

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БОЛГРАД-АВІА»)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності
073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
адміністрування діяльності
суб'єктів господарювання»
Мурашко Ірини Сергіївни
Керівник:
к.пед.н., доц. Яковенко О. І.
Рецензент: к.е.н., доц. Гілка У. Л.

Ізмаїл – 2024

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри української фізичної культури та туристичної діяльності
(назва випускової кафедри)

протокол № 9 від «09» січня 2024р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«25» січня 2024р.

Оцінка 94 відмінно
(за стобальною шкалою) (за трьохбальною шкалою)

Голова ЕК

Яковенко О.І.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Економічна сутність організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку	7
1.2. Принципи формування та функції організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку.....	13
1.3. Методика оцінки ефективності організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БОЛГРАД-АВІА».....	23
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Болград-Авіа».....	23
2.2. Оцінка фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Болград-Авіа».....	32
2.3. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Болград-Авіа».....	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БОЛГРАД-АВІА».....	45
3.1. Розвиток організаційно-методичних підходів до формування механізму стійкого розвитку підприємств.....	45
3.2. Розробка заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Болград-Авіа».....	50
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	55
Висновки.....	63
Список використаних джерел.....	66
Додатки.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідною умовою подолання кризових явищ в економіці України є ефективне функціонування підприємств, якого можна досягнути шляхом переходу вітчизняних підприємств до стійкого розвитку, що потребує розроблення механізму стійкого розвитку підприємств України. Сучасні умови господарювання зумовлюють важливість стійкого розвитку підприємств, оскільки є передумовою їх довгострокового успіху.

Разом з тим сучасна бізнес-ситуація характеризується екологічними, економічними, соціальними та енергетичними кризами, нестабільністю зовнішнього середовища, постійними трансформаційними процесами суспільства як на глобальному, так і на національному рівнях, що вимагає пошуку шляхів формування ефективного організаційно-економічного механізму стійкого розвитку.

Значний внесок у розвиток концепції стійкого розвитку та формування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку зробили С. А. Бондаренко[6], А. М. Верегун, І. О. Тарасенко [12], В. М. Геєць [14], І. П. Малик, Т. М. Вецко [43], О. І. Маслак, Я. Ю. Яковенко, П. І. Сокурєнко [48] та інші. Разом з тим, деякі важливі теоретико-методологічні та практичні питання щодо формування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств були проігноровані, особливо визначення поняття «організаційно-економічний механізм стійкого розвитку підприємств», дослідження факторів, які здійснюють вплив на формування стійкого розвитку компанії, розробку алгоритмів його реалізації.

Мета дослідження: вивчити теоретико-методичні засади формування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств, а також здійснивши оцінку стійкого розвитку ТОВ «Болград-Авіа», розробити шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму його стійкого розвитку.

Для досягнення мети у роботі поставлені такі **завдання:**

-вивчити теоретико-методичні засади формування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку;

-оцінити рівень фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Болград-Авіа»;

-оцінити ефективність діяльності ТОВ «Болград-Авіа»;

-визначити основні напрямки удосконалення діяльності ДП «Ізмаїльське лісове господарство»;

-розробити шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємства ТОВ «Болград-Авіа».

Об'єктом дослідження є стійкий розвиток підприємства. **Предметом дослідження** є формування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств.

Методи дослідження. Під час дослідження теоретико-методичних засад формування механізму стійкого розвитку підприємств були використані такі загальні та специфічні методи дослідження, а саме: аргументація, опис, та узагальнення. Для надання організаційно-економічної характеристики ТОВ «Болград-Авіа», аналізу фінансової стійкості, платоспроможності, та ефективності діяльності ТОВ «Болград-Авіа» були застосовані методи спостереження, графічний метод, групування, коефіцієнтного аналізу, порівняння. Під час розробки шляхів удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ТОВ «Болград-Авіа» застосовувались методи спостереження, узагальнення, аргументації, факторного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та розроблені заходи сприятимуть удосконаленню організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ТОВ «Болград-Авіа».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

-XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (м. Ізмаїл, 18 травня 2023 р.) на тему: «Теоретичні аспекти розробки та впровадження організаційно–економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства»;

- надруковано наукову статтю «Principles of Formation and Functions of the Mechanism of Sustainable Development of Enterprises of the Danube Region». *Journal of Danubian Studies and Research*.

-Надруковано тези доповідей «До питання принципів формування та функцій механізму стійкого розвитку підприємств Дунайського регіону». *Матеріали ІХ Національної науково-практичної конференції «Проблеми і виклики економіки регіону в умовах глобалізації», м. Комрат*

- Міжнародній науково-практичній конференції ІХ Дунайські наукові читання «Українська Бессарабія як модель полікультурного розвитку держави» (20 грудня 2023 р.) на тему: «Стійкий розвиток підприємств Бессарабії як основа їх економічного зростання».

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список літератури та додатки. Кваліфікаційна робота викладена на 72 сторінках друкованого тексту, та включає 15 рисунків і 19 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку

Передумовою подолання кризових явищ в українській економіці є ефективне функціонування та стійкий розвиток підприємств, що може бути забезпечено дієвим організаційно-економічним механізмом.

Питання створення механізмів розвитку та управління підприємствами перебуває в центрі наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених. Однак, проаналізувавши наукові дослідження різних вчених, ми дійшли висновку, що єдиного визначення не існує. На нашу думку, визначення поняття "організаційно-економічний механізм стійкого розвитку підприємств" слід формулювати на основі трактування таких складових, як "організаційно-економічний механізм розвитку підприємств" та "стійкий розвиток підприємств".

Розглянувши та узагальнивши існуючі підходи до визначення стійкого розвитку, було викремлено декілька підходів: стійкий розвиток як економічне зростання, стійкий розвиток як механізм адаптації, стійкий розвиток як "соціо-еколого-економічна система" та як ефективне використання фінансових ресурсів (таблиця 1.1).

Дослідження трактування поняття стійкого розвитку підприємствами дозволило виявити такі неузгоджені питання, як:

1. більшість науковців розглядають стійкий розвиток підприємств переважно з точки зору економічного та фінансового розвитку;
2. серед авторів немає єдиного трактування складових стійкого розвитку. Зокрема, вони розрізняють економічну, виробничу, інформаційну, інноваційну, інвестиційну, екологічну та соціальну складові. На противагу

цьому, концепція стійкого розвитку ООН розрізняє економічну, екологічну та соціальну складові.

3) деякі науковці розглядають досягнення екологічного та соціального розвитку як соціальну відповідальність. Тобто, це є постійним обов'язком компаній і може навіть виступати як дестимулятор їх розвитку, оскільки вимагає від них вилучення фінансових ресурсів з виробничо-комерційної діяльності для досягнення певних соціальних та екологічних цілей, що виходять за рамки власних прибутків. Водночас, питання про те, як компанії можуть отримати вигоду від триєдиного економічного, екологічного та соціального розвитку не є до кінця зрозумілим.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення стійкого розвитку

Підходи	Автори
Економічне зростання	Я. Ю.Яковенко, О. І. Маслак, П. І. Сокурєнко [48, с.711], С. А. Бондаренко [6, с.335], В. М. Боронос, Ю. М. Шкодїна [7, с.660]
Адаптаційний механїзм	Ю. В. Комлевої [33], Л. А. Квятковська [27, с.87], І. П. Малик, Т. М. Вецько [43]
еколого-соціо-економічна система	Н. Б. Кирич, Л. М. Мельник, О. Б. Погайдак [28, с.153], В. М. Геєць [14, с.33]
Ефективність використання фінансових ресурсів	Л. А. Костирко [35, с.15], Х.Р. Гальчак [13, с.71], О. В. Глушко [15, с.10], Артеменко Л. Л., Дїдик А. М. [20, с.67]

Джерело: розроблено авторами за даними [6, 7, 13, 14, 15, 20, 27, 28, 33, 35, 43, 48]

Дослідивши поняття «стійкий розвиток підприємств», було визначено, що найбільшу увагу слід приділити дослідженням стійкого розвитку в контексті триєдиного соціального, економічного та екологічного розвитку відповідно до концепції стійкого розвитку ООН:

- 1) стійкий розвиток країни може бути досягнутий лише за умови досягнення стійкого розвитку підприємствами цієї країни.
- 2) досягнення стійкого розвитку підприємствами передбачає довгострокове уникнення кризових ситуацій та соціальної відповідальності перед суспільством.

3) визначивши три основні підсистеми підприємства (економічну, екологічну та соціальну), можна своєчасно ідентифікувати всі фактори, що впливають на економічну діяльність підприємств.

Стійкий розвиток підприємств - це розвиток, який гарантує розширений процес відтворення, механізм адаптації до впливу різних збурень, скоординований розвиток, спрямований на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей використання ресурсів, економічних, екологічних та соціальних факторів, які приносять користь підприємству, та соціальних факторів, які приносять користь суспільству. Узагальнюючи існуючі підходи до трактування поняття "стійкий розвиток", були викоремлені такі його ознаки, як гармонійний та збалансований розвиток. Гармонійний та збалансований розвиток гарантує розширений відтворювальний процес в умовах різноманітних збурюючих впливів та забезпечує досягнення стратегічної мети використання економічних, екологічних, соціальних та енергетичних ресурсів підприємства на користь підприємства та суспільства, з акцентом на підвищення ефективності існуючих видів діяльності.

На основі результатів дослідження існуючих підходів можна сформулювати визначення стійкого розвитку підприємств як збалансованого процесу розвитку, що передбачає кількісні зміни та якісну адаптацію. Цей процес реалізується шляхом гарантування розширеного відтворювального процесу за різних збурюючих впливів, забезпечення гармонійного підвищення ефективності поточної діяльності та досягнення стратегічної мети використання економічних, екологічних, соціальних та енергетичних ресурсів на користь підприємства та суспільства.

Як свідчать дослідження щодо трактування поняття "механізм розвитку підприємства", у науковій літературі відсутнє єдине розуміння цього поняття.

В економічній науці поняття "механізм" з'явилося наприкінці 1960-х років. Використання терміну "механізм" економістами було мотивовано необхідністю описати взаємодію соціальних і виробничих процесів.

Організаційно-економічний механізм визначається як сукупність економічних методів, форм, прийомів, важелів та інструментів, які впливають на економічні відносини та процеси на підприємстві з метою забезпечення ефективності бізнес-процесів. Зокрема, на думку Л. Ю. Валага, "організаційно-економічний механізм" - це система елементів (цілей, функцій, методів, організаційних структур, суб'єктів) та об'єктів управління, де відбувається необхідне об'єктивне перетворення впливу елементів управління на стан або реакцію об'єктів управління, а також входів і виходів [10]. Л. П. Артеменко та А. С. Піддубна визначає господарський механізм як конкретну, складно організовану систему, що перетворює наявні вхідні умови в бажані вихідні результати [2, с. 261].

На думку Г. М. Дудукало [23, с.7], механізм управління фінансовою стійкістю підприємства є однією з частин системи управління підприємство, яка здійснює вплив на фактори, від яких залежать загальні результати діяльності підприємства. Г. М. Дудукало визначає цей механізм як сукупність дій і прийомів організаційно-економічного характеру, спрямованих на забезпечення стійкого економічного зростання та одночасне підтримання збалансованості бізнес-процесів

І. М. Кіпіоро [29, с.115] визначає поняття "механізми формування стратегії розвитку промислових підприємств" як цілепокладання, бізнес-процеси та організаційне проектування; П. Т. Колісніченко дає схоже визначення механізмів формування стратегії розвитку економічних систем [31, с.165].

Д. В. Крилов уточнює поняття організаційно-економічного механізму та визначає цю категорію як систему одночасно організованих і регульованих подій, явищ і процесів, які підпорядковуються законам, мають мету, певну структуру і за її допомогою досягаються поставлені цілі [36, с. 7].

Т. І. Кузь [38, с.64] механізм управління визначає сукупністю форм, методів, структур і засобів, за допомогою яких взаємопов'язуються та узгоджуються суспільні, колективні та приватні інтереси, пов'язані між

собою спільними цілями, що забезпечують функціонування та розвиток підприємства як соціально-економічної системи.

Ю. В. Лисенко, П. О. Єгоров [40, с.86] визначає організаційно-економічний механізм як сукупність формальних і неформальних правил, процедур, методів, форм, важелів і функцій (або систем) управління економічними відносинами на різних рівнях. О. В. Лясковець [41, с.115] також досліджує поняття "механізм розвитку", який, на її думку, є найбільш активною частиною системи управління, яка є спроможною до забезпечення цілеспрямованного розвитку підприємства. І. П. Малик, Т. М. Вецко [43, с.65] розглядають механізм забезпечення сталого розвитку, що є системою методів (способів і прийомів) та моделей забезпечення ефективності управління. Узагальнений підхід до визначення понять «організаційно-економічний механізм» дозволяє визначити такі його основні ознаки (рис. 1.1).

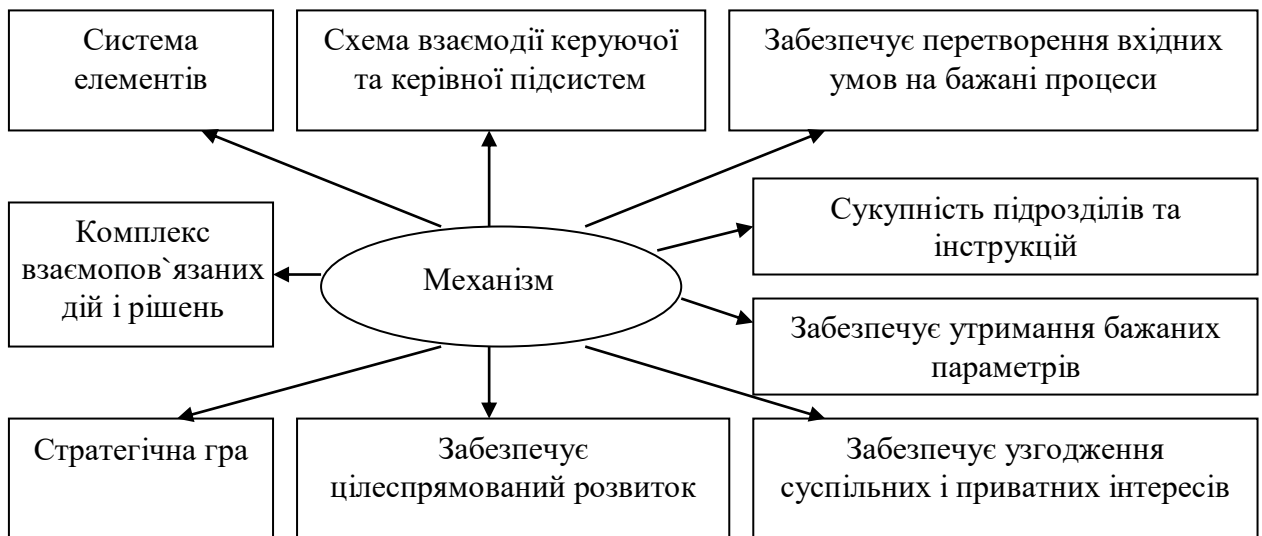


Рис. 1.1. Дослідження змісту поняття «організаційно-економічний механізм»

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 10, 23, 29, 31, 36, 38, 40, 41, 43]

1) Механізм - це система таких елементів, як цілі, завдання, функції, методи, організаційні структури, суб'єкти, державний контроль, процедури, важелі, інструменти, моделі, підходи, принципи, напрями розвитку,

потенціал, ресурси, формальні та неформальні правила, інструменти управління, форми, структури та об'єкти;

2) Механізм - це способи взаємодії керуючої та керованої підсистем шляхом практичного застосування методів впливу та важелів;

3) Механізм використовуються для перетворення вхідних умов у бажані процеси та впливу на фактори; механізми є рушійними силами факторів зовнішнього середовища;

4) Механізм узгоджує публічні та приватні інтереси, взаємодіє зі сторонами та розв'язує суперечності у суспільному виробництві

5) Механізм забезпечує цілеспрямований розвиток через збалансованість бізнес-процесів та їх високу ефективність;

6) Механізм - це комплекс взаємопов'язаних управлінських дій і рішень, сукупність конкретних форм відносин і система організаційно-управлінських, правових та фінансово-економічних важелів;

7) Механізм є стратегічною грою і є формою цієї гри;

8) Механізм є сукупністю підрозділів підприємства (або переліком посадових осіб), інструкцій, інформації та засобів, які генерують обов'язкові для всіх працівників вказівки;

9) Механізми забезпечують утримання параметрів у безпечних для підприємства, навколишнього середовища та суспільства межах.

система, яка через сукупність властивих їй важелів, способів, а також «навичок» та «досвіду» здатна до перетворення вхідних ресурсів та інформації на готову продукцію, послуги, товари. Причому результат такого перетворення можливо прогнозувати з урахуванням «навичок» та «досвіду» системи або її можливих «хвороб».

Дослідивши та узагальнивши погляди науковців на трактування понять «стійкий розвиток», «економічний механізм», «механізм розвитку», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», сформульоване власне бачення дефініції організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємства, як динамічної системи

взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, яка, отримуючи ресурси та інформацію з зовнішнього та внутрішнього середовища, впливає на них з використанням певних принципів, «навичок» та «досвіду», і спрямованої на забезпечення збалансованості та рівноваги у отриманні економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності в залежності від стратегічних цілей підприємства та стійкого розвитку.

