

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Спеціальність 073 Менеджмент

Організаційно-економічний механізм управління та напрями його удосконалення в ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області

здобувача вищої освіти **Демидова Артура Артуровича**

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Телічко Наталія Александрівна

Рецензент: кандидат технічних наук,
доцент кафедри менеджменту і
маркетингу
Одеської державної академії будівництва
та архітектури
Ширяєва Наталія Юріївна

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри

менеджменту, д.е.н., професор
_____ Г.М. Запша

«_____» _____ 2023 р.

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ Г.М. Запша
«_____» _____ 202_ р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Демидову Артуру Артуровичу

1. Тема роботи: *«Організаційно-економічний механізм управління та напрями його удосконалення в ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області»,*

науковий керівник роботи: *к.е.н., доцент Телічко Н.А.*

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30»жовтня 2022 року №203.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *12 червня 2023 р.*

3. Об'єкт дослідження: механізм організаційно-економічного управління сільськогосподарським підприємством.

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо організаційно-економічного механізму управління підприємством, підходи до його формування та розвитку в аграрній сфері.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- розкрити економічну сутність організаційно-економічного механізму сільськогосподарського підприємства;
- вивчити підходи щодо формування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- дослідити методики оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності дослідженого сільськогосподарського підприємства;
- провести аналіз ефективності господарської і виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства;

- надати оцінку організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розробити модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області;
- запропонувати методи удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства;
- навести економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Ознаки сутності організаційно-економічного механізму підприємства; Функції організаційно-економічного механізму; Структура організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством; Концептуальна модель організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства; Базові складові методів організаційно-економічного механізму управління діяльністю сільськогосподарського підприємства; Логічна схема оцінювання організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційна структура управління ТОВ «Трофімова»; Кількісна структура персоналу по підрозділах в ТОВ «Трофімова», 2022 рік; Рівень освіти робітників ТОВ «Трофімова»; Рівень заробітної плати працівників ТОВ «Трофімова» 2018-2022 рр.; Динаміка обсягів та структури сільськогосподарських угод в ТОВ «Трофімова», 2018-2022 рр.; Загальний рівень економічного розвитку ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр.; Структура основних фондів ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр.; Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр.; Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Трофімова», 2018-2022 рр.; Динаміка показників рентабельності ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр.; PEST- аналіз ТОВ «Трофімова»; SWOT-аналіз ТОВ «Трофімова»; Оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «Трофімова»; Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Трофімова»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Складові та заходи забезпечення економічної ефективності діяльності ТОВ «ТРОФІМОВА» у відповідності до її функціональних складових; Інструменти щодо підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством; Модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» і підвищення

його ефективності; Напрями підвищення ефективності господарської діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА»; Збалансована система показників для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА»; Основні показники оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» з використанням BSC; Показники складової системи збалансованих показників по покупцях в сільськогосподарському підприємстві ТОВ «ТРОФІМОВА»; Основні планові показники ефективності інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА»; Результати розрахунку чистого дисконтованого доходу (NPV) та фактичних грошових потоків по запропонованому інноваційному проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА»; Показники оцінювання інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.

8. Дата видачі завдання: 30 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	17.10.2022-30.10.2022	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.10.2022	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	01.11.2022	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.11.2022-08.11.2022	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	09.01.2023-29.01.2023	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	30.01.2023-15.03.2023	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	16.03.2023-22.05.2023	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	23.05.2023-25.05.2023	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	26.05.2023-03.06.2023	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	03.06.2023-08.06.2023	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	09.06.2023-10.06.2023	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.06.2023	0,1	
13.	Перевірка роботи на оригінальність	15.06.2023-19.06.2023	0	
14.	Попередній захист на кафедрі	20.06.2023-21.06.2023	0,4	
15.	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.06.2023-23.06.2023	0	
16.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	26.06.2023-27.06.2023	0,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ А.А. Демидов

Науковий керівник: _____ Н.А. Телічко

РЕФЕРАТ

Демидов А.А. Організаційно-економічний механізм управління та напрями його удосконалення в ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Актуальність теми. Формування організаційно-економічний механізм управління діяльністю сільськогосподарського підприємства має прямий вплив функціонування та ефективність його діяльності. Організаційно-економічний механізм управління є складною цілісною системою на яку здійснюється вплив, як зовнішніх так і внутрішніх факторів, які постійно змінюються під впливом змін і тому потребує постійного дослідження та пошуку напрямів його удосконалення.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження організаційно-економічний механізм управління сучасного сільськогосподарського підприємства та напрямів його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- розкрити економічну сутність організаційно-економічного механізму сільськогосподарського підприємства;
- вивчити підходи щодо формування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- дослідити методики оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності дослідженого сільськогосподарського підприємства;
- провести аналіз ефективності господарської і виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства;
- надати оцінку організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- розробити модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства;
- запропонувати методи удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства;
- навести економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм організаційно-економічного управління сільськогосподарським підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо організаційно-економічного механізму управління підприємством, підходи до його формування та розвитку в аграрній сфері. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області.

Методи дослідження. В процесі досягнення поставленої мети та вирішення задач застосовувалися наукові методи пізнання: теоретичні методи, для розкриття економічної сутності організаційно-економічного

механізму, особливостей його застосування в управлінні підприємством; методи економічного й статистичного аналізу, графічні та економіко-соціологічні для проведення аналізу ефективності діяльності господарської і виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства, а також доведення економічної ефективності впровадження розроблених та запропонованих заходів щодо його удосконалення та управління його ефективністю; логічні методи, формулювання основних висновків з проведеного дослідження.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні моделі організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; подальшого розвитку набула методика оцінки організаційно-економічного механізму управління діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області; доведено економічне обґрунтування ефективності удосконалення організаційно-економічного механізму діяльності сільськогосподарського підприємства..

У першому розділі «Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства» визначено економічна сутність організаційно-економічного механізму сільськогосподарського підприємства; вивчено підходи до формування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства; досліджено методики оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства.

У другому розділі «Аналіз організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області»: надано організаційно-економічну характеристику діяльності дослідженого сільськогосподарського підприємства; проведено аналіз ефективності господарської і виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства; надано оцінку організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення організаційно-економічного механізму управління в ТОВ «Трофімова»» розроблено модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства; запропоновано методи удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства; наведено економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 87 сторінок, 16 таблиць, 12 рисунків, додатків. Перелік посилань нараховує 63 найменування.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм управління, господарська діяльність, сільськогосподарське підприємство, управління інноваційним проектом, економічна ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства	6
1.2. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства	12
1.3. Методики оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРОФІМОВА»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності сільськогосподарського підприємства	34
2.2. Аналіз ефективності господарської і виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства	46
2.3. Оцінка організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства	52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ТРОФІМОВА»	60
3.1. Модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства	60
3.2. Впровадження методики оцінки результативності функціонування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства	67
3.3. Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства	72
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми Формування організаційно-економічний механізм управління діяльністю сільськогосподарського підприємства має прямий вплив функціонування та ефективність його діяльності. Організаційно-економічний механізм управління є складною цілісною системою на яку здійснюється вплив, як зовнішніх так і внутрішніх факторів, які постійно змінюються під впливом змін і тому потребує постійного дослідження та пошуку напрямів його удосконалення.

Мета та завдання роботи Метою кваліфікаційної роботи є дослідження організаційно-економічний механізм управління сучасного сільськогосподарського підприємства та напрямів його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення таких питань:

- розкрити економічну сутність організаційно-економічного механізму сільськогосподарського підприємства;
- вивчити підходи щодо формування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- дослідити методики оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності дослідженого сільськогосподарського підприємства;
- провести аналіз ефективності господарської і виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства;
- надати оцінку організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- розробити модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства;

- запропонувати методи удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства;
- навести економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є механізм організаційно-економічного управління сільськогосподарським підприємством.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо організаційно-економічного механізму управління підприємством, підходи до його формування та розвитку в аграрній сфері.

Методи дослідження – під час проведення дослідження було використано теоретичні методи, для розкриття економічної сутності організаційно-економічного механізму, особливостей його застосування в управлінні підприємством; методи економічного й статистичного аналізу, графічні та економіко-соціологічні для проведення аналізу ефективності діяльності господарської і виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства, а також доведення економічної ефективності впровадження розроблених та запропонованих заходів щодо його удосконалення та управління його ефективністю; логічні методи, формулювання основних висновків з проведеного дослідження.

Інформаційне забезпечення. Дослідження було ґрунтоване на використанні інформаційних джерел з науково-методичної літератури за темою кваліфікованої роботи, публікацій в періодичних виданнях, фінансовій звітності суб'єкта господарювання, статистичних даних, нормативно-правової бази, власних спостережень.

Практична значущість роботи полягає в удосконаленні моделі організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; подальшого розвитку набула методика оцінки організаційно-економічного механізму управління діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області; доведено економічне обґрунтування ефективності удосконалення організаційно-економічного механізму діяльності сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством

Економічна сутність механізмів господарювання підприємств вже розглядалися багатьма науковцями та фахівцями. Особливого значення в їх дослідженнях займає вивчення організаційного та економічного аспектів управління сільськогосподарських підприємств. Ці дослідження мають свій вираз через розчленованість цих понять, не пов'язуючи зазначені економічні категорії між собою.

Перед тим, як визначити сутність дефініції «організаційно-економічного механізму», необхідно підкреслити відсутність єдиного визначення щодо різновидів механізму.

Так, на думку Чаленко А.Ю. «невизначеність категорії «механізм» не дозволяє формувати стандартний понятійний апарат, що вносить плутанину до процесу формалізації об'єктів, знижує достовірність економічних досліджень» [46].

Наприклад, у дослідженнях В. Прохорової є обґрунтування щодо складу загального механізму та доцільності виділення в ньому шести локальних складових: «...механізму адаптації, механізму діагностики, механізму ідентифікації загроз, механізму прогнозування проблем й формування економічної безпеки, механізму управління цілями економічної безпеки, механізму прийняття рішень щодо формування економічної безпеки» [31, с. 381].

З таким підходом можна погодитися, вважаючи, що на перших етапах формування організаційно-економічного механізму сільськогосподарського

підприємства було б доцільним уникнути надлишкової деталізації, завдяки об'єднанню суміжних механізмів в більш загальні, а саме організаційно-економічний.

Таким чином, механізм – це найбільш активна частина системи управління підприємствами, яка має спрямованість щодо забезпечення цілеспрямованого розвитку, яка забезпечується за рахунок сукупності спеціальних важелів та інструментів (засобів управління), які повинні відповідати критеріям відбору та оцінки, що передбачені наслідками, орієнтирами та вимогами й відносяться до процесів розвитку сільськогосподарських підприємств, з урахуванням зміни етапів циклів розвитку; економічних і організаційних методів управління, до яких входять технологічні особливості приведення їх в дію, а також різноманітні прийоми, щодо використання засобів та способів управління сільськогосподарськими підприємствами.

Шиян Д.В. розглядає механізм, трактуючи його поняття наступним чином – це спосіб організації управління, який передбачає взаємозв'язок важелів господарювання, форм, принципів, засобів та методів, що передбачають досягнення цілей підприємства, які застосовуються комплексно з метою вирішення завдань для забезпечення індивідуальних, колективних та громадських потреб [49].

В свою чергу М. К. Пархомиць та В. В. Гудак, зазначають, що «при дослідженні ними економічної літератури було виявлено часте вживання саме поняття «організаційно-економічного механізму», яке має застосування, як правило, при окресленні організаційних елементів економічного механізму. А категорію «економічного механізму», вони визнають як досить широке поняття, яке включає різноманітні аспекти і прийоми, такі, як: економічне регулювання та організаційно-управлінські рішення» [28, с. 13].

Важливу роль в регулюванні процесів в системі господарювання сільськогосподарського підприємства відіграє економічний механізм, який формується за принципами що визначаються соціально-економічного і

політичного устрою держави. Тому, для забезпечення ефективного функціонування господарської системи сільськогосподарських підприємств в ринкових умовах необхідно мати чітке розуміння сутності такого економічного механізму, який забезпечуватиме зв'язок між різними фазами кругообігу капіталу такого підприємства [33, с. 128]. При цьому на економіку впливає дія економічних законів.

Зборовська О. М. вважає, що в основу економічного механізму повинно бути включено політичні, юридичні й економічні відносини, які набувають важливого значення не тільки у управлінні господарською діяльністю підприємств, а і в регулюванні економіки держави [13].

В науковій спільноті часто використовується саме об'єднання двох понять «організаційного механізму» та «економічного механізму» в одну дефініцію «організаційно-економічний механізм» задля виділення певних організаційних елементів в економічному механізмі та визначення, особливостей його формування, з урахуванням впливу як зовнішніх, внутрішніх та інших чинників діяльності сільськогосподарського підприємства та відображення всієї складності системи різноманітних економічних відносин в його діяльності.

При поєднанні двох механізмів – організаційного та економічного, організаційно-економічний механізм управління сільськогосподарським підприємством передбачається використання певного набору методів, які є властивими для кожного з них.

Тобто, можна зазначити, що такий організаційно–економічний механізм управління сільськогосподарського підприємства має бути визначальним фактором щодо ефективності діяльності такого підприємства та потужнішим інструментом у досягненні його головної мети й сприятиме виконанню поставлених на підприємстві завдань.

Так, І. Булеєв вважає, що «організаційно–економічний (господарський) механізм управління включає форми, методи і інструменти в їх діяльності, які мають прояв через систему планування, державного регулювання,

господарських розрахунків, економічних факторів і стимулів, організаційних структур управління, форми політико–правового регулювання економічних процесів, без персоналізації основних сучасних важелів функціонування підприємства» [3].

Зазначене вище визначення організаційно–економічного механізму управління розглядає його тільки з боку процесу управління і не враховує системний підхід, за допомогою якого можна зробити припущення щодо перетворення впливу окремих елементів сукупності та їх вплив на необхідну зміну інших.

Здійснено огляд наукової літератури, в якій сформовано сутність та ключові аспекти створення та функціонування організаційно-економічного механізму незалежно від сфери його застосування. Проведене узагальнення дало змогу зробити висновок, що більшість визначень характеризується певною схожістю, хоча мають місце й відмінності, які все-таки заслуговують на увагу як основа для врахування та розроблення організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств [55].

Ознаками сутності організаційно-економічного механізму підприємства є [18, с. 14]:

1) елементні, за якими механізм визначається, як організуюча система взаємозв'язків, які формуються між структурними елементами сільськогосподарського підприємства;

2) функціональні, які визначають всі види господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, задля досягнення поставлених цілей та виконання завдань;

3) процесні, за допомогою яких можна охарактеризувати механізм як процес підготовки та прийняття управлінських рішень в діяльності сільськогосподарського підприємства.

Сутність організаційно-економічного механізму можна розкрити через такі ознаки (Рис.1.1).

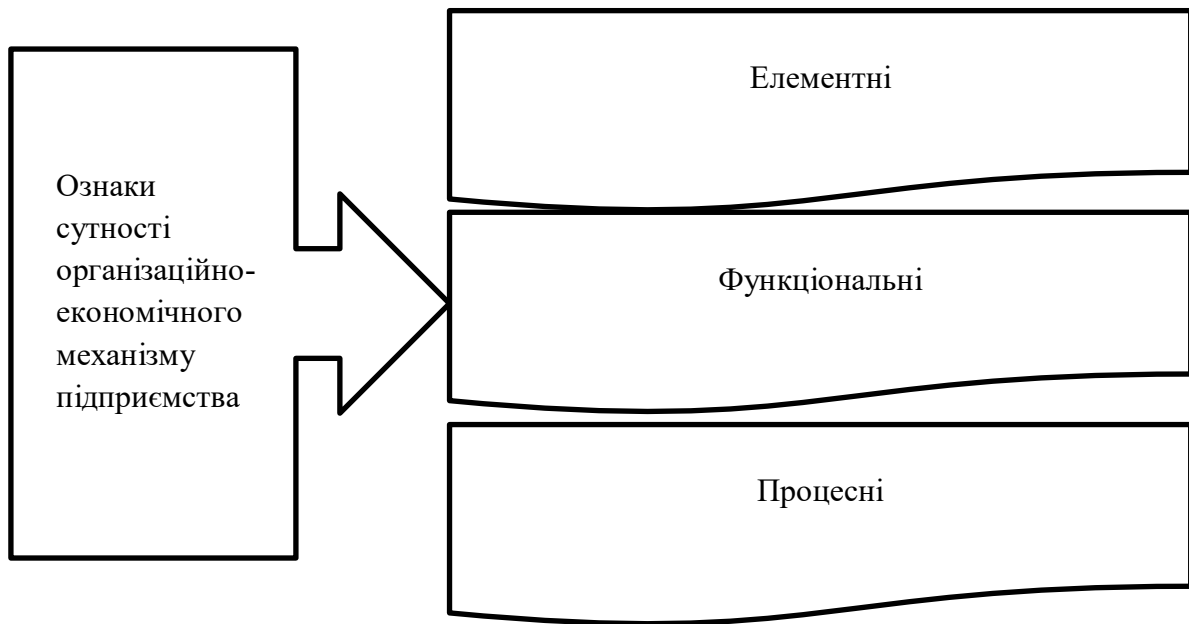


Рис 1.1 - Ознаки сутності організаційно-економічного механізму підприємства

Джерело: розроблено автором [20, с. 14]

Тобто, за існуючими визначеннями організаційно-економічного механізму управління можна виділити одну ознаку, яка об'єднує всі – це те, що організаційно-економічний механізм можна виділити як окрему функцію управління, яка суттєво та безпосередньо буде впливати на ефективність сільськогосподарського підприємства. Такий механізм ще може мати назву «функціональний механізм» з організаційно-економічного управління, як механізм що забезпечуватиме за відокремленими напрямками управлінської діяльності підприємства, а також деяких функцій управління.

