та можливі зміни середовища його діяльності. Так, стратегічне планування фінансових ресурсів торговельного підприємства пропонується розглядати як системний процес установлення перспективної потреби у фінансуванні, обґрунтування джерел залучення коштів, визначення пріоритетів їх розподілу та контролю результативності використання відповідно до стратегічних цілей підприємства. Його призначення полягає в забезпеченні узгодженості між запланованими напрямами розвитку та реальними фінансовими можливостями підприємства. Важливою передумовою такого планування є систематизація джерел формування фінансових ресурсів за їх походженням, строками використання, вартістю та стратегічним призначенням (табл. 2).

Таблиця 2

Джерела формування фінансових ресурсів торговельних підприємств

Група джерел	Основні складові	Переваги	Обмеження	Стратегічне призначення
Власні	Статутний капітал, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, внески власників	Фінансова незалежність, відсутність обов'язкових процентних платежів	Обмеженість обсягів, залежність від прибутковості підприємства	Підтримання фінансової стійкості, реінвестування та довгостроковий розвиток
Позикові	Банківські кредити, кредитні лінії, овердрафт, облігаційні позики	Можливість швидкого збільшення обсягу фінансування	Вартість кредитування, вимоги до забезпечення, ризик зростання боргового навантаження	Поповнення оборотного капіталу, фінансування запасів та інвестиційних проєктів
Залучені	Комерційний кредит, кредиторська заборгованість, аванси покупців, партнерське фінансування	Гнучкість розрахунків і можливість скорочення потреби у банківських кредитах	Залежність від умов контрагентів і строків виконання зобов'язань	Фінансування поточних операцій та регулювання платіжного обороту
Альтернативні	Лізинг, факторинг, краудфандинг, гранти, програми підтримки бізнесу	Диверсифікація фінансування, можливість отримання коштів без значного збільшення традиційного боргу	Обмежена доступність, додаткові вимоги та комісійні витрати	Цифровізація, оновлення обладнання, логістики та реалізація інноваційних проєктів

Джерело: сформовано авторами

Наведена систематизація свідчить, що жодне джерело не може повністю забезпечити всі потреби торговельного підприємства. Надмірна орієнтація на власні кошти обмежує темпи розвитку, тоді як значна частка позикового капіталу підвищує фінансові ризики та залежність від процентних ставок. Використання комерційного кредиту сприяє підтриманню товарообороту, але може призводити до накопичення кредиторської заборгованості. Тому стратегічне планування має передбачати формування збалансованої структури фінансування з урахуванням вартості ресурсів, строків їх залучення та здатності підприємства своєчасно виконувати зобов'язання. Вибір джерел фінансування повинен відповідати напряму використання коштів. Короткострокові ресурси доцільно спрямовувати переважно на поповнення товарних запасів і покриття тимчасових касових розривів. Довгострокове фінансування необхідне для відкриття нових торговельних об'єктів, модернізації складської та логістичної інфраструктури, упровадження цифрових платформ і масштабування діяльності. Окремого значення набуває формування фінансового резерву, який дає змогу підтримувати платоспроможність у разі скорочення попиту, порушення постачання або непередбаченого зростання витрат. На цій основі стратегічне планування фінансових ресурсів торговельного підприємства доцільно здійснювати як послідовний процес, що охоплює діагностику

поточного стану, визначення стратегічних цілей, прогнозування фінансових потреб, вибір джерел фінансування, розроблення сценаріїв, реалізацію плану та контроль результатів. Послідовність зазначених етапів доцільно представити у вигляді методичного підходу.

Запропонований методичний підхід передбачає взаємопов'язане проходження семи етапів, кожен із яких формує інформаційну основу для наступного управлінського рішення (рис. 2).