1.2. Принципи формування та функції організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку

Перехід підприємств до стійкого розвитку є запорукою ефективного уникнення кризових явищ та посилення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Поняття стійкого розвитку підприємств є дуже широким і включає в себе необхідність ефективного управління економічною, соціальною та екологічною підсистемами підприємств. Оскільки екологічні міркування і забезпечення якісного соціального розвитку є основними умовами виживання підприємств в європейських країнах, нехтування екологічним і соціальним розвитком може серйозно ускладнити вихід підприємств на європейський ринок. Тому існує потреба у створенні механізму стійкого розвитку підприємств, а також необхідно визначити принципи та функції створення механізму стійкого розвитку.

За даними фахової літератури, принципами функціонування механізму стійкого розвитку є системність і комплексність, ефективність, результативність, оптимальність, гнучкість, цілеспрямованість і стратегічна спрямованість, варіативність, ієрархічність, керованість і відповідальність, принцип ключових ланок, інклюзивний розвиток і самоорганізація та еволюційна структура.

П.Т. Колісніченко принципами механізму управління економічною безпекою називає системність, інноваційність розвитку системи, цілісність, адаптивність, ефективність та результативність, адекватність захисту,

дотримання ділової етики та збалансованість [31, с.164]. В. С. Пономаренко визначає принципи формування комплексного механізму управління підприємницькою діяльністю наступним чином: системної комплексності, дуальності, об'єктивності, нормативності, узгодженості та взаємопідтримки, перспективності, гнучкості та адаптивності, інформативності, мотивації, відповідальності, конкретності, принципи розвитку потенціалу [53, с. 193]; Л.П. Артеменко та А.С. Піддубна визначила принципи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю як комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність [2, с. 261]; Т. Кузь - принципи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю [2, с. 262]. Т. І. Кузь до принципів організаційно-економічних механізмів інноваційного розвитку відносить науково-методичне формування, ієрархічність, об'єктивність, вибір напрямку конкурентних переваг, комплексність, ефективність, системність, збалансованість інтересів, ресурсне забезпечення, розуміння поточної ситуації, тривалість, визнання та пріоритетність [38, с. 63].

Л. А. Костирко дослідив принципи стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств і виокремив такі: збалансованість економічних, соціальних та екологічних факторів; синергетичний підхід до поєднання економічних і природних ресурсів; застосування системного підходу до управління з цільовою програмою; розширене відтворення; регулювання поєднання державних і ринкових механізмів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, поглиблення зв'язків між різними галузевими структурами [35, с. 17].

Отже, на основі узагальнення існуючих підходів до принципів стійкого розвитку вважаємо за доцільне сформулювати трирівневу систему принципів механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств (рис. 1.2).

Фактична реалізація завдань організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств відбувається через виконання функцій. Різні дослідники виділяють різні групи функцій механізму.

Принципи механізму стійкого розвитку підприємств

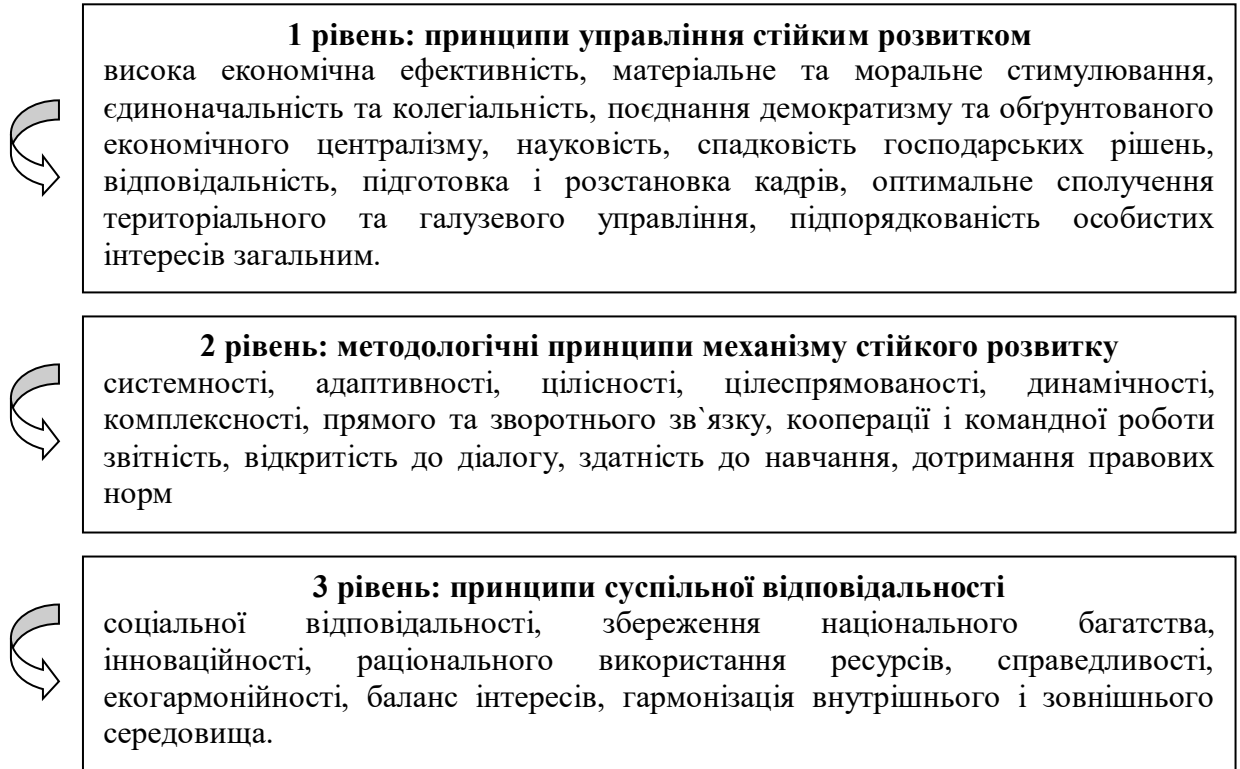


Рис. 1.2. Система принципів механізму стійкого розвитку підприємств

Джерело: розроблено авторами за даними [2, 31, 35, 38, 53]

Наприклад, Ю. В. Комлева розрізняє загальносистемні функції (планування, організація, мотивація, координація, контроль) та специфічні функції (організація, прогнозування) [33]. Г. М. Дудукало виділяє такі функції механізмів управління розвитком цілепокладання, аналіз ситуації, оцінка та прогнозування розвитку підприємства, планування, розробка та управління розвитком підприємства, організація, координація структурних складових механізмів управління розвитком, прийняття відповідних рішень щодо регулювання загальних механізмів та їх структурних складових [23, с.9]; А. М. Дідик А. М., Л. П. Артеменко з позицій економічної теорії дають визначення організаційно-економічних механізмів та виділяють наступні функції [20, с.64] використання економічних законів, вирішення соціально-економічних протиріч, реалізація відносин власності, всебічний розвиток

людини, її потреб, інтересів і стимулів; Л. Ю. Валага вважає, що механізм розвитку підприємства забезпечує реалізацію потенціалу, який має кожне підприємство, сприяє розвитку конкуренції і співробітництва між ними у використанні науково-технічного потенціалу, самоорганізація системи ринкової конкуренції, самостійність процесу управління, раціоналізація відтворювального процесу шляхом створення відповідної системи державного регулювання економіки, забезпечення збалансованості між підприємствами і пропорційності в межах виробництва [10].

Узагальнивши погляди дослідників на функції організаційно-економічного механізму і, зокрема, організаційно-економічного механізму стійкого розвитку, вважаємо за доцільне виокремити такі групи, як функції управління стійким розвитком підприємств та функції забезпечення стійкого розвитку (рис. 1.3).

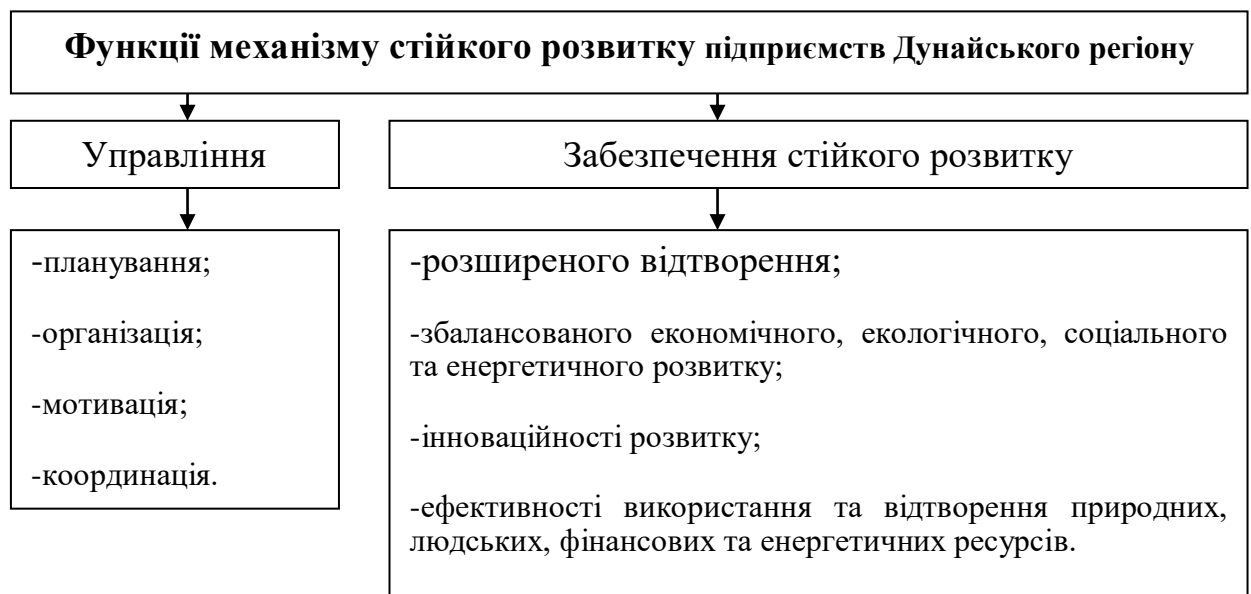


Рис. 1.3. Функції механізму стійкого розвитку підприємств

Джерело: розроблено авторами за даними [10, 20, 23, 33]

Таким чином, розробка ефективного організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств потребує визначення принципів та функції механізму стійкого розвитку. На підставі проведеного дослідження існуючих підходів до визначення принципів формування механізмів та

принципів стійкого розвитку, була розроблена трирівнева система принципів організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств, яка включає принципи управління, методологічні принципи та принципи суспільної відповідальності. Дотримання визначених принципів сприяє створенню дієвого механізму стійкого розвитку та ефективному управлінню стійким розвитком. Функції механізму стійкого розвитку також, на нашу думку, повинні включати як функції управління, так і функції забезпечення стійкого розвитку.

1.3. Методика оцінки ефективності організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства

Для оцінки ефективності механізму стійкого розвитку підприємств використовується система показників. У науковій літературі відсутнє єдине розуміння набору показників, які доцільно використовувати для оцінки ефективності механізму стійкого розвитку підприємств.

Наприклад, на думку С. А. Бондаренко [6], комплексна оцінка системи показників оцінки стійкого розвитку підприємств включає такі групи: технічні, фінансові, соціальні та екологічні аспекти. Усі групи показників С. А. Бондаренко [6] поділяє на кількісні та якісні.

Х. Р. Гальчак [39, с.127], аналізуючи підходи до оцінки стійкого розвитку підприємств, зазначає, що на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до її оцінки. Основними проблемами, пов'язаними з такою оцінкою, є: відсутність єдиної типології економічної стійкості та методів її оцінки; відсутність науково обґрунтованих допустимих значень для кожного виду стійкості; невизначеність в інтерпретації результатів показників економічної стійкості; неврахування розвитку кризового процесу та причин виникнення кризи на підприємстві тощо. У системі індикаторів автори виділяють такі напрями: виробничі індикатори, технологічні та майнові індикатори, кадрові індикатори, соціальні індикатори, фінансові індикатори, індикатори

матеріального забезпечення, маркетингові індикатори, індикатори зовнішньоекономічної діяльності, індикатори капіталозабезпечення та кризові процеси.

А. М. Верегун, І. О. Тарасенко І. О. [12, с.209] також використовують показники рентабельності продажів, рентабельності активів, ліквідності, фінансової стійкості.

О. В. Глушко [15, с.10] пропонує використовувати для діагностики стійкості підприємства групи показників оцінки ефективності: виробництва, економіки, фінансів, організації та інвестицій, інновацій.

А. М. Дідик, Л. П. Артеменко [20, с. 69] пропонують для визначення рівня стійкості підприємства використовувати показники, пов'язані з такими складовими: управлінсько-організаційною, фінансовою, ринковою, виробничою, діловою та зваженими інтегральними показниками.

Л. А. Квятковська [27, с.87] вважає, що оцінка стійкого розвитку підприємств має базуватися на системному підході, який дозволяє виділити індикатори взаємодії.

Особливості підходу авторів Н. Б. Кирич, Л. М. Мельник, О. Б. Погайдак [28, с.153] полягають у використанні блоку показників, що характеризують шість аспектів діяльності компанії ("економічно-фінансовий", "клієнтський", "екологічна безпека", "бізнес-процеси", "людські ресурси" та "соціальний розвиток") і формують "інформаційну панель", яка використовується менеджерами та керівниками для обґрунтування господарських рішень та аналізу ефективності діяльності. Система показників "інформаційної панелі" повинна включати лише найбільш важливі (ключові) показники результативності, а система показників результативності, що відображається у звіті зі стійкого розвитку, повинна надавати детальний опис діяльності компанії та формуватися відповідно до вимог визначених критеріїв з метою надання зацікавленим сторонам вичерпної інформації про стійкий розвиток компанії.

Цікавий підхід у контексті врахування внутрішніх та зовнішніх впливів на стійкий розвиток підприємства запропонував Л. А. Костирко [35, с.16]. Оскільки цей показник стосується двох аспектів діяльності підприємства - виробництва та реалізації продукції - його доцільно пов'язувати з виробничою функцією підприємства та функцією споживання, яка визначає попит на його продукцію. Зв'язок між показником виробництва та виробничою і споживчою функціями відображає вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на стійкий розвиток підприємства відповідно.

О. В. Мазуренко [42, с.133] зазначає, що для оцінки стійкого розвитку необхідно розраховувати мультиплікативний ефект, який базується на добутку позитивного та негативного ефектів від забезпечення стійкості підприємства.

О. І. Маслак, Я. Ю. Яковенко, П. І. Сокурєнко [48, с.712] аналізують комплексну систему складових оцінки стійкого розвитку, виокремлюючи економічну та соціальну складові. Дослідження базується на комплексі показників соціально-економічного розвитку. Запропоновано розраховувати коефіцієнти синергії на основі набору індикаторів соціально-економічного розвитку.

Я. М. Мартинишин, Є. Я. Коваленко [45, с. 9] пропонують систему індикаторів стійкого розвитку, що складається з двох рівнів: мікроекономічного та макроекономічного. До групи макроекономічних показників, що характеризують стійкість підприємств у зовнішньому середовищі, входять економічні, соціальні, політичні, правові, ринкові показники та показники ризику. До групи мікроекономічних показників, що характеризують внутрішню стійкість підприємств, належать організаційно-технічні, кадрові, економічні та фінансові показники.

Наприклад, О. Г. Мельник [49, с.121] визначає наступні коефіцієнти, що характеризують складову стійкості: управлінський, фінансовий, інноваційний, маркетинговий, виробничий та операційний.

В. С. Пономаренко [53, с.39] наголошує на важливості оптимальної кількості показників для оцінки стійкого розвитку підприємства та рекомендує використовувати наступні показники: ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності, ділової активності тощо.

І. П. Малик, Т. М. Вецко [43, с.65] визначає такі показники стійкого розвитку: 1) стан, який характеризує реальність діяльності підприємства без зазначення тенденцій; 2) результативність, що дозволяє оцінити значення певних показників відносно результатів діяльності підприємства; 3) динаміка, що характеризує темпи зміни та зростання; 4) кількісні: кількісні показники певних процесів; 5) якісні: характеризують ефективність певного процесу; 7) консолідовані: визначають економічні процеси держави, галузі чи регіону (території).

Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула [50, с. 155] пропонують класифікацію показників стійкого розвитку за такими напрямками: індикатори організаційних факторів (управління, людські ресурси, мотивація, інформація та комунікації), індикатори економічних факторів (фінанси, інновації, інвестиції, маркетинг), технології та навички, навколишнє середовище.

О.В. Лясковець [41, с.178] пропонує використовувати наступні моделі для прогнозування стійкого розвитку підприємств: Модель Е. Альтмана, модель Р. Ріса, модель Р. Тафлера та Г. Тішоу, модель Г. Спрінгейта, система показників У. Бівера та ін.

Узагальнивши підходи до набору індикаторів стійкого розвитку, запропоновано систему індикаторів оцінки стійкого розвитку (рис. 1.4).

Таким чином, за ступенем узагальнення показники оцінки ефективності організаційно-економічного механізму стійкого розвитку поділяються на одиничні та інтегральні. За характеристикою властивостей об'єктів дослідження показники оцінки ефективності організаційно-економічного механізму стійкого розвитку поділяються на кількісні та якісні.

