

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Організаційно-економічний механізм управління
підприємством»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Костенко Олександр Миколайович

Керівник магітерської дипломної роботи

Дмитро Дячков

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ...	8
1.1. Сутнісна характеристика механізму управління підприємством	8
1.2. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	24
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	24
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства.....	29
2.3. Аналіз організаційно-економічного механізму управління підприємством.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ...	45
3.1. Вдосконалення механізму системи управління розвитком як складової організаційно-економічного механізму управління підприємством.....	45
3.2. Формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом як складової організаційно-економічного механізму управління підприємством.....	52
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування будь-якої системи управління ґрунтується на використанні відповідних механізмів, серед яких чільне місце посідає економічний механізм управління, що зазнає суттєвих трансформацій в умовах становлення інституту приватної власності.

В умовах ринкової економіки одним з актуальних питань для керівників підприємств є формування організаційно-економічного механізму управління підприємством, що спроможний забезпечити ефективність управління і конкурентоспроможність підприємства.

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління.

Питанням формування і функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених таких як: Гудзинський О.Д., Завадський Й.С., Лукінов І.І., Мазур А.Г., Мочерний С.В., Саблук П.Т., Ціхановська В.М., Шпикуляк О.Г. та інші науковці.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного механізму управління підприємством. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

охарактеризувати суть механізму управління підприємством;

дослідити сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;

провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;

здійснити аналіз організаційно-економічного механізму управління підприємством;

запропонувати вдосконалення механізму системи управління розвитком як складової організаційно-економічного механізму управління підприємством;

сформувати механізм забезпечення ефективності управління персоналом як складової організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу формування організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо організаційно-економічного механізму управління підприємством. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: охарактеризувати суть механізму управління підприємством; дослідити сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством, зокрема пропозиції вдосконалення механізму системи управління розвитком як складової організаційно-економічного механізму управління підприємством; формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом як складової організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри

менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі тез доповідей на: VII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.); VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.) та публікації статті у фаховому виданні [20; 30-31].

1. Костенко О.М., Нестеренко А.В. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 512-514 с.

2. Костенко О.М., Ковтунович Г.П. Бізнес-процес як елемент механізму управління підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023.

3. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Ковтунович Г.П., Костенко О.М. Теоретичні підходи дослідження сутності поняття «бізнес процеси». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 210-214.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутнісна характеристика механізму управління підприємством

Управління – це досить багатогранна категорія. Підходи до його визначення змінюються, розширюються та оновлюються внаслідок постійного розвитку науки про управління нових здобутків теоретиків і практиків управління, які приймають виклики сучасного світу – постійні зміни зовнішнього середовища, надзвичайно швидкий розвиток технологій та ріст технологічності більшості процесів. Змінність умов зовнішнього середовища, що відбувається спричиняє трансформацію у внутрішньо-організаційному управлінні.

З метою бути успішним підприємству недостатньо досягати поставлених цілей, певних результатів, завдань та показників. Йому необхідно здійснювати ефективну діяльність, тобто постійно знаходити та застосовувати найкращі, новітні і прогресивні інструменти для того, щоб досягати поставленої мети.

Для того, щоб підприємству можна було здійснювати ефективну діяльність необхідно розуміти механізми господарюючого суб'єкта (соціальний, політичний, технічний, фінансовий, управлінський, правовий, мотиваційний, інформаційний), а також знати як управляти ними ефективно.

Проведене дослідження дає змогу констатувати актуальність сутності «механізм управління», а також показників, що використовуються для його оцінки. Дане питання є надзвичайно важливим, оскільки за допомогою механізму управління активізуються, реалізуються та здійснюється управління іншими механізмами підприємства.

Словник іншомовних слів трактує поняття «механізм» як сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ [55].

З грецької поняття «механізм» перекладається як машина, зброя. На

даний момент «механізм» має декілька значень:

пристрій для передачі і перетворення рухів, що являє собою систему тіл (ланок), в якій рух одного або декількох тіл (провідних) викликає певні рухи решти тіл системи; механізми бувають різні за конструкцією і призначенням, складають основу більшості машин, приладів і інших технічних пристроїв;

сукупність станів і процесів, з яких складається якесь фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне і т.ін. явище, наприклад, механізм мислення» [39].

Узагальнюючи, варто відзначити, що «механізм» має два значення: по-перше, внутрішня схема механізму, апарата, приладу, яка запускає їх у дію; по-друге, система, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності. Одне з визначень, механізм управління – сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації – керуючої та керованої [47].

Ще одним визначенням поняття «механізм управління» є сукупність принципів та методів, цілей, функцій, взаємодія і поєднання яких забезпечує ефективне функціонування підприємства. Теорія у сфері управління акцентує велику увагу розробці стратегії, а також цілей як системо утворюючим чинником будь-якого підприємства [41].

Формування та визначення цілей є першим етапом управління. Відповідно тому механізм управління є неоднаковим з іншими механізмами (технічний та біологічний) і відрізняється тим, що суб'єкт управління здійснює вплив на об'єкт, насамперед, шляхом визначення мети підприємства [51].

Кожне з цих трактувань має певні особливості і примножує поняття «механізм». Але жодне із цих значень не трактує в повній мірі поняття «механізм управління».

Наукова література у сфері управління розкриває різні підходи до визначення механізму управління підприємством. Однак, механізм

управління розвитком підприємства, що є предметом дипломної магістерської роботи, досліджується недостатньо, тому варто зосередити увагу саме на ньому.

Управління діяльністю та управління ефективністю діяльності підприємства дещо різняться по суті, що має безпосередній вплив на механізми управління ними. Останні відрізняються, оскільки на їх формуються здійснюють вплив велика кількість різних факторів і, в першу чергу, різняться об'єктами управління. Однак методи і закони, які використовуються при формуванні механізмів збігаються. З урахуванням певних факторів і при їх комбінації формуються механізми управління ефективністю діяльності підприємства та управління діяльністю [51].

Отже, основні положення щодо механізму управління розвитком підприємства варто використовувати у процесі формування механізму управління розвитком підприємства.

Один із авторів вважає, що при вживанні терміну «механізм» варто мати на увазі систему дій, які дають можливість прийняти правильне рішення. Можна говорити про механізми постановки цілей, формування програм, планування і т.д. Аспекти про механізми є однією з основних проблем управління абсолютно усіма суспільними процесами [44].

Інша науковиця наголошує, що «механізм управління – це сукупність таких елементів, як методи і важелі впливу, організаційні структури і форми управління, які забезпечують ефективну реалізацію цілей, що ставляться перед виробництвом і найкращим чином задовольняють індивідуальні, колективні та суспільні потреби і інтереси [51].

Н.О. Сагалакова термін «механізм» використовує у переносному значенні і пояснює його як систему, яка характеризує порядок певного виду діяльності підприємства. Автор також поєднує «механізм» з епітетом «механічний», що свідчить про те, що свідомо не регулюється. Тому, на її думку, при застосуванні поняття «механізм» щодо процесу управління забезпечується розробка системи, яка спричиняє постійний управлінський

вплив, який спрямований на одержання певних результатів діяльності підприємства [54].

І. Мухіна зазначає, що управління – процес, а відповідно система управління – це механізм, який гарантує забезпечення цього процесу. В той же час систему управління вона трактує як сукупність керованої та керуючої взаємодіючих підсистем (керуюча – це суб'єкт управління, керована – це об'єкт управління). Отже, можна зробити висновок, що механізм управління – це взаємодія об'єкта та суб'єкта управління, що гарантують забезпечення даного процесу [44].

На думку Ф. Хміля механізм управління підприємством – це система взаємопов'язаних підсистем (ланок), які поєднують різні блоки і елементи, при цьому забезпечують їх взаємодію у процесі управління. У свою чергу діяльність цих блоків і елементів спричиняється внутрішніми і зовнішніми факторами. Відповідно метою механізму управління підприємством є забезпечення взаємодії та взаємоузгодженої життєдіяльності соціальної, техніко-технологічної та економічної підсистем підприємства як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу [60].

І. Попов характеризує механізм управління як фундаментальні, основоположні, наріжні «камені» системи управління. Він включає функції, цілі, методи та принципи управління. Також він вважає, що механізм управління – це ядро системи управління, що взаємопов'язаний із керуючою системою в статиці і динаміці та процесом удосконалення системи управління [52].

Група авторів [22; 32; 41] вважає, що процес і система управління є необхідними й надзвичайно важливими, однак недостатніми умовами його реалізації. Науковці стверджують, що крім функцій, цілей, управлінських рішень і системи управління для управління важливим є існування мотивації трудового колективу підприємства. У процесі організації діяльності системи управління, розробки управлінських рішень та інших діях керівництва мотиви трудової активності повинні враховуватись. Вони стають важелями

управління та виступають засобами впливу у даному випадку. А усі мотиви трудової діяльності, якими керується керівництво і є механізмом управління. Тому дані автори вважають, що механізм управління – це сукупність мотивів трудової активності персоналу, які визначають як саму можливість, так і ефективність управління, та від яких залежить сприйняття впливу. Однак науковець доповнив це трактування, відзначивши, що варто включити до поняття «механізму управління» цінності людини, її інтереси, потреби, прагнення, почуття обов'язку, соціально-психологічні настанови та застереження [22; 32; 41].

Інша група авторів [18; 29; 33; 61] розглядають механізм наступним логічним ланцюгом «механізм управління – мотивація персоналу – ефективність діяльності підприємства».

Визначення поняття «механізм управління» можна порівняти наступним чином (табл. 1.1, додаток А).

Об'єктивна необхідність і практична значимість комплексного механізму управління підприємством зумовлена його роллю ланки, що пов'язує і погоджує елементи як всередині системи управління підприємством, так і його керуючої та керованої підсистем.

Складна структура механізму управління розвитком підприємства спричинює необхідність дослідження його завдань, мети і принципів функціонування, які характерні динамічним системам. Аналіз саме цих аспектів та їх наукове теоретичне обґрунтування дозволить обрати і визначити логічно-інформаційну модель механізму управління розвитком підприємства, яка забезпечить для практичних цілей підприємства синтез складових механізму управління.

Варто зазначити, що основною метою механізму управління ефективністю діяльності підприємства є забезпечення оперативного цілеспрямованого регулювання діяльності суб'єкта господарювання залежно від напрямів управління ефективністю з метою забезпечення відповідності прогнозованим параметрам і фактичного стану підприємства. Проте основна

мета конкретизується та деталізується згідно стратегії розвитку підприємства під час процесу формування механізму управління ефективністю діяльності. У свою чергу, цілі складаються із деталізованих завдань [49].

Доцільно визначити певні вимоги до визначення завдань, оскільки складання конкретного переліку завдань механізму управління ефективністю діяльності підприємства унеможлиблюється тим, що враховуючи стадії життєвого циклу свого розвитку кожне підприємство повинне конкретизувати їх самостійно. Такими вимогами є:

кількісна характеристика та критерії досягнення кінцевого результату;
завдання повинні бути зрозумілими тим, хто буде їх виконувати і співпадати з їх інтересами;

завдання повинне супроводжуватися певними заходами для його реалізації, а заходи – засобами і методами управління, які взаємопов'язані з метою досягнення спільної мети;

наявність основних функцій управління при застосуванні засобів і методів управління [23].

Отже, аналіз вищенаведених визначень та трактувань дає можливість зробити висновок, що механізм управління – це система (цілей, функцій, принципів, засобів і способів, прийомів, методів, засобів і способів, технологій) управління. Досліджувані підходи звужують розуміння даного поняття, оскільки вони зосереджені на перетворенні систем управління. Варто врахувати і те, що в узагальнюючому понятті відсутні основні елементи, складових управління, що його реалізують.

Оскільки, основними складовими процесу управління є процеси, система, управлінські рішення та персонал, то механізм управління розвитком підприємства – це сукупність його процесів, елементів, системи, персоналу та управлінських рішень, які забезпечують виконання поставленої цілі та завдань підприємства при взаємозалежному впливі та взаємодії. Такий взаємозв'язок можна зобразити наступною схемою (рис. 1.1).

Під системою управління варто розуміти функції, потоки інформації,

структуру, ресурси та технології управління.

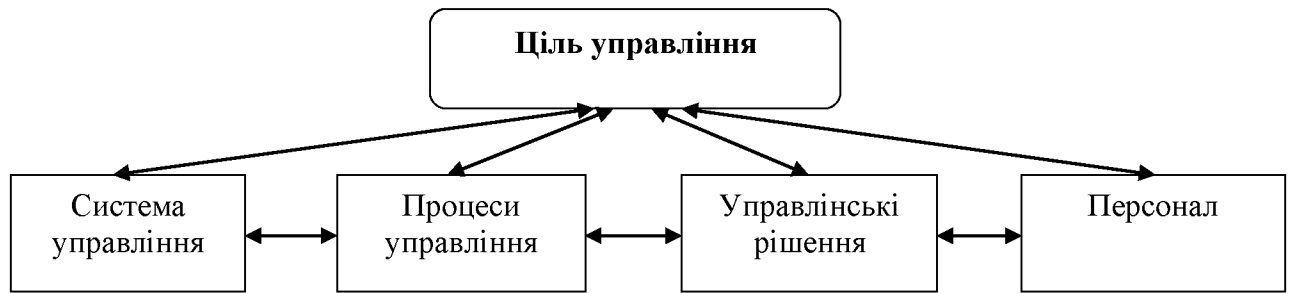


Рис. 1.1. Механізм управління сучасним підприємством [6]

Механізм здійснює виконання управлінських рішень, при цьому реалізовує функції організації за допомогою процесів управління завдяки персоналу підприємства в межах системи управління.

Важливо також розуміти, що механізм управління повинен бути як результативним, так і ефективним. П. Друкер стверджує, що результативність – наслідок того, що «робляться правильні, потрібні речі» (doing the right things), а ефективність є наслідком того, щоб «робити ці речі правильним чином» (doing things right) [18].

Таким чином поєднуючи поняття механізму управління та поняття управління розвитком, пропонується визначення ефективного механізму управління розвитком підприємства як оптимальної сукупності форм, засобів і функцій управління, структур, методів, що допомагає цілеспрямованому оперативному регулюванню діяльності, включаючи напрями управління розвитком з метою забезпечення відповідності фактичного стану підприємства конкретним заданим параметрам.

Також варто зазначити, що результативність механізму управління визначається доктриною та ідеологією підприємства, підходами до управління, ресурсами, правами та балансом управління у підприємстві. Тобто ефективність механізму управління доцільно розглядати як ефективність окремої кожної із його складових, а також їх взаємодії. Саме тому в наступному підрозділі варто розглянути сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму підприємств, а також визначити його характерні особливості та складові елементи.

1.2. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму підприємства

Становлення ринкових відносин, глобалізація і прискорення соціально-економічних процесів вимагає нових підходів до розгляду вузлових принципів економічної теорії, внутрішніх протиріч функціонування виробничих систем у нових умовах господарювання та визначення основних чинників їх розвитку, що виявляються у взаємодії об'єктивних і суб'єктивних протиріч на макро- й мікрорівні господарського розвитку, загальносвітових викликів, економічних законів і волевиявлення суспільства. У такому випадку виробничо-економічні відносини мають відповідати механізму, який функціонує відповідно до сучасного стану та проблематики розвитку з урахуванням дії об'єктивних законів і суспільних потреб.

Перш, ніж перейти до трактування сутності та змісту організаційно-економічного механізму, слід розглянути поняття «господарський механізм».