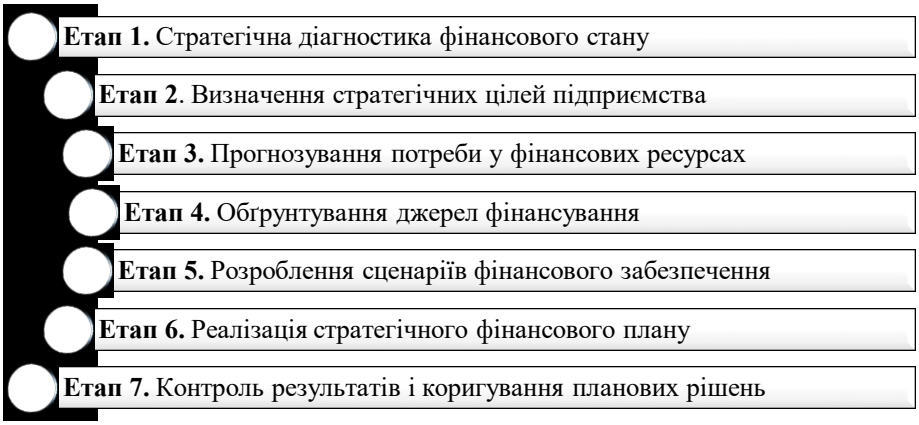


Рис. 1. Етапи стратегічного планування фінансових ресурсів торговельного підприємства
Джерело: розроблено авторами

На першому етапі здійснюється стратегічна діагностика фінансового стану торговельного підприємства. Вона передбачає оцінювання структури капіталу, ліквідності, платоспроможності, прибутковості, оборотності товарних запасів, стану дебіторської та кредиторської заборгованості, а також достатності грошових потоків. Результатом цього етапу має бути визначення наявних фінансових можливостей, проблемних аспектів і резервів підвищення ефективності використання ресурсів. Другий етап полягає у визначенні стратегічних цілей, які можуть передбачати збільшення обсягів реалізації, розширення асортименту, вихід на нові ринки, відкриття торговельних об'єктів, розвиток електронної торгівлі, модернізацію складської та логістичної інфраструктури або підвищення фінансової стійкості. Цілі повинні бути конкретними, узгодженими із загальною стратегією підприємства та забезпеченими відповідними фінансовими можливостями. На третьому етапі прогнозується потреба у фінансових ресурсах за основними напрямами діяльності. Доцільно окремо визначати кошти, необхідні для підтримання операційної діяльності, формування товарних запасів, реалізації інвестиційних проєктів, упровадження цифрових технологій та створення резерву фінансової безпеки. При цьому мають ураховуватися сезонність продажів, очікувані зміни попиту, строки товарного обороту, умови розрахунків із постачальниками та ймовірне зростання операційних витрат. Четвертий етап охоплює обґрунтування джерел фінансування та їх узгодження з напрямами використання коштів. Вибір має здійснюватися з урахуванням вартості залучення ресурсів, строків користування ними, фінансових ризиків і можливості своєчасного виконання зобов'язань. Стратегічні інвестиції доцільно фінансувати за рахунок довгострокових ресурсів, тоді як короткострокове фінансування варто спрямовувати переважно на поповнення запасів і покриття тимчасових розривів між надходженнями та виплатами. Особливе місце у запропонованому підході належить сценарному плануванню. Його застосування дає змогу заздалегідь визначити порядок фінансових дій за різних умов розвитку ринку та уникнути несистемного скорочення витрат у разі погіршення ситуації. На етапі реалізації стратегічного фінансового плану заплановані обсяги ресурсів розподіляються між структурними підрозділами та напрямами діяльності. Водночас визначаються відповідальні особи, строки виконання заходів і порядок взаємодії фінансових, комерційних, логістичних та інвестиційних підрозділів, що забезпечує перетворення стратегічних фінансових орієнтирів на конкретні бюджети, графіки фінансування та управлінські завдання.

