

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО  
Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту

**ЗАДИРАКА ВОЛОДИМИР ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

**Організаційний механізм управління  
підприємством**

Спеціальність: 073 - менеджмент

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.е.н., доц., Нонна СУРЖЕНКО

---

Рецензент: д.е.н., доц. Наталія КОРЖЕНІВСЬКА

---

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту  
*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

\_\_\_\_\_ С.А. НЕСТЕРЕНКО

*( підпис )*      *( ініціали та прізвище )*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ С.А. НЕСТЕРЕНКО

*( підпис )*      *( ініціали та прізвище )*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему: **«Організаційний механізм управління підприємством»**

Здобувач вищої освіти: \_\_\_\_\_ В.О. ЗАДИРАКА  
*( підпис )*      *( ПІБ здобувача )*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ к.е.н., доц., Н.В. СУРЖЕНКО  
*( підпис )*      *( учене звання, науковий ступінь, ПІБ )*

Мелітополь, 2021 р.  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту  
*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

**ПОГОДЖЕНО:**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

\_\_\_\_\_ С.А. НЕСТЕРЕНКО  
*( підпис ) ( ініціали та прізвище )*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ С.А. НЕСТЕРЕНКО  
*( підпис ) ( ініціали та прізвище )*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи  
здобувача вищої освіти

**ЗАДИРАКА ВОЛОДИМИРА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

*( прізвище, ім'я, по батькові )*

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Організаційний механізм управління підприємством»

науковий керівник роботи Сурженко Нонна Вікторівна, к. е. н., доцент  
*( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання )*

затверджені наказом ректора університету від «26» жовтня 2020 р. №1495-3

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 22.01.21 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження

2. Проаналізувати суб'єкт дослідження

3. Обґрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи

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

6. Дата видачі завдання «26» жовтня 2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів   | Відмітка про виконання |
|-------|---|---------------------------|------------------------|
|       | Затвердження плану роботи                     |                           |                        |
| 1     | Виконання вступу                              | 26.10.20 р. – 30.10.20 р. |                        |
| 2     | Виконання розділу 1                           | 02.11.20 – 20.11.20 р.    |                        |
| 3     | Виконання розділу 2                           | 23.11.20 р. – 14.12.20 р. |                        |
| 4     | Виконання розділу 3                           | 15.12.20 р. – 11.01.21 р. |                        |
| 5     | Формування висновків                          | 12.01.21 р. – 14.01.21 р. |                        |
| 6     | Перевірка на плагіат                          | 15.01.21 р. – 20.01.21 р. |                        |
| 7     | Попередній захист роботи на кафедрі           | 22.01.21 р.               |                        |

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

В.О. ЗАДИРАКА

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Н.В. СУРЖЕНКО

(ініціали та прізвище)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. ШЕВЧУК О.Ю., к.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

**Допустити до захисту**

Завідувач кафедри менеджменту

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис)

(ініціали та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021р.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП.....  | 5   |
| <b>РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ<br/>ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>                                     |     |
| 1.1 Теоретична сутність формування організаційного механізму<br>управління підприємством.....   | 8   |
| 1.2 Передумови формування організаційного механізму управління<br>підприємством.....  | 15  |
| 1.3 Методи і методика дослідження ефективності організаційного механізму<br>управління підприємством.....                                       | 22  |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА<br/>ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВО-ТЕРРА»</b>  |     |
| 2.1 Загальна характеристика організаційного механізму управління<br>ТОВ «Ново-Терра».....   | 35  |
| 2.2 Аналіз показників економічного розвитку ТОВ «Ново-Терра».....   | 45  |
| 2.3 Оцінка складових організаційного механізму управління<br>ТОВ «Ново-Терра».....  | 54  |
| <b>РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО<br/>МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВО-ТЕРРА»</b>  |     |
| 3.1 Оптимізація організаційного механізму управління підприємством на<br>основі моделей прийняття управлінських рішень.....                     | 65  |
| 3.2. Когнітивне моделювання як складова організаційного механізму<br>управління підприємством.....  | 72  |
| 3.3. Стратегічні контури удосконалення структури ресурсного потенціалу,<br>як складової організаційного механізму управління підприємством..... | 79  |
| ВИСНОВКИ.....   | 97  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 101 |
| ДОДАТКИ.....  | 108 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Подальший розвиток ринкових відносин і механізмів регулювання діяльності підприємств потребують фундаментальних досліджень формування організаційного механізму управління підприємством в аграрному секторі економіки задля забезпечення сталого розвитку аграрної сфери. З динамічним розвитком науки і техніки перед управлінцями лежить одне завдання – розроблення такого організаційного механізму управління діяльністю підприємства, який би дозволив зберігати та зміцнювати стійку позицію підприємства на ринку, адекватно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стабільно розвиватися.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В сучасних складних для української економіки умовах практично всі підприємства зіштовхуються з безліччю проблем, пов'язаних із нестабільною ситуацією у вітчизняному господарстві, рецесією на ринках СНД. Тому важливими постають питання вдосконалення або впровадження нових механізмів управління, від ефективності яких залежатиме зростання прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу, формування позитивного іміджу підприємства на ринку. Питанням формування, вдосконалення та розвитку організаційного механізму присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних економістів. Серед вітчизняних вчених немає однозначного тлумачення змісту поняття «організаційний механізм», і часто в економічній літературі ототожнюються поняття «організаційно-економічний механізм», «господарський механізм», «економічний механізм».

До науковців, які звертаються до поняття «організаційний механізм» можна відмітити Ілляшенко С. М., Грузнова І. І., Габора В.С., Миронова Ю.Б. та Гавриляка О.О., Баластрика Л. О., Транченко Л. В., Гросул В. А. та інших вчених.

Однак питання, пов'язані з формування організаційного механізму

управління підприємством в аграрній сфері, методикою оцінки дослідження ефективності організаційного механізму управління підприємством в сучасних умовах господарювання, на нашу думку опрацьовані недостатньо. Проблеми формування організаційного механізму управління підприємством в аграрній сфері та невирішеність ряду методологічних та прикладних питань й зумовили вибір даної теми магістерської дипломної роботи та визначає її актуальність.

**Метою написання роботи** є дослідження організаційного механізму управління підприємством на прикладі ТОВ «Ново-Терра» Приазовського району Запорізької області та розробка напрямків удосконалення організаційного механізму управління підприємством на перспективу.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- узагальнити науково-теоретичні основи формування організаційного механізму управління підприємством;
- розглянути методи і методику дослідження ефективності організаційного механізму управління підприємством;
- здійснити аналіз законодавчої бази аграрного виробництва;
- оцінити сучасний стан організаційного механізму управління підприємством на прикладі ТОВ «Ново-Терра» Приазовського району Запорізької області та виявити фактори, що зумовлюють його ефективний розвиток;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо перспективного розвитку організаційного механізму управління ТОВ «Ново-Терра» Приазовського району Запорізької області.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси формування організаційного механізму управління ТОВ «Ново-Терра» Приазовського району Запорізької області;

Предметом дипломної роботи обрано сукупність теоретичних, методичних і практичних питань щодо формування організаційного механізму управління.

Пропозиції, що містяться в дипломній роботі магістра, спрямовані на розробку перспектив формування організаційного механізму управління підприємством ТОВ «Ново-Терра» Приазовського району Запорізької області.

Для обробки емпіричної інформації використано загальнонаукові логічні прийоми - аналіз і синтез. Теоретичною і методичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання сутності явищ, наукові праці вчених з питань формування організаційного механізму управління сільськогосподарських підприємств.

В процесі дослідження були використані наступні методи: монографічний (розглянуто науково-теоретичні основи формування організаційного механізму управління підприємством), абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формулювання висновків), статистико-економічний (аналіз організаційного механізму управління на підприємстві ТОВ «Ново-Терра»), порівняння аналізу та рядів динаміки (порівняно фактичні дані звітного періоду і попередніх років, виявлено зміни показників та параметрів функціонування об'єкта дослідження в часі), розрахунково – конструктивний (застосування методу когнітивного моделювання), а також аналіз показників економічного розвитку ТОВ «Ново-Терра».

Теоретичною та методологічною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних вчених з менеджменту та управління, зведені річні звіти ТОВ «Ново-Терра» Приазовського району, статистична звітність, нормативна документація тощо.

**Обсяг і структура дипломної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків.



## РОЗДІЛ 1

# НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### **1.1. Теоретична сутність формування організаційного механізму управління підприємством**

Серед вітчизняних вчених немає однозначного тлумачення змісту поняття «організаційний механізм», і часто в економічній літературі ототожнюються поняття «організаційно-економічний механізм», «господарський механізм», «економічний механізм». Багато науковців, зокрема Ілляшенко С. М., не відокремлюють організаційний механізм від економічного, тому для всіх видів діяльності за основу беруть організаційно-економічний механізм [4].

Так А. Чухно, розглядаючи проблему розвитку економічних систем перехідного періоду, застосовує лише категорію «господарського механізму», а В. Худо, навпаки, визначає лише економічний механізм підприємницької діяльності [2]. Вчений В. С. Габор називає організаційний механізм «необхідною складовою господарського механізму», який становить систему взаємозв'язку і взаємодії форм та методів господарювання, за допомогою яких здійснюється організація та управління діяльністю підприємства та підвищується економічна ефективність його діяльності. Складовими цього механізму є ринкова структура організації виробництва, маркетингова діяльність, менеджмент, організаційно-правові норми і стандарти, інфраструктура ринку [5, с. 102].

Грузнов І. І. вивчає формування організаційного механізму і трактує його як систему організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих дій, способів і процесів, які формують і впливають на порядок функціонування машинобудівних підприємств, що приведе до досягнення очікуваних економічних, соціальних, екологічних та інших результатів [6, с.15].

Миронов Ю. Б. та Гавриляк О. О. трактують поняття «організаційний механізм» як перелік певних складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів та явищ [8].

На сьогодні не існує чіткого визначення поняття «організаційний механізм управління діяльністю підприємства». Одні автори трактують його, як сукупність процесів, що відбуваються в організації, другі – як етапи життєвого циклу організації, треті – як основні правила, норми, що діють у межах організації.

Деякі вчені пропонують розглядати організаційний механізм управління підприємством з точки зору здійснюваної діяльності, а саме:

- організаційний механізм конкурентоспроможності підприємства;
- організаційний механізм бюджетування;
- організаційний механізм фінансової діяльності підприємства та ін.

Подальше удосконалення та синтез наукової думки стосовно організаційного механізму відобразилось у працях Баластрик Л. О. та Транченко Л. В. [7], які до складу організаційного механізму внесли

- а) структурні механізми: структуризація діяльності, організації, ринків;
- б) інформаційні механізми: економічної, науково-технічної, маркетингової інформації;
- в) механізм організації управління: стратегічне, оперативне, цільове управління; організаційно-технічний механізм: стандартизація, сертифікація, ліцензування.

Гросул В. А. розглядає «організаційний механізм» як внутрішню організацію, яка визначає порядок здійснення економічної діяльності підприємства, передбачає прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на вирішення поставлених завдань та їхню реалізацію при мінімізації сукупних ресурсів і максимізації якості кінцевого результату [9, с. 37].

Узагальнюючи все вищевикладене, організаційний механізм можна визначити як систему усіх правил і норм, які циркулюють всередині

підприємства, сукупність способів поєднання і забезпечення взаємозв'язаної діяльності функціональних підрозділів підприємства з метою ефективного використання можливостей підприємства на всіх етапах своєї діяльності.

Життєздатність сучасної організації забезпечується обмінними процесами з із середовищем, які ускладнюються з розвитком техніко-технологічних засобів виробництва, посиленням в них ролі людини, вимагають зміни концепції менеджменту, орієнтації його на комплексне управління економічними і соціальними процесами [78].

Система управління організацією формує основу будь-якої соціально-економічної системи. Вона складається з наступних компонентів (підсистем):

1. Керуючої підсистеми, яка містить статичну (суб'єкти управління) і динамічну (процеси управління - планування, організація, аналіз, контроль, облік і т.д., які забезпечують реалізацію загальних і конкретних функцій управління) функціональні підсистеми.

2. Підсистем забезпечення (нормативно-правове, організаційне, обліково-аналітичне, фінансове, кадрове, інформаційне та т.д.), повинні створювати сприятливі умови для функціонування основних підсистем управління організацією.

3. Механізму управління (сукупність організаційних, економічних, соціально-психологічних та інших методів управління), який визначає, зокрема, цілі, принципи, способи управління об'єктами і процесами [34].

Механізм - (від грецького *mechos* - машина) послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дія.

У науковій літературі термін "механізм управління" є широко застосовуваним, але існує багато різних точок зору щодо його формулювання. Загалом в економічній та управлінській науці "механізм" означає "внутрішню будову, систему чого-небудь"[11].

Механізм містить певну послідовність економічних явищ: його складовими елементами одночасно виступають вхідні та вихідні явища, а також весь процес, який відбувається в інтервалах між ними. Механізм є

природною системою, визначає необхідний взаємозв'язок, яка виникає між різними економічними явищами [10].

Розрізняють також два основних підходи до визначення поняття "механізм":

1. Структурно-організаційний підхід. Він визначає механізм як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ і процесів.