Така система має певні елементи, методи, форми, способи, правила, процедури щодо управління й прийняття рішень, окремі ознаки функцій управління, що матимуть певні назви на підприємстві. Наприклад, функціональні організаційно-економічні механізми управління в сільськогосподарських підприємствах можуть бути віднесені механізми конкуренції, кредитування, мотивації праці, контролю або регулювання [23].

Таким чином можна зазначити, що організаційно-економічний механізм управління сільськогосподарського підприємства можна визначити,

як систему організаційних і економічних методів в об'єднанні виробничих, організаційних й фінансово-економічних процесів, на усіх рівнях управління підприємства, які сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та зростанню їх конкурентоспроможності і є складовою господарського механізму такого підприємства [26].

Організаційно-економічний механізм є складною цілісною системою, яка складається з декількох груп відносин. Головні функції організаційно-економічного механізму наведені на рис. 1.2.

Функції організаційно-економічного механізму			
ефективна взаємодія між елементами структури сільськогосподарського підприємства задля реалізації його підприємницького потенціалу	самоорганізація та взаємодія елементів системи задля організації ефективного виробництва	забезпечення підтримки стійкої мотивації на інноваційний ризиковий основі задля створення постійних комбінованих чинників виробництва	підтримка стійкості економічного, організаційного, правового та соціального середовища, задля забезпечення свободи та ефективного розвитку підприємства, та його соціальної спрямованості

Рис.1.2 - Функції організаційно-економічного механізму

Джерело: розроблено автором [39; 36, с. 164]

Організаційно-економічний механізм управління підприємством допомагає забезпечити функціонування всіх елементів організаційно-економічної системи, а також їх дію щодо організації взаємодії між такими елементами, що сприяє досягненню основної мети підприємства. При цьому, елементи організаційно-економічної системи одночасно є складовими організаційно-економічного механізму управління підприємства через організацію взаємодії між ними [39].

Основна функція організаційно-економічного механізму управління підприємством має прояв через реалізацію процесу розробки, приймання та виконання певних управлінських рішень, що будуть мати спрямування щодо досягнення мети підприємства й виконання основних задач, що постають перед сільськогосподарським підприємством. Об'єктом впливу організаційно-економічного механізму управління підприємством є його потенціал, а кінцевою метою є ефективний результат його господарської діяльності. В свою чергу організаційно-економічна система управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства має поєднання наступних підсистем: планування (прогнозування) розвитку підприємств; мотивацію; організацію; контроль; інформаційного забезпечення діяльності таких підприємств задля управління ними [36, с. 164].

1.2. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємства

Враховуючи наведені у попередніх розділах результати досліджень щодо наукового підходу з визначення сутності та елементів організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства було виділено основні складові такого механізму. Автором Савчуком Д., було зазначено, що організаційно-економічний механізм управління підприємством складається з сукупності 3-х взаємозалежних динамічних компонентів таких, як: організаційна структура, за якою безпосередньо здійснюється управління ефективної діяльності підприємства; прийоми, підходи та методи, за допомогою яких реалізується методологія управління ефективної діяльності підприємства; функціональна модель оцінки та розробки напрямків щодо підвищення ефективності господарської діяльності такого підприємства [36, с. 4].

Тобто, структура організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством складається з 3-х підсистем, це: забезпечувальної, функціональної, цільової (Рис.1.3) [54].



Рис.1.3 - Структура організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством

Джерело: розроблено автором

До забезпечувальної підсистеми організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством входять такі підсистеми, як: правова, ресурсна, нормативно-методична, наукова, технічна, інформаційна.

До функціональної підсистеми організаційно-економічного механізму управління підприємством входять такі підсистеми, як: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

До цільової підсистеми організаційно-економічного механізму входять підсистеми визначення цілей і основних результатів господарчої діяльності сільськогосподарського підприємства, а також підсистема критеріїв вибору та проведення оцінки досягнення визначених цілей та результативності діяльності такого підприємства.

Зміст та наповнення системи організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством та кількість її підсистем може залежати від типу господарської діяльності та організаційної форми такого підприємства, сфери діяльності, її масштабу, від факторів впливу зовнішнього середовища та інших внутрішніх факторів, що впливають на результати діяльності такого підприємства [38].

Враховуючи всі наведені вище фактори можна побудувати концептуальну модель організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства (Рис. 1.4).

При розробці концептуальної моделі організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства, а також її основних складових необхідним є вирішення наступних завдань[51]:

- визначення цілей, завдань і принципів організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- визначення умов і факторів функціонування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- визначення суб'єктів організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- зробити чітке формулювання об'єктів організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- провести розробку методів, способів та інструментів організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;
- провести визначення результатів і здійснити розробку системи моніторингу отриманих результатів.

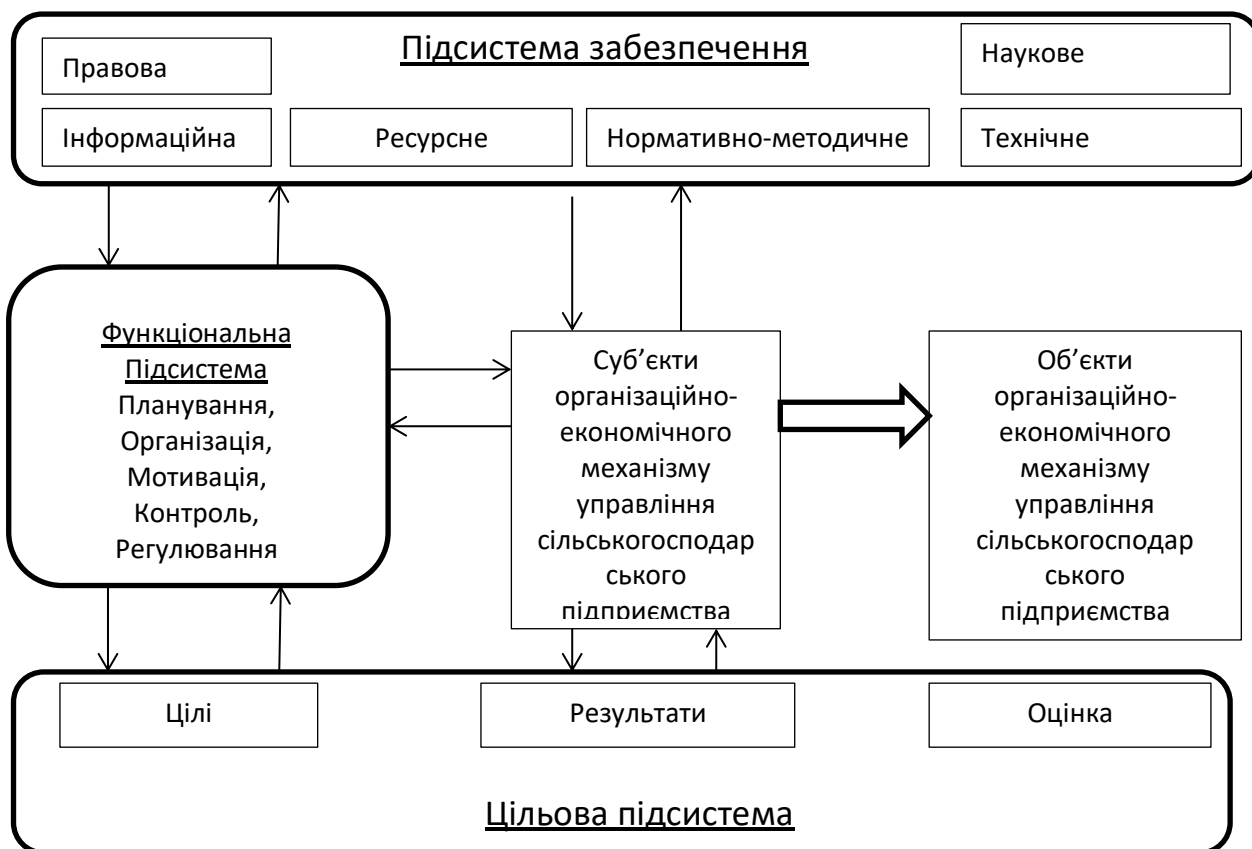


Рис. 1.4 - Концептуальна модель організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором за [51]

Цілі розробки концептуальної моделі організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства можуть знайти свій прояв у збільшенні рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку, підвищенні вартості підприємства (його капіталізації), підвищенню рівня ефективності господарської діяльності підприємства, реалізації різноманітних управлінських та інвестиційних проектів щодо його розвитку тощо.

Принципи формування концептуальної моделі організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства, мають бути складовою її наукового забезпечення, до яких можна віднести [16; 6]:

1. Принципу досягнення кінцевої мети, завдяки орієнтації управлінських рішень підприємства на досягнення оптимальних та його пріоритетних станів з реалізації таких рішень суб'єктами організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;

2. Принципу своєчасності, завдяки якому визначаються часові межі етапів виконання та дії організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства з усіма його підсистемами, з відстеженням термінів і порядків виконання.

3. Принципу можливості реалізації організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства. За даним принципом забезпечується дотримання технологій, вимог й правил заборони, які можуть бути встановлені до такого механізму.

4. Принципу відповідності ринковим вимогам. За даним принципом організаційно-економічний механізм управління сільськогосподарського підприємства повинен формуватися за вимогами ринкових законів які є дійсними і відповідають поточному моменту у часі.

5. Принципу взаємної залежності складових організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства. За даним принцип повинно враховуватися взаємна залежність всіх елементів та складових такого механізму задля недопущення підвищення рівня одних з одночасним зниженням рівня інших.

6. Принципу універсальної адаптивності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства. За даним принципом встановлюється принципова пристосованість такого механізму до різноманітних умов діяльності сільськогосподарського підприємства, як зовнішніх і внутрішніх, а також різних станів таких умов згідно економічних, технологічних та інституційних планів, враховуючи можливість адаптації організаційно-економічного механізму управління до різних завдань й управлінських цілей сільськогосподарського підприємства під впливом вихідних даних і станів такого підприємства;

7. Принципу наукового забезпечення. За даним принципом обґрунтовується необхідність використання компетентних фахівців, які володіють не тільки науковою методологією, а і сучасним науковим інструментарієм, що сприяє комплексному баченню процесів на підприємстві та функціональному взаємо пов'язанню всіх елементів організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства;

8. Принципу доцільного високого рівня в управлінні. За даним принципом обумовлюється не тільки управління етапами організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства, а і можливість досягнення максимально високого рівня управління на підприємстві з обґрунтуванням всіх управлінських рішень.

9. Принципу спільної підпорядкованості. За цим принципом передбачається виділення сфер компетенцій в управлінській діяльності на підприємстві, організації делегування певних повноважень по ієрархічних і суб'єктних рівнях, а також закріплення підпорядкованості виконавців за цими повноваженнями.

10. Принципу обґрунтування управлінських рішень. За даним принципом передбачається ретельне обґрунтування управлінських рішень перед їх прийняттям враховуючі контекст поточної ситуації за управлінською та фінансово-економічною звітністю підприємства.

11. Принципу обґрунтування ініціативи організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства. За даним принципом передбачається можливість визначати похибку в управлінських рішеннях за результатами впровадження такого механізму з урахуванням поточних фінансово-економічних показників сільськогосподарського підприємства, з визначенням проміжних результатів для різних етапів та елементів такого механізму з інтегрованою результативністю.

12. Принципу легітимності. За даним принципом виконуються умови щодо дотримання законодавчо-нормативної бази, законодавчих актів і

положень в діяльності підприємства відносно його організаційних перетворень.

13. Принципу оперативності. За даним принципом передбачено проведення постійного моніторингу організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства з метою своєчасного реагування, вивчення та виявлення усіх можливостей і труднощів на такому підприємстві.

14. Принципу комплексного застосування. За даним принципом передбачається організація системності та взаємного зв'язку всіх процесів на підприємстві, пов'язаних з плануванням, організацією, мотивацією, обліком, аналізом та контролем при реалізації господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

15. Принципу гнучкої поведінки механізму. За даним принципом створюється можливість щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства за змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища й ринкових умов діяльності такого підприємства.

Всі умови і фактори з їх внутрішніми та зовнішніми змінами, які впливають на функціонування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства повинні бути враховані у середовищі функціонування такого підприємства та впливатимуть на створення сприятливих умов щодо підвищення його ресурсного потенціалу.

Роль суб'єктів організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства надається: керівникам підприємств та керівникам відповідних структурних підрозділів. При цьому, що стосується керівників, то в даному випадку вони можуть виступати не тільки в ролі складової кадрового потенціалу підприємства, а і в ролі об'єкта мобілізації ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Крім того об'єктами мобілізаційного ресурсу у потенціалі сільськогосподарського підприємства можуть бути такі складові елементи

організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства, як: потенціал виробничих ресурсів, технологічний потенціал, кадровий потенціал, фінансово-економічний потенціал, організаційний потенціал та потенціал здатностей і компетенцій.

Організаційна складова організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства повинна відображати не тільки структуру такого підприємства і й показувати розподіл всіх найважливіших завдань та визначених напрямків і цілей, з розподілом відповідної відповідальності серед уповноважених осіб.

Основними елементами організаційної складової організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства є [41]:

1. Організаційна структура сільськогосподарського підприємства, у складі якої можуть бути різні відділи та служби, а також будь-які організаційні одиниці можливі для сільськогосподарського підприємства з чітким визначенням характеру взаємозв'язків між такими елементами організаційної структури.

2. Методи організаційного впливу, які забезпечують оптимізаційні процеси виробничої діяльності та реалізації готової продукції, а також сприяють формуванню різних елементів ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства, управління здійснене з їх використанням відбувається на підставі:

- розпорядчих методів прямого впливу на персонал сільськогосподарського підприємства шляхом створення наказів, розпоряджень, інших заходів тощо. За допомогою таких методів можна забезпечити на сільськогосподарському підприємству чітку організаційну структуру з потужною дисципліною;

- організаційно-стабілізуючих методів, які необхідні задля створення організаційних основ щодо спільних дій в управлінській структурі сільськогосподарського підприємства. Такими методами передбачено

встановлення робочих відносин згідно визначених в організаційній структурі повноважень, центрів відповідальності, функціонального розподілу праці та обов'язків кожного працівника згідно посадових інструкцій щодо його робочого місця. Вони також включають:

регламентацію – тобто, чітке визначення функцій і завдань; стандартизацію – встановлення стандартів щодо виконання роботи та дозволених меж діяльності; інструктаж – ознайомлення робітників з умовами виконання робіт і вимогами до його результатів. Регламентація, стандартизація і проведення інструктажу можуть бути використані в різних комбінаціях, які визначають тип організаційного впливу в сільськогосподарському підприємстві;

Дисциплінарні методи - покликані забезпечити чітке і своєчасне виконання встановлених обов'язків і відповідальності та унеможливити відхилення від установлених завдань.

Організаційно-управлінські методи – це методи, спрямовані на забезпечення дисципліни та ефективності виконання всіх завдань на підприємстві та підтримання певного ступеня субординації в діяльності. Особливим різновидом організаційно-управлінського методу є метод правового регулювання, метою якого є здійснення правового впливу на об'єкт управління [17].

Отже, слід зазначити, що окреслені вище три групи методів мають тісний взаємозв'язок і надають максимального позитивного впливу в основному при їх комплексному застосуванні.

3. Організаційні важелі – є вимогами тієї чи іншої форми, за допомогою яких підприємство може досягти найбільшого ефекту у разі застосування одного з таких інструментів, як: регламент, норм, інструкція, повноваження, наказу, розпорядження, директиви тощо.

4. Організаційні інструменти, стосуються впливу на мотивацію персоналу, і мають вплив на продуктивність праці. До них відносять: стимулювання, звільнення, штрафні санкції, а також адміністративні й

економічні заходи. Економічні механізми здійснюють вплив на підвищення продуктивності праці за допомогою економічного, соціального та фінансового важелів, а отже й ефективність використання загальних потенційних ресурсів сільськогосподарського підприємства в цілому. До основних методів економічної складової організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства належать елементи: адміністративної, економічної, соціально-психологічної, правової, управлінської, технологічної, маркетингової, фінансової та інших підсистем. Ці цих методів можна віднести інструментів, які здійснюють вплив на майнові інтереси індивідів та їхніх об'єднань. Ці методи не тільки посідають переважне становище в загальній системі методів і умов, що притаманні ринковій економіці, а й слугують основними засобами впливу на поведінку таких індивідів, сприяють активізації їхньої праці та підвищенню ділової активності сільськогосподарського підприємства. Ці методи засновані на об'єктивних економічних законах та специфічних законодавчих актах, які є характерними для ринкової економіки, а також на рівні мотивації праці, які можуть мати власні особливості на кожному підприємстві. Сутність економічних методів має прояв на підприємстві через використання економічних стимулів, активізацію діяльності кожного окремого індивіда в потрібному напрямі та одночасному сприянні підвищення ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства в цілому [2].

До важелів в цьому випадку відносяться: оподаткування, стимулювання працівників, ціноутворення, фінансування, отримання кредитів, інвестиції, зарплатня за працю, платіжні системи розрахунку, фінансова система допомоги, фінансова система санкцій, амортизаційна система відрахування, стимулююча система, система заохочення, система принципів ціноутворення, система трастових операцій, факторингові відносини, орендні відносини та лізинг тощо.

