

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0732-пм
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)

Максимов Антон Леонідович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., викладач кафедри
управління та адміністрування, кандидат
економічних наук

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

Рецензент Фурсін О.О., доцент кафедри управління
та адміністрування, кандидат наук з державного
управління

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

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та назва)
Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Максимова Антона Леонідовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Організаційно-економічний механізм формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства

керівник роботи Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» 09.2023 року № 636-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2023 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. 2. Аналітико-дослідницькі виміри напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування	01.10.23	
Розділ 2	Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування	01.12.23	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади організаційно-економічного механізму	15.09.23	
2	Сформувати понятійно-категоріальний організаційно-економічного механізму для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства	01.10.23	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства	15.10.23	
4	Виявити діагностику проблем організаційно-економічного механізму для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства	30.10.23	
5	Дослідити напрями удосконалення організаційно-економічного механізму для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства	17.11.23	
6	Запропонувати інструменти удосконалення організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства	25.11.23	
7	Обґрунтувати складові організаційно-економічного механізму для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства	30.11.23	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства	02.12.23	

Студент _____ Максимов А.Л
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Т.С. Бушман
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Максимов А.Л. Організаційно-економічний механізм формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Т.С. Бушман. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2023.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. Розглянуто особливості організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Maksimov A. Organisational and economic mechanism of formation the strategic alternatives to ensure economic efficiency of the enterprise.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor T. Bushman. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2023.

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of the organizational and economic mechanism of forming strategic alternatives to ensure the economic efficiency of the enterprise. The peculiarities of the organizational and economic mechanism of the formation of strategic alternatives to ensure the economic efficiency of the enterprise are considered. Some attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the organizational and economic mechanism of forming strategic alternatives to ensure the economic efficiency of the enterprise.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM, EFFICIENCY, STRATEGIC ALTERNATIVES, ENSURING EFFICIENCY, MANAGEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Понятійно-категоріальний апарат організаційно- економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства	12
1.2. Теоретичні засади забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства	18
1.3. Елементи організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив підприємства	29
Висновки до першого розділу	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	41
2.1. Стан формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану	41
2.2. Сучасні підходи формування організаційно- економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства	48

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств Запорізької області	56
Висновки до другого розділу	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69

ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають кардинальних і системних змін механізмів формування та розподілу доходів різних суб'єктів, створення якісно нових організаційно-економічних механізмів та формування стратегічного вибору для забезпечення економічних вигод для підприємств.

Організаційно-економічні процеси підприємства охоплюють усі напрямки його функціонування в ринковому середовищі, і для забезпечення стабільного рівня прибутковості та конкурентоспроможності необхідно враховувати ряд різноманітних факторів, що в свою чергу визначає формування відповідних механізмів для підприємства. Загалом управління бізнесом є складним завданням для власників бізнесу та обраних керівників, діяльність яких здійснюється в рамках єдиного організаційного та економічного середовища, в якому працює бізнес. Тому велике значення для забезпечення ефективного управління підприємствами має формування відповідних організаційно-економічних механізмів управління.

Забезпечення ефективної роботи бізнесу на ринку вимагає системного впровадження комплексу інноваційних заходів щодо вдосконалення організаційних бізнес-процесів. Умовою розвитку такої інноваційної організації є реалізація економічних показників ефективності її діяльності шляхом оптимізації витрат ресурсів. З огляду на це існує організаційно-економічний симбіоз бізнес-процесів для формування конкурентоспроможності в бізнес-середовищі. Зокрема, організаційно-економічні процеси підприємства, пов'язані з різними напрямками діяльності підприємства в ринковому середовищі, повинні враховувати низку різних факторів, щоб забезпечити стабільний рівень прибутковості та конкурентоспроможності, що, у свою чергу, визначає формування відповідної організаційної структури та його регуляторні механізми.

Теоретичні та прикладні аспекти організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства представлені в працях таких науковців: О. Амосов, Є. Ануфрієв, К. Джауд Аббас, Л. Джулій, З. Варналій, О. Грішнова, М. Гриньов, В. Євтушевський, І. Єпіфанова, О. Єрмоменко-Григоренко, Н. Ілляшенко, Г. Жалдак, Л. Забродська, І. Каліна, А. Колот, І. Кузнецова, Г. Одинцов, А. Омельченко, Т. Полозова, С. Савіна, А. Тирінов, А. Титов, Е. Шерман та інші. Ці науковці досліджують різні аспекти, що пояснюють природу організаційних та економічних механізмів діяльності підприємства. Значну увагу приділено окремим елементам організаційно-економічних механізмів, зокрема інноваційному розвитку, інвестиційній діяльності, соціальній спрямованості бізнесу, зовнішньоекономічній діяльності, екологічній складовій та управлінню безпекою бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування удосконалення організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ формування та реалізації напрямів організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства й розробка на цій основі рекомендацій щодо удосконалення за рахунок впровадження стратегічних альтернатив.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити принципи, завдання та методи організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для

забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства;

– розглянути проблеми, що виникають в управлінні організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства;

– проаналізувати світовий досвід управління підприємством на основі впровадження організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства;

– провести аналіз системи управління підприємством на основі впровадження організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства;

– провести діагностування організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства;

– навести основні напрямки удосконалення організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства;

– надати пропозиції щодо впровадження організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

Теоретико-методологічною основою дослідження формування організаційно-економічного механізму стратегічних альтернатив забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств є метод діалектичного пізнання, який є основним фундаментом знань про економічний процес в економічній теорії.

При написанні кваліфікаційної роботи використовується системний підхід до вивчення економічних явищ, а також комплекс методів дослідження, таких як індуктивний та дедуктивний методи, що використовуються для визначення основних методів вирішення завдань

окресленої теми: аналіз та узагальнення сутності показників прибутковості підприємства; групування, порівняння, історичний та системний методи; системні методи дослідження формування доходів та факторів, що впливають на них.

Інформаційну базу складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради та Уряду, офіційні дані Державної служби статистики України та інші джерела.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення концептуальних засад організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства, змістом якого є інтеграція таких організаційно-економічних елементів формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства, як ресурсний потенціал підприємства, зовнішні фактори впливу та інноваційні продукти шляхом використання технологій побудови інноваційних бізнес-процесів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних практичних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства, що дозволить підвищити ефективність функціонування економіки.

Матеріали робіт та результати досліджень схвалюються на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема в міжнародній науково-практичній конференції «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації» 22-23 листопада 2023 року.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Понятійно-категоріальний апарат організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства

Дослідження організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства є досить поширеним у працях різних науковців.

Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства повинен гарантувати раціональність господарської діяльності підприємства та попит споживачів на якісні товари та послуги. Підприємства утворюються шляхом узгодження організаційних механізмів та економічних механізмів для досягнення своїх цілей у ринковому середовищі та забезпечення результатів, очікуваних власниками. Тому необхідно з'ясувати сутність поняття «організаційно-економічний механізм забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства» у контексті управлінської діяльності на основі методів пояснення «організаційно-економічний механізм управління підприємством» в науковій літературі.

На думку Довгань Л. та Дудукало Г. [6] організаційно-економічний механізм управління підприємством розглядають як сукупність чинників організаційного та економічного характеру, спрямованих на виконання відповідних управлінських функцій з підтримки економічних і організаційних параметрів системи управління підприємством, для

сприяння формуванню і посиленню організаційно-економічних передумов зміцнення конкурентних позицій та загальної ефективності діяльності підприємства [47].

Так, Ю. Лисенко і П. Єгоров тлумачать організаційно-економічний механізм як систему цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [7]. Слід врахувати те, що організаційно-економічний механізм управління є лише структурним елементом комплексного господарського механізму діяльності підприємств.

В.М. Бутенко визначає організаційно-економічний механізм, як сукупність систем, що сприяють комплексному узгодженню економічних інтересів підприємства, місцевих органів влади та жителів місцевості в сфері задоволення сукупних потреб. Складовими організаційно-економічного механізму він визначає наступні системи: фінансово-кредитну; систему управління; організаційну систему; систему регулювання та управління [4].

На думку О. А. Єрмоєнко-Григоренко: «Організаційно-економічний механізм управління підприємством являє собою систему технологічного, економічного, організаційного блоків, які включають до себе їх елементи» [6].

Ілляшенко Н. та Росохата А. організаційно-економічний механізм управління підприємством пропонують розглядати як сукупність організаційних та економічних параметрів діяльності підприємства, які впливають на його організаційно-економічну систему управління для активізації існуючих і прихованих можливостей його розвитку, а також ефективного функціонування у ринковому середовищі на основі ефективного використання інформаційних потоків [9]. На думку інших науковців [10-15], організаційно-економічний механізм управління підприємством слід розглядати як сукупність організаційних та

економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Савіна С. визначає організаційно-економічний механізм управління підприємством, як складну систему, до якої входять підсистеми планування і прогнозування розвитку підприємства, організації, мотивації та інформаційного забезпечення діяльності [52].

Організаційно-економічний механізм управління підприємством є одним із елементів господарського механізму підприємства, який проявляється як злагоджена та взаємодіюча система організаційних економічних методів в управлінні організацією підприємства, виробництвом, фінансами, виробництвом тощо. Показник економічного характеру, що сприяє зростанню конкурентних переваг і в цілому ефективній діяльності підприємства.

Зважаючи на це, в організаційно-економічному механізмі управління підприємством варто виділити інституційні елементи, які адаптують підприємство до умов ринкового середовища, з метою виявлення та розгортання потенціалу підприємства та забезпечення сталого розвитку підприємства та відігравати в ньому певну роль. Організаційно-економічний механізм управління підприємством повинен відігравати досить важливу роль, оскільки його успішне функціонування забезпечить ефективну діяльність у подоланні кризових явищ на підприємстві та в зовнішньому середовищі.

Полозова Т. та Овсяченко Ю. розглядають організаційно-економічний механізм з точки зору економічного або господарського механізму, в якому функціонують підприємства, представлені організаційними, фінансово-економічними методами, способами, формами, інструментами та важелями, що сприяють регулюванню організаційної

технології, технології виробництва, фінансово-економічних процесів та взаємовідносин, а також забезпечення ефективності кінцевих результатів діяльності підприємства [47].

На думку Полозової Т. організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства – це інструмент управління, сукупність елементів і методів управління, покликаних активізувати взаємодію його інформаційної, організаційної, мотиваційної, кадрової та фінансово-економічної взаємодії, спрямованих на подальшу ініціацію (посилення дії) та реалізацію прогресивної динаміки показників розвитку об'єкта управління з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та досягнення відповідного рівня можливостей інвестування в інновації та ринкової вартості підприємства. Основою цього організаційно-економічного механізму є здійснення суб'єктом управління цілеспрямованих дій щодо об'єкта управління (інноваційно-інвестиційних можливостей підприємства) через методологічну основу для досягнення результату, при цьому результат визначається як розвиток та вдосконалення відповідних заходів та рішень щодо здатності інвестувати в інновації підприємства [47].

Вважаємо, що таке визначення дозволяє повною мірою зрозуміти сутність організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства, сформованого на розуміння процесів, що формують прибуткову діяльність на підприємстві. При цьому зрозуміло, що в рамках організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства необхідно управляти досить широким спектром процесів, що вимагає змістовного дослідження самого організаційно-економічного механізму, його елементів і методів управління. Ефективно керувати ними та знаходити необхідні сфери для формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

Тирінов А. розглядає організаційно-економічний механізм управління підприємством як сукупність відповідним чином організованих засобів впливу на підприємницьку діяльність і методів їх застосування в процесі управління з метою досягнення бажаних соціально-економічних цілей. У результаті забезпечується його збалансованість і координація існуючих складних взаємозалежних зв'язків [67].

Видно, що згідно з визначенням А. Тирінова, організаційно-економічний механізм забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства повинен орієнтуватися не тільки на економічні вигоди, а й приділяти увагу соціальним вигодам. Це правильний напрямок і завдання для реалізації розвитку підприємства. Крім того, слід звернути увагу на необхідність оцінки організаційно-економічних механізмів управління підприємством у двох суміжних сферах. По-перше, в системі управління підприємством його організаційно-економічний механізм повинен мати певні атрибути, серед яких цілеспрямованість, ефективність, гнучкість і стійкість до тиску. По-друге, організаційно-економічний механізм повинні координувати конкретні атрибути в організаційному процесі виробничої системи, щоб безумовно забезпечити ефективність діяльності підприємства в ринковому середовищі.

Титов А. та Машевська О. організаційно-економічний механізм управління підприємством розглядають як сукупність пов'язаних елементів, критеріїв і компонентів, на які впливають як фактори зовнішнього та внутрішнього середовища його діяльності, так і всі бізнес-процеси на рівні підприємства [61].

Це цікавий холистичний підхід до пояснення сутності організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства, оскільки включає вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища в поєднанні з бізнес-процесами підприємства.

Для з'ясування сутності організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства розглянемо

концептуальний підхід до розуміння його сутності (рис. 1.1) [72]. На основі проведеного аналізу з метою розуміння закономірності формування цих концептуальних методів пропонуємо систематизувати їх за двома критеріями: за формою реалізації та за результатами.