Зміст стратегічного фінансового плану має враховувати розмір торговельного підприємства, оскільки масштаби діяльності визначають доступність джерел фінансування, рівень ризику та пріоритети використання коштів (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості стратегічного планування фінансових ресурсів торговельних підприємств

Характеристика	Малі та мікропідприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
Основна мета	Забезпечення платоспроможності та безперервності діяльності	Фінансове забезпечення стабільного зростання	Збільшення вартості бізнесу та масштабування
Пріоритет фінансування	Товарні запаси, поточні витрати, резерв ліквідності	Розширення асортименту, логістики та каналів збуту	Інвестиційні проєкти, цифровізація, розвиток мережі
Переважні джерела	Власні кошти, комерційний кредит, короткострокове кредитування	Прибуток, банківські кредити, лізинг, партнерське фінансування	Довгострокові кредити, інвестиційний капітал, облігаційне та проєктне фінансування
Основні ризики	Дефіцит оборотних коштів і низький резерв ліквідності	Зростання боргового навантаження та нестача інвестицій	Висока капіталомісткість, складність координації та масштаб фінансових втрат
Горизонт планування	Переважно коротко- та середньостроковий	Середньо- і довгостроковий	Довгостроковий із деталізацією за напрямами діяльності

Джерело: розроблено авторами

Для малих і мікропідприємств першочергове значення має збереження ліквідності та достатнього обсягу оборотних коштів. Їх фінансові плани повинні передбачати резерв для покриття короткострокових касових розривів і непередбаченого зростання закупівельних цін. Для середніх підприємств стратегічне планування має бути спрямоване на пошук оптимального співвідношення власного й позикового капіталу та фінансування розширення діяльності. Великі підприємства потребують диверсифікації джерел фінансування, узгодження фінансових планів окремих підрозділів і комплексного оцінювання великих інвестиційних рішень.

Завершальним етапом є контроль реалізації стратегічного фінансового плану. Він має забезпечувати своєчасне виявлення відхилень між запланованими та фактичними результатами, встановлення причин їх виникнення і прийняття рішень щодо коригування обсягів, джерел та напрямів фінансування. Для цього пропонується використовувати систему показників, згрупованих за ключовими напрямами фінансової діяльності (табл. 4).

Таблиця 4

Показники контролю реалізації стратегічного фінансового плану торговельного підприємства

Напрям контролю	Основні показники	Призначення
Забезпеченість ресурсами	Обсяг власних і залучених коштів, відповідність фактичного фінансування запланованій потребі	Визначення достатності фінансового забезпечення
Ліквідність і платоспроможність	Коефіцієнти ліквідності, наявність прострочених зобов'язань, обсяг вільних коштів	Оцінювання здатності своєчасно виконувати зобов'язання
Оборотність	Тривалість обороту товарних запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості	Контроль швидкості повернення вкладених коштів
Структура фінансування	Співвідношення власних і позикових ресурсів, рівень боргового навантаження	Визначення фінансової незалежності та ризику
Результативність	Прибутковість, рентабельність, операційний грошовий потік	Оцінювання ефективності використання ресурсів
Реалізація стратегічних заходів	Виконання інвестиційного бюджету, фінансування цифровізації та розвитку мережі	Контроль досягнення довгострокових цілей

Джерело: розроблено авторами

Періодичність контролю доцільно диференціювати залежно від характеру показників. Ліквідність, рух коштів і стан товарних запасів потребують оперативного моніторингу, тоді як структура капіталу, прибутковість та виконання інвестиційної програми можуть оцінюватися щомісячно, щоквартально або за результатами року. У разі суттєвого відхилення фактичних показників від запланованих підприємство має переглядати прогноз фінансових потреб, змінювати пріоритети розподілу коштів або переходити до іншого сценарію фінансового забезпечення.

