

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення механізму управління розвитком підприємства на  
основі системного підходу.

(назва теми)

Виконала: студентка 2 курсу, групи БТЕ-0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ЗІНЧЕНКО Л.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА**

**«22» січня 2026 року**

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ**

Зінченко Лідії Василівни

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення механізму управління розвитком підприємства на основі системного підходу.

керівник проекту (роботи) к.е.н., доцент, СОРІНА Оксана Олександрівна,

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 23.11.2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем удосконалення механізму управління розвитком підприємства на основі системного підходу, інформація Інтернет-ресурсів, фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за період за період 2023-2025 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розглянути Теоретико-методологічні засади формування механізму управління розвитком підприємства. 2. Провести аналіз чинників впливу та складових елементів системи управління розвитком (на прикладі АТ Мотор Січ). 3. Обґрунтувати впровадження механізму управління розвитком підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

---

---

---

---

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

\_\_\_\_\_ **Лідія ЗІНЧЕНКО**  
( підпис ) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

\_\_\_\_\_ **Оксана СОРИНА**  
( підпис ) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади формування механізму управління розвитком підприємства	10
1.1 Наукові підходи до управління розвитком підприємства	10
1.2 Зміст та складові механізму управління розвитком	24
1.3 Підходи до формування механізму управління розвитком підприємства	32
Висновки до розділу 1	39
Розділ 2 Аналіз чинників впливу та складових елементів системи управління розвитком (на прикладі АТ МОТОР СІЧ)	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ МОТОР СІЧ	41
2.2 Аналіз складових потенціалу підприємства	50
2.3 Оцінювання впливу зовнішніх факторів на ефективність розвитку підприємства	68
Висновки до розділу 2	87
Розділ 3. Впровадження механізму управління розвитком підприємства	90
3.1 Удосконалення механізму управління розвитком АТ МОТОР СІЧ	90
3.2 Визначення напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища	98
3.3 Вдосконалення системи показників розвитку підприємства	106
Висновки до розділу 3	113
Висновки	115
Список використаних джерел	119

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота: «Удосконалення механізму управління розвитком підприємства на основі системного підходу» с. 123, рис. 16, табл. 17, джерел .

**Об'єктом дослідження** є процес удосконалення механізму управління розвитком на основі системного підходу.

**Предмет дослідження** – теоретико–методичні засади формування механізму управління розвитком на основі системного підходу.

**Мета дослідження** – формування пропозиції щодо удосконалення механізму управління розвитком підприємства на основі системного підходу.

**Методи дослідження:** економіко – статистичні методи, метод експертних оцінок, метод PEST–аналіз, метод SWOT–аналіз.

**Результати і їх новизна.** Проведено дослідження, результатом якого стало впровадження механізму управління розвитком підприємства.

**Основні положення роботи.** Розглянуто теоретико-методологічні засади формування механізму управління розвитком підприємства; проведено аналіз чинників впливу та складових елементів системи управління розвитком; впроваджено механізм управління розвитком підприємства.

**Значущість роботи і висновки.** Теоретичний матеріал та науково–методична база цієї роботи буде корисною для підприємства в довготерміновому періоді. Визначені шляхи удосконалення механізму управління розвитком підприємства на основі системного підходу підвищить ефективність роботи.

**Ключові слова:** МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ, СИСТЕМНИЙ ПІДХОД, SWOT–АНАЛІЗ.

## ANNOTATION

Qualification work «Improving the enterprise development management mechanism based on a systemic approach»: p. 123, fig. 16, tab. 17, sources, appendix.

**The object of investigation** is the process of improving the development management mechanism based on a systems approach.

**The subject of the investigation** is theoretical and methodological principles of forming a development management mechanism based on a systems approach.

**The purpose of the of the work** – formation of a proposal for improving the enterprise development management mechanism based on a systemic approach.

**Research methods:** economic and statistical methods, expert assessment method, PEST analysis method, SWOT analysis method.

**Results and their novelty.** A study was conducted, the result of which was the implementation of an enterprise development management mechanism.

**Main provisions of the work.** The theoretical and methodological principles of forming a mechanism for managing the development of an enterprise are considered; the factors of influence and the components of the development management system are analyzed; the mechanism for managing the development of an enterprise is implemented.

**Significance of the work and conclusions** The theoretical material and scientific and methodological basis of this work will be useful for the enterprise in the long term. The identified ways of improving the mechanism of enterprise development management based on a systemic approach will increase the efficiency of work.

**Key words:** DEVELOPMENT MECHANISM, SYSTEMIC APPROACH, SWOT ANALYSIS.

## ВСТУП

В поточних умовах стану української економіки одним з головних питань є необхідність підтримки розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

**Актуальність теми.** У сучасній важкій економічній ситуації промислові підприємства функціонують у динамічних умовах, що характеризуються слабкою передбачуваністю через наявність загроз від різних джерел, а також високою конкуренцією. У такій ситуації лише швидка обґрунтована реакція на зміни середовища забезпечує підприємству успішне існування. У свою чергу необхідність постійної адаптації вимагає від підприємства безперервного поліпшення своїх показників. Більшість дослідників сходяться на думці, що успішне функціонування підприємства, а іноді й існування, можливе лише за умови розвитку. Тому завдання економічних служб промислового підприємства полягає у розробці системи сталого розвитку в умовах невизначеності з метою забезпечення виживання підприємства та покращення результатів його економічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності на основі системного підходу.

Питання впровадження механізму спрямованого на керування факторами розвитку на промисловому підприємстві на основі системного підходу виникло у західній економічній науці та з часом отримало свій подальший розвиток і в Україні. Дослідження цієї проблеми представлено у наукових працях наступних зарубіжних учених, як: Р. Манн, Е. Майер, П. Хорват, Х. Дитгер, Х. Пік, Д. Хан, О. О. Ананькіної, С. В. Данілочкіної, Н. Г. Данілочкіної, О. М. Кармінського, С. Г. Фалько, О. О. Жеваги, І. М. Крейдич, Н. Ю. Іванової, Г. К. Ялового, Л. В. Попової, Р. Є. Ісакової, Т. О. Головіної, В. Б. Івашкевича, Є. М. Скляр та інших.

У вітчизняній науковій літературі це питання висвічується у роботах таких учених, як: В. Л. Дикань, О. Латишева, О. М. Ястремська, О. О.

Ястремська, М. М. Стефаненко, Г. Ф. Азаренко, О. В. Прокопенко, С. Н. Петренка, Г. О. Швиданенка, В. В. Лавриненка, Г. К. Ялового, І. М. Крейдич, О. О. Терещенка, В. Я. Нусінова, О. Г. Дерев'янка, Л. М. Приходька, І. І. Цигиликвої та інших.

Актуальність роботи пов'язана з необхідністю узагальнення існуючих теоретичних знань і практичного досвіду з питань удосконалення механізму управління розвитком підприємства на основі системного підходу. Таким чином, недостатня розробленість означених проблем, а також їх теоретичне та практичне значення зумовили вибір мети дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження – формування пропозиції щодо удосконалення механізму управління розвитком підприємства на основі системного підходу.

**Об'єктом дослідження** є процес удосконалення механізму управління розвитком на основі системного підходу .

**Предмет дослідження** – теоретико–методичні засади формування механізму управління розвитком на основі системного підходу.

В рамках даної теми, у відповідності з метою роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути наукові підходи до управління розвитком підприємства;
- визначити зміст та складові механізму управління розвитком;
- з'ясувати підходи до формування механізму управління розвитком підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ МОТОР СІЧ;
- проаналізувати складові потенціалу підприємства;
- оцінити вплив зовнішніх факторів на ефективність розвитку підприємства;
- удосконалити механізму управління розвитком АТ МОТОР СІЧ;
- визначити напрями розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища;
- вдосконалити систему показників розвитку підприємства

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно–логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), економіко–математичний (для аналізу стану внутрішнього ательє–студії «Наталі»), PEST–аналіз (для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ательє–студії «Наталі»), SWOT–аналіз (для виявлення рівня впливу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища на діяльність підприємства).

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в удосконаленні механізму управління розвитком підприємства на основі системного підходу

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти України, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріал і наукових періодичних видань та науково–практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України.

**Апробація результатів магістерської роботи.** За результатами проведеного дослідження опубліковано наукові праці (тези доповідей) на тему: «Розвиток промислового підприємства на основі системного підходу», Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Development of Education, Science and Business: Results 2025», <http://www.wayscience.com/konferentsiya-18-19-grudnya-2025/>

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 123 сторінки, включаючи 17 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел (найменування) – .

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Наукові підходи до управління розвитком підприємства

Трансформація ринкової економіки України зумовлює поглиблення інституційних змін і підвищує вимоги до ефективності діяльності підприємств різних організаційно-правових форм. За умов посилення нестабільності економічного середовища забезпечення стійкого зростання результативності господарської діяльності стає неможливим без використання комплексного стратегічного планування та науково обґрунтованого прогнозування наслідків управлінських рішень.

Стійкість і поступальний розвиток економічної системи визначаються її здатністю до адаптації та еволюційних змін під впливом соціальних, технологічних, культурних та інституційних чинників суспільного розвитку. Національна економіка функціонує як багаторівнева ієрархічна структура, ключовими елементами якої є підприємства, що перебувають у постійному процесі трансформації. Загальний економічний стан країни значною мірою є результатом діяльності учасників внутрішнього ринку. Відтак забезпечення сталого розвитку кожного окремого суб'єкта господарювання є важливою передумовою зростання національної економіки в цілому.

Сучасний етап розвитку економічної науки характеризується переглядом управлінських парадигм у підходах до керування складними соціально-економічними системами. Традиційні моделі управління, що ґрунтуються переважно на аналізі ретроспективних фінансових показників, поступово поступаються підходам, орієнтованим на стратегічні чинники довгострокового розвитку. Водночас зберігається низка невирішених теоретичних і прикладних проблем, які знижують ефективність механізмів забезпечення якісного

розвитку вітчизняних підприємств та стримують зростання їх конкурентоспроможності.

Модернізація довгострокових механізмів управління суб'єктами господарювання є об'єктивною необхідністю, зумовленою глибинними структурними змінами у глобальній системі економічних відносин. Ці трансформаційні процеси охоплюють усі ключові сфери суспільної діяльності та проявляються через такі чинники:

- динамічні зміни суспільних потреб, що спричиняють поступове витіснення традиційних ринкових сегментів і одночасне активне формування та розвиток нових інноваційних ніш;

- прискорення науково-технічного прогресу, що лежить в основі відтворювальних процесів у суспільстві, і яке підвищує внутрішню ентропію та створює нестабільність у функціонуванні виробничих комплексів;

- зміна ментальних моделей і ціннісних орієнтирів щодо економічної діяльності, що обумовлює формування нових соціальних стереотипів та специфічних моделей реалізації бізнес-процесів;

- глобалізація економічних зв'язків на різних рівнях, яка радикально змінює природу функціонування виробничо-комерційних систем, одночасно відкриваючи унікальні стратегічні можливості та породжуючи нові системні ризики.

Розпочинаючи фундаментальний аналіз механізмів розвитку суб'єктів господарювання, необхідно передусім окреслити базовий понятійно-категоріальний апарат. Саме загальнонаукові категорії визначають філософський вектор дослідження та дозволяють інтегрувати наукову проблематику в сучасне поле економічної теорії. До таких ключових концептів належать:

- а) управління. Дану категорію доцільно розглядати крізь призму двох взаємодоповнюючих підходів: як безперервний процес та як режим динамічного функціонування.

Під управлінням слід розглядати сукупність дій, спрямованих на те, щоб соціально-економічні системи не лише зберігали свою ідентичність, а й мали змогу коригувати власні кількісні та якісні параметри. Поняття «управління» є універсальним для систем будь-якої природи – від біологічних і технічних до складних організаційних структур – і завжди передбачає усвідомлений вплив задля досягнення конкретних трансформацій. У контексті діяльності підприємства, управління відображає його спроможність як інтегрованої системи (що поєднує соціальні, технологічні та матеріальні аспекти) утримувати стан динамічної рівноваги. Це передбачає постійну адаптацію до взаємодії внутрішніх ресурсів та зовнішніх імпульсів ринкового середовища. Діяльність при цьому трактується як активна позиція стейкхолдерів щодо трансформації середовища відповідно до їхніх стратегічних економічних інтересів.

б) розвиток. У цілому категорія визначає характер змін, які відбуваються у будь-яких предметах, системах, явищах. Розвиток, як загальнонаукове поняття, характеризується кількома змістовними властивостями, що його визначають:

- спрямованість;
- швидкість;
- результат;
- причинність. Традиційно виокремлюють дві форми розвитку будь-яких систем, явищ, процесів - прогрес (розвиток від “нижчого” до “вищого”) та регрес (розвиток від “вищого” до “нижчого”). Зазначимо, що в економічних відносинах розвиток володіє усіма перерахованими рисами.

Дослідження сутності поняття «розвиток підприємства» доцільно починати з визначення поняття «розвиток». Трактування поняття «розвитку» як необоротної, спрямованої закономірної зміни матеріальних та ідеальних об’єктів наведено в [1]. Тільки одночасна наявність цих трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін:

- оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій);
- відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу;
- за відсутності спрямованості зміни не можуть нагромаджуватися, і тому процес втрачає характерну для розвитку єдину, внутрішню взаємозалежну лінію.

Внаслідок розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів чи зв'язків). Розвиток – це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін в організмі та психіці людини, її мисленні, почуттях і поведінці, що є результатом біологічних процесів в організмі та впливів навколишнього середовища [2].

Відповідно до визначення, що надано в Академічному тлумачному словнику української мови, розвиток – це процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого [3]. В роботі Павловича Р. Ф. розвиток визначено як рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [4, с.11].

Існують три основні підходи до розуміння розвитку:

- через вивчення і виділення властивостей систем, які розвиваються;
- через формування трактувань цієї дефініції;
- як порівняльної характеристики об'єкта.

Відповідно до першого підходу, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі та часі.

За другим підходом розвиток – це процес формування нової відкритої системи, який виражений у якісній зміні складу, структури і способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі та спрямований на досягнення цілей підприємства.

Третій підхід дозволяє трактувати розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переводом його в нову траєкторію розвитку [5, с.108].

Розвиток як загальнонаукову категорію розглядають з трьох сторін:

- як закон. Розвиток як закон характеризує перехід від одного буття до іншого, причому наступний стан буття буде іншим за попередній за кількісними або якісними характеристиками. Традиційно вважають, що наступний стан буття буде кращим за попередній;

- як принцип. Розвиток як принцип є іманентною рисою буття, його невід'ємною характеристикою, що також зумовлює можливість подальших змін буття;

- як явище. Розвиток як явище є протилежним до буття, яке знаходиться в незмінному стані [6, с. 31].

Розвиток для організації розглядають, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділену у складі підприємства систему, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління і запускаються моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства можна трактувати як життєвий цикл, який характеризується часовими етапами і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочтво, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення [7, с. 100].

У загальнотеоретичному аспекті категорія "розвиток" розкриває характер змін, які відбуваються у системі підприємства [8]. Іншими словами, це послідовність переходів соціально-економічної системи підприємства з одного стану в інший від моменту його створення до дати його ліквідації (юридичної та фізичної). Слід особливо зазначити, що підприємство, в рамках роботи трактується, як організаційно відокремлена, економічно самостійна, відкрита

соціально-економічна система, яка на основі внутрішнього стану взаємодіє з зовнішнім середовищем і виготовляє продукцію (товари, роботи, послуги) [2, 3].

Розвиток підприємства слід розглядати як комплексну систему прогресивних змін, що відбуваються в контексті загального технічного, економічного та соціально-культурного поступу. Цей процес безпосередньо сприяє масштабуванню діяльності організації та підвищенню її значущості не лише в економічній площині, а й у соціально-політичному середовищі. Завдяки розвитку підприємство здобуває нові можливості для зміцнення своїх позицій на ринку та в суспільстві.

За своєю суттю розвиток є незворотним процесом, який забезпечує перехід підприємства від одного унікального стану до іншого через механізми спонтанних або керованих змін. Кожен конкретний етап життєдіяльності компанії є неповторним, оскільки неможливо точно відтворити ту сукупність, якість та силу впливу чинників, що визначили поточний стан економічної системи в певний момент часу.

Фундаментом для розвитку виступають різноманітні внутрішні та зовнішні зміни, які є результатом постійної взаємодії економічних об'єктів, їхніх властивостей та параметрів. Важливо підкреслити об'єктивний характер соціально-економічних трансформацій у системі підприємства. Це означає, що процеси змін відбуваються за власними закономірностями, часто не залежачи від безпосередньої волі чи бажань власників, менеджерів, інвесторів або персоналу.

Для чіткого позиціонування категорії «розвиток підприємства» серед інших економічних понять доцільно досліджувати її взаємозв'язок із ключовими загальнонауковими та суміжними термінами (рис. 1.1). Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти місце розвитку в ієрархії економічних процесів та виокремити його специфічні риси порівняно з такими поняттями, як «зростання» або «еволюція».

На основі формально-логічного аналізу можна зробити висновок, що головним рушієм і джерелом розвитку будь-якого підприємства є об'єктивна невизначеність та внутрішні протиріччя, притаманні складним економічним системам. Саме розв'язання цих суперечностей стимулює організацію до якісних перетворень та переходу на вищі рівні функціонування.

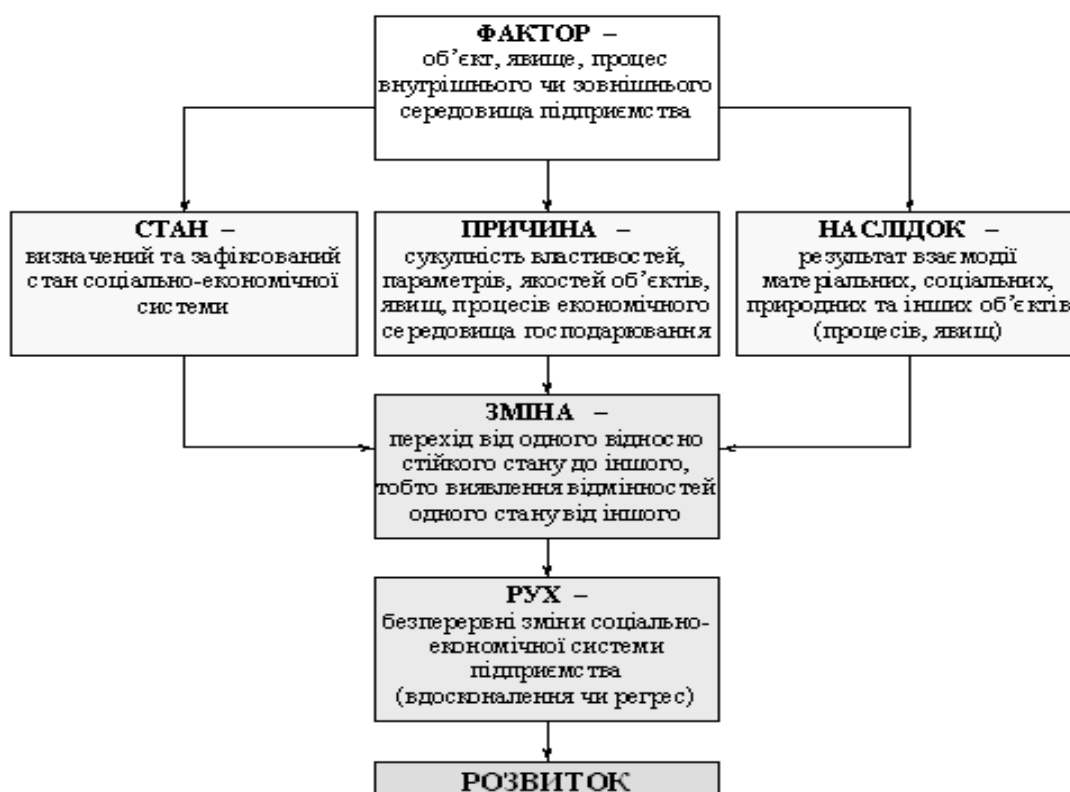


Рис.1.1 Логічний генезис поняття «розвиток підприємства»

Ключовим фактором у цьому процесі слід вважати протиріччя між обмеженими економічними ресурсами та необмеженістю економічних потреб людини. Таким чином, розвиток підприємств слід визначити на чотирьох рівнях, кожен з яких створює основу для наступних рівнів:

Науково-теоретичному рівні: розвиток - це сукупність внутрішньо та зовнішньо обумовлених послідовностей переходів підприємства (чи окремих його підсистем) з одного стану відносної стійкості у інший, починаючи від моменту його створення до повного припинення функціонування.

Методологічному рівні: розвиток підприємства - це постійні зміни структури, функцій, елементів, а також їх окремих властивостей, які дозволяють більш чи менш ефективно функціонувати соціально-економічній системі підприємства за умов динамічного середовища господарювання.

Методичному рівні: розвиток підприємства - це процес поступової зміни кількісних і якісних характеристик окремих бізнес-процесів і цільової ефективності підприємницької діяльності у цілому.

Прикладному рівні: розвиток підприємства - це постійні зміни (підвищення) цільової ефективності використання основних засобів, оборотних коштів, персоналу, земельних ділянок тощо у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Як правило, термін "розвиток" вживається тільки у контексті прогресивних змін, що удосконалюють бізнес-процеси підприємства. Не слід забувати й про інші можливі напрямки розвитку підприємств - регресивні зміни, які цілком допустимі за певних обставин. У науковій літературі [9], під розвитком підприємства найчастіше розуміють саме удосконалення діяльності, тобто зміни по висхідній траєкторії - від нижчого до вищого, від простого до складного. На наш погляд, не можна однозначно вказати на прогресивність таких змін.

Проблеми забезпечення ефективності розвитку підприємств належать до сфери стратегічного управління. Практичні результати визначення напрямків і кількісних параметрів розвитку підприємств втілюються у їхніх стратегіях, деталізуються у тактичних планах і доводяться до практичних заходів у рамках оперативних вказівок [10].

Істотну характеристику процесів розвитку становить час: по-перше, всякий розвиток здійснюється в реальному часі, по-друге, тільки часовий фактор виявляє спрямованість розвитку [11]. Трактуювання категорії "розвиток підприємства" з позицій різних науковців представлено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

## Трактування категорії «розвиток підприємства»

Автор і джерело	Сутність категорії
1	2
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [12]	Довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [13]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним
Василенко В.О. [14, с. 101]	Це не разові перетворення з метою досягнення “найкращого” (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз.
Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. [4, с. 27]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходу кількість у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів) при якій формуються нові властивості системи.
Раєвнева О.В. [24, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор функціонування.
Єрохіна Е.А. [27, с. 98]	Якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісна зміна системи.
Шубравська О.В. [3, с. 37]	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.
Пономаренко В.С., Трийд О.М., Кизим М.О. [31, с. 62]	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.

Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням вже досягнутого результату, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. З іншої сторони, розвиток буває або екзогенним, тобто несправжнім розвитком, обумовлений тільки ззовні навколишнім світом, або ендегенним,

тобто дійсним розвитком, джерело якого знаходиться усередині самого господарюючого суб'єкта, що розвивається [20, с. 382].

Розрізняють три форми розвитку:

- ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури;
- організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо;
- діловий розвиток - це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу [17, с. 42].