2. Структурно-функціональний підхід. Він акцентує увагу не тільки на організаційній основі його побудови, але і на його динаміці, реальному функціонуванні.

Статику механізму управління визначають суб'єкти та об'єкти управління, складають організаційно-структурну основу механізму, а динаміку - комплекс зв'язків і взаємодія між ними.

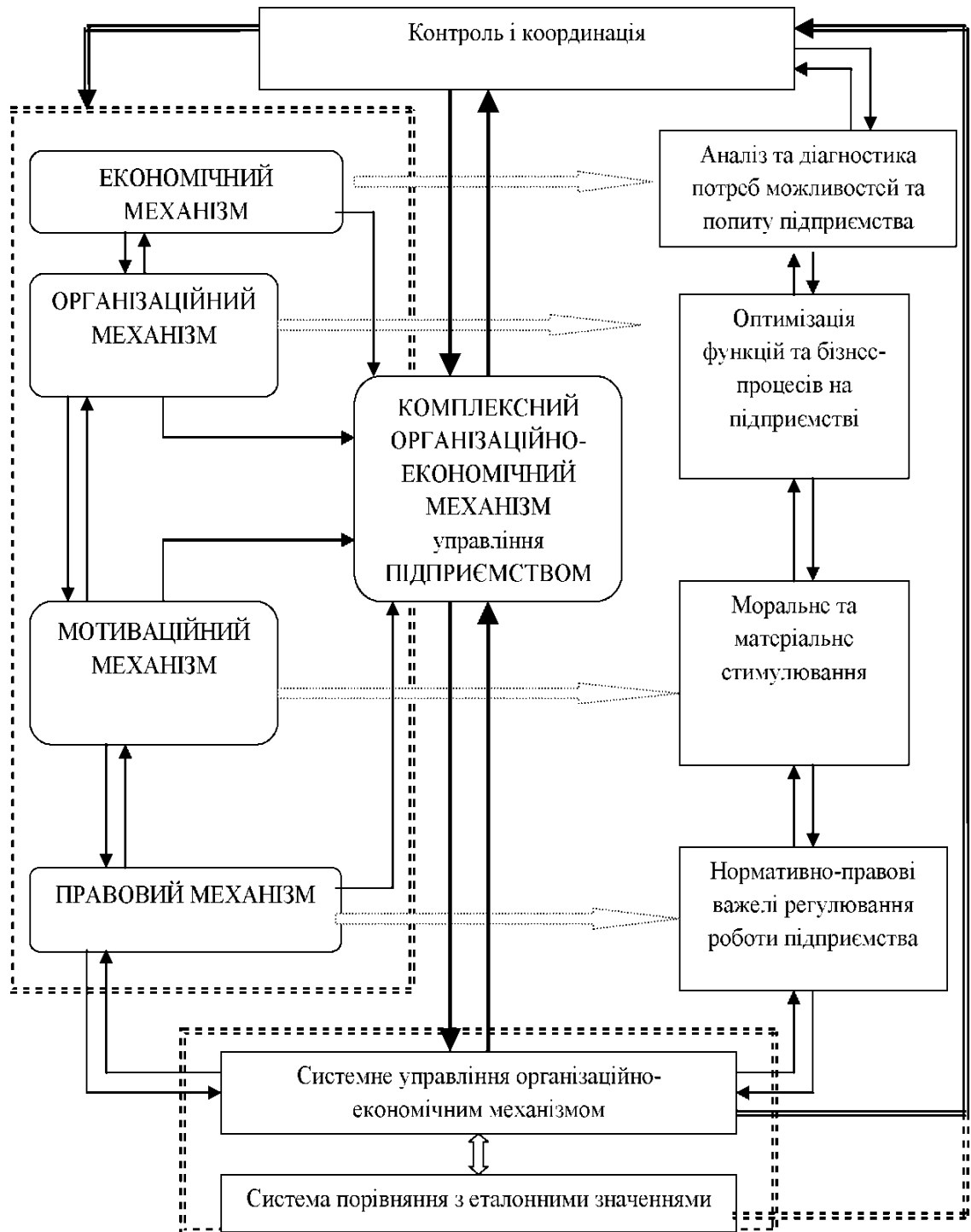
Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, який забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління [17, 25].

Комплексний механізм управління повинен бути побудований як відносно самостійна система, тобто необхідно визначити його структуру, встановити взаємозв'язок між елементами, проаналізувати їх функції і здатність діяти цілеспрямовано зі своїми особливостями. Це дозволяє розглядати його як результативний спосіб пізнання реальної дійсності і науково обґрунтованого впливу на процеси, які відбуваються в організації, що відповідає вимогам системного підходу [11, 58].

Комплексний механізм управління є складним і системним утворенням, що органічно поєднує в собі такі складові елементи (механізми) (рис. 1.2).

Крім того, механізм управління як складна управлінська категорія включає [13]: цілі управління; кількісний аналог цілей - критерії управління; фактори управління - елементи управління і їх зв'язку на які здійснюється вплив для досягнення поставлених цілей; методи взаємодії на зазначені

фактори управління; ресурси управління - матеріальні та фінансові ресурси, соціальний потенціал, за допомогою яких і при використанні відповідного методу управління забезпечується досягнення зазначеної мети [60].



**Рис. 1.2. Комплексний організаційно-економічний механізм управління підприємством [31, 58]**

Відповідно, для конкретного об'єкта механізм управління можна

відобразити функціоналом:

1. Синхронізація основних функцій окремих механізмів управління в складі комплексного механізму сприяє створенню таких умов функціонування, які б забезпечили максимальну ефективність і результативність менеджменту.

2. Комплексний механізм управління - це взаємопов'язана система елементів організаційно-економічного, мотиваційного і правового впливу на процес управління організацією [74].

До елементів відносимо:

1. Економічний (методи планування і прогнозування, методи та інструменти управління матеріально-технічної, фінансової, інвестиційної та інноваційної підсистемою).

2. Мотиваційний (сукупність командно-адміністративних і соціально-економічних стимулів, що спонукають персонал до високоефективної роботи) [16, 40].

3. Організаційний (об'єкти, суб'єкти управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління, організаційні структури і результативність їх функціонування).

4. Правовий (нормативно-правове забезпечення управління: Господарський кодекс, Кодекс законів про працю, Цивільний кодекс, Податковий кодекс, закони та постанови Верховної Ради України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, методичні рекомендації та інструкції) [14, 16].

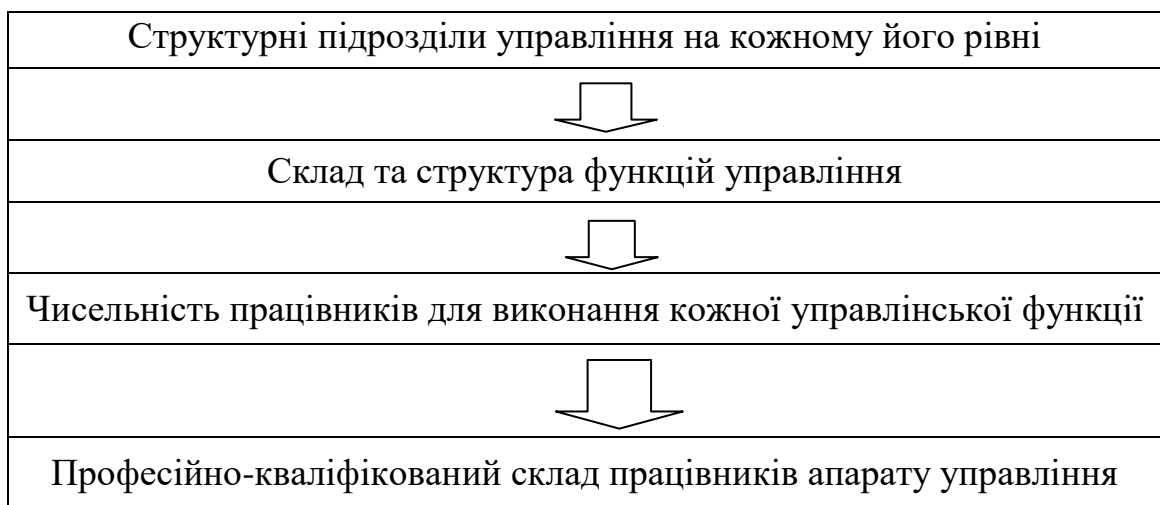
Організаційний механізм управління підприємством - це сукупність різних за своєю природою конкретних організаційних дій, покликаних організувати ефективну діяльність організації як відкритої виробничо-господарської і соціальної системи, що діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища [20].

Найбільш чітко, узагальнено та послідовно організаційний механізм відображено в структурі управління, тому що в структурі управління

поєднуються всі сторони діяльності підприємства, встановлюються взаємовідносини між структурними підрозділами та працівниками апарату управління.

За допомогою організаційної структури можна вивчити та оцінити розподіл функцій та повноважень, фінансову звітність, кадрову політику, а також особливість господарської діяльності, яку здійснює підприємство [34].

Основні елементи організаційної структури управління підприємством зображено на рис.1.3.



**Рис. 1.3. Елементи організаційної структури управління підприємств [34]**

Будь-яка організація є системою, тому з точки зору системного підходу організаційний механізм – це система усіх методів, прийомів та способів формування та регулювання відносин між об'єктами системи та внутрішнім і зовнішнім середовищами.

Організаційний механізм управління діяльністю підприємства є ефективним тільки за рахунок дотримання наступних принципів [28, 51]:

1. Організаційна структура відповідає обраній стратегії.
2. Організаційна структура відповідає тому середовищу, в якому вона функціонує.

### 3. Відсутні протиріччя між елементами організаційної структури.

В основі організаційного механізму лежать такі процеси, як формування органів управління організацією, розподіл компетенції між ними, формування системи внутрішнього і зовнішнього документообігу, формування та закріплення регламентів взаємодії між керуючою і керованою підсистемами [28].

Основним призначенням організаційного механізму в складі комплексного механізму управління є формування та посилення організаційного потенціалу підприємства як складової ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва.

Формування організаційного потенціалу досягається шляхом:

- проектування структури організації та її формування як цілеспрямованої виробничо-господарської соціотехнічної системи;
  - - організації діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності;
  - - організації інформаційного забезпечення управління діяльністю компанії;
  - - реструктуризації компанії і реорганізації її діяльності відповідно до змін потреб суспільства, цілей організації і стану зовнішнього середовища;
  - - розвитку мотивації раціоналізації організаційних структур і систем керування [63].

### **1.2. Передумови формування організаційного механізму управління підприємством**

Організаційний механізм господарювання містить правила, організаційні правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів

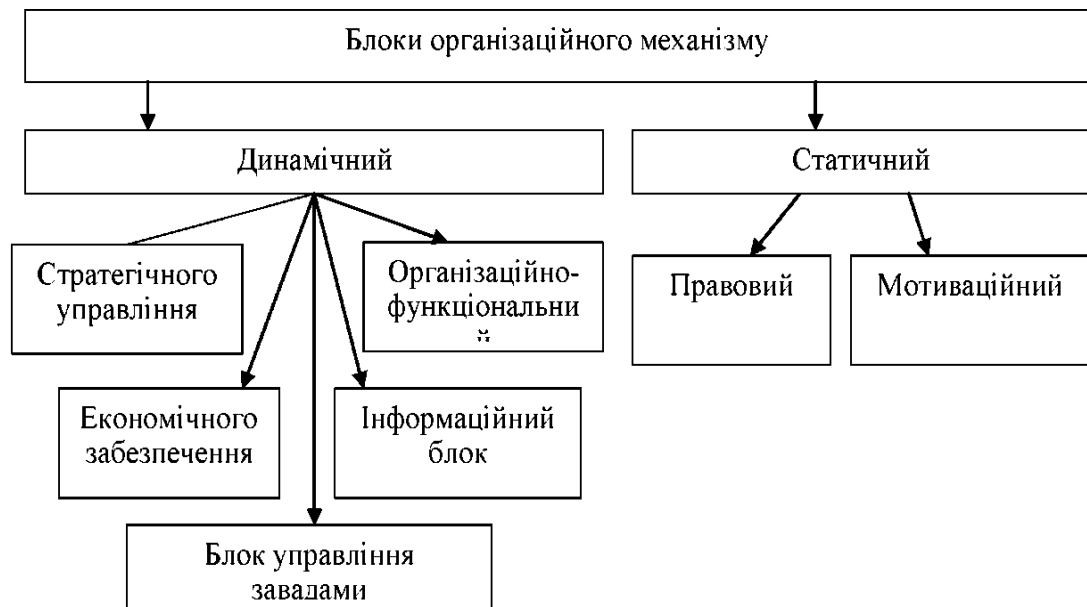


управління і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт між різними виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці. Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки) [71].

Особливістю організаційного механізму є те, що організаційний механізм управління – це завжди групи людей, які вступають у формальні і неформальні взаємодії [61]. Ці взаємодії можуть бути спрямовані на досягнення мети організації, що є позитивом, або ж на чинення опору різним змінам, які завжди супроводжують нововведення, що часто спостерігається в трудовому колективі будь-якого підприємства і є негативним моментом.

Серед основних принципів функціонування організаційного механізму управління чинниками ефективної діяльності машинобудівного підприємства варто виділити наступні: керованість, плановість, адекватність, неперервність розвитку, міжсистемна і внутрішньосистемна сумісність, відповідність механізму управління системою можливостей [6].