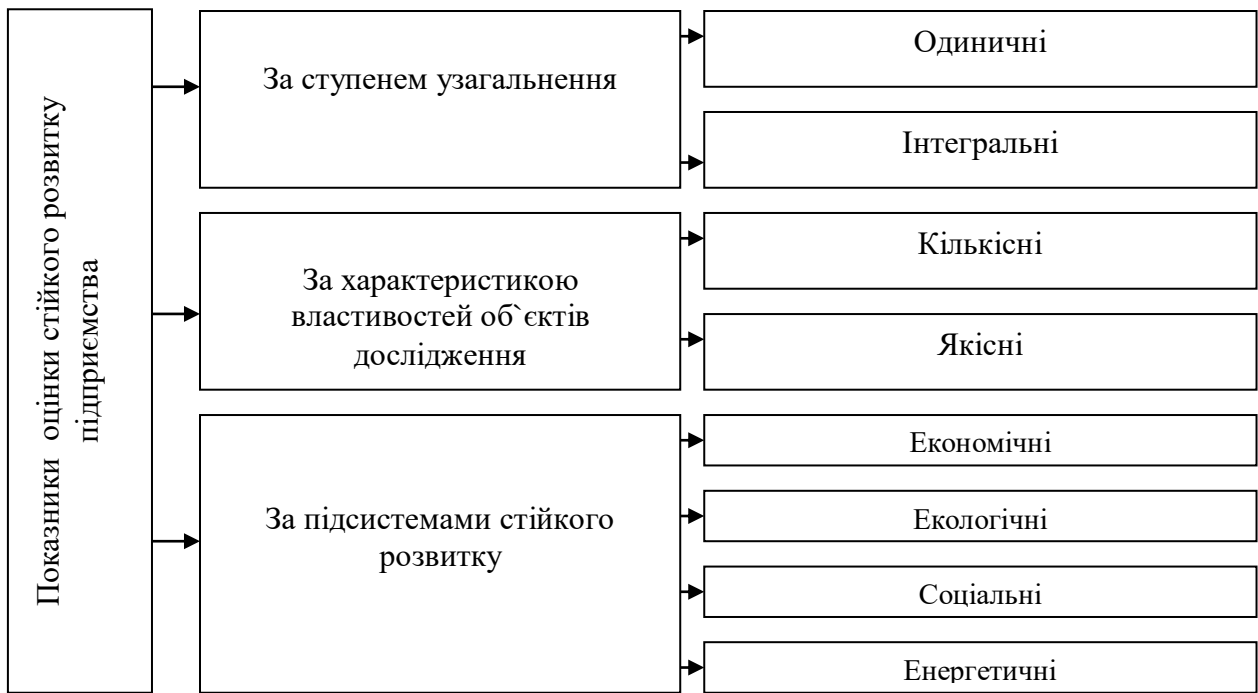


Рис. 1.4. Система показників оцінки ефективності організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами за даними [6, 12, 15, 20, 27, 28, 35, 39, 41, 42, 43, 45, 48, 49, 50, 53]

Індикатори якісного розвитку підприємств включають економічний розвиток (такі показники, як прибутковість, ліквідність, ділова активність, фінансова стійкість, ефективність використання капіталу, матеріаловіддача, рівень зносу обладнання, структура виробництва тощо), екологічний розвиток (частка екологічно чистої продукції, екоефективність тощо) та соціальний розвиток (продуктивність праці, співвідношення продуктивності праці до середньої заробітної плати, частка задоволених працівників, коефіцієнт охорони праці та безпеки тощо).

За підсистемами стійкого розвитку показники оцінки ефективності організаційно-економічного механізму стійкого розвитку включають показники оцінки ефективності економічної підсистеми підприємства, екологічної, соціальної та енергетичної.

Висновок до 1 розділу. Дослідивши та узагальнивши погляди науковців на трактування понять «стійкий розвиток», «економічний механізм», «механізм розвитку», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», сформульоване власне бачення дефініції організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємства, як динамічної системи взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, яка, отримуючи ресурси та інформацію з зовнішнього та внутрішнього середовища, впливає на них з використанням певних принципів, «навичок» та «досвіду», і спрямованої на забезпечення збалансованості та рівноваги у отриманні економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності в залежності від стратегічних цілей підприємства та стійкого розвитку.

Розробка ефективного організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств потребує визначення принципів та функції механізму стійкого розвитку. На підставі проведеного дослідження існуючих підходів до визначення принципів формування механізмів та принципів стійкого розвитку, була розроблена трирівнева система принципів організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств, яка включає принципи управління, методологічні принципи та принципи суспільної відповідальності. Дотримання визначених принципів сприяє створенню дієвого механізму стійкого розвитку та ефективному управлінню стійким розвитком. Виокремлено дві групи функцій механізму стійкого розвитку, а саме функції управління та функції забезпечення стійкого розвитку.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО
РОЗВИТКУ ТОВ «БОЛГРАД-АВІА»**

**2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Болград-Авіа»**

Дослідження формування організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємства та оцінка його ефективності проведена на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Болград-Авіа». Основним видами діяльності ТОВ «Болград-Авіа» є роздрібна торгівля паливом, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом, інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

З метою здійснення діяльності ТОВ «Болград-Авіа» має власні активи. Аналіз активів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз активів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Показник	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	2021 р. - 2020 р.		2022 р. - 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби	793328	832107	813810	38779	5	-18297	-2
Нематеріальні активи	1			-1	-100	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	172168	111855	194338	-60313	-35	82483	74
Відстрочені податкові активи	3737	5069		1332	36	-5069	-100
Разом необоротні активи	969234	949031	1008148	-20203	-2	59117	6
Запаси	211401	243764	464837	32363	15	221073	91
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	625538	756798	700197	131260	21	-56601	-7

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	68499	49166	38464	-19333	-28	-10702	-22
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	20562	22291	92817	1729	8	70526	316
Інша поточна дебіторська заборгованість	1167	1793	1802	626	54	9	1
Витрати майбутніх періодів	1112	1384	1550	272	24	166	12
Грошові кошти	8111	5305	1471	-2806	-35	-3834	-72
Інші оборотні активи	6672	7997	6129	1325	20	-1868	-23
Разом оборотні активи	943062	1088498	1307267	145436	15	218769	20
Разом активи	1912296	2037529	2315415	125233	7	277886	14

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Активи ТОВ «Болград-Авіа» мають тенденцію до зростання. Зокрема, оборотні активи ТОВ «Болград-Авіа» збільшуються з 943062 тис. грн. станом на 31.12.2020р. до 1088498 тис. грн. станом на 31.12.2021р. та до 1307267 тис. грн. станом на 31.12.2022р. Запаси ТОВ «Болград-Авіа» зростають з 211401 тис. грн. до 243764 тис. грн. протягом 2020-2021 рр., а протягом 2021-2022 р. до 464837 тис. грн. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги протягом 2020-2021 рр. збільшується з 625538 тис. грн. до 756798 тис. грн., але зменшується до 700197 тис. грн. Дебіторська заборгованість за виданими авансами зростає з 68499 тис. грн. станом на 31.12.2020р. до 49166 тис. грн. станом на 31.12.2021р., а станом на 31.12.2022р. – скорочується до 38464 тис. грн. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зростає з 20562 тис. грн. до 22291 тис. грн. протягом 2020-2021 рр., а станом на 31.12.2022 р. зростає до 92817 тис. грн. Інша поточна дебіторська заборгованість зростає з 1167 тис. грн. станом на 31.12.2020р. до 1793 тис. грн. станом на 31.12.2021р., а станом на 31.12.2022р. - до 1802 тис. грн. Гроші та їх еквіваленти зменшуються протягом 2020-2021 рр. з

8111 тис. грн. до 5305 тис. грн., а протягом 2021-2022 рр. до 1471 тис. грн. Витрати майбутніх періодів зростають з 1112 тис. грн. до 1384 тис. грн. протягом 2020-2021 рр., та до 1550 тис. грн. протягом 2021-2022рр. Інші оборотні активи зростають з 6672 тис. грн. станом на 31.12.2020р. до 7997 тис. грн. станом на 31.12.2021р., але станом на 31.12.2022р. скорочується до 6129 тис. грн.

Необоротні активи ТОВ «Болград-Авіа» протягом 2020-2021 рр. зменшуються з 969234 тис. грн. до 949031 тис. грн. за рахунок скорочення незавершених капітальних інвестицій з 172168 тис. грн. до 111855 тис. грн. Разом з тим, відбувається зростання основних засобів з 793328 тис. грн. до 832107 тис. грн. та відстрочених податкових активів з 3737 тис. грн. до 5069 тис. грн. протягом 2020-2021рр. Необоротні активи підприємства зростають протягом 2021-2022 рр. 949031 тис. грн. до 1008148 тис. грн. за рахунок збільшення незавершених капітальних інвестицій до 194338 тис. грн. Але, основні засоби скорочуються до 813810 тис. грн. станом на 31.12.2022р., а відстрочені податкові активи до нуля.

Динаміка активів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.1.

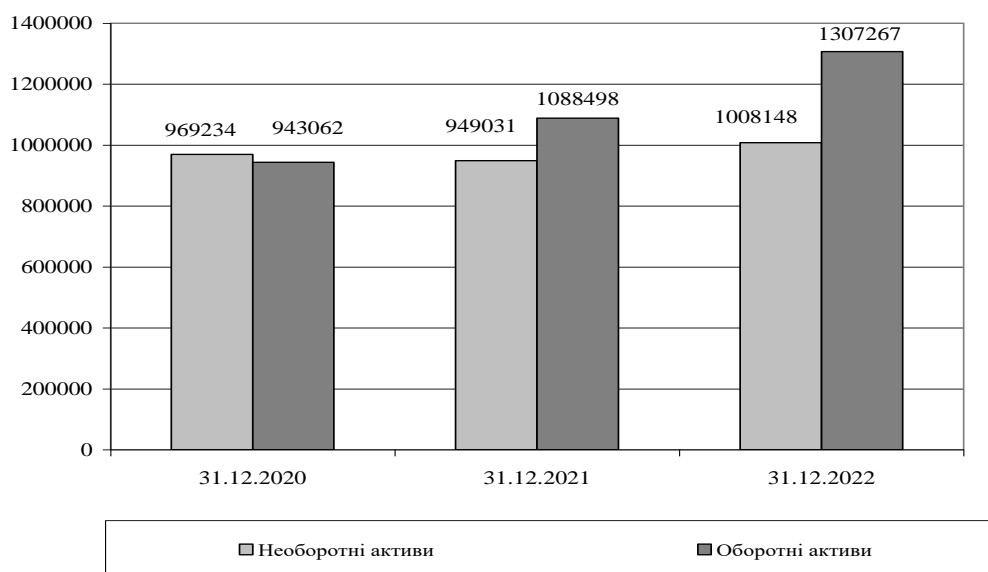


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

За даними рис. 2.1. видно, що активи ТОВ «Болград-Авіа» збільшуються протягом 2020-2021 рр., чому сприяло збільшення оборотних активів з 943062 тис. грн. до 1088498 тис. грн. Протягом 2021-2022 рр. активи ТОВ «Болград-Авіа» продовжують зростати, у тому числі, необоротні активи зростають з 949031 тис. грн. до 1008148 тис. грн., а оборотні активи зростають з 1088498 тис. грн. до 1307267 тис. грн.

Аналіз джерел формування активів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Джерела формування активів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Показник	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	2021 р. - 2020 р.		2022 р. - 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Зареєстрований капітал	88111	88111	88111	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	1190841	1289105	1197087	98264	8	-92018	-7
Додатковий капітал	35501	31141	31141	-4360	-12	0	0
Разом власний капітал	1314453	1408357	1316339	93904	7	-92018	-7
Інші довгострокові зобов'язання	44021	342157	411487	298136	677	69330	20
Всього довгострокові зобов'язання	44021	342157	411487	298136	677	69330	20
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	225197	267656	522992	42459	19	255336	95
Зобов'язання за одержаними авансами		53		53		-53	-100
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	5962	867	143	-5095	-85	-724	-84
Поточні зобов'язання зі страхування		277	358	277		81	29

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	661	469	540	-192	-29	71	15
Інші поточні зобов'язання	322002	17693	63556	-304309	-95	45863	259
Разом короткострокові зобов'язання	553822	287015	587589	-266807	-48	300574	105
Разом пасиви	1912296	2037529	2315415	125233	7	277886	14

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Пасиви підприємства зростають протягом 2020-2021 рр. з 1912296 тис. грн. до 2037529 тис. грн. за рахунок зростання власного капіталу з 1314453 тис. грн. до 1408357 тис. грн. та довгострокових зобов'язань з 44021 тис. грн. до 342157 тис. грн. Збільшення власного капіталу відбувається через збільшення нерозподіленого прибутку з 1190841 тис. грн. до 1289105 тис. грн. Але, додатковий капітал скорочується з 35501 тис. грн. 31141 тис. грн. Довгострокові зобов'язання ТОВ «Болград-Авіа» містять інші довгострокові зобов'язання. Поточні зобов'язання зменшуються протягом 2020-2021 рр. з 553822 тис. грн. до 287015 тис. грн., у тому числі, через зменшення поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом з 5962 тис. грн. до 867 тис. грн., поточних зобов'язань за розрахунками з оплати праці з 661 тис. грн. до 469 тис. грн., інших поточних зобов'язань з 322002 тис. грн. до 17693 тис. грн. Разом з тим, відбувається збільшення поточних зобов'язань за товари, роботи, послуги з 225197 тис. грн. до 267656 тис. грн. протягом 2020-2021 рр., а також станом на 31.12.2021р. у підприємства з'являються зобов'язання за виданими авансами – 53 тис. грн. та зі страхування – 277 тис. грн. Протягом 2021-2022 рр. пасиви підприємства продовжують зростати з 2037529 тис. грн. до 2315415 тис. грн., але, на відміну від попереднього періоду, таке зростання обумовлене збільшенням довгострокових та поточних зобов'язань. Зокрема, довгострокові зобов'язання зростають до 411487 тис. грн., а поточні – до 587589 тис. грн. Збільшення поточних зобов'язань відбувається через зростання кредиторської

заборгованості за товари, роботи, послуги до 522992 тис. грн., поточних зобов'язань за розрахунками з оплати праці до 540 тис. грн., інших поточних зобов'язань до 63556 тис. грн. Відбувається скорочення розрахунків зі страхування до 143 тис. грн., розрахунків за одержаними авансами до 0, протягом 2021-2022 рр. Негативним явищем на ТОВ «Болград-Авіа» є зменшення власного капіталу до 1316339 тис. грн. станом на 31.12.2022р. через зменшення нерозподіленого прибутку до 1197087 тис. грн.

Динаміка джерел формування активів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.2.

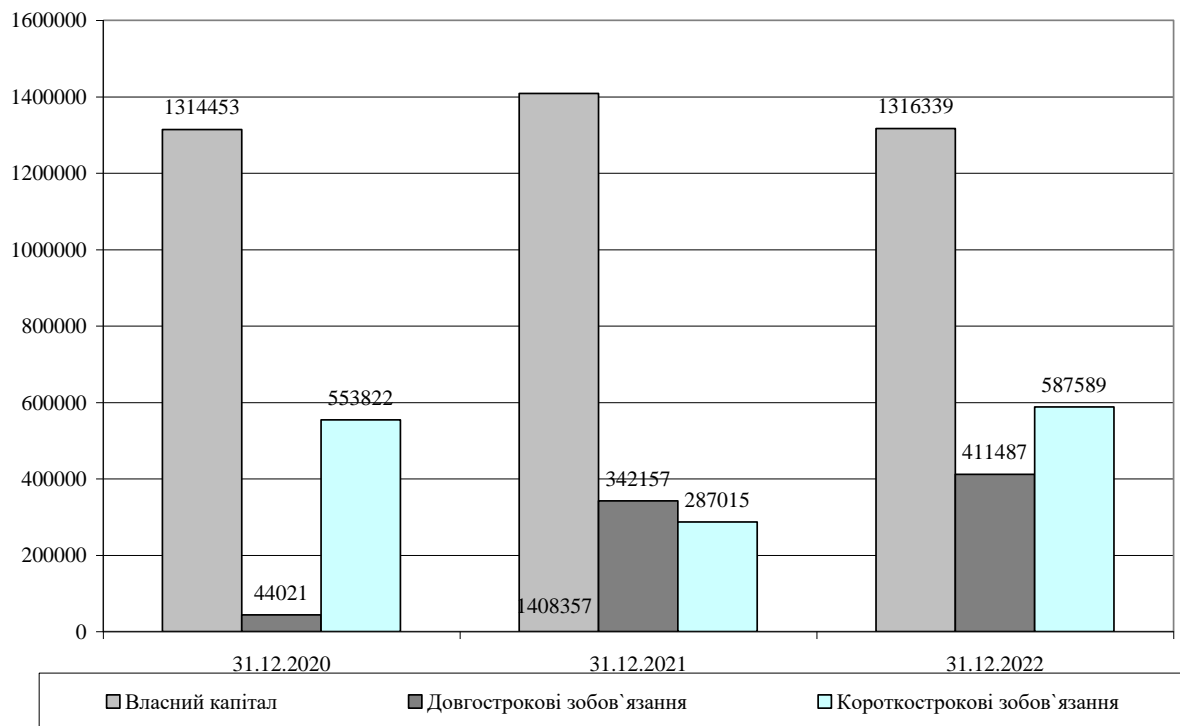


Рис. 2.2. Динаміка джерел формування активів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Джерела формування активів ТОВ «Болград-Авіа» зростають протягом 2020-2021 рр., за рахунок зростання власного капіталу з 1314453 тис. грн. жл 1408357 тис. грн. та довгострокових зобов'язань з 44021 тис. грн. до 342157 тис. грн. Протягом 2021-2022 рр. джерела формування активів

збільшуються через збільшення довгострокових зобов'язань до 411487 тис. грн.. та короткострокових зобов'язань до 587589 тис. грн.