Особливе місце на сільськогосподарському підприємстві відводиться методам аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ. Це пов'язано з тим,

що за результатами такого аналізу та на їх основі приймаються управлінські рішення щодо мобілізації ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Останнім складовим елементом організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємством, який є пов'язаним з визначенням результатів мобілізаційних заходів і розробленням систем моніторингів цих результатів на такому підприємстві. На основі результатів проведення моніторингових заходів щодо реалізації та мобілізації ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства може бути створено основу для забезпечення ефективного здійснення таких процесів на такому підприємстві [15].

Найширше використовують класифікацію за змістом, спрямованістю й організаційною формою підходу до управління, в якій найяскравіше відображається вплив адміністративної, економічної і соціальної підсистем на систему управління [7].

В центрі уваги управлінського підходу перебуває система (яка є об'єктом) управління. Об'єктом тут може виступати як само підприємство в цілому або окремі його підрозділи (відділи, департаменти тощо). Не менша увага приділяється основним функціям підприємства: (виробництву, маркетингу, інноваціям, фінансам, інформації) або окремо функціям менеджменту (плануванню, організації, мотивації і контролю).

Змістом методів управління – є специфічність різноманітних прийомів і методів впливу.

Організаційна форма методу управління – це його вплив на конкретну ситуацію, що склалася на сільськогосподарському підприємстві. Він може мати прояв через пряму (безпосередню) або непряму (постановку завдань й розробку стимулюючих умов) форму впливу. Основними методами в менеджменті є організаційно-адміністративний або організаційно-розпорядчий, економічний та соціально-психологічний методи управління підприємством [8].

Відтак, ще один метод організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства слід розглядати як динамічну систему, яка має два основні типи компонентів: організаційні та економічні (Рис. 1.5) [40].

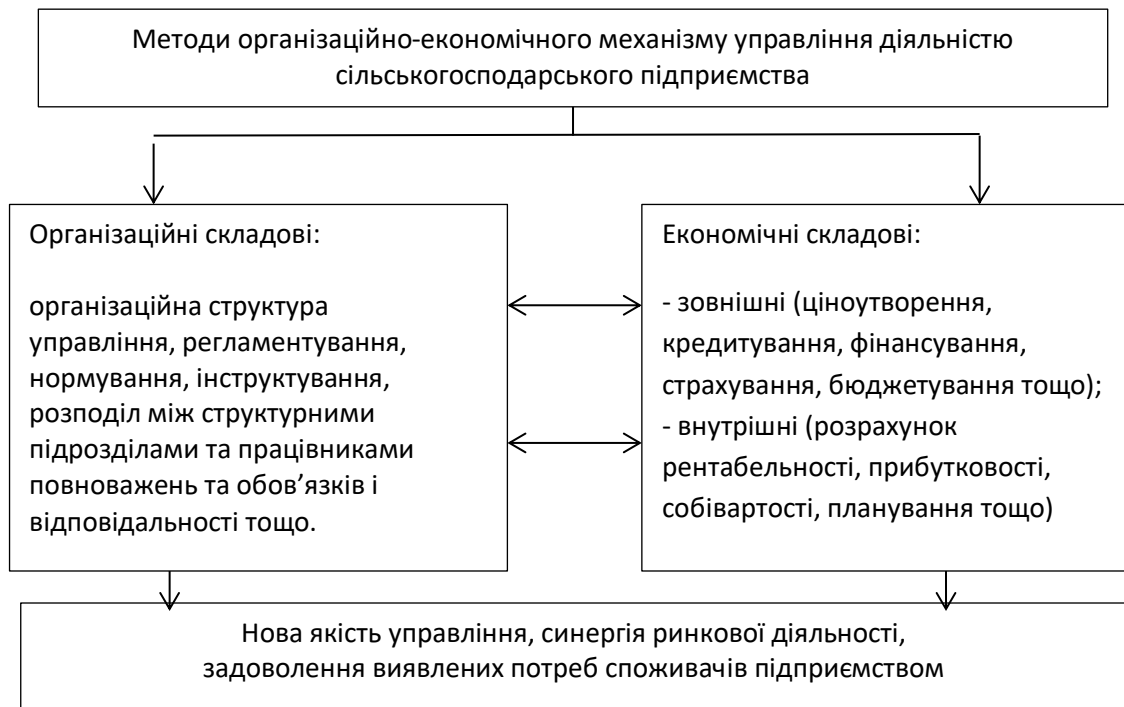


Рис. 1.5 - Базові складові методів організаційно-економічного механізму управління діяльністю сільськогосподарського підприємства

Джерело: розроблено автором за [40].

Як наведено на рис. 1.5, до організаційних складових включають нормування, регламентацію, інструктаж, розподіл функцій і особливості побудови організаційної структури управління сільськогосподарським підприємством тощо. Економічні складові методів організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством залежно від сфери впливу можна поділити за сферою впливу на дві підгрупи, тобто на внутрішні (розрахунок рентабельності, прибутковості, планування економічних показників діяльності) та зовнішні (ціноутворення, кредитування, фінансування, страхування, бюджетування тощо) компоненти.

Основні компоненти підходу економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством це складові різних методів, які є необхідними для ефективної організації та функціонування сільськогосподарських підприємств і їхнього подальшого розвитку. Злагоджена робота елементів забезпечується процедурами організаційно-економічного механізму управління маркетинговою діяльністю суб'єкта господарювання в сільськогосподарській або іншій сферах.

Основні завдання, що можна вирішити через використання та процедури досліджуваного організаційно-економічного механізму управління діяльністю сільськогосподарського підприємства, це: організація збору інформації про потенційні проблеми; визначення проблеми та виявлення основних причин щодо їх виникнення; постановка цілей щодо вирішення таких проблем; винахід шляхів вирішення проблем; обґрунтування обраної стратегії; планування тактичних заходів згідно обраної стратегії та її реалізації; організація перевірки результатів.

1.3. Методи оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємства

Методи оцінювання ефективності та результату організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством розглядалися багатьма науковцями. До переваг окреслених ними методів оцінювання ефективності організаційно-економічних механізмів управління сільськогосподарським підприємством відносять можливість застосування як фінансових, так і нефінансових показників та коефіцієнтів, за допомогою яких можна охарактеризувати результати господарювання такого підприємств та стану їх систем управління. Але за допомогою згаданих методів немає можливості приділити достатньої уваги саме розвиненню бізнес-процесів на таких підприємствах, і як результат не дає можливості

одночасно оцінити ступінь досягнення цілей, що були поставлені перед підприємством та оцінити розвиток всіх його бізнес-процесів.

Тому, особливу увагу слід приділяти не тільки процесу розробки та впровадження організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарськими підприємствами, а й оцінці їх результатів діяльності. На думку, Лазаревої Н.О. оцінювати ефективність підприємств, які працюють на конкурентному ринку, необхідно на трьох етапах, а саме:

1) на першому етапі проводити внутрішню оцінку: збираючи загальну інформацію про діяльність підприємств; проводиться розрахунки щодо структурної ефективності по його діяльності; розрахувати динамічну ефективність щодо діяльності сільськогосподарських підприємств;

2) на другому етапі проводиться зовнішня оцінка: збирають інформацію про діяльність підприємств окремої галузі або на окремому ринку; оцінюють відносну ефективність господарської діяльності підприємств по галузі (або на ринку); визначають рейтинг і відносну ефективність господарювання підприємств у галузі (або на ринку);

3) на етапі трикритеріального оцінювання: формується тривимірний вигляд оцінки; підготовлюються дані, що будуть використовуватися в подальшому аналізі, ухваленні управлінських рішень та розробки напрямів підвищення ефективної діяльності промислового підприємства [19].

В управлінні підприємствами термін ефективності діяльності підприємства зустрічається майже кожного дня. З наукової точки зору ефективність вважається відносним показником, за допомогою якого можна охарактеризувати співвідношення досягнутих результатів, отриманих підприємством або очікуваних кінцевими результатами його діяльності і витрат або ресурсів, необхідних для досягнення таких результатів, у вигляді певного отриманого ефекту.

На думку Бабчинської О.І. та Соколовської В.В., через ефективність можна висловити ступінь отриманого ефекту (або результатів), яку математично можна визначити через формулу (1.1) [1]:

$$E_f = \frac{P_{\text{рез}}}{V_{\text{ит}}}, \quad (1.1)$$

де E – ефективність діяльності підприємства, тис. грн.;

$P_{\text{рез}}$ – отримані підприємством результати діяльності, тис. грн.;

$V_{\text{ит}}$ – витрати або ресурси понесені підприємством, тис. грн.

Таким чином, ефективність є економічною категорією, яка може бути використана разом з такою категорією, як «результативність», а також з іншими управлінськими категоріями. Але цю категорію важливо не ототожнювати з іншими, бо вона може розглядатися не тільки через отримання економічного ефекту, а і позаекономічні результати, які можуть відображати ключові завдання підприємства, визначені на підставі його головної стратегії. Позаекономічними результатами можна визнати ефект від роботи зі збереження екології, або соціального ефекту, які важко визначити у грошовій формі.

Чорний А.В., в своїх працях виділяє особливості процесу формування методів оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства, і доводить безпосередній вплив основних складових зазначеного механізму. Складовими такого механізму є: організаційна частина, за її використання можна трактувати як якісний аспект діяльності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства; економічна частина, за її використання можна провести оцінку кількісного стану механізму.

У деяких дослідженнях вітчизняних фахівців [4; 19; 30; 32; 34; 42] було обґрунтовано методику оцінювання застосування різних інструментів організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства за двома критеріями:

- стадією життєвого циклу управлінського бізнес-процесу;
- відповідністю між динамікою темпу росту прибутку, виручки, активів і власного капіталу.

Незважаючи на те, що в окресленій методиці чітко регламентовано назви бізнес-процесів, які підлягають оцінці, на практиці не всіма підприємствами в їхній діяльності ідентифікується повнота переліку всіх зазначених вище процесів. Крім того, можна виявити взаємозв'язок динамічного темпу росту фінансових показників не в змозі у повному обсязі відобразити ступінь ефективності господарської діяльності та досягнень поставленої мети щодо розвитку підприємств. Для вирішення цих питань представлених у даній роботі ми пропонуємо методику оцінки організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства, запропоновану автором Фімченко О.А., що також є заснованою на двох критеріях, які трохи відрізняються від запропонованих раніше на другому етапі реалізації:

1. Визначення стадії життєвого циклу управлінського бізнес-процесу.

За процесно-орієнтованою моделлю управління та рівнем розвитку управлінського бізнес-процесу можна відстежити зміни в діяльності підприємств та з'ясувати чи вона є визначеною, керованою, контрольованою, результативною або ефективною.

2. Виконання плану відповідно до цільових показників господарської діяльності сільськогосподарського підприємства за звітний період. Це дає змогу підприємству визначитися, чи досягнуто завдань, що були поставлені протягом аналізованого періоду. Ефективний організаційно-економічний механізм управління сільськогосподарським підприємством надає змогу виконати майже всі оперативні завдання і досягти цілей по показниках розвитку такого підприємства [45].

Отже, ми вважаємо, що ці складові можуть визначити підхід до розробки та визначення можливості застосування того чи іншого методу оцінки цілого організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством, а набір показників оцінювання необхідно побудувати таким чином, щоб такий механізм враховував всі організаційні чинники, з одного боку, та економічні з іншого. Тому, на нашу

думку, підхід запропонований Маршук Л.М. має більшу повноту та актуальність. За цією думкою пропонуються шість етапів для виконання, а саме:

- 1) визначити поточні та стратегічні цілі та мету формування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством;
- 2) поставити завдання, що має розв'язати механізм;
- 3) виокремити особливості впливу суб'єкту такого механізму на його об'єкт;
- 4) сформулювати перелік принципів, методів та інструментів організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством відповідно до його цілей;
- 5) скласти методику оцінювання ефективності механізму;
- 6) сформулювати алгоритм моніторингу щодо реалізації організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством та його ефективності [21].

Логічну схему щодо проведення оцінювання організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством наведено на рис. 1.6.

Будь-яке підприємство, при здійсненні управління своєю господарською діяльністю виконує певний набір бізнес-процесів. Для оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління діяльністю сільськогосподарського підприємства варто проводити оцінку лише якості управлінських бізнес-процесів, оскільки формування інструментарію щодо управління підприємством створюється саме в межах цих процесів. Ця методика не створює обов'язковий перелік управлінських бізнес-процесів (УБП), які потрібно оцінити. Для проведення аналізу механізму управління сільськогосподарським підприємством експерти, які будуть проводити таке оцінювання, можуть самостійно визначати ключові бізнес-процеси управління.

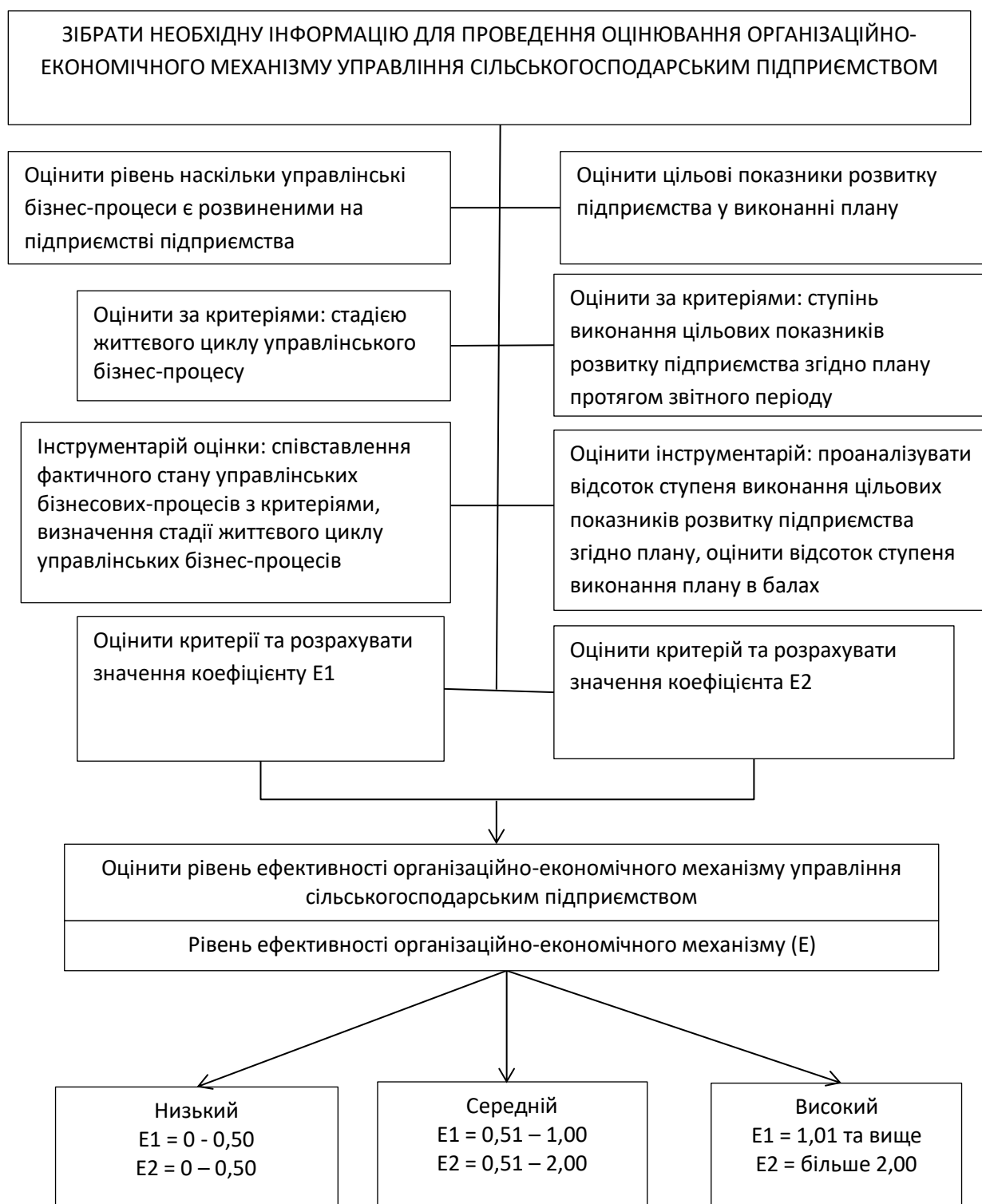


Рис. 1.6 - Логічна схема оцінювання організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [29]

Для оцінки управлінських бізнес-процесів можна скористатися такими засобами, як:

- 1) проаналізувати стан підприємства, оцінити фактори зовнішнього і внутрішнього та конкурентного середовищ підприємства;
- 2) розробити прогноз вірогідних змін щодо конкурентного середовища, скласти сценарії щодо розвитку підприємства;
- 3) розробити плани заходів та програму дій з підвищення ефективності та розвитку діяльності сільськогосподарського підприємства;
- 4) організувати процес щодо виконання стратегії підприємства;
- 5) розробити заходи та систему мотивації персоналу підприємства задля досягнення стратегічних цілей та виконання стратегічного плану підприємства;
- 6) здійснити координацію ключових заходів відносно розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах конкуренції;
- 7) організувати систему обліку, формування звітності та аналізу задля реалізації стратегічної мети та завдань сільськогосподарського підприємства;
- 8) здійснювати контроль за реалізацією стратегічної мети та завдань в умовах конкуренції;
- 9) регулювання бізнес-процесів на підприємстві з метою усунення відхилень, внесення коригуючих поправок у програму дій тощо.

До основних показників, які менеджери та керівники можуть використати для оцінювання характеристики організаційних компонентів організаційно-економічного механізму сільськогосподарського підприємства, належать [47]:

- рівень автоматизованості систем в управлінні виробничим процесом;
- ефективність прийняття управлінських рішень;
- рівень гнучкості виробництва;
- рівень витрат з охорони праці на одного працівника, тис. грн;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт стабільності кадрів;
- коефіцієнт оновлення капіталу підприємства;

- відсоток інвестиційних витрат підприємства на інноваційні заходи та ІТ технології тощо.

