Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики та економіки
_____ Тарас ВІЙЧУК
«__» _____ 2025 р.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи -
ЛУЦЬКА Анастасія Романівна _____
(підпис)

Науковий керівник –
кандидат економічних наук, доцент
СКОТНИЙ Павло Валерійович _____
(підпис)

Дрогобич, 2025

Захист магістерської роботи

Тема: Організаційно-фінансовий механізм реалізації стратегії організації
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____ Голова ЕК _____ _____
дата підпис прізвище, ім'я

Секретар ЕК _____ _____
підпис прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Луцька А. Р. Організаційно-фінансовий механізм реалізації стратегії організації. - Рукопис.

Проаналізовано сутність та роль стратегії у діяльності підприємства, визначено ключові компоненти організаційно-фінансового механізму, його структуру та функції. Здійснено огляд методичних підходів до оцінювання ефективності механізму, порівняно їх переваги й обмеження.

Проведено детальний аналіз організаційно-фінансового стану ТзОВ «Неском», у тому числі оцінку фінансових результатів, ліквідності, стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства. Визначено ключові проблемні зони та запропоновано напрями формування ефективної організаційно-фінансової системи для реалізації стратегії підприємства.

Здійснено оцінку можливостей впровадження інноваційних інструментів у фінансове управління, зокрема програмного забезпечення M.E.Doc та додаткових цифрових платформ для планування і контролю фінансових потоків. Запропоновано розвиток інноваційно-орієнтованої стратегії управління фінансовими ресурсами.

Ключові слова: стратегія, організаційно-фінансовий механізм, фінансовий аналіз, інноваційні інструменти, рентабельність, цифровізація.

SUMMARY

Lutska, A. R. Organizational and financial mechanism for implementing an organization's strategy. – Manuscript.

The essence and role of strategy in an enterprise's activities are analyzed, and the key components, structure, and functions of the organizational and financial mechanism are identified. A review of methodological approaches to evaluating the mechanism's effectiveness is provided, comparing their advantages and limitations.

A detailed analysis of the organizational and financial condition of Neskom LLC is conducted, including an assessment of financial results, liquidity, stability, business activity, and profitability. Key problem areas are identified, and directions for forming an effective organizational and financial system for implementing the company's strategy are proposed.

The potential for implementing innovative tools in financial management is assessed, including the M.E.Doc software and additional digital platforms for planning and controlling financial flows. A development plan for an innovation-oriented strategy for managing financial resources is proposed.

Keywords: strategy, organizational and financial mechanism, financial analysis, innovative tools, profitability, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ 9
1.1. Сутність, зміст та роль стратегії у діяльності організації 9
1.2. Організаційно-фінансовий механізм реалізації стратегії: сутність, структура та функції 15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії 21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВИЙ СИСТЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЗОВ «НЕСКОМ» ... 26
2.1. Аналіз організаційно-фінансового стану ТзОВ «НЕСКОМ» 26
2.2. Формування організаційно-фінансової системи реалізації стратегії підприємства 38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ МЕХАНІЗМАМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЗОВ «НЕСКОМ» 45
3.1. Впровадження інноваційних інструментів у систему фінансового управління підприємства 45
3.2. Розвиток інноваційно-орієнтованої стратегії управління фінансовими ресурсами ТзОВ «НЕСКОМ» 51
ВИСНОВКИ 54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58
ДОДАТКИ 67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективна реалізація стратегії розвитку організації потребує формування дієвого організаційно-фінансового механізму. Саме він забезпечує узгодженість стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства, визначає інструменти фінансового забезпечення, розподілу та контролю використання ресурсів, а також формує передумови для гнучкої адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища. Умови воєнного стану в Україні, енергетичні ризики, коливання валютних курсів та зростання вартості ресурсів актуалізують потребу в оновлених підходах до управління фінансовими потоками та стратегічним бюджетуванням.

Традиційні моделі стратегічного управління вже не повною мірою відповідають сучасним викликам, оскільки не враховують багатовимірний характер ризиків та необхідність інтеграції інноваційних, цифрових і антикризових інструментів у фінансовий та організаційний механізми. Це зумовлює потребу в глибокому науковому дослідженні сутності, структури та особливостей функціонування організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії організації, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика стратегічного управління та забезпечення його інструментами розкрита в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг та Р. Аккоф, які обґрунтували підходи до формування стратегічних рішень. Питання сутності та організаційного забезпечення реалізації стратегій досліджували В.В. Македон, С.М. Клименко, Ю.С. Погорелов, В.М. Кобєлєв, Ю.В. Захарченко, А. Томпсон, А. Стрікленд та інші науковці. У вітчизняній літературі методи фінансового забезпечення стратегічного розвитку розкриті

у працях С. Б. Довбня, І. В. Папуша, С. М. Савченка, В. Г. Нікітіна, Р. І. Малого, І. І. Нагорної та інших. Проте, незважаючи на достатню кількість публікацій, комплексне дослідження організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії на прикладі конкретного підприємства залишається актуальним.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналітичні підходи та розробка рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії ТзОВ «НЕСКОМ».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі ***завдання:***

– визначити сутність, зміст та роль стратегії у діяльності організації;

– розкрити цілі, структуру та функції організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії;

– дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності організаційно-фінансового механізму;

– здійснити аналіз організаційно-фінансового стану ТзОВ «НЕСКОМ»;

– розробити заходи щодо формування організаційно-фінансової системи реалізації стратегії підприємства;

– запропонувати інноваційні інструменти у систему фінансового управління ТзОВ «НЕСКОМ»;

– обґрунтувати напрям розвитку інноваційно-орієнтованої стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та управлінських рішень, які забезпечують реалізацію стратегії ТзОВ «НЕСКОМ».

Методологічною основою дослідження є широкий спектр методів: системного аналізу використано для з'ясування структури організаційно-фінансового механізму; індукції та дедукції застосовано для узагальнення наукових підходів та формування висновків; економічного аналізу

використано при оцінці фінансових показників ТзОВ «НЕСКОМ»; моделювання та прогнозування застосовано для розробки рекомендацій щодо вдосконалення механізму реалізації стратегії.

Інформаційною базою дослідження стали закони України, нормативно-правові акти, фінансова та статистична звітність ТзОВ «НЕСКОМ», наукові праці українських і зарубіжних авторів, публікації у фахових виданнях та дані із відкритих інформаційних ресурсів.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягає у поглибленні підходів до формування організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії та розробці практичної моделі його впровадження для ТзОВ «НЕСКОМ».

Результати магістерського дослідження апробовані у науковому журналі АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ (фахове видання) - Карпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх впровадження в управлінську діяльність підприємства для підвищення його стратегічної ефективності. Запропоновані рекомендації можуть бути використані як основа для формування нових управлінських рішень, оптимізації фінансових потоків та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок комп'ютерного тексту, містить 12 таблиць, 7 рисунків та 10 формул. Список використаних джерел налічує 53 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, зміст та роль стратегії у діяльності організації

Характер сучасного економічного середовища формує для бізнесу підвищений рівень непередбачуваності та ризиків. У таких умовах підприємства змушені розробляти власні стратегічні орієнтири, які забезпечать стабільність функціонування та можливість утримувати позиції у вибраному ринковому сегменті. Сформована стратегія має ґрунтуватися на принципах раціонального використання ресурсів, зменшення витрат і зростання фінансових результатів. У такому випадку вона надасть змогу підприємству досягти найвищої можливій ефективності залучених матеріальних, людських і фінансових ресурсів [4, с.31].

Чітко вибудувана стратегія виконує не тільки функцію орієнтиру розвитку, але й слугує механізмом підтримки стабільної роботи підприємства у складних умовах [2, с.111; 45, с.99]. Вона визначає послідовність управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію операційних процесів, а також пропонує інструменти реагування на кризові ситуації та ринкові коливання. Стратегія дає можливість адаптувати діяльність бізнесу до зовнішніх змін, розробляти альтернативні сценарії дій для мінімізації ризиків та збереження конкурентоспроможності [4, с.31].

Стратегія організації є фундаментальним елементом управлінської діяльності, який визначає загальний напрям її розвитку та засоби досягнення поставлених цілей. У науковій літературі стратегія розглядається як система рішень та дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його стабільного функціонування та довгострокового зростання. Вона формує основу для планування, управління ресурсами, прийняття ключових рішень та забезпечення ефективного розвитку організації в умовах ринкового середовища.

Сутність стратегії полягає у визначенні головного напряму діяльності підприємства, який відповідає його місії та цілям. Стратегія виступає як інструмент узгодження внутрішніх можливостей організації з зовнішніми умовами, забезпечує систематичний підхід до управління. Вона поєднує довгострокові орієнтири з короткостроковими рішеннями, дозволяє підприємству адаптуватися до змін середовища, мінімізувати ризики та використовувати існуючі ресурси максимально ефективно.

На рівні підприємства стратегія може мати кілька аспектів:

– напрям розвитку – визначає, в яких сферах та сегментах ринку підприємство буде діяти;

– цілі та завдання – формують систему бажаних результатів і показників ефективності діяльності;

– методи досягнення – визначає конкретні дії, ресурси та інструменти, необхідні для реалізації цілей.

Зміст стратегії відображає комплекс дій, рішень та пріоритетів, які забезпечують ефективне функціонування організації. Він містить: стратегічні цілі – конкретні, довгострокові орієнтири, які визначають майбутній стан підприємства; пріоритетні напрями діяльності – ключові сфери, в яких організація планує досягти успіху; розподіл ресурсів – оптимізацію матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів для досягнення цілей; механізми контролю та адаптації – системи моніторингу та оцінки виконання стратегії.

Аналізуючи різні наукові підходи до трактування поняття «стратегія» (табл. 1.1), можна дійти висновку, що універсального та однозначного визначення цього терміна не існує. Кожен дослідник робить акцент на окремих аспектах: від стратегічного бачення і планування до процесу постійних змін та адаптації. Саме тому поняття «стратегія» розкривається як багатовимірна категорія, яка поєднує цілі, інструменти, напрями розвитку й механізми реалізації, які забезпечують довготривале функціонування підприємства.

Таблиця 1.1

Підходи різних учених до визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення поняття
1	2
В.В. Македон [23]	Стратегія – це ключовий курс розвитку компанії, який керівництво оформлює у вигляді системи довгострокових цілей, завдань та напрямів діяльності, які мають забезпечити досягнення необхідних результатів та підвищення ефективності бізнесу. Фактично вона виступає узгодженим планом дій, спрямованим на реалізацію стратегічних намірів.
С.М. Клименко [14]	Учений трактує стратегію як тривалий і якісно визначений вектор розвитку підприємства, який охоплює характер діяльності, її форми, ресурси, внутрішні взаємовідносини та позиціонування організації у зовнішньому середовищі. Стратегія задає загальний рух бізнесу, визначає його майбутній стан і забезпечує досягнення поставлених довгострокових цілей.
Ю.С. Погорелов [30]	Автор інтерпретує стратегію як постійний, динамічний процес, який здійснюється відповідно до певної програми розвитку. Вона проявляється через послідовні зміни станів підприємства, кожен з яких формує нові характеристики та можливості.
В.М. Кобєлєв та Ю.В. Захарченко [15]	Стратегія – це гнучкий комплекс взаємопов'язаних дій, який постійно уточнюється та спрямований на досягнення узгоджених цілей та забезпечення стабільного функціонування підприємства як у коротко-, так і в довгостроковому періоді.
А. Томпсон та А. Стрікленд [53]	Дослідники розглядають стратегію як послідовний план компанії, який стартує з формування місії, переходить у розробку конкретних цілей та завершується оформленням завдань, відповідальність за виконання яких розподілена між окремими виконавцями.
П. В. Брінь, М. В. Прокоп, М. Н. Нехме [5]	Зазначається, що стратегія може бути ефективною лише тоді, коли вона базується на стійких конкурентних перевагах. Товар чи послуга мають володіти такими властивостями, які суттєво відрізняють їх від пропозицій конкурентів, і формуватися вони повинні відповідно до принципів сталого розвитку.
В. А. Власенко [7]	Стратегія – це процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
І. Денисюк [11]	Стратегія розвитку підприємства – це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.
Л.П. Артеменко, О.В. Гук та Ж.М. Жигалкевич [1]	Визначають стратегію розвитку підприємства, як забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.

Продовження табл. 1.1

1	2
О.В. Тур [37]	Стратегія – це комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб`єкта.
М. В. Хацер [41]	Стратегія – це комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб`єкта.

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 7; 11; 14; 15; 23; 30; 37; 41; 53]

Основні характеристики стратегій розглянуті у табл. 1.2. Основними з них є визначення загальних напрямів розвитку, забезпечення фокусування на ключових можливостях, гнучкість та адаптивність стратегії, можливість коригування на основі зворотного зв’язку, а також взаємозв’язок стратегічних рішень та орієнтирів на різних рівнях управління.

Таблиця 1.2

Основні характеристики стратегій стратегії

№	Характеристика
1	2
1	Процес формування стратегії не завершується негайними діями, а визначає загальні орієнтири розвитку, дотримання яких забезпечує зміцнення та розширення позицій підприємства.
2	Сформована стратегія виступає основою для створення стратегічних ініціатив шляхом цілеспрямованого пошуку. Вона допомагає зосередити увагу на ключових можливостях та одночасно відкинути ті варіанти, які суперечать стратегічній логіці.
3	Потреба у реалізації конкретної стратегії зникає, якщо фактичний розвиток підприємства самостійно приводить його до запланованих результатів.
4	Під час визначення стратегічних напрямів передбачити всі можливі варіанти майбутніх рішень неможливо, тому на початкових етапах доводиться працювати з узагальненою та неповною інформацією.
5	У процесі стратегічного пошуку з’являються детальніші альтернативи та точніші дані, які можуть поставити під сумнів початкове стратегічне бачення.
6	Для вибору конкретних проєктів підприємства використовують і стратегії, і орієнтири, хоча вони мають різну природу: орієнтир – це ціль, а стратегія – шлях її досягнення. При зміні цілей змінюється і релевантність обраної стратегії.