Показники формування прибутку (збитку) ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники формування прибутку (збитку)
ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2021 р. - 2020 р.		2022 р. - 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
Дохід від реалізації продукції	2560385	2572657	2635805	12272	0	63148	2
Собівартість реалізації	2299274	2329241	2381914	29967	1	52673	2
Валовий прибуток	261111	243416	253891	-17695	-7	10475	4
Інші операційні доходи	17295	15574	8449	-1721	-10	-7125	-46
Витрати на збут	12689	15833	12293	3144	25	-3540	-22
Адміністративні витрати	65593	73764	86590	8171	12	12826	17
Інші операційні витрати	24854	27331	59948	2477	10	32617	119
Операційний прибуток (збиток)	175270	142062	103509	-33208	-19	-38553	-27
Інші доходи		10920	10920	10920		0	0
Інші витрати	60050	17984	192380	-42066	-70	174396	970
Фінансові доходи	112	2	2	-110	-98	0	0
Фінансові витрати	24215	20411	28627	-3804	-16	8216	40
Прибуток до оподаткування	91117	114589	-106576	23472	26	-221165	-193
Доходи (витрати) з податку на прибуток	20673	23362	5069	2689	13	-18293	-78
Чистий прибуток	111790	137951	-111645	26161	23	-249596	-181

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Чистий дохід ТОВ «Болград-Авіа» зростає з 2560385 тис. грн. до 2572657 тис. грн. протягом 2020-2021р., але скорочується до 2635805 тис. грн. у 2022р. Собівартість реалізованої продукції збільшується з 2299274 тис. грн. до 2329241 тис. грн., а у 2022р. зменшується до 2381914 тис. грн.

Валовий прибуток збільшується з 261111 тис. грн. до 243416 тис. грн. протягом 2020-2021 тис. грн. та до 253891 тис. грн. до 2022р.

Операційний прибуток ТОВ «Болград-Авіа» скорочується протягом 2020-2021 рр. з 175270 тис. грн. до 142062 тис. грн., що спричинено скороченням операційних витрат з 17295 тис. грн. до 15574 тис. грн., зростанням адміністративних витрат з 65593 тис. грн. до 73764 тис. грн., витрат на збут з 12689 тис. грн. до 15833 тис., інших операційних витрат з 24854 тис. грн. до 27331 тис. грн. У 2022р. операційний прибуток підприємства продовжує скорочуватись до 103509 тис. грн. за рахунок скорочення інших операційних доходів до 8449 тис. грн., зростання адміністративних витрат до 86590 тис. грн., інших операційних витрат до 59948 тис. грн.; разом з тим, витрати на збут скорочуються до 12293 тис. грн.

Прибуток до оподаткування зростає протягом 2020-2021 рр. з 91117 тис. грн. до 114589 тис. грн., що пов'язано із отриманням підприємством у 2021 р. інших доходів у розмірі 10920 тис. грн., скороченні інших витрат з 60050 тис. грн. до 17984 тис. грн., інших фінансових доходів з 24215 тис. грн. до 20411 тис. грн.; разом з тим, відбувається скорочення фінансових доходів підприємства з 112 тис. грн. до 2 тис. грн. У 2022р. прибуток до оподаткування набуває від'ємного значення у розмірі -106576 тис. грн., що спричинено скороченням операційного прибутку до 103509 тис. грн., зростанням інших витрат до 192380 тис. грн. та фінансових витрат до 28627 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства зростає протягом 2020-2021 рр. з 111790 тис. грн. до 137951 тис. грн., але у 2022 р. набуває від'ємного значення у розмірі -111645 тис. грн.

Динаміка показників формування прибутку (збитку) ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.3.

Попри те, що чистий прибуток ТОВ «Болград-Авіа» зростає протягом 2020-2021 рр. з 111790 тис. грн. до 137951 тис. грн., але у 2022 р. підприємство отримало збиток у розмірі 111645 тис. грн., що було

спричинено скороченням операційного прибутку з 175270 тис. грн. у 2020 р. до 103509 тис. грн. у 2022р.; прибутку до оподаткування з 91117 тис. грн. у 2020р. до збитку до оподаткування у розмірі 106576 тис. грн.

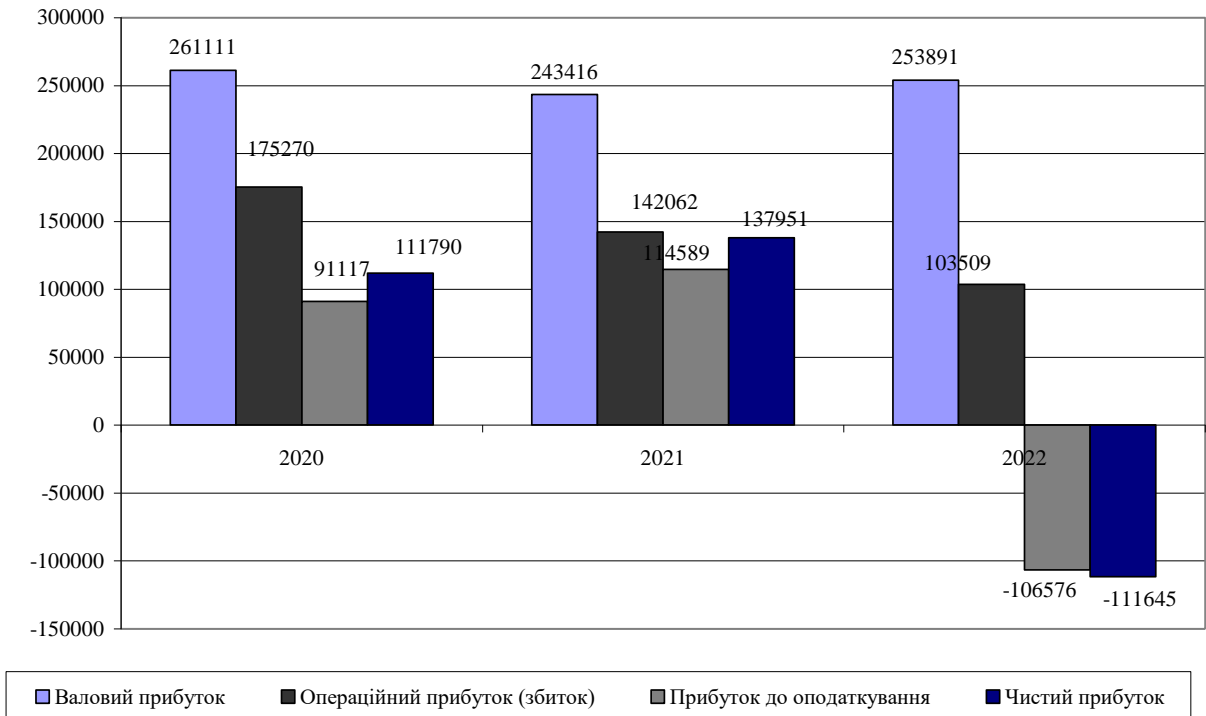


Рис. 2.3. Динаміка показників формування прибутку (збитку) ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Динаміка витрат ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.4.

Протягом 2020-2022 рр. собівартість реалізованої продукції зростає (з 2299274 тис. грн. до 2381914 тис.грн.), адміністративних витрат (з 65593 тис. грн. до 86590 тис. грн.), інших операційних витрат (з 24854 тис. грн. до 59948 тис. грн.).

Фінансові витрати, витрати на збут, та інші витрати протягом 2020-2022 рр. характеризуються нерівномірною динамікою.

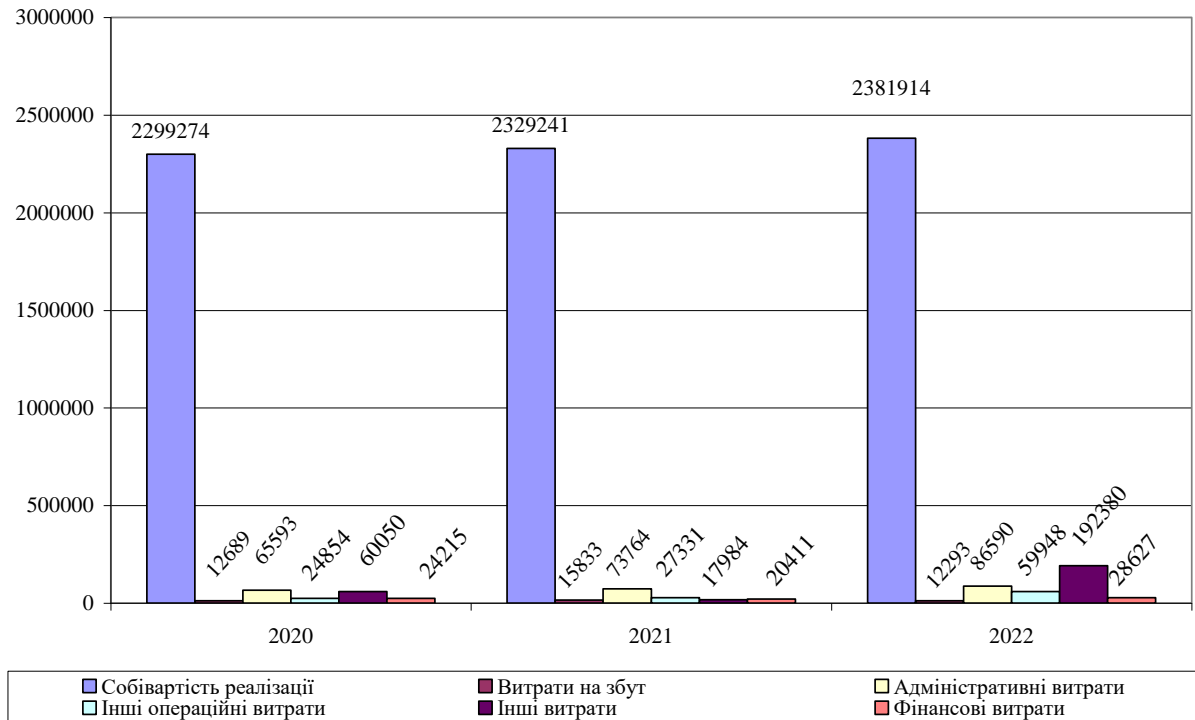


Рис. 2.4. Динаміка витрат ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Зокрема, витрати на збут зростають протягом 2020-2021 рр. (з 12689 тис. грн. до 158433 тис. грн.), але скорочуються у 2022 р. (до 12293 тис. грн.); фінансові витрати скорочуються протягом 2020-2021 рр. (з 24215 тис. грн. до 20411 тис. грн.), але зростають у 2022 р. (до 28627 тис. грн.); інші витрати також скорочуються протягом 2020-2021 рр. (з 60050 тис. грн. до 17984 тис. грн.), але у 2022 р. зростають (до 192380 тис. грн.).

2.2. Оцінка фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Болград-Авіа»

Аналіз ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» проведено за допомогою показників ліквідності та ліквідності балансу.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Показник	31.12. 2020р.	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	2021 р. - 2020 р.		2022 р. - 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
Запаси	211401	243764	464837	32363	15	221073	91
Дебіторська заборгованість	715766	830048	833280	114282	16	3232	0
Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	8111	5305	1471	-2806	-35	-3834	-72
Інші оборотні активи	6672	7997	6129	1325	20	-1868	-23
Витрати майбутніх періодів	1112	1384	1550				
Разом оборотні активи	943062	1088498	1307267	145436	15	218769	20
Короткострокові зобов'язання	553822	287015	587589	-266807	-48	300574	105
Коеф. поточн. ліквідн.	1,70	3,79	2,22	2,09	123	-1,57	-41
Коеф. швидкої ліквідн.	1,31	2,92	1,42	1,61	0	-1,49	-51
Коеф. абсолютної ліквідн.	0,015	0,02	0,00	0,00	-1	-0,02	-86

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Коефіцієнт поточної ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. зростає з 1,70 до 3,79 протягом 2020-2021 рр., але скорочується до 2,22 станом на 31.12.2022 р.; протягом досліджуваного періоду значення коефіцієнта поточної ліквідності не виходило за межі нормативного значення, що вказує на достатню платоспроможність підприємства. Значення коефіцієнт швидкої ліквідності протягом 2020-2021 рр. зростає з 1,31 до 2,92, а станом на 31.12.2022 р. скорочується до 1,42, тобто протягом досліджуваного періоду значення коефіцієнта швидкої ліквідності перевищувало нормативне значення, що свідчить про неліквідну структуру балансу. Коефіцієнт абсолютної ліквідності скорочується з 0,02 до 0,003 протягом 2020-2022 рр., що вказує на те, що підприємству не вистачає абсолютно ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.5.

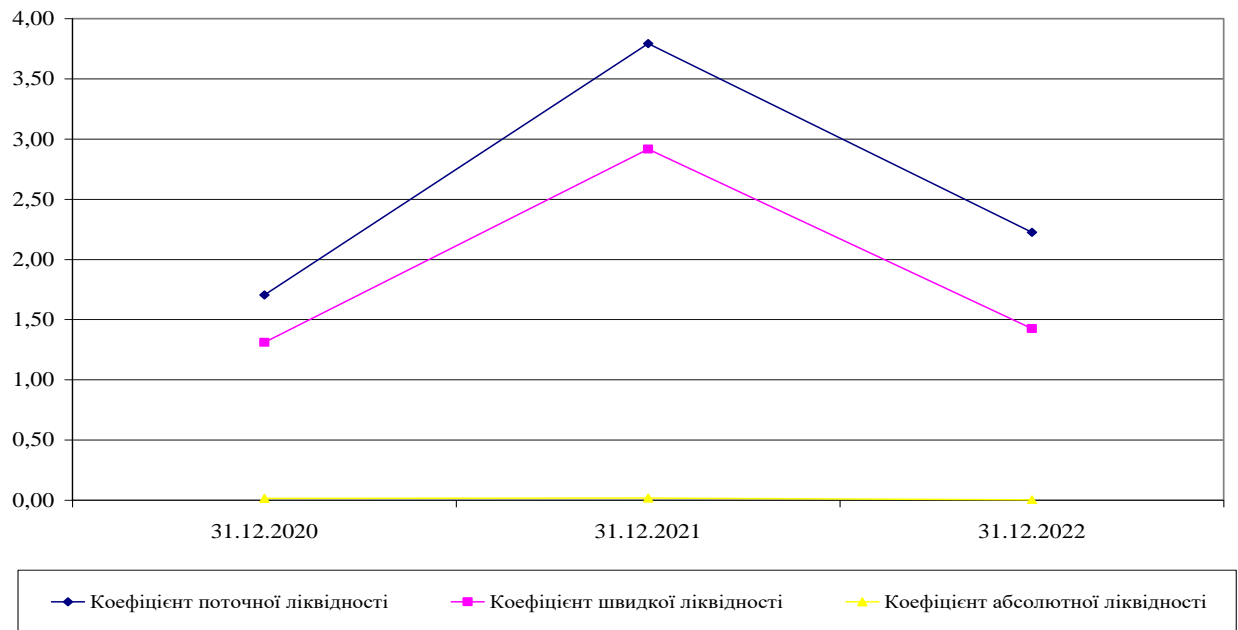


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

За даними рис. 2.5. видно, що коефіцієнти ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. мають нерівномірну динаміку. Зокрема, зниження у динаміці коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про доцільність підвищення ефективності управління платоспроможністю підприємства.

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Активи	31.12. 2020р.	31.12. 2022р.	Пасиви	31.12. 2020р.	31.12. 2022р.	Надлишок (нестача) платіжного балансу	
						31.12. 2020р.	31.12. 2022р.
А 1	8111	1471	П 1	231820	524033	-223709	-522562
А 2	716878	834830	П 2	322002	63556	394876	771274
А 3	218073	470966	П 3	44021	411487	174052	59479
А 4	969234	1008148	П 4	1314453	1316339	-345219	-308191
Разом	1912296	2315415	Разом	1912296	2315415		

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

За даними таблиці видно, що станом на 31.12.2020р. умови ліквідності балансу не виконуються, а саме: абсолютно ліквідних активів не вистачає на покриття термінових пасивів (нестача платіжного балансу складає 223709 тис. грн.). Станом на 31.12.2022 р. також не вистачає абсолютно ліквідних активів на покриття термінових пасивів, але нестача платіжного балансу зростає до 522562 тис. грн.). Разом з тим, активів, що швидко реалізуються, вистачає для покриття короткострокових пасивів (надлишок платіжного балансу у 2020р. та 2022 р. становить 394876 тис. грн. та 771274 тис. грн. відповідно); активів, що повільно реалізуються, вистачає на покриття довгострокових пасивів (надлишок платіжного балансу у 2020р. та 2022 р. становить 174052 тис. грн. та 59479 тис. грн. відповідно); а власний капітал перевищує активи, що важко реалізуються.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Болград-Авіа» проведено за коефіцієнтами фінансової стійкості та тримірним показником фінансової стійкості підприємства.