Аналіз наукової літератури джерел дає змогу засвідчити, що одні автори прирівнюють поняття економічного та господарського механізмів [16; 23; 47]. Інші розділяють дані поняття [13-17; 45; 52]. Вони вважають, що поняття «господарський механізм» є ширше, ніж «організаційно-економічний механізм». Група авторів [3; 7; 32; 41; 43] вважають, що «господарський механізм – це система об'єктивно діючих і свідомо регульованих правових, організаційних і економічних важелів, які в сукупності визначають кінцеві результати господарської діяльності. До складу ринкового господарського механізму вони включають: державне регулювання діяльності, загальногосподарський механізм, внутрішньогосподарський економічний механізм. Системо-утворюючим ядром даної системи є економічний механізм господарювання».

Економічним механізмом підприємства (рис. 1.2) варто вважати однією із головних складових його господарського механізму. Це сукупність форм, способів, економічних методів, важелів впливу на економічні процеси, що

відбуваються у підприємстві, розкривають основні умови діяльності та їх взаємозв'язку у межах забезпечення ефективності управлінських процесів. Гнучкий характер економічного механізму відносно діяльності підприємства або підтримуючих процесів – це є визначною його особливістю.

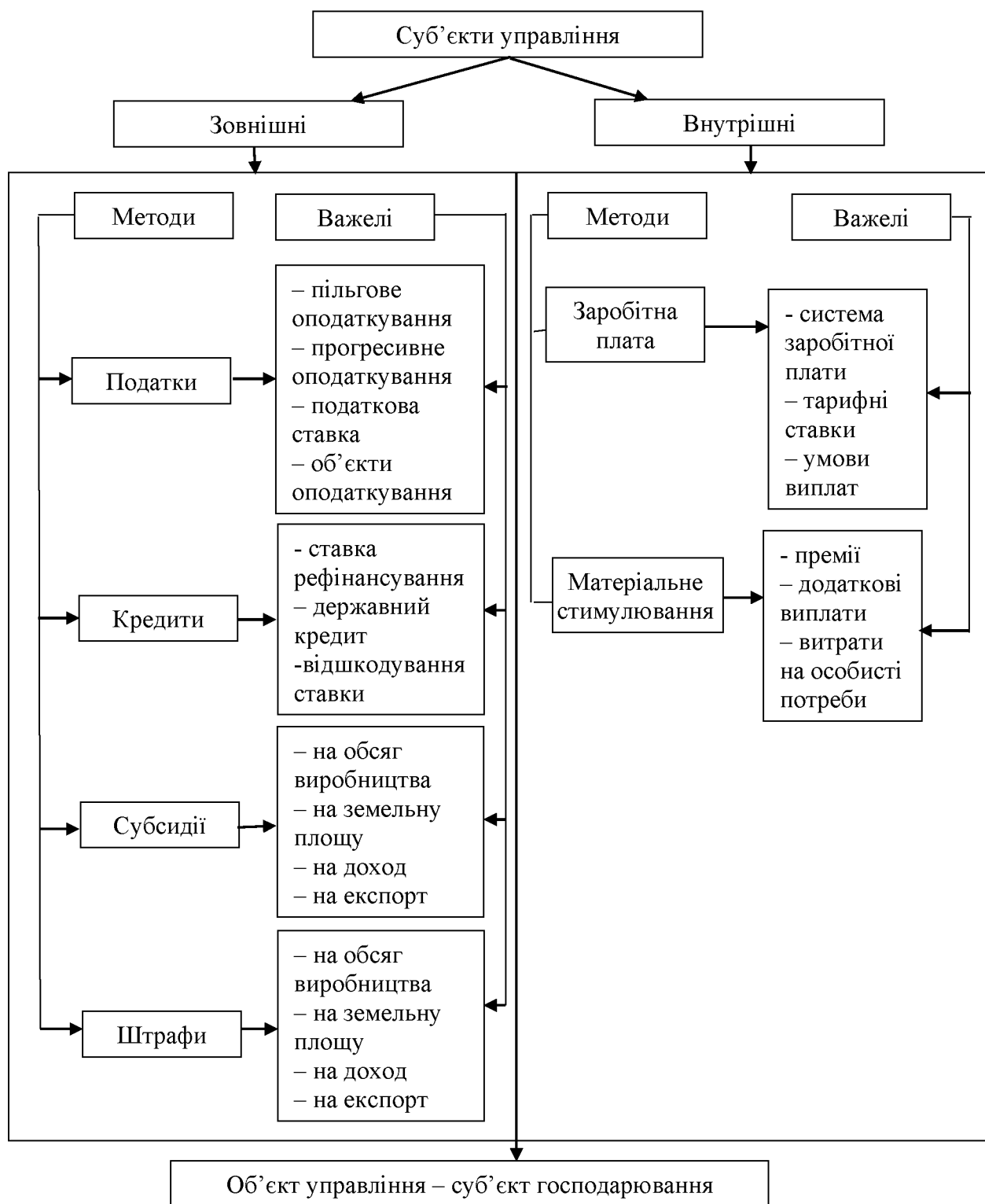


Рис. 1.2. Зміст економічного механізму управління [4; 7; 32; 43]

Полозова Т.В. вважає, що елементами господарського механізму підприємства є правовий, соціальний та організаційно-економічний взаємопов'язані між собою механізми [51].

Організаційно-економічний механізм є основою функціонування господарського механізму і показує глибоке об'єктивне підґрунтя, демонструє сукупність економічних та організаційно-адміністративних методів та важелів, які здійснюють регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних відносин та процесів для ефективного впливу на діяльність підприємства.

Соціальний механізм підприємства включає сукупність способів, прийомів та методів, за допомогою яких удосконалюються професійні, побутові, особистісні та інші взаємовідносини персоналу підприємства.

Що стосується правового механізму, то варто зазначити, що він має тісний зв'язок з соціальним та організаційно-економічним механізмами, оскільки визначає правила діяльності підприємств, їх права, обов'язки та відповідальність перед суб'єктами економічної системи.

Взаємодія усіх трьох механізмів – рушійна сила розвитку та покращення господарського механізму суб'єкту господарювання загалом і його складових елементів зокрема.

Отже, «господарський механізм може принести очікуваний ефект лише тоді, коли він враховує всю гамму економічних та соціальних інтересів в межах правового поля та уміло їх поєднує» [43].

У трактуванні сутності організаційно-економічного механізму не існує єдиної думки. Осіпова А.Ю. характеризує організаційно-економічний механізм «як систему організації суспільного господарства, як суспільну систему господарських суб'єктів з притаманними їм механізмами господарювання та притаманними всій системі господарськими суспільними інститутами, регулюючими діяльність господарських суб'єктів» [47].

Інший автор характеризує організаційно-економічний механізм як систему основних методів, важелів, форм, формування потреб, узгодження

економічних інтересів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, а також створення системи стимулів [45].

Група вчених [12; 28; 30; 53] вважають, що організаційно-економічним механізмом є система економічних та організаційних форм і методів здійснення діяльності, що спонукає й призводить до зростання ефективності діяльності виробничих систем та спрямована на свідоме застосування економічних законів і досягнення намічених стратегічних цілей підприємствами [28].

Варто відзначити, що організаційно-економічний механізм доцільно розглядати у двох варіанта:

1) Організаційно-економічний механізм створюється свідомо і використовується людьми (за своєю суттю він суб'єктивний з цієї точки зору). Завдяки своїй суб'єктивності він включає не тільки економічні методи, але й неекономічні, а також форми та морально-психологічні чинники (моральне заохочення) та інші.

2) За своєю суттю організаційно-економічний механізм є об'єктивним, оскільки він реалізує сутність виробничих відносин, суть об'єктивних економічних законів [36].

Соціально-економічну природу організаційно-економічного механізму подано у табл. 1.2.

Основними характеристиками організаційно-економічного механізму варто визначити:

а) організаційний механізм є складовою економічного механізму, який є найважливішою складовою організаційно-економічного механізму;

б) організаційно-економічний механізм належить до організаційно-економічної системи, а також взаємодіє серед інших механізмів у господарюючому суб'єкті як цілісної системи;

в) виробничо-технологічний, організаційно-технічний та фінансово-економічний механізми відносяться до складових елементів організаційно-економічного механізму;

**Соціально-економічна природа організаційно-економічного
механізму підприємства [27]**

№	Характеристика
1.	Організаційно-економічний механізм на будь-який щаблі ієрархії повинен бути зорієнтованим на досягнення різноманітних, взаємозв'язаних і періодично змінюються цілей виробничої системи даного рівня, тобто на досягнення кінцевого, а не проміжного результату виробничої діяльності.
2.	Організаційно-економічний механізм повинен погоджувати з об'єктивно існуючим неспівпаданням і суперечливістю інтересів різних ланок виробництва, груп та окремих працівників, виробляючи порядок застосування того чи іншого стимулу. Ігнорування цієї вимоги може обернутися значними економічними, соціальними, екологічними втратами. Тому дуже важливим є наукове обґрунтування умов застосування різних довготривалих нормативів, порядку їх визначення, рівня стабільності і гнучкості цін, процентних ставок, податків, пільг, санкцій тощо.
3.	Організаційно-економічний механізм повинен виробляти також способи впливу на процес залучення у виробництво різного роду ресурсів, які стимулювали б, з одного боку, прагнення трудових колективів і окремих працівників до максимально можливого при даному рівні розвитку виробничої системи наближенню до мети, з іншого боку – прагнення до мінімально необхідного залученню у виробничий процес кількості живої і матеріалізованої праці. А саме, організаційно-економічний механізм за допомогою стимулів повинен забезпечувати ефективно й якісне функціонування виробничих систем.
4.	Організаційно-економічний механізм повинен бути пристосований до форм і методів управління виробництвом, що передбачає поєднання юридичної та економічної самостійності підприємств і об'єднань.

г) прийняття економічних управлінських рішень, що спрямовані на досягнення раніше поставленої мети суб'єкта господарювання і реалізація процесу організації є основною функцією організаційно-економічного механізму;

д) підвищення економічної ефективності застосування потенціалу, що є кінцевою метою організаційно-економічного механізму, а також потенціал галузі є об'єктом впливу даного механізму [47; 59].

Найоптимальнішим варіантом визначення організаційно-економічного механізму є комплексний. У даному контексті Козак Т.М. зазначає, що організаційно-економічний механізм – це інструмент управління, який має на увазі сукупність управлінських елементів, а також способів їх інформаційної, організаційної, правової та мотиваційної підтримки, шляхом використання яких забезпечується досягнення поставленої мети з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання [29].

На основі наведених вище визначень пропонується наступне трактування організаційно-економічного механізму підприємства – це сукупність взаємопов’язаних методів, інструментів та важелів, які за допомогою впливу на організаційно-економічні процеси задовольняють ефективну реалізацію поставлених цілей і завдань розвитку підприємства, сприяють результативним змінам його стану під дією факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Розробку організаційно-економічного механізму управління підприємством варто розпочинати із врахуванням принципів здійснення цього процесу. Тому групування даних принципів за організаційним та економічним спрямуванням демонструє рис. 1.1.



Рис. 1.3. Групування принципів формування організаційно-економічного механізму управління підприємством [8; 12; 62]

Дана систематизація зазначених принципів забезпечує універсальний підхід при формуванні організаційно-економічного механізму управління підприємств різної галузевої приналежності.

Зазначені принципи визначають необхідність формулювання наступних функцій механізму (рис. 1.4) [30]:

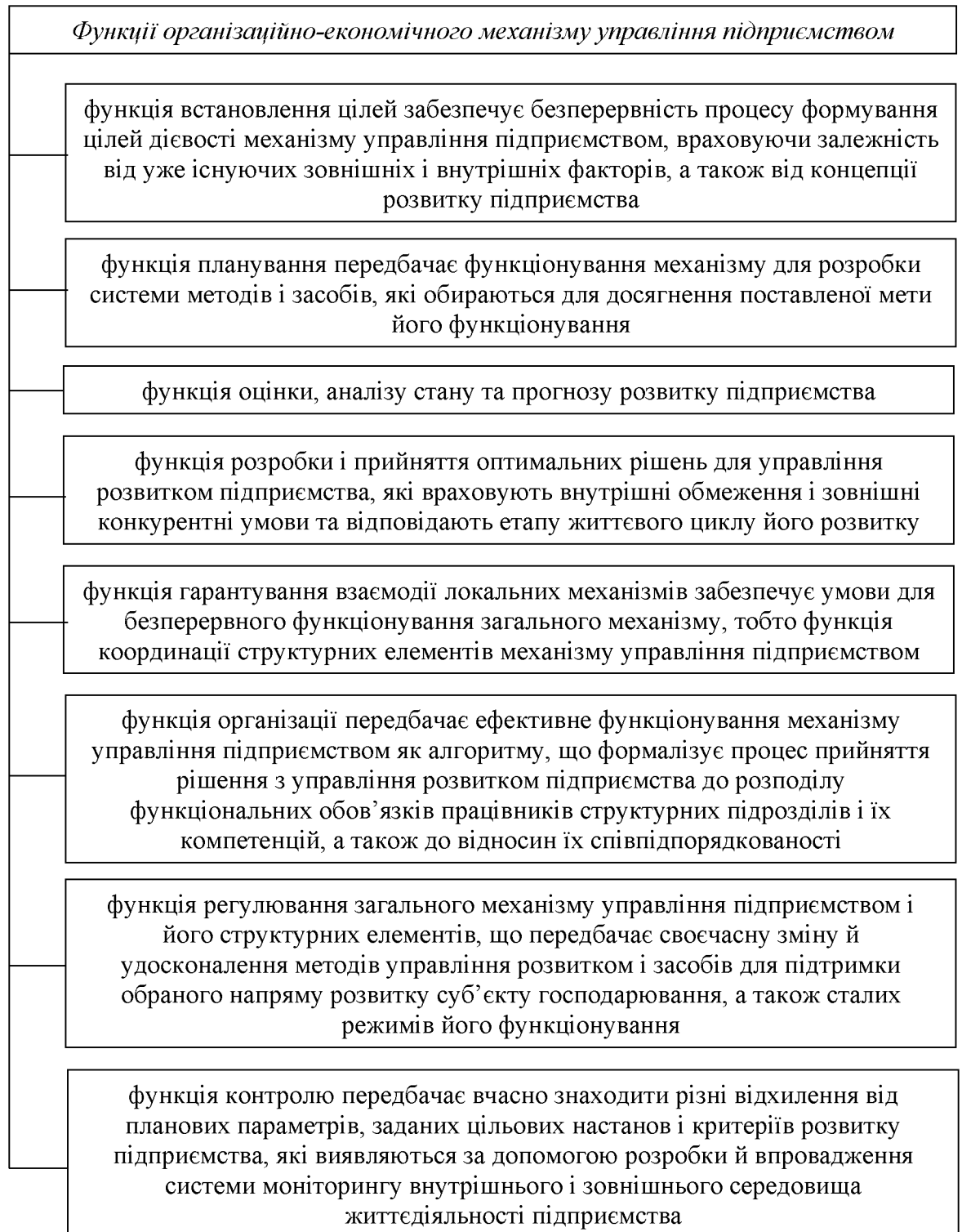


Рис. 1.4. Функції організаційно-економічного механізму управління підприємством [30]

Підсумовуючи визначення організаційно-економічного механізму управління підприємством, усю інформацію можна узагальнити у вигляді схеми (рис. 1.5).