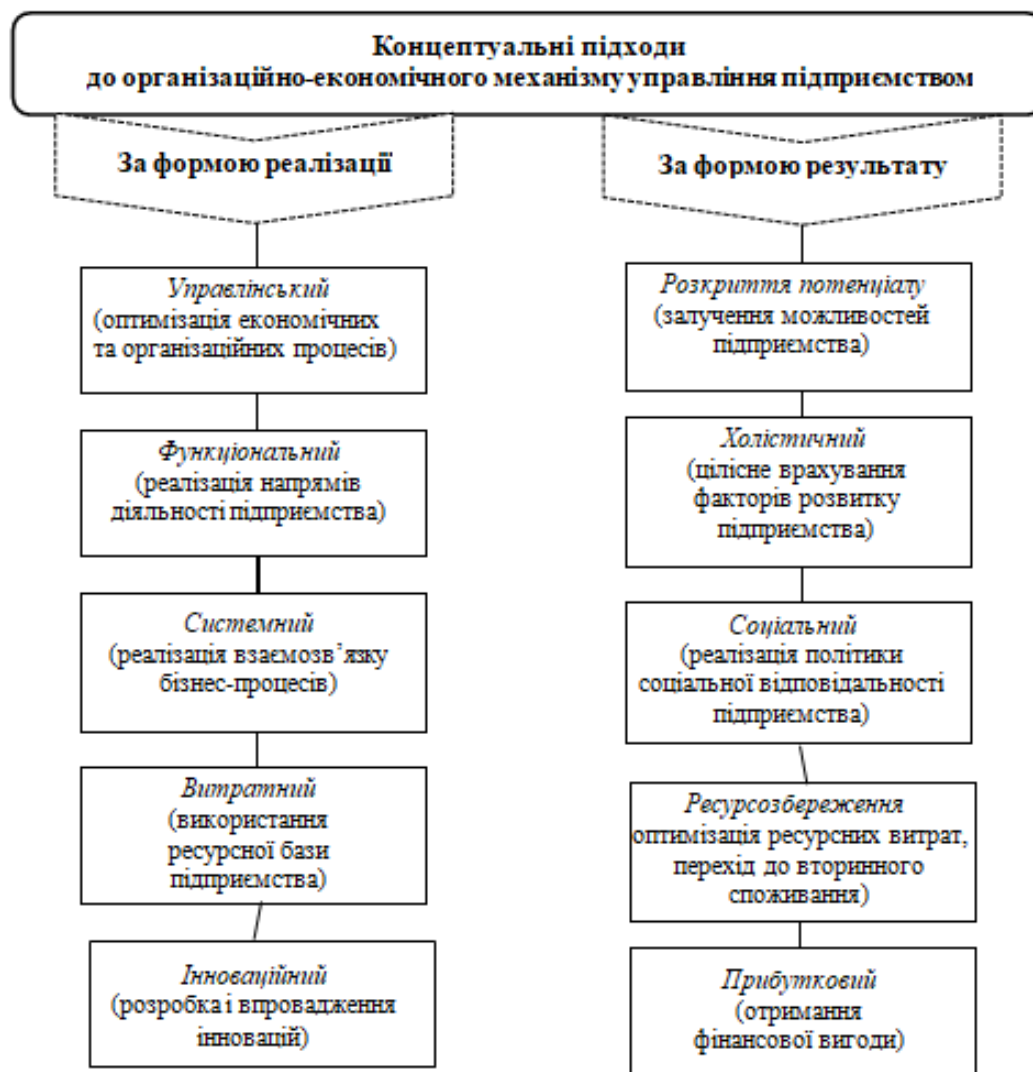


Рисунок 1.1. Диверсифікація концептуальних підходів до організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства

Вважаємо, що це визначення є дуже доречним і широко розкриває сутність організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, організаційно-економічний механізм забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства – це система

взаємопов'язаних організаційних, управлінських та економічних заходів, спрямованих на досягнення максимальної продуктивності та результативності в умовах обмежених ресурсів.

1.2. Теоретичні засади забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства

В сучасних умовах забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства є сильною конкурентною перевагою, оскільки економічні вигоди відіграють важливу роль у процесі успіху бізнесу. Тому основні цілі власників і керівників підприємств повинні базуватися та орієнтуватися на постійний контроль рівня економічної ефективності підприємства з метою його підвищення. Також важливо на основі отриманої інформації своєчасно та точно визначити основні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, сформулювати висновки та спланувати подальші плани дій.

Оцінка економічної вигоди підприємства дає інформацію про рівень ефективності використання наявних ресурсів, результативність та ефективність бізнес-процесів та ефективність виробництва.

Слід зазначити, що рішення, прийняті власниками бізнесу, часто фундаментально впливають на довгострокову конкурентну позицію, ефективність і прибутковість їх бізнесу. Тому процес формування довгострокових стратегій на основі показників рівня економічної ефективності та тактичних цілей є визначальним як крок до досягнення стратегічних цілей.

Деякі автори пропонують вимірювати ефективність діяльності підприємств з різних точок зору щодо економічних процесів та інтересів учасників ринкового обміну. Для цього основні показники рентабельності

поділяють на такі групи: показники рентабельності капіталу (активів), обсяги реалізації, собівартість продукції.

На думку Онокало В.Г. [29] оцінка ефективності діяльності підприємства буде не повна без аналізу показників ефективності за напрямками його діяльності. Ним пропонується до напрямів оцінки ефективності діяльності включати ресурсний (ефективність використання робочої сили, предметів та засобів праці), організаційний (ефективність управління і організації), технологічний (ефективність техніки і технології), ринковий (ефективність конкуренції, попиту і пропозиції).

Сінавіна В.С. вважає, що критерієм економічної ефективності служить підвищення продуктивності праці внаслідок зниження затрат живої уречевленої праці на випуск одиниці продукції, збільшення обсягу виробництва і росту його рентабельності [45].

Тарасенко Г.С. стверджує, що економічна ефективність матеріальної і соціальної сфер, а також суспільного виробництва у цілому може бути охарактеризована співвідношенням таких форм продуктивності і затрат, в яких би найбільш адекватно відображалися відповідно економічний ефект і затрати на його досягнення [66].

Більш суттєвим підходом до загальної оцінки ефективності виробництва є метод визначення приросту ресурсу на 1% приросту обсягу продукції та метод визначення частки впливу інтенсифікації на збільшення продукції, взяте за 100% [1]. Частка впливу екстенсивного фактору на приріст продукції визначається як відношення темпу приросту кожного виду ресурсів до темпу приросту продукції, а частка впливу інтенсивного фактору – як різниця між одиницею і часткою впливу екстенсивного фактору.

Існують певні розбіжності в трактуванні наукового співтовариства сутності ефективності діяльності [8, 14]. Наприклад, під ефективністю можна розуміти сукупність різноманітних соціально-економічних процесів і явищ, пов'язаних з досягненням результатів і раціональним використанням

ресурсів. Інші, у свою чергу, стверджують, що це відношення результату (тобто ефекту) до витрат на забезпечення його отримання. Як видно, це найважливіше завдання управління підприємством, створення передумов для подальшого нормального функціонування підприємства. Однак останнє є досить відносним, оскільки різні суб'єкти ринку мають різні бізнес-цілі. Одне підприємство оцінює свою ефективність з точки зору мінімізації втрат, інше підприємство зосереджується на забезпеченні виживання принципу прибутковості та створенні мінімального позитивного імпульсу для розвитку, а третє підприємство займається питанням підвищення прибутковості бізнесу та зміцнення іміджу, розвитку власного потенціалу та підвищення економічної безпеки. Це твердження пояснюється існуванням суб'єктів ринку на різних стадіях. Крім того, важливим аспектом управління результатами діяльності є ефективність управління самим підприємством. Відповідно до теорії життєвого циклу (життєвий цикл галузей, підприємств і продуктів [11]), ефективність управління підприємством також відрізняється між різними суб'єктами ринку.

Управління результатами діяльності в контексті стратегії, яка послідовно включає економічну, організаційну, соціальну та екологічну складові [6, 9], базується на застосуванні циклів корпоративної стратегії за динамічними етапами розвитку. Це пояснюється тим, що в умовах інтеграції України в міжнародний економічний комплекс, особливо з огляду на поточні бурхливі процеси, постало багато нових завдань, вирішення яких неможливо вирішити застарілими методами, а також методом ефективності управління підприємницькою діяльністю. Тому економічну ефективність слід розглядати не тільки з точки зору використання економічних і трудових ресурсів, а й з точки зору охорони і відтворення навколишнього природного середовища та потенціалу природних ресурсів регіонів і всієї країни.

Відповідно до зазначеного, на рис. 1.1 представимо стратегічний підхід до забезпечення ефективності діяльності підприємства.



Рисунок 1.1. Модель стратегічного підходу до забезпечення ефективності діяльності підприємства в контексті концепції сталого розвитку

Слід підкреслити, що ефективність різних заходів, згаданих вище, тісно пов'язана. Адже зростання економічної ефективності зумовлює зростання інших видів економічної ефективності; соціальна ефективність поєднує в собі ознаки економічної ефективності та ефективності організації та спрямована на повне задоволення потреб працівників; екологічна ефективність пов'язана з економічною ефективністю та включає ощадливе виробництво та виробництво екологічно чистої продукції.

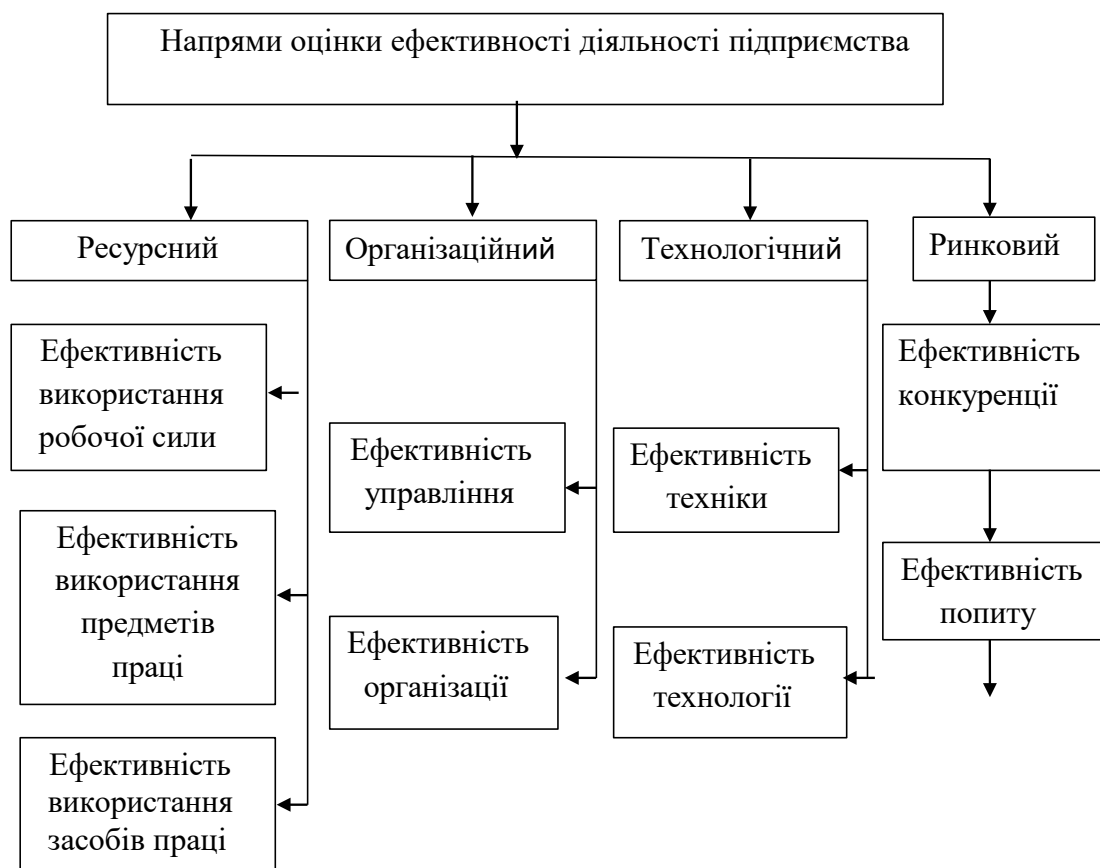


Рисунок 1.2. Напрями оцінки ефективності діяльності підприємства

Як відомо, з точки зору загального менеджменту, господарська діяльність підприємства спрямована на підвищення конкурентної переваги і за її допомогою забезпечення стабільності свого становища, яке значною мірою залежить від своєчасного та правильного управління операції. Управління слід розглядати як динамічний процес, що складається з певних етапів. Досягти успіху можна лише шляхом правильного вибору принципів, методів і підходів управління за умови скоординованих дій та забезпечення ефективної реалізації механізмів у конкретних умовах.

Враховуючи положення концепції сталого розвитку підприємства [1, 9], представимо у табл. 1.2 узагальнену систему показників, за допомогою яких може здійснюватися оцінювання економічної ефективності господарської діяльності суб'єкту ринку.

Таблиця 1.2 – Узагальнена система показників оцінки ефективності діяльності підприємства

Інтегральний показник	Групові показники	Одиничні показники
Ефективність діяльності	1. Економічна ефективність діяльності	1. Показники оцінки виробничої діяльності
		2. Показники оцінки використання необоротних активів
		3. Показники оцінки використання оборотних активів
		4. Показники вартості або капіталізації компанії
		5. Показники використання матеріальних ресурсів
	2. Організаційна ефективність діяльності	1. Показники врахування інтересів і потреб зацікавлених сторін (акціонерів, вищого керівництва, споживачів)
		2. Показники використання трудових ресурсів
	3. Соціальна ефективність діяльності	1. Показники оцінки культури виробництва
		2. Показники задоволеності умовами праці
		3. Показники оцінки соціальних виплат працівникам
	4. Екологічна ефективність діяльності	1. Показники зниження екологічних витрат
		2. Показники зниження витрат на попередження відходів
		3. Показники зниження витрат на попередження забруднення середовища

Особливо важливою є необхідність розгляду ефективності діяльності підприємств у світлі цілей стейкхолдерів, тобто фізичних та юридичних осіб, які зацікавлені або впливають на корпоративну діяльність, та їх очікування [1; 3]. Відповідно до стандартів якості відповідними сторонами є: користувачі, власники, акціонери, персонал підприємства, постачальники, партнери, суспільство тощо. Усі країни мають різні потреби, інтереси та очікування. Тому власники бізнесу хочуть прибутку та стабільної роботи, інвестори – менших ризиків, а працівники – високої зарплати та впевненості у завтрашньому дні. На цій основі для кожної групи використовуються різні показники оцінки ефективності.

Для інвесторів ефективність оцінюється через показники ефективності використання капітальних вкладень - фондомісткість, рентабельність капітальних вкладень, термін окупності, чистий приріст продукції та коефіцієнт капітальних вкладень;

для власників використовують узагальнюючі показники ефективності виробництва - темпи зростання виробництва, виробництво чистої продукції,

відносну економію основних виробничих фондів і оборотних коштів, продуктивність праці та загальну рентабельність виробництва;

для господарського персоналу слід використовувати показники, що підвищують ефективність використання трудових ресурсів - темп зростання продуктивності праці, скорочення норми чисельності працівників, трудомісткість продукції, зарплатоємність продукції;

для керівників показники ефективності використання основних засобів і оборотних коштів - норма фондівіддачі, фондомісткість, рентабельність основних засобів, швидкість оборотності оборотних коштів, абсолютна величина вивільнення оборотних коштів, коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої поточності та інші.