Аналіз тримірного показника фінансової стійкості ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз тримірного показника фінансової стійкості ТОВ «Болград-Авіа»
за 2020-2022 рр.

Показник	31.12. 2020р.	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	2021 р. - 2020 р.		2022 р. - 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	Темп прир., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	969234	949031	1008148	-20203	-2	59117	6
Власний капітал	1314453	1408357	1316339	93904	7	-92018	-7
Власні оборотні кошти	-345219	-459326	-308191	-114107	33	151135	-33
Довгострокові зобов'язання	44021	342157	411487	298136	677	69330	20
Власні та довгострокові запозичені кошти	-301198	-117169	103296	184029	-61	220465	-188

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Короткострокові зобов'язання	553822	287015	587589	-266807	-48	300574	105
Засоби фінансування	252624	169846	690885	-82778	-33	521039	307
Запаси	211401	243764	464837	32363	15	221073	91
Наявність власних оборотних коштів	-556620	-703090	-773028	-146470	26	-69938	10
Наявність власних та довгострокових запозичених коштів	-512599	-360933	-361541	151666	-30	-608	0
Наявність засобів фінансування	41223	-73918	226048	-115141	-279	299966	-406
Тримірний показник фінансової стійкості	[0;0;1]	[0;0;0]	[0;0;1]				

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Значення тримірного показника фінансової стійкості [0;0;1] у 2020р. свідчить про нестійкий фінансовий стан підприємства, що було спричинено від'ємним значенням показника власні оборотні кошти, від'ємним значенням показника власні та довгострокові запозичені кошти, та, відповідно від'ємним значенням показників наявності власних оборотних коштів та наявності власних та довгострокових запозичених коштів.

Станом на 31.12.2021 р. значення тримірного показника фінансової стійкості погіршується до [0;0;0], що свідчить про кризовий стан підприємства, що було спричинено від'ємним значенням показника власні оборотні кошти, від'ємним значенням показника власні та довгострокові запозичені кошти, від'ємним значенням показника засоби фінансування, та, відповідно від'ємним значенням показників наявності власних оборотних коштів, наявності власних та довгострокових запозичених коштів, засобів фінансування.

Станом на 31.12.2022 р. значення тримірного показника фінансової стійкості становить [0;0;1], що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства порівняно із 2021р., але у цілому, аналіз тримірного показника фінансової звітності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. свідчить про фінансову нестійкість підприємства.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Показник	31.12. 2020р.	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	2021 р. - 2020 р.		2022 р. - 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	Темп прир., %
Власний капітал	1314453	1408357	1316339	93904	0	-92018	-7
Довгострокові зобов'язання	44021	342157	411487	298136	8	69330	20
Короткострокові зобов'язання	553822	287015	587589	-266807	0	300574	105
Разом пасиви	1912296	2037529	2315415	125233	0	277886	14
Коеф. фінанс. незалежності	0,69	0,69	0,57	0,00	1	-0,12	-18
Коеф. фінанс. стійкості	0,71	0,86	0,75	0,15	21	-0,11	-13
Коеф. фінансування	2,37	4,91	2,24	2,53	107	-2,67	-54

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

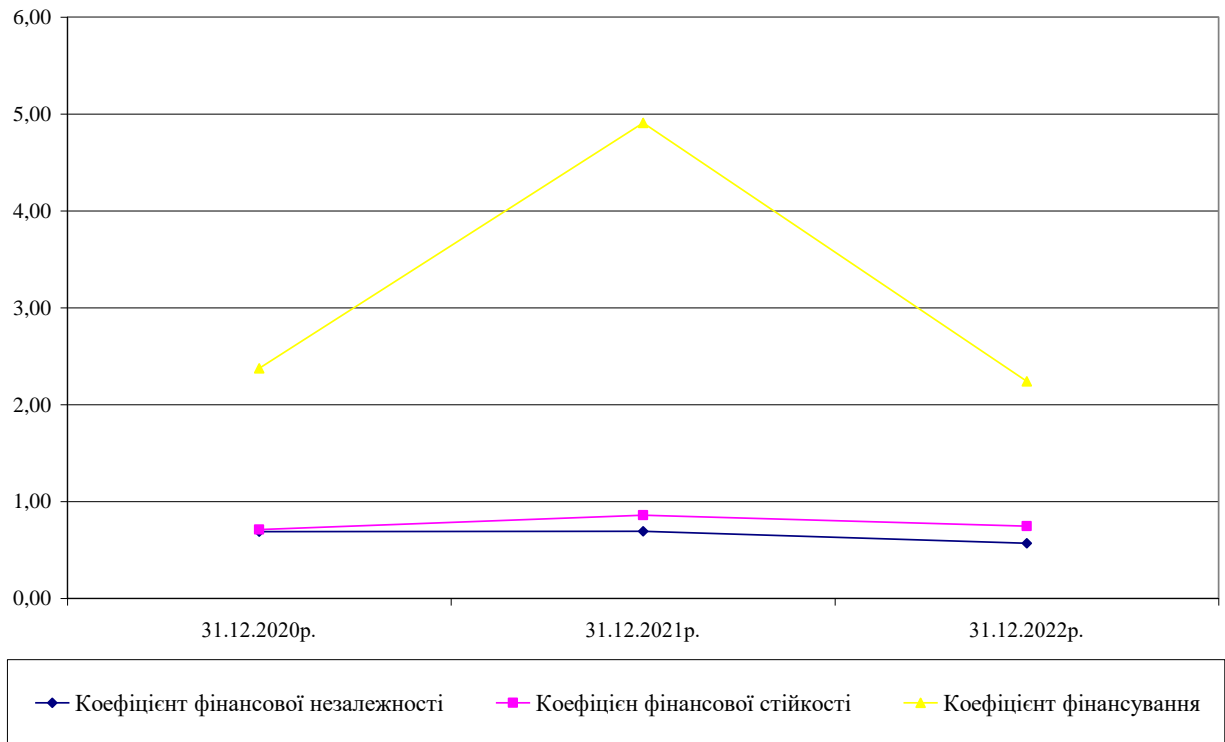
Коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ «Болград-Авіа» протягом 2020-2021 рр. становить 0,69, а станом на 31.12.2022р. скорочується до 0,57. Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості становить більше 0,5, а отже, фактичне значення коефіцієнта вказує на достатню фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» зростає з 0,71 станом на 31.12.2020р. до 0,86 станом на 31.12.2021р., але станом на 31.12.2022р. скорочується до 0,75. Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості знаходиться у межах від 0,7 до 0,9, тобто фактичне значення коефіцієнта вказує на достатню фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансування ТОВ «Болград-Авіа» зростає з 2,37 станом на 31.12.2020р. до 4,91 станом на 31.12.2021р., але станом на 31.12.2022р.

скорочується до 2,24. Зростання коефіцієнта фінансування протягом 2020-2021 рр. свідчить про підвищення ризиковості діяльності підприємства.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.6.



Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

За даними рис. 2.6 видно, що показники фінансової стійкості мають нерівномірну динаміку протягом досліджуваного періоду, а у 2022 р. скорочуються, що вказує на зниження фінансової стійкості підприємства.

2.3. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Болград-Авіа»

Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Болград-Авіа» досліджено за показниками ділової активності та рентабельності.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.8.

Аналіз показників ділової активності
ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2021 р. - 2020 р.		2022 р. - 2021 р.	
				тис. грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід	2560385	2572657	2635805	12272	0	63148	2
Сер-річ. вартість активів	1912296	1974912,5	2176472	62616,5	3	201559,5	10
Сер-річ. вартість дебіт. заборгов.	715766	692416	729964,5	-23350	-3	37548,5	5
Сер-річ. вартість кредит. заборгов.	553822	420418,5	437302	-133403,5	-24	16883,5	4
Сер-річ. варт. власного капіталу	1314453	1361405	1362348	46952	4	943	0
Оборотність активів	1,34	1,30	1,21	-0,04	-3	-0,09	-7
Період обороту активів	269	276	297	7,48	3	20,91	8
Оборотність дебіт. заборгов.	3,58	3,72	3,61	0,14	4	-0,10	-3
Період обороту дебіт. заборгов.	101	97	100	-3,75	-4	2,81	3
Оборотність кредит. заборгов.	4,62	6,12	6,03	1,50	32	-0,09	-2
Період обороту кредит. заборгов.	78	59	60	-19,04	-24	0,90	2
Оборотність власного капіталу	2	2	2	-0,06	-3	0,05	2
Період обороту власного капіталу	185	191	186	5,69	3	-4,44	-2

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Чистий дохід ТОВ «Болград-Авіа» зростає протягом 2020-2022 рр. з 2560385 тис. грн. до 2635805 тис. грн.; середньорічна вартість активів підприємства зростає з 1912296 тис. грн. до 2176472 тис. грн.; середньорічна вартість дебіторської заборгованості скорочується з 715766 тис. грн. у 2020р. до 692416 тис. грн. у 2021р., але у 2022р. зростає до 729964,5 тис. грн.; середньорічна вартість кредиторської заборгованості скорочується протягом

2020-2021 рр. з 553822 тис. грн. до 420218,5 тис. грн., а у 2022 р. зростає до 437302 тис. грн.; середньорічна вартість власного капіталу зростає з 1314453 тис. грн. у 2020р. до 1362348 тис. грн. у 2022 р.

Оборотність активів ТОВ «Болград-Авіа» скорочується протягом 2020-2022 рр. з 1,34 до 1,21, а період обороту активів зростає з 269 днів до 297 днів, що свідчить про зниження ефективності використання активів. Оборотноість дебіторської заборгованості зростає з 3,58 у 2020 р. до 3,72 у 2021р., але у 2022 р. – скорочується до 3,61; відповідно період обороту дебіторської заборгованості скорочується зі 101 дня у 2020р. до 97 днів у 2021р., але зростає у 2022р. до 100 днів, що вказує на недостатню ефективність управління дебіторською заборгованістю, що призвело до зростанню середнього терміну погашення дебіторами заборгованості. Оборотноість кредиторської заборгованості також зростає протягом 2020-2021 рр. з 4,62 до 6,12, але у 2022р. скорочується до 6,03; період обороту кредиторської заборгованості скорочується з 78 днів у 2020р. до 59 днів у 2021р., але зростає до 60 днів у 2022р. У цілому, динаміка показників оборотності кредиторської заборгованості та періоду її обороту вказує на зміцнення платіжної дисципліни ТОВ «Болград-Авіа» та скорочення термінів розрахунків із кредиторами.

Недоліком управління розрахунками із дебіторами і кредиторами є великий часовий розрив у погашенні дебіторської заборгованості (100 днів у 2022 р.) та кредиторської заборгованості (60 днів у 2022 р.). Оборотноість власного капіталу скорочується протягом 2020-2021 рр. з 1,95 до 1,89, але у 2022р. зростає до 1,93; період обороту власного капіталу зростає зі 184 дня у 2020р. до 191 дня у 2021 р., але скорочується до 186 днів, що свідчить про недостатню ефективність управління власним капіталом.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.8.

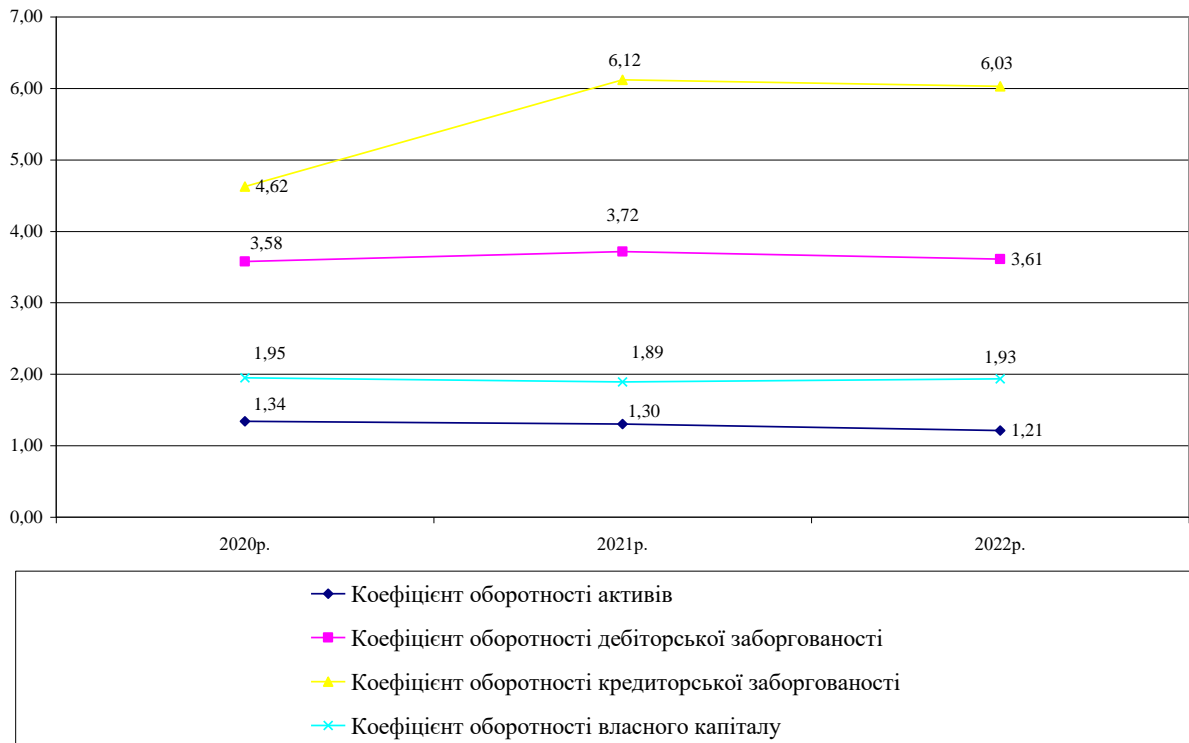


Рис. 2.8. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

За даними рис. видно, що показники ділової активності ТОВ «Болград-Авіа» протягом 2020-2022 рр. мають нерівномірну динаміку, що у цілому свідчить про низьку ефективність управління власним капіталом, активами та розрахунками підприємства.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.9.

Чистий прибуток ТОВ «Болград-Авіа» зростає протягом 2020-2021 рр. з 111790 тис. грн. до 137951 тис. грн., але у 2022р. підприємство отримує збиток у розмірі 101507 тис. грн. Чистий дохід підприємства зростає протягом 2020-2022 рр. з 2560385 тис. грн. до 2635805 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зростає з 2299274 тис. грн. у 2020р. до 2381914 тис. грн. у 2022р. Середньорічна вартість активів також зростає протягом 2020-2022 рр. з 1912296 тис. грн. до 2176472 тис. грн.

Таблиця 2.9

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2021 р. - 2020 р.		2022 р. - 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	Темп прир., %
Чистий прибуток	111790	137951	-101507	26161	23	-239458	-174
Чистий дохід	2560385	2572657	2635805	12272	0	63148	2
Собівартість реалізованої продукції	2299274	2329241	2381914	29967	1	52673	2
Середньорічна вартість активів	1912296	1974912,5	2176472	62616,5	3	201559,5	10
Рентабельність продажів, %	4,4	5,4	-3,9	1,0		-9,2	
Рентабельність виробництва, %	4,9	5,9	-4,3	1,1		-10,2	
Рентабельність активів, %	5,8	7,0	-4,7	1,1		-11,6	

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Рентабельність продажів ТОВ «Болград-Авіа» зростає протягом 2020-2021 рр. з 4,4% до 5,4%, що вказує на підвищення ефективності продажів протягом періоду, але у 2022р. набуває від'ємного значення -3,9%, що пов'язано із отримання підприємством збитку у 2022р. Рентабельність виробництва також зростає з 4,9% у 2020р. до 5,9% у 2021р., що вказує на зростання ефективності витрат на виробництво, але набуває від'ємного значення у 2022р. -4,3% , що було спричинено отриманням підприємством збитку. Рентабельність активів також зростає протягом 2020-2021 рр. з 5,8% до 7,0%, що вказує на підвищення ефективності використання активів протягом цього періоду, але набуває від'ємного значення -4,7% через збитковість підприємства у 2022р.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.9.