Згідно з поглядами науковців [7, с. 6–7], розрізняють різні видові прояви розвитку на рівні підприємства за різними класифікаційними ознаками:

а) за масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства:

- загально-корпоративний;
- внутрішньо-корпоративний (локальний) розвиток.

б) за якістю змін у соціально-економічній системі підприємства:

- прогресивний;
- регресивний розвиток.

в) залежно від об'єкту змін у соціально-економічній системі підприємства:

- організаційний;
- техніко-технологічний;
- соціальний;
- економічний розвиток.

г) залежно від характеру змін:

- спрямований;
- циклічний;
- спіральний розвиток.

д) залежно від типу тренду:

- лінійний;

- нелінійний розвиток.

е) залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства:

- рівномірний розвиток (еволюційний);
- нерівномірний розвиток (революційний).

є) за природою ключового критерію:

- абсолютний;
- відносний розвиток.

ж) залежно від рівня невизначеності процесів:

- прогнозований (достовірний);
- випадковий розвиток.

з) залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства:

- екстенсивний (кількісний);
- інтенсивний (якісний) розвиток.

и) залежно від можливості управління змінами:

- керований;
- спонтанний розвиток.

і) залежно від корпоративної стратегії:

- адаптивний;
- реактивний;
- випереджаючий (превентивний) розвиток.

ї) залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства:

- елементний;
- інтегральний;
- системний розвиток.

к) залежно від мети змін:

- простий;
- розширений розвиток.

Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються.

Першоосною розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього середовища), які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх властивостей та параметрів. Соціально-економічні зміни у системі підприємства носять об'єктивний характер, тобто не залежать від волі та бажання людини (власників, менеджерів, працівників, інвесторів, кредиторів тощо)

Вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних науковців дало можливість побудувати комплексну класифікацію видових проявів процесів розвитку на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Видові прояви процесів розвитку на підприємстві [28, с. 301-304]**

Класифікаційна ознака	Видові прояви	Коротка характеристика
1	2	3
За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства	1.1 Загально-корпоративний розвиток	Сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів; слід наголосити, що характер та інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначає розвиток усієї системи
	1.2 Внутрішньо-корпоративний (локальний) розвиток	Сукупність змін, які відбуваються у соціально-економічній, структурно-функціональній та організаційно-функціональній складових: розвиток структурних одиниць; розвиток бізнес-процесів (бізнес-функцій)
За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	2.1 Прогресивний розвиток	Процеси, які забезпечують підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, підвищення якості його діяльності; розвиток “від нижчого до вищого”

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	2.2 Регресивний розвиток	Процеси, які призводять до погіршення чи незмінності ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, зниження (фіксації) якості його діяльності; розвиток “від вищого до нижчого”
Залежно від об’єкту змін у соціально-економічній системі підприємства	3.1 Організаційний розвиток	Сукупність змін, які призводять до удосконалення (погіршення) системи управління діяльністю підприємства: структурний розвиток; функціональний розвиток.
	3.2 Техніко-технологічний розвиток	Зміни техніко-технологічної системи підприємства, що призводять до підвищення (пониження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва
	3.3 Соціальний розвиток	Сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень
	3.4 Економічний розвиток	Сукупність безперервних змін, які призводять до удосконалення (погіршення) методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому
Залежно від характеру змін	4.1 Спрямований розвиток	Сукупність змін, що виникають та впливають на соціально-економічну систему підприємства у одному напрямку (однаковим чином)
	4.2 Циклічний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників діяльності підприємства
	4.3 Спіральний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів) діяльності підприємства, але й їх переходом на якісно новий рівень
Залежно від типу тренду	5.1. Лінійний розвиток	Сукупність змін, загальний напрямок яких може бути апроксимований у лінійну функцію
	5.2. Нелінійний розвиток	Сукупність змін, загальний напрямок яких не може бути апроксимований у лінійну функцію
Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	6.1. Рівномірний розвиток (еволюційний)	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються з однаковою швидкістю, або з однаковим прискоренням: рівноприскорений розвиток; рівноуповільнений розвиток.

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	6.2. Нерівномірний розвиток (революційний)	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються зі змінною швидкістю або зі змінним прискоренням: нерівномірно прогресуючий розвиток; стрибкоподібний розвиток інше.
За природою ключового критерію	7.1. Абсолютний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути виміряні у вартісних, натуральних чи умовних одиницях та призводять до абсолютного зростання чи зменшення показників (зв'язків, параметрів)
	7.2. Відносний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути виміряні відносно інших економічних показників, їх зростання чи зменшення показників (зв'язків, параметрів)
Залежно від рівня невизначеності процесів	8.1. Прогнозований (достовірний) розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
	8.2. Випадковий розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що не можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підпр-ва	9.1. Екстенсивний (кількісний) розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок кількісного збільшення (зменшення) обсягів факторів виробництва
	9.2. Інтенсивний (якісний) розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок якісного покращання (погіршення) способів, методів чи технології використання факторів виробництва (підвищення їх якісного рівня)
Залежно від можливості управління змінами	10.1. Керований розвиток	Зміни у соціально-економічній системі, які відбуваються під впливом осмислених дій менеджерів підприємства чи спеціально створених зв'язків
	10.2. Спонтанний розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, які не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадковим чином
Залежно від корпоративної стратегії	11.1 Адаптивний розвиток	Зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру)
	11.2 Реактивний розвиток	Зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства і мають своєю причиною зміни першого рівня аналізу
	11.3 Випереджаючий розвиток	Зміни соціально-економічної системи підприємства, що передують іншим змінам другого рівня аналізу

*Продовження таблиці 1.2*

1	2	3
Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підпр.	12.1 Елементний розвиток	Зміни, які виникають та протікають в рамках одного структурного елементу, бізнес-процесу і т.д. та не справляють істотний вплив на інші характеристики соціально-економічної системи підприємства
	12.2 Інтегральний розвиток	Сукупність змін, які виникають, протікають та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т.д., впливаючи на аналогічні процеси
	12.3 Системний розвиток	Зміни, які виникають, протікають та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т.д. та справляють істотний вплив на усі характеристики соціально-економічної системи підприємства
Залежно від мети змін	13.1 Простий розвиток	Зміни, які не забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування

Тому, розвиток підприємства - це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру). Забезпечення розвитку підприємств повинно супроводжуватися постійною діагностикою факторів впливу на їхню господарську діяльність у декомпозиційному аспекті.

## **1.2 Зміст та складові механізму управління розвитком**

В умовах соціально-економічного розвитку перед керівниками різних рівнів, організацій, структур, підприємств постає важливе завдання – розробка механізму управління, який би забезпечив підтримку та зміцнення виробничо-господарської діяльності за рахунок введення нових технологій та технік, оперативного реагування на змінні умови зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування.

По своїй суті механізм управління – це алгоритм дій, методів та способів, які впливають на об'єкт та призводять до взаємоузгодженої, ефективної роботи всієї системи. Для того щоб більш повно дати визначення категорії «механізм управління» треба визначити перш за все, що ж таке «механізм».

Даний термін переважно застосовувався тільки в техніці та пов'язувався з внутрішньою будовою машин. Тому трактування слова «механізм» є такою – пристрій за допомогою якого перетворюється і здійснюється рух.

Під даним поняттям також розуміють систему чого-небудь, сукупність станів, явищ та процесів за допомогою яких відбувається вплив на об'єкт. В економічній літературі першим хто ввів термін «механізм» в обіг був К. Маркс, який застосував його до процесів функціонування капіталістичної виробничої системи.

За твердженням А. Кульмана в економічній науці категорію «механізм» трактують як «внутрішня будова, система функціонування, апарат діяльності» [6].

У свою чергу економічний словник трактує категорію «механізм» як послідовність процесів, станів за допомогою яких визначають будь-яку дію чи явище [10].

Механізм управління розглядають як набір методів, важелів, інструментів, законів за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства. [8].

Судячи з цього взаємоузгодженої та єдиної думки щодо трактування поняття «механізм управління» на сьогодні не існує. Тому прийнято вважати, що це перш за все чіткість та послідовність дій, етапів, кроків, які призводять до визначення процесу управління, що направлений на вирішення поставлених завдань. Також це алгоритм, який містить набір інструкцій, що описують послідовність дій та правил за якими досягається запланований результат.

За трактуванням Лео Гурвица під механізмом розуміється взаємодія між об'єктами управління та їх керівниками, що мають три стадії обміну

інформацією для отримання позитивного ефекту: суб'єкти надсилають її топ-менеджерам, топ-менеджер отримує всю інформацію розраховує майбутній результат, керівник оголошує результат. В економічній літературі під механізмами розуміють:

механізм, що забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку [15, с. 25];

сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процеси відтворення [16, с.798];

об'єктивно існуючі та взаємодіючі один з одним численні «ланцюжки» послідовно виникаючих взаємопов'язаних економічних явищ.

Кожний економічний механізм має вхідну ланку, яка ініціює процес перебігу одного за другим певних економічних явищ.

Цей процес завершується вихідною ланкою, яка в окремих випадках може служити вхідною ланкою іншого механізму [17, с. 68];

якщо деяке вихідне економічне явище викликає за собою низку інших, причому для їх виникнення не потребується додаткових імпульсів.

Вони слідують одне за другим у певній послідовності та приводять до деяких очевидних результатів [18, с. 12]; сукупність: засобів управління, які включають інструменти та важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям відбору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку; організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми та технології приведення в дію та використання засобів управління [19, с. 226]; комплексна система інструментів (правових, економічних, адміністративних, організаційних, освітніх, пропагандистських тощо), пов'язаних єдиними цілями, принципами та забезпечених відповідними ресурсами [20, с. 123].

Виходячи з вищевикладеного під механізмом управління розвитком підприємства ми розуміємо комплекс прийомів, методів, важелів, засобів та інструментів свідомого впливу суб'єкта розвитку (керуючої підсистеми) на об'єкт розвитку (керовану підсистему) з метою забезпечення безперервного, адекватного та ефективного процесу його розвитку відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюється.

«Вхідною ланкою», яка запускатиме досліджуваний механізм, буде вплив зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування об'єкта, що вимагатиме його розвитку.

«Вихідною ланкою», або результатом дії механізму, буде стан об'єкта, що розвивається, який дасть можливість продовжити процес розвитку на якісно новому рівні з більш високою ефективністю відповідно до подальших змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування об'єкта розвитку, тобто буде знову виступати «вхідною ланкою». Загальний механізм управління розвитком складатиметься з низки локальних механізмів, кожен з яких буде виконувати певні функції за допомогою власного комплексу прийомів, методів, важелів, засобів та інструментів та може також включати до себе окремі механізми.

До цих механізмів ми відносимо:

- механізм розробки плану розвитку;
- організаційно-економічний механізм розвитку;
- механізм реалізації плану розвитку;
- механізм контролю та оцінювання процесу та результатів розвитку;
- механізм коригування плану розвитку;
- механізм координації процесу розвитку та складових його механізму;
- механізм регулювання процесу розвитку та складових його механізму;
- механізм мотивації процесу розвитку.

Розглянемо детальніше зазначені механізми та їх складові. Механізм розробки плану розвитку.

Цей механізм включає в себе: механізм прийняття рішення щодо напрямків розвитку. Його метою є формування комплексу рішень, адекватного стану об'єкта розвитку, спрямованого на: підтримку його сталого розвитку; локалізацію негативних тенденцій розвитку; подолання кризи [19, с. 245].

Прийняття рішення про напрямок розвитку має ґрунтуватися на раціональному підході [21, с. 203] та складатися з таких етапів:

Діагностика стану об'єкта розвитку. Вибір об'єкта розвитку може відбуватися двома способами. Згідно з першим – це об'єкт, фактичні результати функціонування якого не відповідають очікуваним або який знаходиться в кризовому становищі. При використанні другого способу – це об'єкт, фактичні результати якого не мають відхилень від очікуваних, але йде активний пошук засобів підвищення ефективності його функціонування для підтримання сталого розвитку об'єкта та попередження кризових ситуацій.

У процесі діагностики стану об'єкта розвитку необхідно: визначити можливі (очікувані) зміни попиту на продукцію (роботи, послуги), що є результатом його функціонування; провести оцінку наявного сукупного потенціалу та окремих його складових з метою виявлення прихованих резервів; провести аналіз процесів реалізації та відтворення сукупного потенціалу підприємства та його складових з метою виявлення резервів підвищення їх ефективності.

Визначення обмежень і ступеня охоплення процесу розвитку.

Основними обмеженнями, які можуть накладатися на можливості розвитку, є:

- дефіцит фінансових ресурсів;
- недостатня чисельність працівників з необхідною кваліфікацією та досвідом;
- високі ціни на нові технології, обладнання, матеріали;
- загострення конкуренції; політико-економічна ситуація в країні та світі тощо.

Відповідно до виявлених обмежень визначають ступінь виду розвитку: інтенсивний або екстенсивний.

Під інтенсивним розвитком ми розуміємо вдосконалення, оновлення, поліпшення на інноваційній основі всього сукупного потенціалу об'єкта розвитку та процесів його реалізації та відтворення. При екстенсивному розвитку вдосконаленню, оновленню та покращенню підлягають окремі складові сукупного потенціалу, які мають вирішальне значення для досягнення встановлених цілей.

Виявлення альтернативних варіантів розвитку. На цьому етапі визначаються можливі засоби розвитку: креативний розвиток – розробка та впровадження власних НДДКР; адаптивний розвиток – впровадження сторонніх, у тому числі закордонних, НДДКР шляхом купівлі ліцензій та патентів; поєднання обох варіантів розвитку.

Оцінка альтернативних варіантів. Для зіставлення альтернативних варіантів необхідно обрати певний критерій оцінки, відносно якого можна виміряти вірогідні результати реалізації кожного альтернативного варіанта. При визначенні критерію необхідно враховувати такі параметри: витрати на розвиток, очікувані результати та швидкість розвитку. До класичного критерію ефективності (співвідношення витрат та результатів) ми додаємо параметр швидкості, оскільки в сучасних умовах вирішальне значення має не тільки якість реакції на зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, але й її швидкість.

Кінцевий вибір варіанту розвитку. На основі порівняння оцінених альтернативних варіантів розвитку обирається найбільш оптимальний для об'єкта розвитку в конкретній ситуації; механізм складання плану розвитку. Цей механізм будується на використанні методів планування, які враховують специфіку процесу розвитку, якій є безперервним, – з одного боку, та як проєкту, якій має початок і кінець, – з іншого.

До цих методів ми відносимо [20]:

– програмно-цільовий і програмно-ресурсний – розробка цільового комплексного плану розвитку та узгодження його з ресурсами, засобами, необхідними для його реалізації, а також з планами розвитку об'єктів вищого ієрархічного рівня економіки;

– нормативний і факторний – визначення та використання прогресивної системи норм і нормативів (якісні показники), що відображають досягнення НТП, визначення кількісних показників з урахуванням впливу найважливіших факторів, що обумовлюють зміни цих показників;

– балансовий і матричний – узгодження потреб із необхідними ресурсами та побудова моделей взаємозв'язків між об'єктами розвитку та між плановими показниками;

– економіко-математичні методи та моделі – розробка декількох варіантів планів розвитку, при цьому найважливіші показники оптимізуються за допомогою спеціальних економіко-математичних моделей.

Системний підхід до управління розвитком є запорукою у формуванні ефективного управління підприємством. Системний підхід як великий і прогресуючий комплекс концепцій отримав широке визнання за минулі десятиріччя. Однак, не дивлячись на збільшення кількості робіт які висвітлюють системну термінологію, досить відсутня єдина універсальна схема яка дозволяє визначити специфіку, міру новизни, прогресивність та інше системного підходу. На основі використання системного підходу в управлінні досягається узгодженість дій та управлінських рішень, що стимулюють роботу всіх бізнес-процесів на підприємстві; потреба у розвитку формується з урахуванням прийдешніх

Тому необхідність обґрунтування механізму формування системи стратегічного управління розвитком підприємства, безсумнівно, є важливим елементом вирішення проблем розвитку в умовах невизначеності та стабілізації діяльності підприємства на довгостроковій основі

Потрібно зауважити, що особливість системного підходу полягає в тому, що в припустимих межах система управління об'єктом приймається за єдиний

організм з внутрішніми зв'язками між окремими елементами і зовнішніми зв'язками з іншими системами і об'єктами (рис. 1.2).

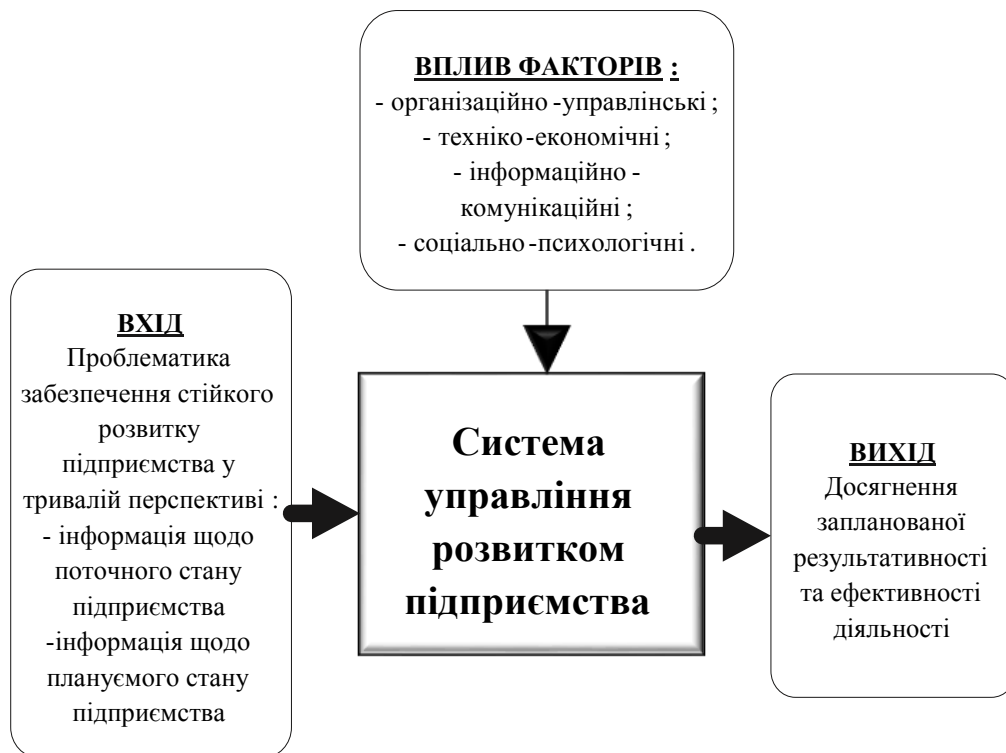


Рис. 1.2 Основні елементи системного підходу управління розвитком підприємства [21, 22]

Поняття "системний підхід" наразі активно використовується не лише в наукових напрацюваннях, але і в управлінській практиці. Кожен керівник застосовує у своїй діяльності системний підхід, оскільки, середовище який оточує нас, – це сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих об'єктів. Через це, будь-яке підприємство з точки зору управління є системою.

Система управління розвитком має всебічно охоплювати усі сторони виробничо-господарської і соціальної діяльності. Компонентний склад системи управління розвитком підприємством, розроблений на основі системного підходу (рис.1.3).



Рис. 1.3. Компонентний склад системи управління розвитком [24, 25, 26]

Таким чином, з'ясовано, що механізм управління розвитком підприємства має складну структуру, яка складається з низки локальних механізмів, що мають забезпечити ефективність усіх етапів процесу розвитку (розробка плану, організація, реалізація, контроль та оцінка результатів), а також зворотний зв'язок між етапами, його гнучкість та керованість. Механізми управління розвитком є складовими системи та механізмів управління підприємством, а також систем і механізмів управління об'єктами більш високого рівня: галузі, регіону, країни.

### **1.3 Підходи до формування механізму управління розвитком підприємства**

В умовах соціально-економічного розвитку перед керівниками різних рівнів, організацій, структур, підприємств постає важливе завдання – розробка механізму управління, який би забезпечив підтримку та зміцнення виробничо-господарської діяльності за рахунок введення нових технологій та технік,

оперативного реагування на змінні умови зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування.

По своїй суті механізм управління – це алгоритм дій, методів та способів, які впливають на об'єкт та призводять до взаємоузгодженої, ефективної роботи всієї системи. Для того щоб більш повно дати визначення категорії «механізм управління» треба визначити перш за все, що ж таке «механізм».

Даний термін переважно застосовувався тільки в техніці та пов'язувався з внутрішньою будовою машин. Тому трактування слова «механізм» є такою – пристрій за допомогою якого перетворюється і здійснюється рух.

Під даним поняттям також розуміють систему чого-небудь, сукупність станів, явищ та процесів за допомогою яких відбувається вплив на об'єкт.

В економічній літературі першим хто ввів термін «механізм» в обіг був К. Маркс, який застосував його до процесів функціонування капіталістичної виробничої системи. За твердженням А. Кульмана в економічній науці категорію «механізм» трактують як «внутрішня будова, система функціонування, апарат діяльності» [6].

За трактуванням Лео Гурвица під механізмом розуміється взаємодія між об'єктами управління та їх керівниками, що мають три стадії обміну інформацією для отримання позитивного ефекту: суб'єкти надсилають її топ-менеджерам, топ-менеджер отримує всю інформацію розраховує майбутній результат, керівник оголошує результат

У свою чергу економічний словник трактує категорію «механізм» як послідовність процесів, станів за допомогою яких визначають будь-яку дію чи явище [10].

Механізм управління розглядають як набір методів, важелів, інструментів, законів за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток підприємства. [8].

Судячи з цього взаємоузгодженої та єдиної думки щодо трактування поняття «механізм управління» на сьогодні не існує. Тому прийнято вважати,

що це перш за все чіткість та послідовність дій, етапів, кроків, які призводять до визначення процесу управління, що направлений на вирішення поставлених завдань.

Також це алгоритм, який містить набір інструкцій, що описують послідовність дій та правил за якими досягається запланований результат.

Тож щодо трактування поняття «механізм управління» існує два основні підходи, які розкривають його головну сутність.

У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату.

Складовими механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей [1].

Вченими виділено сім видів механізмів управління, серед яких організаційний, економічний, структурний, технічний, адміністративний, державний, інформаційний.

Адміністративний механізм управління система взаємоузгоджених дій, процесів, які забезпечують стабільний розвиток та діяльність організації за рахунок підтримання дисципліни та порядку, що забезпечує отримання позитивних фінансових результатів та підвищення ефективності діяльності.

Безпосередньо в цьому механізмі управління задіяний керівник підприємства, який встановлює правила гри, стандарти, норми, формує політику ведення бізнесу, тобто фактично є законодавчою гілкою владою в організації, що додатково здійснює й виконавчі функції в управлінні та приймає стратегічні рішення та несе за них відповідальність.

Організаційний механізм управління являє собою сукупність елементів та складових, які створюють організаційну основу процесів і явищ. Одного

прийнятого трактування сутності даного виду не існує, кожен з науковців його розуміє по своєму, одні вважають, що це певна кількість взаємопов'язаних процесів, які відбуваються в організації, інші говорять про те, що це життєві цикли організації, правила та норми за якими відбувається функціонування всієї управлінської системи у суб'єкта господарювання.

Організаційний механізм управління він не зосереджений тільки на самій організації, даний процес також співвідноситься і до певного виду діяльності, виділяють організаційний механізм конкурентоспроможності підприємства; бюджетування; фінансової діяльності та ін.