Шляхом розрахунку цих показників можна виявити резерви підвищення ефективності використання основних фондів, визначити резерви оптимізації структури оборотних активів і прискорення оборотності оборотних активів, тим самим визначивши напрямок покращення ефективності підприємства.

Кожне підприємство формує набір показників для оцінки рівня ефективності, виходячи зі своїх цілей та інтересів діяльності. Проте на даний момент не існує уніфікованої методики оцінки ефективності діяльності підприємства, що пов'язано з необхідністю надання стандартів ефективності та системи показників, які узгоджуються з формами власності, сферами діяльності, розмірами та масштабами, цілями підприємства, яке проводить оцінку ефективності.

Оцінка діяльності – це метод визначення ефективності господарської діяльності підприємства та його структурних підрозділів на основі системних показників, які розраховують ступінь виконання поставлених завдань. Оцінка ефективності є ефективним інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності корпоративного управління та може використовуватися в стратегічних і тактичних цілях. У науковій літературі запропоновано декілька системних методів оцінки ефективності [3; 4; 6; 7].

Традиційний підхід базується на класичній моделі повернення капіталу Дюпона «Рентабельність капіталу». Такий підхід передбачає використання двох наборів показників оцінки ефективності: загальні – показники першого рівня характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому на основі порівняння результатів діяльності з витратами ресурсів, показники другого рівня оцінюють ефективність окремих видів діяльності підприємства.

Багатофакторний підхід ще не є широко прийнятим і рідко використовується, оскільки він передбачає використання сукупних індексів ефективності, які є складними та важкими для інтерпретації.

Оцінка ефективності діяльності на основі концепції управління продуктивністю (управління результатами) приймає збалансовану систему показників, включаючи різні фінансові показники та нефінансові показники, щоб комплексно оцінити вартість підприємств і ефективність його діяльності. Основним показником цієї системи є економічна додана вартість, а потім рентабельність. Збалансована система показників [5], створена Р. Капланом і Д. Нортонем, об'єднує більшість існуючих показників у відповідну систему оцінки та аналізу ефективності діяльності на кожному рівні управління. Основними недоліками цієї системи є її складність, застосування та обмеження у формуванні показника. Тому М.В. Мейер рекомендує оцінювати результативність операцій суб'єкта господарювання на основі процесно-орієнтованого аналізу прибутковості (activity-based profitability analysis, АВРА). Технологія може відокремити прибуткові процеси від збиткових процесів для кожної групи користувачів і визначити прибутковість окремих продуктів і послуг і рекомендувати їх для продажу.

Математичні методи характеризуються широким застосуванням нелінійної динаміки, узагальнених функцій та інших методів.

Ергономічні методи оцінки продуктивності базуються на застосуванні параметричних методів оцінки, таких як найменші квадрати, скориговані

найменші квадрати, методи без норм розподілу та непараметричні методи оцінки, засновані на математичному програмуванні - аналіз робочого середовища або оболонки даних, метод вільного розміщення оболонки, показники ефективності.

З метою систематизації методів оцінки ефективності діяльності підприємств існуючий набір методів розділено на дві категорії – кількісні методи та якісні методи. У межах першої групи методів найпоширенішими є витратний метод і фінансово-економічний метод, оскільки витрати є основним критерієм для прийняття управлінських рішень та надання інформації власникам і акціонерам про зміну рентабельності інвестованого капіталу. Друга група методів оцінки діяльності зосереджена на різних аспектах корпоративної діяльності: організаційних, соціальних та екологічних. Система методів оцінки діяльності підприємства постійно оновлюється та ускладнюється, що створює багато перешкод для її застосування на підприємствах, а саме [3]: метод розрахунку індексу є складним для розуміння, вихідну інформацію важко отримати, ефективність низька. Рівень підготовки персоналу до виконання необхідних розрахунків показників та нерозуміння серед керівників необхідності застосування нових методів і підходів до оцінки ефективності підприємства. Зарубіжна практика показує, що широке використання сучасних методів оцінки результатів діяльності дозволяє краще зрозуміти конкретну ситуацію діяльності підприємства, а сучасні методи аналізу результатів за широким спектром параметрів можуть забезпечити зв'язок між кількісними та якісними показниками. показники узгодженості, що дають змогу більш точно визначити ефективність кампанії за фінансовими та нефінансовими показниками. Враховуючи наведені вище переваги використання сучасних методів, необхідно рекомендувати сприяти їх використанню, вибирати лише ті методи, які відповідають конкретним обставинам діяльності даного підприємства, надавати працівникам необхідні знання для застосування сучасних методів. Обраний метод перетворює існуючі облікові та фінансові

дані в нові методи оцінки. Тому необхідно систематично вивчати досвід провідних вітчизняних і зарубіжних компаній щодо механізмів оцінки ефективності.

Оцінка результатів діяльності займає важливе місце в системі управління підприємством, а результати оцінки можуть бути використані для формулювання стратегічних і тактичних цілей. Моделі оцінки ефективності діяльності розробляються індивідуально для кожного підприємства, але можуть виділяти спільні напрямки роботи [3; 6; 17].

По-перше, визначення та розробка мети оцінки ефективності діяльності підприємства. На цьому етапі основна увага приділяється використанню методів аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняння, широкої дискусії та інших методів для визначення внутрішніх і зовнішніх ситуаційних факторів, які впливають на рівень ефективності підприємства та створюють творчі умови.

По-друге, має бути створена система нормативів і показників діяльності підприємств, яка б комплексно характеризувала господарську діяльність і враховувала всю сукупність факторів підвищення ефективності, що зумовлювало їх об'єктивну оцінку.

По-третє, інформація, яка збирається та обробляється при застосуванні економіко-математичних методів діагностики та аналізу ефективності діяльності, таких як: коефіцієнтний метод, метод порівняння зі стандартами та методи порівняння за певними критеріями, методи групування на основі достовірної, оптимальної, якісної, повної, наукової, систематизованої та своєчасної інформації.

По-четверте, діагностика структури та динаміки системи індексів оцінки ефективності економічної діяльності за допомогою системного порівняльного аналізу, методів групування, вертикального аналізу та горизонтального аналізу.

По-п'яте, оцінка показників класифікації приймає компоненти ефективності та загальної оцінки, застосовуючи системний порівняльний

аналіз, метод класифікації, збалансовану систему показників, метод групування, метод інтеграції, мінімаксий критерій, метод грошової доданої вартості та метод очікування повернення грошового потоку на інвестований капітал.

По-шосте, використовувати методи економіко-математичного моделювання, методи інтеграції, факторного аналізу тощо для проведення багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу ефективності господарської діяльності.

По-сьоме, використовуйте методи моделювання, методи ковзких середніх, методи екстраполяції, методи декомпозиції динамічних рядів тощо для оцінки результатів і пошуку шляхів подальшого покращення економічних переваг управління.

Наведена послідовність робіт з аналізу оцінки ефективності підприємства та одночасно використовувані методи дозволяють не тільки описати результати господарської діяльності, а й розглянути всю сукупність факторів, що підвищують ефективність, виявити принципові зміни в роботі підприємств у мінливому середовищі та задовольнити коло зацікавлених сторін стратегічною спрямованістю.

Фактори, що підвищують ефективність діяльності підприємства, є його якісні характеристики, що зумовлюють потенційне зростання, що характеризується можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів та умовами їх використання. Для підвищення ефективності діяльності розрізняють зовнішні та внутрішні настанови. Отже, зовнішній напрямок включає: економічне законодавство, національну економічну та соціальну політику, інституційні механізми, податкові системи, виробничу та соціальну інфраструктуру, платоспроможність підприємств і населення, структурні зміни, природно-кліматичні умови, науково-технічний прогрес, конкурентоспроможність підприємства тощо. До внутрішніх факторів належать: здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та здатність до швидкої адаптації, якість персоналу, постійна інноваційна

діяльність, наявність матеріальних та енергетичних ресурсів, механізми стимулювання, методи оцінки та контролю роботи тощо. Оцінка ефективності господарської діяльності, яка враховує вищевказані чинники, дає можливість комплексно вивчати та аналізувати результати господарської діяльності.

Таким чином, ефективність – складне, багатоаспектне економічне поняття, яке слід розглядати як ефективність певної діяльності, що визначається співвідношенням отриманих результатів до витрачених ресурсів; як загальна оцінка результатів використання різних видів ресурсів і як еталон для вимірювання досягнення встановлених цілей. Для оцінки ефективності підприємства використовуються як традиційні, так і сучасні методи. Їх систематизували та проаналізували, визначивши їх відповідні характеристики, переваги та недоліки. Факти доводять, що на основі системи показників і стандартів можна провести комплексний аналіз і оцінку ефективності підприємства. Така система має забезпечувати комплексну оцінку використання ресурсів на основі сукупності єдиних економічних показників, сприяти виявленню резервів підвищення ефективності та стимулюванню використання цих резервів шляхом надання необхідної інформації всім зацікавленим сторонам.

1.3. Елементи організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив підприємства

Організаційно-економічний механізм формування стратегічних альтернатив підприємства включає ряд ключових елементів, які спільно працюють для досягнення стратегічних цілей і забезпечення ефективності використання ресурсів. Основні елементи організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив підприємства

представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Елементи організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив підприємства

Елемент	Процеси
Стратегічне управління	Розробка стратегії підприємства. Визначення місії, цілей і завдань. Аналіз конкурентного середовища. Планування шляхів досягнення стратегічних цілей.
Організаційна структура	Формування ефективної організаційної структури. Розподіл функцій та відповідальностей. Створення комунікаційних каналів.
Фінансовий менеджмент	Бюджетування та фінансове планування. Контроль за фінансовою діяльністю. Оптимізація витрат та управління обіговим та сталим капіталом.
Управлінський контроль	Визначення ключових показників ефективності (KPI). Системи моніторингу та аналізу результатів. Вчасне виявлення та виправлення відхилень.
Кадровий потенціал	Рекрутинг, навчання і розвиток персоналу. Стимулювання працівників та формування корпоративної культури. Управління талантами і кар'єрним розвитком
Виробничий процес	Оптимізація технологічних процесів. Удосконалення якості та ефективності виробництва. Впровадження інновацій та новітніх технологій.
Маркетинг і збут	Розробка маркетингових стратегій. Дослідження ринку та аналіз споживчих потреб. Продаж і реклама продукції чи послуг.
Аналіз конкурентного середовища	Вивчення конкурентів, їх стратегій та дій на ринку. Визначення конкурентних переваг та недоліків підприємства.
Інновації та дослідження	Сприяння креативності та інноваційним ідеям. Здійснення наукових досліджень та розробок. Впровадження новітніх рішень для підвищення конкурентоспроможності.

Стратегічне управління в організаційно-економічному механізмі формування стратегічних альтернатив підприємства відіграє ключову роль у досягненні довгострокових цілей та забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Основні функції та призначення стратегічного управління представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні функції та призначення стратегічного управління в організаційно-економічному механізмі

Визначення стратегічних цілей	Формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та обмежених за часом (SMART) цілей. Враховання місії та візії підприємства.
Формування стратегічних альтернатив	Створення різних варіантів стратегій на основі SWOT-аналізу та поставлених цілей. Враховання різноманітних стратегічних підходів, таких як рост, консолідація, диверсифікація тощо.
Вибір стратегії	Визначення оптимальної стратегії, яка найкращим чином відповідає меті підприємства та його середовищу. Прийняття рішення про те, яка стратегія буде найбільш вигідною і реалізованою.
Розробка стратегічного плану	Визначення дій та ініціатив для втілення обраної стратегії. Розподіл ресурсів для реалізації стратегії.

Стратегічне управління:

–допомагає визначити, куди спрямована компанія в майбутньому (візія) та які цілі та завдання сприятимуть досягненню цього напрямку (місія);

–визначає конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені за часом (SMART) цілі, які визначають напрямок розвитку;

–враховує зовнішні та внутрішні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства та адаптує стратегію до змін у бізнес-середовищі;

–допомагає визначити, чим саме компанія може виділятися серед конкурентів та як позиціонувати свої товари чи послуги на ринку;

–допомагає обрати оптимальні стратегії розвитку, такі як зростання, диверсифікація, консолідація та інші;

–визначає, як ефективно використовувати ресурси (фінансові, людські, матеріальні тощо) для досягнення стратегічних цілей;

–включає механізми контролю та відстеження прогресу в досягненні стратегічних цілей, що дозволяє вчасно коригувати дії при необхідності; враховує важливість включення персоналу в реалізацію стратегії та створення мотиваційного середовища.

Таким чином, стратегічне управління є необхідною складовою

успішного функціонування будь-якої організації, допомагаючи забезпечити її конкурентоспроможність та стійкість в довгостроковій перспективі.

Організаційна структура в організаційно-економічному механізмі формування стратегічних альтернатив підприємства відіграє ключову роль у визначенні внутрішньої організації та функціонування підприємства. Основні функції та призначення організаційної структури:

–допомагати чітко визначити, хто відповідає за виконання певних завдань та обов'язків в межах організації;

–визначати ланцюг адміністрування та ієрархію, що сприяє ефективному управлінню та передачі інформації від верхнього рівня до нижнього;

–допомагати визначити, як різні підрозділи та відділи взаємодіють та співпрацюють для досягнення загальних цілей;

–сприяти оптимізації робочих процесів та забезпечує ефективне використання ресурсів;

–стимулювати до створення спеціалізованих відділів та підрозділів, що сприяють розвитку експертизи в конкретних галузях;

–визначати шляхи комунікації між різними рівнями та підрозділами, що забезпечує ефективний обмін інформацією;

–бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх умовах підприємства;

–допомагати визначити, хто має право приймати рішення та надавати повноваження для ефективного управління;

–впливати на формування та розвиток корпоративної культури підприємства;

–допомагати забезпечити виконання завдань та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура є важливим елементом організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив підприємства, який визначає, як різні частини організації взаємодіють та

співпрацюють для досягнення успіху в бізнес-середовищі.