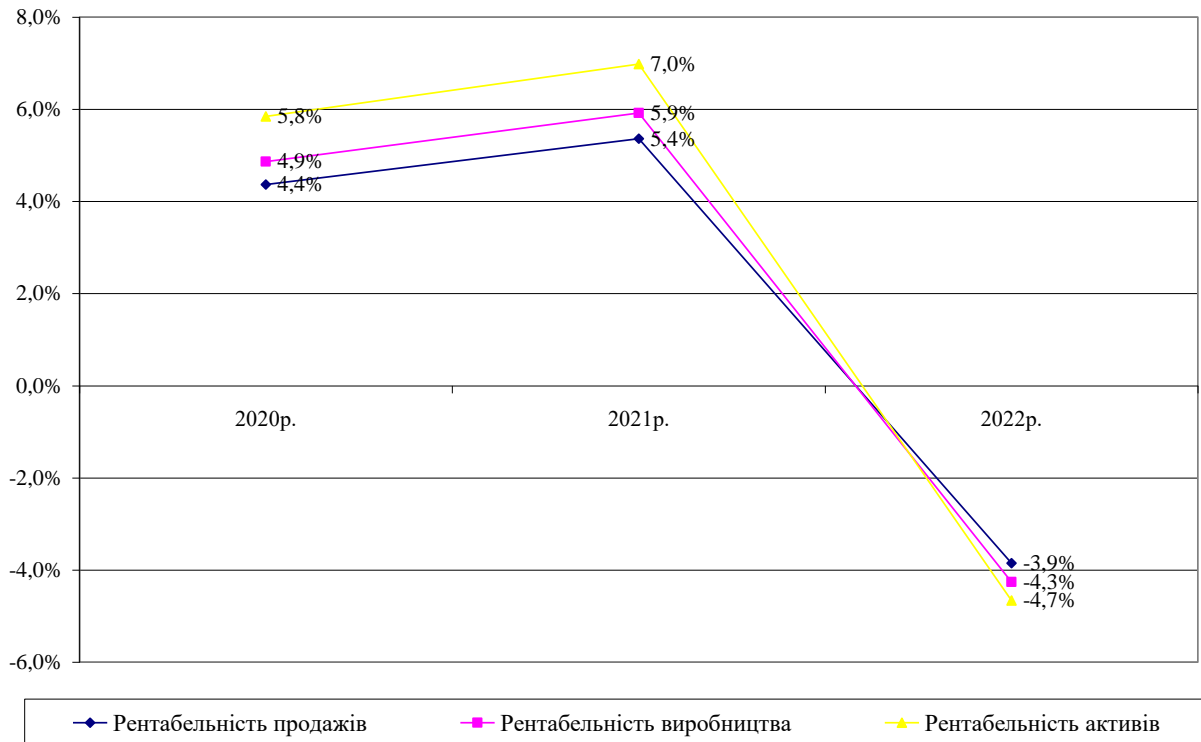


Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними офіційної звітності ТОВ «Болград-Авіа»

Таким чином, збитковість ТОВ «Болград-Авіа» у 2022 р. спричинила від'ємне значення рентабельності, що зумовлює доцільність удосконалення механізму стійкого розвитку ТОВ «Болград-Авіа».

Висновок до 2 розділу. За результатами аналізу ефективності організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ТОВ «Болград-Авіа» було визначено, що:

1. коефіцієнти ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. мають нерівномірну динаміку; а зниження у динаміці коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про доцільність підвищення ефективності управління платоспроможністю підприємства;
2. аналіз тримірного показника фінансової звітності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. свідчить про фінансову нестійкість підприємства;

3. коефіцієнти фінансової стійкості мають нерівномірну динаміку протягом досліджуваного періоду, а у 2022 р. скорочуються, що вказує на зниження фінансової стійкості підприємства;
4. показники ділової активності ТОВ «Болград-Авіа» протягом 2020-2022 рр. мають нерівномірну динаміку, що у цілому свідчить про низьку ефективність управління власним капіталом, активами та розрахунками підприємства;
5. показники рентабельності мають нерівномірну динаміку, що пов'язано із отриманням підприємством збитку у 2022р.

Таким чином, проведений аналіз вказує на недостатню ефективність організаційно-економічного механізму ТОВ «Болград-Авіа».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТОВ «БОЛГРАД-АВІА»

3.1. Розвиток організаційно-методичних підходів до формування механізму стійкого розвитку підприємств

Загалом, розробка та реалізація будь-якої роботи на підприємстві передбачає планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Тому розробка та впровадження організаційно-економічних механізмів стійкого розвитку на підприємствах може здійснюватися на одному етапі.

Як зазначалося вище, механізм стійкого розвитку підприємства слід розглядати як динамічну систему елементів, спрямовану на досягнення збалансованості та рівноваги для досягнення економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності відповідно до стратегічних цілей та стійкого розвитку підприємства. Ефективна реалізація механізму стійкого розвитку забезпечується відповідними алгоритмами, але в науковій літературі та на практиці виявлено, що цьому питанню приділяється недостатньо уваги. Наприклад, С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек [51, с.103] виділяють сім етапів в алгоритмах реалізації організаційно-економічних механізмів. О. В. Овсієнко [55, с.31] розглядає формування організаційно-економічних механізмів та наводить алгоритм процесів управління, в якому визначено чотири етапи: ідентифікація проблем та загроз, формулювання стратегії, реалізація та контроль. Т. В. Марусей Т. В., О. Ю. Нісходовська [46, с.187] описують такі етапи алгоритму впровадження організаційно-економічних механізмів: формулювання головної мети, визначення конкретних завдань, звернення до наукових рекомендацій, формування структури механізму, визначення організаційних форм та економічних важелів, економіко-математичних моделей, перевірка отриманих результатів.

І. П. Малик, Т. М. Вецко [43, с.65] пропонують такі етапи реалізації організаційно-економічних механізмів: оцінка, визначення цілей, формулювання завдань і термінів, ідентифікація об'єктів і проблем, прогнозування, оцінка факторів і загроз внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінка можливостей, формування набору стратегій, формування заходів і вибір засобів, аудит, реалізація організаційно-економічних механізмів, оцінка ефективності організаційно-економічних механізмів, порівняння найбільш ефективних проектів, моніторинг обраних показників проектів, реалізація стратегій

О. В. Лясковець [41, с. 33] визначає складовими механізму реалізації стратегій розвитку інформаційно-аналітичне забезпечення, аналіз діяльності підприємств, інструментарій, формування сценаріїв розвитку, вибір відповідних сценаріїв стратегії розвитку, реалізація стратегій за відповідними сценаріями. Т. І. Кузь [38, с.64] пропонує алгоритм реалізації механізму стійкого розвитку, який включає наступну послідовність: формулювання стратегічних цілей та завдань стійкого розвитку, формулювання завдань стійкого розвитку підприємств, визначення суб'єктів управління та напрямів, що впливають на розвиток підприємств, формулювання принципів стійкого розвитку підприємств, забезпечення стійкого розвитку підприємств формулювання принципів стійкого розвитку підприємства, демонстрація методів управління сталим розвитком підприємства, визначення функцій управління, формулювання механізмів стійкого розвитку та заходів щодо реалізації їх ефективності, впровадження механізмів стійкого розвитку. Узагальнюючи наведені вище підходи до побудови алгоритму реалізації економічних механізмів, можна виявити, що вони мають багато спільного, особливо в розподілі етапів постановки цілей і завдань, розробки заходів, їх реалізації та управління ними, а також оцінки результатів.

Природно, що реалізація механізмів стійкого розвитку вимагає наявності місії організації та стратегічних цілей, які включають гармонійне співіснування економіки, екології, суспільства та енергетики і довкілля.

Формування тактики підприємства залежить від загального впливу зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування і може розглядатися як підтримка ("виживання") або розширення існуючих параметрів системи, а алгоритм реалізації стратегії стійкого розвитку (алгоритм реалізації механізму стійкого розвитку, розроблений в ТОВ "Болград-Авіа") визначає послідовність наступного етапу (рис. 3.1).

Діагностика стану підприємства передбачає визначення ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, зокрема економічної, екологічної та соціальної підсистем, що знаходяться в його розпорядженні, а також недоліків у діяльності підприємства. Цілі встановлюються відповідно до наявних ресурсів для їх досягнення.

У цьому випадку підприємства спочатку ставлять короткострокові цілі та завдання, а потім діагностують стан наявних і необхідних ресурсів та умов.

Третій крок - визначення сценарію стійкого розвитку підприємства. Визначення сценарію стійкого розвитку підприємства передбачає комплексне дослідження наявних у підприємства економічних, екологічних, соціальних та енергетичних ресурсів і можливостей їх розподілу для досягнення цілей і завдань стійкого розвитку.

Четвертим кроком є вибір засобів та інструментів, за допомогою яких можна перерозподілити ресурси таким чином, щоб досягти стійкого розвитку в усіх складових діяльності підприємства. Оскільки стійкий розвиток підприємства є умовою досягнення його стратегічних цілей, то при виборі інструментів та заходів стійкого розвитку слід враховувати загальні стратегічні цілі та місію підприємства.

У процесі реалізації заходів зі стійкого розвитку підприємства здійснюють моніторинг правильності та термінів їх виконання. Для забезпечення контролю за реалізацією механізмів стійкого розвитку здійснюється оперативний моніторинг індикаторів стійкого розвитку та відхилень від бажаних значень. У випадках значних відхилень виявляються

причини та фактори, що впливають на значення індикаторів, та розробляються заходи щодо усунення впливу негативних чинників.

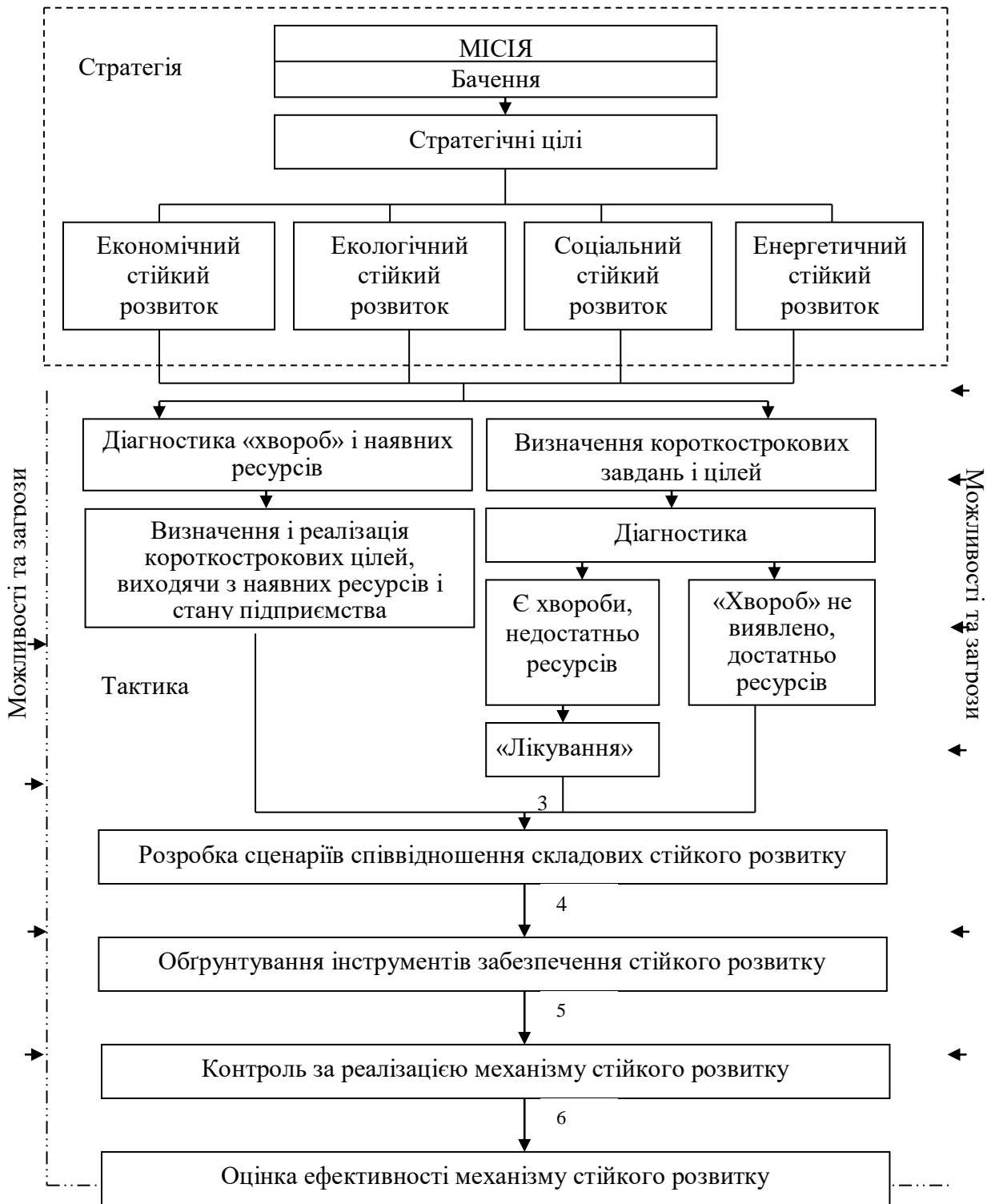


Рис. 3.1. Алгоритм реалізації організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ТОВ «Болград-Авіа»

Джерело: розроблено авторами

На шостому етапі проводиться діагностика підприємств з метою оцінки ефективності впровадження механізмів стійкого розвитку. Для цього аналізується фактичний рівень індикаторів стійкого розвитку підприємства та порівнюється із запланованим (або цільовим) рівнем. Якщо бажаних результатів не досягнуто, підприємство діагностує залишкові або нові ознаки нестійкого розвитку після впровадження заходів зі стійкого розвитку, проводить нову "діагностику" та формулює заходи зі стійкого розвитку. Невідповідність показників стійкого розвитку очікуванням означає повернення до другого етапу впровадження механізму стійкого розвитку.

Ефективні механізми стійкого розвитку повинні забезпечувати гармонізацію економічного, екологічного та соціального розвитку. Впровадження механізмів стійкого розвитку на вітчизняних підприємствах спрямоване на забезпечення безкризового розвитку в довгостроковій перспективі. Результати впровадження механізмів стійкого розвитку на українських підприємствах мають бути відображені у звітності для забезпечення надання повної, достовірної та неупередженої інформації про діяльність підприємств.

Механізм стійкого розвитку передбачає встановлення індикаторів для складання звітності зі стійкого розвитку підприємств. Глобальна ініціатива зі звітності розробила та прийняла Керівництво зі звітності у сфері стійкого розвитку.

Основний фокус звітності зі стійкого розвитку - економічні, екологічні та соціальні показники діяльності компанії, які, на думку керівництва, є важливими для користувачів інформації. Оскільки перелік показників звіту зі стійкого розвитку залежить від оцінки суттєвості, в науковій літературі немає єдиної думки щодо переліку ключових елементів звітності зі стійкого розвитку.

Економічні категорії звітів зі стійкого розвитку повинні відображати економічні результати впровадження механізмів стійкого розвитку, такі як прибутковість, обсяг виробництва тощо. Згідно з Керівництвом зі звітності

G4, економічні категорії включають такі елементи, як економічні показники, присутність на ринку, непрямі економічні впливи та практика закупівель [9]. Зокрема, економічні показники включають: частка компанії в загальному обсязі виробництва; загальні витрати на окремі види матеріалів та енергії протягом звітного періоду; якість та сертифікація продукції; обсяг зовнішньої торгівлі; наявність та рух основних засобів; амортизаційна політика; капітальні інвестиції; інновації; стратегічне планування та бізнес-моделі; чистий прибуток, що розраховується як відношення чистого прибутку до витрат та ресурсів.

Звіти зі стійкого розвитку повинні також розкривати результати впровадження механізмів стійкого розвитку в природоохоронну діяльність; екологічні категорії, що відповідають вимогам G4, включають матеріали, енергію, воду, біорізноманіття, викиди та відходи, продукцію та послуги, відповідність, транспорт, загальну інформацію, розкриття в частині екологічної оцінки постачальників, а також механізми подання скарг з екологічних питань [9]. До показників екологічної категорії належать інноваційні екологічні процеси, споживання ресурсів, поводження з відходами та показники еко-ефективності [9].

Отже, результати впровадження організаційно-економічного механізму стійкого розвитку на підприємстві та його ефективність має бути відображена у звітності зі стійкого розвитку, яка повинна розкривати результативність та перспективи економічної, екологічної та соціальної діяльності підприємства.

3.2. Розробка заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Болград-Авіа»

Для побудови механізму стійкого розвитку вважаємо за доцільне використовувати підхід BSC, який дозволяє побудувати систему показників

та встановити зв'язки між ними з метою управління та оцінки розвитку всіх підсистем підприємства.

Стратегічною метою впровадження механізмів стійкого розвитку є досягнення гармонізованого економічного, екологічного та соціального. Кожна компанія має свої тактичні цілі для кожної підсистеми, які впливають на структуру механізму стійкого розвитку.

Розглянемо формування механізму стійкого розвитку на основі моделі BSC в ТОВ "Болград Авіа".

Цілями економічної підсистеми ТОВ "Болград-Авіа" є: зростання прибутковості та платоспроможності, зміцнення фінансової стійкості, зниження оборотності наявних активів, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1.

Матриця індикаторів досягнення цілей економічної підсистеми
ТОВ «Болград-Авіа»

Стратегічні цілі	Індикатор	Цільова ознака	Цільові значення індикаторів
Підвищення прибутковості	Рентабельність продажів, %	↑	5,5
Підтримка платоспроможності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	↑	0,4
Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності	↑	0,7
Скорочення періоду обороту активів	Коефіцієнт оборотності активів	↑	1,45
Підвищення ефективності діяльності	Рентабельність активів, %	↑	7,0
Розширення ринку	Частка незадоволених клієнтів, %	↓	0
	Частка клієнтів, що звернулись вдруге, %	↑	73

Джерело: розроблено авторами

Індикаторами досягнення ТОВ "Болград-Авіа" цілей підвищення прибутковості є рентабельність продажів. Індикаторами підтримки платоспроможності ТОВ "Болград-Авіа" є коефіцієнт абсолютної ліквідності, оскільки за результатами аналізу платоспроможності було встановлено, що

важливою проблемою підприємства є брак абсолютно ліквідних активів. Для оцінки ступеня досягнення мети підвищення фінансової стійкості слід використовувати коефіцієнт фінансової незалежності, який найбільш наочно показує співвідношення власного та позикового капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів має використовуватися для оцінки ефективності використання активів та своєчасності розрахунків з дебіторами.