Продовження табл. 1.2

1	2
7	Стратегії та орієнтири можуть змінюватися місцями залежно від рівня управління: те, що є стратегічним рішенням на верхньому рівні, на нижньому може виконувати функцію орієнтира. Наприклад, частка ринку в одних випадках виступає стратегічною метою, а в інших – стратегічним інструментом.
8	Оскільки як стратегії, так і орієнтири формуються всередині підприємства, виникає природна управлінська ієрархія: на вищих рівнях вони виступають стратегічними елементами, тоді як на нижчих – трансформуються у поточні орієнтири та критерії рішень.

Джерело: складено автором на основі [22, с.6; 44, с.322]

Для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства необхідний чіткий і послідовний план дій, який враховує внутрішні та зовнішні фактори розвитку. План дозволяє визначити пріоритети та розподіл ресурсів для досягнення поставлених завдань. Він передбачає аналіз поточного стану підприємства, оцінку можливостей і загроз, а також визначення ключових напрямів розвитку. Завдяки цьому керівництво отримує змогу адаптувати стратегію у разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов [19; 26, с.120]. На основі цих принципів і внаслідок проведеного теоретичного дослідження запропоновано модель процесу формування стратегії підприємства (рис. 1.1). Модель починається з визначення місії підприємства, яка визначає його основну мету та призначення. Далі проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для оцінки ресурсів, можливостей та загроз. Наступними етапами є встановлення стратегічних цілей і розробка стратегії, яка конкретизує шляхи досягнення цих цілей. Потім формуються плани впровадження стратегії, включаючи політики, бюджети та проекти, а завершальним кроком є створення механізмів контролю за реалізацією стратегії.

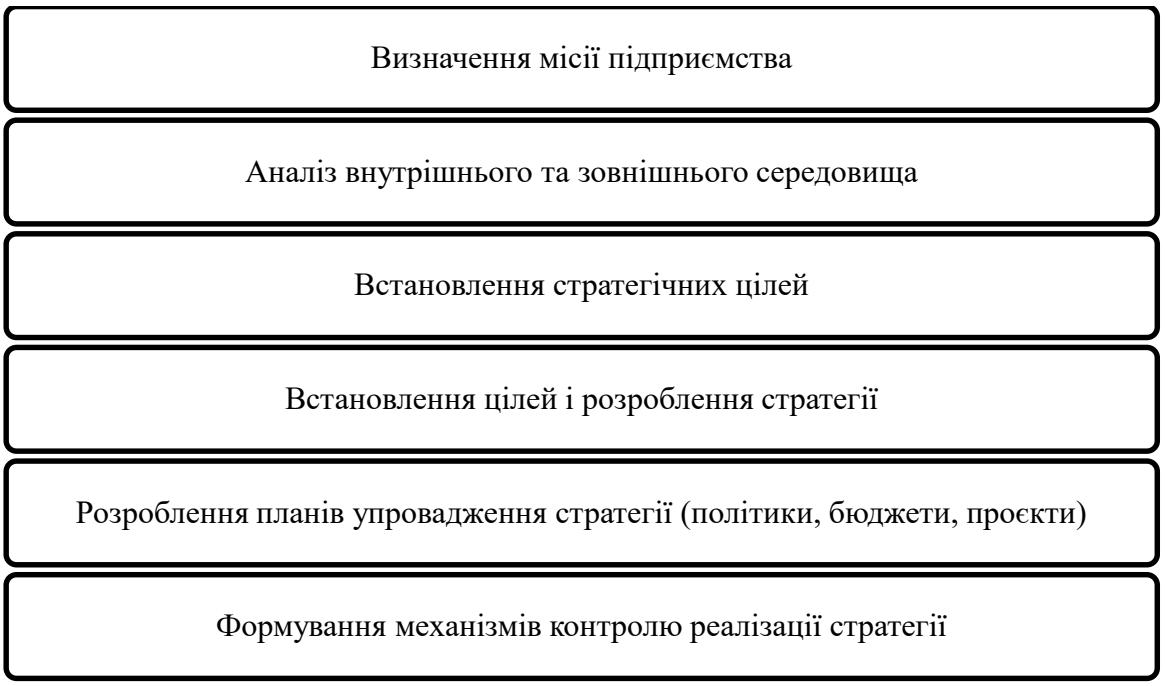

Рис. 1.1. Модель процесу розробки стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [12, с.158; 22, с.6]

Стратегія розвитку підприємства формується з урахуванням конкретного завдання або місії, яку організація прагне реалізувати, при цьому різноманіття цілей визначає широкий спектр можливих стратегічних напрямів. Проте відомі підходи до стратегій часто ґрунтуються не стільки на цілях компанії, скільки на характері її діяльності в економічних відносинах. Основні принципи, яким повинна відповідати стратегія, передбачають: орієнтацію на досягнення довгострокових цілей підприємства як економічної системи та задоволення економічних інтересів власників; можливість багатоваріантного розвитку напрямів діяльності, який визначається динамікою зовнішнього середовища; постійну адаптацію до змін як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування; а також синергетичну цілісність стратегій [9, с.7; 46, с.40].

Роль стратегії у діяльності організації є багатогранною і передбачає кілька ключових аспектів [21, с.105; 48, с.129-130]:

– систематизацію діяльності, адже стратегія дозволяє чітко визначити пріоритети та структуру діяльності підприємства;

– адаптацію до змін зовнішнього середовища, адже стратегічне

планування дає змогу підприємству передбачати ринкові коливання, реагувати на конкуренцію, регулювати ризики та використовувати нові можливості;

– досягнення конкурентних переваг, адже правильно сформульована стратегія визначає унікальні характеристики товарів або послуг, які відрізняють підприємство від конкурентів і забезпечують його стійке положення на ринку;

– формування цілей і пріоритетів розвитку;

– планування та контроль ефективності, стратегія є основою для розробки планів дій та механізмів оцінки їх результативності;

– забезпечення стабільності та стійкості підприємства.

Стратегія має вирішальне значення для організації, оскільки вона визначає не лише поточні дії, а й довгострокову перспективу розвитку. Без стратегії підприємство ризикує втратити напрямок розвитку, ефективність використання ресурсів знижується, а здатність до адаптації до змін ринку стає обмеженою. Стратегія дозволяє поєднувати планування та реалізацію, забезпечує логічний перехід від визначення місії і цілей до конкретних управлінських рішень та оперативних дій. Вона формує основу для розвитку корпоративної культури, мотивації персоналу та створення конкурентних переваг, які гарантують довгостроковий успіх організації [3, с.124; 10].

Отже, стратегія є невід'ємним елементом ефективного управління підприємством. Вона об'єднує планування, ресурсне забезпечення, контроль та адаптацію до змін середовища.

1.2. Організаційно-фінансовий механізм реалізації стратегії: сутність, структура та функції

Організаційно-фінансовий механізм реалізації стратегії підприємства є інструментом забезпечення ефективної діяльності організації та досягнення її стратегічних цілей. Він виступає комплексною системою, яка поєднує

управлінські, фінансові та економічні процеси, спрямовані на забезпечення стабільності, розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого економічного середовища [18; 12, с.154]. Сутність такого механізму полягає у створенні ефективної взаємодії між усіма елементами підприємства та зовнішніми учасниками ринку.

Функціонування організаційно-фінансового механізму передбачає інтеграцію управлінських рішень із фінансовими інструментами, формування фінансової стратегії підприємства, планування фінансових потоків, аналіз фінансової звітності та прогнозування доходів, а також визначення джерел фінансування розвитку. Однією з важливих складових механізму є ефективне управління основним та оборотним капіталом, який забезпечує безперервність операційної діяльності та гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов [18].

Структура організаційно-фінансового механізму має кілька взаємопов’язаних елементів. До основних компонентів відносяться [18; 32, с.250; 33]:

– фінансовий блок, який охоплює управління активами, пасивами, прибутковістю та ліквідністю підприємства. Тут здійснюється контроль за рухом грошових коштів, оцінка рентабельності, ліквідності та платоспроможності, а також управління інвестиційними проектами;

– управлінський блок, який відповідає за стратегічне та оперативне планування, координацію діяльності підрозділів і контроль за виконанням фінансових та виробничих планів;

– аналітичний блок, який забезпечує своєчасний збір, обробку та аналіз інформації для прийняття обґрунтованих рішень. До його завдань належать проведення внутрішнього та зовнішнього фінансового аналізу, економічної діагностики, а також оцінка ефективності використання ресурсів і ризиків;

– координаційний блок, який забезпечує взаємодію між структурними підрозділами підприємства та зовнішніми суб’єктами ринку, включаючи кредитні та фінансові установи, постачальників та партнерів.

Функції організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії [18]:

– планування і прогнозування, визначення фінансових цілей та ресурсів для їх досягнення, розробка сценаріїв розвитку та стратегічних проектів;

– контроль та оцінка ефективності, здійснення внутрішнього і зовнішнього фінансового аналізу, моніторинг рентабельності та ліквідності, оцінка виконання стратегічних та оперативних планів;

– управління ризиками та ресурсами, оптимізація використання основного та оборотного капіталу, раціональне інвестування фінансових ресурсів, управління кредитними та дебіторськими заборгованостями;

– координація та інтеграція процесів, забезпечення взаємодії між підрозділами, узгодження фінансових і виробничих рішень, адаптація до змін зовнішнього середовища.

Основними завданнями фінансового менеджменту є: формування фінансової стратегії підприємства, планування фінансів, аналіз фінансової звітності та прогнозування доходів, визначення джерел фінансування розвитку, ефективне управління основним та оборотним капіталом, вибір оптимальних напрямів інвестування фінансових ресурсів, раціоналізація операцій з цінними паперами, а також налагодження ефективних взаємовідносин із партнерами, суб’єктами господарювання та фінансово-кредитними установами.

Завдяки ефективному функціонуванню організаційно-фінансового механізму підприємство отримує можливість системно реалізовувати свою стратегію, забезпечувати стабільність діяльності, адаптуватися до ринкових умов та досягати довгострокових цілей. Механізм дозволяє зменшити невизначеність у процесі управління фінансовими потоками, підвищити прозорість та контроль за використанням ресурсів, а також створює передумови для розвитку конкурентних переваг організації [18; 24, с.92]. Отже, організаційно-фінансовий механізм є фундаментальним інструментом

реалізації стратегічних рішень, який забезпечує синергію між фінансовими, управлінськими та аналітичними процесами підприємства.

Фінансовий аналіз є складовою частиною комплексного дослідження організаційно-фінансового стану підприємства. Фінансовий стан організації визначається структурою її активів, джерелами їх формування та рівнем фінансової стабільності. До ключових показників аналізу фінансового стану належать забезпеченість власним обіговим капіталом, стан запасів матеріальних цінностей, ефективність використання кредитних ресурсів та їх забезпечення, обіговість оборотних коштів, а також оцінка і прогноз фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства. Показники широко застосовуються у практиці фінансових і статистичних органів для оцінки поточного стану підприємства та прийняття управлінських рішень [38].

Основними напрямами фінансового аналізу є [38]:

– оцінка показників прибутковості;

– аналіз показників рентабельності;

– дослідження фінансового стану, ліквідності, платоспроможності та ринкової стійкості підприємства;

– аналіз ефективності використання позикового капіталу;

– проведення економічної діагностики фінансового стану підприємства.

Фінансовий аналіз передбачає вивчення та доповнення аспектами, важливими для оптимізації управлінських рішень, зокрема: оцінку ефективності авансування капіталу, аналіз взаємозв’язку витрат, обороту та прибутку [38].

Фінансовий аналіз є актуальним інструментом при обґрунтуванні бізнес-планів, контролі за їх виконанням, а також у системі маркетингового управління. Головною метою фінансового аналізу є визначення ключових показників, які забезпечують об’єктивну оцінку фінансового стану підприємства, його прибутковості, змін у структурі активів і пасивів, а також

у взаєморозрахунках із дебіторами та кредиторами. Завдання та цілі фінансового аналізу залежать від конкретних користувачів інформації і досягаються через вирішення взаємопов'язаного комплексу аналітичних завдань. Основним чинником ефективного аналізу є повнота та достовірність вихідної інформації [38].

Організаційна частина організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії – це структурований комплекс управлінських інструментів, процедур і відносин, який забезпечує ефективне впровадження стратегічних рішень на всіх рівнях підприємства. Вона визначає, хто, як і за допомогою яких ресурсів реалізує стратегічні цілі, а також як координуються взаємодії між підрозділами, функціональними блоками та зовнішніми партнерами.

Сутність організаційної частини полягає в тому, що вона забезпечує логічний та послідовний перехід від стратегічного плану до конкретних управлінських дій, формує ієрархію відповідальності та контролю, а також визначає оптимальні процеси розподілу завдань між підрозділами [47, с.129].