Фінансовий менеджмент в організаційно-економічному механізмі формування стратегічних альтернатив підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного фінансового управління підприємством та досягненні стратегічних цілей. Основні функції та призначення фінансового менеджменту представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні функції та призначення фінансового менеджменту формування стратегічних альтернатив підприємства

Планування та бюджетування	Фінансовий менеджмент допомагає розробляти стратегічні та оперативні фінансові плани, визначаючи, як розподілятимуться ресурси для досягнення цілей
Керування ліквідністю	Фінансовий менеджмент дозволяє ефективно керувати грошовими потоками та забезпечувати належний рівень ліквідності для забезпечення поточних обов'язків.
Рішення про інвестування	Фінансовий менеджмент включає аналіз та оцінку інвестиційних проектів для вибору оптимальних варіантів інвестування коштів.
Управління ризиками	Фінансовий менеджмент спрямований на ідентифікацію та мінімізацію різноманітних фінансових ризиків, таких як валютний ризик, ризик ставок інтересу тощо.
Управління капіталом	Фінансовий менеджмент визначає оптимальну структуру капіталу для забезпечення максимальної ефективності та зниження вартості капіталу.
Фінансовий контроль	Фінансовий менеджмент включає систематичний контроль за фінансовою діяльністю підприємства, виявлення відхилень від планів та прийняття відповідних корективних заходів.
Оптимізація податкового плану	Фінансовий менеджмент допомагає визначати оптимальні податкові стратегії для зменшення податкового тягаря.
Фінансова звітність	Фінансовий менеджмент включає в себе підготовку та аналіз фінансових звітів, що дозволяє приймати обґрунтовані фінансові рішення.
Забезпечення фінансової стійкості	Фінансовий менеджмент спрямований на створення резервів, які забезпечують фінансову стійкість підприємства.
Планування дивідендів	Фінансовий менеджмент включає в себе визначення стратегії щодо виплати дивідендів та раціональне використання прибутку.

Фінансовий менеджмент є важливим інструментом в організаційно-економічному механізмі формування стратегічних альтернатив підприємства, спрямованим на забезпечення фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей.

Управлінський контроль в організаційно-економічному механізмі

формування стратегічних альтернатив підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності діяльності підприємства. Основні функції та завдання управлінського контролю:

–моніторинг виконання цілей (оцінка результативності) дозволяє оцінювати, наскільки ефективно досягаються стратегічні та оперативні цілі підприємства;

–виявлення відхилень (визначення розбіжностей між планами та фактичним виконанням) допомагає виявляти будь-які відхилення від планів та стандартів, що дозволяє вчасно реагувати на проблеми;

–корекція стратегій та планів (на основі результатів контролю управлінські рішення можуть бути скориговані для оптимізації діяльності підприємства;

–стимулювання відповідальності (визначення відповідальності за результати) визначає ступінь відповідальності кожного рівня управління за досягнення поставлених завдань;

–оптимізація ресурсів (ефективне використання ресурсів) допомагає виявляти надмірне чи недостатнє використання ресурсів та сприяє їх раціональному використанню;

–забезпечення дотримання стандартів якості та етичних норм (перевірка відповідності діяльності стандартам та нормативам);

–збільшення прозорості (забезпечення доступності інформації) сприяє створенню системи звітності та інформування, що підвищує прозорість управлінських рішень;

–вдосконалення процесів (аналіз та вдосконалення ефективності ключових бізнес-процесів);

–адаптація до зовнішніх змін допомагає підприємству швидко реагувати на зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі;

–створення ефективного управління за внутрішніми процесами, спрямованого на запобігання помилкам та зловживанням.

Узагальнюючи, управлінський контроль в організаційно-економічному механізмі формування стратегічних альтернатив підприємства є інструментом для досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Кадровий потенціал в організаційно-економічному механізмі формування стратегічних альтернатив підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та успішності діяльності підприємства. Основні аспекти та цілі використання кадрового потенціалу представлено в табл. 1.4:

Таблиця 1.4 – Основні аспекти та цілі використання кадрового потенціалу в організаційно-економічному механізмі формування стратегічних альтернатив підприємства

Забезпечення наявності кваліфікованих працівників	Кадровий потенціал дозволяє здійснювати ефективний відбір та рекрутинг, щоб забезпечити підприємство кадрами, які відповідають потребам та стратегії
Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу	Кадровий потенціал включає в себе розробку програм навчання та розвитку для працівників, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки та розвиватися професійно
Стимулювання та утримання персоналу	Кадровий потенціал використовується для створення систем мотивації, яка підтримує високий рівень робочого задоволення та забезпечує утримання ключових кадрів
Оцінка та визначення потенціалу	Кадровий потенціал дозволяє впроваджувати системи оцінки працівників та визначення їх потенціалу для росту та розвитку
Забезпечення безпеки та здоров'я працівників	Кадровий потенціал включає в себе заходи з охорони праці та створення безпечних умов праці для всього персоналу
Підтримка позитивних відносин	Кадровий потенціал сприяє побудові позитивних відносин між працівниками та управлінням, що сприяє стабільності та ефективності
Гнучкість та адаптація персоналу	Кадровий потенціал дозволяє підприємствам створювати гнучкі команди та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Ефективне управління талантами	Розпізнавання та розвиток талантів входить у сферу кадрового потенціалу, щоб забезпечити наявність кваліфікованих лідерів для майбутнього
Раціональний розподіл робочих сил	Кадровий потенціал включає в себе планування та розподіл робочих сил для досягнення максимальної продуктивності
Формування цінностей та корпоративної культури	Кадровий потенціал використовується для створення та утримання корпоративної культури, яка відображає цінності та місію підприємства

Кадровий потенціал є ключовим ресурсом для будь-якої організації, оскільки від нього залежить здатність компанії досягати своїх цілей та зберігати конкурентну перевагу.

Виробничий процес в організаційно-економічному механізмі формування стратегічних альтернатив підприємства виконує ряд важливих функцій та цілей, спрямованих на ефективне виробництво та забезпечення успішності підприємства. Основні аспекти виробничого процесу включають:

- створення та виробництво товарів або послуг, які задовольняють потреби ринку;

- раціональне використання ресурсів, таких як праця, сировина, обладнання, енергія та інші, для забезпечення ефективного виробництва;

- забезпечення високої якості системи контролю та забезпечення якості продукції чи послуг, які відповідають стандартам та вимогам споживачів;

- підвищення продуктивності робочих процесів та максимізація виробничої спроможності підприємства;

- впровадження новітніх технологій та інновацій для покращення ефективності та конкурентоспроможності;

- виробничий процес повинен відповідати всім законодавчим та нормативним вимогам, які стосуються виробництва та безпеки;

- зменшення непродуктивних витрат та оптимізація виробничих витрат для підвищення ефективності;

- синхронізація ланцюга постачання для забезпечення своєчасного та ефективного постачання необхідних ресурсів;

- планування виробництва для забезпечення наявності товарів на ринку в потрібні строки;

- екологічні аспекти та спрямування на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Таким чином, виробничий процес у великій мірі визначає ефективність та конкурентоспроможність підприємства, його здатність виробляти якісні товари або послуги з максимальною ефективністю та оптимальним використанням ресурсів.

Маркетинг і збут відіграють ключову роль в організаційно-економічному механізмі підприємства формування стратегічних альтернатив підприємства, виконуючи ряд важливих функцій для забезпечення успішності бізнесу. Основні завдання маркетингу і збуту включають:

- виконувати ринкові дослідження, збирати та аналізувати інформацію про потреби споживачів, конкурентів та ринкові тенденції;

- розробка продукту або послуги, що відповідає потребам цільової аудиторії;

- визначати стратегії ціноутворення, враховуючи цінності для споживачів, конкурентний контекст та внутрішні фактори підприємства;

- реклама та продажі для створення попиту на продукт чи послугу на ринку;

- організація ефективної системи постачання та розподілу продукції на ринку;

- обслуговування та підтримка клієнтів для забезпечення задоволеності та лояльності;

- створення і підтримка бренду, який відображає цінності та образ підприємства;

- аналіз ефективності стратегій та рекламних кампаній для корекції та покращення результатів;

- вчасно реагувати на зміни в споживчому попиті, конкуренції та технологічних тенденціях;

- створення та підтримка позитивного образу підприємства в очах споживачів та громадськості.

В цілому, маркетинг і збут інтегруються в організаційно-економічний

механізм для забезпечення взаємодії підприємства з ринком, максимізації прибутку та створення вартості для клієнтів.

Розгляд інновацій та проведення досліджень в організаційно-економічному механізмі формування стратегічних альтернатив підприємства має ряд важливих причин та переваг:

- інновації стимулюють технологічний прогрес та розвиток організації, дозволяючи впроваджувати нові ідеї та технології;

- дослідження та інновації дозволяють створювати новаторські продукти та послуги, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку;

- інновації спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та знижувати витрати;

- інновації роблять підприємство більш гнучким та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі та ринкових умов;

- інновації дозволяють створювати передовий образ бренду та демонструвати лідерство в галузі;

- інновації можуть відкривати нові ринки і забезпечувати можливості для розширення географії діяльності підприємства;

- дослідження та інновації сприяють вдосконаленню якості продукції та впровадженню високих стандартів;

- підприємства, які активно розвиваються та використовують інновації, стають привабливими для талановитого персоналу;

- інновації можуть бути спрямовані на вирішення соціальних проблем та сприяти сталому розвитку;

- інновації дозволяють вирізнятися від конкурентів і встановлювати унікальні конкурентні переваги;

- активне вивчення інновацій створює можливості для співпраці з партнерами та іншими лідерами галузі;

- організації, які систематично досліджують та впроваджують

інновації, забезпечують свою стійкість та успіх у довгостроковій перспективі.

Розгляд інновацій є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки вони не лише впливають на поточні процеси, але й формують майбутнє розвитку підприємства.

Таким чином, всі елементи організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив підприємства взаємодіють між собою для створення комплексного механізму, який дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції і забезпечити стаке зростання.

Висновки до першого розділу

Система оцінки ефективності, яку використовує бізнес, базується на поточних і минулих показниках. Підприємців більше цікавлять майбутні перспективи та статус компанії. Іншими словами, економічна ефективність спрямована в майбутнє, і в її оцінці завжди є певна невизначеність. Величина невизначеності залежить від типу затримки (лагу) факторів, що впливають на оцінку, і зміни зовнішнього середовища. З іншого боку, чим більше підприємство і складніша організаційна структура, тим менш повні показники діяльності. Для цього є кілька причин: більш інтенсивний обмін і більший попит на професійні функціональні підрозділи; практично неможливо здійснити єдину оцінку та порівняння нефінансових показників на рівні професійних підрозділів і фінансових показників на рівні бізнес-одиниць і компаній в цілому. Частина розглянутих питань вирішується за допомогою систем балансування.

Останнім часом змінилася філософія ведення бізнесу, продиктована світовими лідерами ринку, і більшості місцевих виробників також довелося адаптуватися до цих змін. Можна помітити, що концепція сталого розвитку вимагає від корпоративного менеджменту зміщення уваги з організаційної

ефективності та економічної вигоди господарської діяльності на соціальні та екологічні аспекти, що потребує зміни стратегій, які застосовують суб'єкти ринку. Запропонована модель стратегічних підходів до забезпечення ефективності діяльності підприємства в контексті концепції сталого розвитку розкриває основні характеристики конкретних змін, які в свою чергу мають сприяти прискоренню адаптації місцевих виробників до сучасних умов ведення бізнесу.

Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства механізм є комплексним і вимагає системного підходу до управління всіма аспектами підприємницької діяльності. Його ефективність визначається здатністю підприємства до досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку в умовах змінного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Стан формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану

Із різкою зміною ситуації в країні 24 лютого 2022 року стало зрозуміло, що вся економіка країни різко та вимушено переходить у новий для себе стан – стан воєнної економіки. Звісно, у такій ситуації кожний бізнес починає терміново переглядати свої плани, перш за все основні – це стратегії з метою їх корегування або кардинального перегляду.

Україна переживає глибоку соціально-економічну кризу, спричинену російською агресією. За оцінками Світового банку та МВС, на післявоєнну відбудову України буде потрібно щонайменше 411 мільярдів доларів США. Пріоритетними напрямками є відновлення критичної інфраструктури, житлового фонду та життєво важливих об'єктів соціальної та транспортної сфери. Крім того, потребують відновлення промисловість, сільське господарство, ІТ-сектор та інші галузі.

Окрім прямих збитків місцевого бізнесу та інфраструктури внаслідок російських обстрілів та окупації, необхідно відзначити фундаментальні зміни умов виживання української економіки. У березні 2022 року Україна була повністю інтегрована в енергетичну систему ЄС, хоча на початку вторгнення Запорізька АЕС була найбільшою в Європі, даючи Україні майже чверть виробленої продукції. Крім цього, росіяни також контролюють Вуглегірську і Луганську ТЕС, зруйнували Каховську ГЕС.