Слід зазначити, що перелік характеристик і показників щодо оцінки організаційної складової організаційно-економічного механізму сільськогосподарського підприємства може бути ще більшим, але конкретизація цих показників залежить від контексту діяльності підприємства, і повинна обов'язково враховувати всю її специфіку, а також специфіку галузі та кон'юнктури ринку, з урахуванням конкурентного середовища та можливих ризиків.

Щодо оцінки економічної складової організаційно-економічного механізму сільськогосподарського підприємства, для її проведення рекомендуються до використання майже всі можливості економічних та фінансових показників щодо оцінки господарчої діяльності такого підприємства, але за їх розрахунками повинно повноцінно бути розкритим всі характерні особливості економічних чинників такі, як:

- фінансова стійкість підприємства;
- обґрунтований відбір основних джерел фінансування, а також витрат з підготовки основного виробництва й випуску продукції;
- наявність працівників, які є матеріально-зацікавленими в обсязі випуску продукції;
- –рівень продуктивності праці,
- наявність резервних фондів, які можна використати в освоєнні нової продукції;
- прогресивні економічні норми та нормативи, оптимізація виробничих витрат;
- скорочення терміну окупності капітальних вкладень підприємства.

І знов зазначимо, що перелік показників щодо оцінки економічних складових організаційно-економічного механізму сільськогосподарського підприємства визначається ним самостійно, в залежності від типу підприємства та ринковим умовам, в яких воно веде свою діяльність.

Приблизний перелік необхідних до розрахунку показників: Коефіцієнт ритмічності виробництва; Коефіцієнт Фондовіддачі; Продуктивності праці; Рентабельності виробництва; Коефіцієнт автономії; Запас фінансової стійкості.

В межах методики оцінювання організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства можна виділити такі стадії життєвого циклу [10, с. 62]:

- визначення процесу;
- розробка процесу;
- стабільна робота процесу;
- зменшення ефективності процесу;
- реорганізація чи ліквідація бізнесу.

- Оцінку підсистеми організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства з прогнозування і планування розвитку можна проводити по наступних напрямках, через:
- проведення аналізу структури ринку виробництва й споживання, з урахуванням чинників впливу на її розвиток;
 - розробки прогнозу щодо основних тенденцій розвитку ринку, та дослідженням його долі для підприємства;
 - проведення аналізу щодо можливостей підприємства та потенційних загроз від зовнішнього середовища, яке оточує підприємство;
 - проведення аналізу сильних і слабких сторін щодо чинників внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства;
 - проведення оцінки і відбору оптимальних варіантів щодо розвитку сільськогосподарського підприємства;
 - розробки прогнозу щодо розвитку сільськогосподарського підприємства за обраними варіантами;
 - організація та побудова планів діяльності за кожним з визначених варіантів розвитку сільськогосподарського підприємства [27].

Отже, ефективністю управління можна назвати здатність підприємства до забезпечення прибутковості й тривалості його ефективної господарської діяльності що сприяє його розвитку на підставі можливості обрати й реалізувати ним його стратегії, задля забезпечення не тільки позитивного ефекту, а й економічного результату, за створення адаптивної та гнучкої системи управління, підвищення рівня конкурентоспроможності його діяльності на ринку в цілому [22].

Таким чином, при вивченні ефективності організаційно-економічного механізму управління господарчою діяльністю сільськогосподарського підприємства, науковці акцентують свою увагу на його економічній ефективності. З іншого боку, саме визначення сутності економічної ефективності, на нашу думку можна віднести і до категорії ринкової економіки, яка буде характеризувати результат від основної діяльності підприємства через основні показники рівнів рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Доведено, що підвищити економічну ефективність організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства можна шляхами системного аналізу його виробничо-господарської діяльності такого підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРОФІМОВА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Досліджуване підприємство ТОВ “Трофімова” зареєстровано за юридичною адресою: Овідіопольський район, Одеська область с. Молодіжне, вул. Новоселів, буд. 1-А. та має організаційну форму Товариства з обмеженою відповідальністю.

Воно було заснованим на зборах Учасників (Засновників) (протокол зборів №1 від 09.11. 2009 року), Державна реєстрація юр. особи була проведена 13.11.2009 р.. Підприємство працює на ринку 14 років.

Засновник ТОВ “Трофімова” - Терещенко Роман Вікторович, внесок засновника в статутному капіталі підприємства складає 100% (в грошовому еквіваленті це 3750000 грн.).

Діючий директор ТОВ “Трофімова” - Ткаченко Олександр Васильович є уповноваженою особою засновника, і діє згідно статуту.

ТОВ “Трофімова” є платником єдиного податку за 4 групою з 01.01.2015 р. У Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР), підприємство має код ЄДРПОУ ТОВ "ТРОФІМОВА — 36718696.

ТОВ “Трофімова” здійснює свою діяльність згідно Статуту, використовує власну печатку, має поточний рахунок у банку [46]. За базовими нормативними актами, які регулюють діяльність Товариств з обмеженою відповідальністю, згідно чинного законодавства [44].

Головна мета діяльності ТОВ “Трофімова” - отримати прибуток на вкладений капітал для задоволення потреб Учасників (Засновників).

ТОВ “Трофімова”, згідно Статуту займається вирощуванням зернових культур (зокрема рису), бобових культур, а також вирощує насіння олійних культур (КВЕД 01.11), що є основним напрямком його діяльності.

Крім основного напрямку, ТОВ “Трофімова” займається допоміжною діяльністю у рослинництві (КВЕД 01.61), неспеціалізованою оптовою торгівлею (КВЕД 46.90), складським господарством (КВЕД 52.10) та роздрібною торгівлею інших продуктів харчування в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.29).

ТОВ “Трофімова” займається вирощуванням рослин кормових та фуражних; зернових культур, злаків та псевдозлаків; бобових та зернобобових рослин; сільськогосподарських культур для промисловості напоїв; цукрових сільськогосподарських культур; промислових та технічних сільськогосподарських культур; олійних та ефіроолійних сільськогосподарських культур; розсади, сіянців та саджанців для полеводства, овочівництва, плодівництва, лісівництва; квіткових цибулин та розсади.

ТОВ “Трофімова” також займається наданням послуг у землеробстві та садівництві.

Крім того, ТОВ “Трофімова” займалося розведенням великої рогатої худоби молочних порід (КВЕД 01.41) та розведенням свиней (КВЕД 01.46), але з 2019 р. припинило діяльність в цьому напрямку.

ТОВ «Трофімова» володіє складськими приміщеннями, будівлями та спорудами тваринницьких ферм, зернотоком, електро-цехом, їдальнею тощо. До штату ТОВ «Трофімова» входить тракторна бригада.

ТОВ «Трофімова» має забезпеченість власним вантажним автомобільним транспортом, яке воно використовує для своєї діяльності та пасажирськими легковими автомобілями, спеціальними не легковими автомобілями. Крім того воно молодіє своїм машино-тракторним парком та ремонтною майстернею.

Загальна площа орендованої в пайовиків землі с-г. призначення з 2013 року ТОВ «Трофімова» складає 2000 Га. Загальна кількість пайовиків у господарстві складає біля 500 пайовиків. Також ТОВ «Трофімова» є орендарем державної землі та земель територіальної громади, площею 500 Га. Земельні паї мають середній розмір - 3,55 Га. Сплата орендної плати за земельні паї крім грошової форми може виплачуватися й зерновими культурами, якщо пайовики будуть мати таке бажання (в еквіваленті 1 пай – 2000 кг пшениці або кукурудзи) [35].

ТОВ «Трофімова» має дуже зручне розташування. Овідіопольський район Одеської області знаходиться на відстані 30 км від м. Одеси (обласного центру) та 25 км від районного центру смт. Овідіополь. Виробничі потужності товариства знаходяться в декількох населених пунктах (с. Олександрівка, с. Малодолинському та с. Молодіжному).

Господарство знаходиться в місцевості, що належить до Степової зони, а саме Південно-західному Ізмаїльсько-Одеському агрогтарно-грунтовому районі південно-степової агрокліматичної зони України. Для цієї зони характерним є теплий клімат, довготривалий без морозний період в зоні досягає 200 днів, вегетаційний періодом складає 190 днів. Всі ці характеристики обумовлюють можливості підприємства щодо вирощування великої кількості сільгосп-культур, з мінімальними ризиками аніж в інших кліматичних зонах в Україні. Однак разом з такими позитивними умовами є й негативна особливість регіонального розташування – це водний режим, який може мати характерні умови щодо довготривалого посушливого періоду з гідротермічним коефіцієнтом 0,73, який є меншим за 1 [35].

Ще одна важлива перевага територіального розміщення ТОВ «Трофімова» це розвинута транспортна інфраструктура, близьке розташування до ринків збуту у великих містах м. Одеса та м. Чорноморськ, а також морських портів: Одеського, Чорноморського та Білгород-Дністровського. Виробничий центр ТОВ «Трофімова» розташовано в с. Молодіжному, що знаходиться на відстані 3 км від найближчої залізничної

станції у м. Чорноморську. Важливою також є розвинута залізнична інфраструктура навколо підприємства, що надає можливість ТОВ «Трофімова» організувати логістику з продажу готової продукції за вигідними каналами реалізації дуже швидко та з мінімальними витратами.

На ТОВ «Трофімова» застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка дозволяє забезпечувати ефективне використання і поєднання обов'язків та функцій керівника за лінійним принципом, при цьому ним здійснюються консультаційне обслуговування з боку функціональних відділів підприємства не порушуючи права і обов'язки інших лінійних керівників підрозділів.

Бригадна структура управління на ТОВ «Трофімова» забезпечується наявністю бригад. Всі керівники відділів, які є первинними структурними підрозділами мають підпорядковуватися за лінійним принципом безпосередньо керівнику підприємства, а за функціональним принципом - головним фахівцем.

Відповідну організаційну структуру управління ТОВ «Трофімова» наведено на рис. 2.1.

Загальна кількість персоналу на ТОВ «Трофімова» у 2022 році складає 62 особи.

Одним з основних завдань ТОВ «Трофімова» є забезпечення системи управління кваліфікованими кадрами, що є необхідним фактором для розвитку підприємства, або навпаки нестача кваліфікованих кадрів може загальмувати діяльність системи в цілому.

Тому у таблиці 2.1 наведено кількісну структуру персоналу по підрозділах у 2022 році.

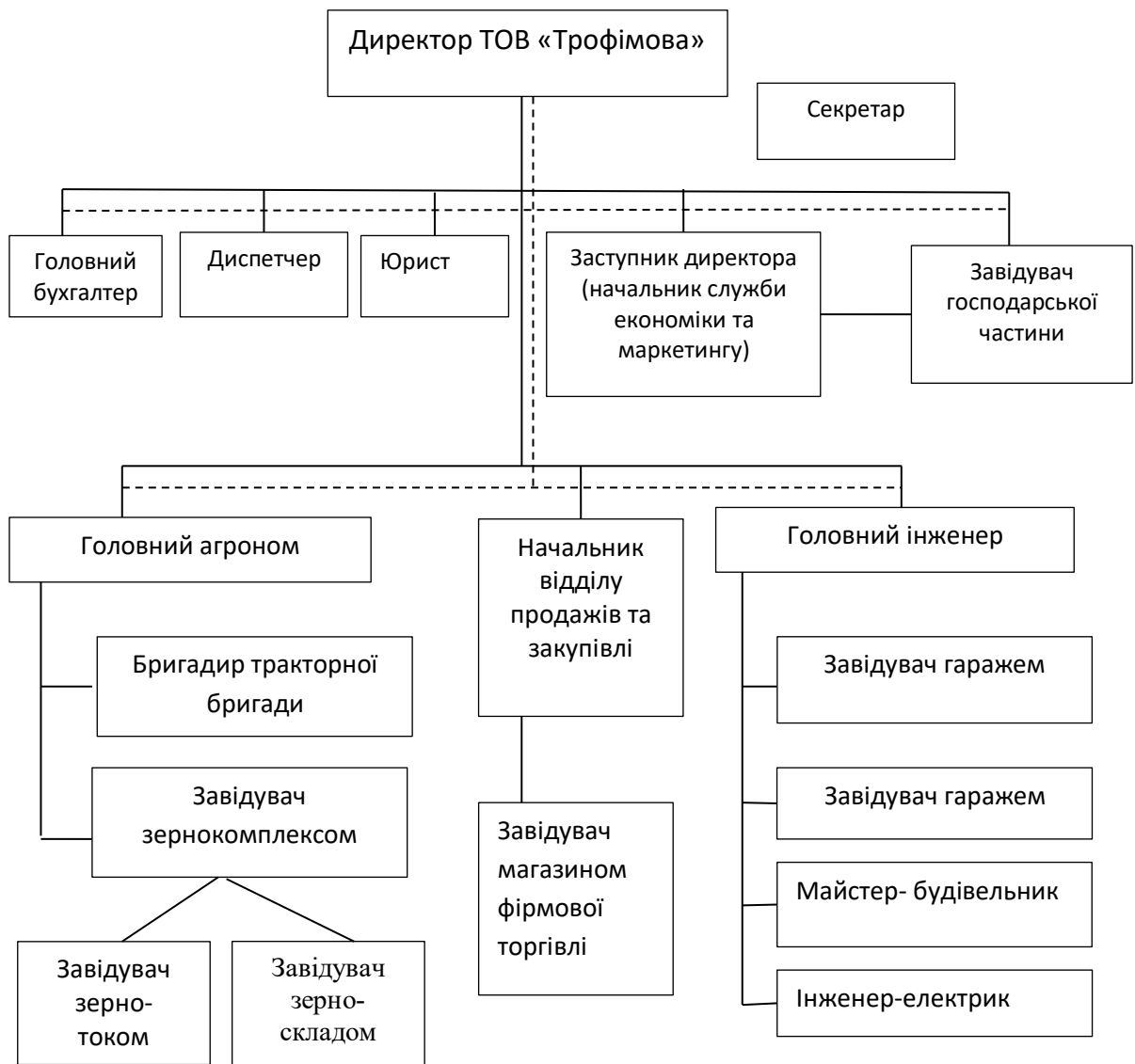


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Трофімова»

Джерело: складено автором за звітністю ТОВ «Трофімова»

З даних таблиці 2.1 видно, що найбільша кількість працівників ТОВ «Трофімова» задіяна в сфері рослинництва – майже 31 особа, або 50,0%, на другому місці в структурі персоналу підприємства належить інженерному відділу, там працюють 11 осіб або 17,7% від загальної кількості персоналу.

Таблиця 2.1 - Кількісна структура персоналу по підрозділах в ТОВ «Трофімова», 2022 рік

Підрозділ	Кіль-ть працівників	
	Осіб.	%, від загальної кількості
Адміністративні підрозділи	5	8
Бухгалтерія	5	8
Інженерний підрозділ	11	18
Підрозділ рослинництва	31	50
Відділ продажу та закупівлі	10	16
Всього робітників	62	100

Джерело: побудовано автором на основі звітності ТОВ «Трофімова»

На підприємстві протягом 2018-22 років зросла кількість працівників, які мають вищу освіту на 5 осіб, або на 11%, кількість працівників, які мають середньо-технічну освіту змінилася на 1 особу або на 10%. Найбільш за все зросла кількість працівників, які мають середньо-спеціальну освіту до 9 чоловік або збільшилася на 125%, це у 2 рази більше від базового 2018 року. Всі ці зміни відображено в даних таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - Рівень освіти робітників ТОВ «Трофімова»

Рівень освіти робітників	Роки					2022р. / 2018р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Вища освіта	38	42	42	42	42	+11
Середня технічна освіта	10	11	11	11	11	+10
Середня спеціальна	4	9	9	9	9	+125
Всього робітників	52	62	62	62	62	+19,2

Джерело: звітність підприємства ТОВ «Трофімова»

Рівень освіти та якість праці, яку виконує кваліфікований персонал напряму впливає на розмір заробітної плати таких працівників. Оплата праці працівника – є винагородою або грошовою компенсацією за його працю і є прямо-залежною від його кваліфікації, складності, кількості, якості та умов роботи. Заробітна плата працівників встановлюється за угодою сторін, і є

систематичною винагородою працівників за виконуваним за трудовим договором роботу. Рівень заробітної плати працівників господарства ТОВ «Трофімова», представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Рівень заробітної плати працівників ТОВ «Трофімова» 2018-2022 рр.

Показник	Рік					2022р. / 2018р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Кількість відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік	264	260	263	264	263	1
Середньомісячна тривалість робочої зміни працівника, год	8	8	8	8	8	-
Середньомісячна зарплата одного працівника за відділами, грн						
Адміністрація	н/д	н/д	11422,6	12200,0	15500,0	+ 35,7
Бухгалтерія	н/д	н/д	12570	13500,0	14600,0	+ 16,0
Інженерний відділ	н/д	н/д	9067,5	10085,0	11235,0	+ 23,9
Рослинництво	н/д	н/д	7808,9	8205,0	9315,0	+ 19,2
Відділ продажу та закупівлі	н/д	н/д	6780,3	7500,0	8250,0	+ 21,7

Джерело: звітність підприємства ТОВ «Трофімова»

З даних таблиці 2.3, видно, що в ТОВ «Трофімова» в 2022 15500,0 грн/місяць, а найнижчий рівень заробітної плати спостерігався у працівників підрозділу відділу продажу та закупівлі – 8250,0 грн / місяць.

ТОВ «Трофімова» останні 4 років проводить свою виробничу діяльність тільки в галузі рослинництва. Основними напрямками діяльності є рослинництво, а саме вирощування зернових і зернобобових культур, ріпаку та соняшнику. Вирощену продукцію підприємство постачає на переробні підприємства не тільки Одеської області, а і за її межі.