Організаційний механізм являє собою комплекс правил, норм та процедур, які функціонують всередині підприємства, а також всі виробничі та управлінські процеси, які спрямовані на досягнення його основної мети. Найбільш наочно та послідовно цей механізм проявляється у структурі управління, оскільки саме вона інтегрує різні аспекти діяльності підприємства та регулює взаємодію між підрозділами і працівниками управлінського апарату. Завдяки організаційній структурі можливо проаналізувати розподіл функцій і повноважень, оцінити кадрову політику та фінансову діяльність, а також зрозуміти специфіку господарських процесів, які здійснює підприємство [8].

Кожна організація розглядається як цілісна система, тому з позицій системного підходу організаційний механізм визначається як сукупність методів, прийомів та інструментів, які забезпечують формування і регулювання взаємозв'язків між елементами системи, а також між нею та її внутрішнім і зовнішнім середовищем. Ефективність організаційного

механізму управління діяльністю підприємства забезпечується лише за умови дотримання певних ключових принципів: організаційна структура має повністю відповідати обраній стратегії розвитку підприємства; організаційна структура повинна узгоджуватися з умовами середовища, в якому функціонує організація; всі елементи організаційної структури повинні бути узгоджені між собою та не суперечити один одному [8].

Структура організаційної частини механізму зазвичай має такі елементи [47, с.129]:

– стратегічне управління – вищий рівень управління, який формує місію, стратегічні орієнтири та ключові показники ефективності підприємства;

– середній управлінський рівень – підрозділи, які відповідають за трансформацію загальних стратегічних завдань у конкретні програми, плани та проекти;

– функціональні блоки – служби і департаменти (маркетинг, виробництво, фінанси, HR), які реалізують оперативні дії для досягнення стратегічних цілей;

– контрольні та аналітичні підрозділи – служби, які забезпечують моніторинг виконання стратегічних планів, оцінку ефективності процесів і своєчасну корекцію дій.

– механізми координації та комунікацій – системи обміну інформацією між рівнями управління та підрозділами, які забезпечують єдність дій та своєчасне реагування на внутрішні та зовнішні зміни.

Функціями організаційної частини являються [16, с.33; 47, с.129]:

– призначення відповідальних осіб за реалізацію кожного стратегічного завдання;

– організація процесів планування та розподілу ресурсів;

– координація між підрозділами для досягнення синергії дій;

– забезпечення управлінського контролю та оперативного реагування на відхилення від плану;

– інтеграція внутрішніх процесів із зовнішніми партнерами для

ефективної реалізації стратегії;

– формування корпоративної культури та системи мотивації, яка підтримує стратегічні пріоритети.

Таким чином, організаційна частина є ключовим елементом механізму, без якого фінансова частина (розподіл ресурсів, інвестування, управління капіталом) не може бути ефективно реалізована. Вона забезпечує чітку структуру, регламентовані процеси та злагоджену взаємодію всіх складових підприємства для досягнення стратегічних цілей.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії

Оцінювання ефективності організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії є важливим етапом стратегічного контролю, який дає змогу перевірити, наскільки правильно підприємство перетворює свої стратегічні цілі в конкретні результати, а також коригує свої дії в разі відхилень. Методичні підходи до такої оцінки відображають різні перспективи: фінансові, ресурсні, процесні, ризикові та інші. Вони дозволяють сформувати моніторинг поточних показників, прогнозні оцінки, визначити стратегічні резерви або вузькі місця механізму, а також виявити, які складові організаційно-фінансового механізму найменш ефективні [13, с.137; 20, с.358].

Основні підходи до оцінювання:

1. Фінансовий підхід – базується на аналізі фінансових коефіцієнтів, які відображають ліквідність, рентабельність, платоспроможність, структуру капіталу та інші фінансові характеристики. За допомогою коефіцієнтного аналізу можна кількісно оцінити, наскільки реалізація стратегії вплинула на фінансовий стан підприємства, чи зросла ліквідність, чи підвищилася рентабельність, чи змінилася структура балансу. Аналіз дозволяє виявити

тенденції, слабкі місця або ризикові зони механізму, а також служить основою для прогнозування.

2. Вартісно-орієнтовані підходи – спрямовані на оцінку того, чи створює механізм для підприємства додаткову економічну вартість понад вартість коштів, вкладених у бізнес. Однією з популярних методик є EVA (Economic Value Added) [51]. Вона показує, наскільки прибуток підприємства перевищує вартість його капіталу. Використовуючи EVA, можна оцінити, чи ефективно фінансовий механізм реалізації стратегії перетворює ресурси у вартість, а також чи стратегічні інвестиції окупаються.

3 Процесно-аналітичний підхід – концентрується на оцінці ефективності внутрішніх процесів, які відповідають за здійснення стратегії: планування, розподіл ресурсів, координація підрозділів, контроль виконання стратегічних проектів. Процесний підхід часто супроводжується аналізом «вузьких місць», таймінгу, ефективності комунікацій, а також адаптивності механізму до змін зовнішнього середовища. За допомогою цього підходу можна оцінити управлінську складову механізму, тобто наскільки добре організаційна структура працює для реалізації стратегічних рішень.

4 Ресурсний підхід. Оцінка ресурсного потенціалу є одним із методичних підходів до перевірки, чи організаційно-фінансовий механізм має достатні ресурси (грошові, людські, матеріальні) для реалізації стратегії. За допомогою методик аналізують поточні ресурси підприємства та стратегічний «розрив», тобто, наскільки існуючі ресурси відповідають потребам майбутніх стратегічних змін [40, с.94].

5 Підхід «цілей-вимірювань» – передбачає вимірювання зв’язку між стратегічними цілями підприємства та конкретними показниками ефективності. Метод GQM+Strategies дозволяє формалізувати стратегічні цілі, поставити до них відповідні запитання й потім розробити конкретні метрики, за якими вони будуть оцінюватися. Дана методика забезпечує інтеграцію стратегічного бачення з системою вимірювань і контролю [52].

6 Комплексний (комбінований) підхід. Оскільки організаційно-фінансовий механізм має багатовимірну природу (фінанси, управління, ресурси, процеси), ефективність його реалізації краще оцінювати через поєднання методів. Наприклад, можна комбінувати коефіцієнтний аналіз, EVA, процесний підхід і ресурсну оцінку. Комбінована оцінка забезпечує глибший, багатогранний погляд на роботу механізму та дозволяє уникнути «сліпих зон».

Виявлені підходи до оцінювання систематизовані у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методичні підходи до оцінювання ефективності організаційно-фінансового механізму

Підхід	Суть	Переваги	Обмеження
Фінансовий	Аналіз ключових фінансових коефіцієнтів (ліквідність, рентабельність тощо)	Швидкий, кількісний, зрозумілий зовнішнім користувачам	Не враховує нефінансові або стратегічні інвестиції
Вартісно-орієнтований	Вимірює додану економічну вартість вище вартості капіталу	Інвестори бачать справжнє створення вартості; фокус на вартісній ефективності	Складні розрахунки капіталу, можлива непрозорість для деяких користувачів
Процесно-аналітичний	Оцінка бізнес-процесів, координації, адаптивності механізму	Ідентифікація «вузьких місць», підвищує гнучкість управління	Вимагає внутрішньої інформації, складної аналітики
Ресурсний	Аналіз ресурсного потенціалу та стратегічних прогалин	Виявляє дефіцит ресурсів, планує ресурсні стратегії	Частково суб'єктивний характер оцінки потенціалу
Цілей-вимірювань	Переведення стратегічних цілей у вимірювані показники через питання й метрики	Чітка прив'язка між стратегічними цілями та KPI, зрозумілість управлінцям	Вимагає значної аналітичної роботи, налаштування метрик
Комбінований	Поєднання кількох підходів для отримання цілісної оцінки	Комплексний огляд, мінімізація «сліпих зон»	Високі витрати часу, ресурсів, складність інтеграції

Джерело: складено автором на основі [40; 51-52]

Оцінка ефективності організаційно-фінансового механізму містить і зовнішній, і внутрішній виміри. Зовнішній фінансовий аналіз оцінюється за

допомогою публічної фінансової звітності підприємства (коефіцієнти, показники платоспроможності, ліквідності тощо). Аналіз проводять зовнішні користувачі (інвестори, кредитори) і він часто базується саме на фінансово-коефіцієнтному підході. Внутрішній аналіз здійснюється менеджментом і передбачає більш глибокі методики: процесний аналіз, ресурси, EVA, комбіновані підходи. Він враховує внутрішні дані (управлінський облік, бізнес-процеси, стратегії) і використовується для коригування стратегії, вдосконалення механізму та підвищення якості управління.

При застосуванні методик оцінювання ефективності слід враховувати певні обмеження. Коефіцієнтний підхід може не враховувати нефінансові аспекти або стратегічні інвестиції, які ще не дали прибуток. EVA-методика іноді пов’язана зі складними розрахунками капітальних витрат та вартості капіталу, а процесний підхід вимагає докладної внутрішньої інформації про бізнес-процеси, яка не завжди доступна або структурована. Ресурсна оцінка має суб’єктивні складові (оцінка потенціалу, стратегічних прогалин). Комбінований підхід хоча й дає комплексну картину, але потребує значних ресурсів на збір даних, узгодження методик і їх синтез.

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності організаційно-фінансового механізму реалізації стратегії мають бути комбінованими і гнучкими. Найкращі результати приносить комбінована оцінка, яка дозволяє поєднати фінансовий, процесний, ресурсний та вартісно-орієнтований підходи. При цьому зовнішній та внутрішній аналіз доповнюють один одного: зовнішній дає об’єктивну картину для стейкхолдерів, а внутрішній – глибоке розуміння внутрішніх механізмів і можливостей вдосконалення. Вибір методики або їх поєднання залежить від конкретних цілей оцінки, ресурсів підприємства та особливостей механізму стратегії.

Для проведення аналізу ефективності організаційно-фінансового стану підприємства у наступному розділі, обрано фінансовий підхід. Обґрунтування вибору цього методу полягає у його здатності забезпечувати комплексну

оцінку фінансового стану підприємства шляхом взаємопов’язаного аналізу різноманітних показників та їх коефіцієнтів.

Основна перевага фінансового підходу полягає в тому, що він дозволяє одночасно оцінити ліквідність, платоспроможність, рентабельність, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів. Метод забезпечує більш об’єктивний та всебічний огляд стану підприємства, на відміну від методів, які аналізують окремі аспекти діяльності ізольовано. Завдяки фінансовому підходу можна виявити як сильні сторони механізму реалізації стратегії, так і потенційні ризики та слабкі місця. Даний метод також має значну практичну цінність, оскільки він широко використовується як внутрішніми, так і зовнішніми користувачами інформації: менеджментом, інвесторами, кредиторами та державними органами. За потреби, методика дозволяє оцінити поточний стан підприємства та здійснити прогнозування фінансових показників на середньо- та довгострокову перспективу.

Таким чином, обрання фінансового підходу для аналізу у наступному розділі є виправданим з точки зору комплексності, об’єктивності та практичної застосовності. Він забезпечить максимально точну картину ефективності організаційно-фінансового стану підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВИЙ СИСТЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЗОВ «НЕСКОМ»

2.1. Аналіз організаційно-фінансового стану ТзОВ «НЕСКОМ»

ТзОВ «НЕСКОМ» було засноване у 1997 році у місті Стебник Львівської області з метою стати офіційним дилером компанії Blum. На початковому етапі діяльності компанія виступала єдиним дилером, який займався розвитком структури продажів по всій Україні. У 2002 році підприємство прийняло стратегічне рішення зосередитися на заході Україні та збільшити кількість філій у регіоні для більш тісної взаємодії з клієнтами та надання високоякісного сервісу [27].

Пріоритетними напрямками розвитку підприємства являються [27]:

– маркетинг продажів та забезпечення комфортного обслуговування покупців;

– професійна підготовка менеджерів;

– удосконалення електронних сервісів і логістики доставки.

Підприємство постійно вдосконалює ці напрямки, накопичує безцінний досвід та забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів.

Ключові показники ТзОВ «НЕСКОМ»: 2000+ постійних клієнтів, 7 філій, 60 працівників [27; 34].

На сьогодні ТзОВ «НЕСКОМ» обслуговує понад 2 000 постійних клієнтів, має 7 філій у чотирьох областях України та налічує близько 50 працівників. Досвід роботи на ринку перевищує 25 років [27].

Одним із ключових сервісів компанії є тест-драйв кухні, який доступний як у фізичних салонах, так і в онлайн-форматі. Послуга дозволяє оцінити практичні аспекти майбутньої кухні, зокрема: зручність розміщення кухонного інвентарю та продуктів, правильну роботу дверцят і шухляд, достатність простору над головою, раціональне використання кутових елементів та шафок під мийкою, а також врахування інших важливих деталей.

Тест-драйв рекомендований не лише приватним клієнтам, а й меблевим компаніям та дизайнерам для роботи зі своїми замовниками [27].

ТзОВ «НЕСКОМ» співпрацює з Blum Україна, реалізує концепцію Dynamic Space зручного планування кухонь. Основними завданнями бренд-менеджерів є проведення презентацій, семінарів та технічних навчань по продукції, а також просування бренду Blum у регіоні [27].