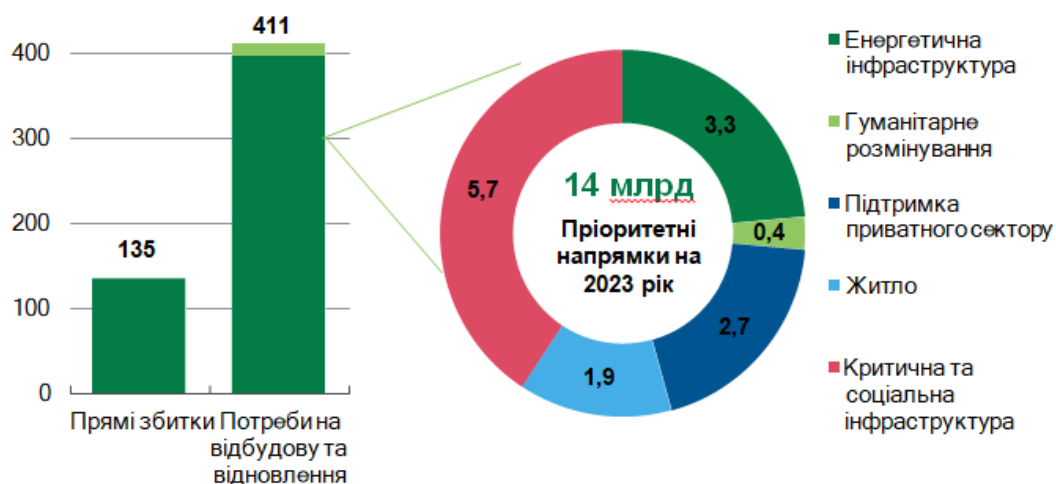


Рисунок 2.1. Оцінка потреб на відновлення та відбудову станом на 24 лютого 2023 року, млрд дол. США

На частку металургійного комплексу припадає близько 10 відсотків валового внутрішнього продукту України та більше третини українського експорту, що робить його збитковість одним з найгірших в українській економіці. Активні бойові дії у східному регіоні України призвели до значних фізичних втрат промислових активів. Сумісні потужності ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» і ПрАТ «ММК імені Ілліча» виплавляють 40% української сталі. Збитки від їх знищення оцінюється в 11 мільярдів доларів США. Крім того, російська федерація окупувала понад 40% родовищ металевих корисних копалин [5, с.6]. У рейтингу світових виробників сталі Всесвітньої сталеливарної асоціації «Worldsteel» Україна опустилася з 14 місця у 2021 році на 24 місце у 2022 році. Серед країн світу-виробників чавуну Україна посідає 15 місце.

Що стосується машинобудування, то більшість підприємств на півдні та сході були зруйновані (наприклад, Азовський судноремонтний завод) або зупинені (Новокраматорський машинобудівний завод). Зокрема, підприємства Харківської області – ДП «Завод ім. В.О. Малишева», АТ «Українські енергетичні машини» (раніше «Турбатом» і «Електроважмаш»), державні авіаційні виробничі підприємства м. Харкова, включені до

переліку об'єктів державної власності, які зазнали різного ступеня пошкоджень внаслідок обстрілів, мають стратегічне значення для національної економіки та безпеки.

Показники діяльності легкої промисловості були відносно стабільними, значною мірою завдяки домінуванню малих і середніх підприємств у легкій промисловості, які змогли швидко перебазувати підприємства після початку війни та адаптуватися до нових військових реалій, надавши таким чином гнучкості промисловості. Більшість із понад 2000 компаній-виробників у секторі товарів легкої промисловості все ще працюють в умовах війни.

В умовах війни промислові компанії мають вкрай обмежені можливості щодо диверсифікації джерел енергопостачання, оскільки потребували значних інвестицій. Таким чином, надмірна залежність від централізованого енергопостачання, а також високі ціни на природний газ як енергоносії і сировину для виробництва призведуть до ризику закриття багатьох підприємств, переважно в енергетичному секторі ГМК і хімікоємного виробництва.

Військовий конфлікт з російською федерацією позбавив Україну можливості наростити свій промисловий потенціал у високоіндустріальних регіонах, а також призвів до втрати значного промислового та людського капіталу в Україні. Це не тільки поглиблює явище кризи в місцевій економіці, а й призводить до зростання інвестиційних та інших ризиків [17].

Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Однак навіть ті бізнеси, які відносно далеко від обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою та нестачу сировини. За даними ООН [17], станом на осінь 2022 р. Україну покинули близько 10 мільйонів громадян. Близько 40% з них люди працездатного віку. Майже всі з них жінки.

Велика частина чоловіків працездатного віку була мобілізована, частина виїхала у безпечніші регіони. Тому бізнес, який не міг переїхати, відчував та відчуває зараз нестачу працівників.

Доволі велика частка підприємств, що припинили діяльність порівняно з довоєнним періодом(рис. 2.2).

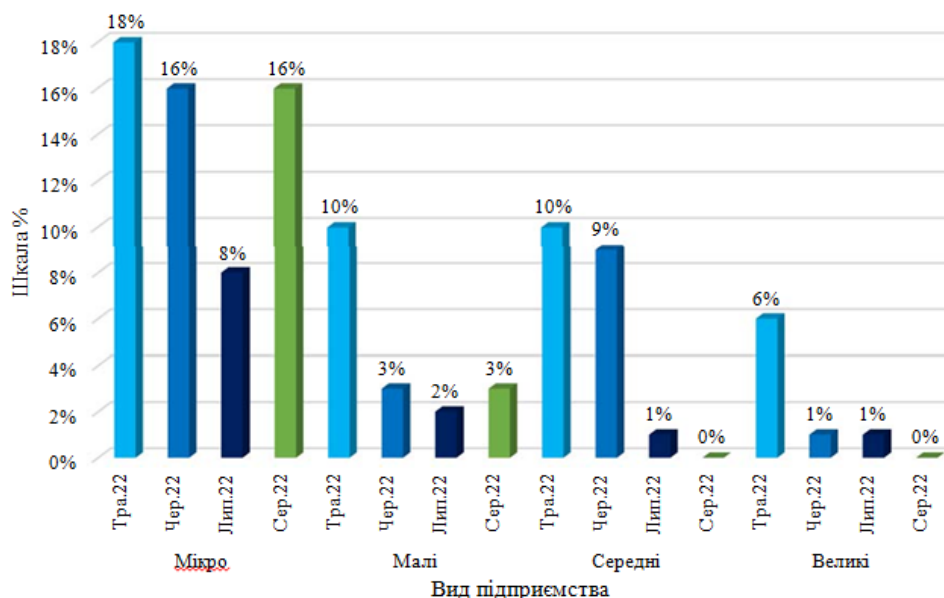


Рисунок 2.2. Частка підприємств, що припинили діяльність порівняно з довоєнним періодом

З рис. 2.2 видно, що найбільш постраждалими стали підприємства міро-бізнесу, які є найбільш чутливими до змін навколишнього макроекономічного середовища. Інші – зокрема середні і великі, здебільшого, майже повністю відновили свою діяльність до серпня, що може пояснюватися наявністю в них значного обсягу оборотних коштів і субсидій від держави. Але, оскільки на малі і мікро-підприємства приходить велика доля ВВП і зайнятості населення, то таку ситуацію важко назвати позитивною.

Війна посилила вразливість промисловості України внаслідок надмірної регіональної та промислової концентрації. Було зруйновано та знищено більшість активів основних галузей – металургії чавуну та сталі,

хімічної промисловості, машинобудування, що призвело до зменшення їх частки у структурі виробництва добувної та переробної промисловості. Винятком є машинобудування, яке головним чином підтримане оборонними закупівлями та приносить користь гірничодобувній, харчовій та деревообробній промисловості, що потребують низьких кваліфікацій. Відновлення зруйнованої під час війни промислової інфраструктури та здійснення структурної модернізації потребуватимуть значного збільшення обсягів інвестицій. Однак українська промисловість не є привабливою для приватних інвесторів на тлі бойових дій, що тривають.

Регіональні та професіональні диспропорції ринку праці посилюються порівняно з довоєнним часом (рис. 2.3).

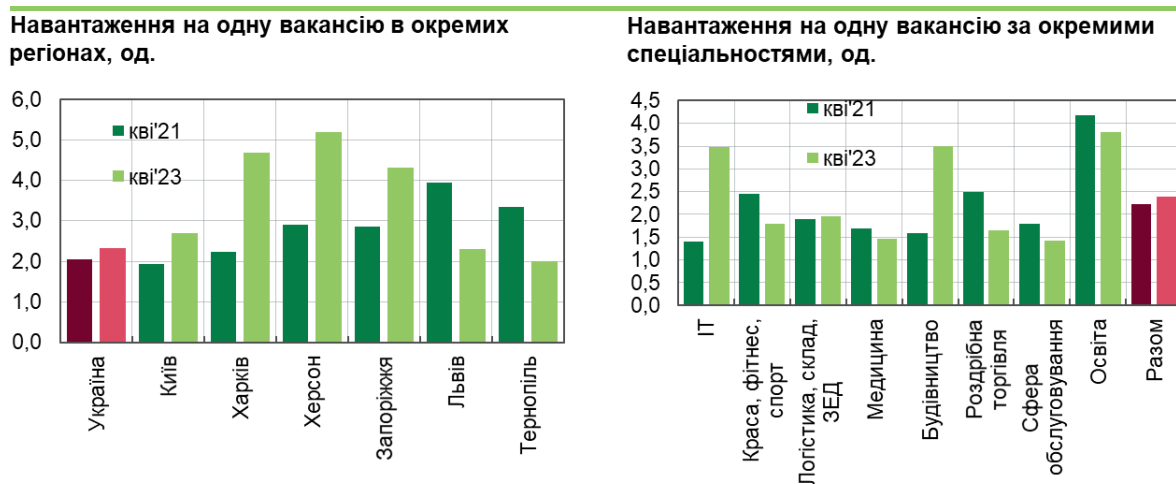


Рисунок 2.3. Посилення диспропорцій як за регіонами, так і професіями пояснюється змінами у структурі економіки через наслідки війн та значною міграцією населення (внутрішньою і зовнішньою) [work.ua]

Незважаючи на безпрецедентні збитки, промисловість змогла нормально функціонувати та продемонструвати стійкість до викликів і ризиків війни завдяки заходам та ініціативам, вжитим усіма рівнями державного управління, а також бізнес-середовищем для забезпечення функціонування та максимальної продуктивності промислового сектору, мінімізації наслідків збитків та адаптації до змін у поведінці господарської діяльності під час воєнного стану. Аграрний сектор продемонстрував високу

стійкість та адаптивність до ризиків воєнного часу – потреби населення країни в продуктах харчування повністю задоволені. Вжито заходів щодо подолання та недопущення зростання цін на продукти харчування, розвитку ланцюгів поставок та збуту сільськогосподарської продукції.

Незважаючи на ворожі дії агресорів, Україна підтвердила та зміцнила свої позиції гаранта продовольчої безпеки на світовому ринку.

Багато заходів національної влади спрямовані на забезпечення максимальної кількості робочих місць у промисловому секторі, зменшення руйнівних наслідків умов часткової втрати промислового потенціалу, сприяння економічній активності та розвитку бізнесу, відкриття зовнішньої торгівлі та стимулювання трансформації європейської інтеграції, забезпечення умов для тотальної війни, енергетичної стійкості для промислових і побутових користувачів в умовах повномасштабної війни.

Після стрімкого зростання на початку повномасштабного вторгнення, кількість біженців стабілізувалася. Так, за даними ООН, поза межами України станом на травень 2023 року перебуває близько 9 млн осіб, з них 5 млн мають статус тимчасового захисту в ЄС. За даними МОМ, в Україні наразі близько 5 млн ВПО, серед них переважають мешканці сходу.

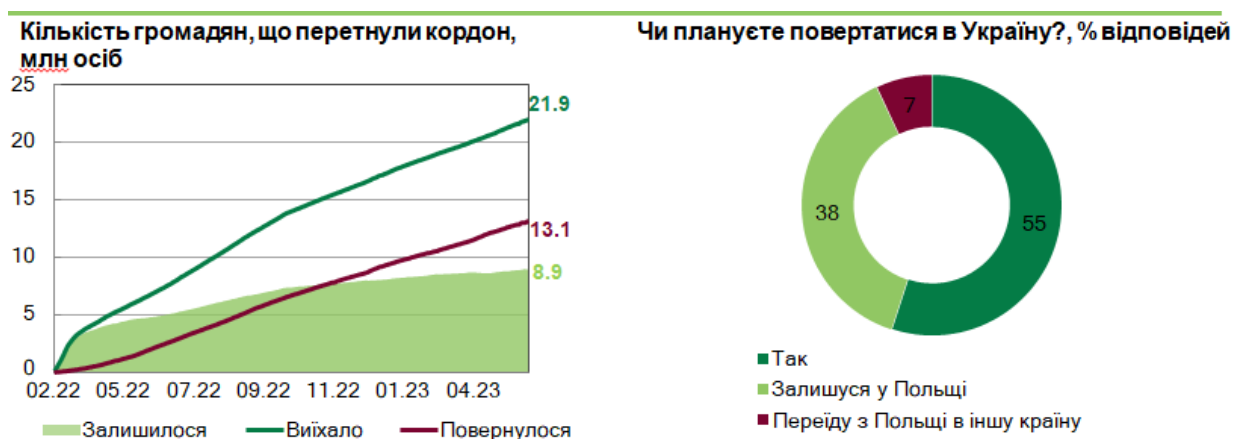


Рисунок 2.4. Кількість мігрантів за кордоном

Все більше українців успішно адаптуються до життя за кордоном: за опитуванням ООН, частка мігрантів, які працюють, зросла з 32% (у серпні-вересні 2022 року) до 40% (у грудні 2022 року — січні 2023 року), частка тих, хто орендує

житло, збільшилася з 27% до 45%, а частка безробітних скоротилася з 33% до 19%.

Тому схильність мігрантів до повернення, на жаль, знижується: у березні 2023 року 45% опитаних мігрантів у Польщі (17% у жовтні 2022 року) не планували повертатися, а серед тих, хто планує, більшість (82%) повернуться лише після війни. Отже, ризики від нестачі робочої сили для повоєнного відновлення суттєво посилюються.

Воєнний конфлікт суттєво впливає на організаційно-економічний механізм та формування стратегічних альтернатив для українських підприємств на різних рівнях забезпечення економічної ефективності діяльності. Проаналізуємо деякі можливі впливи:

1. Зміни в економічному середовищі: зниження виробництва та втрати ринків збуту через обмеження доступу до ресурсів та ринків у зоні конфлікту.

2. Загроза безпеки та збитки: підприємства можуть стикатися з втратами від знищення майна, перерв у виробництві та збитками, пов'язаними з тимчасовим або повним припиненням діяльності.

3. Зміни в логістичних процесах: порушення логістичних ланцюгів постачань, транспортування та доставки може вплинути на доступність сировини та готової продукції.

4. Потреба в резервуванні ресурсів для забезпечення неперервного виробництва.

5. Зміни в робочому персоналі: необхідність збереження безпеки працівників та можливість евакуації персоналу можуть вимагати змін у робочих графіках та методах організації праці.

6. Фінансовий тиск: підприємства можуть стикатися з фінансовим тиском через падіння доходів та зростання витрат на резервування та відновлення.

7. Зміни в стратегіях маркетингу: необхідність адаптації маркетингових стратегій для відповіді на нові умови та реалізації продукції в умовах кризи.