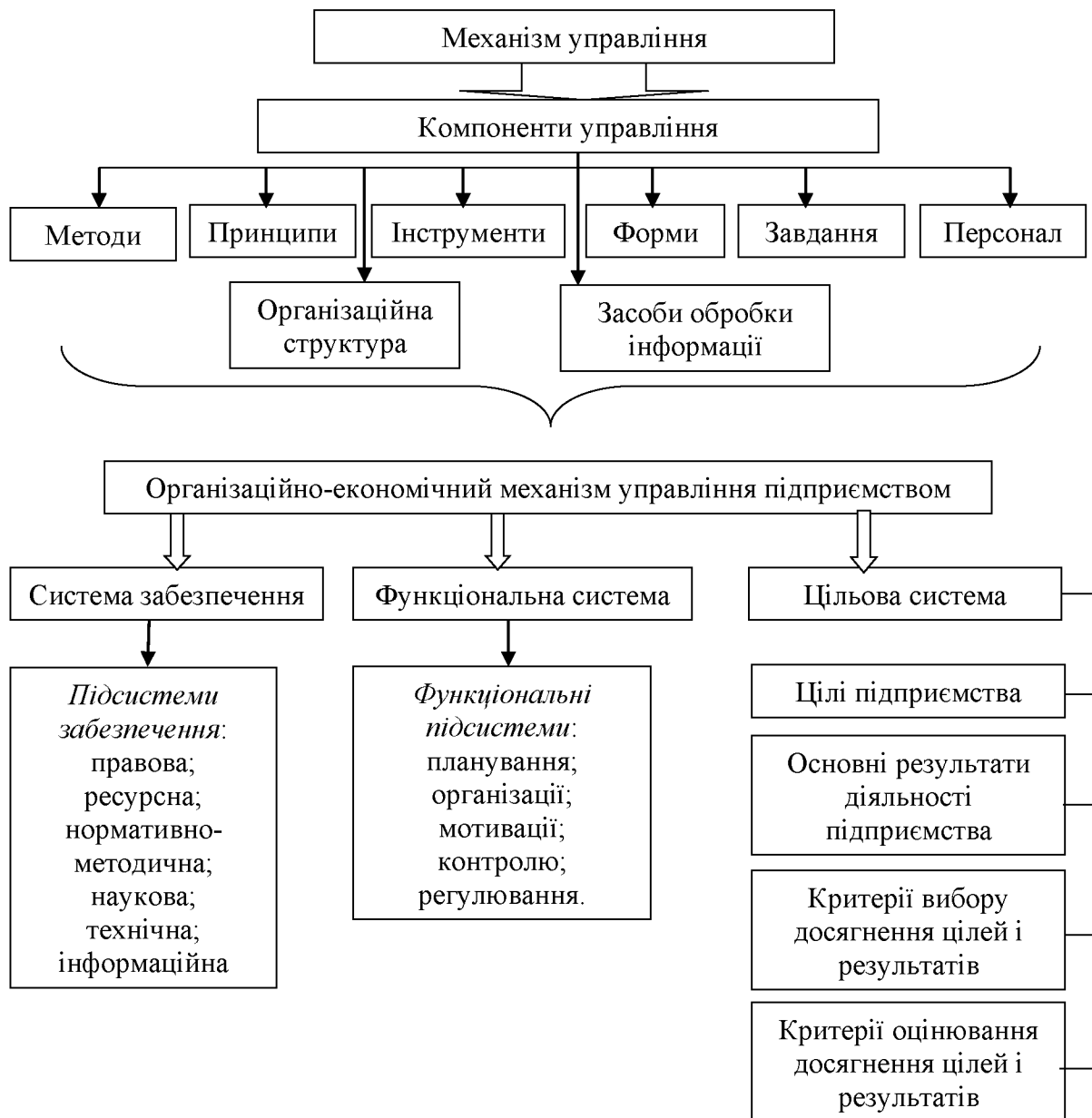


Рис. 1.5. Організаційно-економічний механізм управління підприємством [1; 10; 14; 30; 59]

Отже, розглянувши основні аспекти сутності та принципів формування організаційно-економічного механізму управління підприємством, можна зробити висновок, що нині є певна кількість недосконало вивчених питань, які дозволяють набувати подальшого розвитку та вдосконалювати основні аспекти у формуванні та реалізації організаційно-економічного механізму управління розвитком у підприємствах різних галузей.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних аспектів організаційно-економічного механізму управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. Класифікація механізмів системи управління підприємством дозволить найбільш повно охарактеризувати окремий механізм, і водночас не переобтяжувати цю характеристику різними класифікаційними ознаками градації. Це повинно сприяти більш швидкій типізації механізмів. Для кожної окремої задачі класифікація може мати самостійне рішення, так як природа механізму, що супроводжує певний вид діяльності, має свою певну специфіку, що задає доцільність наявності в системі класифікацій тих чи інших ознак.

2. Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів та важелів, які за допомогою впливу на організаційно-економічні процеси задовольняють ефективну реалізацію поставлених цілей і завдань розвитку підприємства, сприяють результативним змінам його стану під дією факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство, яке досліджується у даній роботі – це одне з найпотужніших Полтавської області, яке у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами товариства (правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції (рослинництва), її вирощування, закупівля, зберігання, переробка та реалізація.

Рослинництво у досліджуваному підприємстві є основною галуззю спеціалізації. Воно представлене зерновими та технічними культурами в межах господарства.

Загальні збори учасників є вищим органом даного суб'єкта господарювання. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників. Представники учасників призначаються на певний термін або ж можуть бути постійними. Учасник в будь-який час у зборах учасників може змінити свого представника, повідомивши про це інших учасників. Учасник має право передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого учасника товариства. Учасники підприємства мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі.

Виробничими підрозділами товариства є рільничі бригади, тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток, центральний склад зберігання добрив та зерна.

Суб'єкт управління (керуюча підсистема), аналізуючи інформацію про процеси господарської діяльності, приймає рішення, що забезпечують вплив на об'єкт управління.

Об'єкт управління системи управління досліджуваного підприємства (керована підсистема) складається із основних складів, допоміжних господарств та відділів, персоналу підприємства, фінансових та матеріальних ресурсів, явищ і технологічних процесів.

Система управління підприємством поділяється на дві підсистеми: керуючу і керовану. Керуюча підсистема виконує функції управління виробництвом та складається із апарату управління з усіма працівниками і технічними засобами. У свою чергу керована підсистема виконує різноманітні функції управління.

Керуючою підсистемою управління досліджуваного підприємства є сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції і вирішують поставлені перед ними обов'язки, а також сукупність системи методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Керуюча і керована підсистеми знаходяться в неперервному зв'язку, постійно впливають один на одного. Ці взаємодії здійснюються за допомогою обміну інформацією (рис. 2.1). Керуюча система складається з управлінських органів і працівників, а керована система представляє соціально-економічні відносини, пов'язані з управлінням.

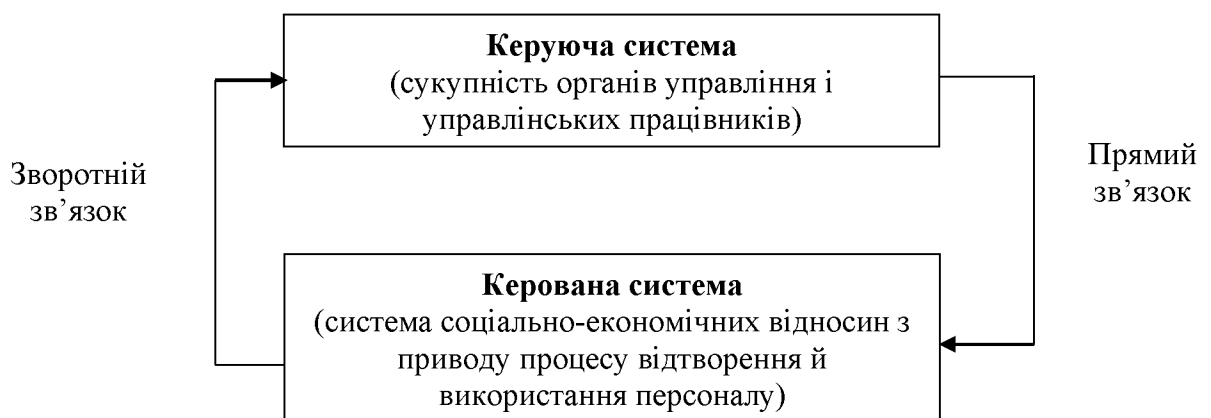


Рис. 2.1. Схема взаємодії керуючої та керованої підсистем управління

Обмін між суб'єктами відбувається через канали прямого і зворотного зв'язку, які є важливим елементом організаційної структури управління. У

даному випадку, вона є лінійно-функціональною (рис. 2.2).

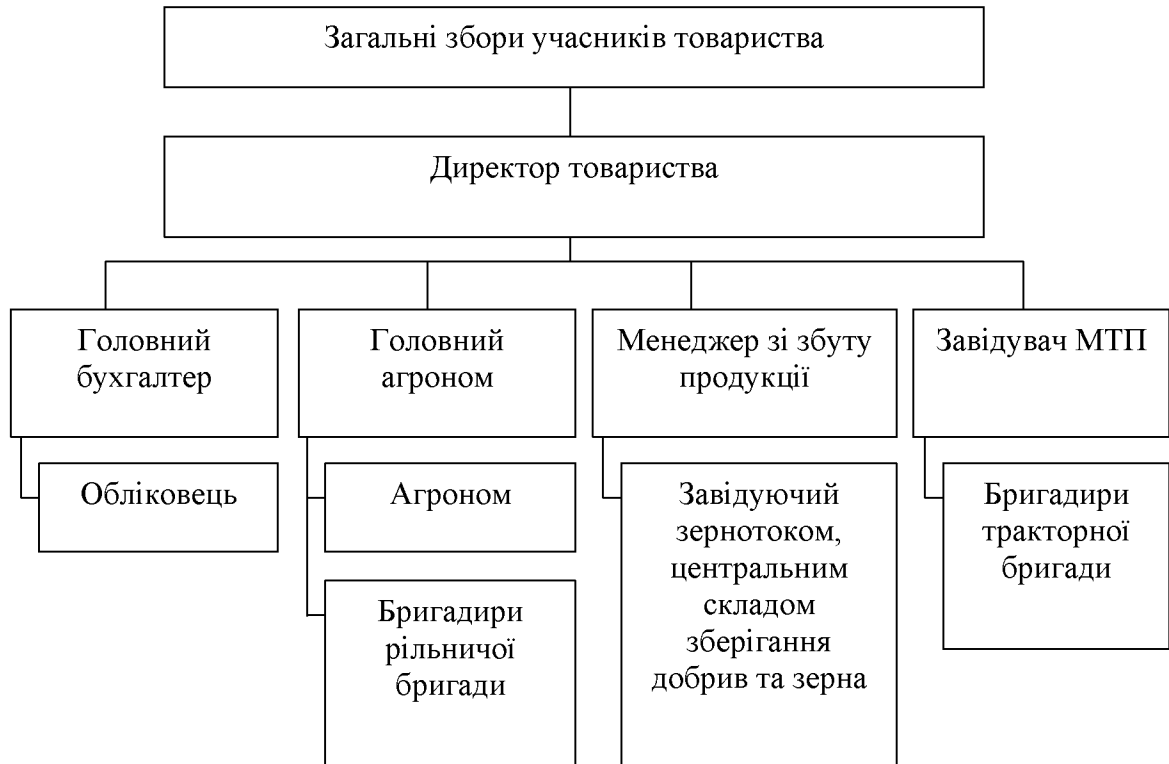


Рис. 2.2. Організаційна структура управління товариства, 2023 р.

У сільськогосподарському виробництві земля є основним засобом виробництва, продуктом природи і тільки після залучення її в процес виробництва, вона виступає як основний засіб виробництва при створенні сільськогосподарської продукції. Характеристику земельного фонду досліджуваного товариства відображають дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельного фонду товариства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Структура 2022 р., %	2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3615	3598	3529	3541	3562	100,00	(1,47)
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3615	3598	3527	3539	3560	99,94	(1,52)
у т.ч. рілля	2969	3146	3225	3252	3252	91,30	9,53

Розміщення сільськогосподарського виробництва тісно пов'язане з

його спеціалізацією, яка є формою суспільного поділу праці і перебуває в постійному взаємозв'язку. Спеціалізація характеризує якісну сторону суспільного поділу праці та показує, яких видів продукції (культур) вирощують на даній території у процесі виробництва. Розміщення ж вказує, які види продукції, на яких площах та в якій кількості вирощуються та характеризує кількісний бік суспільного поділу праці.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Рівень спеціалізації визначають за часткою вартістю товарної продукції головних (головної) галузей у загальній вартості його товарної продукції. Чим меншою є кількість основних і додаткових галузей, тим порівняно вищим є рівень спеціалізації підприємства. Проаналізуємо спеціалізацію досліджуваного сільськогосподарського підприємства в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції підприємства, 2018-2022 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2018	2019	2020	2021	2022			
Пшениця озима	2173,4	2128,0	-	-	15886,5	20187,9	6,8	4
Кукурудза на зерно	28377,3	37343,1	51836,6	44284,4	19344,6	181186,0	60,8	1
Ячмінь озимий	-	300,0	-	-	8921,1	9221,1	3,1	5
Культури зернобобові сушені	-	-	-	1422,6	-	1422,6	0,5	7
Соняшник	9096,9	7516,1	14709	15120,5	13114,3	59585,3	20,0	2
Соя	7673,1	5426,2	5907,7	-	2423,3	21430,3	7,2	3
Ріпак озимий	1262,3	3576,2	-	-	-	4838,5	1,6	6
Разом по рослинництву	48583	56289,6	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	x
Всього по господарству	48583	56289,6	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	x

Результати розрахунків, які подані у табл. 2.2 дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні п'ять років займало виробництво кукурудзи на зерно – 60,8 %, друге – виробництво насіння соняшнику 20,0 %, третє – соя 7,2 %. Ячмінь озимий вирощувався лише у 2019 р. та 2022 р. А культури зернобобові сушені – у 2021 році. Не зважаючи на те, що озима пшениця займає четверте місце у структурі продукції, її засівали три роки (2018-2019, 2022 роки) із п'яти досліджуваних.

Отже, виробничий напрямок підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний.

Товариство можна вважати вузькоспеціалізованим, оскільки воно має одну галузь, продукція якої в структурі товарної продукції становить 80-90 %. Вузька спеціалізація притаманна для виробництва таких видів сільськогосподарської продукції, технологія яких дає змогу рівномірно протягом року використовувати робочу силу і засоби виробництва.

Розрахуємо рівень спеціалізації за формулою:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де K_c – коефіцієнт рівня спеціалізації;

V – питома вага товарної продукції;

N_i – питома вага товарної продукції;

i – місце продукції за питомою вагою.

$$K_c = 100 / [60,8 * (2 * 1 - 1) + 20,0 * (2 * 2 - 1) + 7,2 * (2 * 3 - 1) + 6,8 * (2 * 4 - 1) + 3,1 * (2 * 5 - 1) + 1,6 * (2 * 6 - 1) + 0,5 * (2 * 7 - 1)] = 100 / 256,4 = 0,39.$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків $K_c = 0,39$. Значення даного коефіцієнта свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед, спеціалізацією підприємства на галузі рослинництва.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Варто зазначити, що трудові ресурси підприємства є важливим ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Наступним кроком нашого дослідження є характеристика персоналу, яку слід проаналізувати за його структурою по категоріях, зайнятих у виробничому та управлінському процесах. Тому проаналізуємо динаміку показників загальної структури персоналу підприємства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2018-2022 рр., осіб

Категорія зайнятих	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Управлінський персонал	14	13	13	12	13	(1)	(7,2)
У тому числі: Керівники	5	4	4	4	4	(1)	(20,0)
Спеціалісти	9	8	8	8	8	(1)	(11,1)
Технічні працівники	-	1	1	-	1	0	0
Виробничий персонал	53	56	50	50	49	(4)	(7,5)
Разом	67	69	63	62	62	(5)	(10,1)

Аналізуючи загальну структуру та динаміку персоналу досліджуваного підприємства за 2018-2022 роки, можна сказати, що кількість зайнятих осіб протягом досліджуваного періоду є сталою. Кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою.