Організаційна структура ТзОВ «НЕСКОМ» побудована за класичною ієрархічно-функціональною моделлю з елементами регіонального менеджменту. У 2023–2024 роках штат компанії становив 48 співробітників. У 2025 році штат збільшився до 60 осіб у зв'язку з розширенням сервісів і зростанням клієнтської бази. У верхівці структури – директор (керівник підприємства), йому підпорядковується заступник директора. Вони відповідають за стратегічне управління і комерційну політику. Комерційний відділ вміщає бренд-менеджерів, менеджерів з продажу та менеджерів з роботи з ключовими клієнтами. Регіональні (філіальні) менеджери координують роботу салонів, контролюють запасні частини, організовують тест-драйви кухонь і взаємодію із локальними підрядниками. Операційно-логістичний блок складається зі складу/логістики, інженерів-монтажників, водіїв та співробітників служби доставки, які відповідають за зберігання, транспорт і встановлення меблевої фурнітури. Підтримуючі служби (фінанси й бухгалтерія, відділ кадрів) забезпечують внутрішню координацію, контроль витрат і розвиток електронних сервісів. Рішення стратегічного характеру приймаються дирекцією, тоді як оперативні питання делеговані регіональним менеджерам для швидкого реагування на запити клієнтів та місцеві умови [35].

Організаційна структура ТзОВ «НЕСКОМ» наведена на рис. 2.1.

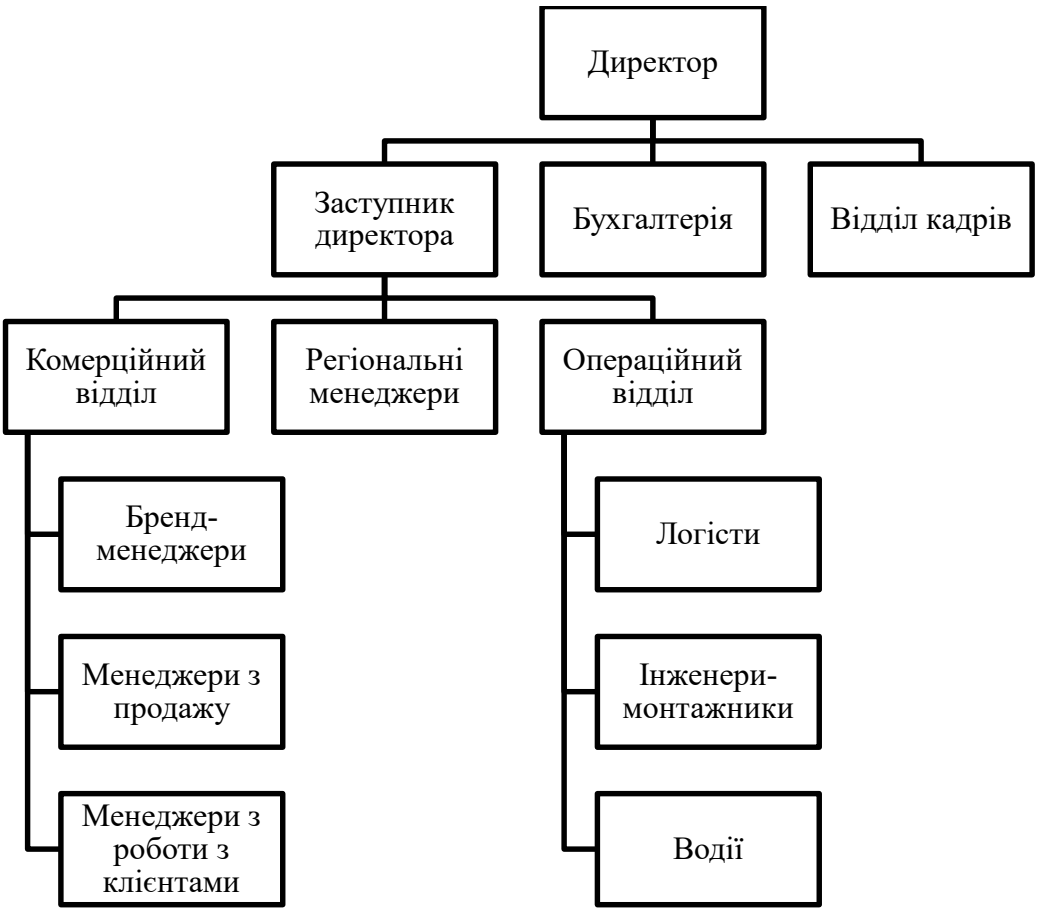

Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «НЕСКОМ»

Джерело: складено автором на основі [27; 35]

Аналіз організаційно-фінансової системи підприємства є елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінити реальний стан компанії та її здатність до довгострокового розвитку. У межах даного розділу досліджуються основні фінансові результати діяльності ТзОВ «НЕСКОМ». Отримані результати слугують фундаментом для подальшого визначення напрямів удосконалення організаційно-фінансової системи та забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства.

У табл. 2.1 здійснено аналіз фінансових результатів діяльності ТзОВ «НЕСКОМ». Баланс та Звіт про фінансові результати ТзОВ «НЕСКОМ» за 2022-2024 рр. наведені у Додатках А-В.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів діяльності ТзОВ «НЕСКОМ» за 2022-2024 рр., тис. грн

Стаття	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	160 558,20	233 386,30	268 690,90	72 828,10	35 304,60	45,36	15,13
Інші операційні доходи	973,4	355,4	1 616,50	-618,00	1 261,10	-63,49	354,84
Інші доходи	145	598,9	838,7	453,90	239,80	313,03	40,04
Разом доходи	161 676,60	234 340,60	271 146,10	72 664,00	36 805,50	44,94	15,71
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	125 200,50	184 139,00	211 953,00	58 938,50	27 814,00	47,08	15,10
Інші операційні витрати	30 551,60	37 081,60	43 462,20	6 530,00	6 380,60	21,37	17,21
Інші витрати	0,2	10,6	30,9	10,40	20,30	5200,00	191,51
Разом витрати	155 752,30	221 231,20	255 446,10	65 478,90	34 214,90	42,04	15,47
Фінансовий результат до оподаткування	5 924,30	13 109,40	15 700,00	7 185,10	2 590,60	121,28	19,76
Податок на прибуток	1 109,70	2 359,70	2 835,10	1 250,00	475,40	112,64	20,15
Чистий прибуток (збиток)	4 814,60	10 749,70	12 864,90	5 935,10	2 115,20	123,27	19,68

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз фінансового стану ТзОВ «НЕСКОМ» свідчить про стабільне зростання доходів компанії у період з 2022 по 2024 рік. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 160 558,2 тис. грн у 2022 році до 268 690,9 тис. грн у 2024 році. Інші операційні доходи показали значні коливання. Вони

зменшились у 2023 році на 63,49%, а в 2024 році відновились зростанням на 354,84%. Загальні доходи компанії збільшились із 161 676,6 тис. грн до 271 146,1 тис. грн за три роки. Водночас собівартість реалізованої продукції та інші витрати також зросли. Разом витрати у 2024 році склали 255 446,1 тис. грн, що на 15,47% більше ніж у 2023 році. Як результат, фінансовий результат до оподаткування зріс на 19,76% у 2024 році. Чистий прибуток компанії також показав позитивну динаміку, збільшившись з 4 814,6 тис. грн у 2022 році до 12 864,9 тис. грн у 2024 році.

На рис. 2.2 наведена графічна інтерпретація тенденції показників чистого доходу та чистого прибутку ТзОВ «НЕСКОМ» за 2022-2024 роки.

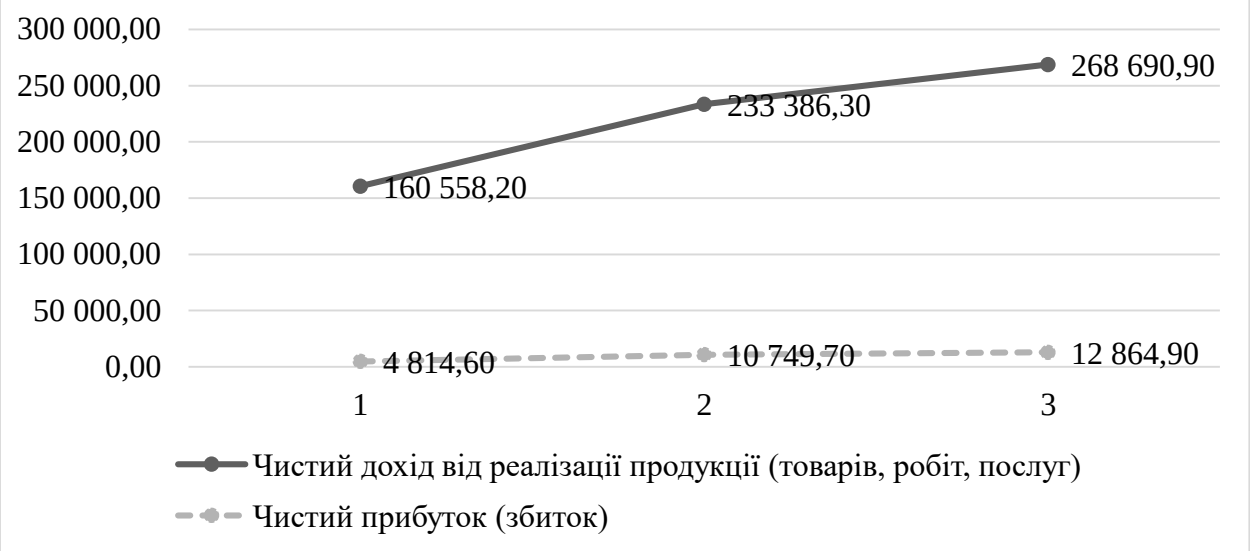

Рис. 2.2. Динаміка зміни показників чистого доходу та чистого прибутку ТзОВ «НЕСКОМ» за 2022-2024 роки, тис. грн

Джерело: складено автором на основі [36]

Наступним етапом проведемо комплексний аналіз фінансового стану підприємства (на основі форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати»). Зокрема, буде здійснено розрахунок основних показників ліквідності, визначено показники фінансової стійкості, які характеризують структуру капіталу та рівень залежності підприємства від зовнішнього фінансування, та розраховано показники рентабельності. Проведемо оцінку ділової активності компанії шляхом аналізу оборотності активів, дебіторської

заборгованості та запасів. Розраховані показники дозволять зробити обґрунтовані висновки щодо фінансового стану компанії.

Показники ліквідності:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, наскільки оборотні активи покривають короткострокові зобов'язання підприємства [43, с. 904]. Оптимальне значення: 1,5-2,5. Розраховується за формулою:

$$К_{ПЛ} = \frac{ОА}{ПЗ}, \quad \text{де:} \qquad (2.1)$$

- Кпл – коефіцієнт поточної ліквідності;

- ОА – оборотні активи, грн.

- ПЗ – поточні зобов’язання, грн.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності виключає малоліквідні запаси з розрахунку [43, с. 904]. Оптимальне значення: 1,0-1,5. Розраховується за формулою:

$$К_{ШЛ} = \frac{ОА - З}{ПЗ}, \quad \text{де:} \qquad (2.2)$$

- Кшл – коефіцієнт швидкої ліквідності;

- З – запаси, грн.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності оцінює, яка частка короткострокових зобов’язань може бути негайно погашена за рахунок найбільш ліквідних активів [43, с. 904]. Норма: 0,2-0,5. Розраховується за формулою:

$$К_{АЛ} = \frac{ГК + КФІ}{ПЗ}, \quad \text{де:} \qquad (2.3)$$

- Кал – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

- ГК – грошові кошти, грн;

- КФІ – короткострокові фінансові інвестиції, грн.

Показники фінансової стійкості:

1. Коефіцієнт автономії показує, яку частку в активах становить власний капітал [29, с. 4]. Нормативне значення: 0,5 і вище. Розраховується за формулою:

$$К_{авт} = \frac{ВК}{ЗА}, \qquad \text{де:} \qquad (2.4)$$

- Кавт – коефіцієнт автономії;

- ВК – власний капітал, грн;

- ЗА – загальна сума активів, грн.

2. Коефіцієнт фінансової залежності оцінює ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування [29, с. 4]. Чим нижчий показник, тим краще. Розраховується за формулою:

$$К_{фз} = \frac{ЗК}{ВК}, \qquad \text{де:} \qquad (2.5)$$

- ЗК – залучений капітал (зобов’язання), грн.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає, яка частка власного капіталу може бути вільно використана для оборотних потреб [29, с. 4]. Нормативне значення: 0,2-0,5. Розраховується за формулою:

$$К_{МВК} = \frac{ВК - НА}{ВК}, \qquad \text{де:} \qquad (2.6)$$

- НА – необоротні активи, грн.

4. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами показує наскільки підприємство забезпечене стабільними джерелами фінансування [29, с. 4]. Бажане значення: >0,6. Розраховується за формулою:

$$К_{ЗВК} = \frac{ВК + ДЗ}{А}, \quad \text{де:} \qquad (2.7)$$

- ДЗ – довгострокові зобов'язання, грн;

- А – активи, грн.

Показники ділової активності:

1. Коефіцієнт оборотності активів показує ефективність використання активів для генерації доходу [42, с. 4]. Розраховується за формулою:

$$К_{оа} = \frac{В}{СА}, \quad \text{де:} \qquad (2.8)$$

- В – виручка від реалізації, грн;

- СА – середньорічна вартість активів, грн.

2. Оборотність дебіторської заборгованості. Суть: чим вищий показник – тим швидше підприємство повертає гроші, надані в борг клієнтам [42, с. 4]. Розраховується за формулою:

$$К_{одз} = \frac{В}{СДЗ}, \quad \text{де:} \qquad (2.9)$$

- СДЗ – середня дебіторська заборгованість, грн.

3. Оборотність запасів показує, як часто запаси реалізуються протягом періоду [42, с. 4]. Розраховується за формулою:

$$К_{оз} = \frac{СВ}{СЗ}, \quad \text{де:} \qquad (2.10)$$

- СВ – собівартість реалізованої продукції, грн;

- СЗ – середні запаси, грн.