8. Укладення стратегічних партнерств: можливість укладення стратегічних партнерств з іншими підприємствами, урядовими організаціями та галузевими групами для спільної підтримки та вирішення проблем.

9. Стратегічне планування: необхідність розроблення нових або адаптація існуючих стратегій для врахування умов конфлікту та збереження стійкості підприємства.

10. Місцеві ініціативи: розвиток та участь у локальних ініціативах, спрямованих на підтримку підприємств у важких умовах воєнного конфлікту.

Врахування цих аспектів може допомогти українським підприємствам розробити стратегії, спрямовані на забезпечення економічної ефективності та виживання в умовах воєнного конфлікту.

Таким чином, основною характеристикою процесу післявоєнної відбудови є пошук рішення, яке могло б одночасно мати справу з багатьма гуманітарними проблемами, проблемами, пов'язаними з масштабним руйнуванням інфраструктури, і включає необхідність пошуку нових джерел фінансування і матеріальних ресурсів, їх раціонального розподілу [6].

2.2. Сучасні підходи формування організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства

Організаційно-економічний механізм, який регулює діяльність підприємства, є концептуальною основою для створення стратегічних альтернатив, функціонування та ефективного управління підприємством і покращує зв'язок і регулювання внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства.

Формування стратегічних альтернатив підприємства включає ряд елементів організаційно-економічного механізму, які сприяють визначенню шляхів досягнення стратегічних цілей для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. Основні елементи цього процесу включають:

1. SWOT-аналіз є важливим інструментом при розробці організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. Ключові цілі SWOT-аналізу організаційно-економічного механізму представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові цілі SWOT-аналізу організаційно-економічного механізму

Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін	сильні сторони (strengths): SWOT допомагає визначити, в чому підприємство відзначається і в чому воно ефективне. На основі цього можна розробити стратегії для ще більшого використання цих сильних сторін. слабкі сторони (weaknesses): виявлення слабких сторін дозволяє підприємству працювати над вдосконаленням аспектів, які потребують удосконалення.
Аналіз зовнішнього середовища	зовнішні загрози (threats) і можливості (opportunities): SWOT допомагає ідентифікувати зовнішні фактори, які можуть негативно або позитивно впливати на діяльність підприємства, що дозволяє враховувати ці фактори при розробці стратегій
Формування стратегічних альтернатив	максимізація переваг і мінімізація недоліків: на основі SWOT-аналізу можна розробити стратегії, які максимізують використання сильних сторін і можливостей, а також мінімізують вплив слабких сторін і загроз.
Планування ризиків і запасних варіантів	SWOT дозволяє попереджати можливі ризики та розробляти запасні плани для вирішення проблем, які можуть виникнути
Орієнтація на результат	аналіз SWOT спрямовує стратегії на досягнення конкретних цілей та результатів, покращуючи ефективність підприємства
Комунікація та співпраця	SWOT-аналіз може слугувати інструментом для залучення ключових стейкхолдерів, забезпечуючи їх участь у процесі розробки стратегій
Гнучкість та адаптивність	SWOT допомагає підприємству стати більш гнучким та адаптивним до змін у середовищі, враховуючи поточні реальності та майбутні виклики

Отже, SWOT-аналіз виступає важливим інструментом для розробки стратегій, спрямованих на досягнення економічної ефективності

підприємства.

Аналіз конкурентного середовища відіграє ключову роль при розробці організаційно-економічного механізму для формування стратегічних альтернатив і забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства з кількох причин:

- аналіз конкурентного середовища дозволяє чітко визначити, хто є основними конкурентами підприємства, які виробляють схожі товари чи послуги, або ті, які конкурують за ті самі ресурси;

- детальний аналіз діяльності конкурентів дозволяє визначити їх сильні та слабкі сторони, що допомагає підприємству розробити стратегії, спрямовані на максимізацію власних переваг і використання слабкостей конкурентів;

- аналіз конкурентного середовища допомагає виявити можливості, які виникають внаслідок дій конкурентів або через їхні слабкі сторони; визначаються можливі загрози, які можуть виникнути в результаті дій конкурентів;

- на основі аналізу конкурентів підприємство може сформувати унікальну стратегію, спрямовану на вирізнення від інших гравців на ринку (за допомогою інновацій, ціноутворення, якості товарів чи інших факторів);

- аналіз конкурентів дозволяє підприємству чітко визначити свою ринкову позицію; це допомагає при розробці стратегій для збереження чи покращення цієї позиції на ринку;

- постійний аналіз конкурентного середовища дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни, які відбуваються в індустрії чи в діях конкурентів;

- конкуренція може бути стимулом для розвитку та впровадження нових інновацій, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Отже, аналіз конкурентного середовища важливий для формування стратегій, які дозволять підприємству ефективно конкурувати на ринку та

досягати економічної ефективності.

Визначення стратегічних цілей є ключовим етапом при розробці організаційно-економічного механізму для формування стратегічних альтернатив і забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства з кількох причин:

–стратегічні цілі визначають конкретні результати, які слід отримати підприємству у майбутньому. Це може бути збільшення обсягів продажів, підвищення ринкової частки, оптимізація витрат тощо;

–стратегічні цілі орієнтовані на довгостроковий розвиток підприємства. Вони допомагають визначити, як підприємство хоче бачити себе через кілька років і як воно планує досягти цього стану;

–стратегічні цілі встановлюють загальний напрямок для всіх відділів і підрозділів підприємства. Вони сприяють уніфікації і спрямованості всіх дій команди на досягнення спільних цілей;

–стратегічні цілі враховують зовнішнє середовище, такі як ринкові умови, конкуренція, технологічні тренди тощо. Вони дозволяють підприємству визначити своє місце в цьому середовищі;

–встановлення стратегічних цілей допомагає підприємству визначити пріоритети і аспекти діяльності, на яких слід зосередити зусилля для досягнення найважливіших результатів;

–стратегічні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними і досяжними;

–стратегічні цілі слугують мобілізацією ресурсів, оскільки вони надають команді підприємства чітке уявлення про те, на що слід зосередити ресурси та як їх використовувати для досягнення поставлених цілей.

Визначення стратегічних цілей є важливим етапом стратегічного управління і допомагає підприємству створити чіткий та важливий керівний напрямок для подальшого розвитку та досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Формування стратегічних альтернатив при розробці організаційно-

економічного механізму є важливим етапом в стратегічному управлінні підприємством. Цей процес виконує декілька ключових функцій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Функції процесу формування стратегічних альтернатив при розробці організаційно-економічного механізму

Визначення шляхів розвитку	Формування стратегічних альтернатив допомагає визначити різні шляхи розвитку підприємства. Це може включати розширення продуктової лінійки, входження на нові ринки, удосконалення виробничих процесів тощо
Реагування на зовнішні зміни	Підприємство оптимально реагує на зміни у зовнішньому середовищі, такі як технологічні інновації, зміни відомчого законодавства, зміни у споживчих уподобаннях тощо. Стратегічні альтернативи дозволяють адаптуватися до цих змін
Рішення про ресурси	Формування стратегічних альтернатив вимагає оцінки наявних ресурсів і їхнього розподілу. Підприємство визначає, як використовувати фінансові, людські, технічні та інші ресурси для досягнення стратегічних цілей
Мінімізація ризиків	Врахування кількох стратегічних альтернатив дозволяє підприємству обмірковувати різні можливі сценарії подій і враховувати ризики. Підприємство може обрати альтернативу, яка мінімізує можливі ризики та несприятливі впливи
Конкурентоспроможність	Формування стратегічних альтернатив сприяє створенню конкурентоспроможної позиції на ринку. Врахування можливих варіантів дозволяє підприємству визначити, як вони можуть перевершити конкурентів
Врахування інтересів сторін	Формування альтернатив дозволяє підприємству враховувати інтереси різних стейкхолдерів, таких як клієнти, інвестори, співробітники, громадські організації та інші
Стимулювання інновацій	Процес формування стратегічних альтернатив сприяє стимулюванню інновацій та творчості в організації. Розгляд різних можливостей сприяє знаходженню новаторських ідей та шляхів розвитку

Загалом, формування стратегічних альтернатив є важливим етапом управління підприємством, оскільки воно дозволяє підприємству адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та ефективно досягати своїх стратегічних цілей.

Оцінка альтернатив при розробці організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства має на меті критичний аналіз і порівняння різних можливих напрямків розвитку. Цей процес виконує кілька важливих функцій:

–оцінка альтернатив дозволяє визначити, які з них є найбільш ефективними для досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглядаються різні фактори, такі як вартість впровадження, очікувані прибутки, ризики та інші;

–оцінка допомагає виокремити можливі ризики, пов'язані з реалізацією кожної альтернативи, та визначити стратегії їхнього мінімізації. Це дозволяє зменшити ступінь невизначеності та підвищити стабільність рішення;

–при оцінці альтернатив аналізуються наявні ресурси підприємства та їх можливості використання для реалізації стратегій. Це важливо для того, щоб обрати такі альтернативи, які відповідають можливостям підприємства;

–аналіз та оцінка альтернатив допомагають приймати інформовані рішення, на основі об'єктивних даних та фактів. Це сприяє уникненню ризиків та вибору найбільш оптимального варіанту;

–ретельна оцінка альтернатив дозволяє забезпечити підтримку як співробітників, так і інвесторів. Це може включати підвищення внутрішнього зацікавлення учасників та покращення зовнішнього іміджу підприємства;

–оцінка альтернатив допомагає визначити можливості для майбутнього розвитку підприємства. Вибір стратегії, яка найкраще відповідає поточним і майбутнім умовам, сприяє плануванню довгострокового успіху.

–оцінка альтернатив є ключовим етапом стратегічного управління і дозволяє підприємству адаптуватися до змін у своєму оточенні, забезпечуючи ефективну та конкурентоспроможну діяльність.

Вибір стратегії в організаційно-економічному механізмі формування стратегічних альтернатив має ключове значення для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. Цей процес включає в себе кілька важливих аспектів:

1. Вибір стратегії визначає, які основні мету та цілі підприємство

прагне досягти. Це може включати збільшення прибутковості, ринкового партнерства, інноваційних рішень, підвищення конкурентоспроможності тощо.

2. Враховуючи стратегічний вибір, підприємство визначає, яким чином будуть використовуватися його ресурси (людські, фінансові, технічні тощо). Це допомагає оптимізувати внутрішні процеси та максимізувати результативність використання ресурсів.

3. В залежності від обраної стратегії, визначаються можливі ризики та можливості. Правильно підібрана стратегія дозволяє підприємству підготуватися до можливих труднощів та використовувати можливості на ринку.

4. Стратегічний вибір допомагає визначити, як підприємство планує конкурувати на ринку, визначаючи унікальні конкурентні переваги та позиціонування на ринку.

5. Стратегічний вибір розглядається в довгостроковій перспективі, допомагаючи підприємству планувати свій розвиток на тривалий період. Це важливо для стійкого і стабільного росту.

6. Обрана стратегія повинна враховувати зміни у зовнішньому середовищі, такі як технологічні інновації, зміни у споживчих уподобаннях, законодавчі і регуляторні зміни. Стратегічний вибір допомагає підприємству бути гнучким та адаптивним.

7. Правильно обрана стратегія сприяє залученню та утриманню підтримки серед співробітників та інвесторів. Це важливо для успішної реалізації стратегії та досягнення поставлених цілей.

Отже, вибір стратегії в організаційно-економічному механізмі допомагає створити чіткий та ефективний план дій для досягнення успіху і конкурентоспроможності підприємства.

Розробка стратегічного плану в організаційно-економічному механізмі грає ключову роль в формуванні стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. Основні

причини та завдання цього етапу включають:

–допомагати конкретизувати мету та цілі підприємства, що є важливим елементом формування стратегічних альтернатив. Це створює чітке бачення того, куди спрямована діяльність підприємства;

–розробка стратегічного плану включає аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства (зовнішнє середовище) та внутрішніх ресурсів і можливостей. Цей аналіз допомагає виокремити ключові питання, які повинні бути враховані в стратегічних альтернативах;

–на основі отриманих даних та аналізу розроблений стратегічний план визначає можливі напрями розвитку. Це може включати різні стратегії росту, консолідації, диверсифікації чи інші варіанти, які підприємство може обрати;

–враховувати можливі ризики та шанси, пов'язані з кожною стратегічною альтернативою. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення та готувати підприємство до можливих труднощів чи непередбачуваних ситуацій;

–визначати яким чином будуть використовуватися ресурси підприємства для досягнення стратегічних цілей. Це включає у себе фінансові, людські, технічні ресурси тощо;

–на основі обраної стратегії розробляється діловий план, який визначає конкретні кроки та дії для реалізації стратегічних альтернатив;

–стратегічний план містить систему моніторингу та оцінки, яка дозволяє періодично відстежувати виконання стратегії, коригувати дії та вносити необхідні зміни для досягнення цілей.

Отже, розробка стратегічного плану є важливим кроком у формуванні стратегічних альтернатив, які сприяють досягненню економічної ефективності підприємства.

Таким чином, розглянуті елементи організаційно-економічного механізму разом складають процес формування стратегічних альтернатив, який дозволяє підприємству здійснювати обґрунтований та ефективний

вибір напрямків розвитку для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств Запорізької області

Військове втручання, що відбулося у лютому 2022 року, розділило науковий підхід та теоретичні та практичні аспекти організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності національних підприємств на «до» та «після».

Воєнні події в Україні мають прискорити євроінтеграцію національних підприємств і компаній, оскільки це також є національним пріоритетом в умовах невизначеності та зовнішніх загроз динаміці безпеки української економіки. Європейські експерти кажуть, що незважаючи на зовнішні загрози, українська влада повинна поступово втілювати дорожню карту євроінтеграційного процесу. Саме тому ми вважаємо, що розробка та вдосконалення економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності, розробка алгоритмів та їх нормативно-правова адаптація, а також їх практична реалізація державою мають велике значення для бізнесу.