Основними показниками ефективності рослинництва на підприємстві є посівні площі сільгоспкультур, валовий збір та урожайність.

Дослідимо наявність обсягів і структуру сільськогосподарських угідь в ТОВ «Трофімова» та надаємо їх характеристику за останні п'ять років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка обсягів та структури сільськогосподарських угідь в ТОВ «Трофімова», 2018-2022 рр.

Показники	Рік					2022р. / 2018р	
	2018	2019	2020	2021	2022	%	+/-
Рілля, га	2098	2072	1761	935	85	-96	-2013
Питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	100	100	100	100	100	0	0
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	48	46	38	20	2	-96	-46
Середньооблікова численність працівників, осіб	44	45	46	46	46	+4,5	+2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	14925,0	12648,0	4114,0	3530,0	2912,0	-80,5	-12013,0
Капіталоозброєність, тис. грн	339,2	281,1	89,4	76,7	63,3	-81,3	-275,90
Капіталозабезпеченість, тис. грн	7,1	6,1	2,3	3,7	34,3	+382,4	+27,2

Джерело: звітність підприємства ТОВ «Трофімова»

Аналіз таблиці 2.4 свідчить, що площа ріллі ТОВ «Трофімова» почала зменшуватися у починаючи з 2020 р. і досягла свого максимуму зниження у

2022 році, тобто площа земель зменшилася на 96 %. На підприємстві залишилося у користуванні всього 85 га. ріллі. При цьому питома вага ріллі залишилася на рівні 100 % в сільськогосподарських угіддях.

Середньооблікова кількість працівників в динаміці збільшилась на 1 працівника протягом 5 років і досягла кількості 46 осіб. На одного працівника у 2018 р. приходилося 48 га , а у 2022 р. лише 2 га , показник зменшився на 46 га або 96 %.

Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Трофімова» стрімко зменшилась у 2020 році майже в 3 рази, наступні 2 роки також продовжує своє піке, у порівнянні з 2018 р. та 2022 р. зменшення відбулося на - 12013,0 тис. грн або на 80,5 % і склала 2912 тис. грн. Це обумовлено виведенням з балансу всіх активів , що пов'язані з тваринництвом. Звісно, ці зміни відобразились на таких показниках як капіталозабезпеченість та капіталоозброєність. Відповідно, капіталоозброєність у 2020 році дорівнює 89,4 тис. грн. , що на 249, 8 тис. грн або 73,6 % менше ніж у 2018 році . А капіталозабезпеченість зменшилась на 4,8 тис . грн. або на 67,2 відсотки.

Дослідимо загальний рівень економічної діяльності ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр. (табл.2.5)

Згідно даних аналізу таблиці 2.5 видно, що чистий дохід від збуту продукції в господарстві в динаміці з 2018 по 2022 рр. знизився на 46,5 %. Поряд з тим , у 2019-2020 рр. відбувалося зростання собівартості, у 2021-2022 році собівартість повернулася на рівень 2018 року з незначним збільшенням у порівнянні з 2018 р. + 4,8%. Валовий прибуток на протязі 4 років 2018-2021 рр. мав тенденцію до зниження, і в 2022 році підприємство взагалі завершило рік зі збитком – 8056,0 тис грн., що дорівнює на -43,5 % у порівнянні з показником валового прибутку 2018 року.

Дзвониками до такої ситуації було збільшення додаткових операційних витрати, витрат на збут та адміністративних витрат, які перевищували планові показники і господарство в результаті своєї діяльності ще у 2019 та 2020 роках мало від'ємні показники чистого прибутку, і було збитковим.

Таблиця 2.5 - Загальний рівень економічного розвитку ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр.

Показники	Рік, тис. грн.					2020/ 2018 рр., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	39345	48698	41483	32698	18241	-46,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	25096	42762	38240	27258	26297	+ 4,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	14249	5936	3243	5440	-8056	-43,5
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	9168	-7289	-1227	1289	-14562	-58,8
Припадає валового прибутку в розрахунку на:						
- 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	679,1	286,5	184,2	1088	-1611,2	-137,2
- 1000 грн основних фондів сільськогосподарського призначення, грн	954,7	469,3	788,4	1653,6	-3084,22	-223,1
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн	323,8	131,9	70,5	118,3	-175,1	-45,9
Припадає чистого прибутку в розрахунку на:						
- 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	437	-351,8	-69,7	257,8	-2912,4	-566,5
- 1000 грн основних фондів сільськогосподарського призначення, грн	614,3	-576,3	-298,3	401,3	-5575,0	-807,5
- 1 працівника, зайнятого в сільському господарстві, тис. грн	208,4	-162	-26,7	28,0	-316,6	-51,9
Рівень рентабельності сільського господарства, %	36,5	-17,0	-3,2	0,05	-0,55	-37,1

Джерело: звітність підприємства ТОВ «Трофімова»

Валовий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь у 2020 році становив 184,2 тис грн., у 2022 він вже має навіть від'ємне значення -1611,2, що на 137,2 % менше ніж у 2018 році, на 1000 гривень основних засобів приходилось 954,7 грн валового прибутку у 2018 році, а в 2022 році ми маємо -3084,22 тис. грн, що на 223,1 % менше від базового року. На 1 працівника сільського господарства -323,8 тис грн. у 2018 році, і -175,1 тис.грн у 2022 році, що на 45,9 % менше ніж у 2018 році. Чистий збиток на 100 га сільськогосподарських угідь у 2022 році становив -2912,4 тис грн, на 1000 грн основних засобів – 5575,0 грн, а на 1 працівника зайнятого в сільському господарстві – 316,6 тис грн. Загальний рівень збитковості склав -37,1 %, у порівнянні з 2018 роком. Поряд з тим, в динаміці 5-ти років спостерігалось зменшення збитковості протягом 2019-2020 рр., у 2021 підприємство взагалі вийшло з зони збитку та отримало невеликий прибуток у розмірі 1289 тис.грн., що свідчило про можливість виходу зі збиткового стану вже наступного 2022 року, але стало навпаки і господарство отримало збиток у розмірі тис. грн., що дорівнює – - 58,8 % у порівнянні з 2018 роком.

Важливе значення в організаційно-економічній характеристиці діяльності підприємства відіграють основні виробничі фонди, які відповідають за рівень матеріально-технічної бази виробництва.

Саме високий рівень забезпеченості підприємства основними фондами з ефективним їх використанням можуть сприяти підвищенню продуктивності праці на підприємстві, покращенню використання оборотними засобами, що в свою чергу може привести до збільшення обсягів виробництва продукції із зниженням її собівартості.

Для розрахунку відносного показника забезпечення основними фондами підприємства необхідно розрахувати їх середньорічну вартість на 100 га сільськогосподарських угідь в підприємстві.

Надалі проаналізуємо структуру основних фондів ТОВ «Трофімова», визначимо ступінь їх зносу, та розрахуємо коефіцієнти придатності,

оновлення, вибуття (приросту) та інші показники щодо відтворення основних фондів на підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Структура основних фондів ТОВ “Трофімова” за 2018-2022 рр.

Показник	Рік					2018/2022 рр., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Вартість основних засобів (поч.року), тис. грн.	15886	28237	5450	5595	5584	-64,85
Вартість основних засобів (кін.року), тис. грн.	28237	5450	5595	5584	5549	-80,35
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	22061,5	16844	5522,5	5589,5	5566,5	-74,77
Сума зносу на кінець року, тис. грн.	7321	1071	1747	2372	2937	-59,88
Коефіцієнт зносу	0,46	0,04	0,32	0,42	0,53	14,13
Коефіцієнт придатності	0,54	0,96	0,68	0,58	0,47	-12,08
Рентабельність основних засобів	41,56	-43,27	-22,22	23,06	-261,60	-729,51
Фондовіддача	1,14	2,54	6,92	4,88	4,72	315,29

Джерело: звітність підприємства ТОВ “Трофімова”

Згідно даних аналізу з таблиці 2.6 ми бачимо, що протягом 5 років відбувається поступове зниження вартості основних фондів, так з 2018 по 2022 рр. відбулося зменшення вартості основних засобів на 80,35%, при цьому середній коефіцієнт зносу за 5 років виявився незначним 0,35 %, відповідно до придатності. За рахунок того, що на підприємстві спостерігається збитковість виробництва, відбувається і збитковість використання основних засобів, про що свідчить падіння показника рентабельності основних засобів у 2022 році майже на 729,5 % в порівнянні з 2018 роком.

Ще один показник ефективності використання основних засобів підприємства це фондівіддачі, її розраховують як відношення вартості валової продукції до середньорічної вартості основних засобів підприємства. Цей показник має залежність від обсягу валової продукції, фондозабезпеченості підприємства, структури основних засобів та їхнього стану і технічної озброєності.

За даними таблиці 2.6 видно, що фондівіддача на 1 грн. вартості основних виробничих засобів на підприємстві зросла майже в 3 рази, не зважаючи на падіння значень інших показників.

2.2. Аналіз ефективності господарської і виробничої діяльності підприємства

Для проведення аналізу господарської діяльності сільськогосподарського підприємства необхідно комплексне вивчення його поточної господарської діяльності. Для оцінки господарської діяльності підприємства необхідно провести розрахунок показників, які допоможуть виявити внутрішньогосподарські резерви та підвищити ефективність його виробництва.

Такими показниками є: обсяг виробництва і реалізації продукції, собівартість, прибуток та рентабельність.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр. наведено в таблиці 2.7.

З таблиці 2.7 видно, що за період з 2018-2022 рр. оборотні активи господарства мають тенденцію до зниження: у 2022 році у порівнянні з 2018 р. вони знизилися на 25,65%, а в 2018 р. Це є негативною тенденцією оскільки підприємство зменшує обсяги виробництва.

Таблиця 2.7 - Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр.

Показник	Рік					Абсолютне відхилення, тис грн.	Відносне відхилення 2018/2022, %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Оборотні активи	37283	42873	47015	44010	27720	-27821,00	-25,65
Необоротні активи	20921	4436	3900	3264	2663	-18258	-87,27
Власний капітал	49947	41340	40113	41402	17447	-32500	-65,07
Поточні зобов'язання	8257	5969	10802	5872	12936	+4679	+56,67
Чистий прибуток	9168	-7289	-1227	1289	-14562	-23730	-258,84
Виручка від реалізованої товарної продукції	39345	48698	41483	32698	18241	-21104	-53,64
Собівартість реалізованої товарної продукції, послуг	25096	42762	38240	27258	26297	+1201	+4,79
Валовий дохід	14249	5936	3243	5440	-14566	-28815	-202,22
Адміністративні витрати	3356	3329	3407	4012	4216	+860	+25,63
Витрати на збут	736	2204	1266	1069	1129	+393	+53,40

Щодо необоротних активів, то у 2022 р. порівняно з 2022 р. вони катастрофічно зменшились на -87,27 % (тобто на - 18258,00 тис. грн), основне падіння показника відбулося у 2019 році порівняно з 2018 р, в цей період вони зменшилися на - 16485 тис. грн, майже в 4,5 рази. Зменшення цього показника діяльності підприємства може бути спричинене зменшенням основних засобів, а також моральним та фізичним зносом обладнання.

Динаміка власного капіталу господарства також спрямовано на зниження, за всі 5 років простежується його зменшення, так у 2022 році в порівнянні з 2018 р. падіння відбулося на -65,07%. Це є досить негативним явищем для підприємства, оскільки зменшення власного капіталу не дозволяє розвиватися і воно стає більш залежним від кредиторів.

Щодо поточних зобов'язань, то спостерігається їх збільшення у 2022 році, в порівнянні з 2018 р. на 56,67 %, що є досить поганим результатом, оскільки на фоні зменшення власного капіталу та збільшення зобов'язань на підприємстві збільшується залежність і відповідно знижується конкурентоспроможність на ринку та вимагає від керівництва пошуку нових джерел фінансування.

Чистий прибуток ТОВ «Трофімова» негативну тенденцію до падіння, так у 2022 р. порівняно з 2018 р. він впав на -258,84 %. Підприємство мало збитки у розмірі 14562 тис. грн. Це свідчить що господарство знаходиться у дуже поганому становищі і потребує негайних дій до виходу з кризового становища.

Виручка від реалізованої продукції (робіт, послуг) також значно знизилася у 2022 р. на -53,64 % або на -21104,00 тис. грн. у порівнянні з 2018 р. Дане падіння, можливо пов'язане з тим, що зменшилась кількість пайовиків, і господарство втратило можливість користуватися землями.

Щодо валового доходу, то даний показник також має негативну тенденцію ще починаючи з 2019 р., і у 2022 р. цей показник впав на -202,22% (тобто на – 28815,00 тис. грн). Як вже зазначалося, така тенденція спричинена виходом пайовиків з їх землями.

Відповідно собівартість продукції на підприємстві зросла на 4,79 % у 2022 році, і це зрозуміло чому.

Адміністративні витрати та витрати мали динамічне збільшення протягом 5 років з 2018-2022 рр., що склало 25,63 % в порівнянні з базовим 2018 р.

Що стосується витрат на збут, то ми спостерігаємо їх збільшення на 53,4 %, тобто майже у 2 рази в порівнянні з 2018 р., що обумовлено збільшенням вартості палива та військового стану в нашій країні.

Для визначення фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства ТОВ «Трофімова» використаємо такі показники, як: Коефіцієнт автономії; Коефіцієнт фінансової залежності; Коефіцієнт фінансового ризику; Коефіцієнт маневреності власного капіталу; Коефіцієнт покриття відсотків (Кпв); Коефіцієнт покриття запасів (Кпз). Результати розрахунків цих коефіцієнтів наведено в таблиці 2.8 [46].

Таблиця 2.8 - Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Трофімова», 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2018/2022рр.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,86	0,87	0,79	0,88	0,57	-0,28
Коефіцієнт фінансової залежності	1,17	1,14	1,27	1,14	1,74	0,58
Коефіцієнт фінансового ризику	0,17	0,14	0,27	0,14	0,74	0,58
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,75	1,14	1,07	1,06	1,59	0,84
Коефіцієнт покриття відсотків	-	1,00	1,00	-	-	
Коефіцієнт покриття запасів	1,24	2,20	4,33	4,48	1,81	0,56

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Трофімова»

За результатами розрахунків показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр., ми бачимо, що коефіцієнт автономії на протязі 5 років має постійну тенденцію до зниження і у 2022 році він майже досягнув критичного рекомендованого значення $0,57 \geq 0,5$,

що свідчить про зменшення концентрації власного капіталу підприємства у загальній сумі коштів, що задіяні в його діяльності. Тобто підприємство на сьогодні є фінансово нестійким, нестабільним і подальша його діяльність заложитиме від зовнішніх джерел фінансування. Вважається, що в підприємство з високою часткою власного капіталу кредитори швидше вкладають кошти, оскільки воно має можливість погасити борги за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності відповідно також має тенденцію до зростання в динаміці і майже досягнув критичного рекомендованого значення $1,74 \leq 2$, що означає збільшення частки позикових коштів на підприємстві, це взагалі може привести до втрати його фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансового ризику у співвідношенні залученого і власного капіталу ще не досягнув критичного значення але перевищив оптимальне значення $1 \leq 0,75 \leq 0,5$, що говорить про збільшення залежності ТОВ «Трофімова» від зовнішніх інвесторів та кредиторів, а від так і зменшення його фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу також має динаміку збільшення майже вдвічі за 5 років 2018-2022 рр., і вже досяг значення 1,59. Він є більше 0, що поки що в межах норми. Це говорить про те, що частка власного капіталу, що є в обігу підприємства поки що знаходиться у такій формі, яка поки надає йому можливості маневрувати ним.

Коефіцієнт покриття запасів - індикатор фінансової стійкості, який демонструє достатність джерел фінансування (робочого капіталу) для створення виробничих і інших запасів. З аналізу ми бачимо, що протягом 4 років до 2021 року цей показник збільшився майже у 4 рази і досягнув 4,48, а потім у 2022 р. знов відбулося його зменшення до 1,81. Але за нормативним значенням він ще не досяг критичного рівня (повинен бути $1 <$), що свідчить, що підприємство ще не досягло рівні негативного значення власного

капіталу, і про швидке банкрутство мова ще не йде, а свідчить тільки про зниження фінансової стійкості ТОВ «Трофімова» [18].

Динаміка показників рентабельності сільськогосподарського підприємства ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр. наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхи- лення
Власний капітал, тис. грн.	49947	41340	40113	41402	17447	-32500
Чистий прибуток, тис. грн	9168	-7289	-1227	1289	-14562	-23730
Валовий прибуток, тис. грн.	14249	5936	3243	5440	-14566	-28815
Рентабельність активів	0,16	-0,15	-0,02	0,03	-0,48	-0,64
Рентабельність власного капіталу	0,18	-0,18	-0,03	0,03	-0,83	-1,02
Рентабельність основних засобів	24,91	-6,61	-1,94	2,41	-25,80	-50,71
Рентабельність діяльності	0,36	0,12	0,08	0,17	-0,80	-1,16
Рентабельність продукції	1,57	1,14	1,08	1,20	0,69	-0,87

Розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Трофімова» за 2018-2022 рр.

З даних таблиці 2.9 видно, що у 2022 р. відбулося ризьке зниження власного капіталу, майже на 65 % або на - 3250 тис.грн., що відповідно привело до втрати прибутку майже на 259% або на – 23730 тис. грн. у порівнянні з 2018 р. Причиною такого стану на підприємстві стало вихід пайщиків з діяльності підприємства і відповідне скорочення розміру

земельних угідь, і як слідство зниженню всіх інших показників рентабельності дослідженого сільськогосподарського підприємства. Особливо це стосується показників Рентабельності основних засобів, який скоротився в 2022 р. на 51% у порівнянні з 2018 р та Рентабельності продукції який скоротився у 2022 р. більше ніж у 2 рази в порівнянні з 2018 р. і став складати менше 1 – 0,69 у 2022 р.