Таким чином, запропонований методичний підхід поєднує оцінювання поточного фінансового стану, стратегічні цілі, прогнозування потреби в ресурсах, вибір джерел фінансування, сценарне планування та контроль результатів. Його відмінною рисою є врахування галузевої специфіки торгівлі й розміру підприємства, що дає змогу узгодити фінансові можливості з напрямами розвитку та своєчасно адаптувати стратегічний фінансовий план до змін середовища.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Проведене дослідження засвідчило вагоме місце торговельних підприємств у структурі національного підприємництва, незважаючи на скорочення їх кількості та частки у 2015–2025 рр. Встановлено значні відмінності у фінансових можливостях підприємств різних розмірів, що обґрунтовує необхідність диференційованого стратегічного планування фінансових ресурсів. Запропонований методичний підхід поєднує діагностику фінансового стану, визначення стратегічних цілей, прогнозування потреби у фінансуванні, вибір джерел залучення коштів, сценарне планування, реалізацію плану та контроль результатів. Його застосування сприятиме підтриманню ліквідності, збалансуванню структури фінансування та узгодженню фінансових можливостей торговельного підприємства зі стратегічними напрямами його розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають в апробації запропонованого підходу на торговельних підприємствах різних розмірів, обґрунтуванні критеріїв вибору сценаріїв фінансового забезпечення та визначенні граничних значень показників контролю. Доцільним є також дослідження можливостей цифровізації стратегічного фінансового планування з урахуванням змін попиту, оборотності товарних запасів, ризиків порушення постачання та доступності зовнішнього фінансування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Louw E., Hall J. H., Pradhan R. P. The relationship between working capital management and profitability: evidence from South African retail and construction firms. *Global Business Review*. 2022. Vol. 23(2). P. 313–333. DOI: https://doi.org/10.1177/0972150919865104
2. Otoo F. N. K. Assessing the influence of financial management practices on organizational performance of small- and medium-scale enterprises. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*. 2024. Vol. 21(2). P. 162–188. DOI: https://doi.org/10.1108/XJM-09-2023-0192
3. Zhou F., Liu Y., Traiwannakij S., Triatmanto B. Strategic budgeting and budgeting evaluation effects on China's manufacturing companies' performance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18(4). Article 172. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm18040172
4. Парасій-Вергуненко І. М., Ковальчук О. А., Волошина О. А. Компаративний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу торговельних підприємств: методичні аспекти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 4, № 51. С. 245–257. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4099
5. Швиданенко Г. О., Пономаренко О. О., Швиданенко В. Г. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22
6. Юрчишена Л. В., Синусик А. Т. Концептуальні підходи до вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-67
7. Чумак О. В., Мельничук І. І., Левіна М. В. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163
8. Титенко Л. В., Кизюн В. В., Печніков С. В. Фінансова стратегія в системі обліково-аналітичного забезпечення управління. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 76, № 3. С. 58–66. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.058
9. Стусь Ю. В., Чумаченко О. Г. Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 80–89. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89
10. Гудзь О. Є., Стецюк П. А., Навроцький С. А., Алексійчук В. М. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Фінансово-кредитна*

діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. Т. 1, № 32. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200530

11. Коненко В. В., Рудаченко О. О. Розвиток роздрібної торгівлі на основі сучасних та інноваційних технологій. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.10

12. Рудаченко О. О., Коненко В. В. Управління інвестиційною стратегією розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.11

13. *Державна служба статистики України. URL:* https://stat.gov.ua/uk

REFERENCES:

1. Louw, E., Hall, J. H., Pradhan, R. P. (2022). The relationship between working capital management and profitability: evidence from South African retail and construction firms. *Global Business Review, 23*(2), 313–333. https://doi.org/10.1177/0972150919865104

2. Otoo, F. N. K. (2024). Assessing the influence of financial management practices on organizational performance of small- and medium-scale enterprises. *Vilakshan – XIMB Journal of Management, 21*(2), 162–188. https://doi.org/10.1108/XJM-09-2023-0192

3. Zhou, F., Liu, Y., Traiwannakij, S., Triatmanto, B. (2025). Strategic budgeting and budgeting evaluation effects on China's manufacturing companies' performance. *Journal of Risk and Financial Management, 18*(4), 172. https://doi.org/10.3390/jrfm18040172

4. Parasii-Verhunenko, I. M., Kovalchuk, O. A., Voloshyna, O. A. (2023). Komparatyvnyi analiz efektyvnosti ta povnoty vykorystannia resursnoho potentsialu torhovelnykh pidpryiemstv: metodychni aspekty [Comparative analysis of the efficiency and completeness of using the resource potential of trade enterprises: methodological aspects]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky, 4*(51), 245–257. https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4099