Удосконалення організаційно-економічного механізму державної політики формування стратегічних альтернатив для зміцнення фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів. Наведемо кілька можливих напрямків удосконалення:

1. Створення сприятливого інвестиційного клімату:
розробка та реалізація державних програм, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату в країні;
залучення іноземних інвесторів за допомогою податкових пільг, гарантій та інших інструментів.
2. Розвиток інновацій:
 - формування та впровадження національних стратегій щодо розвитку інновацій в пріоритетних галузях;
 - підтримка досліджень та розробок через співпрацю держави, бізнесу та наукових установ.
3. Оптимізація системи освіти:
 - адаптація системи освіти до потреб пріоритетних галузей;
 - забезпечення високої якості та актуальності освітніх програм.
4. Створення інфраструктури: вдосконалення транспортної, енергетичної та інших видів інфраструктури для забезпечення ефективності галузей.
5. Розробка торговельних стратегій:
 - формування стратегій експорту та розвитку зовнішньоекономічних відносин пріоритетних галузей;
 - підтримка укладання міжнародних торговельних угод.
6. Підтримка малих, середніх та інноваційних підприємств:
 - сприяння розвитку малих та середніх підприємств в інноваційних секторах;
 - надання фінансової підтримки, консультацій та інфраструктурних рішень.
7. Фінансова стабільність та контроль:
 - створення ефективної системи фінансового контролю та моніторингу у пріоритетних галузях.
 - здійснення державного регулювання для уникнення фінансових ризиків.

8. Узгоджені заходи з галузевими асоціаціями:

– узгоджені дії з представниками промислових та бізнес-асоціацій для формування стратегічних альтернатив.

Ці напрямки можуть бути враховані при формуванні стратегій державної політики для зміцнення фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України.

Система, що формує організаційно-економічний механізм стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства, складається з правових підсистем, підсистем управління ресурсами, правил і методів, науки і техніки, управління інформацією. Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає такі основні функціональні підсистеми: планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Система цілей організаційно-економічного механізму включає цілі та основні результати економічної ефективності діяльності підприємства, а також критерії відбору та оцінки реалізації окремих цілей і результатів корпоративної діяльності. Зміст кожної системи організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив та кількість підсистем у кожній системі залежать від типу підприємства, кількості та обсягу діяльності, ступеня впливу на навколишнє середовище та результати діяльності підприємства тощо.

У воєнний час, підприємства Запорізької області можуть розглядати організаційно-економічний механізм через ряд стратегічних альтернатив для забезпечення своєї діяльності та виживання в умовах невизначеності. Нижче подано деякі можливі стратегічні альтернативи:

– диверсифікація продукції: розширення асортименту продукції для зменшення залежності від конкретного ринку чи сектору; адаптація виробничих можливостей для виготовлення товарів чи послуг, які можуть бути вимогливими в умовах конфлікту;

– географічна диверсифікація: пошук нових ринків із зменшеним

рівнем ризику в інших регіонах або країнах;

- розширення експортних можливостей та пошук нових іноземних партнерів;

- підвищення ефективності виробництва: впровадження сучасних технологій та інновацій для підвищення продуктивності та зменшення витрат; оптимізація ланцюга постачання та виробничих процесів;

- ресурсозбереження: використання енергоефективних технологій та практик; раціональне використання ресурсів та оптимізація витрат.

- підтримка співтовариств: участь у соціальних програмах та проектах для зміцнення співтовариств та підтримки місцевого населення; співпраця з владою та іншими структурами для забезпечення стабільності регіону;

- робота з державним сектором: розгляд можливостей співпраці з урядовими програмами та ініціативами; активна участь у публічних закупівлях та проектах державного розвитку;

- стратегії ризик-менеджменту: розробка та впровадження планів екстреного реагування на можливі загрози; забезпечення власної безпеки та безпеки персоналу;

- співпраця та об'єднання: об'єднання з іншими підприємствами для взаємного підтримання. створення галузевих асоціацій чи консорціумів.

Кожна з цих стратегій може вимагати індивідуального підходу та адаптації залежно від конкретних умов і завдань підприємства.

Система, що складається із систем безпеки, функціональних систем і цільових систем, містить певні організаційно-економічні важелі, які впливають на економіко-організаційні параметри підприємства з метою формування стратегічних альтернатив забезпечення ефективності управління та отримання конкурентної переваги. Однією з найважливіших складових організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства є управління якістю продукції. Якість товарів і послуг може забезпечити компаніям значні конкурентні

переваги на цільових ринках. Якщо підприємство не матиме наукової стратегії управління якістю продукції, воно, з одного боку, втратить свої конкурентні позиції на ринку, а з іншого – не зможе ефективно конкурувати на нових ринках. Як ми всі знаємо, якість продукції є одним із головних конкурентних факторів переваги продукції.

Важливою стратегічною альтернативою забезпечення конкурентоспроможності для підприємств Запорізької області в сучасних умовах є чітка орієнтація на створення та виробництво нових продуктів, які задовольняють зростаючі потреби споживачів та вдосконалюють їх за рахунок нових технологічних рішень. Ключовою вимогою для досягнення цього є приведення всієї виробничо-наглядової та технічної бази до міжнародних стандартів якості. Це важлива частина системи, яка підтримує конкурентоспроможність бізнесу на належному рівні. Вирішення проблеми підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається, має залежати від інвестиційної та інноваційної політики підприємств, вибору пріоритетних напрямів використання науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт. Вирішення завдань підвищення конкурентної переваги для підприємств Запорізької області та активне просування продукції на зовнішніх ринках включає:

- розробку стратегічних планів по оновленню товарного асортименту;
- забезпечення взаємозв'язку оперативних, річних і перспективних виробничих планів;
- активне використання довгострокового бізнес-планування як інструменту створення довгострокової конкурентної переваги;
- запровадження річних і довгострокових бюджетів планових витрат на виробництво, що забезпечить рентабельність підприємства [5].

Ефективна робота підприємств, спрямована на формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства, має базуватися на організаційно-економічних механізмах, призначених для управління фінансовими, трудовими та

іншими ресурсами з метою максимального використання наявного та прихованого потенціалу [45].

Організаційно-економічні механізми формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств Запорізької області набувають актуальності в процесі прийняття, обґрунтування та оцінки управлінських рішень, формування цілей отримання та розподілу прибутку та вибору ефективних методів досягнення цих цілей [7].

Ефективність системи управління багато в чому залежить від ефективності її організаційного забезпечення. З точки зору конкурентоспроможності це потребує розробки комплексних цільових програм і практичного застосування організаційно-економічних і технічних заходів щодо забезпечення виконання планових завдань при зниженні питомих витрат і зниженні собівартості продукції як основних критеріїв. Успіх у бізнесі збільшує виробництво та продажі, а також прибуток. Важливо зазначити, що розробка такого плану має бути повторюваним процесом і здійснюватися поетапно, причому на кожному етапі далі розробляються програмні позиції та визначаються нові програмні завдання.

Активне використання сучасних методів планування підприємства, самофінансування підприємства, аналізу функціональних витрат та інших передових інструментів удосконалення планово-аналітичної діяльності безпосередньо сприяє вирішенню проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх нерозподіленої діяльності. Система формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств Запорізької області складається з таких послідовних етапів [7]:

- координація та зміцнення ефективної роботи секторів структури економічних служб з урахуванням вимог ринкових відносин та господарювання;

- оновлення та самофінансування системи управління

внутрішньовиробничою стратегією;

- відповідно до вимог комплексного підходу, покращення економічних показників і в кінцевому результаті досягнення управлінських переваг;

- підвищення оперативності та достовірності підготовки економічної інформації.

В умовах змін економічної кон'юнктури та формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства виникає об'єктивна необхідність удосконалення економічної політики, реалізація якої забезпечить новий рівень управління витратами, вплине на ціну готової продукції, а отже, позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства.

Правильна організація господарської роботи підприємств Запорізької області сприятиме їх фінансовій стійкості в конкурентному середовищі. Важливо своєчасно оцінити ступінь ризику, ефективність того чи іншого способу інвестування, щоб підвищити конкурентні переваги виробленої продукції та прийняти стратегічно правильні рішення щодо вибору джерел фінансування з метою забезпечення ефективної фінансової та господарської діяльності підприємства, збільшив свій експортний потенціал. Робота з оздоровлення економіки в цілому та методологічні підходи зокрема повинні бути спрямовані на формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства та створення реальних передумов для позитивних змін кінцевих результатах господарювання.

У воєнний час, підприємства Запорізької області можуть удосконалювати свій організаційно-економічний механізм, враховуючи специфіку воєнних умов і викликів. Ось кілька напрямків, які можуть бути корисними для удосконалення стратегічних альтернатив:

1. Резервування ресурсів: створення запасів сировини, матеріалів і пального для забезпечення неперервності виробництва в умовах обмежених ресурсів під час конфлікту.

2. Підвищення безпеки працівників: впровадження заходів для

захисту працівників та їхнього благополуччя в умовах загрози безпеки.

3. Мобілізація робочої сили: створення гнучких графіків роботи та програм дистанційної роботи для збереження продуктивності працівників.

4. Створення кризового плану: розробка та впровадження детального кризового плану для негайної реакції на воєнні події та мінімізації можливих втрат.

5. Контроль за логістикою: оптимізація логістичних процесів для забезпечення швидкості постачань та доставок в умовах можливих обмежень.

6. Збільшення кількості джерел постачання: розширення бази постачальників для зменшення ризиків та залежності від конкретних джерел.

7. Стратегічне партнерство: укладання стратегічних партнерств з іншими підприємствами, організаціями та урядовими структурами для спільної підтримки та реалізації проектів.

8. Адаптація продукції: аналіз ринку та адаптація виробництва до поточних умов і попиту на ринку.

9. Збалансована фінансова політика: стратегічне управління фінансами для збереження стабільності і можливості швидкого реагування на фінансові труднощі.

10. Комунальна взаємодія: взаємодія з місцевими органами влади та іншими підприємствами для спільного рішення проблем і обміну ресурсами.

Ці стратегії можуть допомогти підприємствам у Запорізькій області зберегти стійкість та ефективно протистояти викликам воєнних умов.

В сучасних умовах формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств Запорізької області вимагає кардинальних змін у сфері інформаційних технологій. Успішне вирішення завдань сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, ефективності та ефективності ринкової поведінки, своєчасному виявленню потенційних конкурентів, забезпеченню множинності планів і

фінансових розрахунків, а також управління витратами виробництва, необхідність формування та реалізації інтегрованої системи прийняття корпоративних управлінських рішень.

Для реального виконання цього завдання необхідна відповідна технічна та людська підтримка для створення автоматизованих систем для відповідних послуг і робочих місць. Тобто перехід на нову комп'ютерну технологію, об'єднуючи основні техніко-економічні служби підприємства в інформаційному полі та додатково об'єднуючи мережі з іншими підрозділами, тобто створюючи інформаційну модель підприємства. Підприємства, що комплексно відображають усі господарські операції та різноманітні зв'язки.

Отже, організаційно-економічний механізм стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності для підприємств Запорізької області – це сукупність організаційно-економічних важелів, які впливають на економічні організаційні параметри системи управління, сприяючи формуванню та зміцненню економічного потенціалу організації, отриманню конкурентних переваг та підвищенню ефективності діяльності підприємства та бізнесу в цілому. Правильна організація господарської роботи підприємств сприятиме їх фінансовій стійкості в конкурентному середовищі. Порядок, у якому представлені різні етапи, є універсальним і, отже, дозволяє вивчити та впровадити зміни на підприємстві ретельно та комплексно для підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки до другого розділу

Формування стратегічних альтернатив для підприємств Запорізької області у воєнний час є складним завданням, оскільки воєнні умови можуть створювати серйозні виклики для економічної діяльності. Ми подаємо загальний огляд можливих напрямків стратегій, які можуть бути розглянуті:

–стабілізація діяльності: розробка та впровадження плану кризового

менеджменту для забезпечення безпеки персоналу та виробництва;

–перепрофілювання виробництва: оптимізація ланцюга постачання та переорієнтація виробництва на необхідні умови;

–розвиток альтернативних ринків: вивчення можливостей вивозу продукції на інші ринки або розвиток внутрішнього споживача;

–співпраця та об'єднання з іншими підприємствами для спільного вирішення викликів воєнного часу;

–розробка нових технологій: фокус на інноваціях та розвиток нових технологій для підвищення конкурентоспроможності.

–соціальна відповідальність: вживання заходів для підтримки місцевих спільнот та сприяння їх соціальному розвитку;

–гнучкі бізнес-моделі: розробка гнучких стратегій, які дозволяють швидко адаптуватися до змін в умовах воєнного часу;

–сприяння та виробництво товарів для армії: розгляд можливостей для виробництва та постачання товарів, необхідних для військових потреб;

–інтернаціоналізація, експорт, залучення іноземних інвестицій та розвиток експортних напрямків.

Важливо враховувати, що кожна стратегія повинна бути адаптована до конкретного підприємства та його галузі, а також до специфічних умов воєнного часу. Залежно від обставин, може бути важливим залучення консультантів із стратегічного управління та врахування думки експертів у галузі, щоб розробити оптимальний та ефективний план дій.

ВИСНОВКИ

Досліджено основні аспекти організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства:

–стратегічне управління: розробка чіткої стратегії, яка визначає мету і шляхи досягнення конкурентних переваг;

–організаційна структура: створення ефективної організаційної структури, яка відображає робочі процеси та забезпечує оптимальний розподіл функцій та відповідальностей;

–управлінський контроль: впровадження систем контролю за виконанням планів і досягненням цілей, що дозволяє вчасно реагувати на зміни та виправляти відхилення;

–фінансове управління: раціональне використання фінансових ресурсів, планування бюджету, аналіз фінансової діяльності;

–кадровий потенціал: формування ефективного командного складу, розвиток персоналу, стимулювання працівників;

–виробничий процес: оптимізація технологічних процесів та виробничих операцій для досягнення максимальної продуктивності та якості продукції;

–маркетинг і збут: розробка та реалізація стратегії маркетингу, аналіз ринкових умов, вивчення потреб споживачів;

–інновації та дослідження: впровадження нових ідей, технологій та підходів для підвищення конкурентоспроможності.

Застосування концептуального підходу до організаційно-економічного механізму формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства передбачає врахування специфіки контексту, в якому функціонує бізнес, що в свою чергу сприятиме ефективному вибору форм виконання завдань для

досягнення стратегічних цілей бізнесу підприємства. З огляду на це, для розуміння закономірності формування цих концептуальних підходів їх необхідно систематизувати за двома критеріями, а саме: за формою реалізації (управлінські, функціональні, системні, економічно ефективні та інноваційні); за формою результатів (потенційні, цілісні, соціальні, ресурсозбереження та розкриття прибутку).