Розкриття основної суті організаційного механізму управління відбувається через впровадження правил та норм, якими керуються в середині організації та всі виробничо-господарські процеси, що в ній відбуваються для досягнення поставленої мети.

Даний вид має сильний зв'язок з економічним та адміністративним механізмами управління, адже він поєднує їх характеристики і в більшості випадків має однаковий з ними рівні впливу на процеси, структурні перетворення, що відбуваються у внутрішньому середовищі функціонування організації [9].

Економічний механізм управління – сукупність елементів планування та прогнозування за допомогою яких здійснюється в організації формування політик ціноутворення, економічного стимулювання, фінансового кредитування, налагодження системи формування та розподілу прибутку, стимулювання до продуктивності трудових ресурсів та покращення матеріально-технічного забезпечення [2].

Даний механізм залежний від зовнішніх та внутрішніх факторів ринкового середовища, зміни в яких зараз постійно відбуваються, тому є доцільним в даному контексті використовувати також інноваційний менеджмент, адже сьогодні інновації виступають двигуном у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та його ефективності в виробничо-

господарській діяльності, що є основним завданням у реалізації економічного механізму.

Структурний механізм управління це способи послідовного розподілу обов'язків в апараті управління та між підрозділами, взаємоузгоджені дії, які мають deadline на виконання, при цьому кожний усвідомлює якщо будуть порушені строки, то це вплине на загальний результат і призведе до не отримання заохочення кожним з залучених учасників.

Суть технічного механізму управління полягає у впровадженні у виробничий процес підприємницької діяльності сучасних цифрових технологій, автоматизації через заміну устаткування на нове при цьому керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов.

За рахунок чого відбувається суттєва економія ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяє отримати швидкий результат в плані досягнення поставленої мети. В контексті даного виду механізму управління не останню роль відіграють впровадження інтернет-технологій, адже вони забезпечують швидку комунікацію між персоналом та машинами.

Механізм державного управління – важелі, інструменти, елементи, процеси і закономірності соціально-економічного характеру за допомогою яких виконавчі та законодавчі органи влади здійснюють вплив на господарську, фінансову, виробничу діяльність підприємств, організацій, з метою стабілізації та розвитку існуючої соціально-економічної системи.

Він має системний, регуляторний, ціннісний вимір, обумовлює жорсткі правила взаємодії влади і бізнесу, але також націлений на співпрацю, закономірне функціонування та розвиток.

Проявляється для суб'єктів господарювання даний вид управління через законодавчі акти, інструкції, нормативи, норми, стандарти, методичні вказівки виконання яких в більшості випадках є обов'язковим і тільки менша їх частина носить рекомендаційний характер.

Інформаційний механізм управління – забезпечення збору і оперативної доставки нової достовірної, актуальної інформації щодо суб'єктів зовнішнього середовища управлінському персоналу всіх рівнів підприємства, яка структурована відповідно до виконуваних ним функцій і завдань.

Для забезпечення ефективного впровадження механізму управління в дію по відношенню до того чи іншого виробничо-господарського процесу він повинен бути інформаційно забезпеченим, через збір статистичних даних, обстеження та аналіз існуючого становища тієї ніші в яку планується інвестування та залучення додаткового капіталу, маркетингова оцінка ринків.

Цей вид механізму управління стимулює організацію попередньо вивчати стан та ситуацію перед тим як планувати вкладати фінансові кошти, дає змогу оцінити стан входу на ринок та з прогнозувати те яким буде кінцевий результат. Кожен з представлених видів механізмів управління взаємопов'язаний та перетікає один в інший.

В процесі здійснення управлінської діяльності ефективний керівник керується критеріями кожним з них, адже він розуміє, що вдале поєднання призводить до отримання бажаних результатів, а не використання хоч одного негативно впливає на весь процес і на очікуваний ефект в цілому.

Для ефективного впровадження кожного з механізмів управління існує певна кількість їх обов'язкових елементів, поєднання яких дозволить управлінській ланці результативно здійснювати свої функції та впливати на бажаний результат.

Перш ніж почати будь-яку справу, процес кожна організація стикається з визначення мети, того а навіщо це треба і яку користь з цього можна отримати. Мета управління рушійна сила, яка дає поштовх до дій, це механізм, який заводить процес і спонукає до постійного руху. Далі в дію вступають функції управління (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), які мають чітко поставлені задачі, виконання яких призводить до реалізації поставленої мети.

За допомогою методів управління (адміністративних, економічних, соціально-психологічних) відбувається вплив суб'єктом на об'єкт, на структуру, йде коригування способів щодо досягнення кінцевих цілей.

Під завданнями управління розуміється конкретизація мети управління для кожного підрозділу, виконавців організації, де враховані професійні компетентності та функціональні обов'язки.

В той же час кожен механізм управління функціонує в колі правил та норм, які існують в самій організації (трудовий розпорядок, посадові інструкції, положення підрозділів) та йому диктує зовнішнє середовище через закони, постанови та підзаконні правові акти, які регулюють діяльність суб'єктів господарювання.

Для того щоб кожний елемент механізму управління працював у безперервному русі та у взаємодії його треба правильно організувати та налаштувати, щоб кожне завдання було виконано, функції реалізовані при застосуванні відповідних методів та правил гри задля отримання результату.

Таким чином, поняття механізму управління дає нам підстави стверджувати, що це складний та багатоетапний процес, який включає низку важливих елементів та складових – прогнозування, планування розвитку, мотиваційне, організаційне, інформаційне забезпечення та ін., який здійснює підбір методів та способів управління, завдяки якому відбувається взаємоузгоджений вплив суб'єкта керуючої системи на керовану.

Механізм управління – це перш за все ефективне та повноцінне поєднання елементів, інструментів управління та прогресивних управлінських технологій. В свою чергу комплексне та вдале застосування всіх різновидів управлінських механізмів призводить до зміцнення конкурентних позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяє зміцненню ринкових позицій та досягненню цілей, які були передбачені на стадії стратегічного планування розвитку діяльності.

При правильному управлінні кожний елемент механізму повинен мати своє відображення у його виді, адже це невід'ємні частини однієї управлінської

системи. Це складові за допомогою, яких відбувається здійснення моніторингу конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку, проводиться оцінка конкурентних переваг та формуються і реалізуються ефективні конкурентні стратегії.

### **Висновки до розділу 1.**

Розвиток підприємства - це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру). Забезпечення розвитку підприємств повинно супроводжуватися постійною діагностикою факторів впливу на їхню господарську діяльність у декомпозиційному аспекті.

З'ясовано, що механізм управління розвитком підприємства має складну структуру, яка складається з низки локальних механізмів, що мають забезпечити ефективність усіх етапів процесу розвитку (розробка плану, організація, реалізація, контроль та оцінка результатів), а також зворотний зв'язок між етапами, його гнучкість та керованість. Механізми управління розвитком є складовими системи та механізмів управління підприємством, а також систем і механізмів управління об'єктами більш високого рівня: галузі, регіону, країни.

поняття механізму управління дає нам підстави стверджувати, що це складний та багатоетапний процес, який включає низку важливих елементів та складових – прогнозування, планування розвитку, мотиваційне, організаційне, інформаційне забезпечення та ін., який здійснює підбір методів та способів управління, завдяки якому відбувається взаємоузгоджений вплив суб'єкта керуючої системи на керовану.

Механізм управління – це перш за все ефективне та повноцінне поєднання елементів, інструментів управління та прогресивних управлінських

технологій. В свою чергу комплексне та вдале застосування всіх різновидів управлінських механізмів призводить до зміцнення конкурентних позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяє зміцненню ринкових позицій та досягненню цілей, які були передбачені на стадії стратегічного планування розвитку діяльності.

При правильному управлінні кожний елемент механізму повинен мати своє відображення у його виді, адже це невід'ємні частини однієї управлінської системи. Це складові за допомогою, яких відбувається здійснення моніторингу конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку, проводиться оцінка конкурентних переваг та формуються і реалізуються ефективні конкурентні стратегії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ ТА СКЛАДОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ (НА ПРИКЛАДІ АТ МОТОР СІЧ)

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ МОТОР СІЧ

Історія діяльності підприємства розпочалася ще у 1907 році, що свідчить про понад столітній досвід у галузі машинобудування. За цей час компанія утвердилася як надійний виробник авіаційних двигунів та газотурбінного обладнання, що успішно конкурує на міжнародних ринках. Продукція підприємства встановлюється на літаках і вертольотах різного призначення, які експлуатуються у понад 120 державах. Ключовими чинниками стабільного розвитку виступають: впровадження високотехнологічних інновацій, орієнтація на науково-технічний прогрес, професіоналізм та згуртованість трудового колективу, наявність сучасної виробничої інфраструктури, ефективна система управління [29].

Відповідно до офіційних звітів, акціонерне товариство «МОТОР СІЧ» залишається єдиним в Україні і входить до переліку провідних світових підприємств, що спеціалізуються на проектуванні, виготовленні, технічному обслуговуванні та модернізації авіаційних двигунів. Випускається низка серійних моделей, серед яких АІ-322, Д-436-148, АІ-450МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В, що застосовуються на повітряних суднах типу Ан-148, Ан-158, а також на вертольотах Мі-24, Мі-17, Мі-171. Окрему увагу приділено підготовці виробництва нового двигуна МС-500, призначеного для літальних апаратів різного класу.

Продукція АТ «МОТОР СІЧ» відповідає вимогам міжнародних стандартів, про що свідчить сертифікація Авіаційним Регістром Міждержавного авіаційного комітету та Державною авіаційною адміністрацією

України. Компанія активно взаємодіє з розробниками авіаційної техніки й партнерами, що сприяє створенню інноваційних рішень для повітряного транспорту майбутнього.

У сфері вертолітобудування підприємство пропонує комплексні послуги, зокрема: капітальний ремонт вертольотів Мі-8, Мі-17, Мі-2; модернізацію моделей (наприклад, переобладнання Мі-8Т у конфігурацію 8МСБ із сучасними двигунами); адаптацію вертольотів для різних цілей (транспортних, пасажирських, медичних, VIP, аграрних); оснащення авіонікою; виробництво та ремонт головних редукторів типів ВР-8А, ВР-14; технічне обслуговування продукції, у тому числі післягарантійне.

Наразі здійснюються дослідно-конструкторські роботи щодо створення нових моделей головних редукторів – ВР-442 (для МСБ-2) та ВР-17МС (для гелікоптерів Мі-8/Мі-17). Їх впровадження дозволить оснастити повітряні машини новітніми, ефективнішими силовими установками, що суттєво покращить їх експлуатаційні характеристики. Проектування ведеться із застосуванням комп'ютерного моделювання.

Основні вимоги до розроблюваних редукторів включають:

- забезпечення високого рівня надійності;
- зменшення масогабаритних показників;
- спрощення конструкції з метою підвищення технологічності;
- досягнення довготривалих ресурсних параметрів;
- підвищення ремонтопридатності.

Окрім авіаційного напрямку, підприємство займається виготовленням техніки наземного застосування, зокрема газотурбінних приводів для нафтогазової промисловості, електростанцій на базі ГТД, а також обладнання для вітроенергетики. Виробництво товарів широкого споживання – ще один сегмент діяльності, орієнтований на задоволення потреб населення, фермерських господарств та малого бізнесу.

Значну частину виробництва складають вироби медичного призначення, які підприємство випускає вже понад два десятиліття. Зокрема, розроблено

низку ендопротезів кульшового і колінного суглобів, з-поміж яких – перший вітчизняний ендопротез «МОТОР СІЧ ЕПК-2», активно впроваджений у вітчизняній хірургічній практиці.

У межах стратегії диверсифікації та розширення ринку АТ «МОТОР СІЧ» активно розвиває власну програму у сфері вертолітобудування, що передбачає модернізацію, ремонт та виробництво вертольотів. Підприємство функціонує відповідно до таких основних напрямів економічної діяльності (за КВЕД): виробництво авіаційної та космічної техніки; виготовлення металевих виробів; створення електротехнічної продукції (двигуни, трансформатори); виробництво медичних пристроїв; обслуговування інфраструктури авіатранспорту.

Місія компанії полягає у прагненні забезпечити лідерство в галузях авіадвигунобудування та вертолітної техніки. Якість продукції та послуг підприємства підтверджена сертифікатом міжнародного зразка ISO 9001, виданим Bureau Veritas Certification. Розвиток компанії ґрунтується на концепції інтенсивного зростання шляхом диверсифікації, посилення ринкових позицій та розширення номенклатури продукції.

Управління підприємством здійснюється відповідно до корпоративної моделі: вищим органом є загальні збори акціонерів, які обирають Наглядову раду, голову правління та голову ревізійної комісії. Операційне управління покладено на Генерального директора, що координує роботу 10 функціональних дирекцій і трьох окремих управлінь. Стратегічні рішення ухвалюються Радою правління, до складу якої входять п'ять осіб.

Організаційна структура передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності по вертикалі, що сприяє ефективності управлінських рішень. До компетенції ревізійної комісії належить фінансово-господарський контроль, який здійснюється шляхом перевірок і розслідувань. Консультативну роль відіграє наглядовий комітет, що готує рекомендації для Ради наглядової ради з профільних питань. Схематичне зображення структури управління АТ «МОТОР СІЧ» надано на рис. 2.1.

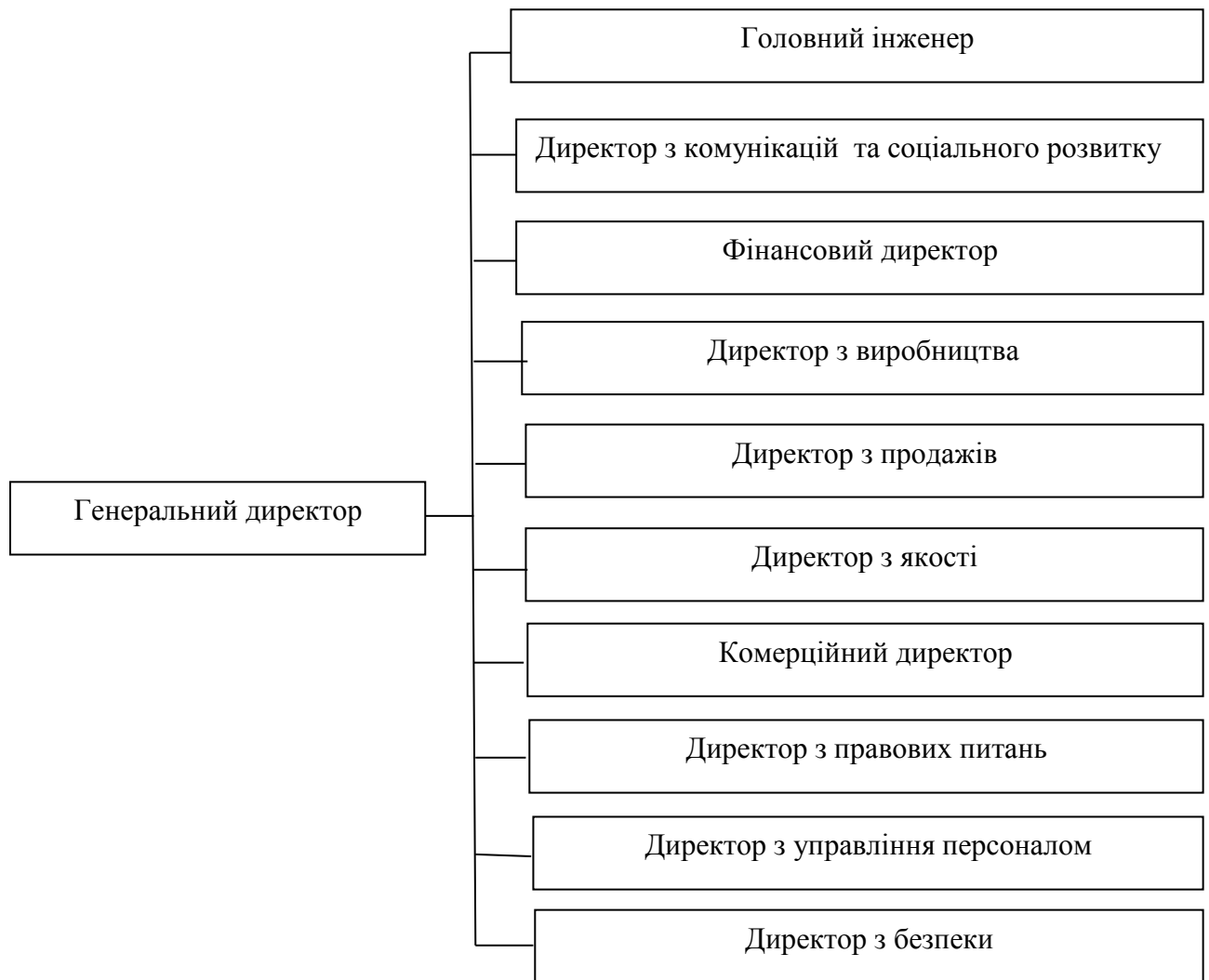


Рис. 2.1 Структура управління в АТ «Мотор Січ»

Джерело: розроблено автором на основі [38]

АТ «Мотор Січ» використовує функціональний тип організаційної структури, що сприяє розподілу управлінських обов'язків та закріпленню відповідальності за керівниками відповідних сфер діяльності підприємства.

Генеральний директор здійснює загальну координацію всіх напрямів діяльності підприємства, забезпечує стратегічне управління відповідно до рішень загальних зборів акціонерів, організовує роботу структурних підрозділів і контролює дотримання працівниками службових обов'язків. Його ключове завдання – забезпечити рентабельність функціонування підприємства.

Керівники функціональних підрозділів здійснюють управління підпорядкованими структурами згідно з положеннями про ці підрозділи,

організуюють їх діяльність та контролюють виконання поставлених завдань працівниками.

Головний інженер несе відповідальність за формування та реалізацію технічної політики підприємства, запровадження інноваційних рішень, а також за нагляд і координацію діяльності інженерно-технічних підрозділів.

Директор з комунікацій та соціального розвитку відповідає за налагодження як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій, а також за реалізацію соціальних ініціатив компанії. У той же час, фінансовий директор здійснює стратегічне управління фінансовими потоками підприємства, забезпечуючи контроль за бюджетуванням, оптимізацію витрат та достовірність фінансової звітності.

Функції директора з виробництва охоплюють організацію та безперервний контроль виробничих процесів, спрямованих на забезпечення їхньої максимальної ефективності та відповідності стандартам якості.

Своєю чергою, директор з продажів відповідає за успішну реалізацію виробленої продукції, підтримання взаємодії з клієнтами та посилення ринкових позицій компанії.

Директор з якості є відповідальним за впровадження та підтримку стандартів якості продукції на всіх етапах виробничого циклу, а також за забезпечення відповідності міжнародним вимогам.

Комерційний директор фокусується на управлінні всією комерційною діяльністю, пошуку та розвитку стратегічних партнерств, а також на оптимізації ключових бізнес-процесів.

Директор з правових питань здійснює моніторинг юридичної діяльності підприємства, забезпечуючи захист його інтересів у правовому полі.

Директор з управління персоналом відповідає за стратегічний розвиток кадрової політики підприємства, включаючи підбір, навчання та мотивацію співробітників.

До складу дирекції з персоналу входять: управління організації та оплати праці, управління добору й розвитку кадрів, управління соціальної сфери, а

також відділ, відповідальний за економіку праці, організаційне планування й бюджетування. Основною функцією дирекції є впровадження ефективної кадрової політики, організація та нормування праці, розробка системи мотивації, удосконалення організаційної структури, планування чисельності персоналу й витрат на нього.

Директор з безпеки відповідає за розбудову та адміністрування системи безпеки на підприємстві, забезпечення захисту активів і безперебійного функціонування усіх об'єктів, що входять до складу заводу.

Отже, функціональна структура управління АТ «МОТОР СІЧ» забезпечує результативну координацію між підрозділами, чітко розмежовує їхні функції та орієнтована на реалізацію стратегічних завдань компанії.

Для відстеження ефективності функціонування підприємства та динаміки змін у його фінансовому стані необхідно здійснити аналіз ключових техніко-економічних показників діяльності АТ «МОТОР СІЧ» [37]. Ці дані представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «МОТОР СІЧ»  
протягом 2022-2024 років**

Показник	Рік			Абсол. відхил., грн.		Віднос. відхил., %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	20360938	20505689	20803227	144751	297538	1	1
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	13755471	10466608	8554789	-3288863	-1911819	-24	-18
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9226248	6821107	5090429	-2405141	-1730678	-26	-25
Валовий прибуток, тис. грн.	4529223	3645501	3464360	-883722	-181141	-20	-5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	307079	-10835	254067	-317914	264902	-104	-2445
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16408	15956	14525	-452	-1431	-3	-9

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці, тис. грн.	3126673	2914331	2914052	-212342	-279	-7	0
Фондовіддача, грн	2,1	1,7	1,5	-0,4	-0,2	-18	-13
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	15880	15221	16719	-659	1498	-4	10
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6614553	6102488	5702419	-512065	-400069	-8	-7
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	12839848	13467906	13863128	628058	395222	5	3
Продуктивність праці тис. грн. /особу	838	656	589	-182	-67	-22	-10
Рентабельність власного капіталу, %	1,5	-0,1	1,2	-1,6	1,3	–	–
Рентабельність основної діяльності, %	3,3	-0,2	5,0	-3,5	5,1	–	–
Рентабельність підприємства, %	2,2	-0,1	3,0	-2,3	3,1	–	–
Дебіторська заборгованість, тис. грн	3248903	3118830	3651089	-130073	532259	-4	17
Кредиторська заборгованість, тис. грн	9206072	9287667	10785094	81595	1497427	1	16

Аналіз фінансових показників дозволяє виявити як позитивні, так і негативні тенденції, зумовлені впливом як внутрішніх факторів, так і зовнішніх викликів.

Власний капітал АТ «МОТОР СІЧ» демонструє стабільне зростання протягом 2022-2024 років. У 2023 році його обсяг збільшився на 144 751 тис. грн, що становить приріст на 1% порівняно з попереднім періодом.

У 2024 році абсолютне зростання сягнуло 297 538 тис. грн.

Ця позитивна динаміка власного капіталу свідчить про спроможність підприємства зберігати фінансову стійкість навіть за умов значних коливань інших економічних показників. Динаміка власного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованості АТ «МОТОР СІЧ» за період 2022-2024 років, що ґрунтується на даних табл. 2.1, надано на рис. 2.2.

Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості АТ «МОТОР СІЧ» демонструє неоднозначні тенденції.