Важливою характеристикою організаційного механізму є його соціальна складова, яка полягає у створенні необхідних передумов для працівників підприємства різних рівнів, які, працюючи на ньому, отримали б можливість моделювати майбутнє свого підприємства, розвиваючи його, приймаючи активну участь у всіх процесах, що проходять на виробництві, і отримуючи від цього свої дивіденди. Серед блоків організаційного механізму (рис.1.4) виокремлюють, як правило, статичні і динамічні. До статичних блоків можна віднести правовий і мотиваційний, оскільки вони забезпечують роботу механізму.



**Рис. 1.4. Функціональні блоки організаційного механізму підприємства**

Мотиваційний блок забезпечує механізм зацікавленості працівників у досягненні максимальних економічних і соціальних результатів діяльності підприємства. Поняття мотивації означає всю сукупність чинників, механізмів і процесів, які забезпечують виникнення у людей прагнення до досягнення життєво необхідних цілей, припускає активність у мінливому середовищі і вимагає ситуативної реакції. У процесі ситуативного розвитку мотивації оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату. Таким чином, мотиваційний блок слід розглядати як впорядковану сукупність мотивів досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, формування організаційного механізму управління чинниками ефективності телекомунікаційного виробничого підприємства сприяє отриманню синергічного ефекту загалом для всього підприємства, оскільки забезпечує взаємозв'язок, взаємодію його підрозділів і різних напрямів їхньої діяльності. Організаційний механізм управління ефективністю телекомунікаційного виробничого підприємства – це

інструмент, правильне використання якого розширює вузькі міжфункціональні канали підприємства і дає можливість формувати і розвивати його конкурентоздатний потенціал.

Організаційний механізм управління ефективною діяльністю телекомунікаційного підприємства забезпечує взаємозв'язок і взаємодію між усіма без винятку підрозділами підприємства, різними напрямками його діяльності. У результаті успішної роботи усіх складових механізму, усіх функціональних підрозділів варто очікувати на отримання синергічного ефекту.

Перешкодою до формування ефективного організаційного механізму можуть стати розбалансовані зв'язки між наукою і технікою, які негативно впливають на відносини між функціональними підсистемами. Іншою перешкодою може стати втрата гнучкості у відносинах працівників-управлінців через високий рівень формалізації. Результатом, як правило, через уповільнення настають труднощі з передачею інформації, що призводить до зниження швидкості прийняття рішень. Адже неузгодженість відносин між різними функціональними службами знижує темпи роботи і негативно впливає на результат.

Удосконалення організаційного механізму управління на підприємстві - це безперервний процес раціоналізації господарської діяльності, на який впливають різноманітні фактори:

- науково-технічний прогрес і науково-технічний рівень виробництва і продукції;
- структура господарської системи і рівень організації виробництва і праці;
- господарський механізм і рівень організації управління;
- соціальні умови і рівень використання людського фактора;
- природні умови і рівень раціонального природокористування [64].

До самостійних факторів підвищення економічної ефективності відносять: зовнішньоекономічні, соціальні та природні умови.

Вагому роль у розробці організаційного механізму управління на підприємстві відіграють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на процес виробництва, використання оборотних коштів, організаційну структуру та розвиток підприємства в цілому [81]. Ознайомившись із чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища на організаційний механізм управління на підприємстві, запропонованими вченими, ми дійшли висновку, що доцільно удосконалити існуючі чинники з урахуванням особливостей стратегічного управління.

Виходячи з цього, ми запропонували комплекс факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, котрі впливають на ефективність діяльності [71].

Нині спостерігається чітка тенденція до зміни пріоритетів у потребах споживачів: від суто цінових факторів до підвищення запитів до якості продукції та послуг. Водночас організаційні структури вітчизняних промислових підприємств не повною мірою дозволяють реалізувати процедури адаптації їх діяльності до зміни бізнес-процесів, викликаних необхідністю всебічного урахування запитів споживачів. Слід також зазначити, що використовувані системи мотивації персоналу телекомунікаційних виробничих підприємств не завжди орієнтовані на реалізацію обраної стратегії розвитку, що призводить, з одного боку, до скорочення виробничого персоналу, а з іншого – до зростання потреби в кваліфікованих кадрах [21, 55].

Загалом формування і підтримування на відповідному рівні гнучкості профілю телекомунікаційного підприємства зводиться до постійного, цілеспрямованого вивчення динаміки суспільних потреб та систематичного приведення у відповідність до цих потреб сукупності всіх ресурсів підприємства як важливої передумови ефективного його функціонування.

На ефективність функціонування організаційного механізму управління підприємства впливає чимало факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [71, с. 76]. Різні вчені дотримуються різноманітних підходів при поділі факторів впливу. Наприклад, їх можна розділити на

загальні та специфічні [64]. До загальних, належать зовнішні та внутрішні; специфічні залежать від виду діяльності, галузі застосування, процесу виробництва.

Виокремлення специфічних факторів залежать від процесу діяльності підприємства. Фактори, виділені нами на основі вивчення праць вітчизняних і зарубіжних вчених, заслуговують на увагу і їх потрібно враховувати в процесі розробки оновленого організаційного механізму управління підприємства, виходу на міжнародний ринок, підвищення швидкості економічного розвитку, уникнення кризових ситуацій та банкрутства, своєчасної розробки попереджувальних заходів за умов мінливості зовнішнього середовища.

Організаційний механізм управління чинниками ефективності дозволяє виокремити такі завдання, які повинні вирішуватись під час підтримання необхідного рівня гнучкості профілю підприємства. До таких завдань відносимо управління перспективним розвитком продукції, технічних ресурсів, кадрового потенціалу, інформаційних технологій [81].

Розвиток та процвітання підприємства залежить від дотримання двох умов: правильного визначення кінцевої мети та знаходження відповідних засобів, що ведуть до кінцевої мети.

Згідно розробленої нами класифікації та спираючись на розробки вчених у питанні факторів впливу можна стверджує, що підприємство не здатне управляти факторами зовнішнього середовища, але повинно враховувати можливі зміни, вчасно пристосовуватися та реагувати на них.

Водночас внутрішніми факторами підприємство здатне керувати і до сфери такого впливу належить: організація, використання, спрямування, розподіл оборотних коштів; обсяг виробленої та реалізованої продукції; контроль за величиною оборотних коштів; тривалість виробничого процесу [35].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства проводиться для виявлення його сильних і слабких сторін. В рамках даного аналізу зазвичай

розглядаються різні напрямки діяльності, такі як фінансова діяльність, виробничий процес і його ефективність, конкурентоспроможність, кадри і кадрова політика, репутація та інше. В цілому оцінка окремих складових дозволяє реалізувати мету аналізу внутрішнього середовища. Однак аналіз окремих складових не дозволяє дати комплексну оцінку всьому підприємству і рівню його розвитку [29, 67]. Тому була складена методика оцінки рівня розвитку підприємства. За цією методикою рівень розвитку підприємства має такі підрівні (структуру):

1. Рівень економічного розвитку підприємства – це рівень економічного розвитку, результативність та ефективність діяльності організації, конкурентоздатність, ефективність використання трудових ресурсів, ефективність використання фінансових ресурсів.

2. Рівень технічного та технологічного розвитку підприємства: прогресивність технології обладнання, активність інвестиційної політики, ефективність використання основних фондів, ступінь інноваційності продукту.

3. Рівень корпоративної культури підприємства – це взаємовідносини у колективі, стиль управління персоналом.

4. Організаційно-управлінський рівень розвитку підприємства – це технологічність організаційно-управлінського процесу, стан організаційної структури підприємства.

Вказана методика не тільки дає інтегральну оцінку цьому самому рівню, але також дозволяє в рамках аналізу внутрішнього середовища позначити сильні і слабкі сторони підприємства. Весь перелік представлений на схемі.

По завершенню аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються стратегічні альтернативи - формується SWOT-аналіз, який представляє з себе чотирехпольніе матрицю. Дана матриця, по суті, є зведеним аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Він відображає сильні і слабкі сторони підприємства, виявлені в результаті

оцінки внутрішнього середовища, а також можливості і загрози, виявлені в ході аналізу зовнішнього середовища. На їх основі формуються різні варіанти дій, відповідно до розглядом різних поєднань факторів [47].

За результатами SWOT-аналізу формуються заходи, спрямовані на досягнення можливостей і запобігання загроз за рахунок застосування сильних сторін і скорочення слабких сторін підприємства [34]. Таким чином, на виході визначаються стратегічні альтернативи та можливі варіанти стратегічного поведінки підприємства.

Розроблені на основі SWOT-аналізу заходи піддаються оцінці експертів. Вона повинна відображати те, наскільки цей захід ефективно для досягнення можливості або зниження загрози, вдосконалення і розвитку компанії в цілому. Вибрані заходи в подальшому враховуються при визначенні стратегії підприємства.

### **1.3 Методи і методика дослідження ефективності організаційного механізму управління підприємством**

Дослідження ефективності організаційного механізму управління підприємством здійснюється на основі наступних критеріїв:

- узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства;
- внутрішня збалансованість цілей, напрямів і послідовності здійснення інвестиційної політики;
- узгодженість з довкіллям;
- реалізація з урахуванням наявних ресурсів.

Ефективність організаційного механізму має визначатися наступними показниками:

- наскільки раціонально є структура організаційного механізму і наскільки чітко регламентовано функції кожного структурного підрозділу;
- наскільки ця структура є гнучкою, тобто чи властива їй швидка

адаптація до нових умов зовнішнього середовища;

- наскільки структури організаційного механізму взаємопов'язані між собою і яким чином можуть впливати одна на іншу;

- який відсоток інновацій наявний у самій структурі організаційного механізму;

- яким чином здійснюється контроль за всіма підсистемами телекомунікаційного підприємства [26].

Не менш важливим є рівень компетенції управлінського персоналу: рівень кваліфікації, досвід роботи, якість виконання посадових обов'язків, що відповідають потребам та вимогам телекомунікаційного підприємства. З іншого боку, підприємство повинно створити умови для підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів.

Помилки у структурі організаційного механізму приводять не лише до зниження ефективності управлінської системи, а й до зниження результативності всієї діяльності підприємства. Тому завдання організаційного механізму полягає в тому, щоб не лише слідкувати за стратегією, а й швидко і чутливо реагувати на найменші зміни ринкового середовища, залучаючи до нововведень персонал усіх рівнів.

Оскільки призначення організаційного механізму в тому, щоб забезпечити досягнення завдань як організацію цілей, то проектування структури має базуватися на стратегічних планах підприємства та змінних довкілля, де воно здійснює свої операції. Стратегія визначає структуру організаційного механізму, яка мусить відповідати запланованим нею змінам. Якщо підприємство прийняло план інноваційного шляху розвитку, то йому варто запровадити гнучку структуру управління. Якщо ж стратегія спрямована на максимальне скорочення витрат, тоді підприємству більшою мірою підійде ієрархічна структура. Дослідження свідчать, що стратегія визначає характер структури організаційного механізму. Хоча на рівні підрозділів і служб вплив стратегії на структури організаційного механізму відчувається меншою мірою.



Підвищення техніко-організаційного рівня та вплив інших названих умов проявляється в рівні використання праці, основних засобів і предметів праці. Якісні показники використання виробничих фондів (продуктивність праці, матеріаловіддача або матеріаломісткість, фондівіддача або фондомісткість, оборотність оборотних коштів) служать одночасно показниками економічної ефективності підвищення техніко-організаційного рівня та інших умов виробництва. Аналіз приватних показників використання виробничих ресурсів за методом ланцюгових підстановок є одночасно аналізом техніко-організаційного рівня, при якому поєднуються технічні та організаційні чинники виробництва. Важливий розділ аналізу науково-технічного рівня виробництва - аналіз економічної ефективності впровадження нової техніки, технології, механізації і автоматизації виробництва [85].

Позитивний вплив цих факторів викликає підвищення продуктивності праці, відносне зміна чисельності працюючих і оплати їх праці; зростання фондівіддачі і відносної економії предметів і засобів праці; прискорення оборотності оборотних коштів; приріст продукції (приріст прибутку або зниження собівартості одиниці продукції); поліпшення показників фінансового стану і платоспроможності підприємства.

Кількісне співвідношення екстенсивності та інтенсивності економічного розвитку виражається в показниках використання виробничих і фінансових ресурсів. Наприклад, фондівіддача узагальнює в собі такі показники інтенсивності, як амортизація, фондівіддача, і оборотність основних виробничих фондів по роках.

Оцінка і аналіз організаційно-технічного рівня дуже важливі для підвищення ефективності виробництва. Дані аналізу дозволяють визначити масштаби і межі застосування нової техніки та розкрити резерви підвищення продуктивності праці, розробити пропозиції щодо поліпшення методів організації виробництва і зниження собівартості продукції [52, 86].

Вибір системи показників, що відображають стан організаційно -

технічного рівня виробництва, знаходиться в залежності від особливостей галузі та об'єктів аналізу.

В основі методики комплексного економічного аналізу організаційного рівня лежать три групи аналітичних показників:

- 1) рівень техніки і технології;
- 2) організаційний рівень виробництва;
- 3) показники аналізу рівня управління.