У табл. 2.2 наведені показники ліквідності ТзОВ «НЕСКОМ».

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТзОВ «НЕСКОМ» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,74	4,97	6,80
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,15	2,13	2,98
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,68	1,93	2,70

Джерело: складено автором на основі [36]

Показники ліквідності ТзОВ «НЕСКОМ» свідчать про суттєве покращення здатності підприємства виконувати короткострокові зобов’язання протягом 2022–2024 років. Коефіцієнт поточної ліквідності виріс із 4,74 до 6,80. Швидка ліквідність також покращилася, піднявшись до 2,98 у 2024 році. Приріст абсолютної ліквідності з 1,68 до 2,70 демонструє високу частку грошей та їх еквівалентів у структурі активів. Динаміка є свідченням фінансової стабільності та мінімізації ризику неплатоспроможності. У цілому ліквідність підприємства оцінюється як високий позитивний показник його фінансового стану.

У табл. 2.3 наведені показники фінансової стійкості ТзОВ «НЕСКОМ».

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТзОВ «НЕСКОМ» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
Коефіцієнт фінансової залежності	0,21	0,19	0,13
Коефіцієнт автономії	0,82	0,84	0,88
Коефіцієнт маневреності	0,80	0,75	0,76
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,82	0,84	0,88

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз показників фінансової стійкості ТзОВ «НЕСКОМ» за 2022–2024 роки свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності знизився з 0,21 до 0,13. Одночасно коефіцієнт автономії зріс до 0,88. Стабільність показника маневреності в межах 0,75–0,80 підтверджує достатній обсяг власних оборотних коштів. Зростання коефіцієнта забезпеченості власними коштами також вказує на зміцнення фінансової бази підприємства. Загалом фінансова стійкість ТзОВ «НЕСКОМ» у досліджуваний період посилюється та характеризується як висока.

У табл. 2.4 наведені показники ділової активності ТзОВ «НЕСКОМ».

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТзОВ «НЕСКОМ» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт оборотності активів	5,26	6,67	6,98
Оборотність дебіторської заборгованості	57,89	138,29	302,36
Оборотність запасів	8,94	11,56	12,32

Джерело: складено автором на основі [36]

Показники ділової активності ТзОВ «НЕСКОМ» демонструють значне зростання ефективності використання активів у період 2022–2024 років. Коефіцієнт оборотності активів збільшився з 5,26 до 6,98, позитивною є також динаміка оборотності дебіторської заборгованості, яка зросла більш ніж у п’ять разів. Оборотність запасів також збільшилася, досягнувши 12,32 у 2024 р. Пришвидшення обороту ресурсів позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Загалом ділова активність ТзОВ «НЕСКОМ» характеризується як висока та зростаюча.

У табл. 2.5 наведені показники рентабельності ТзОВ «НЕСКОМ».

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТзОВ «НЕСКОМ» у 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Зміни 2023/2022		Зміни 2024/2023	
	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Рентабельність продажів	0,030	0,046	0,048	0,016	53,601	0,002	3,952
Рентабельність реалізованої продукції	0,038	0,058	0,061	0,020	51,809	0,002	3,972
Рентабельність сукупних активів	0,152	0,280	0,333	0,128	83,701	0,053	18,992
Рентабельність власного капіталу	0,185	0,333	0,376	0,148	79,887	0,044	13,089
Рентабельність залученого капіталу	0,863	1,760	2,893	0,897	103,876	1,133	64,368

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз показників рентабельності свідчить про стабільне зростання прибутковості діяльності підприємства протягом 2022–2024 років. Рентабельність продажів зросла з 0,030 до 0,048. Рентабельність реалізованої продукції також збільшилась. Позитивною є динаміка рентабельності активів і власного капіталу, які демонструють значне підвищення ефективності використання інвестицій. Загалом підприємство демонструє високі темпи підвищення рентабельності.

Проведений комплексний аналіз організаційно-фінансової системи ТзОВ «НЕСКОМ» дає підстави стверджувати, що підприємство протягом 2022–2024 років демонструє стійку позитивну динаміку розвитку та високий рівень фінансової стабільності. Основні фінансово-економічні показники, зокрема чистий дохід, прибуток, ліквідність і ділова активність, свідчать про раціональність сформованої системи управління фінансовими ресурсами та достатній потенціал підприємства для забезпечення стратегічних орієнтирів. Зростання чистого доходу компанії з 160 558,2 тис. грн у 2022 році до 268 690,9

тис. грн у 2024 році (+45,36% у 2023/2022 та +15,13% у 2024/2023) підтверджує здатність підприємства ефективно нарощувати обсяги реалізації. Прибутковість діяльності також зростає, адже чистий прибуток збільшився з 4 814,6 тис. грн до 12 864,9 тис. грн.

Важливою характеристикою організаційно-фінансової системи підприємства є її висока ліквідність. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році становив 6,80 і вказує на надлишковий запас оборотних активів. Показники швидкої та абсолютної ліквідності свідчать про високий рівень платоспроможності та здатність підприємства реагувати на короткострокові фінансові ризики. Це є однією з найбільш виражених сильних сторін системи.

Фінансова стійкість ТзОВ «НЕСКОМ» також знаходиться на високому рівні. Показники ділової активності демонструють значний прогрес в управлінні ресурсами.

Сильні сторони організаційно-фінансової системи ТзОВ «НЕСКОМ»:

– висока ліквідність (надлишок оборотних активів; абсолютна ліквідність значно перевищує норматив);

– висока фінансова стійкість і незалежність від зовнішнього капіталу (автономія 0,88; низька фінансова залежність 0,13);

– стійке зростання доходів та прибутку протягом трьох років;

– ефективне управління дебіторською заборгованістю (кратне пришвидшення оборотності);

– висока ділова активність, що підтверджує раціональне використання активів і запасів;

– збалансована структура капіталу, яка підтримує стабільність розвитку.

Слабкі сторони та недоліки:

– надмірно високі показники ліквідності свідчать про неефективне використання частини оборотних активів, надлишкові грошові кошти та інші ліквідні ресурси можуть уповільнювати інвестиційний розвиток;

– зростання витрат, особливо собівартості продукції, що хоч і

компенсується зростанням доходів, але може стати ризиком зниження попиту;

– нестабільність інших операційних доходів, які у 2023 році суттєво скоротилися (–63,49%);

– відсутність диверсифікації джерел фінансування, що у довгостроковій перспективі може обмежувати інвестиційні можливості.

Перевагами організаційно-фінансової системи являються: високий рівень фінансової безпеки та стійкості, здатність підприємства самостійно фінансувати розвиток за рахунок власного капіталу, ефективна система управління оборотними активами, висока результативність операційної діяльності. Проте існують і певні недоліки, серед яких: наявність резервів не вкладених у розвиток; високі витрати, які потребують оптимізації з метою підвищення рентабельності; потенційна залежність від операційної діяльності без значної частки інвестиційних доходів.

Отже, організаційно-фінансова система ТзОВ «НЕСКОМ» загалом є сильною, стабільною та ефективною, що підтверджується позитивною фінансовою динамікою, високими показниками ліквідності, рентабельності та ділової активності. Підприємство має значний запас фінансової стійкості, низький рівень ризику та потенціал для реалізації стратегії розвитку. Разом з тим існують можливості для покращення, передусім у напрямі оптимізації структури витрат та більш ефективного використання надлишкових оборотних активів.

2.2. Формування організаційно-фінансової системи реалізації стратегії підприємства

Аналіз організаційно-фінансового стану ТзОВ «НЕСКОМ», проведений у попередньому підрозділі, дав змогу визначити ключові тенденції розвитку підприємства та окреслити проблемні зони, які потребують вдосконалення. Незважаючи на позитивну динаміку зростання чистого доходу та чистого

прибутку, окремі показники свідчать про структурні дисбаланси в організаційно-фінансовій системі. Передусім, зростання витрат та собівартості продукції випереджає темпи приросту доходів у низці періодів. Також варто звернути увагу на значні коливання інших операційних доходів, які у 2023 році скоротилися на понад 63%. Надмірно високі значення коефіцієнтів ліквідності, хоча й формально характеризують високу платоспроможність, фактично свідчать про нераціональне управління оборотними активами. Тобто частина ресурсів залишається невикористаною у виробничо-комерційному процесі та не генерує додаткової прибутковості. Більш того, наявні організаційні проблеми – нерівномірне навантаження на філії, недостатня цифровізація сервісів, нерівномірний рівень підготовки персоналу – також уповільнюють реалізацію стратегії компанії, орієнтованої на розширення клієнтської бази та посилення позицій на ринку меблевої фурнітури. Отже, для забезпечення стабільного стратегічного розвитку необхідно сформувати модернізовану та гнучку організаційно-фінансову систему.

Формування ефективної організаційно-фінансової системи є центральним завданням для забезпечення стійкого стратегічного розвитку ТзОВ «НЕСКОМ». Сучасні вимоги ринку меблевої фурнітури, який характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами й потребою у високому рівні сервісу, ставлять перед компанією завдання підвищення ефективності управління всіма видами ресурсів. Саме тому організаційно-фінансова система має бути структурно гнучкою, технологічно сучасною та стратегічно орієнтованою. Вона повинна забезпечувати збалансування потоків фінансових ресурсів, оптимізацію витрат, прискорення процедур обслуговування клієнтів, а також підвищення взаємодії між підрозділами.

Формування такої системи передбачає чітко визначені етапи (рис. 2.3), які дозволять послідовно впровадити зміни.

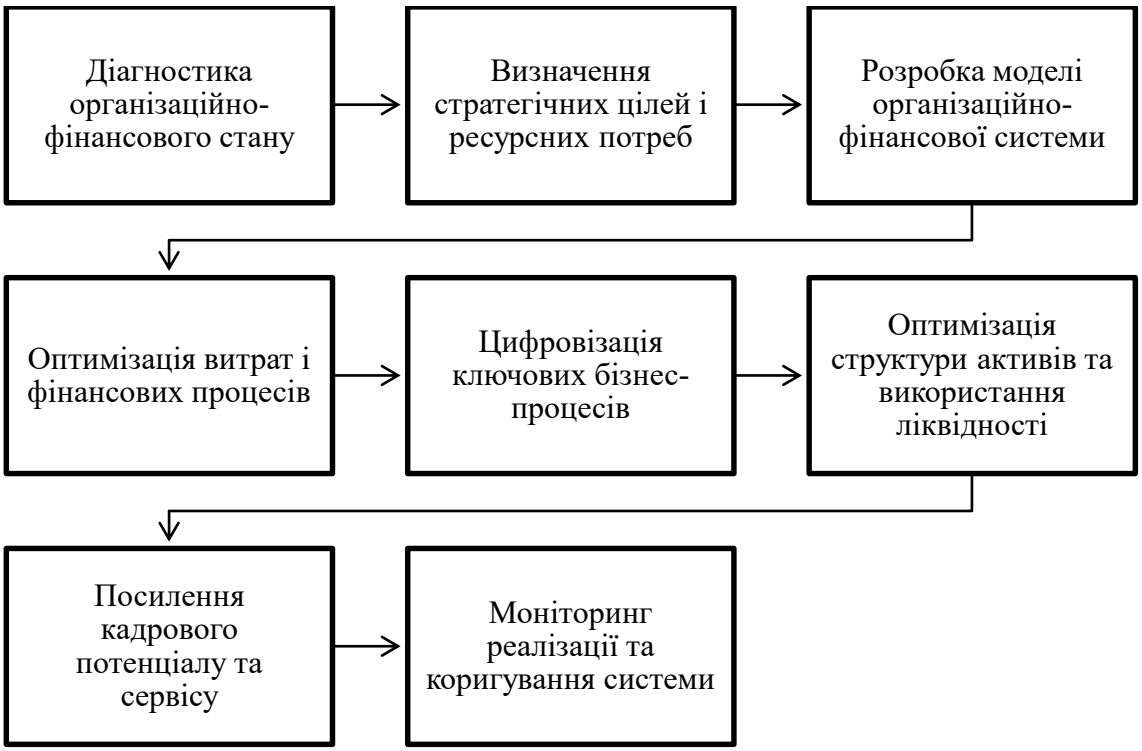

Рис. 2.3. Етапи формування організаційно-фінансової системи реалізації стратегії ТзОВ «НЕСКОМ»

Джерело: розробка автора

Покроковість формування організаційно-фінансової системи дасть змогу структуровано впроваджувати зміни та забезпечити їхню узгодженість між собою. Реалізація цих етапів забезпечить підвищення прозорості фінансових потоків, ефективності управління ресурсами та здатності підприємства своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому ТзОВ «НЕСКОМ» зможе зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стратегічне зростання.

Для ефективної реалізації стратегічних напрямів розвитку необхідно вибудувати таку організаційно-фінансову систему, яка забезпечить узгодженість фінансових ресурсів, кадрового потенціалу, управлінських механізмів та операційних процесів. Одним із ключових напрямів є оптимізація системи управління витратами. З огляду на тенденцію до їхнього постійного зростання, ТзОВ «НЕСКОМ» доцільно впровадити сучасні методи контролінгу, бюджетування та аналізу відхилень. Важливим елементом є

також модернізація організаційної структури. Оскільки компанія активно розвиває сервіс тест-драйву кухні та має розгалужену мережу філій, доцільним є удосконалення горизонтальних комунікацій, створення єдиної інформаційної системи для обміну даними між офісом та філіями, а також посилення ролі регіональних менеджерів. Підприємству варто розширити використання електронних сервісів, автоматизувати процеси замовлення, доставки, технічних консультацій та взаємодії з клієнтами.