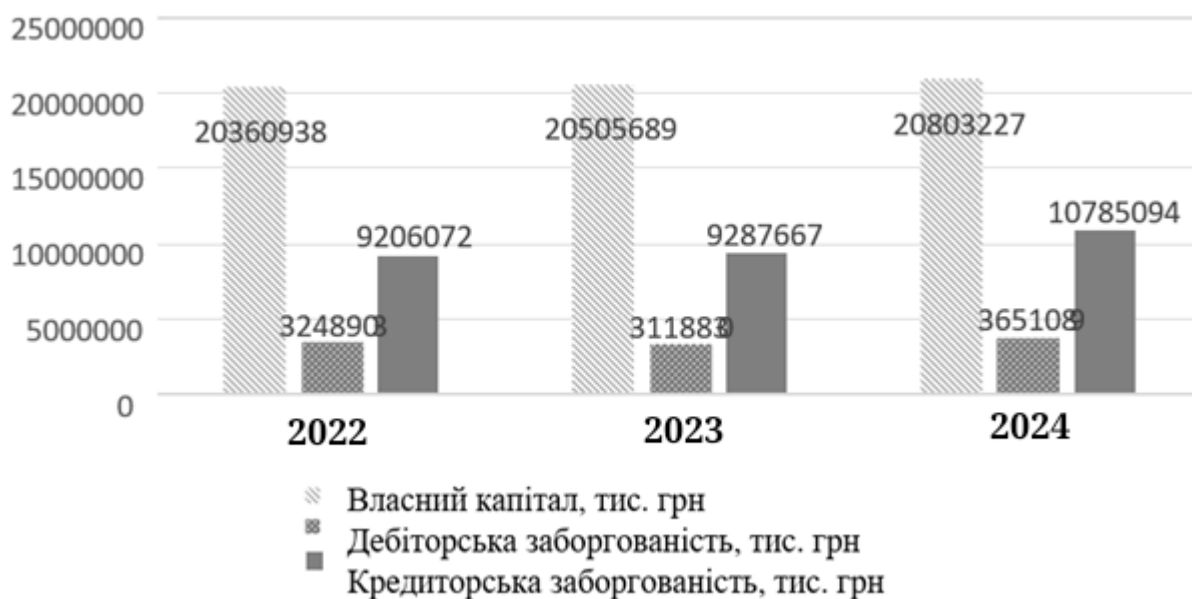


Рис. 2.2 Динаміка показників АТ «МОТОР СІЧ» за 2022-2024 рр.

Зокрема, дебіторська заборгованість у 2023 році зменшилася на 130 073 тис. грн (на 4%), тоді як у 2024 році вона зросла на 532 259 тис. грн, що становить приріст у 17%. Водночас, кредиторська заборгованість характеризується стабільним зростанням: у 2023 році її збільшення склало 81 595 тис. грн (1%), а у 2024 році цей показник значно зріс – на 1 497 427 тис. грн (16%).

На відміну від висхідної динаміки власного капіталу, виручка від реалізації валової продукції АТ «МОТОР СІЧ» у 2023 році зазнала суттєвого скорочення на 3 288 863 тис. грн, що еквівалентно падінню на 24%. Аналогічна ситуація спостерігалася і у 2024 році, коли обсяг виручки знизився ще на 1 911 819 тис. грн, або на 18%. Це зменшення виручки є прямим наслідком падіння обсягів виробництва та продажів, а також впливу несприятливих ринкових умов. Паралельно зі зменшенням виручки відбулося і скорочення собівартості реалізованої продукції: у 2023 році вона зменшилася на 2 405 141 тис. грн (на 26%), а у 2024 році – ще на 1 730 678 тис. грн (на 25%). Така динаміка собівартості безпосередньо зумовлена зменшенням виробничих обсягів та заходами з оптимізації витрат підприємства.

Важливим індикатором ефективності функціонування АТ «МОТОР СІЧ» є фондівіддача, яка протягом аналізованого періоду демонструвала тенденцію до зниження. У 2023 році цей показник зменшився на 0,4 грн, або на 18%, а у 2024 році падіння продовжилося ще на 0,2 грн, що відповідає зниженню на 13%. Це свідчить про менш раціональне використання основних засобів підприємства. Середньорічна вартість основних засобів також демонструє спадну тенденцію: у 2023 році вона знизилася на 512 065 тис. грн (8%), а у 2024 році – ще на 400 069 тис. грн (7%).

Продуктивність праці персоналу АТ «МОТОР СІЧ» також має тенденцію до зниження, що є прямим наслідком скорочення обсягів виробництва. У 2023 році продуктивність праці зменшилася на 182 тис. грн/особу (на 22%), а у 2024 році подальше падіння склало 67 тис. грн/особу (на 10%).

Динаміка середньооблікової чисельності працівників АТ «МОТОР СІЧ» вказує на скорочення трудових ресурсів. У 2023 році чисельність персоналу зменшилася на 452 особи (на 3%), а у 2024 році відбулося подальше зменшення на 1431 особу, або на 9%. Це явище пояснюється як скороченням виробничих обсягів, так і структурною оптимізацією на підприємстві. Паралельно зі зменшенням чисельності працівників спостерігалось і скорочення фонду оплати праці, який у 2023 році знизився на 212 342 тис. грн, що становить 7% порівняно з даними 2022 року. У 2024 році цей показник залишився майже незмінним, що свідчить про стабілізацію витрат на заробітну плату. Попри загальне скорочення чисельності персоналу, середньомісячна заробітна плата зросла у 2024 році на 1498 грн (на 10%) порівняно з 2023 роком, досягнувши значення 16 719 грн.

Таким чином, комплексний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ «МОТОР СІЧ» свідчить про значні виклики, з якими зіткнулося підприємство у 2023 році. Проте у 2024 році відзначається позитивна динаміка у фінансових результатах. Хоча основними проблемами залишаються зменшення обсягів реалізації продукції, скорочення чисельності

персоналу та зниження продуктивності праці, підприємство водночас демонструє поступове відновлення прибутковості та фінансової стабільності.

## **2.2 Аналіз складових потенціалу підприємства**

Належне забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та досягнення високого рівня продуктивності праці мають вирішальне значення для зростання ефективності виробничої діяльності.

Зокрема, рівень забезпеченості трудовими ресурсами та ефективність їх залучення прямо впливають на обсяг і своєчасність виконання робіт, ефективність експлуатації обладнання, машин та механізмів, і, як наслідок, визначають обсяг виробленої продукції, її собівартість, розмір прибутку та низку інших ключових економічних показників.

Якість обслуговування клієнтів підприємства безпосередньо залежить від його персоналу. Вирішальне значення тут мають професійна майстерність, особиста культура, терпіння та такт працівника, а також його зацікавленість у результатах власної праці.

Кадрова політика АТ «МОТОР СІЧ» спрямована на збереження та додаткове залучення висококваліфікованих фахівців. Для досягнення цієї мети перед кадровою політикою стоять наступні завдання:

- надання співробітникам реальних можливостей для професійного розвитку;
- гарантування конкурентоспроможного рівня оплати праці;
- створення умов для кар'єрного зростання;
- забезпечення сприятливих та безпечних умов праці;
- надання соціального захисту працівникам, включно з періодом після виходу на пенсію.

Трудовий колектив АТ «МОТОР СІЧ» об'єднує всіх громадян, які беруть участь у його діяльності на підставі трудового договору (контракту, угоди) або

інших форм, що регулюють трудові відносини між працівником та підприємством.

Ефективне функціонування АТ «МОТОР СІЧ» забезпечується наявністю персоналу у достатній кількості та з відповідним рівнем кваліфікації. Згідно з чинним законодавством, підприємства самостійно визначають чисельність своїх працівників, а також їхній професійний та кваліфікаційний склад.

На АТ «МОТОР СІЧ» рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців оцінюється за рівнем освіти та досвідом роботи на певній посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації, спеціалістів вищої кваліфікації, спеціалістів середньої кваліфікації та спеціалістів-практиків.

За рівнем кваліфікації робітники поділяються на три групи: висококваліфіковані, кваліфіковані та малокваліфіковані. Ці групи виконують роботи різної складності та мають відмінну професійну підготовку.

Структуру персоналу АТ «МОТОР СІЧ» за рівнем кваліфікації розглянуто у табл. 2.2 [29].

Таблиця 2.2

### Структура персоналу АТ «МОТОР СІЧ» за рівнем кваліфікації

Категорії працівників	Висококваліфіковані	Кваліфіковані	Малокваліфіковані
Управлінський персонал	+		
Фахівці		+	
Робітники		+	

Аналіз кваліфікаційної структури персоналу АТ «МОТОР СІЧ» дозволяє дійти висновку, що підприємство переважно залучає кваліфікованих спеціалістів. При цьому, малокваліфікований персонал на підприємстві відсутній.

У ситуаціях, коли керівники нижчої ланки не володіють глибоким розумінням специфіки, механізмів, потенційних можливостей та обмежень в управлінні трудовими ресурсами, вони не можуть повною мірою скористатися експертизою фахівців з кадрового менеджменту.

Структура персоналу ПАТ «Мотор Січ» за освітою наведена на рис. 2.3

[29].

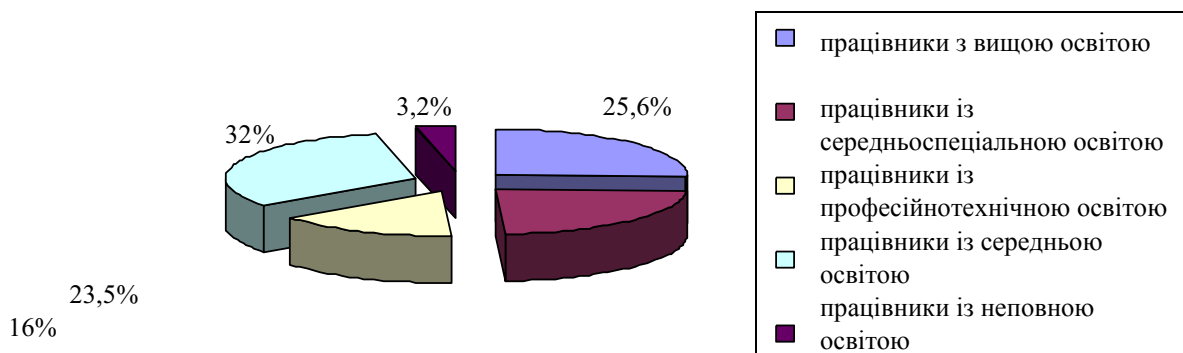


Рис. 2.3 Структура персоналу АТ «МОТОР СІЧ» за освітою

Як показують дані, найбільша частка персоналу підприємства за освітнім рівнем припадає на співробітників із середньою освітою (32%) та вищою освітою (25,6%). Найменшу ж частку складають працівники з неповною освітою (3,2%).

Розподіл персоналу підприємства за віковими категоріями надано на рис. 2.4 [29].

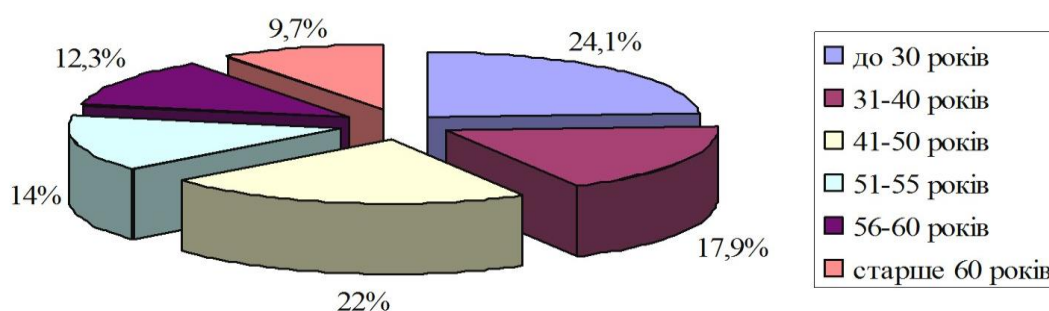


Рис. 2.4 Структура персоналу АТ «МОТОР СІЧ» за віком

Отже, аналіз вікової структури персоналу підприємства показує, що найбільші групи становлять працівники віком до 30 років (24,1%) та від 41 до 50 років (22%). Найменшу частку займає категорія співробітників віком від 51 до 55 років (14,0%).

Для подальшої ілюстрації проведемо аналіз стану забезпеченості кадрами безпосередньо Дирекції з персоналу АТ «МОТОР СІЧ».

Система управління персоналом є невід’ємною складовою загальної управлінської структури АТ «МОТОР СІЧ». Її ефективне функціонування сприяє підвищенню професійного рівня працівників, зростанню конкурентоспроможності компанії та її позиціонуванню на ринку. Функціонально система охоплює такі напрями: кадрове планування, добір персоналу, ведення кадрової документації та адміністрування внутрішніх процедур. На рис. 2.5 нижче представлена організаційна структура відділу кадрів [29].

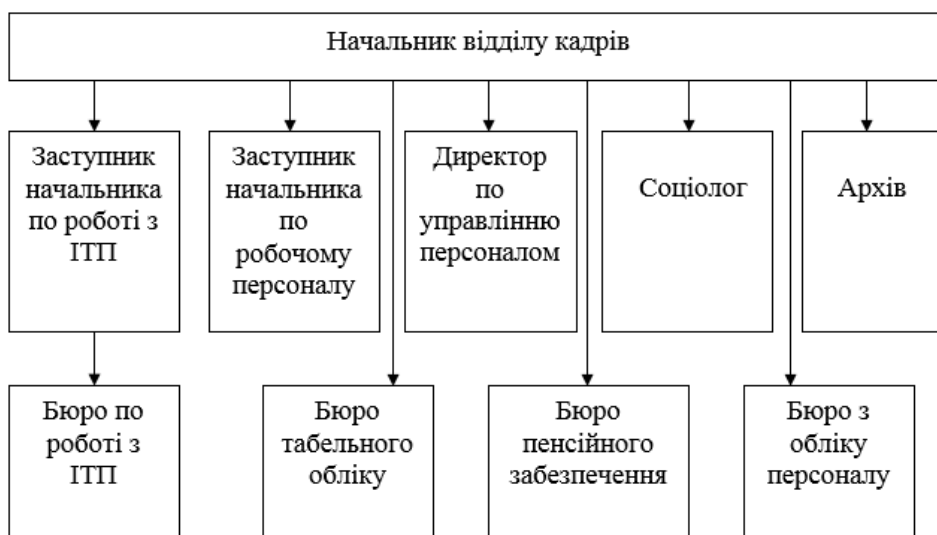


Рис.2.5 Організаційна структура відділу кадрів АТ «МОТОР СІЧ»

Організаційна структура системи управління персоналом акціонерного товариства «МОТОР СІЧ» передбачає чіткий розподіл функцій між посадовими особами, кожна з яких відповідає за окремі напрями кадрової роботи.

Начальник відділу кадрів виконує ключову координаційну функцію – спільно з керівниками підрозділів визначає актуальну потребу в персоналі та бере участь у формуванні загальної кадрової політики підприємства. Він очолює процеси добору, оцінювання та розстановки працівників на підставі

аналізу їх професійної підготовки, ділових якостей та особистісних характеристик.

Заступник начальника, відповідальний за інженерно-технічний персонал (далі – ІТП), безпосередньо здійснює підбір і розміщення фахівців цієї категорії. До його обов'язків також належить організація прийому та адаптації молодих спеціалістів, їх стажування у співпраці з керівниками структурних одиниць.

Заступник начальника з роботи з робітничим персоналом відповідає за аналогічні завдання, що стосуються робітничого контингенту. Він також займається організацією інтеграції новоприйнятих працівників у виробниче середовище.

Бюро з роботи з ІТП, до складу якого входять чотири працівники, виконує аналітичну функцію – здійснює регулярну оцінку стану кадрової роботи на підприємстві та готує пропозиції щодо її вдосконалення. Крім того, бюро формує необхідну звітність щодо чисельності персоналу та дій у межах кадрової діяльності.

Директор з управління персоналом відповідає за реалізацію системи атестації працівників, забезпечуючи її методичну підтримку та інформаційне супроводження. Він аналізує результати атестацій, бере участь у формуванні рішень атестаційних комісій, а також визначає перелік співробітників, які підлягають повторному оцінюванню.

Бюро табельного обліку, яке налічує чотири працівники, веде облік фактичного робочого часу, контролює присутність працівників, фіксує запізнення, неявки та їх причини, а також щоденно складає відповідні звіти. Воно також оперативно вносить дані про прийняття, переведення, звільнення та відпустки працівників.

Соціолог, залучений до структури управління персоналом, виконує дослідження соціального клімату в колективі та розробляє рекомендації для покращення соціально-психологічних умов праці, що сприяють підвищенню мотивації та продуктивності.

Бюро пенсійного забезпечення (три працівники) займається підготовкою електронної звітності до Пенсійного фонду України, оформленням документів, необхідних для виходу на пенсію, та супроводом договорів щодо державного пенсійного забезпечення працівників підприємства.

Бюро з обліку персоналу забезпечує своєчасне складання обов'язкової звітності щодо чисельного та якісного складу персоналу, контролює відповідність документації чинним нормативам.

Архів (дві особи) забезпечує належну організацію зберігання документів, відповідає за їх приймання, реєстрацію, класифікацію, а також надає консультації структурним підрозділам щодо правил передачі документів на зберігання. Крім того, архів готує опис справ для подальшої передачі до державного архіву та акти на знищення документації з вичерпаним терміном зберігання.

Кадрова політика компанії орієнтована на створення умов для професійного розвитку персоналу, формування справедливої системи оплати праці з урахуванням рівня кваліфікації, трудового навантаження та результативності діяльності. Політика також передбачає посилення виробничої дисципліни, заохочення до саморозвитку та підвищення кваліфікації, що загалом спрямоване на зростання продуктивності праці [7, с. 40].

Одним із ключових завдань кадрової служби є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, оптимізація структури персоналу, досягнення збалансованого співвідношення між основними робітниками, ІТП та допоміжним персоналом. Такий підхід забезпечує ефективніше використання робочого часу, раціональне навантаження обладнання та оптимізацію матеріальних ресурсів згідно з актуальними потребами виробництва.

Отже, аналіз структури управління персоналом у межах АТ «МОТОР СІЧ» дозволяє виявити застосовувану модель управління бізнес-процесами, оцінити інформаційно-технологічне забезпечення, визначити організаційно-управлінський потенціал підприємства, виявити слабкі місця та окреслити напрями організаційної трансформації.

Аналіз забезпеченості підрозділу трудовими ресурсами розпочинається з оцінки відповідності фактичної чисельності та складу співробітників плановим показникам. Цей етап включає: а) оцінку виконання плану чисельності в розрізі груп та категорій працівників; б) визначення питомої ваги промислово-виробничого та непромислового персоналу в загальній чисельності (при цьому вища частка промислово-виробничого персоналу є позитивним фактором, оскільки саме він безпосередньо створює продукцію, тоді як непромисловий персонал виконує допоміжні функції); в) розрахунок абсолютного та відносного надлишку або нестачі трудових ресурсів за групами та категоріями працюючих.

У випадку невиконання або перевиконання планових показників чисельності для підрозділу з персоналу необхідно здійснити розрахунок відносного відхилення, як це показано на прикладі в табл. 2.3 [29].

Таблиця 2.3

#### Аналіз планових показників чисельності для підрозділу

Групи та категорії працівників	Чисельність працівників		Відхилення, +,-
	Заплановано	Фактично	
Промисловий персонал загалом	160	170	+10
Робітники	102	103	+1
Студенти	-	-	-
ІТП	40	48	+8
Службовці	10	12	+2
МОП	2	-	-2
Охорона	6	7	+1
Непромисловий персонал	37	30	-7
Всього	197	200	+3

Абсолютне відхилення визначається як різниця між фактичною та плановою чисельністю для кожної категорії промислово-виробничого персоналу. Оскільки планування чисельності підприємства пов'язане з певним обсягом випуску товарної продукції, і зміни в цьому обсязі спричиняють відповідні коливання кількості працівників, виникає необхідність обчислення також і відносного відхилення.

Відносне відхилення підлягає коригуванню на відсоток виконання плану за обсягом випущеної продукції. Розрахунок відносного відхилення виконується виключно для категорії робітників, оскільки саме вони беруть безпосередню участь у виробничому процесі. Воно обчислюється як різниця між фактичною чисельністю та скоригованою плановою чисельністю за формулою (2.1):

$$\text{Скоригована планова чисельність} = \frac{\text{План} \times \% \text{ виконання плану}}{100} \quad (2.1)$$

Важливо зазначити, що абсолютне відхилення є достовірним показником виконання плану чисельності тільки в тому випадку, коли план з випуску продукції виконано на 100%.

Наступним кроком аналізу є оцінка співвідношення між промисловим та непромисловим персоналом, а саме – визначення їх питомої ваги у загальній чисельності працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Аналіз чисельності працюючих

Групи	Чисельність за планом		Чисельність по факту		Відхилення від плану +, - %
	Загалом	% до підсумку	Загалом	% до підсумку	
Промисловий персонал	160	81,22	170	85,00	+3,78
Непромисловий	37	18,78	30	15,00	-3,78
Всього	197	100	200	100	-

Згідно з даними табл. 2.4, спостерігається зростання питомої ваги промислового персоналу на 3,78% за аналізований період, тоді як частка непромислового персоналу відповідно зменшилася на 3,78%. Це може свідчити про пріоритетність набору робітничих кадрів, які безпосередньо впливають на

обсяги виробництва. Однак, ці показники не дають уявлення про абсолютну нестачу працівників за конкретними категоріями.

Для визначення такої нестачі необхідно проаналізувати відхилення чисельності персоналу в розрізі кожної категорії. Це передбачає оцінку виконання плану чисельності та розрахунок абсолютного відхилення для кожної групи. Результати виконання плану чисельності працівників представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Виконання плану чисельності працюючих

Групи та категорії працюючих	Чисельність		Виконання плану, %	Абсолютне відхилення, +,-
	План	Факт		
1	2	3	4=3:2*100	5=3-2
Промисловий персонал в тому числі	160	170	106,25	+10
Робітники	102	103	100,98	+1
Студенти	-	-	-	-
ІТП	40	48	120,00	+8
Службовці	10	12	120,00	+2
МОП	2	-	-	-2
Охорона	6	7	116,67	+1
Непромисловий персонал	37	30	81,08	-7
Всього	197	200	101,52	+3

Аналіз табл. 2.5 показує нерівномірність забезпеченості персоналом у різних групах та категоріях. Зокрема, по промислово-виробничому персоналу спостерігається забезпеченість на рівні 106,25% (надлишок 10 осіб), тоді як по непромислово-виробничому персоналу – лише 81,08% (нестача 7 осіб).

У контексті оцінки ефективності функціонування Дирекції з персоналу, вища забезпеченість промислово-виробничим персоналом порівняно з непромисловим може розглядатися як фактор, що потребує уваги, оскільки ефективність роботи самої Дирекції значною мірою залежить від наявності та кваліфікації допоміжного (непромислового) персоналу.

Далі доцільно провести детальніший аналіз забезпеченості Дирекції з персоналу робочою силою в розрізі окремих професій, особливо тих, які є

критично важливими для виконання виробничої програми та планових завдань. Шляхом зіставлення фактичної кількості працівників за кожною професією з плановими показниками проводиться відповідний аналіз. Джерелами інформації для нього слугують дані, надані відділом кадрів, а також відомості з пояснювальної записки до річного звіту підприємства. При цьому особливе значення має встановлення рівня забезпеченості Дирекції з персоналу кваліфікованими робітниками.

Традиційно, кваліфікаційний рівень робітників оцінюється за допомогою показника середнього тарифного розряду (СТР). Цей показник є середньозваженою арифметичною величиною, що розраховується за формулою (2.2):

$$P_{\text{сер}} = \frac{\sum \text{розряд} \times \text{кількість робітників}}{\sum \text{кількість робітників}}, \quad (2.2.)$$

У таблиці нижче (табл.2.6) наведено вихідні дані для аналізу кваліфікації робітників дирекції з персоналу.