Також для оцінки персоналу досліджуваного підприємства доцільно проаналізувати вікову структуру працівників (табл. 2.4).

Проаналізувавши вікову структуру персоналу товариства слід відмітити, що переважну більшість складають працівники 29-40 років. Так,

кількість працівників даної вікової категорії в 2022 році складала 30 осіб, що становило 48,4 % від усієї кількості працюючих.

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+; -) у % 2022 р. від 2018 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	Абсолютне	Відносне
Молодь віком 15-24 років	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	2	3,2	-	-
29-40 років	33	49,3	33	47,8	31	49,2	30	48,4	30	48,4	(3)	(9,1)
41-50 років	27	40,3	29	42,0	27	42,9	27	43,5	27	43,5	-	-
Передпенсійні роки	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	2	3,2	-	-
Пенсійні роки	3	4,5	3	4,3	1	1,6	1	1,6	1	1,6	(2)	(66,7)
Разом	67	100	69	100	63	100	62	100	62	100	(5)	x

Наявність у трудовому колективі людей різного віку, з різним стажем праці веде до кращої організації взаємодопомоги та обміну досвідом між його членами та до покращення групової роботи у підприємстві.

Отже, на таку ситуацію по відношенню до чисельності персоналу звичайно впливає внутрішня специфіка товариства. Діяльність підприємства пов'язана з сільськогосподарською діяльністю, а саме вирощуванням зернових, технічних та інших культур. В сучасних умовах така ситуація пояснюється нестабільними економічними та політичними умовами, відсутністю достатньої кількості коштів на закупівлю посадкового матеріалу, засобів захисту рослин, підвищення цін на паливо тощо.

Важливе значення для розвитку підприємства мають основні засоби. Основні виробничі засоби – це грошовий вираз знарядь праці. Вони беруть участь у процесі виробництва тривалий час, зберігаючи при цьому натурально-речову форму.

За характером участі у виробництві основні засоби поділяються на

виробничі і невиробничі основні засоби та виробничі основні засоби несільськогосподарського призначення. За сучасних умов інтенсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємств потребують постійного удосконалення їхньої технічної бази, що сприяє підвищенню ефективності використання основних виробничих засобів. Підвищення якості управління пов'язане з опануванням сучасних методів оцінювання стану основних виробничих засобів, аналізу та планування їхнього розвитку, формування комплексного підходу до оцінювання взаємовпливу показників фінансово-господарської діяльності підприємств та показників використання основних виробничих засобів.

Підприємство здійснює свою діяльність на принципах самофінансування, широкого використання товарно-грошових відносин при раціональному і ефективному використанні грошових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Дослідження активів досліджуваного підприємства подано у табл. 2.5, рис. 2.3.

Таблиця 2.5

**Аналіз ефективності складу і розміщення активів
підприємства за 2018-2022 рр.**

Активи	Звітні роки										2022 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+, -)	(%)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Оборотні активи	109773	86,1	86047	75,5	86218	74,6	121741	82,9	143509	85,0	33736	(1,1)
Необоротні активи	17656	13,9	27952	24,5	29355	25,4	25120	17,1	25248	15,0	7592	1,1
Разом	127429	100,0	114033	100	115617	100	146905	100	168801	100	41372	x

Наведені показники у табл. 2.5 демонструють, що за весь досліджуваний період в підприємстві переважають оборотні активи, але помітний поступовий спад їхньої відсоткової частки з 86,1 % у 2018 році до 85,0 % у 2022 році. Причинами такого незначного зменшення даного показника можуть бути переоцінка об'єктів активів, погашення кредитів чи продаж основних засобів.



Рис. 2.3. Склад і розміщення активів підприємства, 2018-2022 рр.

Необоротні активи становлять 17,1 % у 2021 році, що на 6174 тис. грн більше, ніж у 2017 році. Дане явище можна пояснити збільшенням вартості нематеріальних активів та основних засобів.

Надалі вважаємо за доцільне провести аналіз забезпеченості і руху основних засобів досліджуваного товариства наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Наявність і рух основних засобів підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Основні засоби, тис. грн на початок року	17520	17443	22130	28212	23370	33,4
на кінець року	17443	22130	28212	23370	23356	33,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17481,5	19786,5	25171,0	25791,0	23363	33,6
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	18848	16385	19968	25112	29408	56,0
на кінець року	16385,0	19968,0	25112,0	29408,0	34828	112,6
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	17616,5	18176,5	22540,0	27260,0	32118	82,3
Рівень зносу, % на початок року	107,6	93,9	90,2	89,0	125,8	17,0
на кінець року	93,9	90,2	89,0	125,8	149,1	58,7
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	100,8	92,1	89,6	107,4	137,5	36,4

Таким чином, у 2022 р. основні засоби на кінець року становили 23370 тис. грн., що на 33,4 % більше, ніж у 2018 р. В той же час середньорічна вартість основних засобів зросла на 33,6 %.

Середньорічний рівень зносу основних засобів показує, на який відсоток профінансовані за рахунок зносу заміна і відновлення основних засобів. Даний показник має тенденцію до збільшення з 100,8 % до 137,5 % протягом досліджуваного періоду, що демонструє погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Варто зазначити, що іншою складовою активів товариства є оборотні активи, аналіз динаміки яких представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Склад оборотних активів підприємства, 2018-2022 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+, -) тис. грн	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Запаси, з них	66611	60,7	46761	54,3	48872	56,7	46772	38,4	94479	65,8	27868	5,2
виробничі запаси	23753	21,6	11628	13,5	13031	15,1	4491	3,7	3444	2,4	(20309)	(19,2)
незавершене виробництво	19587	17,8	29864	34,7	14850	17,2	21628	17,8	28912	20,1	9325	2,3
готова продукція	14152	12,9	5151	6,0	20945	24,3	20553	16,9	54569	38,0	40417	25,1
товари	9119	8,3	118	0,1	46	0,1	100	0,1	7554	5,3	(1565)	(3,0)
Дебіторська заборгованість	42506	38,7	37465	43,5	37326	43,3	69716	57,3	38024	26,5	(4482)	(12,2)
Гроші та їх еквіваленти	656	0,6	1821	2,1	20	0,0	552	0,5	4344	3,0	3688	2,4
Інші оборотні активи	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4701	3,9	6662	4,6	6662	4,6
Разом	109773	100	86047	100	86218	100	121741	100	143509	100	33736	x

Основну частину оборотних активів складають запаси з питомою вагою 65,8 % у 2022 р., їх значення збільшується на 5,2 % порівняно з 2018 р., що є негативною тенденцією для прискорення ділової активності. Варто зазначити, що більшість запасів (17,8 %) у 2022 р. складає готова продукція, і її питома вага збільшується на 25,8 % порівняно з 2018 р.

Дебіторська заборгованість теж складає значну частину оборотних активів – 26,5 %. Її значення у 2018 р. було 42506 тис. грн, тобто 38,7 %. Зменшення дебіторської заборгованості свідчить про наявність та зменшення підприємницького ризику та збільшення поточної ліквідності.

Наглядно демонструє динаміку складу оборотних активів підприємства протягом досліджуваних 2018-2022 років рис. 2.4.

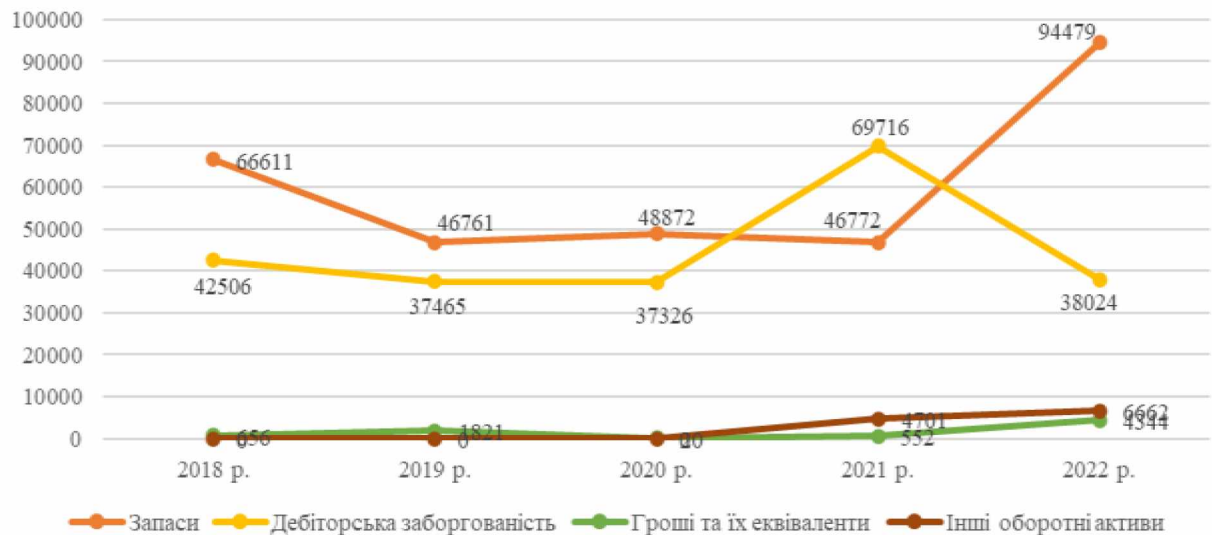


Рис. 2.4. Динаміка складу оборотних активів товариства, 2018-2022 рр.

Не менш важливим етапом характеристики діяльності досліджуваного товариства є аналіз матеріально-технічних ресурсів. Аналіз забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання за досліджуваній період наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рівень забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання підприємством, 2018-2022 рр.

Показники	Звітні роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р
	2018	2019	2020	2021	2022	
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,21	0,18	0,14	0,14	0,15	(0,05)
Фондоозброєність, тис. грн	260,9	286,8	399,5	416,0	376,8	115,9
Фондомісткість, грн	0,36	0,35	0,35	0,34	0,39	0,03
Фондовіддача, грн	0,25	0,19	0,30	0,23	0,62	0,37
Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	398,9	522,2	338,3	430,3	162,1	(236,7)
чистого прибутку	43,4	20,9	30,8	47,0	9,3	(34,1)

Отже, розрахунки дають змогу стверджувати, що фондозабезпеченість підприємства зменшується і становить – 0,15 тис. грн, що на 0,06 тис. грн менше порівняно з 2018 р. Фондоозброєність праці у 2022 р. становить – 376,8 тис. грн, що на 115,9 тис. грн більше порівняно з 2018 р.

У товаристві спостерігається дещо негативне, в економічному сенсі, явище – збільшення фондомісткості на 0,03 грн, а також зростання фондівіддачі на 0,37 грн. Це, в першу чергу, пов'язано зі зростанням зі зростанням доходу майже та зменшенням основних засобів протягом аналізованого періоду.

Надалі вважаємо за доцільне дослідити основні показники виробничо-фінансової діяльності досліджуваного товариства (табл. 2.9, рис. 2.5).

Таблиця 2.9

Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2018-2022 рр.

Зміст операції	Роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	69716	103317	85141	110979	37878	(45,7)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73091	54369	87587	62176	79710	9,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7589	4139	7757	12120	2164	(71,4)
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції – всього, %	10,9	4,0	9,1	10,9	5,7	(47,4)

Аналізуючи дані підприємства за 2018-2022 рр., які представлені у табл. 2.9 можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду підприємство було прибутковим. Однак у 2022 р. чистий прибуток значно зменшився відносно попереднього року, а порівняно з 2018 р. – на 71,4 %, що звісно пов'язано із повномасштабним вторгнення ворога в Україну.

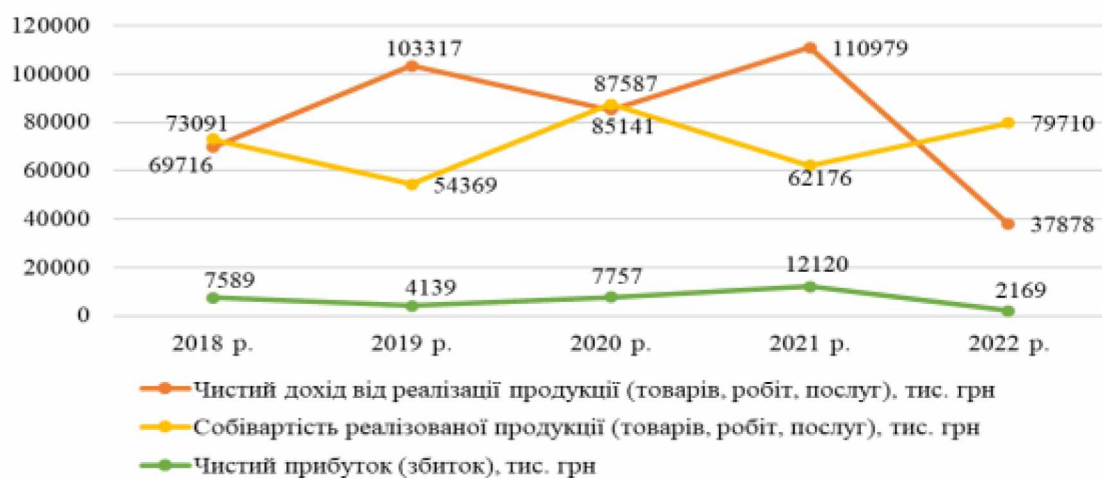


Рис. 2.5. Динаміка основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства, 2018-2022 рр

Собівартість реалізованої продукції постійно збільшувалась протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 р. показник становив 79710 тис. грн, що на 9,1 % більше у порівнянні з 2018 р. Це явище спричинене здорожчанням сировини та комунальних послуг в країні.

Таким чином, можна зробити висновок, що в цілому досліджуване товариство функціонує ефективно, злагоджено, отримує прибуток, відповідає умовам ринку та попиту на дані види продукції.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи буде проведений аналіз організаційно-економічного механізму управління підприємством.

2.3. Аналіз організаційно-економічного механізму управління підприємством

Кожна управляюча система проводиться в дію шляхом певних механізмів. Систему товариства забезпечує господарський механізм, який функціонує з метою досягнення високих кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності.

Структуру господарського механізму товариства доцільно розглядати як сукупність механізмів, функціонування яких забезпечується визначеними методами управління. При такому трактуванні взаємозв'язок системи управління підприємством з господарським механізмом можна представити в такий спосіб (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Схема взаємозв'язку системи управління товариством з господарським механізмом

Складовими елементами господарського механізму товариства є соціальний, економічний, правовий та організаційно-адміністративний механізми, які між собою є взаємопов'язаними та взаємодоповнюваними.

Економічному механізму у товаристві відводиться роль основного, що функціонує через економічні інтереси як усвідомлені потреби працівників у матеріальних ресурсах і включає комплекс принципів, методів управління, способів, нормативів, економічних законів, показників та важелів, за допомогою яких втілюються у діяльність підприємства об'єктивні економічні закони (рис. 2.7).