5. Shvydanenko, H. O., Ponomarenko, O. O., Shvydanenko, V. H. (2024). Kontseptualni zasady formuvannia i vdoskonalennia finansovoi stratehii ta polityky subiekta hospodariuvannia v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Conceptual foundations for the formation and improvement of the financial strategy and policy of a business entity under global instability]. *Ekonomika ta suspilstvo, 65*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22

6. Yurchyshena, L. V., Synusyk, A. T. (2023). Kontseptualni pidkhody do vdoskonalennia finansovoi stratehii rozvytku pidpryiemstva [Conceptual approaches to improving the financial strategy of enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo, 57*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-67

7. Chumak, O. V., Melnychuk, I. I., Levina, M. V. (2024). Kontseptualni zasady formuvannia finansovoi polityky v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Conceptual foundations for financial policy formation in the system of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo, 62*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163

8. Tytenko, L. V., Kyziun, V. V., Pechnikov, S. V. (2022). Finansova stratehiia v systemi oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia [Financial strategy in the system of accounting and analytical support for management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk, 76*(3), 58–66. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.058

9. Stus, Yu. V., Chumachenko, O. H. (2024). Upravlinnia finansovymy resursamy pidpryiemstva [Management of an enterprise's financial resources]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK", 4*(76), 80–89. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89

10. Hudz, O. Ye., Stetsiuk, P. A., Navrotskyi, S. A., Aleksiichuk, V. M. (2020). Kontseptualni zasady formuvannia systemy upravlinnia finansovymy resursamy pidpryiemstv [Conceptual foundations for forming a system of enterprise financial resource management]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky, 1*(32). https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200530

11. Konenko, V. V., Rudachenko, O. O. (2025). Rozvytok rozdribnoi torhivli na osnovi suchasnykh ta innovatsiinykh tekhnolohii [Development of retail trade based on modern and innovative technologies]. *Efektyvna ekonomika, 9*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.10

12. Rudachenko, O. O., Konenko, V. V. (2025). Upravlinnia investytsiinoiu stratehiieiu rozvytku pidpryiemnytskoi diialnosti u sferi torhivli [Management of the investment strategy for entrepreneurial activity development in the trade sector]. *Efektyvna ekonomika, 10*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.11

13. State Statistics Service of Ukraine. Available at: https://stat.gov.ua/uk

STRATEGIC PLANNING OF FINANCIAL RESOURCES OF TRADE ENTERPRISES

RUDACHENKO Olha, SMACHYLO Valentyna
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
BOZHYDAI Iryna
State Biotechnological University

It has been established that financial resources constitute the foundation for the continuous operation and long-term development of trade enterprises, supporting inventory formation, the fulfilment of current obligations, the modernisation of material and technical facilities, and the introduction of digital technologies. The dynamics of operating enterprises in Ukraine during 2015–2025 were analysed. The share of trade enterprises in their total number was found to have decreased from 27.27% to 24.30%. Small and microenterprises were identified as predominant in the trade sector, accounting for 95.79% in 2025, which necessitates the differentiation of financial decisions according to the scale of business

operations. The concept of strategic financial resource planning was clarified as a systematic process of determining long-term financing needs, substantiating funding sources, establishing priorities for resource allocation, and monitoring the effectiveness of their use in accordance with the enterprise's objectives.

Internal, borrowed, raised, and alternative sources of financial resources for trade enterprises were systematised, and their advantages, limitations, and strategic purposes were identified. A methodological approach was proposed that encompasses financial condition diagnostics, the definition of strategic objectives, forecasting resource requirements, substantiating funding sources, developing scenarios, implementing the strategic financial plan, and monitoring the results achieved. The specific features of planning for small, medium-sized, and large trade enterprises were determined, considering differences in their scale of operations, capital structure, access to financing, and exposure to financial risks. A system of control indicators was developed to assess resource adequacy, liquidity and solvency, turnover, financing structure, performance, and the implementation of strategic measures. Applying the proposed approach will facilitate a balanced combination of funding sources and uses, align financial capabilities with development priorities, maintain solvency, and ensure the timely adaptation of financial decisions to changes in the external environment.

Keywords: strategic planning, financial resources, trade enterprises, financial strategy, financial support, financial management, sources of financing, financial stability, financial risks, operational efficiency.