Проаналізовано можливі впливи на організаційно-економічний механізм підприємств формування стратегічних альтернатив для забезпечення економічної ефективності діяльності українських підприємств в умовах війни:

- воєнні дії можуть призвести до дефіциту сировини, матеріалів та інших ресурсів, що може суттєво вплинути на виробничі процеси підприємств;

- у воєнний період споживачі можуть зменшити свої витрати, що може вплинути на попит на товари та послуги підприємств;

- зміни в логістичних ланцюгах: військові конфлікти можуть спричинити перерви в логістичних ланцюгах, ускладнюючи постачання і пошкоджуючи існуючі логістичні мережі;

- збитки та руйнування: воєнні події можуть призвести до фізичних збитків та руйнувань об'єктів підприємств, що вимагатиме реконструкції та відновлення;

- підвищення вартості капіталу: може зростати ризик, що призводить до збільшення вартості капіталу, зокрема вартості позик та інших фінансових ресурсів;

- втрати персоналу через евакуацію, поранення або втрату життя;

- міжнародна ізоляція: військовий конфлікт може спричинити ізоляцію регіону або країни, що може вплинути на зовнішньоекономічні зв'язки та міжнародну торгівлю.

Для протистояння цим викликам, при формуванні організаційно-економічного механізму підприємства повинні розглядати адаптаційні

стратегії, включаючи диверсифікацію джерел постачання, укладання стратегічних партнерств, вдосконалення кризового управління та збалансоване фінансове планування.

Підприємства, що опиняються в умовах воєнного конфлікту чи інших кризових ситуацій, повинні розглядати різні адаптаційні стратегії для забезпечення стійкості та продовження ефективної діяльності при формуванні організаційно-економічного механізму підприємства: диверсифікація бізнесу: розгляд можливостей розширення асортименту продукції або послуг, щоб зменшити залежність від конкретних ринків чи сировинних ресурсів; гнучкість виробництва: впровадження гнучких систем виробництва, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у попиті, технологічних обмежень та постачання ресурсів; резервування ресурсів: створення запасів сировини, матеріалів і інших ресурсів для забезпечення сталості виробництва під час можливих перерв у постачанні; розвиток альтернативних постачальників: знаходження та укладення контрактів з альтернативними постачальниками для зменшення ризику порушень ланцюгів постачання; глобальна диверсифікація: розширення ринків збуту за межі конфліктного регіону шляхом розвитку експортних ринків або укладання нових контрактів; робота в режимі онлайн: перехід до дистанційної роботи та використання онлайн-технологій для забезпечення неперервного бізнес-процесу; зміцнення кризового управління: розробка та вдосконалення планів кризового управління для ефективної реакції на виклики та збереження сталості бізнесу; фінансова стійкість: збереження фінансових резервів, укладання резервних фінансових угод та мінімізація заборгованості; співпраця та стратегічні партнерства: розвиток стратегічних партнерств і співпраці з іншими підприємствами для обміну ресурсами та експертними знаннями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абасс Джауд. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом будівельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Абасс К. Джауд ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків, 2016. с. 21-24.
2. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
3. Богацька Н. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства / Н. М. Богацька, О. А. Кричевська. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 655–658.
4. Бойко О. Б. Формування ефективного організаційного механізму управління машинобудівним підприємством. *Економічний аналіз*. 2015. № 2, т. 19. С. 26–32.
5. Брич В. Суть та елементи організаційно економічного механізму управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1. С. 248–252.
6. Брич В.Я. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств : монографія / В. Я. Брич, Л. В. Дерманська. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 180 с.
7. Брич В.Я. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку / В. Я. Брич, О. В. Борисяк. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172–179.
8. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.
9. Василюга С.М. Особливості формування стратегій розвитку для

малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 975. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7611> .

10. Васильєв О. В. Сучасні підходи формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства / О. В. Васильєв, І. С. Уваров . Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. пр. за матеріалами ІІ Інтернет-конференції 29 листопада 2019 р. Харків : НДІ ПЗІР НАПрНУ. С. 89-100. URL: <https://openarchive.nure.ua/items/b529bdf5-e371-4680-84ef-f7bf67d4a6bc>

11. Виклики майбутнього для промислового розвитку України: наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук Л.В. Дейнеко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електрон. дані. К., 2022. 184 с.

12. Височина М.В. Інформаційно-методичне забезпечення комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/34995>

13. Вітер О. М., Килин О. В., Стручок Н. М. Організаційно-економічний механізм підприємства як фактор конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6 (1). С. 32 – 37.

14. Голишева Є. О. Організаційно-економічний механізм управління споживчим капіталом підприємства / Є. О. Голишева, О. Ф. Грищенко. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 209–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_4_20

15. Голобородько А. Ю. Інтегративний розвиток підприємств: сутність та управління. *Облік і фінанси. Економіка та менеджмент*. 2022. Вип. 3(97). С. 95- 101. URL: <https://bit.ly/3NjoSSB>

16. Гончар О.І. Інноваційність сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу. *Підприємництво і торгівля : зб. наук. пр.* Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. Вип. 23. С. 77–81.

17. Гончар О.І. Організаційні засади моделювання потенціалу

підприємства. Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : матеріали XIII Міжнар. наук. пр. конф. (м. Хмельницький, 6–8 грудня 2018 р.). Хмельницький, 2018. с. 28-33.

18. Гончар О.І. Теоретичні засади формування ефективної системи управління економічним потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1 (264). С. 205–208.

19. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–348.

20. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.

21. Давимука О., Каракуц А., Щедрін Ю. Повоєнне відновлення економіки України. *Центр прикладних досліджень*. Київ. 2022. 39 с.

22. Джур О. Є. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємства космічної галузі. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 4 (62). С. 290–295.

23. Діденко Є. О. Основи стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства / Є. О. Діденко, А. А. Андрушко. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6670>.

24. Діденко Є. О. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості / Є. О. Діденко, Ю. С. Моторна. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6848>.

25. Діденко Є. О., Чумак О. В. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності функціонування підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7581>

26. Діденко Є.О. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства / Є. О. Діденко, Г. М. Когут. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7428>.

27. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економічна наука*. 2016. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf .

28. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / Л. Є. Довгань, Г. О. Дудукало. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 9. С. 253–258. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/2986>

29. Економіка України в умовах війни. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4

30. Єпіфанова І. Ю. Інноваційний потенціал як передумова сталого розвитку підприємства / І. Ю. Єпіфанова, Д. О. Гладка. Інформаційно-методичне забезпечення функціонування соціально-економічних систем різного рівня: колективна монографія / за заг. ред. О. К. Єлісеєва. Д.: ЛІРА, 2018. 309 с. п. 1.2. С. 20–31.

31. Єпіфанова І. Ю. Організаційно-економічний механізм управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 78–82.

32. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення: монографія / І. Ю. Єпіфанова. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.

33. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбка. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова*. 2017. Т. 22, вип. 2 (55). С. 99–103.

34. Єременко О. М. Щодо формування організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах маркетингової орієнтації / О. М. Єременко, В. В. Хороших. *Менеджер*. 2015. № 1. С. 169–173.

35. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 423–427.

36. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26 С. 149–153.

37. Завадських Г. М. Вплив децентралізації на соціально-економічний розвиток ОТГ Запорізької області. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2021. №1 (43). С.36-45.

38. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Перспективи інноваційного розвитку Запорізької області. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 4 (34). С. 33-39.

39. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

40. Ілляшенко Н. С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства / Н. С. Ілляшенко, А. С. Росохата. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3737>.

41. Ільницький Д. Є. Організаційно-економічний механізм управління процесами енергозабезпечення діяльності підприємств з використанням нетрадиційних і відновлювальних джерел енергії / Д. Є. Ільницький, У. Ю. Палійчук, Р. М. Псюк, М. М. Мельницький. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2017. № 2 (16). С. 52–58.

42. Каліна І. І. Організаційно-економічний механізм ефективного управління машинобудівним підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9 (123). С. 130–134.

43. Карачина Н.П. Організаційно-економічний механізм: проблематика термінології / Н. П. Карачина, А. В. Вітюк. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 10. Вип. 125. С. 27–29.

44. Карачина, Н. П., & Сметанюк, О. А. (2018). Теоретико-методичні

засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. *Економічний простір*. (143). С. 148-159. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/76>

45. Кирилюк І. М. Сутність і чинники формування організаційно-економічного механізму забезпечення якості продукції тваринництва. *Агросвіт*. 2017. № 19–20. С. 51–62.

46. Колісниченко П. Т. Принципи формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12 (1). С. 163–166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%281%29_38

47. Комарова К. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України / К. В. Комарова, Н. В. Ковальчук. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30.

48. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf

49. Крикавський Є. В. Адаптивність як чинник стратегічної успішності підприємств в епоху цифрових технологій / Є. В. Крикавський, Н. Ю. Глинський, О. Б. Гірна. *Маркетинг цифрові технології: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 26–27 травня 2016 р.)*. Одеса, 2016. С. 94–96.

50. Кузнецова І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура. *Вісник соціально економічних досліджень*. Одеса : ОНЕУ, 2016. Вип. 1 (60). С. 142–149.

51. Кузнецова І. О. Теоретичні основи управління стійким розвитком сучасних організацій / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш // *Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш*. Харків : «Діса

плюс», 2020. С. 6–17.

52. Куцик П. О., Герега О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 99 – 104.

53. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954> .

54. Мальчик М. В. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів / М.В. Мальчик, І.О. Оплачко. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика». 2018. № 892. С. 140–148.

55. Насад Н.В., Таш Ф. Економічний механізм діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. No 3-4(40), 2022. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2733/2626>

56. Обґрунтування механізму управління інформаційним потенціалом підприємства на засадах синергетики / О. І. Гончар, А. В. Битий. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: [колективна монографія / за заг. ред. Г. М. Тарасюк. Житомир: ЖДТУ, 2016. С. 423–430.*

57. Овод Л.В. Сучасна парадигма організаційно-економічного механізму управління амортизаційною політикою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3, т. 1. С. 146–150.

58. Олійник Т. І. Концепція моніторингу організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 5–9.

59. Омельченко А.І. Особливості формування організаційно-економічного механізму технологічного розвитку промислових

підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 7–73.

60. Онокало В.Г. Ефективність діяльності підприємства та теоретичні підходи до її оцінки. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19. URL: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiE7qv_wZ_iAhUGpIsKHUrMCgUQFjACegQIBRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.marketinfr.od.ua%2Fjournals%2F2018%2F19_2018_ukr%2F49.pdf&usg=AOvVaw3EJDFcl_ugO1iR-kAdSntI

61. Панухник О. В. Організаційно-економічна підсистема механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств / О. В. Панухник, У. М. Плекан. Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки : зб. наук. пр. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 12–13 квітня 2016 р.). Дніпро : НМетАУ, 2016. Ч. 4. С. 323–327.

62. Пархоμεць М. К. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: монографія / М. К. Пархоμεць, В. В. Гудак. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 256 с.

63. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 16. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1923-pilipenko-s-m-teoretichni-zasadi-otsinki-efektivnosti-diyalnosti-pidpriemstva>

64. Полозова Т. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса. 2017. № 23. Ч. 1. С. 126–131.

65. Полозова Т. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості / Т. В. Полозова, Ю. В. Овсюченко. *Вісник МСУ. Економічні науки*. 2005. № 1–2, т. VIII. С. 63–65. URL:

http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558ua/?op=1&z=3737

66. Потапюк І. П., Помаз Ю. В., Поровай І. В., Пушкар А. С. Організаційно-економічний механізм конкурентоспроможності підприємства як невід'ємний елемент її забезпечення. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 114 – 119.

67. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська]; за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с.

68. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства / *Українська правда* : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

69. Савіна С. С. Організаційно-економічний механізм управління підприємством молочної промисловості. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 3 (69). Т. 2. С. 162–167.

70. Савченко О. В., Соловійов В. П. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2635>

71. Сватюк О. Р. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3–4. С. 234–242.

72. Селезньова О. О. Розвиток організаційно-економічного механізму управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6, ч. 3. С. 23–26.

73. Середовище формування організаційно-економічного механізму управління підприємством / Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27–28 грудня 2019

р.). Інститут інноваційної освіти, 2019 р. с. 165-166.

74. Сидорчук І. П. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / І. П. Сидорчук. Хмельницький, 2016. 21 с.

75. Солоха Д. В. Основні підходи формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку / Д. В. Солоха, О. В. Белякова. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 84–87.

76. Структура організаційного механізму управління підприємством / Становлення нової економіки в сучасних умовах: особливості, напрями та пріоритети: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 29 лютого 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020 р. с. 88-90.

77. Тирінов А. В. Багатоаспектність оцінки організаційно-економічного механізму для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 2 (180). С. 71–74.

78. Турило А. А. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 14. С. 93–96.

79. Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства / О. О. Орлов, О. І. Гончар, С. В. Ковальчук, Є. Г. Рясних. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2017. 552 с. С. 218–272.

80. Хан Т. Ф. Організаційно-економічне забезпечення ефективного використання енергетичних ресурсів на прикладі машинобудівних підприємств: автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. Ф. Хан. Харків, 2016. 20 с.

81. Хмарська, І., Кучерява. К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. (42). С. 31-42.

82. Цуркан С. М. Сутність та складові елементи організаційно-

економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2 (1). С. 62–73.

83. Шпак Я. О. Інноваційний потенціал підприємства як основа управління розвитком / Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / В. Я. Брич, Х. А. Снігур, Я. О. Шпак, М. М. Тисько. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 24-33

84. Шпак Я. Суть та елементи організаційно економічного механізму управління підприємством / В. Брич, Я. Шпак. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1. С. 248–252

85. Шпак Я. Формування елементів організаційно економічного – механізму управління підприємством. *Modern Scientific Researches*. 2018. – Issue № 6, part 4. P. 21–31

86. Шпак Я. Функціональний склад організаційно-економічного механізму управління підприємством. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права : зб. тез допов. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 26 березня 2020 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2020 р. с. 27-29