Індикатором досягнення цілей підвищення ефективності діяльності є рентабельність, яка показує адекватність витрат компанії.

Оскільки розширення ринку збуту ТОВ "Болград-Авіа" можливе за рахунок утримання постійних клієнтів та залучення нових клієнтів, індикаторами досягнення цієї мети є відсоток незадоволених клієнтів, відсоток клієнтів, які звернулися вдруге.

Цільові значення показників були встановлені на основі аналізу діяльності компанії з урахуванням думок керівників відповідних підрозділів ТОВ "Болград-Авіа".

Основними завданнями соціальної підсистеми є підвищення кваліфікації працівників, збереження ключових працівників, забезпечення належного рівня охорони праці та техніки безпеки, підвищення рівня соціальної відповідальності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Матриця індикаторів досягнення соціальних цілей ТОВ «Болград-Авіа»

Стратегічні цілі	Індикатор	Цільова ознака	Цільові значення індикаторів
1	2	3	4
Підвищення кваліфікації працівників	Частка працівників, що пройшли навчання та підвищення кваліфікації, %	↑	30,00
	Частка витрат на навчання персоналу, %	↑	20,00
Збереження ключових фахівців	Частка задоволених співробітників, %	↑	90,00
	Плинність кадрів	↓	0,05
Безпека та охорона праці	Рівень заробітної плати провідних фахівців, грн.	↑	20000,00
	Частка працюючих, що дотримуються правил охорони праці, %	↑	100,00
	Частка обладнання, що відповідає вимогам безпеки і санітарним вимогам, %	↑	100,00

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
	Частка фактично виконаних запланованих робіт з охорони праці, %	↑	100,00
Підвищення рівня суспільної відповідальності	Частка витрат на благодійність, %	↑	6,00
	Кількість скарг населення, од	↓	0,00

Джерело: розроблено авторами

Оскільки підвищення кваліфікації працівників потребує збільшення фінансування на навчання працівників, індикаторами досягнення цієї цілі є відсоток збільшення витрат на навчання та відсоток працівників, які пройшли навчання або підвищили кваліфікацію.

Для того, щоб утримати ключових співробітників, ТОВ "Болград-Авіа" необхідно сприяти створенню належного соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечувати високий рівень заробітної плати ключовим фахівцям. Ключовими показниками для досягнення цієї мети є відсоток задоволених працівників, рівень заробітної плати ключових спеціалістів та плинність кадрів. Досягнення належного рівня безпеки праці вимагає від усіх працівників дотримання вимог безпеки виробництва, безпеки обладнання та виконання заходів з охорони праці. Тому індикаторами досягнення цієї мети є відсоток працівників, які дотримуються правил охорони праці, відсоток обладнання, що відповідає вимогам охорони праці, та відсоток фактичного виконання запланованих заходів з охорони праці та промислової безпеки.

Підвищення рівня соціальної відповідальності пов'язано з тим, що ТОВ "Болград-Авіа" здійснює благодійну діяльність та забезпечує співіснування компанії та місцевої громади. Індикаторами досягнення цієї мети є співвідношення витрат на благодійну діяльність та кількості скарг від населення.

Метою екологічної підсистеми ТОВ "Болград Авіа" є зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, охорона та відновлення довкілля (табл. 3.3).

Матриця індикаторів досягнення цілей екологічної підсистеми
ТОВ «Болград-Авіа»

Стратегічні цілі	Індикатор	Цільова ознака	Цільові значення індикаторів
Скорочення негативного впливу на навколишнє середовище	Обсяги викидів забруднюючих речовин у повітря, т	↓	0,73
	Обсяги утворення відходів, т	↓	2,5
Збереження та відтворення навколишнього середовища	Частка витрат на охорону навколишнього середовища, %	↑	5,00
	Частка фактично виконаних планових заходів із збереження навколишнього середовища, %	↑	100,00

Джерело: розроблено авторами

Для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище ТОВ "Болград-Авіа" повинно зменшити викиди забруднюючих речовин та утворення відходів. Індикаторами досягнення цієї мети є обсяг викидів забруднюючих речовин в атмосферу, обсяги утворення відходів.

Оскільки охорона та відновлення довкілля передбачає реалізацію додаткових природоохоронних заходів, індикатором досягнення цієї мети є відсоток витрат на охорону довкілля та відсоток фактично реалізованих запланованих природоохоронних заходів.

Таким чином, забезпечення стійкого розвитку економічної підсистеми вимагає підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків збуту, підвищення операційної ефективності та оборотності ліквідних активів, зростання прибутковості, що вимагає підтримки платоспроможності та фінансової стійкості підприємств. Стійкий розвиток екологічної підсистеми досягається шляхом зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, захисту та відновлення довкілля. Стійкий розвиток соціальної підсистеми досягається за рахунок покращення умов праці, забезпечення охорони праці та техніки безпеки, утримання ключових фахівців, підвищення кваліфікації працівників та підвищення рівня соціальної відповідальності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Аналіз джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Болград-Авіа» свідчить про наявність певних недоліків, зокрема:

1. Протягом 2020-2022 рр. відбувається скорочення власного капіталу з 1314453 тис. грн. до 1316339 тис. грн. за рахунок скорочення нерозподіленого прибутку та зростання короткострокових зобов'язань з 553822 тис. грн. до 587589 тис. грн., що спричинило погіршення фінансової стійкості.

2. Відбувається скорочення коефіцієнта фінансової незалежності з 0,69 у 2020р. до 0,57 у 2022р. а коефіцієнт фінансової стійкості характеризується нерівномірною динамікою, а саме, зростає протягом 2020-2021 рр. з 0,71 до 0,86, але скорочується до 0,75 у 2022р.

3. Значення тримірного показника фінансової стійкості є незадовільним та вказує на недостатність власних коштів та довгострокових залучених коштів для фінансування витрат та запасів.

Про необхідність удосконалення джерел фінансових ресурсів ТОВ «Болград-Авіа» свідчать також негативні зміни у структурі пасивів підприємства.

Зокрема, за даними рис. 3.2. видно, що питома вага довгострокових зобов'язань зростає з 2% у 2020р. до 17% у 2021 р. та до 18% у 2022р. Разом з тим, питома вага власного капіталу протягом 2020-2021 рр. становить 69%, але скорочується у 2022р. до 57%; а питома вага короткострокових зобов'язань скорочується з 29% у 2020 р. до 14% у 2021 р., але у 2022 р. знову зростає та становить 25%.

З метою визначення заходів оптимізації джерел фінансових ресурсів доцільно провести факторний аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Болград-Авіа».

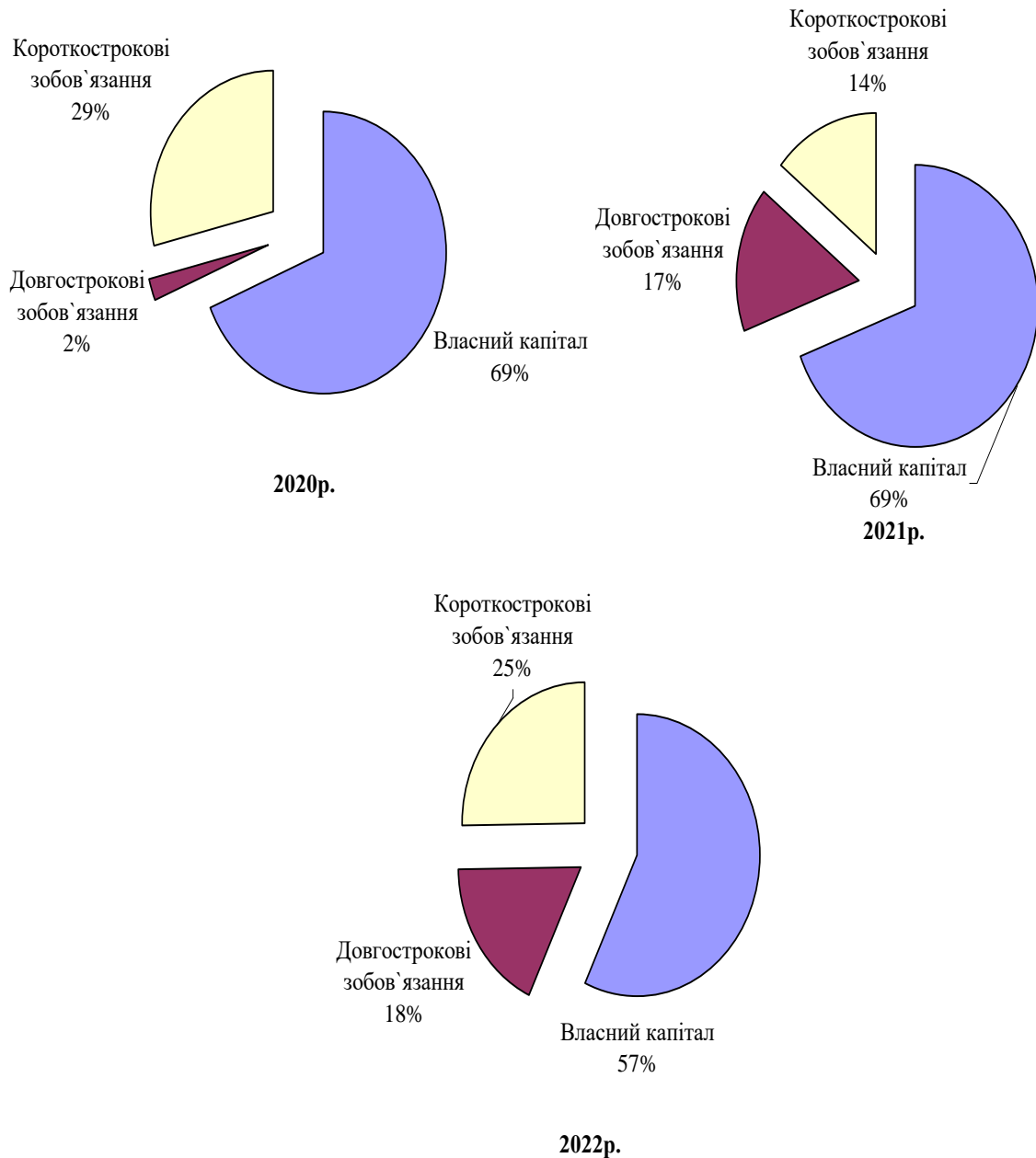


Рис. 3.2. Структура пасивів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Факторний аналіз коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 3.4.

За даними таблиці видно, що зростання коефіцієнту фінансової стійкості на 0,66 сприяє збільшенню довгострокових зобов'язань з 44021 тис. грн. до 411487 тис. грн. Але, коефіцієнт фінансової стійкості скорочується на 0,18 через збільшення короткострокових зобов'язань з 553822 тис. грн. до 587589 тис. грн.

Факторний аналіз коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «Болград-Авіа»
за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори			Коефіцієнт фінансової стійкості	Вплив фактору
	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання	Короткострокові зобов'язання		
Коефіцієнт фінансової стійкості 2020р.	1314453	44021	553822	2,45	-
Вплив зміни власного капіталу	1316339	44021	553822	2,46	0,00
Вплив зміни довгострокових зобов'язань	1316339	411487	553822	3,12	0,66
Вплив зміни короткострокових зобов'язань	1316339	411487	587589	2,94	-0,18
Перевірка	-	-	-	0,49	0,49

Джерело: розроблено авторами

Фінансові ресурси ТОВ «Болград-Авіа» є нестабільними. Попри те, що підприємство має достатній рівень найбільш фінансово стійких джерел формування активів, разом з тим, відбувається зменшення власного капіталу протягом 2021-2022 рр. через збитковість ТОВ «Болград-Авіа» у 2022 р.

Дослідження платоспроможності ТОВ «Болград-Авіа» дозволило виявити такі недоліки:

1. обсяг грошових коштів та їх еквівалентів зменшився з 8111 тис. грн на 31 грудня 2020 року до 5305 тис. грн на 31 грудня 2021 року та 1471 тис. грн на 31 грудня 2022 року.

2. абсолютних ліквідних активів недостатньо для покриття найбільш термінових зобов'язань (дефіцит платіжного балансу збільшився з 223709 тис. грн на 31 грудня 2020 року до 522562 тис. грн на 31 грудня 2022 року);

3. значення коефіцієнта ліквідності та коефіцієнта короткострокової ліквідності свідчать про низьку ліквідність балансу та абсолютну відсутність ліквідних активів у складі оборотних активів. Зокрема, значення коефіцієнта ліквідності та коефіцієнта миттєвої ліквідності у 2021-2022 роках становлять 3,79 та 2,22 відповідно, коефіцієнта термінової ліквідності - 2,92 та 1,42 відповідно, а значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зменшується з 0,02 у 2021 році до 0,003 у 2022 році.

Це свідчить про те, що необхідно вжити заходів для покращення управління платоспроможністю ТОВ "Болград-Авіа".

З метою виявлення найбільш доцільних заходів зростання платоспроможності підприємства доцільно провести факторний аналіз коефіцієнтів ліквідності.

Факторний аналіз коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Факторний аналіз коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори		Коефіцієнт поточної ліквідності	Вплив фактору
	Оборотні активи	Короткострокові зобов'язання		
Коефіцієнт поточної ліквідності 2020	943062	553822	1,70	
Вплив зміни оборотних активів	1307267	553822	2,36	0,66
Вплив зміни короткострокових зобов'язань	1307267	587589	2,22	-0,14
Перевірка	-	-	0,52	0,52

Джерело: розроблено авторами

За даними таблиці 3.2 видно, що коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» зростає на 0,66 за рахунок збільшення оборотних

активів з 943062 тис. грн. до 1307267 тис. грн. протягом 2020-2022 рр., але скорочується на 0,14 за рахунок збільшення короткострокових зобов'язань з 553822 тис. грн. до 587589 тис. грн. протягом 2020-2022 рр.

Факторний аналіз коефіцієнта швидкої ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Факторний аналіз коефіцієнта швидкої ліквідності ТОВ «Болград-Авіа»
за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори			Коефіцієнт швидкої ліквідності	Вплив фактору
	Дебіторська заборгованість	Грошові кошти	Короткострокові зобов'язання		
Коефіцієнт швидкої ліквідності 2020	715766	8111	553822	1,31	
Вплив зміни дебіторської заборгованості	833280	8111	553822	1,52	0,21
Вплив зміни грошових коштів	833280	1471	553822	1,51	-0,01
Вплив зміни короткострокових зобов'язань	833280	1471	587589	1,42	-0,09
Перевірка	-	-	-	0,11	0,11

Джерело: розроблено авторами

За даними таблиці видно, що за рахунок зростання дебіторської заборгованості з 715766 тис. грн. до 833280 тис. грн. відбувається збільшення коефіцієнту швидкої ліквідності до 0,21 протягом 2020-2022 рр. ; скорочення коефіцієнту швидкої ліквідності пов'язано із збільшенням короткострокових зобов'язань з 553822 тис. грн. до 587589 тис. грн. протягом 2020-2022 рр. (вплив фактору 0,09), та скорочення грошових коштів з 8111 тис. грн. до 1471 тис. грн. протягом досліджуваного періоду (вплив фактору 0,01).

Факторний аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Факторний аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Вплив фактору
	Грошові кошти	Короткострокові зобов'язання		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності 2020р.	8111	553822	0,01	
Вплив зміни грошових коштів	1471	553822	0,00	-0,01
Вплив зміни короткострокових зобов'язань	1471	587589	0,00	0,00
Перевірка			-0,01	-0,01

Джерело: розроблено авторами

За даними таблиці видно, що скорочення коефіцієнта абсолютної ліквідності відбувається за рахунок скорочення грошових коштів та їх еквівалентів з 8111 тис. грн. до 1471 тис. грн. протягом 2020-2022 рр.

Дослідження прибутковості та рентабельності ТОВ «Болград-Авіа» дозволила виявити такі недоліки, як: оримання підприємством збитку у 2022р., зниження значень показників рентабельності.

Факторний аналіз коефіцієнта рентабельності продажів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Факторний аналіз коефіцієнта рентабельності продажів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори		Рентабельність активів	Вплив фактору
	Чистий прибуток	Середньо річна вартість активів		
Рентабельність продажів 2020 р.	111790	1912296	0,058	
Вплив зміни прибутку	-111645	1912296	-0,058	-0,117
Вплив зміни середньорічної вартості активів	-111645	2176472	-0,051	0,007
Перевірка	-	-	-0,110	-0,110

Джерело: розроблено авторами

За даними таблиці 3.8. видно, що скорочення коефіцієнта рентабельності продажів спричинено отриманням підприємством у 2022р. збитку у розмірі 111645 тис. грн.

Факторний аналіз коефіцієнта рентабельності активів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Факторний аналіз коефіцієнта рентабельності активів ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори		Рентабельність активів	Вплив фактору
	Рентабельність продажів	Оборотність активів		
Рентабельність активів 2020р.	0,044	1,34	0,058	
Вплив зміни рентабельності продажів	-0,042	1,34	-0,057	-0,115
Вплив зміни оборотності активів	-0,042	1,21	-0,051	0,005
Перевірка	-	-	-0,110	-0,110

Джерело: розроблено авторами

За даними таблиці 3.6. видно, що скорочення коефіцієнта рентабельності активів спричинено набуттям від'ємного значення коефіцієнта рентабельності продажів у 2022р.