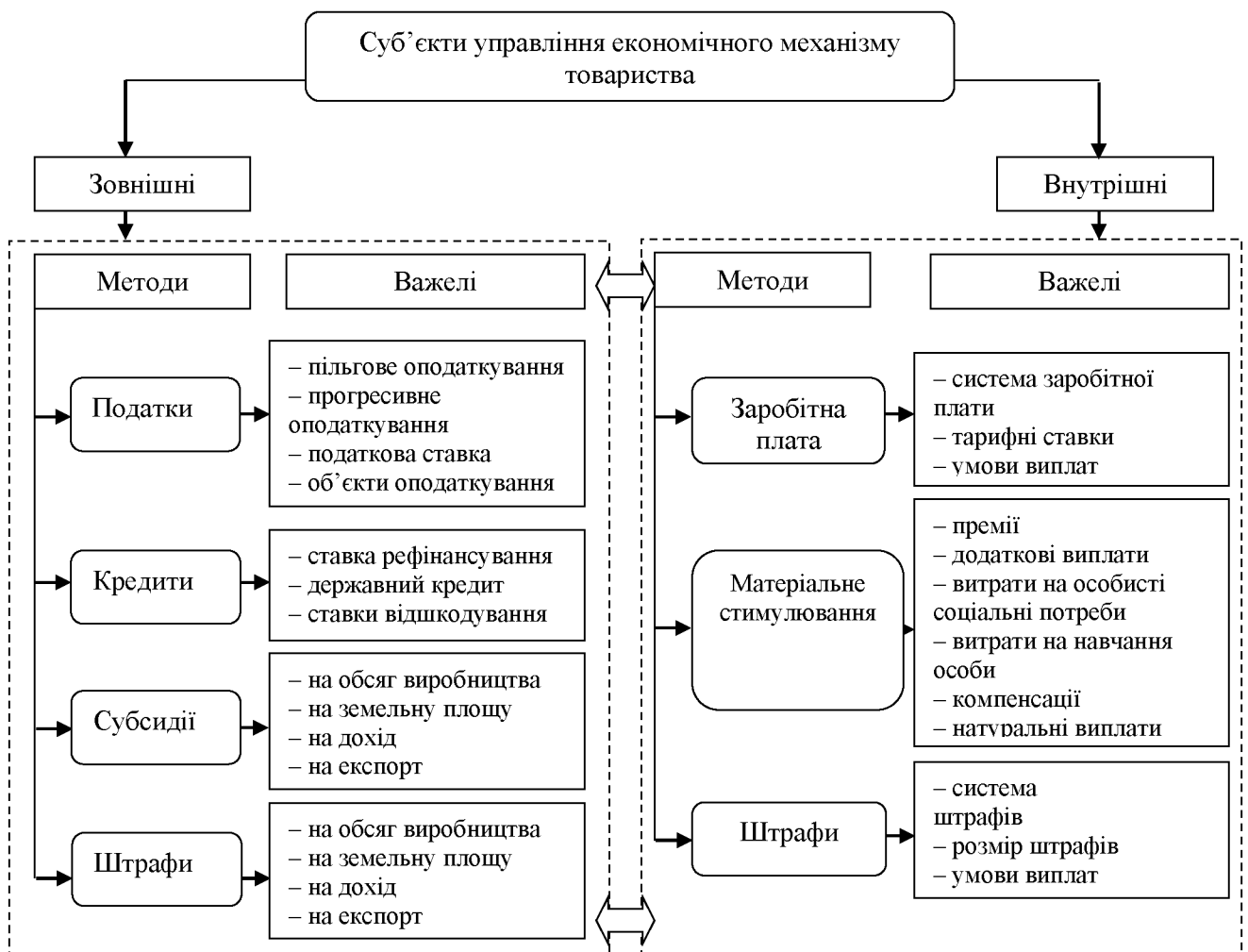


Рис. 2.7. Структура економічного механізму товариства

Мета економічного механізму товариства – створити умови для досягнення цілей господарської діяльності економічними методами, які, в свою чергу, складаються із відповідних важелів впливу.

Суб'єктом економічного механізму товариства (зовнішнього по

відношенню до підприємства) виступає держава в особі законодавчих і виконавчих органів, органи місцевого самоврядування, а також недержавні організації, а на внутрішньому рівні – його орган управління.

Наступною складовою господарського механізму товариства є організаційно-адміністративний механізм системи управління, що являє сукупність собою організаційно-правових відносин, які є елементом механізму менеджменту господарюючого суб'єкту. Оскільки завдяки ним безпосередньо здійснюється одна з найважливіших функцій – функція організації, то завданням організаційно-адміністративного механізму є координація дій працівників.

Адміністративно-організаційні методи товариства в основному опираються на владу керівника та його права, а також на дисципліну й відповідальність, які панують у підприємстві. Ці методи регламентуються правовими актами законодавства, основною метою яких є правове регулювання відносин між керівником і підлеглим, зміцнення законності, захисту прав і законних інтересів підприємства та його працівників відповідно до Кодексу законів про працю та інших законодавчих актів.

У товаристві виділяють три основні групи організаційно-адміністративних методів: регламентуючі, розпорядчі та дисциплінарного впливу (рис. 2.8).

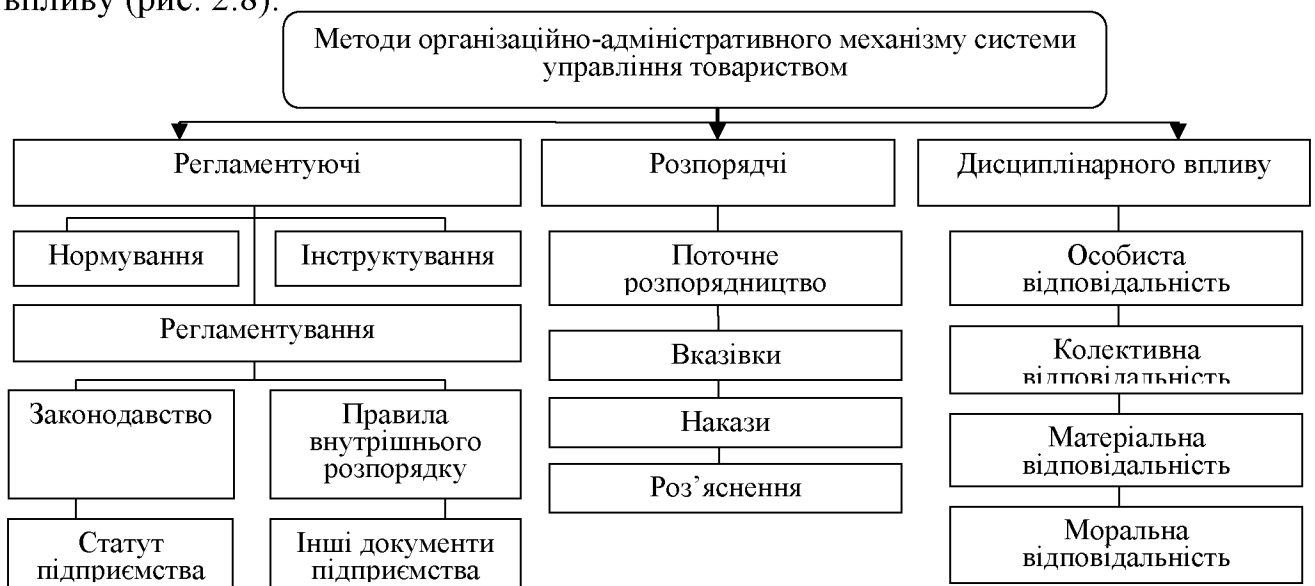


Рис. 2.8. Групи методів організаційно-адміністративного механізму системи управління товариства

Соціальний механізм функціонування забезпечує взаємозв'язок із поточними і стратегічними цілями та загальною концепцією розвитку підприємства в цілому. Структурна схема забезпечення ефективності управління соціальною сферою товариства відображено на рис. 2.9.

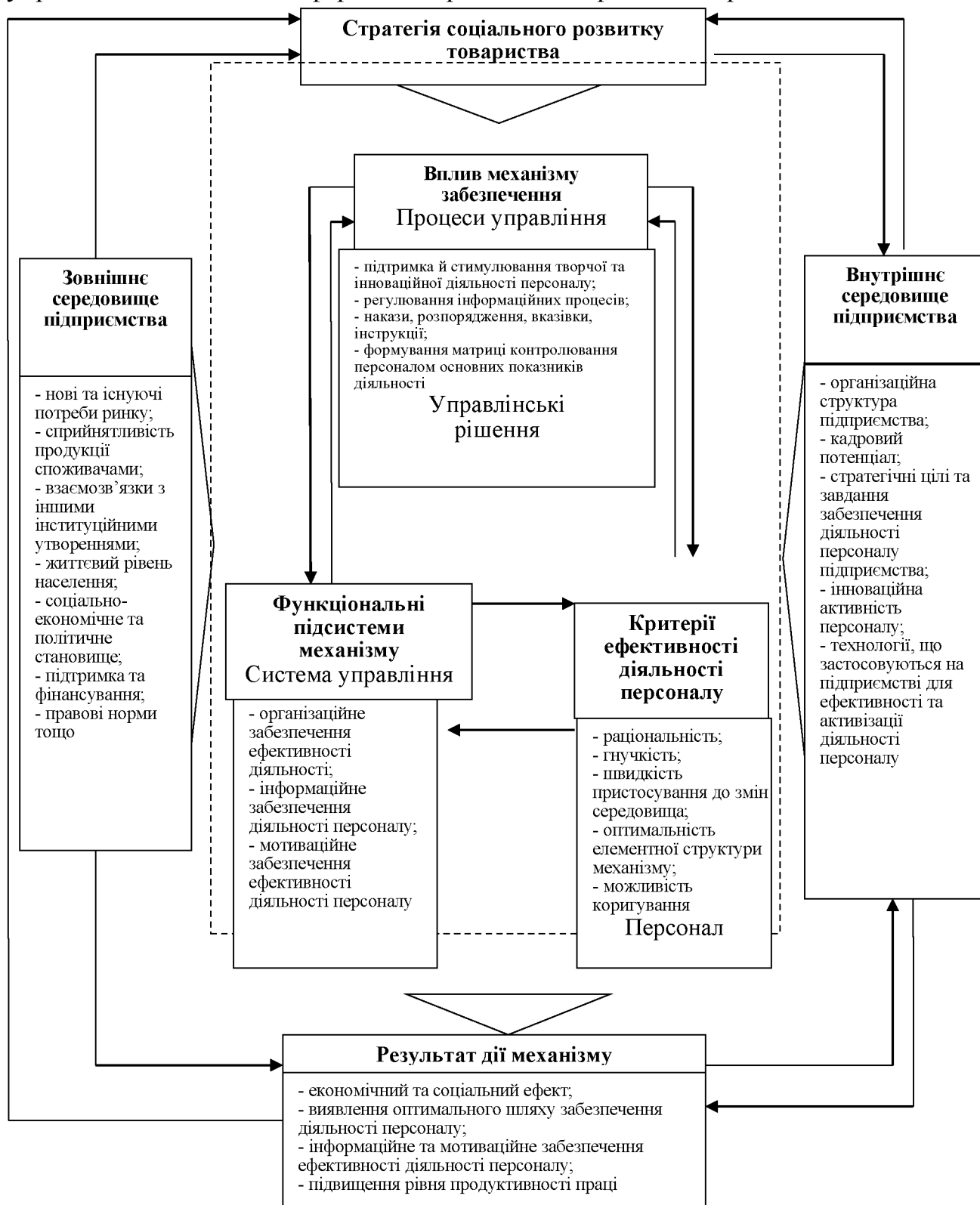


Рис. 2.9. Функціональна структурна схема забезпечення ефективності управління соціальною сферою товариства

Соціальний механізм товариства передбачає сукупність форм, структур, методів і систем управління, що поєднуються спільністю мети (доцільна сукупність), за допомогою яких здійснюються узгодження особистих, суспільних і групових інтересів й потреб, забезпечуються розвиток та функціонування підприємства як соціально-економічної системи.

Правовий механізм тісно взаємодіє з соціальним та організаційно-економічним механізмами.

Також визначає правила діяльності товариства, їх обов'язки, права та відповідальність перед суб'єктами економічної системи. Для забезпечення ефективної організації внутрішньогосподарських економічних відносин у підприємстві створені відповідні правові умови. Ними є: відносна економічна самостійність, система обліку руху матеріальних ресурсів, витрат і продукції, майнова відокремленість, оптимальна система оцінки і матеріальної мотивації діяльності, прогресивна нормативна база, економічна відповідальність за заключні результати діяльності.

До економіко-правового механізму товариства включають як постійно діючі правові інститути, відсутність яких унеможлиблює ефективне функціонування, так і нові, поява яких пов'язана з переходом у сучасних умовах до ринкових відносин. Першу групу інститутів складають встановлення зборів, звільнення від оподаткування, пільги по оподаткуванню та кредитуванню та ін.

Сучасні ринкові умови зумовлюють появу нових економічних стимулів, до яких відносять: екологічний аудит, екологічне страхування, встановлення заохочувальних цін на екологічну продукцію тощо.

Саме основним чинником удосконалення господарського механізму досліджуваного підприємства та його розвитку у загальному та його елементів зокрема зводиться до взаємодії чотирьох механізмів.

Механізм системи управління товариством містить взаємопов'язані важелі, методи управління, принципи, які забезпечують досягнення місії і поставлених цілей господарюючого суб'єкта.

Окрім чотирьох основних складових механізму управління досліджуваного підприємства доцільно розглянути функціональну побудову механізму системи управління. Система управління товариством є інтеграцією двох блоків (рис. 2.10).