Отже, на фінансову стійкість підприємства впливає не тільки ефективне управління фінансовими ресурсами, а і оптимальна структура його активів, оптимальне співвідношення власних та позикових коштів, оптимальне співвідношення активів з джерелами їх фінансування. Нажаль за результатами проведеного аналізу сільськогосподарського підприємства ТОВ «Трофімова» можна зазначити, що фінансова стійкість підприємства має недостатній рівень для оптимального ведення господарської діяльності і потребує впровадження на підприємстві негайних антикризових заходів задля запобігання його банкрутства.

2.3 Оцінка організаційно-економічного механізму управління підприємства

Метою проведення оцінки організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства є визначення слабких та сильних сторін діючого на підприємстві механізму, виявлення необхідних зв'язків між ними та їх вплив на результативну діяльність функціонування сільськогосподарського підприємства в цілому. Проведення такої оцінки є необхідною при формуванні та впровадженню необхідних змін (за необхідності) вже існуючого організаційно-економічного механізму управління ефективною діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Підприємство знаходиться в постійному контакті з зовнішнім середовищем, яке є джерелом забезпечення його ресурсами, які необхідні для нарощення внутрішнього потенціалу такого підприємства на необхідному

рівні. Але є і інші претенденти на такі ресурси, тому головним завданням щодо забезпечення організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства такими ресурсами є розробка стратегії щодо забезпечення достатньої взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем задля підтримки потенціалу самого підприємства на достатньому рівні в довгостроковому періоді.

Для цього й проводиться комплексне узагальнююче оцінювання зовнішніх факторів, що впливають на підприємство за допомогою проведення PEST- аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – PEST- аналіз ТОВ «Трофімова»

P - political	E - economic
1. Політична нестабільність	1. Рівень інфляції
2. Військовий стан	2. Зниження рівня виробництва
3. Податкова політика	3. Обмеженість ефективних пільгових умов кредитування
4. Обмеженість експортних операцій	4. Обмеженість ринків збуту продукції
S-social	T-technological
1. Демографічна ситуація	1. Впровадження інноваційного виробництва
2. Вплив потреб споживача відповідно до стандартів якості	2. Застосування високотехнологічного обладнання
3. Кваліфікаційна характеристика робітників	3. Енергозберігаючі та екологічні технології
4. Зниження рівня життя населення	4. Державна підтримка нових наукових розробок

Джерело: побудовано автором

PEST- аналіз макросередовища ТОВ «Трофімова» показав, що на діяльність підприємства здійснюють вплив ряд чинників. З політичних – це політична нестабільність в державі, яка обумовлена введенням військового стану в Україні. Зміни в податковому законодавстві у зв’язку з особливістю ведення господарчої та експортної діяльності в умовах військового стану.

Економічні чинники – підвищення рівня інфляції, підвищення ціни на паливно-мастильні матеріали та запчастини, зниження рівня виробництва,

обмеженість ефективних пільгових умов кредитування та ринків збуту сільськогосподарської продукції.

Соціальні чинники – це демографічна ситуація, яка склалася в країні, і продовжує погіршуватися у зв'язку з війною. Вплив потреб споживача відповідно до стандартів якості, кваліфікаційний рівень робітників, якій потребує підвищення, за нових умов діяльності та зниження рівня життя населення.

Технологічні чинники – це потреба у впровадженні інноваційного виробництва, застосуванні високотехнологічного обладнання, використання та впровадження у виробництві енергозберігаючих та екологічних технологій. І все це потребує державної підтримки нових наукових розробок щодо їх впровадження у виробництво в аграрній галузі.

Тобто PEST- аналіз показав, що більшість наведених чинників сприяють негативним наслідкам у діяльності підприємства, завдяки політичній та економічній нестабільності в Україні спричинених військовими діями та введенням військового стану.

Для досягнення поставлених цілей підприємства керівництву важливо знати його потенційні можливості, а також слабкі сторони його діяльності. Саме виявлені внутрішні сильні сторони можуть дозволити підприємству використати свої можливості під впливом зовнішнього середовища, а слабкі сторони навпаки показують можливу небезпеку від зовнішнього оточення, яка може виникнути, якщо не буде розроблено запобіжних заходів з боку керівництва підприємства.

Найбільш ефективним інструментом проведення оцінки щодо впливу зовнішнього середовища на діяльність сільськогосподарського підприємства на нашу думку є SWOT-аналіз. Побудова матриці SWOT-аналізу дозволить обрати найбільш ефективну стратегію в подальшій діяльності сільськогосподарського підприємства, спираючись на його сильні та слабкі сторони організації, її потенційних можливостей і погроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз ТОВ «Трофімова»

	Opportunities Можливості	Threats Загрози
Strengths Сильні сторони	1. Зайняття певної ніші на світовому продовольчому ринку з виробництва органічної продукції. 2. Забезпечення внутрішнього ринку сільськогосподарською продукцією. 3. Політична підтримка сільськогосподарських підприємств з боку Держави. 4. Розробка ефективної підтримуючої податкової політики щодо агро-виробників. 5. Удосконалення правової стимулюючої та підтримуючої бази для аграрного сектору економіки. 6. Доступність до інвестиційних та грантових програм. 7. Пільгове кредитування. 8. Виготовлення та реалізація якісної продукції. 9. Використання простих технологій у виробництві, які є пристосованими до матеріально-технічних та фінансових можливостей підприємства 10. Наявність унікальних природних ресурсів	1. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств на світовому продовольчому ринку. 2. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. 3. Наслідки військового стану. 4. Обмеженість доступу до світового ринку агро-продукції. 5. Порушення логістичних ланцюгів щодо реалізації та експорту агро-продукції. 6. Неможливість виконання умов інвестиційних та грантових програм. 7. Недосконалість визначеної головної місії підприємства, що не відповідає сучасним умовам ведення діяльності в умовах військового стану.

продовження таблиці 2.11		
	Opportunities Можливості	Threats Загрози
Weaknesses Слабкі сторони	1. Недостатня кваліфікація співробітників сільгосп-підприємств для документального оформлення та розробки грантових та інвестиційних бізнес-проектів. 2. Нemoжливість нарощення обсягу виробництва сільськогосподарської продукції з-за зменшення обсягу землі. 3. Значна технологічна відсталість підприємства. 4. Нестача кваліфікованих робітників виробничого сектору 5. Зниження рівня іноземних інвестицій у зв'язку з військовим станом в Україні. 6. Зниження інноваційної активності в діяльності підприємства. 7. Мала додана вартість сільськогосподарської продукції та низький рівень процесів її переробки. 8. Відсутність конкурентної стратегії розвитку підприємства.	1. Відсутність необхідних заходів щодо вивчення потреб ринку. 2. Швидке зношення обладнання. 3. Недостатній обсяг обігових коштів. 4. Відсутність фахівців зі стратегічного управління підприємством 5. Відсутність розроблених чітких стратегічних цілей. 6. Збільшення вартості паливно-мастильних матеріалів та запчастин. 7. Зменшення площі земель під виробництвом. 8. Прискоренні міграційні процеси в країні, нестача кваліфікованої робочої сили 9. Політична та економічна нестабільність у зв'язку з військовим станом в України 10. Недостатній рівень матеріально-технічної бази підприємства та фінансової можливості її оновлення.

Складено автором

Таблиця 2.12 – Оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «Трофімова»

Фактор внутрішнього середовища підприємства	Сильні та слабкі сторони	Оцінка фактору згідно ступеня впливу, бал
Маркетинг	- організація ефективного збуту; - маркетингова діяльність (організац. рівень); - цінова перевага; - якість виготовленої продукції; - стан логістичних ланцюгів щодо реалізації та експорту агро-продукції - наслідки військового стану.	-2 -2 +2 +2 -3 -3
Технологія	- продуктивність праці; - використання нових технологій; - собівартість продукції; - використання ресурсів; - природно-кліматичні умови	+2 +1 -1 -3 +1
Персонал	-кваліфікація персоналу; -досвід роботи персоналу; -інформаційна система; -плинність кадрів	+2 +2 +2 +2
Фінанси	-фінансові ресурси; -рентабельність; -інвестиції; -пільгове кредитування; -державні дотації; -інвестиції та грантові програми; -інфляція.	+1 -2 -3 +1 +2 +2 -2
Організація управління на підприємстві	-інноваційна можливість; -рівень організації управління; -альтернативи стратегічного управління; -розробка цілей; -стратегій розвитку	+1 +2 -1 +1 -3

Розраховано автором

Відтак за результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Трофімова» можна зазначити, що в дослідженому сільськогосподарському підприємстві більше присутні слабкі сторони, проте все ж такі існують деякі можливості щодо підвищення ефективності його діяльності. Незважаючи на кризовий фінансовий стан підприємства воно все ще має значний потенціал щодо розвитку і нарощування виробництва сільськогосподарської продукції та

використання зовнішніх джерел фінансування завдяки впровадженню інноваційних технологій та пошуку інвестиційних та грантових ресурсів, за підтримки держави та іноземних стейкхолдерів.

Надалі проведемо бальну оцінку сильних та слабких сторін за різними факторами внутрішнього середовища ТОВ «Трофімова» за 5 бальною шкалою (Табл. 2.12).

З матриці SWOT-аналізу ТОВ «Трофімова» є можливість визначити комбінацію полів «Сильні сторони та Можливості»; «Сильні сторони та Загрози»; «Слабкі сторони та Можливості»; «Слабкі сторони та Загрози». На кожному з цих полів є можливість передбачити всі можливі комбінації, і надалі виділити необхідні для розробки стратегії підприємства. При цьому, при розробці стратегії бажано використовувати сильні сторони підприємства, щоб посилити його можливості, які існують не тільки у внутрішньому, а й у зовнішньому середовищі. Також можна використовувати сильні сторони підприємства для усунення загроз, і розробляти таку стратегію, яка може дозволити підприємству враховувати свої слабкі сторони чи запобігти загрозам або взагалі позбавитися цих слабкостей.

Отже, за даними оцінки сильних та слабких сторін ТОВ «Трофімова» нам необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу. Для зручності зробимо її в табличній формі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Трофімова»

Середовище	Зовнішнє	Можливості	Загрози
	Внутрішнє	+29	-21
Сильні сторони +25		29+25=54	21+25=46
Слабкі сторони -20		29+20=39	21+20=41

З матриці видно, що підприємству слід зосередити свою увагу саме на слабких сторонах та можливостях. Це поле має найменшу оцінку 39 балів, але поле слабких сторін та загроз знаходиться дуже близько по діапазону 41 бал. Так, загрозами з боку зовнішнього середовища є природні та кліматичні умови, втрата земельних ділянок та вихід пайщиків, високий рівень інфляції погіршення соціального рівня життя, військові дії, обмеження експорту продукції та порушення логістичних ланцюгів тощо. Слабкі сторони у внутрішньому середовищі на підприємстві полягають в слабкій організації збуту та маркетингу. Зменшення площі земельних ділянок відповідно призводить до зниження рівня рентабельності підприємства. Але все ж такі у підприємства є і сильні сторони такі як, цінова перевага та якість продукції.

Тобто проведений SWOT-аналіз в ТОВ «Трофімова» має важливе значення у формулюванні стратегічних проблем та альтернатив для розвитку досліджуваного сільськогосподарського підприємства. Особливої уваги слід приділити слабким сторонам:

дослідженню ринку (споживчого, виробничого, посередників, державних учасників, світового) та його сегментуванню; вивченню потреб покупців та продавців, а також попиту та впливу на нього;

організації збуту на підприємстві; можливої зміни асортименту та номенклатури продукції; пошук нових логістичних ланцюгів продажів; укладенню нових угод та домовленостей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ТРОФІМОВА»

3.1. Модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства

Під час проведення комплексної оцінки діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА», проведеної в другому розділі, було виявлено декілька проблем пов'язаних не тільки з економічною складовою, а і з скороченням виробничих потужностей. Це погано, оскільки підприємство не має змогу подальшого розвитку та нарощення прибутку. Це вимагає від керівництва досліджуваного сільськогосподарського підприємства розробки та впровадження негайних антикризових заходів задля запобігання подальшого погіршення його стану.

Однак, для того, щоб сільськогосподарське підприємство ТОВ «ТРОФІМОВА» знов змогло повернутися до нормальної діяльності та розвиватися, потрібно негайно впровадити заходи щодо удосконалення його бізнес-процесів, організаційно-економічного механізму управління та можливої переорієнтації на новий асортимент продукції, з пошуком нового сегменту ринку та нових клієнтів. Саме через зміну сегменту ринку за новим видом продукції та налагоджений механізм роботи із врахуванням фінансово-економічних показників діяльності, є можливою зміна рівня ефективності діяльності ТОВ «ТРОФІМОВА» та підвищення його міцності, безпеки й конкурентоспроможності на ринку.

Все це вимагає розробки нового організаційно-економічного механізму управління підприємством і передбачає застосування певних заходів щодо забезпечення його економічної ефективності. Складові та заходи

забезпечення економічної ефективності нового організаційно-економічного механізму управління ТОВ «ТРОФІМОВА» наведено в таблиці 3.1 [44].

Таблиця 3.1 - Складові та заходи забезпечення економічної ефективності діяльності ТОВ «ТРОФІМОВА» у відповідності до її функціональних складових

Економічна ефективність діяльності підприємства	
Складові	Заходи зміцнення
Технології	– створення нової організаційно–виробничої структури; – впровадження інноваційних та смарт технологій у виробництві; – участь у науково-технологічних виставках та семінарах; –впровадження передового вітчизняного та закордонного досвіду.
Ресурси	–вдосконалення системи розрахунків; –підвищення продуктивності праці; –капіталовкладення у ресурсозберігаючі технології; –розвиток «ресурсного» напрямку щодо наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт; –інноваційний підхід щодо використання наявних ресурсів підприємства
Фінанси	– впровадження принципів щодо дотримання критичного строку з кредитування; –створення в структурі інформаційного відділу спеціалістів, який контролюватиме нарахування та сплату податків і зборів, дебіторську та кредиторську заборгованість; -мати спрямування на використання залучених та інвестиційних ресурсів для розвитку діяльності; – відрегулювати систему амортизаційних відрахувань.
Соціальна	–підвищення рівня оплати праці кваліфікованих працівників; –залучення працівників до управлінських процесів на підприємстві; – підвищення кваліфікації співробітників та робітників; –використання пільг при працевлаштуванні безробітних; –розробка заходів щодо матеріальної відповідальності працівників за результати їх діяльності -розробка заходів нематеріальної мотивації працівників на підприємстві

складено автором за [45]

В цілому система складових і заходів економічної ефективності нового організаційно-економічного механізму управління ТОВ «ТРОФІМОВА» повинна базуватися на наступних принципах [18]:

– забезпечення взаємодії всіх показників ефективності;

- визначення рівень ефективності всіх ресурсів і витрат, які є необхідними для створення нового асортименту продукції;
- забезпечення вимірюваної ефективності на всіх рівнях управління.

Враховуючи ці принципи можна запропонувати власну методику щодо оцінювання ефективності діяльності сільськогосподарське підприємство ТОВ «ТРОФІМОВА». Як правило, намагаючись підвищити ефективність підприємства, керівники розраховують отримати підвищення фінансового результату, але це не завжди може повністю розкривати стратегію підприємства.



Рисунок 3.1 - Інструменти щодо підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством

Однак, підвищення ефективності все ж такі є можливим, якщо:

- фінансові результати діяльності підприємства будуть вищими, аніж у конкурентів, і темпи росту її показників в короткостроковій перспективі мають також перевищувати конкурентні;
- кількість ресурсів у підприємства є достатньою для проведення змін у виробничій та управлінській діяльності.

Використання такого підходу сприяє пошуку нових рішень та допомагає підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства.

Основні інструменти щодо підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством наведено на рис. 3.1.

Враховуючи окреслено вище, розробимо модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА», який допоможе підвищити її ефективність (рис. 3.2).

Запропонована нами модель механізму організаційно-економічного управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» і підвищення його ефективності (рис. 3.2) може дозволити забезпечити формування конкретних пропозицій щодо його формування та розвитку, що в свою чергу надає забезпечення більш детальної характеристики процесів в досліджуваному сільськогосподарському підприємству, яке може призвести до підвищення рівня його ефективності та динаміки розвитку.

Якщо розглянути всі елементи запропонованої моделі механізму організаційно-економічного управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» більш детальноше, то для забезпечення ефектів такої діяльності підприємству потрібно, щоб здійснювати постійний запуск нових продуктів виробництва та змінювати їх асортимент згідно потреб покупця та ринку.



Рисунок 3.2 - Модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» і підвищення його ефективності

Сформовано автором за [61]

Тобто, за цією моделлю, основною рушійною силою, яка здійснює вплив на ефективність діяльності досліджуваного сільськогосподарського підприємства є покупці, а також його бізнес-процеси. А застосування

підприємством певних технологічних, організаційних, економічних та соціальних засобів допомагає йому впроваджувати у господарській діяльності зміни як у внутрішньому середовищі, так і під впливом зовнішнього середовища.

Для успішності впровадження цих заходів потрібно певне підґрунтя щодо їх реалізації, а саме – це є ресурсна складова. Від наявності достатньої кількості ресурсів і швидкої взаємодії їх елементів, як раз і залежить наскільки швидко будуть відбуватися зміни та який ефект вони можуть принести.

В запропонованій моделі механізму включено основні завдання та принципи управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства, форми, методи та інструменти управління, тип організаційної структури, а також персоналу і засобів обробки та передачі інформації. Структуру організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю умовно можна поділити на системи: забезпечення, функціональну та цільову, причому кожна з них матиме низку підсистем, які є поєднаними між собою задля забезпечення високого рівня ефективності діяльності підприємства на ринку.