Аналіз організаційно-технічного рівня заснований на застосуванні двох груп аналітичних показників, що характеризують стан організаційно-технічного рівня виробництва та ефективність його підвищення [28, 83, 92].

Використання системи приватних показників об'єктивно обумовлено багатозначністю самого поняття «рівень». Перша група показників характеризує якість і прогресивність продукції, стан і прогресивність застосовуваної техніки і технології, рівень науково-дослідницької роботи, потоковість виробництва і технічну оснащеність підприємства, ступінь і ефективність впровадження нової техніки та ін.

Друга група показників характеризує рівень організації виробництва, рівень концентрації та розміщення виробництва, тривалість виробничого циклу, рівень організації праці та управління, стан соціальних умов роботи колективу [22].

Результат від підвищення організаційно-технічного рівня виробництва в будь-якій галузі матеріального виробництва в кінцевому рахунку виявляється в процесі використання трьох основних елементів виробництва: праці, засобів і предметів праці [24].

Якісні показники використання виробничих ресурсів - продуктивність праці, фондвіддача, матеріаломісткість, оборотність оборотних коштів. Вони відображають інтенсивність використання ресурсів, виступаючи одночасно показниками економічної ефективності підвищення організаційно-технічного рівня [27].

Взагалі не існує ідеальних методів і підходів до оцінки ефективності

управлінської діяльності. Розвиток методів оцінки ефективності управління відбувається паралельно з еволюцією форм організації виробництва, змінами поглядів на зміст і цінність його результатів. Парадигма визначення ефективності управління бізнесом пройшла розвиток від набору не взаємопов'язаних показників, які оцінювали розмір прибутку, до складних систем оцінювання, які враховують не тільки фінансовий результат діяльності, а й якість управління, взаємовідносини з клієнтами, персоналом, внутрішні бізнес-процеси.

Принципово нові вимоги висуваються до методів дослідження в умовах необхідності забезпечення сталого економічного розвитку, врахування впливів зовнішніх ефектів, поглиблення участі зернопродуктового підкомплексу України в міжнародному поділі праці. Не зважаючи на наявність апробованих методик дослідження зернопродуктового підкомплексу, зокрема в наукових розробках Лебедева К.А., Погрищука Б.В. тощо, все ще не знайшли остаточного визнання системний, комплексний, динамічний і функціональний підходи, в результаті чого, як зазначає Зинов'єв Ф.В., в дослідженнях залишається поза розглядом низка якісних характеристик: сукупна ефективність і ефективність на різних етапах і складових, відповідність засобів, що використовуються, поставленим цілям тощо [1].

Ми виходимо з того, що методологія дослідження організаційно-економічного механізму управління зернопродуктовим підкомплексом в сучасних умовах повинна охоплювати методи дослідження, які ґрунтуються на діалектико-ієрархічному підході до зернопродуктового підкомплексу як складної економічної системи, якій притаманні рух, розвиток і протиріччя. Такий підхід дозволить врахувати вплив змін та розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища на ефективність управління, сукупність елементів системи управління підкомплексом, їхню специфіку і взаємозв'язки, що дозволить синтезувати їх і дослідити зернопродуктовий підкомплекс як єдине ціле. Діалектичний підхід в якості джерела змін розглядає єдність і

боротьбу протилежностей, подолання протиріч, що виникають між ними в процесі розвитку. Тому вивчення виникаючих між суб'єктами зернопродуктового підкомплексу в процесі розвитку протиріч, напрямів їх зміни і перспектив подолання дозволить визначити інструменти і методи впливу на структурні елементи зернопродуктового підкомплексу як об'єкта управління.

Крім того, при дослідженні ефективності управління зернопродуктовим підкомплексом слід враховувати ієрархічну структуру механізму управління, з чого випливає необхідність врахування відмінностей в цілях, завданнях, інтересах, а відповідно й ефективності, об'єктів управління різного рівня. Тому ефективність управління на мікро- та макрорівнях може бути оцінена за допомогою різних показників, а загальний рівень ефективності управління підкомплексом може бути оцінений на основі вироблення комплексного підходу, який дозволяв би узгоджувати цілі й інтереси об'єктів управління різного рівня з загальнонаціональними інтересами забезпечення продовольчої безпеки країни, досягнення науково обґрунтованих норм споживання основних продуктів харчування, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників на світовому ринку тощо.

Враховуючи багатогалузеву структуру зернопродуктового підкомплексу, наявність у його складі як сільськогосподарських, так і переробних, промислових, транспортних підприємств, закладів ринкової інфраструктури тощо, доцільно використовувати диференційований підхід до оцінки ефективності управлінської діяльності на підприємствах, що входять до його складу, адже кожна галузь зернопродуктового підкомплексу має свої особливості, пов'язані зі специфікою діяльності.

Економічну ефективність всього зернопродуктового підкомплексу доцільно розглядати як загальну суму економічних результатів кожної його галузі за допомогою цілого комплексу показників.

Таблиця 1.1

**Система аспектів, критеріїв і показників ефективності управління  
зернопродуктовим підкомплексом**

| <b>Ефективність управління зернопродуктовим підкомплексом</b> |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| <b>Аспект</b>   | <b>Економічний</b>  | <b>Технічний</b>  | <b>Соціальний</b>   | <b>Екологічний</b>  |
| <b>Критерії</b>   | Оптимальність комбінації факторів, що мінімізують вартість виробництва  | Отримання максимального випуску продукції при наявних затратах  | Задоволення економічних і соціальних потреб і інтересів працівників сільськогосподарських підприємств                     | Екологізація характеру взаємодії виробництва і природи, мінімізація втрат природного ресурсу  |
| <b>Показники</b>  | Рівень задоволення потреб ринку; обсяг товарної, чистої, реалізованої продукції; величина прибутку; рентабельність; економія ресурсів | Рівень використання виробничих потужностей; вартість валової і товарної продукції на 1 грн. основних і оборотних коштів, 1 га посівної площі; індекс економії | Рівень поліпшення умов праці та побуту; збільшення кількості робочих місць та рівня зайнятості; динаміка заробітної плати | Питома вага утилізації відходів; рівень запровадження безвідходних технологій; ступінь дотримання стандартів впливу хімічних факторів на навколишнє середовище; можливість відновлення природного ресурсу; ресурсомісткість |

Для оцінки ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами, які займаються виробництвом і реалізацією зерна, може бути використана система показників, запропонована К.Лебедевим, яка включає: показник ринкової долі підприємства на ринку зернових (в межах адміністративного району); відносна ринкова доля по відношенню до лідера; ціна реалізації 1 ц зерна в середньому по підприємству і в розрізі каналів збуту; кількість ринкових покупців продукції (за виключенням продажу зерна населенню в рахунок оплати праці і за оренду майнових та земельних паїв); темпи росту обсягів продажу зерна тощо [2, 30].

Особливістю зернопродуктової галузі є те, що один і той самий продукт (зерно) відрізняється за якістю, поживними характеристиками, може використовуватись за різним призначенням і, відповідно, поділяється на

групи (продовольче, кормове, насіннєве). Як зазначає Калюжна О.В., в залежності від призначення зерна буде суттєво відрізнятися і система показників для визначення його економічної ефективності [3, 74].

Більшість дослідників для визначення економічної ефективності продовольчого зерна використовують показники урожайності, собівартості 1 ц зерна, затрат праці на 1 ц або виробництва зерна в розрахунку на 1чол./год, прибутку в розрахунку на 1 ц або на 1 га, рівня рентабельності [3-6].

Економічна ефективність фуражного зерна оцінюються іншою системою показників: урожайність; вихід кормових одиниць і протеїну з 1га посівів; собівартість 1 ц зерна, 1ц корм. од, затрати праці на 1 ц зерна, 1 корм. од, протеїну; прибуток у розрахунку на 1 га посівів, рівень рентабельності.

Цілком слушною є думка В.І.Бойко, який зазначає, що при визначенні ефективності виробництва зерна виникає ряд проблем методичного характеру, викликаних тим, що частина вирощеного зерна використовується на фуражні цілі в збитковій галузі тваринництва і при такому використанні знижується показники ефективності його виробництва. В той же час поза розглядом залишаються переваги наявності й використання власного насіння для посівів, що дає можливість економії на насіннєвому матеріалі [4].

За загальною оцінкою, одним із найважливіших натуральних показників ефективності виробництва зернових культур є їх урожайність. Як зазначає К.Лебедев, цей показник відображає виробництво зерна у розрахунку на одиницю площі і дозволяє об'єктивно проаналізувати ефективність матеріальних затрат на виробництво окремої культури, а також зробити співставним аналіз його виробництва в різних регіонах [2, 31].

Не менш важливим є також показник прибутковості (рентабельності) виробництва, в якому акумулюється вплив усіх факторів, як природних, так і економічних, організаційно-господарських.

Для кількісного вимірювання рентабельності в цілому по підприємствах зернопродуктового підкомплексу в дослідженні використано запропоновані К.Лебедевим наступні показники: рівень рентабельності,

норма прибутку і прибуток у розрахунку на одиницю земельної площі [2, 31].

Масу прибутку на 1 га певної культури (Мп) В.К. Андрійчук пропонує визначати з обов'язковим урахуванням рівня товарності продукції за формулою:

$$M_p = P_k / P_l * K_t, \text{ де}$$

$P_k$  – прибуток, отриманий від реалізації продукції певної культури;

$P_l$  – площа посівів культури;

$K_t$  – коефіцієнт товарності [5, 239].

Можна погодитись з таким підходом, який, на нашу думку, дає можливість правильно оцінити дохідність зернової галузі завдяки об'єктивному визначенню суми прибутку на 1 га посівів зернової культури.

Для оцінки маркетингової діяльності підприємств первинної й вторинної переробки зерна може бути використана система показників, запропонована Колесником В.М. Вона передбачає оцінку й аналіз таких показників, як доля витрат на маркетингові дослідження в загальних витратах на маркетинг; кореляція асортиментів продукції (коефіцієнт зміни асортиментів або загальної кількості найменувань продукції) з обсягом товарної продукції, прибутком і рівнем рентабельності; аналіз асортименту з розподілом на 4 групи (в залежності від життєвого циклу продукції); коефіцієнт обігу й тривалість обороту товарних запасів; ефективність роботи торговельних агентів (продавців); обсяги продажу на одного клієнта, на одного продавця; обсяги відвантаженої, реалізованої й оплаченої продукції (об'єми надходження коштів); рентабельність каналів товаропросування; об'єми продажів за регіонами й покупцями; кількість нових і втрачених покупців (замовників) продукції; економічна ефективність реклами (відношення суми витрат на реклами до приросту товарообороту, відношення суми витрат на рекламу до об'єму чистого прибутку) тощо [6, 125]. Крім того, для оцінки ефективності управлінської діяльності в зернопродуктовому

підкомплексі можуть бути використані специфічні показники, які характеризують ефективність використання основних фондів, трудових ресурсів, наявних виробничих потужностей, сировини, палива, енергії, матеріалів. Так, ефективність використання сировини в борошномельному виробництві може бути оцінена за показниками виходу борошна і крупи з одиниці переробленого зерна, витратам зерна на виробництво 1 тони борошна або крупи, витратам умовного палива, електроенергії на 1 тону переробленого зерна або виробленої продукції.

Ефективність управлінської діяльності в галузях зберігання та транспортування зерна суттєво залежить від ефективності використання капітальних вкладень на технічне переозброєння, модернізацію, реконструкцію діючих підприємств, оновлення транспортних засобів, елеваторно-складського господарства. При цьому ефективність управління залежатиме від того економічного ефекту, який отримується зерно продуктивним під комплексом в результаті використання оновлених основних засобів, більш якісної сировини. Сумарний ефект, отриманий в результаті капітальних вкладень (збільшення обсягів виробленої продукції, об'ємів перевезень, отриманого доходу і прибутку), повинен бути порівняний з вартістю витрат на оновлення основних засобів.

Разом з тим, оцінка ефективності управлінської діяльності в системі підприємств зернопродуктового підкомплексу, на нашу думку, повинна проводитись комплексно, шляхом одночасного й узгодженого дослідження показників, які відбивають всі аспекти господарської діяльності підприємств підкомплексу, виявлення й аналізу кількісних і якісних відмінностей отриманих показників від бази порівняння.

Узагальнюючим показником ефективності підприємств зернопродуктового підкомплексу О.А. Воронов, О.М. Валькович [7, 37], а також К.А. Лебедев [2, 28] пропонують використовувати індекс ефективності:



$$E = ДР * (1 + П/С), \text{ де}$$

$E$  – індекс ефективності підприємства;

$ДР$  – індекс частки ринку;

$П$  – прибуток від реалізації продукції;

$С$  – собівартість реалізованої продукції.

Необхідний для розрахунку узагальнюючого показника ефективності індекс частки ринку розраховується за формулою:

$$ДР = ОБ / Озаг, \text{ де}$$

$ОБ$  – об'єм продажів даного підприємства;

$Озаг$  – загальний об'єм продажів на ринку.

В залежності від асортименту зернопродукції остання формула має різні модифікації: при наявності декількох видів продукції по кожному з них розраховують окремо індекс ефективності, а потім розраховують єдиний зведений індекс ефективності даного підприємства:

$$E_{jзв} = \dots E_i / n = (E_1 + E_2 + \dots + E_n) / n, \text{ де}$$

$E_i$  – індекс ефективності  $i$ -того виду продукції;

$n$  – кількість видів продукції підприємства.