З метою ефективного використання фінансових ресурсів доцільно оптимізувати структуру активів, зокрема шляхом зменшення надлишкових ліквідних коштів та спрямування вивільнених ресурсів на стратегічні інвестиції. Одним із пріоритетів може бути модернізація обладнання, інвестиції у маркетинг та розширення логістичних можливостей. Цілком логічним є також удосконалення кадрової складової. Компанії варто запровадити систему постійного навчання та підвищення кваліфікації продавців-консультантів і бренд-менеджерів.

Для узагальнення ключових напрямів формування ефективної організаційно-фінансової системи, її основні елементи подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні елементи формування організаційно-фінансової системи реалізації стратегії ТзОВ «НЕСКОМ»

Напрям удосконалення	Виявлені проблеми та недоліки	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
1	2	3	4
Управління витратами	Високі темпи зростання собівартості; низька прозорість окремих статей витрат	Впровадження контролінгу; бюджетування; аналіз відхилень	Зниження витрат, підвищення рентабельності
Структура активів	Надмірна ліквідність; нераціональне використання оборотних активів	Оптимізація запасів; інвестування в основні засоби	Прискорення оборотності, підвищення прибутковості
Організаційна структура	Дублювання функцій між філіями; повільні управлінські процеси	Реформування горизонтальних комунікацій; впровадження єдиної інформаційної системи	Скорочення часу прийняття рішень, підвищення гнучкості

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Цифровізація процесів	Обмежене використання електронних сервісів	Автоматизація замовлень, доставки, консультацій; CRM	Підвищення якості сервісу, скорочення витрат
Кадрова політика	Нерівномірний рівень підготовки персоналу	Навчання та сертифікація менеджерів; система мотивації	Підвищення ефективності роботи та клієнтського сервісу
Маркетингова діяльність	Нестабільність додаткових джерел доходів	Розвиток нових продуктів та сервісів, просування бренду Blum	Зростання продажів та розширення клієнтської бази

Джерело: складено автором на основі аналізу

Таким чином, формування ефективної організаційно-фінансової системи реалізації стратегії ТзОВ «НЕСКОМ» потребує комплексного підходу, який охоплює оптимізацію витрат, удосконалення організаційної структури, модернізацію управлінських механізмів та підвищення якості сервісу. Виявлені недоліки – надлишкова ліквідність, нестабільність додаткових доходів, зростання витрат та організаційні диспропорції – вказують на необхідність цілеспрямованих реформ. Запропоновані заходи дадуть змогу підвищити ефективність діяльності, забезпечити гнучкість управління та використати потенціал компанії для подальшого стабільного розвитку.

У ході практики також проаналізовано інноваційну діяльність товариства та визначено напрями її подальшого розвитку. Інноваційні аспекти діяльності ТзОВ «НЕСКОМ» базуються на системному впровадженні сучасних сервісів, цифрових рішень та новітніх підходів до взаємодії з клієнтами й партнерами. У 2024 році підприємство суттєво модернізувало роботу своїх салонів продажу, зробивши їх більш зручними, інтерактивними та доступними для різних категорій клієнтів. Було оновлено візуальні зони демонстрації меблевої фурнітури, встановлено інтерактивні стенди Blum, а також удосконалено навігацію для полегшення вибору продукції. У 2025 році компанія зосередила увагу на підвищенні технічної підготовки менеджерів, і

саме це дало змогу проводити виїзні консультації, професійні презентації у партнерських меблевих цехах та поглиблене навчання клієнтів щодо технічних особливостей фурнітури. Для цього запровадили регулярні технічні тренінги, вебінари та серію виїзних майстер-класів у регіонах. Водночас підприємство активно розвиває електронні інструменти взаємодії: модернізовано онлайн-каталог, удосконалено систему швидкого замовлення фурнітури та інтегровано модуль відстеження доставки. Також запущено інноваційний сервіс дистанційного навчання, який дає можливість партнерам та майстрам самостійно опановувати технічні характеристики продуктів.

Новим напрямом стало впровадження оптимізованої логістичної системи, яка скорочує час доставки та підвищує точність виконання замовлень. У роботі з партнерами підприємство застосовує персоналізований підхід, проте варто було б запровадити використання CRM-системи для аналізу потреб, історії закупівель і рекомендацій щодо оптимального асортименту.

Пріоритетними напрямами розвитку на найближчі роки визначено подальше вдосконалення салонів продажу, посилення технічної експертизи менеджерів та розширення електронних сервісів і логістичних можливостей. У цих напрямах підприємство щороку накопичує цінний досвід, який стає основою для формування нових інноваційних рішень. Надалі планується розширення інструментів автоматизації взаємодії з клієнтами, впровадження мобільного застосунку та запуск системи онлайн-техпідтримки 24/7. Таким чином, інноваційний розвиток ТзОВ «НЕСКОМ» є стратегічним пріоритетом, забезпечує зростання конкурентоспроможності та стабільне зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таким чином, формування організаційно-фінансової системи реалізації стратегії ТзОВ «НЕСКОМ» є ключовою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Аналіз підрозділу 2.1 показав, що, попри позитивну динаміку фінансових результатів, компанія стикається з низкою організаційних та ресурсних диспропорцій, які

уповільнюють стратегічний розвиток. Тому удосконалення системи управління має бути комплексним і охоплювати як фінансовий, так і організаційний блок діяльності. Важливим завданням є оптимізація витрат і ліквідація надлишкової ліквідності. Не менш значущим є вдосконалення організаційної структури шляхом посилення горизонтальних комунікацій, цифровізації процесів і підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Інноваційні ініціативи компанії, зокрема модернізація салонів, розвиток електронних сервісів та проведення технічних тренінгів, формують основу для підвищення рівня сервісу. Водночас розширення логістичних можливостей та оптимізація процесів доставки створюють додаткову цінність для клієнтів. У короткостроковій перспективі такі заходи дозволять стабілізувати ключові показники діяльності підприємства. У середньостроковій – зміцнять стратегічну стійкість та адаптивність «НЕСКОМ» до змін ринку меблевої фурнітури. Загалом розроблені напрями удосконалення та інноваційні рішення формують цілісну платформу для ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ МЕХАНІЗМАМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТЗОВ «НЕСКОМ»

3.1. Впровадження інноваційних інструментів у систему фінансового управління підприємства

Інноваційні фінансові інструменти являють собою модернізовані або абсолютно нові форми залучення коштів, інвестування, обміну та управління фінансовими ресурсами. Вони зазвичай базуються на сучасних технологіях або вирізняються нестандартними фінансовими конструкціями й умовами. До таких інструментів належать нові інноваційні програмні забезпечення, технології блокчейну, фінансові деривативи, а також альтернативні механізми залучення капіталу, зокрема краудфандинг та інші платформи масового фінансування. Їх застосування може бути орієнтоване на широкий спектр учасників ринку, починаючи від інвесторів і бізнесу, та закінчуючи державними структурами та іншими суб’єктами фінансової системи [6, с. 113].

Серед ключових переваг використання інноваційних фінансових інструментів варто виділити декілька аспектів [17, с.340; 39, с.67]:

– розширюється доступ до джерел фінансування;

– інструменти стимулюють інноваційність і розвиток підприємства;

– завдяки автоматизації, оптимізації процесів і мінімізації участі посередників знижуються витрати, пов’язані з фінансуванням.

Застосування даних інструментів сприяє диверсифікації фінансових ресурсів і підвищує стабільність підприємств у контексті глобальних економічних трансформацій [28, с. 68].

Перед тим як розпочати впровадження будь-якого інноваційного проєкту, підприємству необхідно чітко окреслити послідовність дій та сформувати структурований план роботи (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Етапи формування та реалізації інноваційного процесу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [25, с.63]

Для ТзОВ «НЕСКОМ», яке функціонує на ринку меблевої продукції й має потребу у точному фінансовому контролі, доцільним є використання інноваційного програмного забезпечення для формування податкової звітності. Підприємству рекомендується розглянути програмне забезпечення M.E.Doc (My Electronic Document) [31], яке являється одним із найбільш поширених в Україні інструментів електронної звітності й документообігу.

Програма M.E.Doc є провідним українським програмним продуктом, призначеним для створення, обміну та подання електронних документів. Завдяки її використанню підприємство отримує комплексне рішення для роботи з податковою звітністю, договорними документами, первинними бухгалтерськими формами та фінансовою інформацією. M.E.Doc забезпечує: електронну звітність; формування та подання податкової і статистичної звітності до контролюючих органів; обмін актами, накладними, договорами, рахунками, податковими документами; повний цикл обробки електронних

документів; обмін документами через захищену систему ПТАХ; швидке накладання ЕЦП та перевірку підписів; взаємодію з контролюючими органами, включаючи реєстрацію податкових накладних та розрахунків коригування.

Для ТзОВ «Неском», впровадження M.E.Doc має низку стратегічних та операційних переваг [31]:

1. Підвищення ефективності фінансових процесів, адже автоматична обробка документів, можливість створення власних шаблонів та швидке підписання документів забезпечать суттєве скорочення часу на виконання рутинних операцій.

2. Мінімізація ризиків фінансових помилок. Завдяки автоматизованим алгоритмам перевірки, шаблонам документів та відсутності необхідності ручного дублювання інформації зменшується ймовірність арифметичних помилок та невідповідностей у бухгалтерській документації.

3. Система забезпечує повноцінну юридичну силу документів через електронний цифровий підпис.

4. Продукт M.E.Doc може бути легко інтегрований із програмами бухгалтерського обліку (зокрема, BAS).

5. Програма автоматично оновлюється відповідно до змін податкового законодавства.

6. Завдяки можливості відстежувати статуси документів, реєстрації ПН/РК, обробки фінансових операцій та формування аудиторських журналів керівництво отримує повний контроль над рухом фінансових документів.

Програма пропонує чотири типи тарифів для користувачів. Для ТзОВ «НЕСКОМ» оптимальним є тариф вартістю 2140 грн на рік. Підприємство має потребу в повноцінному фінансовому інструменті. До обраного пакету входять такі можливості: автоматична обробка всіх типів документів; створення та використання власних шаблонів документів; підписання та надсилання документів контрагентам; відправка звітності до контролюючих органів; інтеграція з будь-якою бухгалтерською системою; обмін будь-якими

документами з контрагентами через захищені канали; безпечне збереження та архівування документів; підтримка повного циклу електронного документообігу.

Впровадження продукту M.E.Doc дозволить ТзОВ «НЕСКОМ»: підвищити швидкість фінансових операцій; знизити операційні витрати; забезпечити контроль за документообігом; гарантувати юридичну коректність звітності та документів; модернізувати управління фінансовими потоками; створити єдину цифрову інфраструктуру підприємства та мінімізувати ризики помилок і штрафів. З огляду на переваги, впровадження програмного забезпечення M.E.Doc можна вважати одним із ключових інноваційних інструментів удосконалення системи фінансового управління ТзОВ «НЕСКОМ».

Варто також розглянути ризики при впровадженні M.E.Doc у фінансову систему ТзОВ «НЕСКОМ» (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Можливі ризики при впровадженні M.E.Doc у фінансову систему ТзОВ «НЕСКОМ»

Джерело: складено автором на основі аналізу

Проаналізувавши запропонований інструмент впровадження електронного документообігу та розглянувши можливі технічні, операційні, фінансові та юридичні ризики, доцільно також здійснити оцінку результатів і визначити ефективність використання програми M.E.Doc (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка результатів і ефективності впровадження M.E.Doc у систему фінансового управління ТзОВ «НЕСКОМ»

Критерій	До впровадження	Очікувані результати після впровадження
Швидкість обробки фінансових документів	Частково ручна обробка, повільне погодження документів	Автоматизована обробка, швидке підписання та обмін документами
Ризик фінансових помилок	Високий рівень помилок через ручне введення та дублювання даних	Мінімальний рівень помилок завдяки автоматизованим перевіркам і шаблонам
Контроль документообігу	Відсутність прозорого контролю, документ міг «загубитися»	Повний контроль статусу документів, відстеження реєстрацій та операцій
Інтеграція з обліковою системою	Дані дублюються вручну, високий ризик помилок	Повна інтеграція з бухгалтерськими системами, єдина інформаційна система
Відповідність законодавству	Ручне відстеження змін у податковому законодавстві	Автоматичні оновлення системи відповідно до змін у законодавстві
Прозорість фінансових процесів	Часткова прозорість, керівництво не завжди в курсі стану документів	Висока прозорість, доступ до аудиторських журналів та статусів документів
Операційні витрати	Витрати часу на ручне оформлення та перевірку документів	Скорочення витрат часу і ресурсів завдяки автоматизації

Джерело: складено автором на основі аналізу

Впровадження M.E.Doc у фінансову систему ТзОВ «Неском» дозволить мінімізувати ризики помилок, підвищити ефективність фінансових процесів, забезпечити прозорість та знизити операційні витрати. Основні ризики пов’язані з технічними збоями, навчанням персоналу та забезпеченням безпеки даних, але правильна організація впровадження здатна значно зменшити їхній вплив.