Таблиця 2.6

### Вихідні дані для аналізу кваліфікації робітників

Показник	Кількість основних робітників за розрядом						
	I	II	III	IV	V	VI	Всього
За планом	2	10	25	22	18	25	102
Фактично	3	10	30	20	20	20	103

Необхідно визначити середній тарифний розряд.

$$P_{\text{сер.пл.}} = \frac{2 \times 1 + 10 \times 2 + 25 \times 3 + 22 \times 4 + 18 \times 5 + 25 \times 6}{102} = \frac{425}{102} = 4,17$$

$$P_{\text{сер.факт.}} = \frac{3 \times 1 + 10 \times 2 + 30 \times 3 + 20 \times 4 + 20 \times 5 + 20 \times 6}{103} = \frac{413}{103} = 4,01$$

Дані табл. 2.6 відображають питому вагу промислового персоналу. За результатами попереднього аналізу (щодо кваліфікаційного складу) було виявлено неповну забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами, що свідчить про недостатній рівень кваліфікації у новоприйнятих працівників.

У рамках аналізу структури персоналу також досліджуються показники віку та стажу роботи співробітників. Метою є оцінка стабільності кадрів, яка визначається часткою працівників з безперервним стажем роботи у загальній чисельності персоналу (табл. 2.7). З даних табл.2.8 видно, що 47,5% персоналу мають стаж роботи від 5 до 25 років, а 27,5% – понад 20 років. При цьому, питома вага нових працівників, прийнятих на підприємство, становить 34%.

Таблиця 2.7

#### Аналіз структури кадрів за віком і стажем в дирекції з персоналу

Стаж неперервної роботи	Число працівників	Питома вага, %
1	2	$3=2:200*100$
До 1 року	68	34
Від 1-5	12	6
Від 5-10	14	7
Від 10-15	26	13
Від 15-20	25	12,5
Від 20-25	30	15
Більше 25 років	25	12,5
Разом	200	100

Динаміка наявності, використання та руху трудових ресурсів у Дирекції з персоналу АТ «МОТОР СІЧ» детально представлена в табл. 2.8, яка має назву «Показники наявності, використання та руху трудових ресурсів». За аналізований період чисельність робітників щорічно зростала в середньому на 13 осіб (або 8,5%). Водночас спостерігалось скорочення адміністративно-управлінського персоналу в середньому на 7% щороку, тоді як кількість працівників інших категорій – загальнопромислового персоналу, співробітників збуту, водіїв та обслуговуючого персоналу – щорічно збільшувалася приблизно на 10%.

Однак, спираючись на щомісячні рішення правління за 2021-2022 роки, можна припустити, що загальна забезпеченість Дирекції з персоналу трудовими ресурсами є достатньою. Про це опосередковано свідчать регулярні нарахування доплат за перевиконання плану реалізації продукції в цей період.

Аналіз трудових ресурсів Дирекції з персоналу також включає обчислення показників руху робочої сили, що відображають інтенсивність зміни чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду. Оцінка рівня цієї інтенсивності здійснюється за допомогою певних коефіцієнтів, серед яких: коефіцієнт обороту з прийому, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт стабільності кадрів. Розрахунок цих показників було проведено за період 2021-2023 років, а отримані значення наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Показники наявності, використання та руху трудових ресурсів

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Середній абсолютний приріст	Середній темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість усіх працівників, чол.	153	162	180	13,5	8,5
В тому числі: адміністративно-управлінський персонал;	15	14	13	-1	-6,9
загальнопромисловий персонал;	91	107	110	9,5	9,9
працівники збуту та водії;	37	40	45	4	10,3
обслуговуючий персонал.	10	11	12	1	9,5
Прийнято працівників, чол.	26	34	33	3,5	12,7
Вибуло працівників, чол.	24	22	23	-0,5	-2,1
У тому числі: за власним бажанням	20	18	20	0,0	0,0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,170	0,210	0,183	-	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,157	0,136	0,128	-	-
Коефіцієнт загального обороту	0,327	0,346	0,311	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,131	0,111	0,111	-	-

Аналіз даних, представлених у табл. 2.8, дає змогу зробити певні висновки щодо руху персоналу. Найвищий показник коефіцієнта обороту з

прийому на роботу був зафіксований у 2023 році, досягнувши 21%. Найнижче значення цього коефіцієнта спостерігалось у 2021 році – 17%. Така динаміка може пояснюватися прагненням підприємства в останні роки залучати виключно кваліфікованих фахівців. Тенденція до зниження обороту з вибуття персоналу спостерігається, незважаючи на складні умови праці (зокрема, нічні зміни та високі температури у виробничих цехах). Це пов'язано зі зростанням рівня середньомісячної заробітної плати.

Згідно з Галузевою угодою, встановлено надбавки за високі досягнення в роботі та виконання особливо важливих завдань у розмірі до 50% тарифної ставки (окладу) в межах економії фонду оплати праці. Інформація про розміри винагороди працівникам Дирекції з персоналу за вислугу років представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

#### Розміри винагороди за вислугу років працівникам

Стаж роботи, що дає право на одержання винагороди за вислугу років	Розмір надбавки від тарифної ставки, окладу (%)
до 3 років	не виплачується
від 3 до 5 років	20%
від 5 до 10 років	25%
від 10 до 15 років	30%
від 15 до 20 років	35%
від 20 років і більше	40%

Аналіз динаміки фонду оплати праці доцільно доповнити кількісною оцінкою основних факторів, що спричинили зміну його розміру. До найважливіших факторів, вплив яких підлягає кількісному вимірюванню, належать:

- зміна чисельності персоналу Дирекції з персоналу;
- зміна рівня середньої заробітної плати;
- інфляційні процеси;
- зміни у якісному та структурному складі персоналу Дирекції з персоналу.

Оцінка факторів, що впливають на зміну фонду заробітної плати, зокрема змін рівня середньої заробітної плати та середньооблікової чисельності персоналу, здійснюється методом ланцюгових підстановок. Підсумки цього пофакторного аналізу представлено у табл. 2.10, яка має заголовок «Пофакторний аналіз фонду заробітної плати».

Таблиця 2.10

### Пофакторний аналіз фонду заробітної плати

Абсолютні зміни	Коефіцієнт
Загалом	
$\Delta \Phi = \Phi_1 - \Phi_0 = 305,021 - 233,3 = 71,721$ (тис. грн.)	$\Delta' \Phi = i_\Phi - 1 = 0,307$
За рахунок зміни середньої заробітної плати	
$\Delta \Phi (Z) = (Z_1 - Z_0) \cdot T_1 = (1694,54 - 1440,10) \cdot 180 = 45799,2$ (грн.)	$\Delta' \Phi (Z) = i_\Phi - i_T = 0,196$
За рахунок змін у середньообліковій чисельності працівників підприємства	
$\Delta \Phi (T) = (T_1 - T_0) \cdot Z_0 = (180 - 162) \cdot 1440,10 = 25921,8$ (грн.)	$\Delta' \Phi (T) = i_T - 1 = 0,111$
$\Delta' \Phi (T) = i_T - 1 = 0,111$	

Для цього використаємо формулу (2.3.):

$$\Phi = Z \cdot T, \quad (2.3.)$$

де  $\Phi$  – місячний фонд заробітної плати,

$Z$  – середня заробітна плата,

$T$  – середньоспискова кількість працівників.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що основним фактором, який найбільше впливає на зміну розміру місячного фонду оплати праці на підприємстві, є коливання середньої заробітної плати. Як ілюстрація, якщо загальна зміна фонду оплати праці у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком становила 30,7%, то 19,6% цієї зміни було зумовлено зростанням середньої заробітної плати, тоді як лише 11,1% – зміною середньооблікової кількості працівників.

Оцінка ефективності витрат на оплату праці персоналу може здійснюватися шляхом розрахунку відношення створеного продукту (або

отриманого результату/ефекту) до суми заробітної плати, виплаченої за його виробництво. Такий підхід дає змогу оцінити ступінь раціональності використання коштів фонду оплати праці у процесі створення суспільного продукту та визначити, наскільки ефективно він виконує свою стимулюючу функцію. Однак, у сучасній господарській практиці частіше використовується зворотний показник – коефіцієнт витрат на оплату праці відносно обсягу випущеної продукції. Загальну методику розрахунку показників ефективності використання коштів, спрямованих на заробітну плату персоналу, викладено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

### Показники ефективності використання засобів на заробітну плату

№ з/п	Показники	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1	2	3	4
1	Зарплатовіддача	$ZB = Q / ЗП$	ZB – зарплатовіддача, грн; Q – об'єм товарної продукції; ЗП – фонд оплати праці працівників.
2	Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$ПЗВ = (ЗП / В) * 100\%$	ПЗВ – питома вага заробітної плати у загальній сумі витрат виробництва, %; В – витрати виробництва.
3	Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції	$ПЗТ = (ЗП / Q) * 100\%$	ПЗТ – питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції, %.
4	Рівень рентабельності оплати праці	$РЗП = (P / ЗП) * 100\%$	РЗП – рівень рентабельності заробітної плати, %; P – кінцевий результат діяльності (чистий прибуток).

Підрахуємо ці показники на АТ «МОТОР СІЧ» у 2022 році.

Зарплатовіддача:

$$ZB = \frac{11982,7}{3660,2} = 3,27$$

У підсумку виходить, що на 1 грн. заробітної плати припадає 3,27 грн обсягу виробництва.

Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва:

$$ПЗВ = \frac{3660,2}{6770} \cdot 100 \% = 54,1\% \quad (\text{відповідає європейським стандартам}).$$

Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції:

$$ПЗТ = \frac{3660,2}{11982,7} \cdot 100 \% = 30,5\%$$

Рівень рентабельності оплати праці:

$$РЗП = \frac{398}{3660,2} \cdot 100 \% = 10,9\%$$

На підприємстві АТ «МОТОР СІЧ» частка витрат на оплату праці перевищує 50% від загальних виробничих витрат, попри те, що обсяги виробництва та рівень заробітної плати зростають зі співставними темпами. Ця значна частка фонду оплати праці обмежує фінансові можливості підприємства для здійснення інвестицій у модернізацію основних засобів, маркетингові активності, розширення виробничих потужностей тощо. Підтримка конкурентного рівня заробітної плати, що відповідає середньогалузевим показникам, ускладнюється умовами державного регулювання цін на продукцію першої необхідності, що не дозволяє підприємству вільно підвищувати ціни.

Провідним індикатором ефективності залучення трудових ресурсів виступає продуктивність праці. Існує тісний взаємозв'язок між заробітною платою та продуктивністю праці: зростання продуктивності об'єктивно створює підґрунтя для підвищення її оплати, тоді як вищий рівень оплати праці, мотивуючи співробітників, сприяє подальшому зростанню продуктивності. Натомість, неефективна система організації оплати праці може призвести до високої плинності кадрів. Це, своєю чергою, зумовлює суттєві додаткові

витрати, зокрема через спад виробництва під час заміщення вакансій та необхідності адаптації нових співробітників, а також прямі фінансові витрати, пов'язані зі звільненням персоналу.

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання робочої сили. Її рівень визначається або кількістю виробленої продукції (у фізичних чи вартісних одиницях) за одиницю робочого часу (що відображає виробіток), або кількістю робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції (що відображає трудомісткість). Показники виробітку мають більш узагальнений, універсальний характер, тоді як показники трудомісткості можуть розраховуватися для конкретних видів продукції та категорій працівників, дозволяючи виявити цільові резерви для зростання продуктивності праці.

Оцінювання продуктивності праці може здійснюватися із застосуванням трьох основних категорій вимірників: натуральних, трудових і вартісних. Натуральні показники забезпечують найточніше відображення динаміки продуктивності, проте їх використання обмежене підприємствами, що випускають однорідну продукцію. Трудові показники вимагають ретельно налагодженої системи нормування та обліку і є доцільними, зокрема, на виробничих ділянках зі значними обсягами незавершеного виробництва, яке важко виміряти у натуральному чи вартісному еквіваленті. Вартісні показники є найбільш універсальними і знаходять широке застосування для визначення як рівня, так і динаміки продуктивності праці.

Аналіз як рівня середньої заробітної плати, так і темпів її зростання має неодмінно проводитись у зіставленні з темпами зростання продуктивності праці. Для кількісної оцінки цього співвідношення зазвичай розраховують низку показників. До них належать: коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати; приріст середньої заробітної плати на кожен відсоток приросту продуктивності праці; або приріст продуктивності праці на кожен відсоток приросту середньої заробітної плати. Коефіцієнт випередження обчислюється як відношення

індексів продуктивності праці до індексів середньої заробітної плати. Показники приросту на кожен 1% розраховуються на основі співвідношення відповідних темпів приросту.

Зміна співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати є причиною виникнення відносної економії або перевитрат фонду оплати праці. Цей показник визначається за формулою (2.4):

$$\Delta \text{ФОП} = \text{ФОП} \cdot \frac{I_{\text{п}} - I_{\text{зп}}}{I_{\text{п}}}, \quad (2.4)$$

де  $I_{\text{зп}}$  і  $I_{\text{п}}$  - індекси зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці працівників.

Пам'ятаючи про об'єкт дослідження, відносні перевитрати оплати праці по роках становлять:

у 2021 році

$$\Delta \text{ФОП} = 1964,4 \cdot \frac{1,346 - 1,063}{1,346} = 413,02 \text{ (тис. грн.)}$$

у 2022 році

$$\Delta \text{ФОП} = 2799,6 \cdot \frac{1,177 - 0,961}{1,177} = 513,78 \text{ (тис. грн.)}$$

Обґрунтованість зростання заробітної плати (зокрема, в контексті Дирекції з персоналу) та міра виконання нею стимулюючої функції оцінюється через співвідношення динаміки середньої заробітної плати та продуктивності праці співробітників. Аналіз такого співвідношення дає можливість виявити потенціал для підвищення ефективності витрат на оплату праці. Ідеальним є стан, коли збільшення заробітної плати одного працівника супроводжується пропорційним зростанням виробітку продукції на одного працівника, причому темпи зростання продуктивності праці мають випереджати темпи зростання заробітної плати.

Однак, на об'єкті дослідження спостерігається зворотна ситуація: темпи зростання продуктивності праці становлять лише 1%, тоді як темпи зростання середньомісячної заробітної плати досягають 25,9%. Співвідношення середньогодинної заробітної плати та продуктивності праці на АТ «МОТОР СІЧ» за роками становило: 0,127 у 2021 році, 0,160 у 2022 році та 0,196 у 2023 році.

Тенденція до зростання цього співвідношення вказує на те, що підвищення заробітної плати не забезпечує відповідного стимулювання зростання продуктивності праці і, таким чином, може вважатися невиправданим з точки зору ефективності.

Отже, на ефективність використання персоналу в АТ «МОТОР СІЧ» впливає низка факторів. Хоча зростання продуктивності праці створює передумови для підвищення оплати, а вища оплата потенційно посилює мотивацію, низька ефективність системи оплати праці обмежує її вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. Тому пошук резервів для зростання продуктивності праці слід вести як у напрямку вдосконалення організаційної структури Дирекції з персоналу та оптимізації кадрової роботи, так і шляхом покращення економічних аспектів діяльності та посилення стимулюючої ролі заробітної плати. Підвищення ефективності оплати праці для посилення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів вимагає використання більш прогресивних або, за необхідності, нетрадиційних систем оплати праці та методів нарахування заробітної плати.

### **2.3 Оцінювання впливу зовнішніх факторів на ефективність розвитку підприємства**

Процес виявлення впливових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на вибір та ефективність використання кадрових технологій управління персоналом в АТ «МОТОР СІЧ» становить складну й тривалу діяльність, що передбачає послідовне формування, удосконалення та

цілеспрямоване застосування знань, умінь і практичних навичок працівників. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від індивідуального потенціалу працівника, який розглядається як сукупність особистісних рис, що визначають можливості його участі в трудовій діяльності.

Формування та впровадження кадрових технологій передбачає попередній аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, що впливають на кадрову політику підприємства.

Проаналізуємо зовнішнє середовище машинобудівної галузі України за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.12) [30] – інструменту, призначеного для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію розвитку авіаційної промисловості.

До макрорівневих чинників зовнішнього середовища належать:

а) економічні умови, зокрема взаємозв'язок між темпами зростання виробництва та рівнем задоволення базових потреб працівників, мінімальний прожитковий рівень, що визначає обсяг необхідних ресурсів для підтримки життєдіяльності, а також рівень розвитку освітньої сфери, включаючи доступ до вищої освіти, можливості для бюджетного навчання та підвищення кваліфікації за межами країни;

б) податкова політика держави, зокрема динаміка податкового навантаження на бізнес, що безпосередньо впливає на фінансову спроможність підприємства інвестувати в навчання персоналу;

в) державне регулювання трудових відносин, включаючи нормативну базу, що захищає права працівників, системи соціального захисту в разі втрати роботи та політику щодо регулювання рівня безробіття;

г) науково-технічний прогрес, який вимагає постійного оновлення технічного оснащення, впровадження нових технологій і відповідно – зростання рівня компетентності персоналу;

г) техніко-економічні чинники, що визначають ефективність використання людських ресурсів та їх вплив на організаційну діяльність підприємства;

д) соціально-економічні умови, що стимулюють підвищення інтенсивності праці, сприяючи розвитку творчого підходу до виконання службових обов'язків;

е) демографічна ситуація, яка характеризує процеси відтворення населення, є визначальною в контексті формування національної безпеки та забезпечення стабільного розвитку держави;

є) національні, культурні та освітні особливості, які формують загальний рівень трудової активності та професійної культури населення.

Таблиця 2.12

### PEST-аналіз машинобудівної галузі України [31, 32]

Р (політичні фактори)	Е (економічні фактори)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– військові дії на території України, що ведуть до втрати людських ресурсів, руйнувань основних приміщень підприємства та відлякує іноземних інвесторів;</li> <li>– погіршення відносин з колишнім стратегічним партнером – росією;</li> <li>– невизначеність відносин з ЄС через невиконання його умов щодо проведення реформ та подолання корупції;</li> <li>– недовіра до влади з боку суспільства;</li> <li>– часта зміна посадових осіб у Кабміні, профільних міністерствах, на місцях;</li> <li>– вступ до СОТ обмежив можливість державного регулювання конкуренції;</li> <li>– надмірна політизація суспільства;</li> <li>– недосконалість нормативно-правової бази, що регулює діяльність в галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відмова від державного регулювання цін та одночасне необґрунтоване підвищення мінімальної заробітної плати;</li> <li>– інфляція та нестабільність валютного курсу;</li> <li>– збільшення кількості фінансово неспроможних підприємств у галузі;</li> <li>– несприятливий економічний клімат для ведення бізнесу;</li> <li>– низька інвестиційна привабливість;</li> <li>– складність сплати податків (84 місце в світі за простотою сплати податків);</li> <li>– висока облікова ставка НБУ;</li> <li>– недостатня конкуренція на внутрішньому ринку;</li> <li>– низький внутрішній та зовнішній попит на продукцію через низький рівень якості; – низький рівень розвитку кластерів виробництва.</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.12

S (соціальні фактори)	T (технологічні фактори)
1	2
<p>– низька продуктивність праці;</p> <p>– низька вартість праці в середині країни з широкими можливостями працевлаштування за кордоном;</p> <p>– високий рівень трудової міграції;</p> <p>– використання застарілих методів мотивації праці;</p> <p>– низька престижність праці на підприємствах машинобудівної галузі;</p> <p>– скорочення чисельності персоналу;</p> <p>– наявність висококваліфікованих спеціалістів;</p> <p>– достатній рівень інтелектуального потенціалу для запровадження інновацій на підприємствах.</p>	<p>– технології, що використовуються на більшості підприємств є застарілими, що не дає можливості конкурувати на світовому ринку;</p> <p>– високий рівень зносу матеріальних активів підприємств;</p> <p>– за показником глобального індексу інновацій Україна зайняла 50 місце серед 142 країн світу;</p> <p>– продукція машинобудівних підприємств відноситься до III та IV технологічних укладів, хоча вже існує VI технологічний уклад;</p> <p>– незначні витрати з державного бюджету на розвиток наукових досліджень;</p> <p>– залежність від іноземних комплектуючих;</p> <p>– зростання кількості підприємств, що запроваджують інновації.</p>

Серед мікрорівневих зовнішніх факторів, що впливають на кадрову політику, слід виокремити:

- ж) кадрову політику підприємств-конкурентів;
- з) територіальні особливості, включаючи природно-кліматичні умови та мобільність трудових ресурсів;
  - і) екологічні умови регіону;
  - ї) загальний рівень конкурентоспроможності аналогічних підприємств галузі;
  - й) наявність фахівців високої кваліфікації в інших компаніях.

Основними зовнішніми конкурентами підприємства ПАТ «Мотор Січ» в авіадвигунобудуванні є компанії «CFM Int.» (Франція/США), «Rolls-Royce» (Велика Британія), «Pratt & Whitney» (США), «Honeywell» (США), «Turbomeca» (Франція) [33]. На рис. 2.6 представлені частки ринку найбільших виробників авіадвигунів.

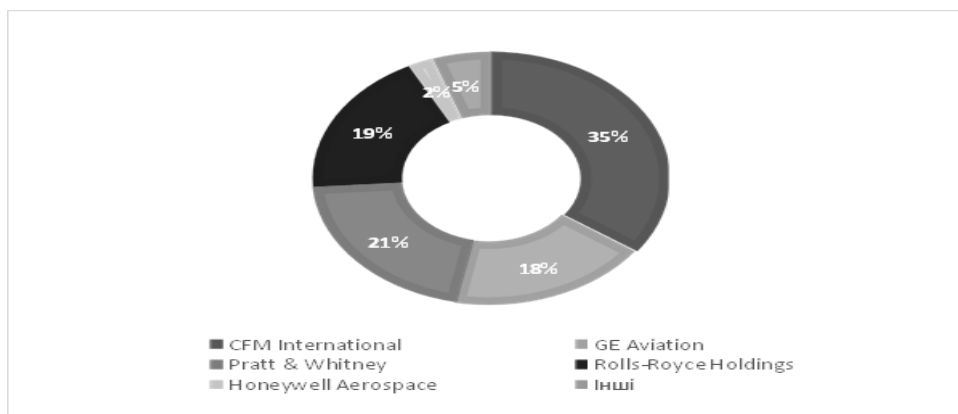


Рис. 2.6 – Частка ринку найбільших виробників авіадвигунів

Одним із стратегічно важливих суб'єктів ринку є компанія «CFM International», створена як спільне підприємство французької компанії «Snecma» (група «Safran») та американської «GE Aviation», що входить до складу корпорації «General Electric». Основною сферою діяльності підприємства є розроблення та сервісне обслуговування турбовентиляторних авіаційних двигунів сімейства CFM56, які вирізняються підвищеним рівнем двоконтурності та високими експлуатаційними характеристиками.

Корпорація «GE Aviation», будучи дочірньою структурою транснаціонального концерну «General Electric», поряд із компаніями «Pratt & Whitney» та «Rolls-Royce» належить до групи світових лідерів у сфері авіадвигунобудування. Асортимент продукції компанії охоплює сучасні лінійки двигунів для цивільної авіації, зокрема серії CF34, GE90 і CF6, технологічна база яких сформована на основі напрацювань, реалізованих у моделі TF39. У межах кооперації між «GE Aviation» та «Safran» функції з розроблення та виробництва компонентів чітко розподілені: американська сторона забезпечує створення компресорів і турбін високого тиску, камер згоряння та коробок приводів, тоді як французька відповідає за системи вентилятора, вузли низького тиску та турбіни. Окремі агрегати постачаються італійською компанією «Avio» [34].