Ефективність  $k$  – того регіону (галузі):

$$E_{кгал} = \dots E_{jзв} / m = (E_{j1} + E_{j2} + \dots + E_{jm}) / m, \text{ де}$$

$E_{jзв}$  – зведений індекс ефективності  $j$ -того підприємства, яке входить до  $k$  – того регіону (галузі);

$m$  – кількість підприємств, які входять до регіону (галузі).

Не заперечуючи об'єктивності, корисності й інформативності всіх

запропонованих методик оцінки ефективності управлінської діяльності в зернопродуктовому підкомплексі, зазначимо відсутність підходу, який давав би можливість оцінити ефективність управління зернопродуктовою підгалуззю в цілому. При цьому вкрай важливим представляється точне й адекватне визначення мети управління підгалуззю. Тільки такий підхід дозволить вірно вибрати метод/інструмент, який дасть змогу визначити ступінь досягнення поставленої мети. Ми будемо розглядати в якості критеріїв ефективності організаційно-економічного механізму управління зернопродуктовим підкомплексом на макрорівні повноту виконання його функцій, до яких відносимо:

- забезпечення населення зерном, мукою, крупами, хлібобулочними, макаронними та ін. продуктами переробки зерна на рівні науково обґрунтованих норм;

- забезпечення галузі тваринництва фуражним зерном, зерновідходами, комбікормами і побічною продукцією;

- забезпечення промислових підприємств сировиною: зерном і побічною продукцією;

- забезпечення екологічних умов життя населення;

- забезпечення продовольчої безпеки держави шляхом створення резерву продовольства і зменшення залежності від імпорту продуктів харчування;

Системне використання вищенаведених показників може забезпечити комплексний аналіз ефективності управління зернопродуктовим підкомплексом та наукове обґрунтування заходів щодо його підвищення на мікро- та макроекономічному рівнях.

Враховуючи багатогалузеву структуру зернопродуктового підкомплексу, наявність у його складі як сільськогосподарських, так і переробних, промислових, транспортних підприємств, закладів ринкової інфраструктури тощо, доцільно використовувати диференційований підхід до оцінки ефективності управлінської діяльності на підприємствах, що входять

до його складу, адже кожна галузь зернопродуктового підкомплексу має свої особливості, пов'язані зі специфікою діяльності.

Запропоновано розглядати в якості критеріїв ефективності організаційно-економічного механізму управління зернопродуктовим підкомплексом на макрорівні повноту виконання його функцій.

Обґрунтовано, що критеріями ефективності управління підгалуззю на мезорівні є система показників функціональної, економічної, технологічної, інноваційної, соціальної, зовнішньоекономічної та екологічної ефективності. На мікрорівні ефективність управління визначається сукупністю фінансово-економічних показників розвитку підприємства.

Доведено, що системне використання вищенаведених показників може забезпечити комплексний аналіз ефективності управління зернопродуктовим підкомплексом та наукове обґрунтування заходів щодо його підвищення на мікро- та макроекономічному рівнях.

## ВИСНОВКИ

В сучасних складних для української економіки умовах практично всі підприємства зіштовхуються з безліччю проблем, пов'язаних із нестабільною ситуацією у вітчизняному господарстві, рецесією на ринках СНД. Тому важливими постають питання вдосконалення або впровадження нових механізмів управління, від ефективності яких залежатиме зростання прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу, формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Організаційний механізм господарювання містить правила, організаційні правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт між різними виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці. Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки)

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Ново-Терра» розташоване у Приазовському районі Запорізької області. є юридичною особою та організує свою діяльність згідного чинного законодавства, Статуту, Установчого договору та інших документів, прийнятих у встановленому порядку.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Ново-Терра» Приазовського району Запорізької області. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових культур і насіння соняшнику.

Основним засобом виробництва в сільськогосподарських підприємствах і в ТОВ «Ново-Терра» зокрема є земельні ресурси, які

характеризуються специфічними особливостями у процесі їх використання. У 2019 році спостерігається збільшення розміру площі сільськогосподарських угідь на 242 га або на 31,5 % відносно 2015 року. Вся площа сільськогосподарських угідь взята в оренду і її розмір є стабільним в зрівнянні з попереднім 2018 роком. По площі ріллі спостерігається така ж сама тенденція по її розміру.

Аналіз даних таблиці 2.3. свідчить, що за останні 5 років ефективність використання оборотних фондів погіршилась. Так, коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився на 25,9%, а показник тривалості одного обороту фондів збільшився за 5 років на 31,8% і склав 365 днів замість 277.

Спостерігається зменшення середньооблікової кількості штатних і позаштатних працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві по роках до 14 осіб у 2016 році. Потім їх кількість знову збільшилась у 2019 році на 6,7% до 16 осіб, тобто до рівня цього показника у 2015 році.

Аналіз даних таблиці 2.5 дозволяє зробити висновок про щорічне збільшення витрат на оплату праці та соціальні заходи як по відношенню до базового 2015 року (відповідно у 2,1 рази та 26%), так і по відношенню до попереднього 2018 року (відповідно на 20,4% та 20,5% ). Нажаль, збільшення цих показників пояснюється не зміцненням економічного стану підприємства, а негативними інфляційними процесами в економіці країни і в тому числі в сільському господарстві.

Показники таблиці 2.6 свідчать про збільшення обсягів реалізації сільськогосподарських культур підприємства. Виключення склали горох у 2019 році відносно 2018 року (зменшення складає 63,2%) та соняшник у 2019 році (зменшення складає 2,0% відносно 2015 року і 22,8% відносно 2018 року). За аналізований період найбільші обсяги реалізації спостерігаються по ячменю.

Аналізуючи показники таблиці 2.7 можна зробити висновок, що ТОВ «Ново-Терра» Приазовського району Запорізької області це прибуткове підприємство. Збільшення прибутку в 2019 році склало 63,6% відносно 2015

року. В зрівнянні з 2018 зменшення чистого прибутку склало 7,9%. Вказана динаміка спричинена зміною інших показників, які відносяться до фінансових результатів діяльності підприємства. Так, доход (виручка) від реалізації продукції у звітному році відносно базового року збільшилась у 2,4 рази, загальні доходи - у 2,3 рази. Збільшення вказаних показників спостерігається і відносно попереднього 2018 року відповідно на 0,6% і 5,4%. Однак, при цьому збільшились і витрати підприємства у 2019 році у 2,9 рази відносно 2015 року і на 13,6% відносно попереднього 2018 року. Також спостерігаємо збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) відповідно у 3,1 рази до базового року і 11,5% до попереднього року.

Складові організаційного механізму управління ТОВ «Ново-Терра» (структурні, організаційно-адміністративні, інформаційні механізми) мають властивість комплексності впливу, оскільки, будучи організаційними по основному характеру їх впливу, вони носять одночасно риси економічного і мотиваційного механізмів і в силу цього мають сильні взаємозв'язки з останніми.

Проведені в роботі дослідження дозволили сформулювати такі пропозиції:

Ми дослідили критерії оптимізації організаційних управлінських рішень, розглянули низку інструментів і методів, здатних допомогти менеджерам надати перевагу певним видам робіт чи рішенням

Більшість моделей, запропонованих науковцями, стосуються прогнозування і планування перспективних рішень переважно в межах автоматизованих систем управління. Наука управління намагається підвищити ефективність підприємства шляхом підвищення здібності керівництва до прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень в найскладніших ситуаціях за допомогою відповідних наукових методів та моделей [10, С. 348].

Є багато інструментів та методів, здатних допомогти менеджерам надати перевагу певним видам роботи чи рішенням. Дес Дерлоу у своїй книзі «Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень» пропонує

деякі методи і серед них наступні [20, С. 61-80]:

За допомогою методики когнітивного моделювання ми здійснили сценарне моделювання системи - трудові ресурси підприємства. При дослідженні параметрів і чинників системи була складена когнітивна карта, що відображає напрям взаємозв'язків системи виробничої ефективності у відтворенні трудового потенціалу підприємства.

З приведеної когнітивної моделі можна відзначити, що безпосередньо на трудові ресурси з.-г. підприємства впливають чинники: (X1), x3, x9. У свою чергу, на вказані чинники впливають; X5 -; X8 - X7 -; - X9. Основні результати моделювання цільових чинників і чинників індикаторів розвитку системи ми представили графічно.

В процесі удосконалення структури ресурсного потенціалу, як складової організаційного механізму управління підприємством ми запропонували вирощування органічної продукції рослинництва. Проведені розрахунки показали доцільність і ефективність проекту. Так, собівартість 1 ц зерна зменшиться на 56,5%, ніж за традиційною технологією. Зменшення витрат на паливо-мастильні матеріали складає 50,8%. Реалізація 91,7% урожаю забезпечує рентабельність на рівні 152,2%, тоді як за традиційної системи - 73,2% за умови, що виручка від реалізації по однакових цінах вище на 18,2%. Термін окупності капіталовкладень менше ніж період вирощування озимої пшениці - 137 днів (по традиційній системі - 224 дні). Беззбитковий об'єм урожаю удвічі менше ніж потенційно можливий.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 (зі змінами і доповненнями)//Посібник по реформуванню сільськогосподарських та переробних підприємств. – 2-ге доп. Вид. – К.:ІАЕУААН, 2000. – С.205 – 224.
2. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.95 р. № 108/95 ВР із змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 23.01.97р. // Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами / Укладачі: В. С. Ковальський, Л. П. Ляшко. – К. : Хрінком Інтер, 2006. – С. 497 – 506.
3. Постанова Кабінету міністрів України "Про затвердження Порядку надання статусу спеціальної зони з виробництва сировини, що використовується для виготовлення продуктів дитячого та дієтичного харчування" від 03.10.2007 р. № 1195.
4. Про затвердження Комплексної програми підтримки розвитку українського села на період до 2015 року : Постанова Кабінету Міністрів України // Економіка АПК. – 2007. –№ 1. – С. 3–34.
5. Аврамчук О.Ф. Оплата праці в сільськогосподарському виробництві. / О.Аврамчук, В. Балан. – К. : Центр «Агропромпраця», 2000. – 243 с.
6. Азізов С.П. Організація виробництва і аграрного бізнесу сільськогосподарських підприємств. Підручник, К. : ІАЕ УААН, 2001.-834 с.
7. Агробізнес України – 2014 [Електронний ресурс] // Інфографічний довідник: [сайт]. – Режим доступу: <http://agrex.gov.ua/wp-content/uploads/Infografika-silskogo-gospodarstva-Ukrayini-vid-BakerTilly-taLatifundist.pdf>.
8. Аграрна реформа в Україні. / П.І. Гайдуцький, П.Т. Саблук, Ю.О. Луценко та ін.; За ред. П.І. Гайдуцького - К.: ННЦ ІАЕ, 2015. - 424 с
9. Амбросов В.Я. Забезпечення державної підтримки



сільськогосподарського виробництва в умовах членства України у СОТ / В.Я. Амбросов, В.М. Онегіна // Економіка АПК. – 2009. – №2. – С. 15-24

10. Амбросов В.Я. Фінансова стабілізація розширеного відтворення в аграрному секторі економіки / В.Я. Амбросов // Агроінком. – 2007. – № 7-8. – С. 26-28.

11. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: Прийняття рішень і ризик: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 316с

12. Андрійчук В.Г. Важливі підйоми відродження аграрного бізнесу // Економіка АПК. – 2015. — № 4. - С. 18

13. Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: вимір масштабів та оцінка переваг і загроз здійснення. // Економіка АПК. - 2016. - № 2. - С. 8 – 16

14. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Монографія/Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна – Донецьк: ДонДУЕ, 2007. – 263 с. 12. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 288 с

15. Бень Т. Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства / Бень Т. Г., Довбня С. Б. // Фінанси України. — 2012. — № 6. — С. 53—60

16. Березіна Л.М. Виробнича функція та ресурсний потенціал аграрних підприємств / Л.М. Березіна // Вісник ХНТУСГ: Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК. – Харків: ХНТУСГ, 2006. - №31. – С. 64-68

17. Бесенюк В.М. Ресурсний потенціал агроформувань у забезпеченні ефективного господарювання // Економіка: проблеми теорії та практики. Випуск 193: В 5 т. Том I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – с. 158 – 168

18. Блюмська К. В. Об'єктивні передумови переходу до концепції інноваційного маркетингу в підприємствах АПК [Електронний ресурс] / Ю. І. Данько, К. Блюмська // Вісник Львівського національного аграрного ун-ту :

наук. журнал. – Сер. «Економіка АПК» / Львівський НАУ. - Львів, 2012. - № 19 (1)

19. Блюмська К.В. Економічна оцінка іміджу підприємства / О.В. Шумкова, К.В. Блюмська // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – №1.- С. 56-59

20. Блюмська-Данько К. В. Вплив інноваційного маркетингу на формування товарної політики сільськогосподарського підприємства / В. М. Жмайлов, К. В. Блюмська-Данько // Вісник Сумського національного аграрного ун-ту : науковий журнал. – Сер. «Економіка і менеджмент» / Сумський НАУ. – Суми, 2013. – Вип. 6(57). – С. 90-94

21. Богуцька Н.М. Ресурсний потенціал підприємства та проблеми його оцінки: [Електронний ресурс] / Н.М. Богуцька. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2010/Economics/57474.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/57474.doc.htm)

22. Бородіна О.М. Сільськогосподарське дорадництво та проблеми його кадрового забезпечення. – К.: ІАЕ, 2015. – 72 с

23. Бурковський І.Д. Матеріально-ресурсний потенціал аграрного сектора України: стан та напрями розвитку.// Економіка АПК. - 2014. - № 3. - С. 26 — 29

24. Вишневіська О.М. Ресурсний потенціал аграрного сектора економіки України: соціально-економічні та екологічні аспекти : [монографія]. – Миколаїв, 2011. – 487 с

25. Воловик Д.В. Розвиток системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств / Д.В. Воловик // Вісник Полтавської державної аграрної академії №4 (75). – 2014. – С. 133-136

26. Грабчук О. М. Формування системи принципів фінансового ризик-менеджменту // Економічний аналіз.– Тернопіль: Економічна думка.– Вип. – 2010. – Т. 5. – С. 241-244

27. Гречаник Н. Ю., Стельмащук Н. А. Сутність та особливості маркетингової цінової політики //Інноваційна економіка. – 2012. – №. 32. – С. 205-212

28. Гунченко О.В. Ресурсний потенціал та умови його формування в сільськогосподарських підприємствах / О.В. Гунченко // Сталий розвиток економіки № 5. – 2011. – С. 75-80
29. Гуржій Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржій. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. — 560с
30. Гуцул Т. А. Ефективність та перспективи розвитку молочного скотарства в Україні //Вісник Сумського національного аграрного університету.–2011.–Вип. – 2011. – Т. 1. – С. 40-46
31. Гудзь О.Є. Державна програма фінансової підтримки підприємств АПК через механізм здешевлення кредитів / О.Є. Гудзь, А.В. Сомик // Економіка АПК. – 2008. – №11. – С. 54-63
32. Данько Ю. І. Кооперація в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників свинини / Ю. І. Данько, І. В. Лозинська.// Економіка АПК. –К.: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2012. - №4. – С.93-98
33. Данько Ю. І. Теоретико-методологічне обґрунтування підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств //Інноваційна економіка. – 2016. – №. 5-6. – С. 76-80
34. Дем'яненко С. Особливості формування виробничих витрат і цін на продукцію сільського господарства // Економіка України. – 2009. - №12. – С.42-48
35. Дмитрук Б. П. Аналіз ефективності використання ресурсів галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств Черкаської області з використанням метода data envelopment analysis (DEA) / Б. П. Дмитрук, Т. Б. Вітряк // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2012. – Вип. 1 (11). – С. 138–147
36. Довгаль О.В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств / О.В. Довгаль // Агросвіт № 5. – 2016 – С. 20-22

37. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2009
38. Дудар, В. Т. Ефективність інноваційного розвитку агропромислового виробництва [Електронний ресурс] : монографія / В. Т. Дудар, А. В. Шумський, Б. О. Язлюк. - Тернопіль : Астон, 2013. - 260 с
39. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3. / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: – Видавничий центр —Академія, 2001. – 952 с
40. Єресько І.Г. Ресурсний потенціал: Сутність і напрямки розвитку / І.Г. Єресько // Економіка і регіон. – 2006. – №4 (11). – С. 65–69
41. Єрмаков О.Ю. Методичні аспекти узагальненої оцінки економічної ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств / О.Ю. Єрмаков, М.І. Кареба //Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси: ЧДТУ. – 2009. – вип. 22, ч.2. – С.12-15
42. Жадько К.С. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток. Монографія / [А.Г. Бабенко, Ю.Г. Горященко, К.С. Жадько та ін.] / за заг. редакцією д.е.н. А.Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 493 с.
43. Жмайлов В. М. Організаційно-економічні основи управління прибутком сільськогосподарських підприємств: монографія / В. М. Жмайлов, О. Г. Жмайлова, О. О. Бабицька та ін. – Суми: Сумський національний аграрний університет, 2014. – 308 с
44. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Т.1. - 2-ге вид. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. - 542с
45. Загородній А.Г., Стадницький Ю.І. Менеджмент реальних інвестицій: Навч. посіб.- К.: Т-во “Знання”, КОО, 2000.- 209с.- (Серія “Вища освіта ХХІ століття”.)
46. Зайцев Ю. О. Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств / Красноручький О. О., Зайцев Ю. О. //

Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2015. – №. 162. – С. 20-31

47. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів / О.І. Замора // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - №4. - С. 85-91

48. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с

49. Іртищева І. О., Смелянець Т. В., Обозна А. О. Стратегічні орієнтири розвитку аграрної сфери в контексті національної антикризової політики // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. ВВ Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – №. 11. – С. 27-39

50. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Минск: ЗАО Экономпресс, НПЖ ФУА, 1998.- 284с

51. Кириленко І. Г. Агропромисловий розвиток України – криза невикористаних можливостей / І. Г. Кириленко, В. В. Дем'янчук // Економіка АПК. – 2011. – №3. – С. 16-22

52. Кісіль М. І. Критерій і показники економічної ефективності бізнесу / М. І. Кісіль // Економіка АПК. – 2013. – №8. – С. 59-62

53. Коваленко О.В. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств сільських територій / О.В. Коваленко // Вісник аграрної науки. – 2008. – № 7. – С. 70-72

54. Коваленко О.В. Оцінювання ефективності управління діяльністю підприємств за критеріями товарно-цінової стратегії / Коваленко О.В. // Економіка АПК. – 2009. – №3 (173). – С. 123–128

55. Корецька С.О. Методологічні аспекти формування ресурсної стратегії підприємства / С.О. Корецька // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Випуск 4(60). – 2012. – Серія «Економіка». – С. 89-100

56. Красноруцький О. О. Закономірності та принципи функціонування систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств

/ Красноруцький О. О., Азізов О. Р. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – №. 4. – С. 3-13

57. Кредисов А.І. та інші. Менеджмент для керівників. – К.: тов. “Знання”, КОО, 1999. – 566 с

58. Крюкова І. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного маркетингового аудиту бізнес-суб'єктів аграрного сектору //Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах —. – 2016. – С. 135-138

59. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие.– СПб: Изд-во “Олбис”, 1998.- 192с

60. Ларіна Я. С. Управління маркетинговими ризиками товарної політики в аграрному секторі України / Я. С. Ларіна // Інноваційна економіка. – 2012. – №9 (35). – С. 199–202

61. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента: Учеб. пособ./ Под. ред. О.Т. Лебедева. – СПб.: ИД «МИМ», 1997.- 192с

62. Маринич І. А. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства / І. А. Маринич, Н. Р. Кадилович. – Л.: Изд-во НЛТУ, 2011. – Вип. 20.15. – 224 с

63. Мартыненко Н. Технология менеджмента. Учебник для студентов вузов. – К.: МП «Леся», 1997.- 800с

64. Мельник А. Ф. Національна економіка / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Т.Л.Желюк, Т. М. Попович. – К. : Знання, 2011. – 463 с

65. Мельник Л.Л. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства / Б. Андрушків, Л. Мельник, О. Погайдак // Формування ринкової економіки в Україні. – 2012. – Вип. 27. – С. 3-7

66. Месель-Веселяк В. Я. Економічні передумови забезпечення розширеного відтворення сільськогосподарського виробництва в Україні / В.

Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2011. – №3. – С. 9-16

67. Месель-Веселяк В. Я. Удосконалення методів оцінки економічної ефективності виробництва в сільськогосподарських підприємствах / В. Я. Месель-Веселяк, О. Ю. Грищенко // Науковий вісник ЛНАУ : економічні науки № 16, т. 1. – Луганськ : Книжковий світ, ЛНАУ, 2011. – С. 63-70

68. Месель-Веселяк В. Я. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2014. – № 6. – С. 17-26

69. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2002

70.

71. Механізм державної підтримки у сфері сільського господарства необхідно вдосконалювати / [Електронний ресурс] / Офіційний агропромисловий сайт сільського господарства України – Режим доступу: [http:// agroprom-ua.com/articles/287](http://agroprom-ua.com/articles/287)

72. Мороз, Л. А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства / Л.А. Мороз, Т.В Лебідь. – Л. : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – С. 45– 50

73. Олійник Т.І. Сучасні тенденції ресурсного забезпечення сільськогосподарського виробництва /Т.І. Олійник, А.С. Коваленко//Вісник ХНАУ. Серія —Економіка АПК і природокористування— 2009. - № 14 – С.62-67

74. Олійник Т.І. Формування й ефективне використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств: [монографія] /Т.І. Олійник/ Харків: - (Магда Ltd ), 2008. – 338

75. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2015 рік : [Статистичний бюлетень]. – ДСУ. – К., 2016. – 88 с

76. Пархомець М.К. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія,

методика, практика: монографія / М.К. Пархоμεць, В.В. Гудак. - Тернопіль: ТНЕУ, 2014. - 256 с

77. Пархоμεць М.К. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності функціонування цукробурякового підкомплексу АПК (М.К. Пархоμεць, О.Р. Олійник) [Монографія]. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 260 с

78. Пархоμεць М.К. Ціноутворення у підприємствах агропромислового виробництва: організація та методика / М.К. Пархоμεць, М.З. Матвійчук // [Монографія]. – Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2012. – 228 с

79. Піняга Н.О. Ефективність формування і використання ресурсного потенціалу у сільськогосподарських підприємствах Львівщини / Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. – Випуск 6. – Частина 3. - с.75-78

80. Піняга Н.О. Забезпеченість виробничими ресурсами сільськогосподарських підприємств / Сталий розвиток економіки. – 2012. – №2 (12), с. 272-275

81. Піняга Н.О. Підвищення ефективності використання потенціалу ресурсів підприємств у сучасних умовах господарювання / Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. – 2013. – № 20 (1). – с.485-488

82. Россоха В.В. Потенціал аграрного підприємства: методологія дослідження / В.В. Россоха // Економіка АПК. – 2011. – №4. – С. 35-40

83. Россоха В.В. Формування і розвиток виробничого потенціалу аграрних підприємств: монографія / В.В. Россоха. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 444 с

84. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Савченко С.М. // Ефективна економіка. – 2014. – №6. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3144>

85. Синюченко М. І.Конкурентоспроможність національної



економіки: дослідження ефективності факторів зростання // М. І. Синюченко /Бізнес інформ'2014 - № 7 – С.14-17 150

86. Сільське господарство України за 2016 рік : Стат. збірник. – Київ, 2017. – 388 с

87. Славов В.П. Сутність поняття "ресурсозбереження" та його значення для галузей виробничої інфраструктури АПК / В.П. Славов, О.В. Коваленко //Вісник ХНАУ ім. Докучаєва: Серія "Економіка АПК і природокористування. – 2007. – №9. – С. 29–42.

88. Тарасова В.В. Ресурсоемність і ресурсовіддача в агровиробництві. Ретроспекція і перспективи: монографія / В.В. Тарасова. – Житомир: ДАУ, 2010. – 332 с

89. Телишевська Л. І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства /Л. І. Телишевська, О. І. Комишан, С. С. Сергеев // Механізм регулювання економіки. – 2012.– № 3 – С. 126 – 132

90. Терещенко С. І. Ефективність використання ресурсного потенціалу за рахунок обґрунтування параметрів діяльності аграрного формування : [Електронний ресурс] / С. І. Терещенко // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2014. - груд. (Вип. 2). — С. 725-729. - Режим доступу: <http://globalnational.in.ua/archive/2-2014/149.pdf>.)

91. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2002

92. Ульянченко О. В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: монографія / О. В. Ульянченко, Л. А. Євчук, І. В. Гуторова. — Х., 2011. — 340 с

93. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2004. — 416 с

94. Черевко Г.В. Економіка підприємств [Текст] : підручник / Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, Н. Ф. Павленчик, А. О. Павленчик. - К. : Знання,

2015. – 463 с

95. Чудовська В. А. Гармонізація формальних та неформальних інститутів органічного виробництва //Збалансоване природокористування. – 2012. – №. 2. – С. 93-98

96. Шобанін В. С. Зміцнення та ефективно використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств / В. С. Шобанін, І. І. Червен, О. В. Шобаніна, М. І. Кареба : Монографія. – Миколаїв. – 2010. – 189 с

97. Шобанін В.С. Зміцнення та ефективно використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: монографія. – / В.С. Шобанін, І.І. Червен, О.В. Шобаніна, М.І. Кареба; За ред. чл.-кор. НААН України, проф. В.С. Шобаніна та д.е.н., проф. І.І. Червена – Миколаїв, МДАУ, 2010. – 205 с

98. Школьний О.О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств / О.О. Школьний: Монографія. – Умань. Видавництво Уманського державного аграрного університету. – 2007. – 308 с. 66

99. Ярощук, О. В. Аналіз системи економічної безпеки підприємства / Олексій Вікторович Ярощук // Наука молода. - 2011. – № 15-16. - С. 378-381

# ДОДАТКИ

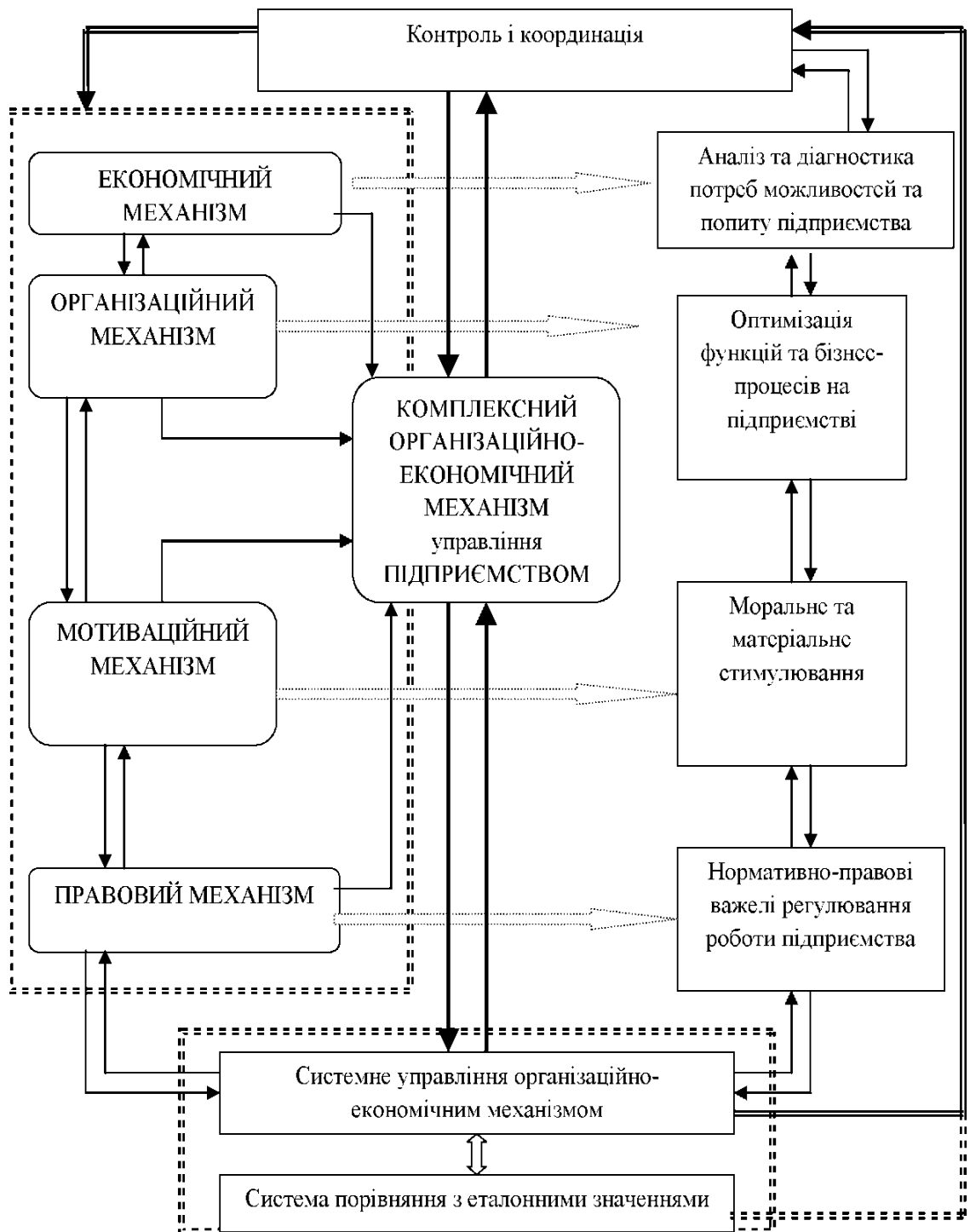
### Аналіз наукових підходів щодо управління розвитком підприємств

| Автор             | Назва підходу   | Характеристика підходу   | 1. Тенденції, характерні для системи управління   |
|-------------------|---|--|---|
|                   |   |  | 2. Переваги та недоліки   |
| Л. Жилінська [6]  | Системний підхід, автори підходу – Ч. Барнард [20] та ін. | Розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів – персонал, структура організації, цілі, технології та завдання, які орієнтовані на досягнення головної місії підприємства  | Переваги полягають у комплексному підході до управління підприємством, недоліки не акцентують увагу на слабких місцях у виробництві   |
|                   | Процесний підхід, автор підходу – Мескон G. M. [16]       | Базується на концепції, згідно з якою управління є безперервною серією взаємопов'язаних дій або функцій  | Переваги – чітка організація виробничого процесу, недоліки – не визначається кінцева мета виробництва   |
|                   | Ситуаційний підхід, автори – Т. Burns, G. Stalker [21]    | Для розвитку підприємству необхідна зміна цілей, завдань та іншого залежно від зміни ситуації  | Переваги полягають у тому, що автори визнають доцільність оперативного корегування елементів управління розвитком підприємства, недоліки – ігнорують співвідношення стратегічних та тактичних цілей   |
|                   | З позиції наукових шкіл                                   | Школа наукового управління, вчені якої наголошують на ретельному підборі персоналу, його мотивації, тощо (Ф. Тейлор, Г. Форд та ін.); класична школа управління – визначили принципи та функції управління (А. Файоль, М. Вебер та ін.); школа людських стосунків – гуманізації управління (Е. Мейо, Г. Мюнстерберг та ін.); емпірична школа управління – поєднання змісту праці й функцій управління (П. Друкер, А. Слоун, Р. Девіс та ін.); школа соціальних систем, представники (Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон та ін.) якої вважають, що «конфлікти в організації можна усунути шляхом мотиваційних важелів» [6, с. 36] | Переваги школи наукового управління, людських стосунків, соціальних систем та емпіричної школи управління полягають у концентрації уваги до організації якісного управління персоналом, недоліки – ігнорують іншими продуктивними силами виробництва.<br>Перевагою класичної школи управління є визначення принципів та функцій, на яких будується система управління |
| І. Філіпішин [19] | Адаптивний, автор Л. Фесік [22].                          | Характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядком взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження)   | Переваги полягають у поєднанні функцій, структури та технології управління воедино. Недоліки – не розглянуто управління за процесами виробництва  |
|                   | Функціональний, автор В. Діденко [23]                     | Сукупність функцій, які необхідно виконувати   | Переваги – процес управління розглядається за функціями менеджменту, але його не пов'язано з механізмом управління  |
|                   | Компетентнісний, автор А. Синиченко [24]                  | Модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних   | Переваги полягають у врахуванні професіоналізму персоналу щодо встановленої стратегії розвитку,   |

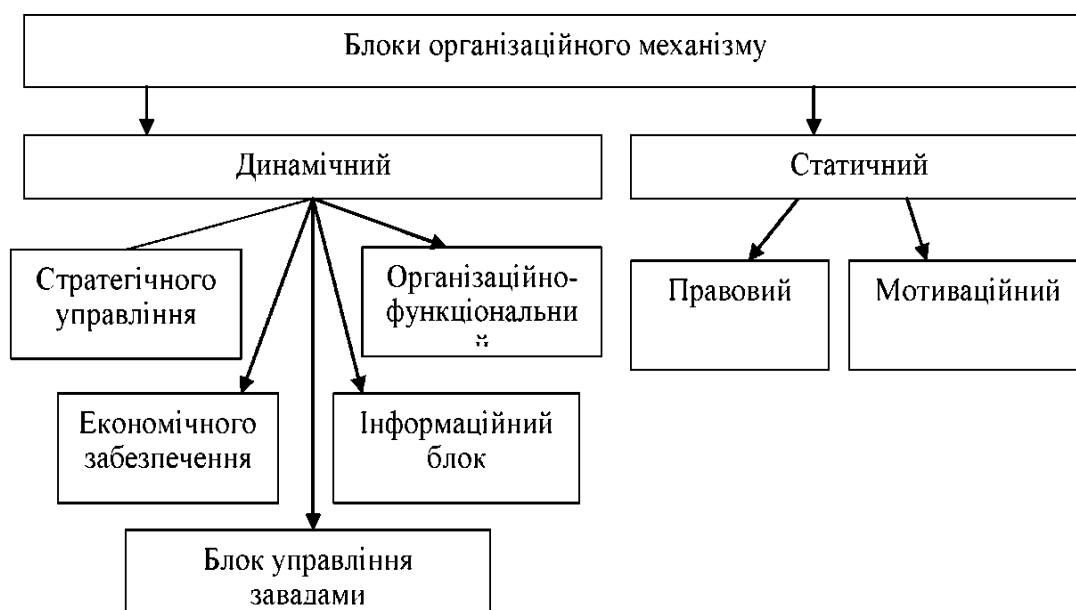
|                          |  |  |   |
|--------------------------|--|--|---|
|                          |  | знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку підприємства   | недолік – враховується тільки персонал  |
|                          | Ресурсний, автор Р. Грант [25]                     | Наявність ресурсів дозволяє підприємству мати ринкові переваги   | Переваги полягають у визначенні важливості управління закупівлею ресурсів, недоліки – в ігноруванні інших факторів, що впливають на управління  |
|                          | Витратний [26]                                     | Зниження трансакційних (адміністративних) витрат, що пов'язано з низькою компетенцією персоналу  | Переваги – зниження собівартості продукції, недоліки – акцент лише на компетентності персоналу  |
|                          | «Ядро розвитку», автор О. Іншакова [27]            | Сукупність факторів виробництва, таких як: людський, технічний, інституційний, інформаційний, природний, організаційний  | Переваги полягають у визначенні важливості ефективно управляти потенціалом підприємства. Недоліки – врахування тільки потенціалу підприємства   |
| Дж. Моррісей [28]        | Цільовий   | Потребує ясного і чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення поставлених цілей  | Переваги – зосередженість на досягненні цілей управління, недоліки – не показано механізм досягнення цілей  |
| Л. Сергеева [29]         | Синергетичний, автор І. Пригожин, І. Стенгерс [30] | У складній системі «є два стани – рівноваги: стабільний, коли зміни мають флуктуаційний характер, і стан нестійкості (поблизу точки біфуркації або моменту загострення соціальних та економічних процесів), в якому зовні незначні явища та процеси можуть викликати стрибкоподібну зміну системи» [7, с. 115] | Переваги – виділення двох станів системи (стійкого та нестійкого), але стрибкоподібні зміни системи можуть бути як прогресивні, так і негативні   |
| Н. Касьянова [7, с. 363] | Кумулятивний                                       | Сутність якого полягає у «біфуркаційному характері розвитку економічної системи. В основі кумулятивного підходу до управління економічними системами лежать два фундаментальні принципи природознавства: принцип інваріантності та принцип розширення-стиснення фазового простору»                             | Переваги – досягнення «структурних змін у виробництві, фінансуванні, маркетингу, управлінні й інших елементах потенціалу підприємства, спрямованих на координальне збільшення вартості підприємства» [7, с. 190]. Недоліки – не враховують соціальні та екологічні наслідки розвитку підприємства |

### Аналіз наукових підходів щодо управління розвитком підприємств

| Групи інструментів | Види інструментів управління   | Важелі управління  |
|--------------------|--|--|
| Економічні         | 1) збалансована система показників;<br>2) програма управління змінами;<br>3) стратегічне планування;<br>4) відкриті інновації;<br>5) тотальне управління якістю;<br>6) реінжиніринг бізнес-процесів тощо | 1) ставка податку на доходи підприємств;<br>2) ставка судних процентів;<br>3) норми амортизаційних відрахувань;<br>4) ставки держмита тощо                                 |
| Соціальні          | 1) скорочення штатів;<br>2) аутсортинг;<br>3) соціальні медіапрограми;<br>4) анкетування співробітників тощо   | 1) мінімальна заробітна плата;<br>2) відсоткова ставка єдиного соціального внеску;<br>3) ставка податку на доходи фізичних осіб,<br>4) умови стимулювання працівників тощо |
| Екологічні         | 1) агломерація образу майбутнього;<br>2) екологічне маркування;<br>3) еко-менеджмент;<br>4) Європейський реєстр викидів та перенесення забруднювальних речовин тощо                                      | 1) ставки екологічних податків;<br>2) ставки екологічного мита;<br>3) екологічна сертифікація;<br>4) гранично-допустимі концентрації шкідливих речовин тощо                |