В результаті впровадження запропонованої моделі організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» очікуються якісні зміни та зростання лояльності покупців до підприємства і формування у їхній свідомості певних цінностей щодо продукції, яка виробляється досліджуваним підприємством.

Взагалі, існує багато заходів щодо підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства, однак у своїй більшості дієвими на практиці залишаються тільки декілька з них. Господарська діяльність сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» має стати більш різносторонньою з великою кількістю взаємопов'язаних між собою аспектів щодо її ведення, а підвищення її ефективності тільки за одним напрямком

взагалі може не надати очікуваного позитивного ефекту. Тобто, в результаті її впровадження будуть мати місце тільки точкові зміни по деяким напрямкам діяльності досліджуваного сільськогосподарського підприємства. Щоб не сталася така ситуація і ефект розподілився на все підприємство в цілому, необхідно проводити роботу з підвищення ефективного функціонування такого підприємства у комплексі за різними напрямами його діяльності.



Рисунок 3.3 - Напрями підвищення ефективності господарської діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА»

сформовано автором за [57]

Для цього крім спеціального організаційно-економічного механізму управління господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, який має базуватися на його складових, також необхідно впроваджувати й загальні заходи які сприятимуть підвищенню ефективності його функціонування. Ці заходи можуть бути зведені до трьох основних напрямків (рис. 3.3).

Відтак, всі запропоновані на рис. 3.3 напрямки та заходи щодо підвищення ефективності господарської діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» є взаємозалежними. Однак, найбільше значення мають ті чинники, якими охарактеризовано третій напрямок розвитку. Тому, що управлінські рішення, які приймаються керівництвом підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу й адаптовані на підприємстві з його урахуванням мають бути визначальними, а їхньою реалізацією передбачається визначення місця такого суб'єкта господарювання в загальній системі управління господарською діяльністю.

3.2. Впровадження методики оцінки результативності функціонування організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства

Для удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» ми пропонуємо використати відомий метод щодо забезпечення підвищення ефективності господарської діяльності підприємства – це збалансована система показників (BSC).

До якої входять показники фінансових результатів, що демонструють результативність вже впроваджених заходів із доповненням 3-х наборів оперативних заходів, які пов'язані з задоволенням покупців, внутрішніми процесами на підприємстві, освітлюють здатність підприємства до навчання й удосконалення його господарської діяльності, що сприяє стимулюванню

збільшення його фінансових показників при веденні подальшої діяльності [39].

Застосування на практиці збалансованої системи показників може допомогти управлінцям подивитися на своє підприємство з 4-х основних напрямків і вирішити ряд важливих питань щодо організації його ефективного управління. Перше питання це чи бачить нас потенційний покупець? Друге питання, чи має підприємство потенціал щодо просування вперед? Третє питання, наскільки підприємство є привабливим для акціонерів чи учасників? І четверте питання, у чому полягають конкурентні переваги підприємства? Збалансована система показників для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» наведено на рис.3.4.

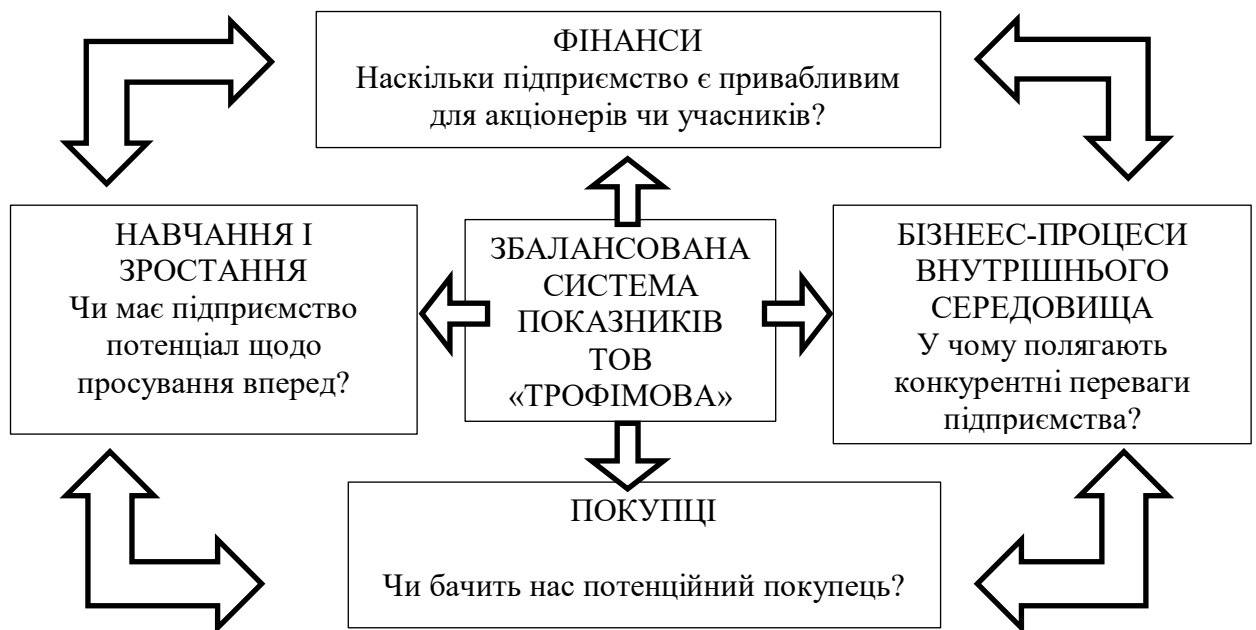


Рисунок 3.4 - Збалансована система показників для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА»

складено автором за [39]

Збалансована система показників є багатоплановою, вона охоплює багато зв'язків між різними видами показників з управління сільськогосподарським підприємством, це: фінансова інформація, інформація щодо ситуації на ринку, інформація стосовно часу, вартості та якості

процесів управління, які виконуються в компанії аналогічних процесів. Також інформація по працівниках, стратегічного та операційного рівнів управління, про минулі та майбутні результати, а також про внутрішні та зовнішні аспекти діяльності сільськогосподарського підприємства. При використанні системи збалансованих показників (BSC) вона згодом може перетворитися на широку управлінську систему. Так, на думку багатьох вчених бачать у ній структуру організації цілого процесу управління або організаційну структуру.

Чотири проекції, які було розкриті в роботах такими вченими, як Р. Каплан і Д. Нортон в їх роботах, які пов'язані з фінансами, покупцями, навчанням і зростанням, бізнес-процесами і є швидше за все організаційною структурою, аніж обмеженою схемою. І підприємства можуть доповнювати цю модель іншими складовими (по 1-2), в залежності від ситуації, яка в них склалася (рис. 3.4), хоча істотними перевагами балансованої системи показників (BSC) є її сконцентрованість з якісним представленням наданої інформації.

Основні показники оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» з використанням BSC, з урахуванням специфіки продукції та процесів її виробництва, які характеризують кожен складову цієї системи наведено в таблиці 3.2.

Слід відзначити подвійну роль фінансових показників, які є базисом у формуванні цілей та інших показників організаційно-економічної системи управління сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» та демонструють рівень фінансових результатів його діяльності. Так як сільськогосподарське підприємство ТОВ «ТРОФІМОВА» має низку фінансових проблем, пов'язаних зі скороченням виробничих площ та останні 2 року, то всі показники знаходяться в кризовому стані, тобто відбувається їх зменшення та скорочення з отриманням збитків по прибутку, нам необхідно зосередити свою увагу на покупцях та організації внутрішніх бізнес-процесів

тому, що на нашу думку, саме ці 2 елементи системи можуть стати основними джерелами з підвищення показників ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» та удосконалити його організаційно-економічний механізм.

Таблиця 3.2 - Основні показники оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» з використанням BSC

Складова	Показник аналізу та оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА»
Фінанси	–операційний дохід до амортизації (OIBDA); –валова маржа; –прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації (EBITDA); – Коефіцієнт ліквідності робочого капіталу; – Коефіцієнт оборотності активів (Total Asset Turnover).
Покупці	–Прибутковість від одного покупця; –Середній дохід від 1 покупця; –Ступінь задоволення потреб покупців.
Внутрішні бізнес-процеси	–Обсяг виробництва Показники забезпечення бізнес-процесів на підприємстві: –якість продукції; –оцінка охопту зони ринку; –аналіз витрат з організації маркетингових досліджень ринку. Показники забезпечення процесів розвитку підприємства: –кількість впроваджених нових видів продукції за звітний період; –рівень впровадження нових технологій у виробництві.
Навчання і підвищення кваліфікації робітників	–доля робітників, що мають вищу освіту; – витрати на підвищення кваліфікації співробітників; –доля робітників, які мають підвищення кваліфікації за звітний період; –витрати пов’язані з підвищенням кваліфікації робітників; –рівень компетенції робітників.

Складено за [53]

Складова системи збалансованих показників по покупцях допомагає сформувати та визначити коло покупців і визначити сегменти ринку на які планує вийти підприємство, а також може взагалі розглядати основних покупців, як основні джерела його доходів. Необхідно враховувати більшість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища тому, що вони мають взаємопов'язаний вплив на показники цієї складової.

Для формування унікального набору інструментів щодо створення необхідного рівня споживчої вартості й досягнення поставленої фінансової мети необхідно розглянути основні показники складової системи збалансованих показників по покупцях, які повинні бути сформовані в сільськогосподарському підприємстві ТОВ «ТРОФІМОВА» (рис. 3.5) [29].

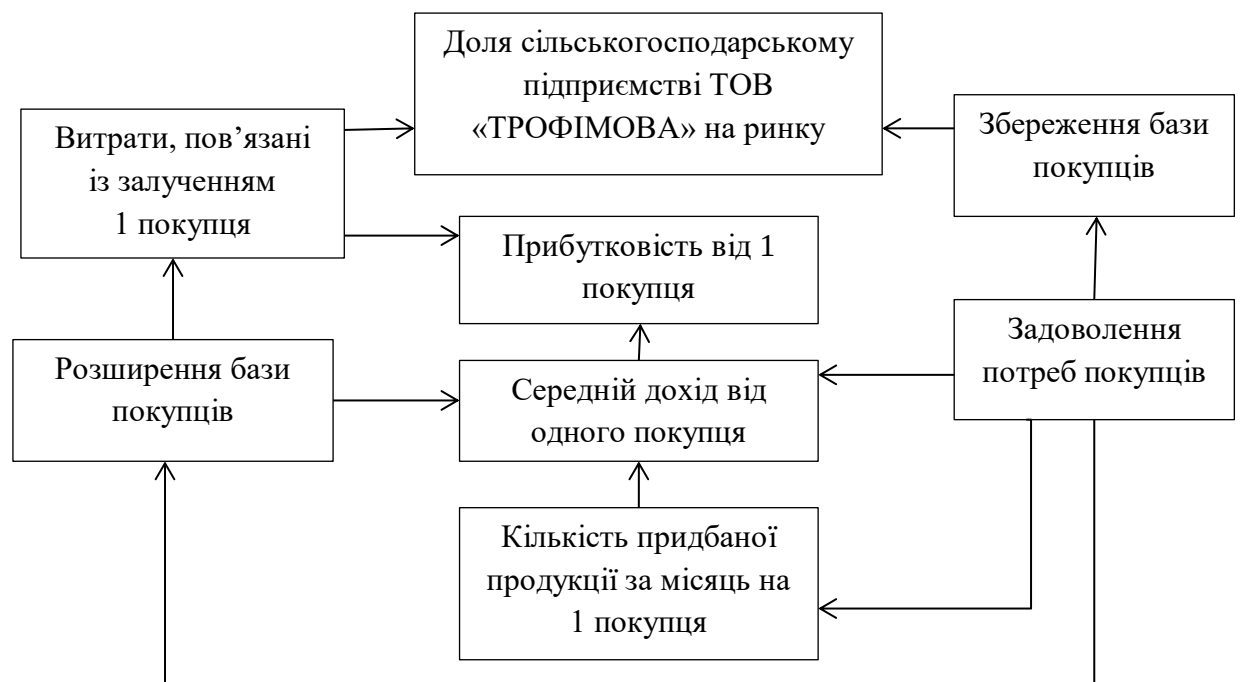


Рисунок 3.5 - Показники складової системи збалансованих показників по покупцях в сільськогосподарському підприємстві ТОВ «ТРОФІМОВА»

Складено автором за [29]

Основною складовою системи збалансованих показників організаційно-економічного механізму управління в сільськогосподарському підприємстві ТОВ «ТРОФІМОВА» повинно стати організація бізнес-

процесів, які необхідно зорієнтувати на виготовлення нового асортименту продукції, яка буде мати цінність для потенційних покупців. Саме бізнес-процеси є основою у ціноутворенні на підприємстві, їх ефективність можна оцінити за рівнем продуктивності праці, часом, вартістю та швидкістю виконання.

Тому для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА», нами було запропоновано розробити стратегію щодо удосконалення його організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю, яка базується на комплексі розробки заходів щодо технічного, організаційного, економічного та соціального забезпечення такої діяльності, і є спрямованою на підвищення рівня ефективності сільськогосподарського підприємства в цілому. Основним базисом запропонованої стратегії удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» повинно стати нарощення бази покупців, з урахуванням задоволення їх потреб, удосконалення якості продукції та розширення її асортименту та лідерські позиції на споживчому ринку.

3.3. Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства

На підставі наведеним у другому розділі аналізу та оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» можна запропонувати методику економічного обґрунтування реалізації запропонованих заходів щодо його удосконалення.

Так для розширення бази покупців та нарощення обсягів виробництва продукції, можна запропонувати сільськогосподарському підприємству ТОВ

«ТРОФІМОВА» впровадити інноваційний проект з розробки та реалізації нового асортименту продукції, наприклад продукції з вирощування овочевих культур у закритому ґрунті (з побудовою тепличного Смарт-комплексу).

Цей проект може стати ефективним, оскільки зараз на продовольчому ринку України відбувається дефіцит цих культур у зв'язку з веденням військових дій на територіях, які займались вирощуванням ранніх овочів.

Розташування досліджуваного підприємства у комфортній природно-кліматичній зоні повністю дозволяє реалізувати цей проект у життя.

Конкуренція по реалізації такої продукції зараз є мінімальною, але при цьому є велика потреба ринку саме в цій продукції.

Для реалізації та розробки цього інноваційного проекту підприємству необхідно скористатись залишками власних джерел фінансування та залученими зовнішніми фінансовими ресурсами (інвестиціями, пільговим кредитом, державною дотацією чи грантовими коштами). Однак, це спричинить певні видатки по проекту, які можуть виникнути через залучення таких фінансових ресурсів, сплати податків, відсотки за кредитами або позиками [47]. Основні розрахунки основних планових показників ефективності інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» наведено у таблиці 3.3.

Для реалізації запланованого інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» на 2024-2025 рр. керівництву підприємства за недостатньої кількості власних фінансових ресурсів пропонується використати залучені. В даному випадку, рекомендованим прийняттям рішення керівництва підприємства щодо додаткового фінансування проекту є взяття кредиту в банку на пільгових умовах, за державною програмою.

Таблиця 3.3 - Основні планові показники ефективності інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА»

Показники	Значення показника
1. Вартість проекту «Тепличний Смарт-комплекс» (витрати по проекту), тис. грн.	355,12
EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації), тис. грн	268,33
Рентабельність проекту «Тепличний Смарт-комплекс» за EBITDA, %	75,7
2. Термін окупності проекту «Тепличний Смарт-комплекс», років	1
3. Прибуток від реалізації проекту «Тепличний Смарт-комплекс» по закінченню строку реалізації (за вирахуванням податків), тис. грн.	1531,71
4. Грошові потоки по періодах (квартал), тис. грн.:	
1 квартал 2024 року	289,36
2 квартал 2024 року	295,64
3 квартал 2024 року	302,53
4 квартал 2024 року	318,51
1 квартал 2025 року	325,69
5. Ставка дисконтування, %	37

Розраховано автором

Розрахунок строків окупності інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» на 2024-2025 рр. проведено за умов кредитування підприємства через банк на суму 200 тис. грн. строком на п'ять кварталів, при ставці дисконтування 36 % (може бути зміненою в залежності від відсоткової ставки по кредитах в банку, рівня інфляції, крім того у ставці враховано %-ки на ризики що можуть виникнути при подальшому експлуатуванню проекту). У розрахунках також враховано ймовірні вигоди від реалізації інноваційного проекту. Впровадження запропонованого інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» повинно посприяти подальшому розвитку його господарської діяльності, виходу з

кризового стану в якому зараз опинилося підприємство. При цьому інноваційність запропонованого проекту дозволяє суттєво знизити витрати виробництво та оплату праці робітників, а також матеріальні та інші операційні витрати підприємства.

Результати розрахунку чистого дисконтованого доходу (NPV) та фактичних грошових потоків по запропонованому інноваційному проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» на 2024-2025 рр. наведено у таблиці 3.4. Розрахунок проводився за формулою 3.1.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{Prof_t - Cost_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1)$$

де, $Prof_t$ – вигоди проекту в рік t ;

$Cost_t$ – витрати проекту у рік t ;

IC - початкові інвестиції;

t – ставка дисконту (37 %);

n – тривалість проекту.