Значну частку ринку авіаційних двигунів, допоміжних силових установок і систем авіоніки займає компанія «Honeywell Aerospace». Зокрема,

підприємство здійснює виробництво турбореактивних двигунів серії Lycoming ALF 502, що оснащені редукторним приводом вентилятора. Подібні інженерні рішення реалізовані також у сімействі двигунів PW1000G, розроблених компанією «Pratt & Whitney».

Важливе місце серед глобальних виробників авіаційних силових установок посідає транснаціональна корпорація «Rolls-Royce Holdings», яка спеціалізується на створенні двигунів і енергетичних систем для цивільної, військової та морської авіації. Одним із ключових технологічних досягнень компанії є лінійка трьохвальних турбовентиляторних реактивних двигунів сімейства Trent, зокрема моделі Trent 1000, Trent 7000 та Trent XWB, що свідчить про високий рівень наукомісткості та інноваційності продукції провідних конкурентів.

Оцінювання відповідності продукції встановленим вимогам відповідно до визначених критеріїв здійснено із застосуванням бального методу, що передбачає присвоєння кожній компанії оцінки в межах від 1 до 10 балів. На основі узагальнення літературних джерел і статистичних матеріалів сформовано результати, за якими побудовано багатокутник конкурентоспроможності підприємств (рис. 2.7).

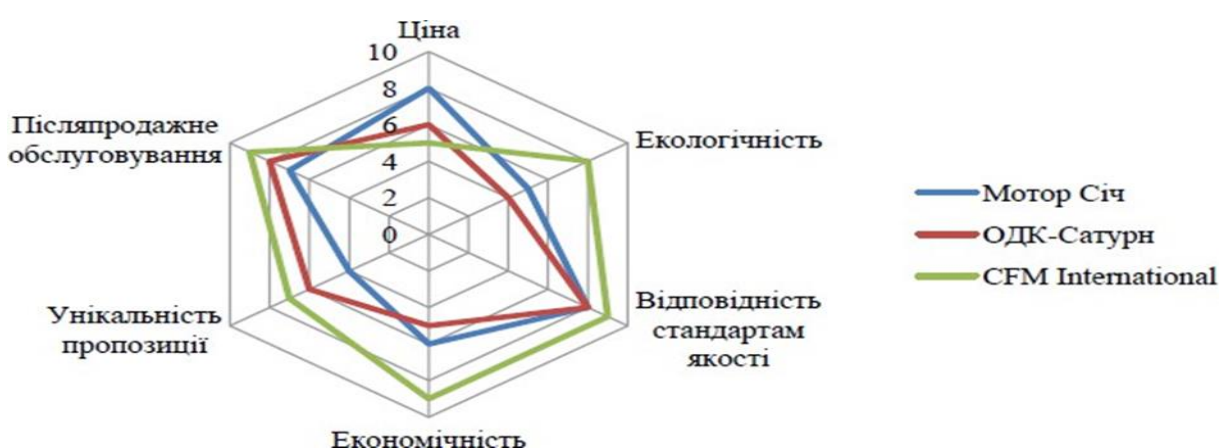


Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності

Серед вітчизняних конкурентів доцільно виокремити ВАТ «Хартрон», основним напрямом діяльності якого є розроблення та постачання систем

управління для ракетних комплексів і космічних об'єктів. Обсяг виробництва продукції (робіт, послуг) за 2018 рік склав 364688 тис.грн. План виконаний на 148,0 %. З загального обсягу виробництва товарної продукції (робіт, послуг) ракетно- космічна тематика складає 199254 тис.грн. або 54,6 %. Продукція спеціального призначення – 49519 тис.грн. або 13,6 %. Цивільна продукція, що склала 92833 тис.грн. або 25,5 % від загального обсягу товарного виробництва, включає в себе – енергетичну тематику – 20165 тис.грн., залізнична тематика – 66523 тис.грн, деталі механічного виробництва та інше – 6145 тис.грн. Послуги складають 23082 тис.грн. або 6,3 % від загального обсягу товарного виробництва. [35].

Торговельно-посередницькі компанії також відіграють важливу роль в експорті високотехнологічної продукції підприємств регіону. Зокрема, ЗАТ «Запорізька регіональна зовнішньоекономічна асоціація» здійснює експорт переважно до країн далекого зарубіжжя, на частку яких припадає близько 95 % поставок високотехнологічної продукції. Водночас провідним напрямом експортної діяльності ДП «Укрспецекспорт» є постачання, модернізація та ремонт авіаційної техніки й спеціальних виробів оборонного призначення.

Багатокутник конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з основними внутрішніми конкурентами наведено на рисунку 2.8.



Рис. 2.8 – Багатокутник конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» та внутрішніх конкурентів

Наступним важливим етапом дослідження є аналіз чинників, що формують інтенсивність конкурентної боротьби в галузі. З метою поглибленої оцінки конкурентного середовища ПАТ «Мотор Січ», яке здійснює діяльність у сфері виробництва авіаційної техніки та авіаційних двигунів, доцільно застосувати модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера (рис. 2.9). Відповідно до даної концепції, частка ринку та рівень прибутковості підприємства залежать від здатності ефективно протидіяти таким конкурентним силам, як загроза входження нових учасників на ринок, поява товарів-замінників, рівень конкуренції між існуючими виробниками, ринкова влада постачальників, а також вплив споживачів.

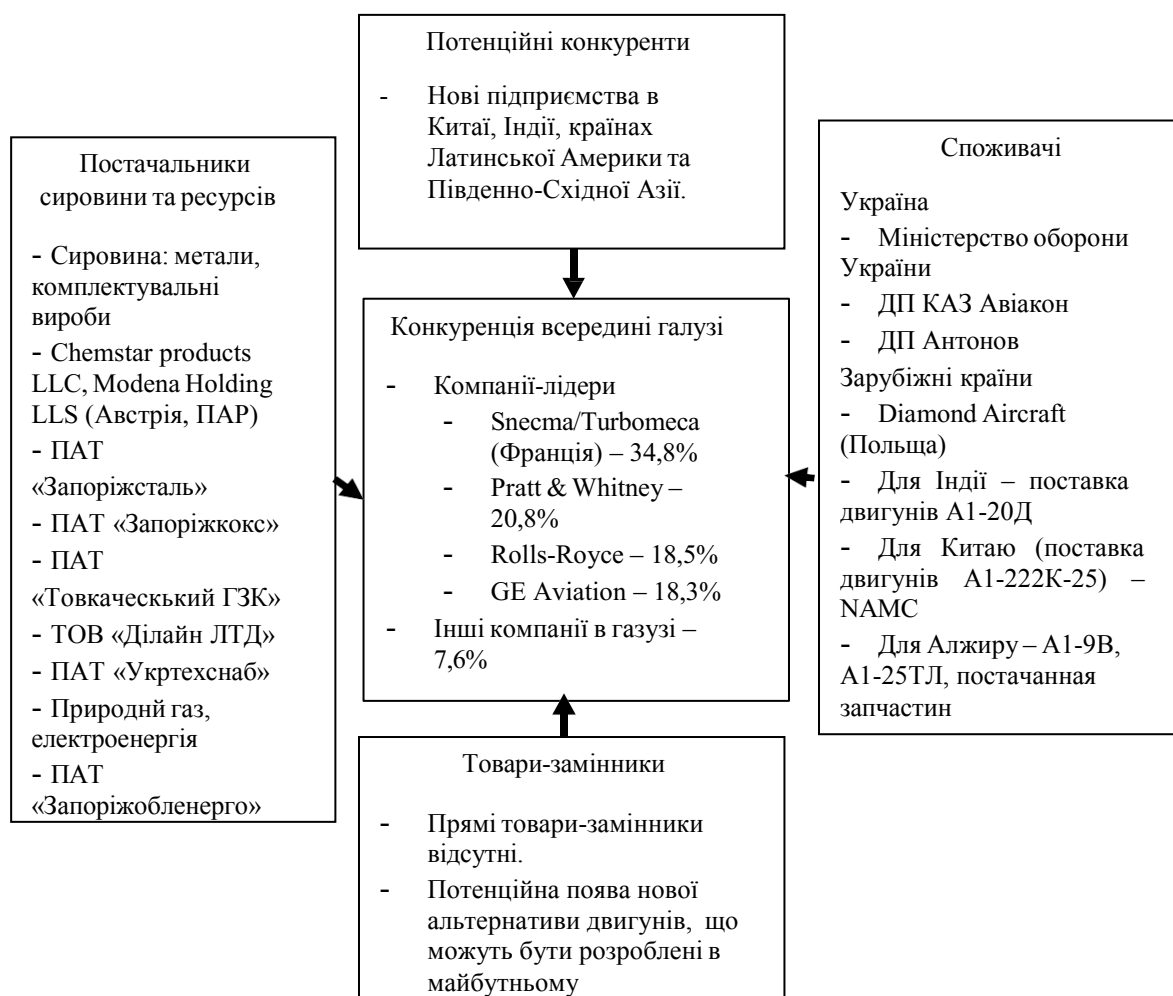


Рис. 2.9 – Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для ПАТ «Мотор Січ» [30]

З метою всебічної оцінки чинників, що впливають на діяльність досліджуваного підприємства, доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.13). Аналіз сильних і слабких сторін функціонування компанії дає змогу ідентифікувати ключові напрями її подальшого розвитку, зокрема орієнтацію на виробництво власного обладнання та техніки як складових комплексних виробничих рішень. Реалізація такого підходу сприятиме зниженню собівартості продукції та послуг без погіршення їх якості, а також забезпеченню сталого інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства шляхом розроблення та впровадження у виробничу діяльність прогресивних науково-технічних і конструкторсько-технологічних рішень, що ґрунтуються на сучасних досягненнях науки й техніки.

Таблиця 2.13

### Матриця SWOT ПАТ «Мотор Січ»

	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Податкові пільги</li> <li>2. Держзамовлення на поставку вертольотів;</li> <li>3. Зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом</li> <li>4. Високі бар'єри входження в галузь</li> <li>5. Проникнення на ринок Китаю і країн Південно- Східної Азії.</li> <li>6. Підвищення попиту на авіадвигуни</li> <li>7. Складність зміни постачальників авіадвигунів</li> </ol>	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неринкові урядові методи захисту внутрішніх ринків тих країн, в які компанія експортує продукцію</li> <li>2. Відсутність державних програм по підтримці галузі</li> <li>3. Корупція при державних закупівлях.</li> <li>4. Посилення конкуренції на ринку авіадвигунів.</li> <li>5. Перевага політичних інтересів над економічними</li> <li>6. Висока ступінь зносу авіаційних парків.</li> </ol>
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виробництво двигунів з унікальними характеристиками</li> <li>2. Диверсифікована продуктова лінійка</li> <li>3. Міцні позиції на ринку СНД</li> <li>4. Партнерство з компаніями- розробниками двигунів</li> <li>5. Низька частка позикових коштів</li> <li>6. Експлуатаційні характеристики двигунів</li> </ol>		

## Продовження таблиці 2.13

<p>7. Низькі витрати на оплату праці</p> <p>8. Монопольне виробництво серії двигунів та запасних частин до них</p> <p>9. Повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»</p>	<p>1) зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками;</p> <p>2) розширення асортименту продукції та послуг;</p> <p>3) збільшення кількості партнерів та споживачів;</p> <p>4) залучення до роботи кваліфікованого персоналу;</p> <p>5) вихід на нові ринки Сходу</p>	<p>1) за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника;</p> <p>2) міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Відсутність інтеграції в авіабудівний альянс</p> <p>2. Недостатня ємність внутрішнього ринку</p> <p>3. Орієнтація продукції на країни СНД</p> <p>4. Неповна відповідність продукції міжнародним нормам ІСАО</p> <p>5. Низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів</p> <p>6. Високий середній вік працівників</p>	<p>1) прагнення до лідерства за витратами;</p> <p>2) створення високотехнічного виробництва</p> <p>3) досягнення відповідності міжнародним нормам</p>	<p>1) пошук нових ринків збуту;</p> <p>2) реструктуризація кадрової політики;</p> <p>3) необхідність залучення фінансового капіталу</p> <p>4) необхідність оновлення основних фондів</p>

Джерело: складено автором на основі [36]

До чинників внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на кадрову політику підприємства, належать:

а) цілі та стратегічні орієнтири підприємства, що включають наявність довгострокових планів розвитку та кадрових програм, а також стратегії реалізації цінової політики;

б) кадрова стратегія компанії, яка визначає принципи та довгострокові орієнтири у роботі з персоналом з метою збереження та розвитку кадрового потенціалу;

- в) імідж підприємства, який формує ставлення працівників до нього як до потенційного роботодавця, з урахуванням перспектив професійного зростання;
- г) рівень технічного оснащення, організації виробництва і праці, що безпосередньо впливають на продуктивність і ефективність використання кадрових ресурсів;
- д) фінансово-економічний стан підприємства, що визначає можливість матеріального стимулювання персоналу та задоволення колективних економічних інтересів;
- е) маркетингова політика, яка за результатами досліджень і прогнозування ринку визначає потребу в персоналі та спрямована на забезпечення відповідності між професіоналізмом працівників і запитами споживачів;
- є) наявний кадровий склад, включаючи як кількісні, так і якісні його характеристики, та потенціал до майбутніх змін;
- ж) освітній і кваліфікаційний рівень персоналу, динаміка його розвитку та потреби у підвищенні кваліфікації;
- з) джерела задоволення кадрової потреби, які охоплюють планування трудової кар'єри, підготовку та формування резерву управлінських кадрів;
- і) організаційна культура, яка проявляється в усвідомленій відповідальності працівників, мотиваційній системі, рівні дисципліни та корпоративної етики;
- ї) соціально-психологічний клімат, що формується через якість міжособистісної взаємодії в колективі, рівень поінформованості та особисті характеристики працівників;
- к) психофізіологічні особливості персоналу, включаючи вік, здоров'я, темперамент та інші індивідуальні риси, які можуть істотно впливати на трудову продуктивність;
- л) етико-моральна атмосфера в колективі, яка є визначальним чинником ефективності спільної роботи та загальної трудової дисципліни.

Формування ефективної системи кадрових технологій на АТ «МОТОР СІЧ» значною мірою зумовлюється впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. Це особливо актуально в умовах інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу, що вимагає від персоналу швидкого оновлення професійних знань, навичок та умінь, а також здатності до постійного навчання та адаптації до нових умов праці.

Сучасний працівник повинен вирізнятися не лише високим рівнем освіти, а й культурною обізнаністю, стратегічним баченням і широким світоглядом. У цьому контексті важливу роль відіграє впровадження сучасних кадрових технологій, серед яких центральне місце посідає система професійного розвитку персоналу. На АТ «МОТОР СІЧ» ця функція реалізується переважно через діяльність спеціалізованого підрозділу, відповідального за розвиток кадрів.

Професійний розвиток розглядається як процес здобуття нових професійних компетенцій, що охоплює навчання, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації та освоєння нових трудових функцій, які відповідають актуальним чи перспективним потребам виробництва. Важливість цього напрямку підтверджується практикою провідних міжнародних компаній, які спрямовують до 10% фонду оплати праці на заходи з розвитку персоналу.

Інвестиції у людський капітал на підприємстві мають стратегічне значення – вони охоплюють витрати на професійне навчання, заходи з охорони здоров'я, підтримку мобільності робочої сили, її перенаправлення з менш ефективних на більш продуктивні робочі місця. Такі вкладення сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, підвищують рівень мотивації співробітників і зміцнюють їхню лояльність до організації.

Навчання, організоване відділом розвитку персоналу, дає змогу реалізувати цілі як підприємства – підвищення продуктивності праці, так і працівника – зростання якості життя, розширення можливостей для особистісного розвитку та професійного самоствердження. Здобутий рівень

освіти впливає на загальний індекс людського розвитку, що також враховує тривалість життя та рівень доходів на душу населення.

Професійний розвиток персоналу – це постійний, багатокomпонентний процес, який охоплює навчання, формування кар'єрної траєкторії та вдосконалення професійних навичок. Ефективне управління цим процесом вимагає створення гнучкої системи професійного навчання, яка повинна відповідати стратегічним цілям підприємства. У цьому контексті освіта виступає не лише інструментом, а й об'єднувальним чинником для досягнення організаційних завдань.

Особливу роль у забезпеченні професійного розвитку відіграють лінійні керівники, які безпосередньо взаємодіють із працівниками і володіють інформацією про рівень їх підготовки, здібності та потенціал. У співпраці з фахівцями кадрової служби вони формують індивідуальні програми розвитку.

Основні завдання, які стоять перед системою професійного розвитку на АТ «МОТОР СІЧ», полягають у:

- а) забезпеченні відповідності професійної підготовки працівників вимогам конкретних робочих місць;
- б) створенні умов для підвищення мобільності персоналу, що сприяє раціональному використанню трудових ресурсів;
- в) наданні можливостей для кар'єрного зростання як у професійній, так і в управлінській сфері.

Запровадження системи безперервного навчання дозволяє досягати оптимальної відповідності між структурою персоналу та вимогами посад, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Наразі підготовка кадрів на АТ «МОТОР СІЧ» здійснюється переважно внутрішніми силами підприємства, що має як переваги (оперативність, гнучкість), так і певні обмеження (відсутність зовнішніх джерел знань, необхідність у додаткових ресурсах).

У ринкових умовах роль підприємств у сфері розвитку трудового потенціалу суттєво розширилася. Система підготовки і перепідготовки повинна не лише відповідати поточним запитам виробництва, а й забезпечувати

реалізацію особистих цілей працівника, зокрема прагнення до професійного зростання.

Ключовим завданням діяльності відділу розвитку персоналу є організація взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможної особистості працівника. Це включає професійне навчання, консультаційний супровід, соціальну адаптацію та виховні заходи. Такий підхід сприяє як інтелектуальному, так і професійному зростанню особи, зміцнює впевненість у власних силах і стимулює до самореалізації в межах організації. Структуру управління розвитком персоналу АТ «МОТОР СІЧ» надано на рис 2.10.

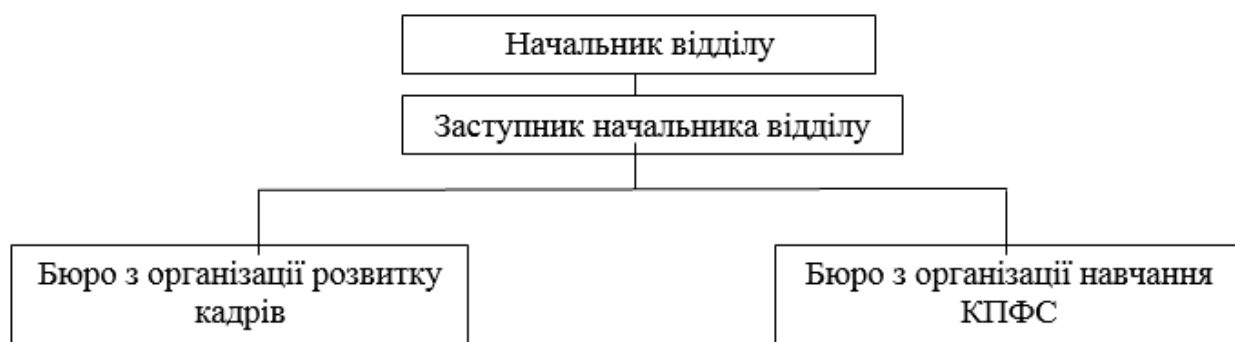


Рис. 2.10 Структура управління розвитком персоналу АТ «МОТОР СІЧ» [29]

На підприємстві АТ «МОТОР СІЧ» система навчання персоналу спрямована на підвищення якісних характеристик співробітників. Вона має на меті формування у них високого рівня професіоналізму, майстерності, розвитку сучасного економічного мислення, здатності ефективно працювати в умовах ринкової економіки та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці.

Організацію професійного навчання персоналу здійснює Відділ розвитку персоналу (ВРП), який виконує низку функцій:

- а) визначає потреби підрозділів у підготовці та підвищенні кваліфікації співробітників;
- б) створює та підтримує навчально-виробничу інфраструктуру;
- в) організує безпосередньо навчальний процес;

г) здійснює підбір викладачів та забезпечує їхній професійно-кваліфікаційний розвиток;

г) контролює організацію, зміст та якість навчального процесу за всіма формами навчання;

д) забезпечує матеріально-технічну підтримку навчального процесу;

е) веде облік навчальної роботи згідно з чинними нормативно-правовими актами та інструктивно-методичними документами;

є) здійснює статистичний облік професійного навчання кадрів;

ж) проводить аналітичну роботу щодо ефективності навчання персоналу;

з) виконує інші повноваження, передбачені законодавством.

До обов'язків ВРП належить:

а) на основі заявок структурних підрозділів розраховувати річну потребу в навчанні персоналу (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації);

б) готувати проекти наказів щодо навчання персоналу за поданням підрозділів;

в) надавати методичну допомогу керівникам та спеціалістам підрозділів у розробці та перегляді робочих навчальних програм за професіями з урахуванням кваліфікаційних вимог, представляти їх на затвердження технічному директору;

г) погоджувати з керівниками підрозділів терміни, графіки та місця проведення навчання;

г) видавати необхідну навчальну документацію викладачам теоретичного і інструкторам виробничого навчання;

д) здійснювати контроль за навчальним процесом спільно з керівниками підрозділів;

е) оформляти та видавати посвідчення або свідоцтва після завершення навчання;

є) укладати договори з навчальними центрами в Україні та за кордоном для організації навчання працівників підприємства;

ж) оформляти договори з освітніми закладами на проходження всіх видів практики студентами та учнями в організації;

з) за погодженням з Відділом кадрів здійснювати розподіл студентів та учнів на практику між структурними підрозділами;

і) видавати направлення для оформлення тимчасових перепусток на підприємство студентам та учням;

ї) готувати проєкти розпоряджень про проходження всіх видів практики студентами та учнями навчальних закладів.

Відділ розвитку персоналу очолює начальник, відповідальний за виконання покладених на підрозділ функцій.

До структури Відділу розвитку персоналу входять такі бюро:

а) Бюро з організації навчання робітників: здійснює організацію професійної підготовки робітничих кадрів (з видачею відповідних посвідчень або свідоцтв) для підрозділів підприємства за такими напрямками, як первинна підготовка, перепідготовка, навчання другим професіям та підвищення кваліфікації. Це бюро також відповідає за підвищення кваліфікації керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців відповідно до розроблених планів та заявок підрозділів.

б) Бюро з організації навчання КПФС (керівники, професіонали, фахівці і службовці): займається організацією підвищення кваліфікації керівного складу, професіоналів, фахівців та службовців, підготовкою кадрового резерву на керівні посади, організацією практики студентів вищих навчальних закладів та коледжів, стажування молодих спеціалістів, взаємодією з вишами, а також профорієнтаційною роботою зі старшокласниками, випускниками коледжів та учнями ліцеїв.

Підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями для робітників організовується відповідно до типових та робочих навчальних програм, розроблених фахівцями структурних підрозділів за більш ніж 400 професіями. Таким чином, підприємство забезпечує можливості для

професійного та кар'єрного зростання своїх співробітників, що є важливим мотиваційним фактором [7].