Що стосується впровадження додаткових інноваційних інструментів у систему фінансового управління підприємства, то на другий план виходять

менш важливі, але водночас корисні заходи. У випадку ТзОВ «НЕСКОМ» на перший план виходить інтеграційна здатність M.E.Doc, а додаткові інструменти можуть бути доцільними лише в тій мірі, у якій вони розширюють можливості основної системи, а не дублюють функції. З огляду на це, доцільно розглянути низку прикладних інструментів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Додаткові інноваційні інструменти для зміцнення системи фінансового управління ТзОВ «НЕСКОМ»

Заходи	Очікуваний ефект	Реалістичність впровадження
Онлайн-платформа для планування витрат та доходів	Підвищення точності планування витрат та доходів, контроль за виконанням бюджетів підрозділів	Висока, потребує мінімальних витрат і короткого навчання
Інструменти прогнозування попиту на продукцію	Оптимізація обсягів закупівлі матеріалів, зменшення залишків на складі, точніший виробничий план	Середня, необхідне налаштування моделей і регулярне оновлення даних
Програми для управління грошовими потоками	Моніторинг руху коштів, прогнозування касових розривів, своєчасне ухвалення фінансових рішень	Висока за умови інтеграції з обліковою системою

Джерело: складено автором на основі аналізу

Онлайн-платформою для планування доходів та витрат може слугувати програма SimpleBudget [49]. Що стосується прогнозування попиту на продукцію, то для ТзОВ «НЕСКОМ» достатніми будуть вбудовані модулі Excel/Google Sheets, а для управління грошовими потоками ефективним є програмне забезпечення CashFlowTool [50].

Застосування даних інструментів має сенс лише після повноцінного впровадження основного інноваційного рішення – системи M.E.Doc. У даній програмі поєднано можливості для подання звітності, інтеграції з бухгалтерськими системами, моніторингу фінансових операцій. Завдяки цьому підприємство немає потреби впроваджувати низку окремих модулів або

вузькоспеціалізованих сервісів, адже більшість функцій уже реалізована в межах обраної системи.

Таким чином, впровадження M.E.Doc у фінансову систему ТзОВ «НЕСКОМ» є основним елементом інноваційної трансформації підприємства, оскільки забезпечує повний перехід до електронного документообігу, мінімізує ризики помилок, скорочує витрати часу та підвищує прозорість фінансових операцій. Додаткові інноваційні інструменти можуть підсилити ефективність фінансового управління, однак їхня роль є допоміжною та залежить від рівня інтегрованості основної системи.

3.2. Розвиток інноваційно-орієнтованої стратегії управління фінансовими ресурсами ТзОВ «НЕСКОМ»

Інноваційно-орієнтовані стратегії управління фінансовими ресурсами передбачають використання сучасних технологій і методів для оптимізації фінансових потоків та ефективності управлінських процесів. Серед основних стратегій, які застосовуються у сучасних підприємствах, виділяють:

- стратегію цифровізації фінансових процесів;
- стратегію інноваційних фінансових інструментів (використання сучасних способів залучення капіталу, таких як краудфандинг, блокчейн, фінансові деривативи;
- стратегію підвищення фінансової прозорості (створення систем моніторингу, звітності та аналітики для керівництва та акціонерів);
- стратегію мінімізації операційних та фінансових ризиків;
- стратегію інтеграції та оптимізації ресурсів.

Для ТзОВ «НЕСКОМ», враховуючи результати попереднього підрозділу про впровадження програмного забезпечення M.E.Doc, оптимальною є стратегія цифровізації фінансових процесів. Стратегія дозволить: знизити операційні витрати; підвищити швидкість фінансових операцій; забезпечити

юридичну коректність та контроль документообігу; створити єдину цифрову інфраструктуру для управління фінансами.

Стратегічні кроки впровадження інноваційно-орієнтованої стратегії для ТзОВ «НЕСКОМ» проаналізовані на рис. 3.3.

Рис. 3.3. Стратегічні кроки впровадження інноваційно-орієнтованої стратегії для ТзОВ «НЕСКОМ»

Джерело: складено автором на основі аналізу

Виконання зазначених кроків дозволить ТзОВ «НЕСКОМ» поступово перейти до сучасної цифрової системи управління фінансовими ресурсами. Етапи впровадження інноваційно-орієнтованої стратегії управління фінансовими ресурсами ТзОВ «НЕСКОМ» наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження інноваційно-орієнтованої стратегії управління фінансовими ресурсами ТзОВ «Неском»

Етап	Суть етапу	Термін виконання	Відповідальна особа
1. Аналіз поточної системи	Оцінка існуючих процесів фінансового управління, визначення проблемних зон	Січень 2026 р.	Заступник директора, фінансовий відділ
2. Вибір інноваційного рішення	Впровадження програмного забезпечення M.E.Doc та інтеграція з бухгалтерською системою	Лютий 2026 р.	Директор, фінансовий відділ
3. Розробка плану впровадження	Створення поетапного плану, розподіл обов'язків між співробітниками	Лютий 2026 р.	Заступник директора, відділ кадрів
4. Підготовка персоналу	Навчання співробітників роботі з M.E.Doc, тренінги з цифрового документообігу	Березень 2026 р.	Фінансовий відділ, відділ кадрів
5. Тестування системи	Перевірка функціонування програми, адаптація під внутрішні процеси	Березень-квітень 2026 р.	Фінансовий відділ, IT-підтримка
6. Повне впровадження	Початок регулярного використання системи для фінансового документообігу	Травень 2026 р.	Директор, фінансовий відділ
7. Моніторинг та оцінка ефективності	Аналіз результатів, внесення змін, додавання нових модулів	Червень-грудень 2026 р.	Заступник директора, фінансовий відділ, комерційний відділ
8. Оптимізація процесів	Підвищення ефективності документообігу, інтеграція з іншими підрозділами	Протягом року	Директор, операційно-логістичний блок, фінанси

Джерело: складено автором на основі аналізу

Розвиток інноваційно-орієнтованої стратегії управління фінансовими ресурсами ТзОВ «НЕСКОМ» базується на цифровізації та автоматизації фінансового обліку, впровадженні M.E.Doc та інтеграції всіх підрозділів підприємства у єдину інформаційну систему. Вибрана стратегія здатна забезпечити прозорість фінансових процесів, зменшити ризики помилок і збільшити ефективність управління ресурсами підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження організаційно-фінансовий механізм реалізації стратегії організації (на прикладі ТзОВ «НЕСКОМ») дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Стратегія виступає фундаментальною основою розвитку підприємства та визначає його довгострокові орієнтири. Вона забезпечує узгодження внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей, формуючи цілісний вектор руху організації в умовах конкурентного ринкового середовища. Чітко сформована стратегія дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішніх факторів, ефективно розподіляти наявні ресурси, підвищувати інноваційну активність та зміцнювати конкурентні позиції. Крім того, стратегія виступає інструментом зменшення невизначеності, оскільки задає логіку прийняття управлінських рішень, координує діяльність структурних підрозділів та забезпечує цілеспрямоване досягнення запланованих результатів.

2. Ключові елементи стратегії - місія, цілі, інструменти та напрями розвитку - розглядаються як базові складові, що визначають логіку стратегічного планування та формують довгострокову орієнтацію підприємства. Їх узгодженість забезпечує комплексність управлінських рішень і підвищує здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На основі систематизації підходів до стратегічного управління сформовано узагальнену модель процесу розробки стратегії підприємства, яка включає етапи стратегічної діагностики, формування місії та цілей, вибору стратегічних альтернатив, визначення інструментів реалізації та організації контролю виконання. Запропонований підхід може слугувати методичною основою для вдосконалення стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах.

3. Організаційно-фінансовий механізм трактується як система взаємопов’язаних управлінських та фінансових інструментів, що забезпечують реалізацію довгострокових цілей підприємства. Виокремлено його основні складові елементи: управління ресурсами, фінансове планування,

мотиваційні важелі та контроль. Наголошено, що функціонування цього механізму визначає здатність підприємства стабільно розвиватися й ефективно втілювати стратегічні плани.

4. Систематизація методичних підходів оцінювання ефективності організаційно-фінансового механізму дала змогу впорядкувати наявні методи та окреслити їх ключові переваги. Встановлено, що фінансовий підхід вирізняється оперативністю та об’єктивністю, однак не охоплює стратегічні аспекти розвитку. Вартісно-орієнтований підхід відображає здатність підприємства створювати додану вартість, але потребує використання складних розрахункових моделей. Ресурсний підхід сприяє стратегічному плануванню, проте характеризується певною суб’єктивністю. Обґрунтовано, що для ТзОВ «НЕСКОМ» найбільш придатним є фінансовий підхід, оскільки він найточніше демонструє динаміку його діяльності.

5. Аналіз організаційно-фінансового стану ТзОВ «НЕСКОМ» дав змогу всебічно охарактеризувати структуру підприємства, кадровий потенціал та основні тенденції його розвитку за 2022-2024 роки. Встановлено приріст персоналу у 2025 році з 48 до 60 осіб, що свідчить про розширення виробничих потужностей. Динаміка чистого доходу демонструє зростання на 45,36 % у 2023 році та на 15,13 % у 2024 році, у той час як сукупні витрати досягнули 255 446,1 тис. грн. Показники чистого прибутку зросли з 4 814,6 тис. грн у 2022 році до 12 864,9 тис. грн у 2024 році, що підтверджує ефективність господарської діяльності. Структура управління має ієрархічно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності. Сукупність отриманих результатів свідчить про стабільний розвиток підприємства та формує підґрунтя для подальшого вдосконалення його стратегічного механізму.

6. Формування організаційно-фінансової системи реалізації стратегії підприємства ґрунтується на аналізі чинних управлінських і фінансових інструментів ТзОВ «НЕСКОМ». Встановлено, що підприємство використовує базові механізми бюджетування, фінансового контролю та управління

витратами, проте їх функціональні можливості вже не повністю відповідають сучасним стратегічним вимогам. Оцінено ступінь узгодженості стратегічних цілей із наявними ресурсами та обґрунтовано необхідність розширення інструментарію стратегічного планування, зокрема через підвищення гнучкості управлінських рішень. Створення повноцінної організаційно-фінансової системи потребує модернізації, включно з автоматизацією ключових процесів, удосконаленням інформаційних потоків та впровадженням цифрових рішень, що забезпечить ефективну реалізацію стратегічних пріоритетів підприємства.

7. Можливості впровадження інноваційних інструментів фінансового управління засвідчують, що цифровізація є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності ТзОВ «НЕСКОМ». Аналіз сучасних програмних рішень і систем автоматизації фінансових процесів показав доцільність використання інструменту електронного документообігу M.E.Doc як базового засобу формування управлінської звітності. M.E.Doc забезпечує подання електронної звітності, формування та подання податкових і статистичних документів до контролюючих органів, організацію електронного обміну актами, накладними, договорами та рахунками, підтримує повний цикл обробки електронних документів та швидке накладання електронного цифрового підпису, що сприяє підвищенню прозорості та оперативності фінансово-управлінських процесів.

7. Запропонована стратегія цифровізації фінансових процесів для ТзОВ «НЕСКОМ» передбачає визначення ключових стратегічних кроків та етапів її впровадження. До них належать аналіз поточної системи, вибір інноваційного рішення, розробка плану впровадження, підготовка персоналу, тестування системи, повне впровадження, моніторинг та оцінка ефективності, а також оптимізація процесів. Такий підхід забезпечує поетапну інтеграцію цифрових технологій у фінансове управління та підвищує ефективність і прозорість управлінських рішень.

8. Ефективний організаційно-фінансовий механізм виступає основою успішної реалізації стратегії підприємства, забезпечуючи узгодження цілей, ресурсів та управлінських інструментів. Використання інноваційно-орієнтованих підходів до управління фінансовими ресурсами підвищує здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики та формувати конкурентні переваги. Розроблені рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів у систему фінансового управління та вибору інноваційно-орієнтованої стратегії управління ресурсами можуть бути застосовані в практичній діяльності ТзОВ «НЕСКОМ» для підвищення його ефективності та стабільності розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. № 19. 2009. С. 12–14. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2009/5.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

2. Балан В.Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. *Економічний простір*. № 156. 2020. С. 109–115. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/546 (дата звернення: 01.11.2025).

3. Бойко І.М., Арбузова А.С., Степанова А. В. Дефініції стратегічного планування як основи регіонального розвитку. *Economics: time realities.* №3(73). 2024. С.121-129. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/121.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

4. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. Випуск 21. 2021. С.31-34. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/465 (дата звернення: 01.11.2025).

5. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство».* Вип. Ч. 1. 2019. С. 62–68. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/f27f4bbd-cbf2-4b6a-9cc9-2995c90ccec2 (дата звернення: 02.11.2025).

6. Варфоломеєва В.О. Фінансування інноваційної діяльності як чинник розвитку малого підприємництва. *Вісник Української академії банківської справи.* 2006. С. 113-118.

7. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecmepi_2014_26(1)__6 (дата звернення: 01.11.2025).

8. Гавриляк О., Миронов Ю. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Теорія управління*. 2012. URL: https://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html (дата звернення: 02.11.2025).

9. Гужва І. Ю., Калінкін А. О. Особливості формування фінансової стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного курсу України. *Економіка та суспільство*. Випуск № 70. 2024. 10 С. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjSp5Ov0ZSRAxWAhP0HHdIdEwkQFnoECDUQAQ&url=https%3A%2F%2Feconomyandsociety.in.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F5304%2F5247%2F&usg=AOvVaw1el6i4ZQRc8mGxsYfbSk9Y&opi=89978449 (дата звернення: 01.11.2025).

10. Гурбик Ю., Сальнікова М., Курган П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. (20). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9 (дата звернення: 01.11.2025).

11. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecan_2013_12%283%29__25 (дата звернення: 01.11.2025).

12. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 2 (82). 2023. С. 152–160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

13. Калінін Д.О. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Economics: time realities*. № 6(76). 2024. С. 135-144. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/135.pdf

14. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. № 8. 2013. С. 343–347. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2013_8_60 (дата звернення: 02.11.2025).

15. Кобєлєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 42. 2013. С. 297–303. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vetp_2013_42_41 (дата звернення: 02.11.2025).

16. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* №51. 2024. С. 29-37. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/840/801 (дата звернення: 01.11.2025).

17. Кондрат О. Б. Інноваційні фінансові інструменти в системі розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Том 9. № 1. 2024. С. 339-344. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r01_a57.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

18. Копилюк О., Музичка О. Організаційно-фінансовий механізм антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання. *Університетські наукові записки.* № 1-2 (85-86). 2022. С. 8-16. URL: https://scholar.archive.org/work/ehrgcekoljcyhhcvuslj7rcxla/access/wayback/https://unz.univer.km.ua/article/download/85-86_8-16/pdf (дата звернення: 02.11.2025).

19. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. №7-8. 2020. С.65-71. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjuxKjzy5SRAxVHm_0HHRRoGJE4ChAWegQIFRAB&url=https%3A%2F%2Finneco.org%2Findex.php%2Finnecoua%2Farticle%2Fdownload%2F676%2F745%2F1424&usg=AOvVaw05gyoGCExW1mID3uujBFF5&opi=89978449 (дата звернення: 01.11.2025).

20. Крамаренко А. В., Вишневська М. К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Мукачівський державний університет*. Випуск № 15. 2018. С.356-363. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/55.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

21. Купира М. І., Киришко М. В. Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум.* 2020. № 3. С. 104–110. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecfor_2020_3_18 (дата звернення: 01.11.2025).

22. Лазоренко Л. В. Роль стратегії в діяльності організації. *Університет «Україна».* 14 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_91164696.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

23. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* Вип. 1(1). 2013. С. 369–373. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-

bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Tpaeiv_2013_1_1_81 (дата звернення: 02.11.2025).

24. Малий І. Р., Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства. *ІІ Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».* 2021. С.92-93. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230478 (дата звернення: 01.11.2025).

25. Минів Р. М. Інновації в системі фінансового менеджменту. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів.* Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С.62-64. URL: https://studia.milenium.edu.pl/images/do_pobrania/____2023.pdf#page=62 (дата звернення: 04.11.2025).

26. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31). 2018. С.118-126. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

27. Офіційний сайт ТзОВ «НЕСКОМ». URL: https://www.neskom.com.ua (дата звернення: 05.11.2025).

28. Пантєлєєва Н.М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3 (03). 2017. С. 68-73.

29. Підгаєць С. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. *Економіка та суспільство*. (70). 2024. 7 С. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-41 (дата звернення: 05.11.2025).

30. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університу.* № 1. 2017. С. 76–84. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ejopu_2017_1_15 (дата звернення: 02.11.2025).

31. Програма M.E.Doc. URL: https://shop.yt.ua/uk/page/medoc (дата звернення: 04.11.2025).

32. Рязанова Н. О. Організаційно-фінансовий механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки банківської системи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6). 2021. 8 с. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25539/nzmened-248-255.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

33. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. № 2. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656 (дата звернення: 04.11.2025).

34. ТзОВ «НЕСКОМ». Clarity-project. URL: https://clarity-project.info/edr/22340475 (дата звернення: 04.11.2025).

35. ТзОВ «НЕСКОМ». Opendatabot. URL: https://opendatabot.ua/c/22340475 (дата звернення: 05.11.2025).

36. ТзОВ «НЕСКОМ». You control. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2022&tb=financial-statements&id=7556015 (дата звернення: 05.11.2025).

37. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI.* № 4. 2015. С. 38-45. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=int_XXI_2015_4_7 (дата звернення: 04.11.2025).

38. Фінансовий менеджмент як підсистема управління організацією. URL: http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5276 (дата звернення: 02.11.2025).

39. Фостолович В. А., Рубан М. Д. Інноваційні фінансові інструменти в технології управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу. 2023. С.65-70. URL: https://eprints.zu.edu.ua/38911/1/Збірник%20Тез%20Круглий%20стіл%2030.11.2023%20Фостолович%20Рубан.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

40. Хаустова К., Кобаль, А. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації. *Підприємництво та інновації*. (25). 2022. С. 93-96. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/548 (дата звернення: 02.11.2025).

41. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки*). № 3. 2014. С. 109–112. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znptdau_2014_3_24 (дата звернення: 04.11.2025).

42. Хома І. Б., Мицо К. М. Управління діловою активністю промислових підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 57. 2023. 7 С. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-51 (дата звернення: 05.11.2025).

43. Чайка Т. Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я. С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. Випуск №15. URL: 2018. С.900-908. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

44. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародні економічні відносини*. № 7 (277). 2024. С.320-325. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Cherep-O.H.-Veremeyenko-O.O.-320-325.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

45. Швед В. В. Сутність та зміст стратегічного аналізу діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 41. 2023. С. 98-104. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/11676/1/Shved%20Vadym.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

46. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* Випуск 49. 2023. С.36-43. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817/782 (дата звернення: 02.11.2025).

47. Шлапак А. В., Беляк А. О. Комперативний аналіз поняття «організаційний механізм» у сучасному науковому просторі. *Механізм регулювання економіки.* №1 (99). 2023. С.128-136. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/45734/1/A_Shlapak_A_Beliak_MER_1_2023_FEU.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

48. Штімац М., Лич В., Юрченко Ю. Процес розроблення фінансової стратегії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. *3*(34). 2020 С. 126–132. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3026 (дата звернення: 04.11.2025).

49. About Simple Budget. URL: https://www.gosimplebudget.com/about/ (дата звернення: 22.11.2025).

50. CashFlowTool. URL: https://www.cashflowtool.com/about (дата звернення: 22.11.2025).

51. Economic value added versus profit-based measures of performance. *ACCA.* URL: https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-

resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/economic-value-added-part1.html (дата звернення: 02.11.2025).

52. GQM+Strategies. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/GQM%2BStrategies (дата звернення: 02.11.2025).

53. Thompson A. et al. Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. *McGraw-Hill Education.* 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/360140303_Crafting_Executing_Strategy_The_Quest_for_Competitive_Advantage_23E (дата звернення: 02.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТзОВ «НЕСКОМ» на кінець 2024 р.

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року *

Актив

I. Необоротні активи

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Нематеріальні активи	1000	2,0	0,0
• первісна вартість	1001	200,6	200,6
• накопичена амортизація	1002	198,6	200,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	-
Основні засоби	1010	8 021,7	8 368,5
• первісна вартість	1011	15 301,9	18 060,5
• знос	1012	7 280,2	9 692,0
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	**1095**	**8 023,7**	**8 368,5**

II. Оборотні активи

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Запаси	1100	17 394,3	17 012,1
• у тому числі готова продукція	1103	17 300,7	16 673,3
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	19,0	124,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,4	1,7
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	828,0	803,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 789,9	12 014,0
Витрати майбутніх періодів	1170	31,5	35,4
Інші оборотні активи	1190	319,6	269,6
Усього за розділом II "Оборотні активи"	**1195**	**30 383,7**	**30 260,0**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0,0**	-
Баланс (Усього активів)	**1300**	**38 407,4**	**38 628,5**

Пасив

I. Власний капітал

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	335,0	335,0
Додатковий капітал	1410	16 689,6	16 461,4
Резервний капітал	1415	426,2	426,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 849,1	16 959,0
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	**1495**	**32 299,9**	**34 181,6**
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	**1595**	**0,0**	-

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Короткострокові кредити банків	1600	2 000,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	0,0	-
• розрахунками з бюджетом	1620	2 538,3	2 366,7
• у тому числі з податку на прибуток	1621	775,2	593,6
• розрахунками зі страхування	1625	280,7	363,4
• розрахунками з оплати праці	1630	1 001,9	1 241,6
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	286,6	475,2
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	**1695**	**6 107,5**	**4 446,9**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0,0**	-
Баланс (Усього пасивів)	**1900**	**38 407,4**	**38 628,5**

Звіт про фінансові результати ТзОВ «НЕСКОМ» за 2024 р.

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	268 690,9	233 386,3
Інші операційні доходи	2120	1 616,5	355,4
Інші доходи	2240	838,7	598,9
Разом доходи	**2280**	**271 146,1**	**234 340,6**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	211 953,0	184 139,0
Інші операційні витрати	2180	43 462,2	37 081,6
Інші витрати	2270	30,9	10,6
Разом витрати	**2285**	**255 446,1**	**221 231,2**
Фінансовий результат до оподаткування	2290	15 700,0	13 109,4
Податок на прибуток	2300	2 835,1	2 359,7
Чистий прибуток (збиток)	**2350**	**12 864,9**	**10 749,7**

Додаток Б

Баланс ТзОВ «НЕСКОМ» на кінець 2023 р.

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	15,6	2,0
• первісна вартість	1001	200,6	200,6
• накопичена амортизація	1002	185,0	198,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	-
Основні засоби	1010	5 133,6	8 021,7
• первісна вартість	1011	10 076,6	15 301,9
• знос	1012	4 943,0	7 280,2
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	**1095**	**5 149,2**	**8 023,7**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 455,4	17 394,3
• у тому числі готова продукція	1103	14 135,2	17 300,7
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0,0	19,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,7	1,4
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 525,2	828,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 363,9	11 789,9
Витрати майбутніх періодів	1170	78,5	31,5
Інші оборотні активи	1190	26,4	319,6
Усього за розділом II "Оборотні активи"	**1195**	**26 451,1**	**30 383,7**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0,0**	-
Баланс (Усього активів)	**1300**	**31 600,3**	**38 407,4**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	335,0	335,0
Додатковий капітал	1410	15 462,8	16 689,6
Резервний капітал	1415	426,2	426,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 799,4	14 849,1
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	**1495**	**26 023,4**	**32 299,9**
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	**1595**	**0,0**	-

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 000,0	2 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	861,8	-
• розрахунками з бюджетом	1620	1 433,8	2 538,3
• у тому числі з податку на прибуток	1621	395,9	775,2
• розрахунками зі страхування	1625	220,9	280,7
• розрахунками з оплати праці	1630	760,3	1 001,9
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	300,1	286,6
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	**1695**	**5 576,9**	**6 107,5**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0,0**	-
Баланс (Усього пасивів)	**1900**	**31 600,3**	**38 407,4**

Звіт про фінансові результати ТзОВ «НЕСКОМ» за 2023 р.

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	233 386,3	160 558,2
Інші операційні доходи	2120	355,4	973,4
Інші доходи	2240	598,9	145,0
Разом доходи	**2280**	**234 340,6**	**161 676,6**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	184 139,0	125 200,5
Інші операційні витрати	2180	37 081,6	30 551,6
Інші витрати	2270	10,6	0,2
Разом витрати	**2285**	**221 231,2**	**155 752,3**
Фінансовий результат до оподаткування	2290	13 109,4	5 924,3
Податок на прибуток	2300	2 359,7	1 109,7
Чистий прибуток (збиток)	**2350**	**10 749,7**	**4 814,6**

Додаток В

Баланс ТзОВ «НЕСКОМ» на кінець 2022 р.

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2022 року *

Актив

I. Необоротні активи

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Нематеріальні активи	1000	45,6	15,6
• первісна вартість	1001	200,5	200,6
• накопичена амортизація	1002	154,9	185,0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	-
Основні засоби	1010	4 465,9	5 133,6
• первісна вартість	1011	8 255,9	10 076,6
• знос	1012	3 790,0	4 943,0
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	**1095**	**4 511,5**	**5 149,2**

II. Оборотні активи

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Запаси	1100	13 551,9	14 455,4
• у тому числі готова продукція	1103	12 955,0	14 135,2
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 906,1	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,9	1,7
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 110,4	2 525,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 033,6	9 363,9
Витрати майбутніх періодів	1170	141,4	78,5
Інші оборотні активи	1190	192,4	26,4
Усього за розділом II "Оборотні активи"	**1195**	**24 939,7**	**26 451,1**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0,0**	-
Баланс (Усього активів)	**1300**	**29 451,2**	**31 600,3**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	335,0	335,0
Додатковий капітал	1410	15 462,8	15 462,8
Резервний капітал	1415	426,2	426,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 238,8	9 799,4
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	**1495**	**25 462,8**	**26 023,4**
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	**1595**	**0,0**	-

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 700,0	2 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	62,9	861,8
• розрахунками з бюджетом	1620	2 114,3	1 433,8
• у тому числі з податку на прибуток	1621	514,9	395,9
• розрахунками зі страхування	1625	0,0	220,9
• розрахунками з оплати праці	1630	0,0	760,3
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	111,2	300,1
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	**1695**	**3 988,4**	**5 576,9**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0,0**	-
Баланс (Усього пасивів)	**1900**	**29 451,2**	**31 600,3**

Звіт про фінансові результати ТзОВ «НЕСКОМ» за 2022 р.

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	160 558,2	162 116,0
Інші операційні доходи	2120	973,4	152,8
Інші доходи	2240	145,0	67,6
Разом доходи	**2280**	**161 676,6**	**162 336,4**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	125 200,5	128 873,9
Інші операційні витрати	2180	30 551,6	27 384,5
Інші витрати	2270	0,2	0,1
Разом витрати	**2285**	**155 752,3**	**156 258,5**
Фінансовий результат до оподаткування	2290	5 924,3	6 077,9
Податок на прибуток	2300	1 109,7	1 094,0
Чистий прибуток (збиток)	**2350**	**4 814,6**	**4 983,9**