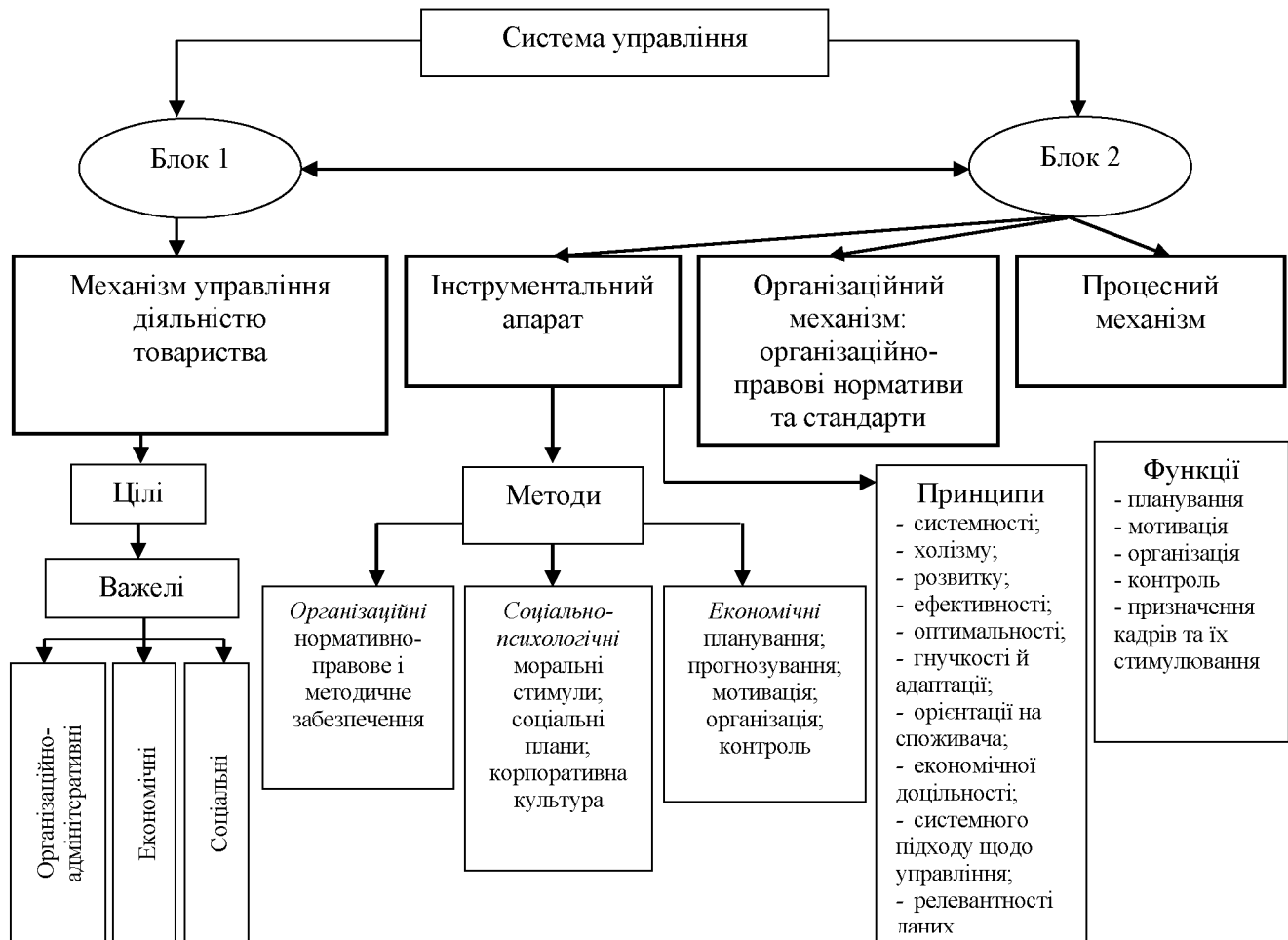


Рис. 2.10. Функціональна внутрішня побудова механізму системи управління виробничо-господарською діяльністю товариства

Перший включає механізм управління господарсько-виробничою діяльністю, головною метою якого є досягнення цілей підприємства, які ставилися.

Інший елемент системи управління включає наступні механізми: організаційний, процесний, інструментальний апарат та механізм цільового управління.

Інструментальний апарат включає методи управління і створює основу управлінської діяльності. Методи управління засновані на цілеспрямованому

впливі суб'єкта на об'єкт з метою досягнення поставлених цілей.

Управління товариством забезпечується усіма методами, оскільки передумовами використання економічних методів є організаційні, а соціально-психологічні гармонійно доповнюють їх і забезпечують необхідний взаємозв'язок засобів управління суб'єктом господарювання. Рентабельність виробництва і продуктивність праці дає змогу покращити саме ефективне застосування усіма методами управління.

Організаційний механізм товариства охоплює організацію процесу діяльності системи, яка піддається управлінню та організацію структури управляючої системи і, відповідно, полягає у використанні владних відносин.

Процесний механізм товариства включає функції управління, які відображають зміст і суть управлінської діяльності всіх рівнів та розглядає систему в динаміці. Основними функціями управління є: планування, мотивація, організація, контроль, призначення кадрів та їх стимулювання.

Механізм цільового управління містить у собі основні результати діяльності і цілі товариства, а також критерії оцінки і вибору процесу досягнення поставлених цілей і результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Формування цілей є функцією самого управління, а їх реалізація здійснюється як у межах функціонування управління, так і керованого об'єкта.

Наявність важелів механізму товариства забезпечується системою правових норм, які дотримуються чинного законодавства.

Організаційно-економічний механізм включає наступні важелі: організаційні, економічні та адміністративні.

Економічні важелі включають політику ціноутворення і амортизаційну політику, кредитування, оподаткування та страхування.

До організаційно-економічних відносять: організаційно-правову форму, кадрове забезпечення, структуру управління, інформаційне забезпечення і, відповідно, захист інформації.

Використання економічних важелів механізму та організаційних полягає в поєднанні об'єктивних та суб'єктивних аспектів людської діяльності на основі зростання рівня ефективності застосування виробничого потенціалу, впровадження технологічних інновацій у контексті постійного розвитку.

Загалом формування і підтримка належного рівня гнучкості профілю товариства забезпечується цілеспрямованим і постійним дослідженням суспільних потреб, а також систематичного приведення сукупності всіх ресурсів господарства у відповідність до цих потреб як важливої передумови результативності його функціонування.

Проте, механізм системи управління товариства, попри його сильні сторони та динамічну структуру, не позбавлений деяких недоліків, а саме:

не менш важливим для такого наукоємного підприємства є включення в загальну структуру комплексного механізму – механізму інноваційного розвитку та інформаційного механізму;

підприємство не повністю враховує можливості соціального механізму, зокрема в сфері кадрового потенціалу;

завдання механізму полягає в тому, щоб не лише слідкувати за стратегією, а й швидко і чутливо реагувати на найменші зміни ринкового середовища, залучаючи до нововведень персонал усіх рівнів;

помилки у структурі організаційного механізму приводять не лише до зниження ефективності управлінської системи, а й до зниження результативності всієї діяльності товариства.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Основними відділами підприємства є токове господарство; тракторно-рільничі бригади №1, 2; складське господарство; ремонтна майстерня.

Перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні три роки займало виробництво кукурудзи на зерно – 70,4 %, друге – виробництво соняшнику 19,7 %, третє – соя 5,98 %. Товариство має високий рівень спеціалізації, який становить 0,52. Загалом у 2022 р. персонал налічував 62 особи, а у 2018 р. на 7 осіб менше.

2. Основну частину оборотних активів складають запаси з питомою вагою 65,8 % у 2022 р., їх значення збільшується на 5,2 % порівняно з 2018 р., що є негативною тенденцією для прискорення ділової активності. Варто зазначити, що більшість запасів (17,8 %) у 2022 р. складає готова продукція, і її питома вага збільшується на 25,8 % порівняно з 2018 р.

Вцілому досліджуване товариство функціонує ефективно, злагоджено, отримує прибуток, відповідає умовам ринку та попиту на дані види продукції.

3. Структуру господарського механізму товариства доцільно розглядати як сукупність механізмів, в основі яких лежать визначені методи управління. Складовими частинами господарського механізму товариства є економічний, організаційно-адміністративний, соціальний та правовий механізми, які між собою є взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Вдосконалення механізму системи управління розвитком як складової організаційно-економічного механізму управління підприємством

Традиційні методи, управління не можуть забезпечити ефективний взаємозв'язок окремих сфер і етапів процесу й не враховують комплексний характер щодо їх впливів, що актуалізує розробку й конкретизацію організаційно-економічного механізму управління підприємств, що сприятиме реалізації стратегії і досягнення цілей на базовому та зовнішніх ринках.

Варто зазначити, що організаційно-економічний механізм, як спосіб функціонування системи управління може бути представлений наступними підсистемами-блоками:

- вибір стратегій розвитку;

- досягнення управлінської синергії в рамках корпоративного менеджменту;

- удосконалення планування в системі підприємства й визначення цін виробництва;

- розвиток маркетингових досліджень ринків продажів і закупівель, розробка реклами й комерційних цін;

- інформаційне забезпечення в системі корпоративного менеджменту й моніторингу;

- розробка системи адаптації й розвитку персоналу;

- організація сервісного обслуговування й формування дилерської мережі;

- розвиток фінансового менеджменту й системи розрахунків з контрагентами.

Отримані результати аналізу системи управління, господарсько-фінансової системи та організаційно-економічного механізму управління товариством дозволили визначити певні недоліки функціонування досліджуваного підприємства, проте слід зауважити, що в нинішній час гострою є проблема побудови ефективної управлінської системи, яка б забезпечувала розвиток товариства. У цьому аспекті потребує обґрунтування механізм формування такої системи у підприємстві, основне призначення якого полягатиме:

у мінливому зовнішньому просторі: у вчасній перебудові і пристосуванні до нових правил бізнес-поведінки усіх складових частин системи управління зі збереженням зв'язків, важелів взаємодії, координаційних узгоджень;

при відносно стійкому оточуючому середовищі: у підтримці в робочому стані елементів і підсистем системи управління розвитком, реалізуючи завдання і функції формування системи, забезпечуючи виконання цілей управління.

Пропонована система безперечно має бути адаптована до управлінського процесу товариства. Так, місце системи управління розвитком наведено на рис. 3.1.

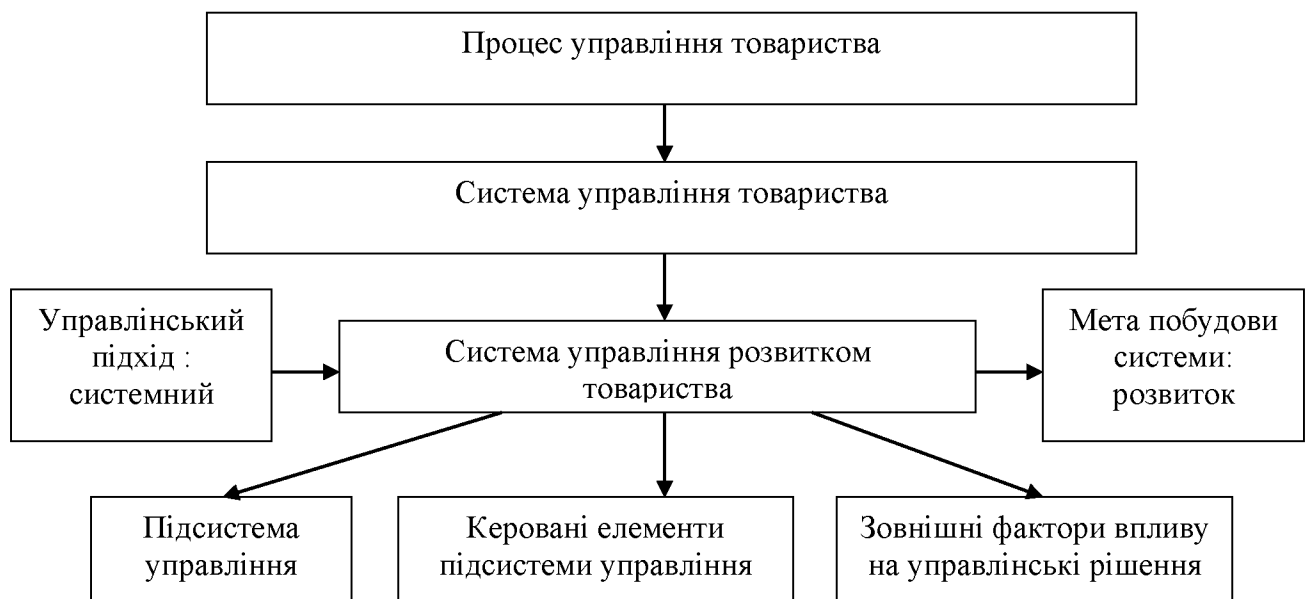


Рис. 3.1. Зв'язок процесу управління і системи управління розвитком товариства

Як впливає із рис. 3.1, система управління розвитком товариства, що заснована на системному управлінському підході, має активізувати позитивний досвід управлінських процесів і забезпечити можливість цілеспрямованого розвитку, що відповідає потребам і очікуванням товариства відповідно до принципів, умов, цілей, завдань і функцій формування такої системи.

Оскільки механізм формування системи пояснює відносини всередині системи за її складовими частинами, виникає необхідність з'ясування змісту цих складових частин.

Механізм формування системи управління товариством пропонується розглядати за такими аспектами: компоненти механізму, базові механізми формування системи і підтримуючі механізми (рис. 3.2).

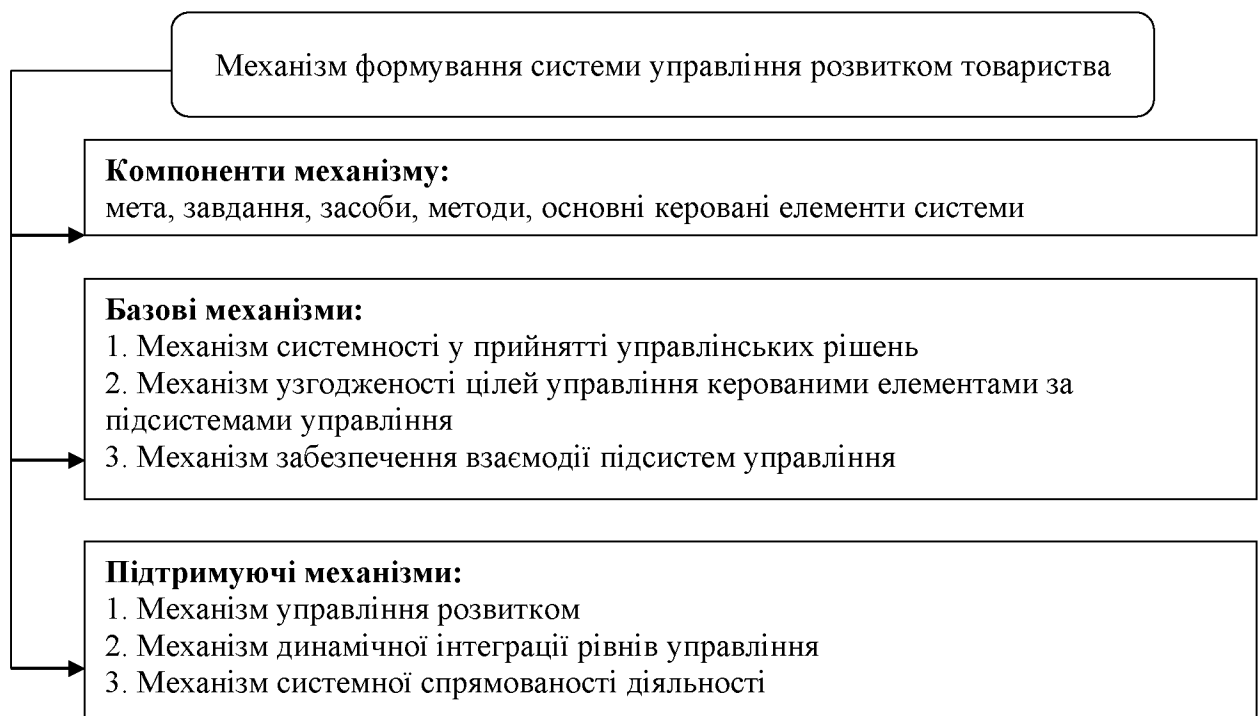


Рис. 3.2. Складові механізму формування системи управління розвитком товариства

Представлені на рис. 3.2 такі компоненти механізму, як засоби і методи, безпосередньо залежать від цілей розвитку товариства.

Таким чином, є доцільним визначення мети та завдання кожного базового механізму, що входить до загального механізму формування

системи управління розвитком товариства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Мета і завдання базових механізмів формування системи управління
розвитком товариства**

Назва механізму	Мета механізму	Завдання механізму
Механізм системності у прийнятті управлінських рішень	Розробка управлінських рішень відповідно до встановлених цілей, завдань, результатів виконання функцій у системі управління на основі цільових орієнтирів розвитку і управління складовими системи управління	визначення пріоритетності управлінських рішень залежно від цілей розвитку; формування часових обмежень щодо реалізації управлінських рішень; послідовна реалізація управлінських рішень з акцентом на встановлені пріоритети при постійній перевірці ступеня їх досягнення.
Механізм узгодженості цілей управління керованими елементами за підсистемами управління	Генерування логічної послідовності цілей за елементами системи, спрямованої на підтримку вектора розвитку підприємства, забезпечення стійкості діяльності.	визначення першочергових цілей за підсистемами управління; формування алгоритму узгодженості цілей у змістовному і часовому розрізі; забезпечення реалізації цілей у послідовності дій з використанням координаційних важелів
Механізм забезпечення взаємодії підсистем управління	Побудова системи ключових взаємодіючих характеристик розвитку, що зв'язують підсистеми управління на основі дослідження сценаріїв розвитку	встановлення основних вимог до взаємодії підсистем управління у частині ключових співвідношень, рівнів показників; формування системи контрольних заходів у процесі моніторингу взаємодії підсистем управління.