Професійне навчання робітничих кадрів на підприємстві проводиться у таких формах:

- а) первинна підготовка;
- б) перепідготовка або оволодіння суміжними професіями;
- в) підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на:

- а) виробничо-технічних курсах;
- б) курсах цільового призначення;
- в) курсах бригадирів та резерву бригадирів.

Підвищення кваліфікації КПФС (керівників, професіоналів, фахівців і службовців) спрямоване на вдосконалення знань за спеціальністю, розвиток навичок управління сучасним виробництвом, освоєння методів раціональної та ефективної організації праці, вивчення питань економіки, менеджменту, технологій, систем управління якістю, інформаційних технологій, а також опанування основ маркетингу.

Дане положення про Відділ розвитку персоналу АТ «МОТОР СІЧ» встановлює засади для створення системи безперервного навчання кадрів протягом усієї їхньої трудової діяльності на підприємстві. Неперервність навчального процесу забезпечується шляхом інтеграції всіх видів і форм навчання, що проводяться як у структурних підрозділах та Відділі розвитку персоналу, так і в навчальних центрах в Україні та за кордоном. Персональна відповідальність за організацію та проведення навчання, підтримку високого професійного рівня працівників та їхню своєчасну підготовку до нових функціональних обов'язків покладається:

- а) в цілому – на директора з кадрів та соціальних питань;
- б) у структурних підрозділах – на їхніх начальників.

Організаційна функція навчання персоналу, що здійснюється за заявками структурних підрозділів, централізовано покладена на Відділ розвитку персоналу (ВРП).

Навчально-виробничий процес складається з таких компонентів:

а) теоретичне навчання, стандартна тривалість заняття якого становить 45 хвилин з перервою 5 хвилин;

б) виробниче навчання, що проводиться безпосередньо на виробничих дільницях та в навчально-виробничих підрозділах структурних підрозділів на робочих місцях.

Професійне навчання робітників усіх видів може проводитись як з повним або частковим звільненням від основної роботи (із відривом від виробництва), так і без звільнення від основної роботи (без відриву від виробництва). Навчання у групах при ВРП проводиться на підставі заявок структурних підрозділів. Зарахування до групи можливе за наявності у співробітника розпорядження від структурного підрозділу про його направлення на навчання до ВРП. При навчанні робітників з відривом від виробництва заняття тривають 8 годин на день. Заняття без відриву від виробництва (теоретичні) проводяться по 2 години на день, але не більше 6 годин на тиждень. Проведення занять у структурному підрозділі під час робочого часу тривалістю понад 2 години на день допускається лише за розпорядженням начальника підрозділу та у зв'язку з виробничою необхідністю.

Процедура підготовки та проведення кваліфікаційної атестації передбачає створення відповідних кваліфікаційних комісій. Ці комісії формуються:

а) для загальнозаводських заходів при ВРП (курсова форма) – наказом по заводу;

б) для атестації в структурних підрозділах – розпорядженням по відповідному підрозділу.

Головою цехової кваліфікаційної комісії призначається керівник структурного підрозділу або його заступник. До складу комісії входять:

організатор виробничо-технічного навчання кадрів цеху, викладач, представник служби охорони праці, а також інженер, відповідальний за виробничо-технічний контроль.

Кваліфікаційна атестація вважається нескладеною у таких випадках:

а) виявлення кваліфікаційною комісією відсутності у претендента знань, передбачених кваліфікаційною характеристикою, під час виконання пробної роботи або перевірки знань;

б) невиконання встановлених норм виробітку (часу) для кваліфікаційної пробної роботи з вини працівника;

в) допущення браку при виконанні кваліфікаційної пробної роботи з вини особи, яка проходить атестацію;

г) незнання або порушення вимог правил охорони праці.

Результати проведеної кваліфікаційної атестації та рішення комісії щодо присвоєння (підвищення) кваліфікаційних розрядів екзаменованим за відповідною професією фіксуються у протоколі. Цей протокол підписується головою та всіма членами кваліфікаційної комісії. На підставі затвердженого протоколу засідання кваліфікаційної комісії працівнику видається свідоцтво (посвідчення) встановленого зразка. При цьому в протоколі засідання, свідоцтві (посвідченні) та інших офіційних документах назва професії повинна бути записана в суворій відповідності до найменування, зазначеного у класифікаторі професій [9].

Контроль за навчальним процесом має чітко визначені цілі та завдання:

а) систематичний контроль виступає як один із найбільш ефективних інструментів підвищення якості підготовки кадрів;

б) контроль застосовується до всіх видів і форм навчання, що проводяться в межах навчального центру/кабінету, та сприяє досягненню таких завдань;

в) підвищення відповідальності викладачів теоретичного та інструкторів виробничого навчання за якість підготовки до занять, процес навчання слухачів, а також за виконання навчальних планів і програм;

г) покращення теоретичного рівня викладання та ефективності виробничого навчання;

г) запобігання помилкам при оформленні навчальної документації та надання методичної допомоги викладачам/інструкторам у процесі проведення занять;

д) виявлення та узагальнення передового досвіду у сфері професійного навчання робітників з метою його подальшого поширення.

Здійснення контролю за навчальним процесом покладається на працівників ВРП. Право на проведення контролю також мають члени кваліфікаційних комісій, начальники структурних підрозділів та їхні заступники, цехові організатори виробничо-технічного навчання кадрів, а також інші керівники та фахівці відповідного підрозділу.

Таким чином, на основі факторного аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на вибір та результативність кадрових технологій управління персоналом АТ «МОТОР СІЧ», можна зробити висновок: досягнення високих результатів функціонування організації можливе лише за умови, що персонал володіє необхідними знаннями, вміннями та відповідним ставленням. Це підкреслює, що освіта та навчання персоналу мають бути безперервними та забезпечувати його постійний професійний розвиток.

## **Висновки до розділу 2**

Організаційна структура управління АТ «МОТОР СІЧ» має лінійно-функціональний тип. Фундаментальний принцип цієї системи полягає у розмежуванні повноважень та відповідальності за функціональними напрямками та ухваленні рішень переважно за вертикаллю. Управління базується на лінійній схемі, при цьому функціональні підрозділи надають підтримку лінійним керівникам у виконанні відповідних управлінських завдань. Така структура вважається ефективною для умов масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції та мінімальними технологічними змінами.

На рівень ефективності використання персоналу на АТ «МОТОР СІЧ» впливає сукупність чинників. Центральним серед них є взаємозв'язок між зростанням продуктивності праці, що створює необхідні передумови для підвищення її оплати, та, у відповідь, впливом вищого рівня оплати на мотивацію персоналу і подальше зростання продуктивності. Вкрай необхідним є розробка та впровадження по-справжньому ефективної системи організації оплати праці. Наявна система демонструє недостатній вплив на досягнення загальних кінцевих результатів діяльності підприємства. Відповідно, виявлення резервів для підвищення продуктивності праці вимагає застосування комплексного підходу. Цей підхід має включати як оптимізацію організаційної структури Дирекції з персоналу та вдосконалення кадрових процедур, так і посилення економічних важелів, зокрема шляхом зміцнення стимулюючої ролі заробітної плати. Підвищення її ефективності з метою зростання матеріальної зацікавленості співробітників у фінальних результатах їхньої роботи вимагає використання прогресивніших або, де це виправдано, нетрадиційних систем і методів нарахування заробітної плати.

Наразі розвиток кадрів на АТ «МОТОР СІЧ» здійснюється автономно, незалежно від зовнішніх організацій. Обрана лінійно-функціональна структура управління, хоч і є ефективною для умов стабільного масового виробництва, може створювати певні виклики для забезпечення необхідної гнучкості кадрових процесів та швидкої адаптації персоналу до інновацій, що є критично важливим для зростання продуктивності в сучасному динамічному середовищі. В умовах ринкової економіки система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників підприємства має, з одного боку, оперативно реагувати на мінливі потреби виробництва у робочій силі, а з іншого – надавати співробітникам можливості для підвищення їхнього професійного рівня відповідно до власних інтересів. Таким чином, проведений факторний аналіз впливу середовища на вибір та результативність кадрових технологій управління персоналом на АТ «МОТОР СІЧ» підтверджує: високі показники діяльності організації досяжні лише за умови, що її персонал володіє

необхідним обсягом знань, вмінь та має відповідну налаштованість. Це свідчить про життєво важливу необхідність безперервної освіти та навчання персоналу для забезпечення його постійного професійного розвитку.

Автономне здійснення функцій розвитку персоналу, дозволяючи точно адаптувати навчальні програми до специфічних потреб підприємства, водночас вимагає значних внутрішніх ресурсів та може обмежувати доступ до широкого спектру передових зовнішніх освітніх практик та галузевого бенчмаркінгу.

З огляду на значну частку оплати праці у структурі виробничих витрат та обмеження, пов'язані з державним регулюванням цін на ключову продукцію, стратегічний розвиток людських ресурсів та послідовне підвищення продуктивності праці стають основними важелями для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Удосконалення механізму управління розвитком АТ МОТОР СІЧ

Головна мета управління розвитком підприємства – забезпечення стійкого економічного зростання та одночасної збалансованості бізнес процесів для стабільного функціонування та прогресивного розвитку підприємства в майбутньому. У процесі управління розвитком підприємства головна мета, його основні задачі та принципи реалізуються шляхом здійснення певних функцій.

Грунтуючись на загальній теорії менеджменту, процес управління розвитком на підприємстві може реалізовувати через такі основні функції:

- прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;
- організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;
- стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;
- моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації [51, с.102].

На даному етапі розвитку економіки та суспільства умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям підходів щодо забезпечення успішного розвитку підприємства.

Потреба у постійному моніторингу середовища і його адекватному віддзеркаленні на рішеннях у процесі управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства викликана різкими змінами оточення суб'єктів господарювання. Це вимагає перегляду підходів до управління, удосконалення механізмів формування, забезпечення і підтримки стійкості становища. Система урахування завдань ведення бізнесу у напрямку стратегічної спрямованості, завдань розвитку відповідно до вимог забезпечення конкурентоспроможності, фінансової незалежності, завдань щодо якості продукції, організації обслуговування, виконання фінансових зобов'язань дозволяє створити ефективний механізм досягнення цілей господарювання, розв'язання проблемних питань [52].

Застосування системного підходу в управлінні дозволяє гармонійно поєднати, узгодити управлінські дії і рішення, які стимулюють роботу бізнес процесів на підприємстві; згенерувати потреби розвитку з урахуванням майбутніх переваг; упроваджувати принципи стратегічного управління діяльністю.

Отже, обґрунтування механізму формування системи управління розвитком підприємства є важливою складовою у вирішенні проблем розгортання кризових явищ, проблем дестабілізації відносин і зв'язків на рівні підприємства, галузі, країн, проблем досягнення ефективності відтворювальних процесів на стабільній довгостроковій основі.

Механізм формування системи управління розвитком організації представляє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, які на основі засобів управління розвитком, фінансово-економічних і виробничо-технічних методів управління, організаційних заходів налагоджують і забезпечують стабільну роботу підсистем і керованих елементів системи з урахуванням оточуючих умов господарювання.

Основне призначення механізму формування системи полягає:

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

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

Система управління розвитком підприємства має активізувати позитивний досвід управлінських процесів і забезпечити можливість цілеспрямованого розвитку, що відповідає потребам і очікуванням підприємства відповідно до принципів, умов, цілей, завдань і функцій формування такої системи.

Отже, необхідність формування на підприємстві системи управління розвитком пояснюється:

- відсутністю єдиного цілісного підходу до розвитку підприємства;
- недоліками в існуючих системах управління, що призводить до настання кризових ситуацій, до втрати ринкових позицій, ділової репутації, банкрутства;

- неузгодженістю процесів управління, що викликає проблеми із спроможністю ефективно або навіть безбитково функціонувати.

Слід підкреслити, що мета системи управління розвитком і мета побудови механізму її формування мають відповідати основному призначенню системи – реалізації цілей розвитку. Метою даної системи управління є протидія негативному впливу оточуючого середовища для забезпечення стратегічної спрямованості розвитку організації та ведення ефективного господарювання.

Метою побудови механізму формування системи управління розвитком організації є розробка дієвих засобів і методів управління розвитком організації, що відповідають принципам і цілям формування системи управління та забезпечують ефективне функціонування системи в цілому.

В роботі пропонується розглядати механізм формування системи за такими аспектами: компоненти механізму, базові механізми формування системи і підтримуючі механізми (рис. 3.1).

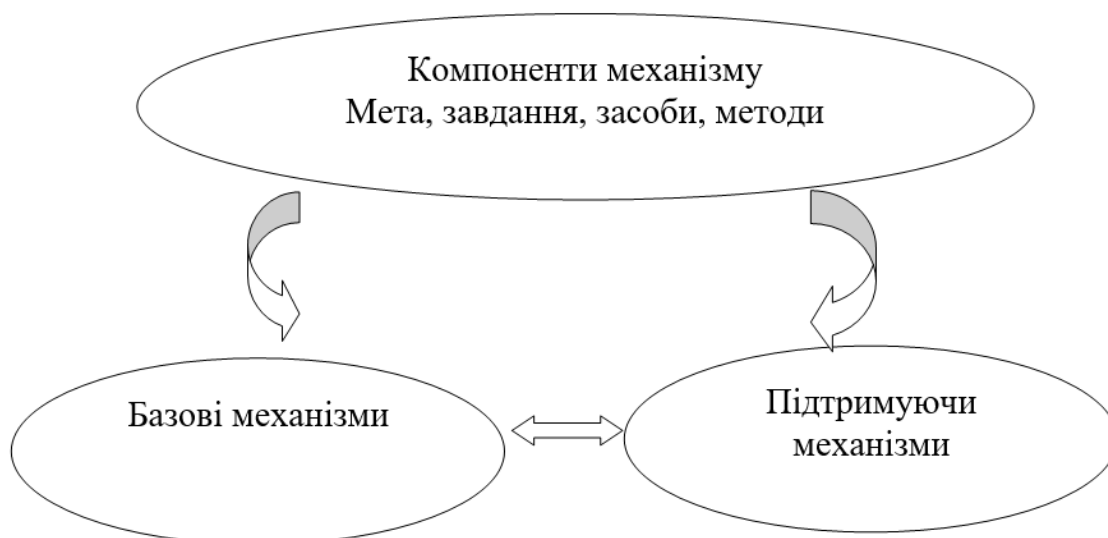


Рис. 3.1. Основні елементи механізму управління розвитком організації

Представлені на рис. 3.1 такі компоненти механізму, як засоби і методи, безпосередньо залежать від цілей розвитку організації.

Завданнями механізму формування системи управління розвитком організації визначено:

- об'єднання взаємозалежних процесів за першочерговістю здійснення (протікання), за силою впливу на розвиток, за призначенням процесу;
- регулювання взаємозв'язків усередині системи управління на основі синхронізації і оптимізації процесів, що забезпечують виконання цілей і завдань розвитку.

Керованими елементами системи виступають: операційний процес, реалізаційний процес, види ресурсів, індикатори фінансового стану промислового підприємства. В табл. 3.1 та табл. 3.2 визначено мету і завдання

базових механізмів і підтримуючих механізмів формування системи управління розвитком організації [52].

Таблиця 3.1

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

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 підприємства і управління складовими частинами 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 управління керованими елементами підсистемами управління цілей за	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 встановленій 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; реалізація контрольних заходів із забезпечення взаємодії
Механізм антикризового управління	Створення системи антикризового управління, що забезпечує стійкість організацій у сформованих умовах конкурентного зовнішнього оточення	Гармонійне поєднання і ефективна реалізація цільових орієнтирів розвитку підприємства у системі антикризового управління

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Механізм динамічної інтеграції рівнів управління (вектор управління)	Забезпечення погодженості між поточним, тактичним і стратегічним рівнем управління підприємством	Координація завдань розвитку на різних рівнях управління і їх адаптація у системі стратегічного управління розвитком
Механізм системної спрямованості діяльності (вектор системи)	Регулювання взаємодії між організаційними структурами підприємства, видами діяльності, основними процесами і головними операціями	Адаптація системи стратегічного управління розвитком у системі

В умовах невизначеності та швидкозмінності конкурентного середовища традиційні методи управління підприємством є неефективними, тому постає необхідність розробки механізму управління економічним розвитком підприємства (рис. 3.2) [39, с.32].

Здійснення процесів управління розвитком підприємства відбувається на основі використання різних методів, інструментів, методик, а також техніки і технології. Для цілей управління саме розвитком підприємства як динамічного процесу зазвичай застосовуються статистичні методи, методи факторного аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування та інші, які у поєднанні утворюють різні методики оцінки розвитку, вибору стратегії розвитку та його моделювання [54, с. 132].

При будь-якій серйозній зміні в організації існує ризик втрат. Більш того, втрати будуть обов'язково. Можуть піти люди, яким не сподобається «вітер змін», може піти частка клієнтів, які відстануть від нової політики формування цін. Може навіть кудись «зникнути» частка документації чи почне виходити з ладу доти стабільна локальна мережа. Це все нормально, і до цього потрібно бути готовим. Питання полягає в тому, як мінімізувати ці втрати, як вийти з кризи з оновленою, а не втраченою вірою у власні сили і правильність обраного шляху [55].

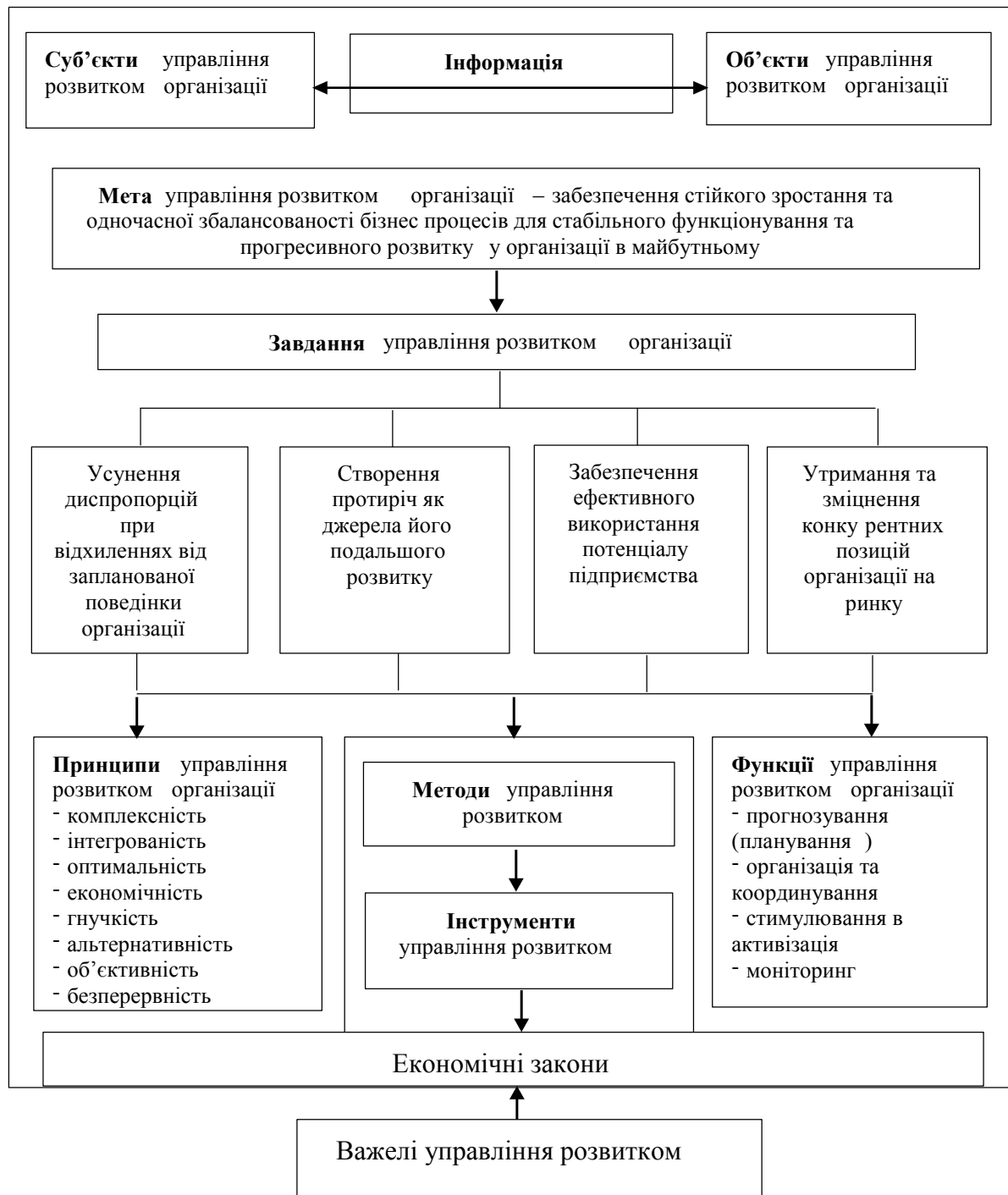


Рис. 3.2. Основні компоненти механізму управління розвитком підприємства

Це можна зробити, якщо слідувати деяким загальним правилам будь-яких серйозних змін:

- робіть все поступово;
- проводьте зміни впевнено, наполегливо і достатньо швидко;
- будьте відкриті та чесні, відчувайте зворотний зв'язок; - проведіть адаптаційні заходи.

На кожному етапі розвитку організації є свої власні ризики, характерні саме для цього етапу:

а) зародження:

- свобода слова і нетерпіння;
- випередження часу, невчасність;
- теоретизування та нездатність практичної реалізації, неможливість планомірної експансії;
- нелюбов до жорстких меж - заповідей, кодексів, правил, відсутність стабільності;
- заміна поняття моралі поняттям справедливості; - нездатність зберігати і накопичувати ресурси;

б) впорядкування:

- немає місця інакомисленню, заборона на оригінальність мислення;
- етика підмінюється ідеологією;
- продуктивність праці стимулюється вольовим натиском та напруженням ентузіазму;
- приватне підприємництво не цінується, неможливо гнучко реагувати на зміну ситуації;
- зневага до «звичайних радощів», отримання задоволення;

в) оптимізація:

- бажання змінити місце та рід занять, зневага до здоров'я;
- сухість в спілкуванні;
- боязнь відкрити свої творчі досягнення для загального огляду; - руйнування суспільних цінностей, немає відчуття єдиного цілого;

г) стабілізація:

- страхи тиску ззовні, замах на свої зручності, особисті права та внутрішню свободу;
- поверхневність переконань;
- життя в сьогоденні, не замислюючись про минуле і майбутнє;
- неповага до знань та авторитетів;

- слаба конкурентоспроможність, зупинене зростання.

Отже, цілеспрямований розвиток промислового підприємства забезпечується на основі реалізації механізмів формування системи управління розвитком із використанням комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень і дій. Запропоновано розрізняти базові і підтримуючі механізми з метою досягнення ефективної роботи системи управління розвитком.

Впровадження керівниками вищої ланки механізмів формування системи управління розвитком сприятиме своєчасній реалізації запобігливих адекватних заходів щодо зупинення розгортання дестабілізуючих тенденцій ведення господарства або їх недопущення і генерування позитивної динаміки у протіканні бізнес-процесів організації із отриманням конкурентних переваг на ринку.

### **3.2 Визначення напрямів розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища**

В сучасних умовах управління підприємством направлене не тільки на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, але і адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність формування системи управління на основі системного підходу, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик організації, а також відновлення її ефективного функціонування.