Таблиця 3.4. - Результати розрахунку чистого дисконтованого доходу (NPV) та фактичних грошових потоків по запропонованому інноваційному проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА»

Період часу (t), кварт.	Сума інвестицій, тис. грн.	Дохід ($Prof_t$), тис. грн.	Витрати ($Cost_t$), тис. грн.	$Prof_t - Cost_t$, тис. грн.	Коеф. дисконтування ($1/(1+i)^t$)	Чисті дисконтовані надходження, тис. грн.
0	200	-	-	-	1	-
1		289,36	55,90	233,46	0,927	216,17
2		295,64	61,32	234,29	0,857	200,78
3		302,53	65,09	237,44	0,795	188,52
4		318,51	68,80	249,70	0,736	183,53
5		325,69	70,70	254,98	0,682	173,64
NPV проекту = 962,65 – 200,00 = 762,65 тис. грн						

Розраховано автором

Виходячи з даних розрахунків, наведених у таблиці 3.4, ми можемо побачити, що NPV інноваційного проекту «Тепличний Сمارт-комплекс» складає 762,65 тис. грн, що підтверджує можливість позитивного результату його впровадження для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА». Тому, що витрати пов'язані з реалізацією даного проекту є меншими у порівнянні з прогнозованим доходом. Що в свою чергу свідчить про можливу ефективність та прибутковість інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс».

Надалі необхідно розрахувати індекс рентабельності інвестицій (PI) інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» за допомогою формули 3.2:

$$PI = \sum \frac{Prof_t - Cost_t}{(1 + i)^n} : IC = \frac{762.65}{200} = 3.81$$

де, $Prof_t$ – вигоди проекту в рік t ;

$Cost_t$ – витрати проекту у рік t ;

IC - початкові інвестиції;

PI - індекс рентабельності інвестицій;

t – ставка дисконту (37 %);

n – тривалість проекту.

Отриманий показник індексу рентабельності інвестицій 3,81 є більшим за 1, тобто це свідчить про те, що інноваційний проект «Тепличний Смарт-комплекс» ефективний і має доцільність його впровадження для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА».

Також, необхідно розрахувати коефіцієнт вигід та витрат (PCR), який показує скільки вигоди підприємство може отримати з 1 вкладеної гривні у проект. Для цього скористуємося формулою 3.3:

$$PCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Prof_t}{(1 + i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{Cost_t}{(1 + i)^t}} \quad (3.3)$$

де, $Prof_t$ – вигоди проекту в рік t ;

$Cost_t$ – витрати проекту у рік t ;

PCR - коефіцієнт вигід та витрат;

t – ставка дисконту (37 %);

n – тривалість проекту.

$$PCR = \frac{(289,36 * 0,927 + 295,64 * 0,857 + 302,53 * 0,795 + 318,51 * 0,736 + 325,69 * 0,682)}{(55,9 * 0,927 + 61,32 * 0,857 + 65,09 * 0,795 + 68,8 * 0,736 + 70,70 * 0,682)} = 4,79$$

Тобто можна зробити висновок, що інноваційний проект «Тепличний Смарт-комплекс» цілком ефективний тому, що на 1 вкладену гривню за проектом підприємство має отримати 4,79 грн. у вигляді прибутку.

Для оцінювання запропонованого інноваційному проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» при прийнятті його керівництвом певного управлінського рішення з доцільності його фінансування розраховані показники ефективності проекту для зручності занесемо їх в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 - Показники оцінювання інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА»

Показники	Значення	Управлінське рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV) по проекту, тис. грн.	762,65	Проект вартий до прийняття
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	3,81	Проект є рентабельним
Коефіцієнт вигід та витрат (PCR)	4,79	Проект потребує прийняття та впровадження

Складено автором

Отже, після проведеного аналізу показників оцінки ефективності запропонованого інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА», можна зробити висновок щодо доцільності його прийняття та впровадження.

Його впровадження допоможе сільськогосподарському підприємству ТОВ «ТРОФІМОВА» підвищити ефективність його господарської діяльності, надасть можливість подальшого розвитку з подоланням кризового стану, в якому опинилося підприємство у 2022 році, впровадити у господарчу діяльність інноваційні технології за світовими тенденціями. Використовуючи запропоновану методику підприємство зможе постійно впроваджувати нові види продукції та інвестиційні проекти задля збільшення ефективності його господарської діяльності. А організаційно-економічний механізм сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» зможе працювати, як цілісна злагоджена система, яка потребує постійного удосконалення її окремих елементів, враховуючи взаємозалежність кожного системного елементу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі були розглянуті та досліджені засади практичного та теоретичного удосконалення організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством ТОВ «ТРОФІМОВА». За результатами дослідження та визначеною метою, предметом та завданнями кваліфікаційної роботи було зроблено висновки та надано рекомендації щодо напрямків удосконалення організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності.

1. Розглянуто та проаналізовано теоретичні підходи до визначення економічної сутності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства, його ознаки та функції. Розглянуто підходи щодо його формування та розкрито їх сутність. Досліджено основні методики оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства. Наведено структуру організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством.

2. Обґрунтовано концептуальну модель організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства, цілі її розробки та принципи та принципи її формування. Окреслено основні елементи організаційної складової організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства її організаційна структура, методи організаційного впливу, організаційні важелі та організаційні інструменти.

3. Розкрито базові складові методів організаційно-економічного механізму управління діяльністю сільськогосподарського підприємства за основними типами компонентів: організаційними та економічними. Окреслено основні компоненти підходу економічного та організаційного механізму управління сільськогосподарським підприємством.

4. Досліджено методики та методи оцінки організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства. Обґрунтовано засоби щодо проведення оцінки управлінських бізнес-процесів господарської діяльності сільськогосподарського підприємства. Опрацьовано логічну схему оцінювання організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарського підприємства.

5. У другому розділі кваліфікованої роботи було надано організаційно-економічну характеристику діяльності дослідженого сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТОФІМОВА». Розглянуто його основні види діяльності та умови ведення господарської діяльності. Наведено організаційну структуру управління дослідженого сільськогосподарського підприємства, кількісну та якісну структуру персоналу по підрозділах. Досліджено наявність обсягів і структура сільськогосподарських угідь в ТОВ «Трофімова» та надано їх характеристику за останні п'ять років.

6. Проведено аналіз загального рівня економічного розвитку ТОВ «Трофімова», структури його основних фондів основних фондів за останні 5 років. Відзначено падіння основних показників за рахунок втрати площ земельних угідь на підприємстві.

7. Проведено аналіз ефективності господарської і виробничої діяльності підприємства по основним показникам фінансово-господарської його діяльності, за результатами якого було також виявлено зниження значень цих показників у динаміці, починаючи з 2019 року.

8. Проведено оцінку організаційно-економічного механізму управління підприємства, метою якої було визначення слабких та сильних сторін діючого на підприємстві механізму, виявлення необхідних зв'язків між ними та їх вплив на результативну діяльність функціонування сільськогосподарського підприємства в цілому. Було проведено комплексне узагальнююче оцінювання зовнішніх факторів, що впливають на підприємство за допомогою проведення PEST- аналізу.

9. Побудовано матрицю SWOT-аналізу, яка дозволить обрати найбільш ефективну стратегію в подальшій діяльності сільськогосподарського підприємства, спираючись на його сильні та слабкі сторони організації, її потенційних можливостей і погроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію. За результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Трофімова» було зазначено, що в дослідженому сільськогосподарському підприємстві більше присутні слабкі сторони, проте все ж такі існують деякі можливості щодо підвищення ефективності його діяльності. Незважаючи на кризовий фінансовий стан підприємства воно все ще має значний потенціал щодо розвитку і нарощування виробництва сільськогосподарської продукції та використання зовнішніх джерел фінансування завдяки впровадженню інноваційних технологій та пошуку інвестиційних та грантових ресурсів, за підтримки держави та іноземних стейкхолдерів.

9. Проведено бальну оцінку сильних та слабких сторін за різними факторами внутрішнього середовища ТОВ «Трофімова» за 5 бальною шкалою. За даними оцінки сильних та слабких сторін ТОВ «Трофімова» було побудовано матрицю SWOT-аналізу, за якою було з'ясовано, що підприємству слід зосередити свою увагу саме на слабких сторонах та можливостях. Так, загрозами з боку зовнішнього середовища є природні та кліматичні умови, втрата земельних ділянок та вихід пайщиків, високій рівень інфляції погіршення соціального рівня життя, військові дії, обмеження експорту продукції та порушення логістичних ланцюгів тощо. Слабкі сторони у внутрішньому середовищі на підприємстві полягають в слабкій організації збуту та маркетингу. Зменшення площі земельних ділянок відповідно призводить до зниження рівня рентабельності підприємства. Але все ж такі у підприємства є і сильні сторони такі як, цінова перевага та якість продукції.

10. У третьому розділі кваліфікованої роботи було розглянуто основні напрямки удосконалення організаційно-економічного механізму управління в ТОВ «ТРОФІМОВА». Розглянуто складові та заходи забезпечення

економічної ефективності його діяльності із зазначенням принципів на яких вони повинні базуватися.

11. Запропоновано власну методику та підхід щодо оцінювання ефективності діяльності сільськогосподарське підприємство ТОВ «ТРОФІМОВА», які сприяють пошуку нових рішень та допомагають підвищити його конкурентоспроможність. Наведено основні інструменти щодо підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління сільськогосподарським підприємством.

12. Розроблено модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА», яка допоможе підвищити її ефективність. Запропонована модель організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства може дозволити забезпечити формування конкретних пропозицій щодо його формування та розвитку, що в свою чергу надає забезпечення більш детальної характеристики процесів, що може призвести до підвищення рівня його ефективності та динаміки розвитку.

13. Запропоновано напрями підвищення ефективності господарської діяльності сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА», які є взаємозалежними, однак, найбільше значення мають ті чинники, якими охарактеризовано третій напрямок розвитку. Тому, що управлінські рішення, які приймаються керівництвом підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу й адаптовані на підприємстві з його урахуванням мають бути визначальними, а їхньою реалізацією передбачається визначення місця такого суб'єкта господарювання в загальній системі управління господарською діяльністю.

14. Для удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства запропоновано використання відомого метод щодо забезпечення підвищення ефективності господарської діяльності підприємства – збалансованої системи

показників (BSC). Визначено основні показники оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА».

15. Наведено економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства. Запропоновано впровадження інноваційного проекту з розробки та реалізації нового асортименту продукції з вирощування овочевих культур у закритому ґрунті (з побудовою тепличного Смарт-комплексу), обґрунтовано його доцільність та розраховано основні показники оцінювання інноваційного проекту «Тепличний Смарт-комплекс» для сільськогосподарського підприємства ТОВ «ТРОФІМОВА» щодо доцільності його прийняття та впровадження, яке надає можливість подальшого розвитку досліджуваного підприємства з подоланням кризового стану, в якому воно опинилося у 2022 році, а також впровадити у господарчу діяльність інноваційні технології за світовими тенденціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2017. № 10.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с
3. Булеєв І.П. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством з обробки цвітних металів. Донецьк: ІЕП АН України, 1993. 225с.
4. Герасименко Л. І. Особливості менеджменту підприємств та оцінка його якості. Актуальні проблеми економіки. 2014. Вип. 12(46). С. 24-28.
5. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно орієнтованого підходу: [монографія]. / Т.А. Говорушко, Н.І. Клішман. К.: Логос, 2013. 204 с.
6. Гопкало О. І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі. *Економічний вісник НГУ*. 2010. № 4. С. 62-68.
7. Гончаров В.В. У пошуках удосконалення управління / В.В. Гончаров. К. : Міжнар. наук-досл. інститут проблем упр., 2006. Т. 1. 814 с.
8. Гольдштейн Г.Я. Основи менеджменту : [учб. посіб.] / Г.Я. Гольдштейн ; 2-е вид., доп. та перероб. Т : ТРТУ, 2003. 230 с.
9. Григоренко В.О. Концепція оптимізованої системи управління фінансовим потенціалом території / В.О. Григоренко, Б.А. Карпінський. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.3. С. 331-336.
10. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. Посіб. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.

11. Закон України «Про господарські товариства» URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
12. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» URL:
https://kodeksy.com.ua/pro_tovaristva_z_obmezhenoyu_ta_dodatkovoyu_vidpovidalnistyu.htm
13. Зборовська О. М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства *Інвестиції: практика та досвід* № 2/2010 С.24-27. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2010/7.pdf
14. Джур О. Е., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55-67.
15. Зубков С.О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі *Інноваційна економіка*. 2020. №3-4. С.59-64. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/333813613.pdf>
16. Зуєв А. А. Формування вимог до організаційно-економічного механізму реінжинірингу підприємства з філіями полікраїнового дислокування. Управління економічними системами. 2014. № 4. URL: <http://uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/2890-2014-04-29-11-51-44> (дата звернення: 05.04.2023)
17. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. – 470 с.
18. Як добитися підвищення ефективності діяльності підприємства? URL: <https://legkopolezno.ru/rabota/effektivnost/povyshenie-effektivnosti-deyatelnostipredpriyatiya/>
19. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт покриття запасів. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovnik->

- ekonomichnikh-terminiv/323-koefitsient-pokrittya-zapasiv (дата звернення: 07.06.2023)
20. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
 21. Лазарева Н.О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств: автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Одеса, 2017. 23 с.
 22. Лісничук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*, №18. 2018. С.454-468 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-63>
https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/63.pdf
 23. Маршук Л.М. Розробка організаційно-економічного механізму формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 66-69.
 24. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. *Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка*. URL:: <http://intkonf.org>
 25. Мішеніна Н.В., Коваленко О.В. Внутрішній економічний механізм підприємства. 2007. URL: <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Vnutrenniyekonomicheskiiy-mehanizm-predpriyatiya/index.html>
 26. Звітність українських підприємств. URL: <https://zvitnist.com/>
 27. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 295 с
 28. Нагорна І. І. Організаційно-економічні основи формування механізму забезпечення стійкої економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*, 2013, № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_44
 29. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації URL:

- http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_syste_ma_pokaznykiv.pdf.
30. Пархомиць М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика : моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 256 с.
 31. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5. С. 100-106.
 32. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Економічна наука»*. 2021. № 9. С. 40-45.
 33. Прохорова В.В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний підхід : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 523 с.
 34. Прохорова В. В., Чумак Л. Ф., Божанова О. В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток: кол. моногр. Харків: НТМТ, 2013. 316 с
 35. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка: навч. посібник / Є.П. Качан, Т.Є. Царик, Д.В. Ткач [та ін.]; за ред. Є.П. Качана. К.: Видавничий Дім "Юридична книга", 2005. 704 с.
 36. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235–239.
 37. Сайт Великодолинської селищної Ради Одеського району Одеської області. URL: <https://vdolynske.od.gov.ua/inshi-pidpriyemstva/tov-trofimova/>
 38. Савіна С.С. Організаційно-економічний механізм управління підприємством молочної промисловості. *Збірник наукових праць НАУ*. 2012. № 3(69). Т. 2. С. 162-167.
 39. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства /

- Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 28–30.
40. Садеков А. А., Цурік В. В. Управління підприємством в умовах кризи : монографія. Донецьк : ДонГУЕТ, 2006. 178 с.
41. Стимулювання розвитку системи професійного навчання робітничих кадрів в Україні. URL: <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2013/iem/buchkovskaya/library/article6.htm>.
42. Селезньова О.О. Організаційно-економічний механізм управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємств : [монографія] / О.О. Селезньова, М.П. Сахацький, Г.М. Запша. Одеса : КП ОМД, 2012. 182 с.
43. Столяренко О. Структура організаційно-економічного механізму функціонування санаторно-курортного підприємства. «Бізнес-Інформ», № 1, 235-238. UDK 640.5.658.
44. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2010. 567 с.
45. Троц І. В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства / І. В. Троц. 2012. URL: <https://www.science-community.org/system/files/Trots.pdf>.
46. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
47. Управління проектами URL: підручник для студентів – магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 4,4 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/21517>

48. AnalizUA Фінансово-господарський аналіз підприємства. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv> ;
49. Фінансове управління компанією / під заг. ред. Е. В. Кузнецової. М.: Фонд «Правова культура», 2010. 384 с.
50. Цивільний Кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 р., № 435-IV URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/-435-15> (дата звернення: 12.05.2023)
51. Чаленко А. Ю. Про понятійну невизначеність терміну «механізм» в економічних дослідженнях. Економіка промисловості. 2010. Т. 51. № 3. С. 26-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_3_6 (дата звернення: 05.04.2023)
52. Чорний А.В. Теоретичні аспекти методів оцінки організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету, Серія Економічні науки*. (2015) Вип. 14. Ч. 4. С. 103-106 URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/152.pdf
53. Шашкока М. В. Оцінка ефективності корпоративного управління оператору сотового зв'язку на основі системи збалансованих показників. *Корпоративний менеджмент*. 2016. №3. С. 127–131.
54. Шиян Д.В. Циклічність у формуванні сталого розвитку сільського господарства : монографія. Харківський національний аграрний у-нт. ім. В.В. Докучаєва. Харків : ХНАУ, 2011. 349 с.
55. Шира Т.Б. Формування та функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення корпоративної безпеки промислових підприємств DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-65-20>
56. Шкода Н. П. Визначення та етапи формування організаційно-економічного механізму. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2014. № 1(208). С. 208-211.
57. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства / О. В. Шляга, М. В. Гульцев. 2014. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf.

- 58.Шпак Я. О., Брич В.Я. Сутність та елементи організаційно-економічного механізму управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 1. С. 248-253
- 59.Економіка підприємства : учб. пос. / Під заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельніка. Суми: ІТД «Університетська книга», 2002. 632 с.
- 60.Як добитися підвищення ефективності діяльності підприємства? URL: <https://legkopolezno.ru/rabota/effektivnost/povyshenie-effektivnosti-deyatelnostipredpriyatiya/>
- 61.Яковенко Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі / Яковенко Т. І. Полтава. 2016. 247 с.
- 62.AnalizUA Фінансово-господарський аналіз підприємства. <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv>
- 63.Ліснічук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*, №18. 2018. С.454-468 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-63> https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/63.pdf

ДОДАТКИ