Не менш важливим аспектом є визначення мети та завдання кожного підтримуючого механізму, що входить до загального механізму формування системи управління розвитком товариства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Мета і завдання підтримуючих механізмів формування системи
управління розвитком товариства**

Назва механізму	Мета механізму	Завдання механізму
Механізм управління розвитком (<i>вектор розвитку</i>)	Створення системи управління розвитком, що забезпечує досягнення цілей розвитку у сформованих умовах конкурентного зовнішнього оточення	Гармонійне поєднання і ефективна реалізація цільових орієнтирів розвитку товариства у системі управління розвитком
Механізм динамічної інтеграції рівнів управління (<i>вектор управління</i>)	Забезпечення погодженості між поточним, тактичним і стратегічним рівнем управління товариства	Координація завдань розвитку на різних рівнях управління і їх адаптація у системі управління розвитком
Механізм системної спрямованості діяльності (<i>вектор системи</i>)	Регулювання взаємодії між організаційними структурами товариства, видами діяльності, основними процесами і головними операціями	Адаптація системи стратегічного управління розвитком у системі господарювання товариства

Підтримуючі механізми формування системи управління розвитком акцентують увагу на таких векторах спрямування господарської діяльності в цілому, як вектор розвитку, вектор управління і вектор підтримки цілісної реактивної системи.

Відповідно до табл. 3.2, базові механізми тісно пов'язані із завданнями і функціями формування системи управління розвитком товариства. Цей зв'язок продемонстровано на рис. 3.3.

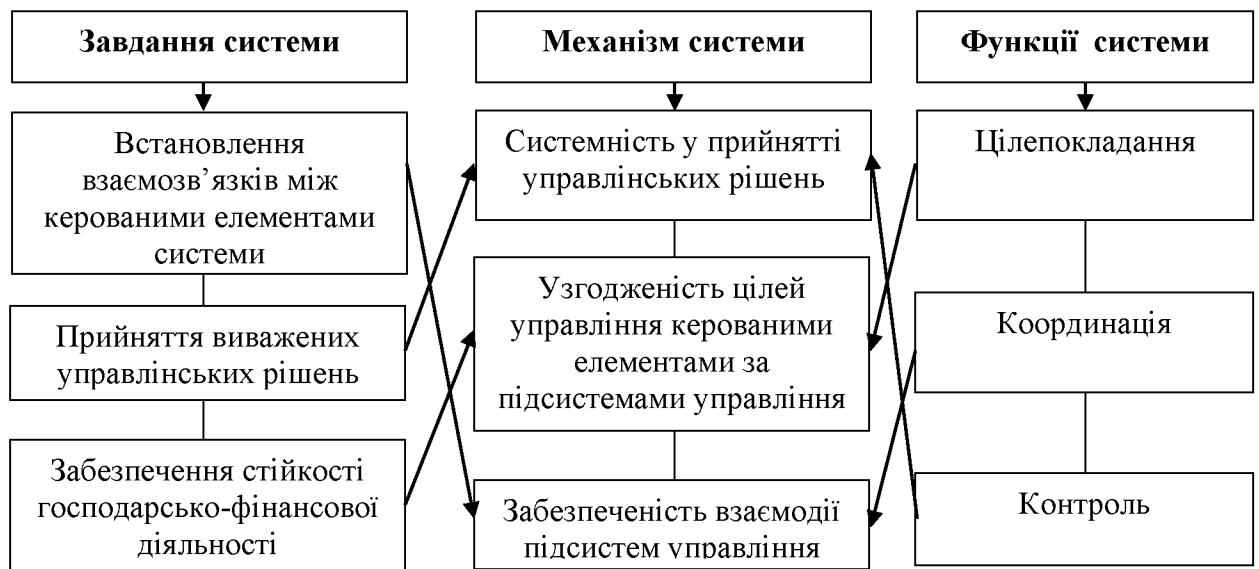


Рис. 3.3. Зв'язок завдань, функцій і базових механізмів формування системи управління розвитком товариства

Слід зауважити, що наведена на рис. 3.3 відповідність основних завдань, функцій і механізмів формування системи є важливою для розуміння не тільки логічної, але й часової структури формування системи стратегічного управління розвитком товариства.

Забезпечення механізму управління розвитком товариства повинен ґрунтуватися на певних методах і принципах, основні з яких характерні і для механізму стійкого розвитку. Для визначення складу визначених принципів варто враховувати вимоги у відповідності до правового забезпечення управління, зв'язків, цілей.

Що стосується методів механізму управління розвитком товариства, то їх варто визначити як сукупність прийомів і заходів цілеспрямованої дії

суб'єкта управління, що спрямовані на керований об'єкт, які координують їхні дії при виконанні функцій управління з метою досягнення цілей стійкого розвитку підприємства.

Оскільки, механізм управління розвитком товариства є складовою загальної системи управління господарством, що впливає на чинники, від стану яких залежить ефективність діяльності керованого об'єкта, то він має включати наступні елементи:

стратегічний напрям сталого розвитку товариства;

оцінку процесів з погляду його сталого розвитку, що здійснюються у підприємстві;

оцінка тактичного та стратегічного напрямів розвитку господарства;

визначення додаткових тактичних пріоритетів, що забезпечать сталий розвиток товариства.

Ефективність реалізації і тісний взаємозв'язок зазначених етапів дає можливість сформуванню комплексного уявлення щодо механізму стійкого розвитку досліджуваного підприємства (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Елементи механізму управління розвитком товариства

Забезпечення сталого розвитку товариства і повноту можливостей щодо відновлення господарських та виробничих потужностей забезпечить комплексність реалізації механізму управління розвитком.

Гармонізація механізму управління розвитком товариства з урахуванням запропонованих елементів надасть можливість орієнтуватися в ринкових умовах, визначати напрями діяльності з урахуванням соціальних потреб, ефективніше використовувати потенціал, координувати й перенаправляти результати на соціальну місію як головну мету існування системи та обґрунтованість діяльності.

Отже, гармонізація механізму стратегічного управління розвитком товариства має поєднувати в собі такі процеси: визначення вектора перетворень, формування моделі стратегічного розвитку, розроблення систем управління розвитком, розроблення інструментів контролю й аналізу результатів упровадження стратегії та спрямування на організацію стратегічного управління засобами сформованої стратегії товариства. При цьому робота механізму управління розвитком підприємства повинна бути орієнтована на дотримання балансу між стратегічними пріоритетами та перспективними напрямками розвитку самого підприємства, мінімізацію економічних ризиків через побудову гнучкого механізму контролю за реалізацією стратегії на її кожному етапі, побудову динамічної моделі вибору стратегії управління розвитком товариства, здатної реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таким чином, механізм управління розвитком товариства побудований відповідно до запропонованих компонентів механізму, що безпосередньо залежать від цілей розвитку, дає змогу одержати синергетичний ефект, оскільки створюються умови прогресивного розвитку на основі інновацій.

Отже, механізм управління розвитком товариства у частині представлення тісних зв'язків між і всередині складових, які потрібно урахувати і регулювати у процесі розробки механізму формування системи, дозволяє комплексно охарактеризувати спрямованість

управлінських рішень і дій у процесі забезпечення розвитку підприємства. Обґрунтовано, що цілеспрямований розвиток товариства забезпечується на основі реалізації механізмів формування системи управління розвитком із використанням комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень і дій. Запропоновано базові і підтримуючі механізми з метою досягнення ефективної роботи системи управління розвитком.

Проте ефективність даного механізму буде дієвою за умови вдосконалення усіх складових, оскільки саме від них буде залежати результативність управлінської діяльності та системи управління товариства загалом.

Не менш важливим аспектом, що визначає рівень результативності виробничо-господарської діяльності товариства є механізм забезпечення ефективності управління персоналом, а точніше – управлінським, формування якого буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом як складової організаційно-економічного механізму управління підприємством

Одним із важливих факторів зростання рівня ефективності діяльності товариства, а саме – підвищення продуктивності праці, є механізм забезпечення ефективності управління керівним персоналом. До них відносяться лінійні та функціональні керівники й спеціалісти. Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджаються ресурсами товариства, приймають рішення та несуть повну відповідальність за досягнення цілей.

Структуру формування управлінського персоналу товариства варто визначити як сукупність методів, заходів, моніторингу стану управлінського персоналу, принципів та підходів, які стимулюють функціонування механізму і повинні застосовуватися керівництвом підприємства з метою забезпечення ефективності їх функціонування (рис. 3.5).

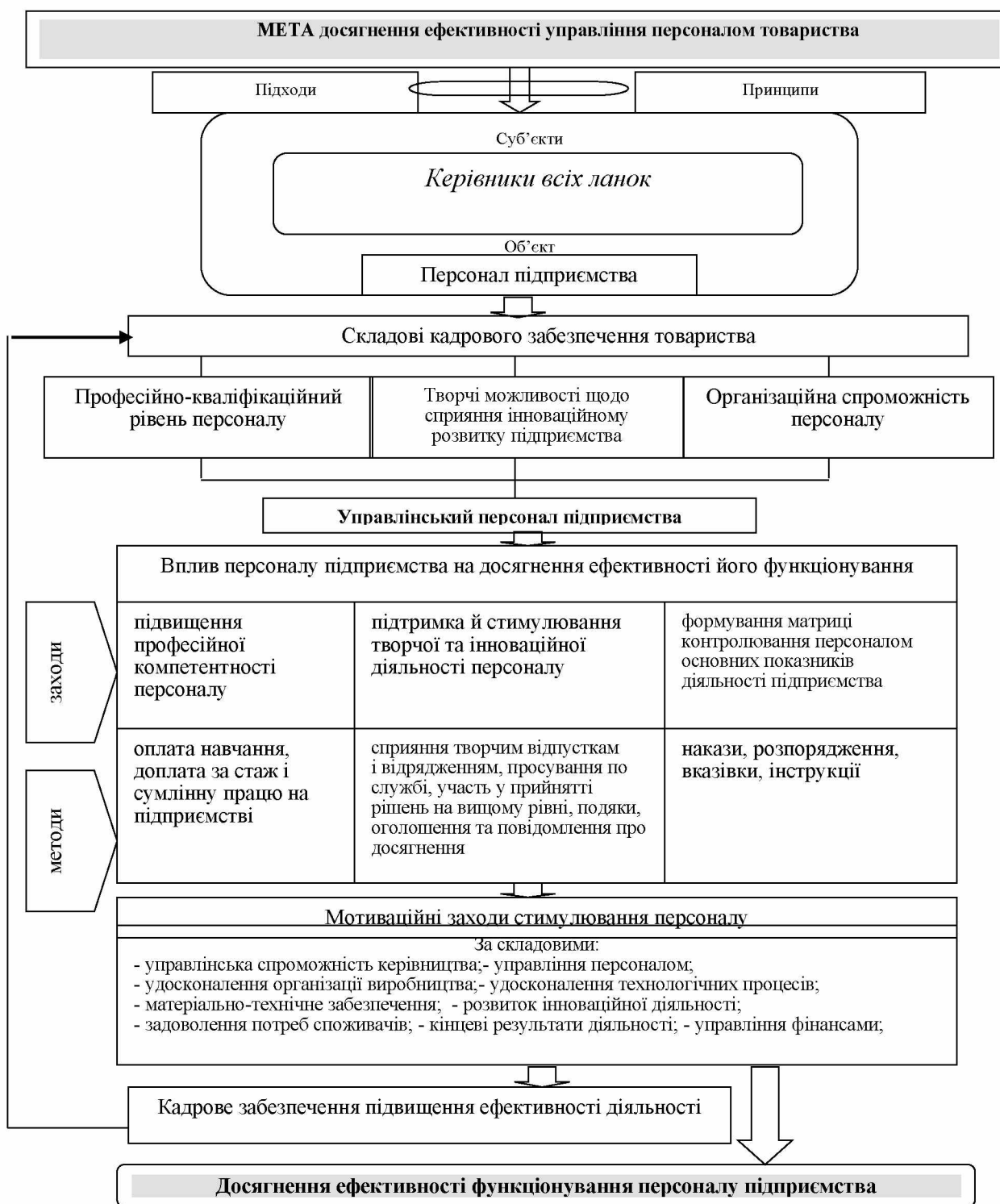


Рис. 3.5. Структура формування та використання управлінського персоналу товариства

Умова дієвості механізму – визначення його мети, яка полягає в забезпеченні ефективності функціонування товариства. Доцільно виділити такі елементи механізму, як суб'єкти та об'єкти. До суб'єктів механізму належать керівники вищої, середньої та нижньої ланок прийняття

управлінських рішень. Об'єктом є управлінський персонал, який забезпечує ефективне функціонування товариства.

Використання управлінського персоналу впливає на забезпечення ефективності функціонування товариства через певні заходи та методи.

До таких заходів можна зарахувати підвищення професійної компетентності управлінського персоналу, підтримання та стимулювання його творчої й інноваційної діяльності та формування матриці контролювання керівництвом показників діяльності досліджуваного товариства.

Методами, спрямованими на реалізацію заходів щодо впливу управлінського персоналу на забезпечення ефективності функціонування товариства, є доплата за стаж, оплата відряджень, сприяння творчим відпусткам, оплата навчання, подяки, участь у прийнятті управлінських рішень, просування по службі, оголошення та відзначення досягнень, а також організаційні способи впливу – накази, розпорядження та вказівки. Механізм ефективного управління персоналом впливає на діяльність товариства в цілому та забезпечує підвищення продуктивності та результативності праці.

Запропонований механізм забезпечення ефективності управління персоналом товариства повинен формуватися на основі трьох складових, які трансформувалися в компоненти механізму, які представлено на рис. 3.6. Механізм повинен бути побудований на основі функціонально-структурного підходу до управління персоналом.



Рис. 3.6. Компоненти механізму забезпечення ефективності управління персоналом товариства

Інформаційна складова забезпечення ефективності управління персоналом повинна відображати складний комплексний процес, який забезпечує управлінців відомостями для виконання функцій. **Пропонується розглянути такі варіанти поняття «інформаційне забезпечення»:**

Мотиваційне забезпечення має бути орієнтоване на організацію персоналу й надання йому більших можливостей для участі в досягненні цілей і, відповідно, отримання регулярних винагород за кінцеві результати колективної діяльності. Мотиваційна складова, орієнтуючись на персонал як найцінніший ресурс товариства, дозволить підвищити активність працівників через досяжність нормативних полікритеріальних характеристик, які є основою наведення порядку на підприємстві, й лише потім через внутрішню мотивацію, яка враховує складність, якість, результативність діяльності будь-якого співробітника підприємства.

Мотиваційна складова повинна орієнтуватися на задоволення від професійної діяльності, починаючи від автоматизації робочих місць, їх удосконалення, розширення сфери діяльності, обслуговування робочих місць, поділу й кооперації і завершуючи оцінкою якості та кількості потрачених зусиль працівниками, їхньою мотивацією через різноманітні види морального матеріального та психологічного заохочення.