**Рисунок В.1. Комплексний організаційно-економічний механізм управління підприємством [31, 58]**

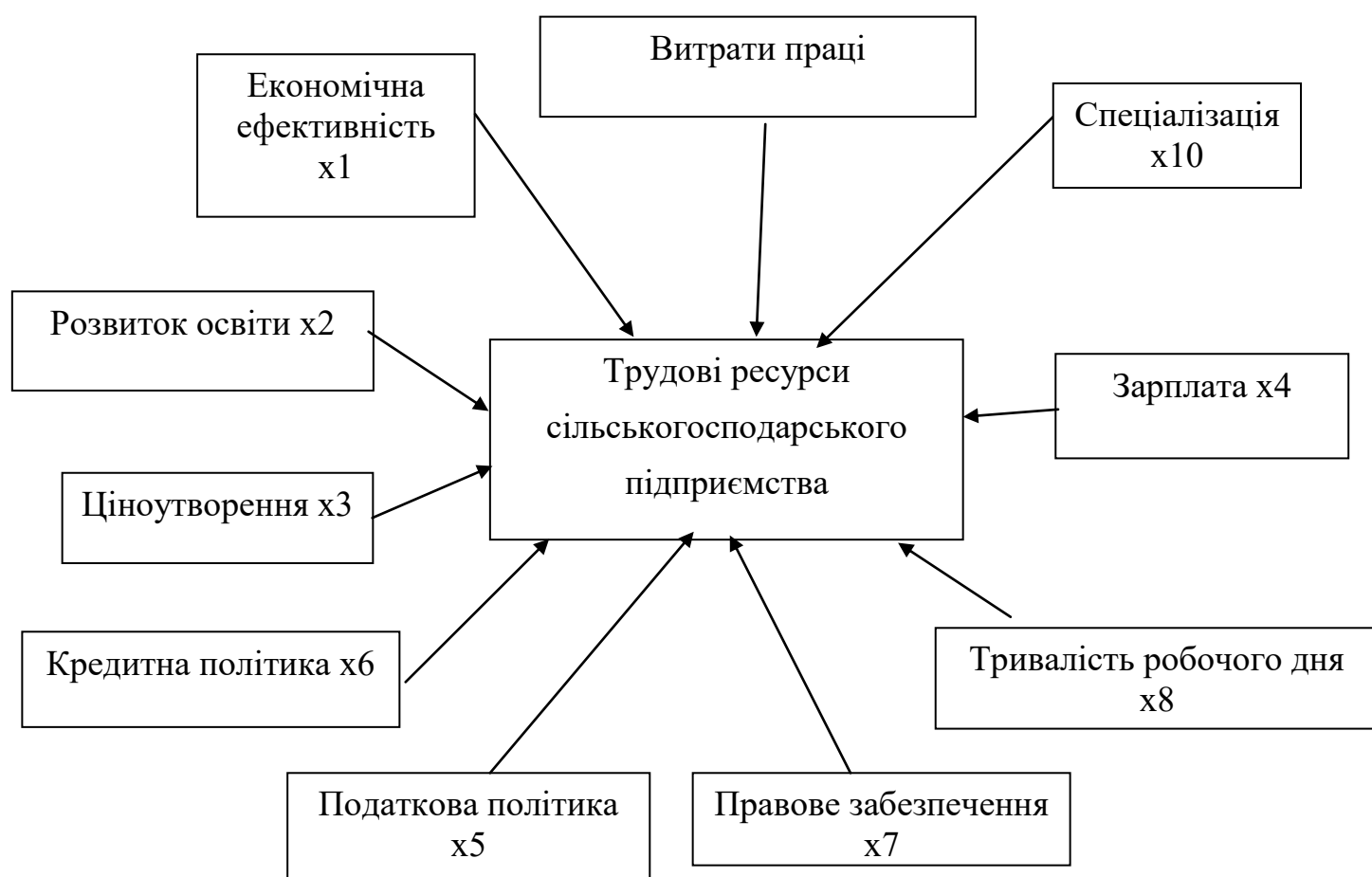


**Рисунок Г.1. Функціональні блоки організаційного механізму сільськогосподарського підприємства**

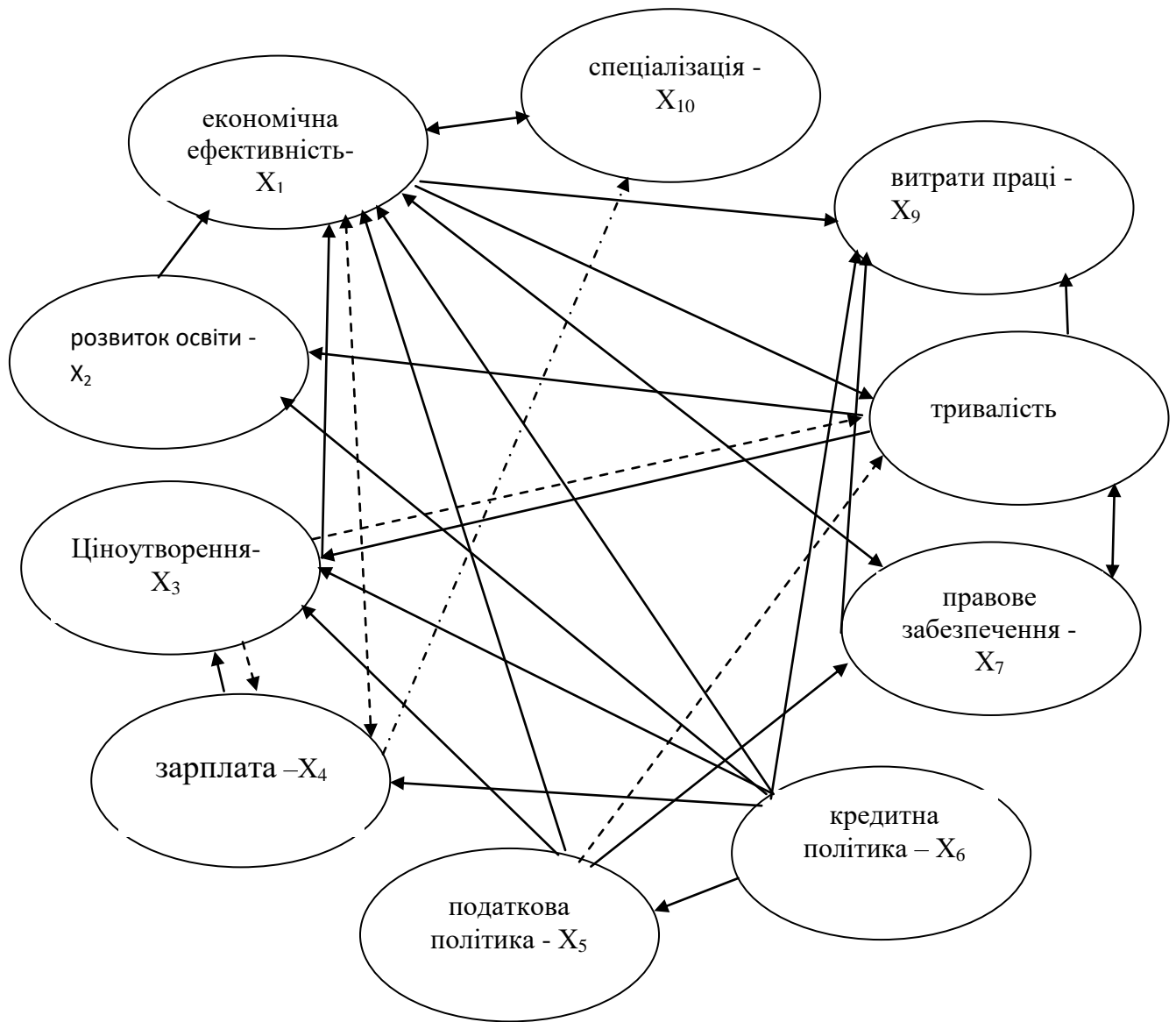


**Система аспектів, критеріїв і показників ефективності управління  
підприємствами зернопродуктового підкомплексу**

| <b>Ефективність управління підприємствами зернопродуктового підкомплексу</b> |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <b>Аспект</b>  | <b>Економічний</b>  | <b>Технічний</b>  | <b>Соціальний</b>   | <b>Екологічний</b>  |
| <b>Критерії</b>  | Оптимальність комбінації факторів, що мінімізують вартість виробництва  | Отримання максимального випуску продукції при наявних затратах  | Задоволення економічних і соціальних потреб і інтересів працівників сільськогосподарських підприємств                     | Екологізація характеру взаємодії виробництва і природи, мінімізація втрат природного ресурсу  |
| <b>Показники</b>   | Рівень задоволення потреб ринку; обсяг товарної, чистої, реалізованої продукції; величина прибутку; рентабельність; економія ресурсів | Рівень використання виробничих потужностей; вартість валової і товарної продукції на 1 грн. основних і оборотних коштів, 1 га посівної площі; індекс економії | Рівень поліпшення умов праці та побуту; збільшення кількості робочих місць та рівня зайнятості; динаміка заробітної плати | Питома вага утилізації відходів; рівень запровадження безвідходних технологій; ступінь дотримання стандартів впливу хімічних факторів на навколишнє середовище; можливість відновлення природного ресурсу; ресурсомісткість |



**Рисунок Є.1. Ключові чинники системи - трудові ресурси сільськогосподарського підприємства**



**Рисунок Ж.1. Когнітивна карта взаємозв'язків системи трудові ресурси сільськогосподарського підприємства**

## Результати сценарного моделювання системи - трудові ресурси сільськогосподарського підприємства

| Результаты моделирования  | Заклучение |     |     |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
|---|------------|-----|-----|----|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|----|----|----|-----|----|----|----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| <p>Імпульс поступає в 3 вершини <math>V4=-1</math> і <math>V6=1</math>, <math>V3=1</math>.<br/>Зарплата знижується, кредитна політика поліпшується, ціноутворення поліпшується</p> <table border="1"> <caption>Data for X1, X8, X9 (Scenario 1)</caption> <thead> <tr><th>Time</th><th>X1</th><th>X8</th><th>X9</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>t+1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>t+2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>t+3</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>t+4</td><td>10</td><td>10</td><td>30</td></tr> <tr><td>t+5</td><td>25</td><td>25</td><td>55</td></tr> <tr><td>t+6</td><td>70</td><td>50</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>                    | Time       | X1  | X8  | X9 | t+1 | 0 | 0 | 0 | t+2 | 0 | 0 | 0 | t+3 | 0  | 0  | 0  | t+4 | 10 | 10 | 30 | t+5 | 25  | 25 | 55  | t+6 | 70  | 50  | 100 | <p>До другого такту моделювання трудові ресурси майже неизменні, після 4-го такту різке збільшення майже в 10 разів по всіх цільових чинниках. Це пояснюється поліпшенням умов кредитування.</p> |
| Time  | X1         | X8  | X9  |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+1   | 0          | 0   | 0   |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+2   | 0          | 0   | 0   |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+3   | 0          | 0   | 0   |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+4   | 10         | 10  | 30  |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+5   | 25         | 25  | 55  |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+6   | 70         | 50  | 100 |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| <p>Імпульс поступає в 3 вершини <math>V5=-1</math> і <math>V6=1</math>, <math>V3=-1</math><br/>податкова політика погіршується, кредитна політика поліпшується, ціноутворення погіршується</p> <table border="1"> <caption>Data for X1, X8, X9 (Scenario 2)</caption> <thead> <tr><th>Time</th><th>X1</th><th>X8</th><th>X9</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>t+1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>t+2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>t+3</td><td>-2</td><td>-2</td><td>-2</td></tr> <tr><td>t+4</td><td>-8</td><td>-5</td><td>-5</td></tr> <tr><td>t+5</td><td>-14</td><td>-5</td><td>-10</td></tr> <tr><td>t+6</td><td>-10</td><td>-10</td><td>-17</td></tr> </tbody> </table> | Time       | X1  | X8  | X9 | t+1 | 0 | 0 | 0 | t+2 | 0 | 0 | 0 | t+3 | -2 | -2 | -2 | t+4 | -8 | -5 | -5 | t+5 | -14 | -5 | -10 | t+6 | -10 | -10 | -17 | <p>Після другого такту різкий спад по всіх цільових чинниках, після 4-го такту різке збільшення економічної ефективності, майже в 10 разів.</p>  |
| Time  | X1         | X8  | X9  |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+1   | 0          | 0   | 0   |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+2   | 0          | 0   | 0   |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+3   | -2         | -2  | -2  |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+4   | -8         | -5  | -5  |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+5   | -14        | -5  | -10 |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+6   | -10        | -10 | -17 |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| <p>Імпульс поступає в 3 вершини <math>V5=-1</math> і <math>V6=1</math>, <math>V3=1</math> - податкова політика погіршується, кредитна політика поліпшується, ціноутворення поліпшується</p> <table border="1"> <caption>Data for X1, X8, X9 (Scenario 3)</caption> <thead> <tr><th>Time</th><th>X1</th><th>X8</th><th>X9</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>t+1</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>t+2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>t+3</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>t+4</td><td>0</td><td>5</td><td>10</td></tr> <tr><td>t+5</td><td>0</td><td>10</td><td>20</td></tr> <tr><td>t+6</td><td>25</td><td>20</td><td>40</td></tr> </tbody> </table>               | Time       | X1  | X8  | X9 | t+1 | 0 | 0 | 0 | t+2 | 0 | 0 | 0 | t+3 | 0  | 0  | 0  | t+4 | 0  | 5  | 10 | t+5 | 0   | 10 | 20  | t+6 | 25  | 20  | 40  | <p>До другого такту моделювання економічна ефективність на два такти трохи падає, потім різкий стрибок, після 4-го такту різке збільшення майже в 10 разів по всіх цільових чинниках.</p>        |
| Time  | X1         | X8  | X9  |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+1   | 0          | 0   | 0   |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+2   | 0          | 0   | 0   |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+3   | 0          | 0   | 0   |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+4   | 0          | 5   | 10  |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+5   | 0          | 10  | 20  |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |
| t+6   | 25         | 20  | 40  |    |     |   |   |   |     |   |   |   |     |    |    |    |     |    |    |    |     |     |    |     |     |     |     |     |  |