Тому для підвищення прибутковості та рентабельності ТОВ "Болград-Авіа" доцільно проводити систематичний і детальний аналіз для виявлення потенціалу компанії, тобто резервів зниження собівартості продукції, а також зосередити увагу на взаємодії з ринком, тобто аналізі зовнішнього середовища.

Висновки до 3 розділу. Реалізація механізмів стійкого розвитку вимагає наявності місії організації та стратегічних цілей, які включають гармонійне співіснування економіки, екології, суспільства. Формування тактики

підприємства залежить від загального впливу зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування і може розглядатися як підтримка ("виживання") або розширення існуючих параметрів системи, а алгоритм реалізації стратегії стійкого розвитку (алгоритм реалізації механізму стійкого розвитку, розроблений в ТОВ "Болград-Авіа") визначає послідовність цих заходів.

Для побудови механізму стійкого розвитку вважаємо за доцільне використовувати підхід BSC, який дозволяє побудувати систему показників та встановити зв'язки між ними з метою управління та оцінки розвитку всіх підсистем підприємства.

Стратегічною метою впровадження механізмів стійкого розвитку є досягнення гармонізованого економічного, екологічного та соціального розвитку.

ВИСНОВКИ

Дослідивши та узагальнивши погляди науковців на трактування понять «стійкий розвиток», «економічний механізм», «механізм розвитку», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», сформульоване власне бачення дефініції організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємства, як динамічної системи взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, яка, отримуючи ресурси та інформацію з зовнішнього та внутрішнього середовища, впливає на них з використанням певних принципів, «навичок» та «досвіду», і спрямованої на забезпечення збалансованості та рівноваги у отриманні економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності в залежності від стратегічних цілей підприємства та стійкого розвитку.

Розробка ефективного організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств потребує визначення принципів та функції механізму стійкого розвитку. На підставі проведеного дослідження існуючих підходів до визначення принципів формування механізмів та принципів стійкого розвитку, була розроблена трирівнева система принципів організаційно-економічного механізму стійкого розвитку підприємств, яка включає принципи управління, методологічні принципи та принципи суспільної відповідальності. Дотримання визначених принципів сприяє створенню дієвого механізму стійкого розвитку та ефективному управлінню стійким розвитком. Виокремлено дві групи функцій механізму стійкого розвитку, а саме функції управління та функції забезпечення стійкого розвитку.

За результатами аналізу ефективності організаційно-економічного механізму стійкого розвитку ТОВ «Болград-Авіа» було визначено, що:

1. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. мають нерівномірну динаміку. Тобто ліквідних активів не вистачає для покриття поточних зобов'язань (дефіцит платіжного балансу становить 223 709 тис. грн; станом на 31 грудня 2022 року ліквідних активів все ще не вистачає для покриття поточних зобов'язань, але дефіцит платіжного балансу зріс до 522

562 тис. грн). З іншого боку, високоліквідні активи перевищують короткострокові зобов'язання (профіцит платіжного балансу 394876 тис. грн та 771274 тис. грн у 2020 та 2022 роках відповідно), а неліквідні активи перевищують довгострокові зобов'язання (174052 тис. грн та 59479 тис. грн у 2020 та 2022 роках відповідно), а власний капітал перевищує неліквідні активи.

2.Значення тримірного показника фінансової стійкості $[0;0;1]$ у 2020р. свідчить про нестійкий фінансовий стан підприємства, що було спричинено від'ємним значенням показника власні оборотні кошти, від'ємним значенням показника власні та довгострокові запозичені кошти, та, відповідно від'ємним значенням показників наявності власних оборотних коштів та наявності власних та довгострокових запозичених коштів. Станом на 31.12.2021 р. значення тримірного показника фінансової стійкості погіршується до $[0;0;0]$, що свідчить про кризовий стан підприємства, що було спричинено від'ємним значенням показника власні оборотні кошти, від'ємним значенням показника власні та довгострокові запозичені кошти, від'ємним значенням показника засоби фінансування, та, відповідно від'ємним значенням показників наявності власних оборотних коштів, наявності власних та довгострокових запозичених коштів, засобів фінансування. Станом на 31.12.2022 р. значення тримірного показника фінансової стійкості становить $[0;0;1]$, що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства порівняно із 2021р., але у цілому, аналіз тримірного показника фінансової звітності ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр. свідчить про фінансову нестійкість підприємства.

3.Рентабельність продажів ТОВ «Болград-Авіа» зростає протягом 2020-2021 рр. з 4,4% до 5,4%, що вказує на підвищення ефективності продажів протягом періоду, але у 2022р. набуває від'ємного значення -3,9%, що пов'язано із отримання підприємством збитку у 2022р. Рентабельність виробництва також зростає з 4,9% у 2020р. до 5,9% у 2021р., що вказує на зростання ефективності витрат на виробництво, але набуває від'ємного

значення у 2022р. -4,3% , що було спричинено отриманням підприємством збитку. Рентабельність активів також зростає протягом 2020-2021 рр. з 5,8% до 7,0%, що вказує на підвищення ефективності використання активів протягом цього періоду, але набуває від'ємного значення -4,7% через збитковість підприємства у 2022р.

Таким чином, проведений аналіз вказує на недостатню ефективність організаційно-економічного механізму ТОВ «Болград-Авіа».

Реалізація організаційно-економічного механізму стійкого розвитку вимагає наявності місії організації та стратегічних цілей, які включають гармонійне співіснування економіки, екології, суспільства. Формування тактики підприємства залежить від загального впливу зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування і може розглядатися як підтримка ("виживання") або розширення існуючих параметрів системи, а алгоритм реалізації організаційно-економічного механізму стійкого розвитку, розроблений в ТОВ "Болград-Авіа", визначає послідовність цих заходів.

Для побудови механізму стійкого розвитку вважаємо за доцільне використовувати підхід BSC, який дозволяє побудувати систему показників та встановити зв'язки між ними з метою управління та оцінки розвитку всіх підсистем підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Руда О. Науково-методичні засади побудови ефективної системи економічної безпеки на машинобудівному підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. Вип. 1(40). С.153-159. URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/2947>
2. Артеменко Л. П., Піддубна А. С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. Вип.12. С. 259-264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_39
3. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Барановська Т. В., Дикий А.П., Баришнікова О. М. Ідентифікація об'єктів соціальної складової звітності сталого розвитку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. Вип. 1 (36). С. 3-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_1_3
5. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.
6. Бондаренко С.А. Теоретико-методологічні засади системного забезпечення стійкого інноваційного розвитку виробничих підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: 08.00.04. Одеса, 2023. 776с.
7. Боронос В.М., Шкодін Ю. М. Проблеми фінансування сталого розвитку країн, що розвиваються (на прикладі України). *III-й Всеукраїнський з'їзд екологів з міжнародною участю: зб. наукових статей*. Вінниця, 2023. Том.2. С.659–662.
8. Бояринова К.О., Григорська Н.М. Імперативи економічного росту на засадах інноваційного стійкого розвитку підприємств машинобудування. *Фінанси, облік, банки*. 2014. Вип. 1 (20). С. 18-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2014_1_8

9. Бурлан С. А., Каткова Н. В. Організаційне забезпечення формування інтегрованої звітності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С.329-334. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_4_55

10. Валага Л. Ю. Організаційно-економічний механізм управління системою стандартизації України в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=729>

11. Верба В. А., Гребешкова О. М. Управління розвитком компанії: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 482 с.

12. Верегун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. Вип. 2. С. 207-217. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf>

13. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. Вип. 847. С. 69-74. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34862/1/12_69-74.pdf

14. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання: монографія. Київ: Ін-т екон. прогнозів. НАН України, 2020. 344 с.

15. Глушко О.В. Економічний інструментарій в управлінні економічною стійкістю підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: 08.00.04. Львів, 2015. 24с.

16. Гончаренко Г.Є., Совгіра С.В. Словник-довідник сучасних екологічних та природоохоронних термінів. Київ: Наук. світ, 2010. 67 с.

17. Грінченко О. В. Чинники ефективного розвитку підприємств плодоовочевого комплексу. *Молодий вчений*. 2017. Вип. №6 (46). С. 406-410. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_94

18. Дацій О.І., Гаман М. В., Дацій Н. В. Інноваційна модель розвитку економіки України в умовах глобалізації: монографія. Донецьк: Південно-Схід, 2010. 370 с.

19. Ден Кеннеді. Безжальний менеджмент. Управління людьми та

прибутком. Харків: Фабула, 2019. 304 с.

20. Дідик А. М., Артеменко Л. П. Управління стійким розвитком підприємства в забезпеченні екологічної безпеки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. Вип. 4. С. 64-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_61

21. Дідик А.М. Економічні важелі впливу на діяльність підприємств: етимологічний, семантичний та типологічний аспекти. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. Вип. 797. С. 440-446. URL: <http://vlp.com.ua/node/13285>

22. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Ведута Л.Л. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України: соціально-економічні аспекти. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5580>

23. Дудукало Г.М. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. 08.00.04. Київ, 2015. 23с.

24. Еволюція наукових підходів до аналізу структури економічних систем. URL: <http://bookss.co.ua>.

25. Жилінська Л.О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу: дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н. 08.00.04 / Маріуполь, 2016. 436с.

26. Касич А. О., Яковенко Я. Ю. Сучасні науково-теоретичні підходи до визначення сутності поняття стійкого розвитку. *Економіка та держава*. 2016. Вип. 10. С. 14-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_10_5

27. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць*. 2013. Вип. 1 (48). С.85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_14

28. Кирич Н. Б., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Сталий розвиток суб'єктів господарювання: сутність та фактори впливу (Європейські

акценти). *Вісник економічної науки України*. 2015. Вип. 2. С. 151-155. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/108155>

29.Кіпіоро І.М. Організаційно-економічний механізм розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наукового ступеня к.е.н.: 08.00.04. Умань, 2015. 235с.

30.Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.

31.Колісніченко П. Т. Принципи формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С.163-166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%281%29_38

32.Колодіна О. М. Економічний зміст адаптації підприємства. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. Вип. 1. Суми, 2010. С. 200–210.

33.Комлева Ю. В. Стійкий розвиток підприємства як необхідна основа його конкурентоспроможності. *Modern directions of theoretical and applied researches*. 2013. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-113/business-economics-and-production-management-113/17448-113-1071>.

34.Кононова І. В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон*. 2013. Вип. 3. С. 93–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_3_17

35.Костирко Л.А. Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: 08.00.04. Донецьк, 2004. 33с.

36.Крилов Д. В. Особливості застосування алгоритму формування організаційно-економічного механізму реалізації інвестиційного проекту на промисловому підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. Вип. 20. С.5-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_20_3

37.Кужда Т. І., Мосій О. Б. Практичні ситуації та завдання з

дисципліни “Менеджмент”. Тернопіль: ТНТУ, 2018. 38 с.

38. Кузь Т. І. Формування організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємств машинобудівної промисловості. *Галицький економічний вісник*. 2018. Вип. 1. Т. 54. С. 62–70. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

39. Кучинський В. А., Гайдукова А. Д. Оцінка і розвиток інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. Вип. 22. С. 137-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_65_23

40. Лисенко Ю. В., Єгоров П. О. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. Вип. 1. Київ, 1997. С. 86-87.

41. Лясковець О. В. Механізм розвитку економічної безпеки підприємств машинобудування: дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. 08.00.04 / Запоріжжя, 2018. 791с.

42. Мазуренко О. В. Інформаційно-консультаційне забезпечення управління стійким розвитком аграрного сектору економіки. *Облік і фінанси*. Вип. 1 Київ, 2013. №1. С. 130-136

43. Малик І. П., Вецко Т. М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукраїнської наук.-практ. конф.* Київ, 2017. С. 64-69.

44. Маріанна І. Стегней Стратегічні важелі та орієнтири екологічно сталого розвитку сільських територій. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. Вип. 6 (156). Київ, 2014. С.316-321.

45. Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 1. С. 7–24

46. Марусей Т. В., Нісходовська О. Ю. Організаційно-економічний механізм функціонування сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*.

Економічні науки. Вип. 21. Кам'янець-Подільський, 2013. С. 183-188.

47. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський

державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

48. Маслак О.І., Яковенко Я. Ю., Сокурєнко П. І. Теоретичні і практичні аспекти стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності економічного середовища. *Молодий вчений*. Вип. 4 (44). Херсон, 2017. С. 710-714. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_167

49. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія. Львів : Львівська політехніка. 2010. 344 с.

50. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с

51. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

52. Менеджмент і адміністрування : підручник / Колектив авторів: З.І. Галушка, А.А. Антохов, В.М. Запухляк; Б.Д. Сторощук, к.е.н., Терлецька, Т.Р. Заволічна, І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.

53. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід / Пономаренко В. С. та ін. Харків: ХНЕУ, 2005. 240 с.

54. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

55. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.

56. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського.

2021. 166 с.

57.Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

58.Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О. О. Теорія організацій. Видавництво «Новий світ – 2000». 2021. 176 с.

59.Юрген А. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами/ пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : В-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432с.

60. Яковенко О. І., Мурашко І. С. До питання принципів формування та функцій механізму стійкого розвитку підприємств Дунайського регіону. *Матеріали ІХ Національної науково-практичної конференції «Проблеми і виклики економіки регіону в умовах глобалізації»*. 7 грудня 2023 р., Комрат, Комратський державний університет.

61. Yakovenko, O., & Murashko, I. Principles of Formation and Functions of the Mechanism of Sustainable Development of Enterprises of the Danube Region *Journal of Danubian Studies and Research*. 2023, № 13 (1), с. 102–108 <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JDSR/article/view/2425>

Показники балансу ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Показник	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	Відхилення 2021р. до 2020 р.		Відхилення 2022р. до 2021 р.	
				Абсолют ний приріст, тис.грн	Темп прир осту, %	Абсолют ний приріст, тис.грн	Темп прир осту, %
Основні засоби	793328	832107	813810	38779	5	-18297	-2
Нематеріальні активи	1			-1	-100	0	-
Незавершені капітальні інвестиції	172168	111855	194338	-60313	-35	82483	74
Відстрочені податкові активи	3737	5069		1332	36	-5069	-100
Разом необоротні активи	969234	949031	1008148	-20203	-2	59117	6
Запаси	211401	243764	464837	32363	15	221073	91
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	625538	756798	700197	131260	21	-56601	-7
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	68499	49166	38464	-19333	-28	-10702	-22
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	20562	22291	92817	1729	8	70526	316
Інша поточна дебіторська заборгованість	1167	1793	1802	626	54	9	1
Витрати майбутніх періодів	1112	1384	1550	272	24	166	12
Грошові кошти	8111	5305	1471	-2806	-35	-3834	-72
Інші оборотні активи	6672	7997	6129	1325	20	-1868	-23
Разом оборотні активи	943062	1088498	1307267	145436	15	218769	20
Разом активи	1912296	2037529	2315415	125233	7	277886	14
Зареєстрований капітал	88111	88111	88111	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	1190841	1289105	1197087	98264	8	-92018	-7
Додатковий капітал	35501	31141	31141	-4360	-12	0	0
Разом власний капітал	1314453	1408357	1316339	93904	7	-92018	-7
Інші довгострокові зобов'язання	44021	342157	411487	298136	677	69330	20
Всього довгострокові зобов'язання	44021	342157	411487	298136	677	69330	20
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	225197	267656	522992	42459	19	255336	95
Зобов'язання за одержаними авансами		53		53	-	-53	-100
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	5962	867	143	-5095	-85	-724	-84
Поточні зобов'язання зі страхування		277	358	277	-	81	29
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	661	469	540	-192	-29	71	15
Інші поточні зобов'язання	322002	17693	63556	-304309	-95	45863	259
Разом короткострокові зобов'язання	553822	287015	587589	-266807	-48	300574	105
Разом пасиви	1912296	2037529	2315415	125233	7	277886	14

Додаток Б

Показники звіту про сукупний дохід ТОВ «Болград-Авіа» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021р. до 2010 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абсолютний приріст, тис.грн	Темп приросту, %	Абсолютний приріст, тис.грн	Темп приросту, %
Дохід від реалізації продукції	2560385	2572657	2635805	12272	0	63148	2
Собівартість реалізації	2299274	2329241	2381914	29967	1	52673	2
Валовий прибуток	261111	243416	253891	-17695	-7	10475	4
Інші операційні доходи	17295	15574	8449	-1721	-10	-7125	-46
Витрати на збут	12689	15833	12293	3144	25	-3540	-22
Адміністративні витрати	65593	73764	86590	8171	12	12826	17
Інші операційні витрати	24854	27331	59948	2477	10	32617	119
Операційний прибуток (збиток)	175270	142062	103509	-33208	-19	-38553	-27
Інші доходи		10920	10920	10920	-	0	0
Інші витрати	60050	17984	192380	-42066	-70	174396	970
Фінансові доходи	112	2	2	-110	-98	0	0
Фінансові витрати	24215	20411	28627	-3804	-16	8216	40
Прибуток до оподаткування	91117	114589	-106576	23472	26	-221165	-193
Доходи (витрати) з податку на прибуток	20673	23362	5069	2689	13	-18293	-78
Чистий прибуток	111790	137951	-111645	26161	23	-249596	-181