Можливості використання різних підходів у мотиваційному забезпеченні управління персоналом нерозривно пов'язані з його саморозвитком.

Потреби, які знаходяться у взаємодії та постійній динаміці керують діяльністю персоналу товариства. Мотивацію варто застосовувати користуючись певними важелями, інструментами, методами та принципами, які сприяють одержанню достовірної інформації про актуальність потреб персоналу. Тому певний позитивний ефект забезпечить саме впровадження мотиваційної складової у товариства.

На основі досліджень встановлено, що всі принципи формування мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом товариства

варто реалізовувати у взаємодії.

Зважаючи на вищезазначене, варто виділити основні складові забезпечення процесу мотивації ефективності діяльності працівників, які представлені у взаємозв'язку (рис. 3.7).

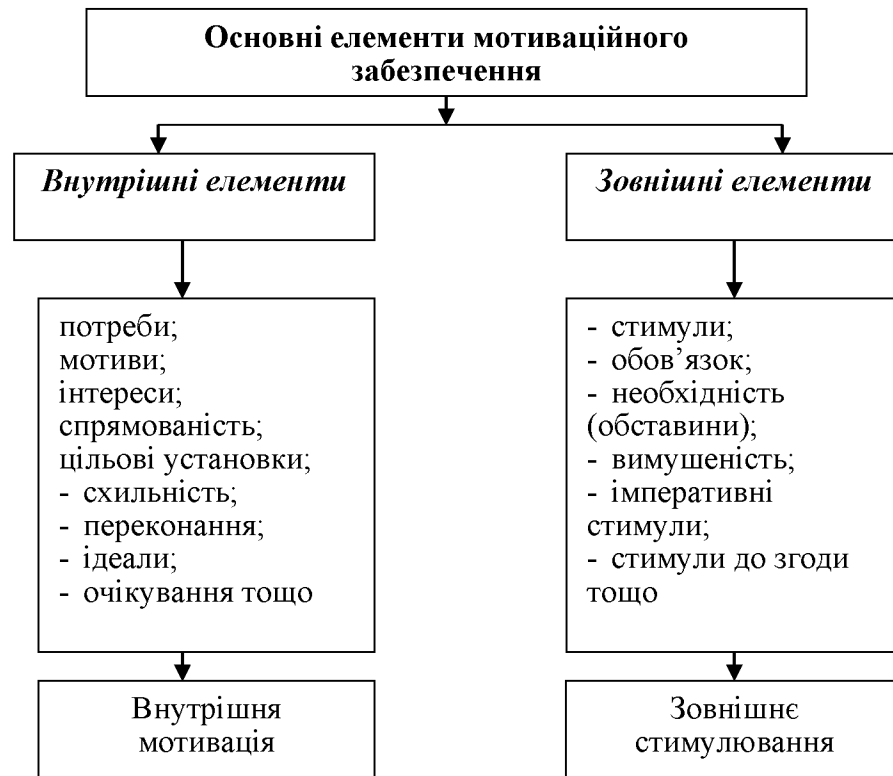


Рис. 3.7. Основні елементи мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом товариства

Різноманітні завдання, що виникають у процесі управління персоналом товариства, доцільно об'єднати, звівши до виконання низки базових управлінських функцій: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання.

Оскільки відновлення, розвиток будь-якої діяльності відбуваються за рахунок удосконалювання методів її реалізації, можна стверджувати, що напрямами можливих інновацій у системі управління є методи реалізації перерахованих функцій при управлінні всіма сферами діяльності підприємства, а також способи розподілу цих функцій на підприємстві, тобто організаційні структури управління.

Трансформація способу функціонування управлінського персоналу товариства забезпечить налаштування системи менеджменту на реалізацію

інноваційної діяльності решти типів (синергічний ефект) від запропонованих заходів.

З метою ефективної діяльності персоналу управлінського апарату у товаристві варто запровадити результативну систему управління продуктивністю, яка буде виступати у ролі системоутворюючої складової мотивації, організації та інформатизації діяльності.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин у товаристві резервами підвищення результативності варто визначити:

створення умов, які будуть сприяти високопродуктивній діяльності працівників;

зменшення собівартості продукції за рахунок впровадження новітніх прийомів та методів праці ,технологій;

стимулювання вільним часом;

зменшення питомих витрат на сировину та енергоносії, утримання персоналу;

оптимальне використання виробничих потужностей;

запровадження новітніх матеріалів, ресурсів, інноваційних, технічних засобів.

Сучасний стан використання традиційних систем матеріального стимулювання до активної трудової діяльності персоналу зазвичай не охоплює всіх можливостей цілеспрямованого формування матеріальних мотивів та стимулів. Основною проблемою є відсутність зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів за існуючого матеріального стимулювання.

В основу розробки механізму забезпечення ефективності діяльності управлінського персоналу товариства покладено класичне уявлення про побудову механізму, виходячи з фундаментальних основ теорії систем. На рис. 3.8 представлено концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємства.

Очікування становлення стабільних ринкових відносин та консервація

чинних традиційних систем матеріального стимулювання гальмують формування ефективних ринкових механізмів. Товариству необхідно використати результати наукових досліджень, передовий зарубіжний досвід, щоб виробити власні, найбільш прийнятні системи матеріального стимулювання для ефективного управління персоналом.

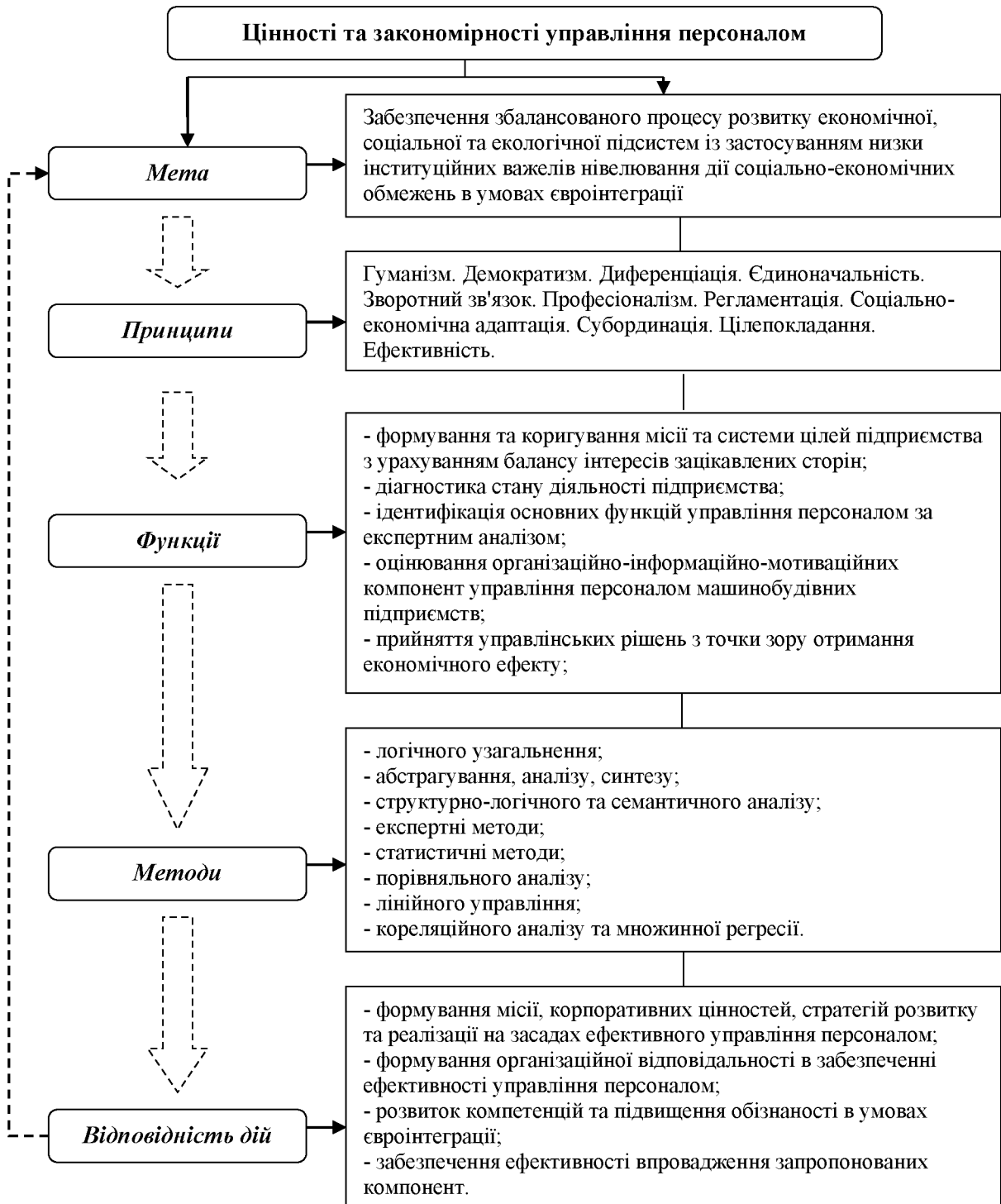


Рис. 3.8. Концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом товариства

Тільки узгодженість інтересів підприємства з інтересами управлінського персоналу значно підвищить активність управлінського персоналу і дасть змогу розраховувати на позитивний результат. Тому в основу рекомендованого мотиваційного забезпечення має бути покладене управління цими процесами.

Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

Основна задача багатофакторної виробничої регресії – це дослідження впливу основних виробничих факторів на результат діяльності підприємства. На основі багатофакторної лінійної регресії дослідимо вплив чисельності виробничого персоналу, обсягу реалізації кукурудзи на зерно, вартості необоротних активів на прибуток досліджуваного товариства за останні п'ять років.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку Д, багатофакторна виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Y_T = 16257,01 + 0,16X_2 - 0,39X_3$$

Графічно багатофакторну регресію $Y_T = 16257,01 + 0,16X_2 - 0,39X_3$ представлено в додатку Ж, де позначений фактичний, теоретичний та прогнозний рівні прибутку товариства, 2018-2022, 2024 рр.

У результаті досліджень можна констатувати, що основною умовою сучасного розвитку товариства є не тільки формування мотиваційного механізму та його інформаційного забезпечення, а й максимальне застосування потенціалу управлінського персоналу з метою отримання соціально-економічної віддачі.

Запропонований функціональний підхід до ідентифікації та виділення основних функцій управління персоналом у товаристві ґрунтується на життєвому циклі персоналу, який дозволяє провести діагностику діяльності персоналу, а також сприяє визначенню норм використання і складу ресурсів,

що базується на взаємоузгоджених та взаємопов'язаних показниках з метою забезпечення підвищення рівня продуктивності праці.

Основні результати дії пропонованого механізму системи управління забезпечать товариству: економічний та соціальний ефект; знаходження критичного шляху управління персоналом та його оптимізація; створення інформаційного забезпечення управління персоналом; модель мотиваційного механізму забезпечення управління персоналом.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи слід зробити наступні висновки:

1. Особливою є проблема побудови ефективної управлінської системи, яка б забезпечувала розвиток підприємства, що можливо за рахунок впровадження пропонованого механізму формування системи управління товариством, що включає: компоненти механізму, базові механізми формування системи і підтримуючі механізми.

2. Одним із головних факторів підвищення ефективності діяльності товариства, а саме – підвищення продуктивності праці, є механізм забезпечення ефективності управління керівним персоналом. Запропонований механізм забезпечення ефективності управління персоналом товариства повинен формуватися на основі трьох складових, які трансформувалися в компоненти механізму: організаційна, інформаційна та мотиваційна складові.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Організаційно-економічний механізм управління підприємством» доцільно зробити наступні висновки:

1. Поняття «механізм» має два значення: по-перше, внутрішня схема механізму, апарата, приладу, яка запускає їх у дію; по-друге, система, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності. Одне з визначень, механізм управління – сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації – керуючої та керованої.

Класифікація механізмів системи управління підприємством дозволить найбільш повно охарактеризувати окремий механізм, і водночас не переобтяжувати цю характеристику різними класифікаційними ознаками градації. Це повинно сприяти більш швидкій типізації механізмів. Для кожної окремої задачі класифікація може мати самостійне рішення, так як природа механізму, що супроводжує певний вид діяльності, має свою певну специфіку, що задає доцільність наявності в системі класифікацій тих чи інших ознак.

2. Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів та важелів, які за допомогою впливу на організаційно-економічні процеси задовольняють ефективну реалізацію поставлених цілей і завдань розвитку підприємства, сприяють результативним змінам його стану під дією факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Методика формування механізму системи управління підприємством повинна виконуватись поетапно та передбачає послідовність наступних дій: діагностика функціонування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством, розробка програми вдосконалення механізму системи управління підприємством, моніторинг соціально-економічного розвитку підприємств, оцінка запропонованого механізму

системи управління підприємством, оцінка можливостей вдосконалення механізму системи управління підприємством, упровадження програми вдосконалення механізму системи управління підприємством.

3. Основними відділами підприємства є токове господарство; тракторно-рільничі бригади №1, 2; складське господарство; ремонтна майстерня.

Перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні три роки займало виробництво кукурудзи на зерно – 70,4 %, друге – виробництво соняшнику 19,7 %, третє – соя 5,98 %. Товариство має високий рівень спеціалізації, який становить 0,52. Загалом у 2022 р. персонал налічував 62 особи, а у 2018 р. на 7 осіб менше.

4. Основну частину оборотних активів складають запаси з питомою вагою 65,8 % у 2022 р., їх значення збільшується на 5,2 % порівняно з 2018 р., що є негативною тенденцією для прискорення ділової активності. Варто зазначити, що більшість запасів (17,8 %) у 2022 р. складає готова продукція, і її питома вага збільшується на 25,8 % порівняно з 2018 р.

Вцілому досліджуване товариство функціонує ефективно, злагоджено, отримує прибуток, відповідає умовам ринку та попиту на дані види продукції.

5. Структуру господарського механізму товариства доцільно розглядати як сукупність механізмів, в основі яких лежать визначені методи управління. Складовими частинами господарського механізму товариства є економічний, організаційно-адміністративний, соціальний та правовий механізми, які між собою є взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними.

Окрім чотирьох основних складових механізму управління досліджуваного підприємства доцільно розглянути функціональну побудову механізму системи управління. Система управління підприємства є інтеграцією двох блоків: перший складає механізм управління виробничо-господарською діяльністю, основною метою якого є досягнення встановлених цілей підприємства; другий елемент системи управління

містить механізми: інструментальний апарат, організаційний механізм, процесний та механізм цільового управління.

6. Особливою є проблема побудови ефективної управлінської системи, яка б забезпечувала розвиток підприємства, що можливо за рахунок впровадження пропонованого механізму формування системи управління товариством, що включає: компоненти механізму, базові механізми формування системи і підтримуючі механізми.

7. Одним із головних факторів підвищення ефективності діяльності товариства, а саме – підвищення продуктивності праці, є механізм забезпечення ефективності управління керівним персоналом. Запропонований механізм забезпечення ефективності управління персоналом товариства повинен формуватися на основі трьох складових, які трансформувалися в компоненти механізму: організаційна, інформаційна та мотиваційна складові.

Отже, впроваджуючи організаційно-економічний механізм потрібно керувати інноваційним розвитком підприємства і не лише концентрувати увагу на можливості отримання прибутку в кожний момент часу, але також і враховувати перспективи його збереження і збільшення в майбутньому, що, в свою чергу, надає можливість уникати кризових ситуацій і забезпечуватиме конкурентоспроможність підприємства.