При формуванні системи управління на основі системного підходу науковці відділяють наступні принципи, а саме [56; 57]:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію

управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;

- терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до посилення кризового явища та його наслідків;

- формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;

- необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища;

- принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

- принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних зі змінами в зовнішньому середовищі;

- принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

- принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства- об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

- принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;
- кінцева орієнтація на діяльність в умовах змін зовнішнього середовища.

Можна виділити три основні етапи розвитку ситуації (кризи) в зовнішньому середовищі та особливості формування системи управління підприємством на основі системного підходу, що характерні для кожного етапу (рис.3.3) [58, с. 151].

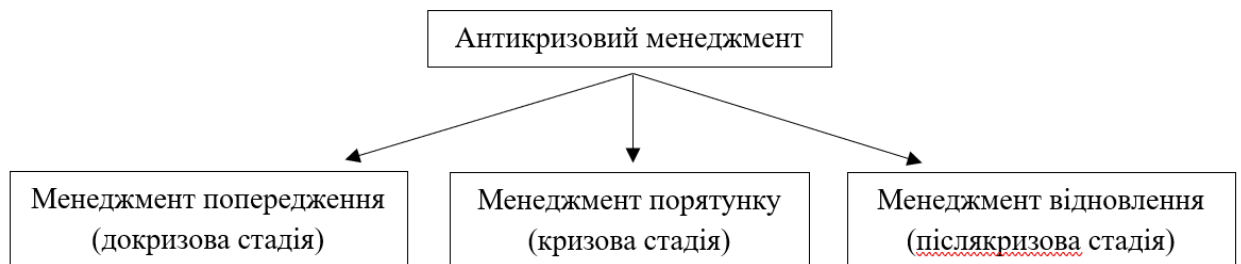


Рис. 3.3 Складові системи антикризового менеджменту

В хронології ситуації що виникає в період між попереджувальними сигналами та початком катастрофи називається «виникненням кризи». Саме в цей період треба вжити заходів, щоб уникнути (частково або повністю) потенційної ситуації. Сукупність заходів, зусиль та дій з попередження кризової ситуації є «менеджментом запобігання (попередження)» або «передкризовим менеджментом».

Шкода, заподіяна кризовою ситуацією, називається «впливом кризи», а дії, спрямовані на усунення цієї шкоди – «менеджментом порятунку».

Діяльність спрямована на відтворення докризового ходу подій або переходу на іншу стадію розвитку (в інші сфери господарювання) є третім етапом виведення організації з кризового стану та націлена на відновлення роботи усіх засобів, систем та штатного забезпечення – нормального або нового

для організації стану. Ця діяльність, що називається «менеджментом відновлення», розпочинається майже паралельно з менеджментом порятунку та може тривати досить довго – від моменту ліквідації основної загрози через судові процесів до повного відновлення (або ліквідації організації) [58, с. 153].

Підсистема управління персоналом, яка включає цілий набір відносно самостійних функціональних підсистем: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом. В умовах розробки антикризової концепції управління підприємством вона спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатних освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні; залучення широких прошарків працівників до участі в управлінні організацією [60].

Інноваційна діяльність є одним із заходів по виведенню підприємства з кризи і більшою мірою, ніж інші напрямки підприємницької діяльності, пов'язана з ризиком. Наукові дослідження, дослідно-конструкторські та технічні розробки, інноваційні, фінансові, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній меті – створення і впровадження інновацій. Сталий розвиток підприємств, як показує досвід успішних компаній, забезпечується на основі збалансованої комбінації інновацій. Система інноваційного управління повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі

позиції. Однак, для вибору тієї чи іншої стратегії антикризового інноваційного розвитку необхідно визначити як поточну міру готовності, так і майбутню ступінь ефективності освоєння підприємством нових технологій, тобто величину інноваційного потенціалу [61].

Інноваційна діяльність виступає інструментом оновлення та розвитку економіки, який згідно теорії циклів та криз органічно вписується в систему антикризового управління, яка не лише дозволяє усувати наслідки кризового стану, але й попереджувати кризові явища за умови застосування перспективних інновацій.

Підсистема управління фінансами відіграє ключову роль оскільки включає відповіді за реалізацію наступних завдань: формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень; здійснення ефективного контролю за реалізацією управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства; здійснення аналізу фінансового стану і результатів фінансової діяльності підприємства; розробка дієвої системи стимулювання реалізації ухвалених управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства; здійснення планування фінансового оздоровлення підприємства; діагностика кризових симптомів розвитку підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; забезпечення фінансової рівноваги у процесі розвитку підприємства; розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства.

Підсистема маркетингу і підсистема антикризової інвестиційної політики будуть включати комплекс оперативних та стратегічних заходів, які будуть направлені не тільки стабілізації фінансово-економічних показників, але і розвиток підприємства.

Отже, ефективна система антикризового менеджменту вирішує наступні задачі: запобігання кризового стану; використання можливостей кризової

ситуації; зменшення чи пом'якшення впливу та розміру кризи; швидка та ефективна ліквідація наслідків кризи [58, с. 153].

Вирішення кожної з виділених задач потребує прийняття адекватного кризовій ситуації рішення, коли менеджерам «...доводиться працювати в умовах обмеженого часу та невизначеної інформації...», «...ресурси та люди піддаються ризику через кризу і спричиненого нею впливу (або впливів)» [62, с. 362].

Основними обмежувальними факторами в процесі прийняття управлінського рішення за умов кризи є час, інформація та витрати (табл. 3.2) [63].

Таблиця 3.2

### Матриця управлінського рішення за умов змін в зовнішньому середовищі

Фактори обмеження	Стратегічні рішення	Тактичні рішення	Оперативні рішення
1	2	3	4
Час	Економія часу	Розгортання дій відповідно до потреб ситуації	Розміщення ресурсів у вигляді поточних запасів
			Розміщення ресурсів на випадок виникнення кризових ситуацій
		Максимально швидке досягнення точки впливу	Визначення основних процесів та пунктів, що потребують захисту, для того, щоб організація продовжувала функціонувати
			Визначення сфер та пунктів, які становлять найбільший ризик для людей та ресурсів
	Відстрочка подій	Відстрочка впливу подій	Визначення можливих шляхів для розгортання ресурсів та того, яким чином можна реорганізувати, змінити та підтримувати ці шляхи
			«Стінові» стратегії
		Відстрочка самих подій	«Обвідні» стратегій
			Встановлення перешкод та зменшення тривалості впливу джерела кризової ситуації
			Стратегії випереджувального удару

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4		
Інформація	Стратегія «сифона»	Перехоплення інформації	Використання систем громадської комунікації		
		«Всмоктування» інформації	Створення центрів прийому телефонних дзвінків		
			Індивідуальні інтерв'ю на місцях		
	Стратегія «фактидіалог»	Одержання систематизованих повідомлень	Використання послідовно структурованого підходу до передавання інформації		
		Розробка систематизованих способів реєстрації даних	Організація реєстрації даних способом «дружнім» відносно користувача		
	Витрати	Стратегія «стерильного ґрунту»	Збереження рухомих ресурсів шляхом їх переміщення із зони небезпеки в спеціальну зону	Розробка надійних стратегій евакуації	
Створення буферних зон					
Вилучення всіх ресурсів з небезпечних зон					
Стратегія «позитивного набутку»		Збалансування вигод, які необхідно отримати, та зусиль, яких необхідно докласти	Забезпечення перевищення вигод над витратами		
				Збереження ресурсів шляхом їх оптимального розміщення	Концентрація ресурсів в місцях з найнижчою ймовірністю загрози
				Концентрація ресурсів в найбільш небезпечних місцях	

Основними складовими системи управління підприємством на основі системного підходу є: предмет, завдання і цілі, процес, суб'єкт і об'єкт управління, принципи, функції та критерії оцінки ефективності антикризового управління.

Суб'єктами антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми є: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник

консалтингового підприємства, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [64].

Мета – забезпечення соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Існує 3 варіанта мети, які залежать від варіанту поведінки:

- реактивне управління, що характерне для великих фірм, які мають багаторічний досвід успішної діяльності. Для таких підприємств час- то переконливих даних виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку відбулася швидка ре- акція. В таких випадках початок реакції запізнюється відносно моменту раціонального початку дій. Саме у випадку реактивного управління фірма зазнає найбільших збитків;

- активне управління є характерним для невеликих фірм, які хоча й не приділяють достатньої уваги вивченню зовнішнього середовища та прогнозуванню, але завдяки енергійності своїх керівників реагують в момент початку раціональних дій. Як тільки надходить інформація про те, що зниження результативності не може бути наслідком нормальних коливань, керівництво підприємства вдається до необхідних дій;

- планове управління пов'язане з використанням прогнозування розвитку, структурного економічного прогнозування, сценаріїв, що безпосередньо спрямовані на ви- явлення можливих змін та потенцій- них загроз. Такі прогнози дають фірмі можливість вжити превентивні заходи ще до початку події, завдяки цьому й досягається мінімізація збитків від негативного явища. Якщо за реактивного і, в меншій мірі, активного управління, вживаються переважно оперативні превентивні дії (зниження цін на продукцію, заміна застарілого обладнання, обмеження найму робочої сили тощо), то для планового управління характерним є застосування стратегічних заходів (проникнення у нові сфери бізнесу, зміна виробничої спеціалізації фірми, її суттєва реорганізація тощо) [59].

Для кожного з наведених трьох варіантів поведінки керівництва можна виділити окрему мету антикризового управління:

- а) при реактивному управлінні метою є подолання кризи та її негативних наслідків або забезпечення проведення процедури банкрутства;
- б) при активному управлінні метою є подолання чи недопущення кризи при появі її симптомів;
- в) при плановому управлінні метою є забезпечення розвитку підприємства на основі системного підходу.

Наступний важливий елемент системи управління на основі системного підходу підприємством – завдання, які дозволяють досягнути поставленої мети. Визначаючи завдання антикризового управління, виділяють три основні його постулати:

- існуючий бізнес повинен бути ефективним;
- його потенціал має бути визначено й реалізовано;
- його слід перетворити на інший бізнес, який відповідає мінливим завданням майбутнього [59].

Таким чином, діяльність будь-яких підприємств має бути спрямована на управління на основі системного підходу, тобто здійснювати його з врахуванням змін в зовнішньому середовищі. Кожне підприємство, незалежно від галузі діяльності повинно періодично проводити самодіагностику своєї діяльності для швидкої ліквідації кризових явищ у момент їх зародження, поки наслідки не стали відчутними, тому керівництво має усвідомити місце і роль системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми.

### **3.3 Вдосконалення системи показників розвитку підприємства**

Об'єктивна оцінка ефективності діяльності підприємства має велике значення, оскільки характеризує успішність менеджменту підприємства, формує його імідж, сприяє доступу на ринки капіталу і обґрунтовує доцільність інвестицій. Рівень розвитку вітчизняних промислових підприємств

визначається готовністю до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємств, щоб забезпечити своє довгострокове успішне існування [11, с. 36].

На відміну від звичних категорій, таких як технічний, організаційний, соціальний рівень, стратегічний рівень визначається відповідним рівнем усіх підсистем підприємств у взаємозв'язку з елементами зовнішнього середовища, що підтримують та підсилюють нагромаджений потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги. В той же час стратегічний рівень підприємства являє собою готовність підприємства до встановлення ефективних зв'язків усередині та за межами підприємства, щоб забезпечити своє довгострокове успішне функціонування.

На відміну від технічного, соціального, організаційного рівня, стратегічний рівень визначається рівнем взаємозв'язків усіх підсистем підприємства з елементами зовнішнього середовища, які формують та посилюють потенціал підприємства, створюючи його конкурентні переваги.

Зокрема, високий стратегічний рівень дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію в галузі, а низький – дає підстави приймати рішення про репрофілювання і навіть про закриття підприємства [7, с. 17].

Високий рівень розвитку дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію на ринку, а низький – дає підстави приймати рішення про репрофілювання і навіть про закриття деяких вітчизняних підприємств.

Чим вищий стратегічний рівень, тим ширше поле можливостей стратегічних рішень, але водночас і тим більше вимог висувається до керівників підприємств стосовно їхньої готовності використовувати та підтримувати стратегічний рівень на належному рівні. Висока конкурентоспроможність підприємства забезпечує підприємству отримання стабільного та високого прибутку та являється запорукою його розвитку.

При цьому, підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється

планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та стану засобів самого підприємства, з внесенням відповідних коректив.

В умовах сучасного ринкового середовища підприємствам важко втримувати конкурентні позиції, так як аналогічних продуктів та послуг багато, а споживач стає все більш вибагливим.

У теперішній час, великої популярності здобули наступні стратегії: управління змінами; стратегія диференціації; стратегічні альянси; стратегія швидкої реакції; венчурні стратегії; досягнення результативності; командна робота і коучинг; синергічне управління бізнесом; системне управління бізнеспроцесами; системні інновації; підприємницька творчість; стратегія ментального айкидо; система управління взаємовідносинами з клієнтами [4].

До того ж рівень розвитку підприємств являє собою рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень та стратегії інноваційного розвитку, що враховують можливості та обмеження розвитку загалом.

Процес розвитку підприємства не повинен бути хаотичним та безсистемним, він повинен бути належним чином організований та координований. Розуміння цих аксіоматичних істин визначає доцільність визначення основних документів, які слід розробити в процесі управління підприємством.

Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві, що опинилося в стані невизначеності, є програма заходів щодо розвитку та план заходів, пов'язаних з виведенням підприємства з кризового стану.

Програма заходів щодо розвитку підприємства – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану рис. 3.4.

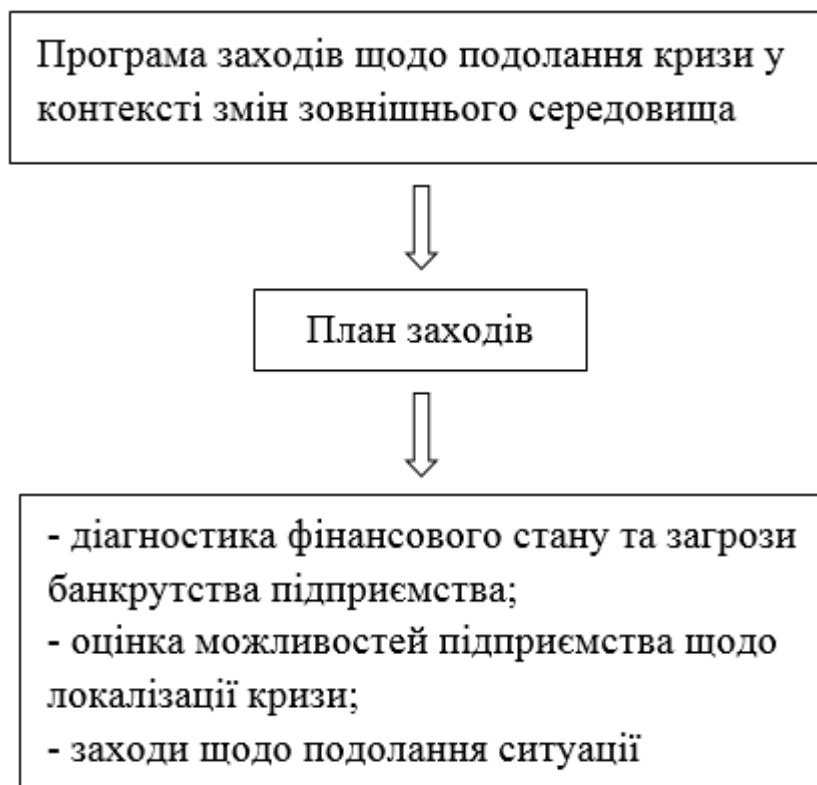


Рис.3.4 Напрями розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища

План заходів, пов'язаних з розвитком підприємства розроблюється на підставі відповідної програми й являє собою форму її конкретизації та трансформації. Має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Програма заходів та план заходів, пов'язаних із розвитком підприємства у контексті змін зовнішнього середовища, мають задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;

- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;
- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства; передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання [66].

Розробка конкретної політики управління підприємством базується на таких принципах, як:

- необхідність запобіжного управління кризовими явищами у фінансово-господарській діяльності підприємства шляхом ранньої їх діагностики та розробки превентивних заходів;
- диференційований підхід до кризових явищ (факторів виникнення, виду кризи та стадії її розвитку) залежно від рівня небезпеки для фінансового розвитку підприємства;
- своєчасне та адекватне реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства;
- першочергова реалізація внутрішніх можливостей фінансової стабілізації;
- використання при необхідності відповідних форм санації підприємства для уникнення його банкрутства [67].

Відповідно до зазначених принципів обов'язковими етапами формування і реалізації політики фінансового управління є:

- постійний моніторинг фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ;
- ідентифікація основних факторів, що зумовили кризовий стан підприємства;
- виявлення масштабів фінансової кризи;

- формування мети політики в кризових умовах;
- вибір адекватних інструментів управління і розробка комплексу заходів щодо подолання кризи;
- контроль за своєчасністю та ефективністю впроваджених заходів; внесення коректив у політику з подолання кризи з урахуванням досягнутих результатів та зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [68].

Для розвитку підприємства у контексті змін зовнішнього середовища можна використовувати універсальні інструменти: зниження витрат, стимулювання продажів, оптимізацію грошових потоків, роботу з дебіторами і реструктуризацію кредиторської заборгованості [68].

Тому необхідність обґрунтування механізму формування системи управління розвитком підприємства, безсумнівно, є важливим елементом вирішення проблем розвитку в умовах невизначеності та змінах зовнішнього середовища.

Поняття "системний підхід" наразі активно використовується не лише в наукових напрацюваннях, але і в управлінській практиці. Кожен керівник застосовує у своїй діяльності системний підхід, оскільки, середовище який оточує нас, – це сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих об'єктів. Через це, будь-яке підприємство з точки зору управління є системою.

Принципи регулювання розвитком промислових підприємств, які можна використовувати у контексті змін зовнішнього середовища.

- науковість. Керівникам і персоналу промислових підприємств необхідно спиратися на закономірності філософії і кібернетики, теорії управління і специфічні закономірності соціально-економічних систем.
- гнучкість. Різноманіття методів управління, ведення безперервного моніторингу дозволяють швидко змінювати схему розвитку промислових підприємств, співвідносити довгострокові цілі і конкретні ситуації.
- наступництво. Безперервно розвиваючись та удосконалюючись, керівники можуть використовувати як вже встановлені прийоми і методи

роботи на новому етапі розвитку компанії, так і вносити новації, що виростають із специфіки завдань стадії організаційного циклу.

– збереження системи. Ухвалення управлінських рішень до етапу діагностики потреби в змінах не повинно порушувати якісних параметрів і режиму функціонування промислових підприємств.

– зміна системи. Методологія сталого розвитку передбачає зміну якісних і кількісних параметрів функціонування промислових підприємств, завдань, методів організаційно-правових форм в залежності від умов і факторів зовнішнього і внутрішнього середовища або внутрішньої логіки розвитку.

– конкретність. Ефективність управління сталим розвитком промислових підприємств обумовлюється відповідністю умовам і факторам соціально-економічного середовища, виявленим на основі її аналізу і моніторингу.

– компетентність. Ключові рішення по розробці та реалізації програми сталого розвитку необхідно приймати за участю фахівців з конкретних проблем, крім цього управління розвитком промислових підприємств вимагає постійного пошуку нестандартних рішень і нетрадиційних підходів. У різних управлінських ситуаціях менеджерам можуть допомогти унікальні, винайдені ними методи і прийоми.

– принцип оптимальності передбачає вибір найбільш ефективного вирішення з точки зору витрат при мінімальних витратах. Це дозволяє підприємству скорочувати витрати і утримувати лідерство за вартістю. Специфікою принципу оптимальності щодо завдань сталого розвитку є орієнтація керівника і персоналу на довгострокові цілі.

– принцип системності передбачає розгляд промислових підприємств як системи, що складається з відокремлених і одночасно взаємопов'язаних елементів і процесів.

– принцип цілісності передбачає, що результат діяльності промислових підприємств в цілому відрізняється від результату, який може

бути проведений їх окремими підрозділами, тобто в ній проявляється синергетичний ефект.

Таким чином, високий рівень розвитку дозволяє вести конкурентну боротьбу за провідну позицію на ринку в умовах змін зовнішнього середовища.

### **Висновки до розділу 3**

Впровадження механізму управління розвитком підприємства – це систематичний процес застосування методів, інструментів, технологій для цілеспрямованих, керованих змін, що забезпечують перехід від поточного стану до бажаного, більш ефективного майбутнього, охоплюючи всі сфери діяльності та персонал, з метою підвищення конкурентоспроможності та життєздатності в довгостроковій перспективі. Для успішного впровадження потрібно розуміти принципи, функції та завдання управління, використовувати інструменти стратегічного контролінгу, системний підхід, а також ефективно управляти персоналом та організаційним розвитком. Ключові елементи механізму управління розвитком: Діагностика та аналіз: Оцінка поточного стану підприємства та зовнішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін. Визначення цілей та стратегії: Формулювання довгострокових цілей розвитку та розробка стратегій їх досягнення, що включає управління конкурентоспроможністю. Використання інструментів: Стратегічний контролінг: Контроль за реалізацією стратегії. Системний підхід: Розгляд підприємства як цілісної системи з взаємопов'язаними частинами. Управління змінами: Планування та реалізація всеохоплюючих змін. Управління персоналом (HR-розвиток): Розробка заходів для підвищення професійних компетенцій, мотивація, координація та контроль. Реалізація та контроль: Впровадження запланованих заходів та моніторинг їх виконання. Етапи впровадження (загальна схема): Підготовчий етап: Аналіз, постановка цілей. Етап становлення: Запуск пілотних проектів, формування культури розвитку. Етап розвитку та поглиблення: Масштабування успішних практик, постійне

вдосконалення. Етап стабілізації/подальшого зростання: Забезпечення стійкого функціонування та нових точок зростання. Успішне впровадження механізму вимагає цілеспрямованої діяльності всіх учасників, від керівництва до виконавців, та адаптації до постійних змін у середовищі, забезпечуючи незворотний рух підприємства до нових, більш якісних станів.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та розв'язано актуальне науково-практичне завдання щодо вдосконалення механізму управління розвитком підприємства на основі системного підходу в умовах високої невизначеності.

1. Поглиблено теоретико-методологічні засади дослідження категорії «розвиток підприємства» у системі сучасного менеджменту. Доведено, що розвиток підприємства не є тотожним поняттю «зростання», а являє собою незворотний процес якісних трансформацій внутрішньої структури організації, що забезпечує її перехід до більш високого ступеня життєздатності. Обґрунтовано, що механізм управління розвитком — це динамічна система, що включає сукупність методів (економічних, соціально-психологічних, адміністративних), інструментів та принципів, які дозволяють трансформувати потенціал підприємства у реальні конкурентні переваги. Визначено, що ключовою особливістю такого механізму є його орієнтація на довгострокову перспективу та здатність до самоорганізації.

2. Аргументовано доцільність застосування системного підходу як концептуальної основи управління розвитком. Встановлено, що системний підхід дозволяє розглядати підприємство не як набір автономних підрозділів, а як цілісну відкриту систему з розгалуженими внутрішніми та зовнішніми зв'язками. Такий підхід забезпечує комплексність управлінських впливів, де зміна одного параметра (наприклад, технічне переоснащення) узгоджується із можливостями фінансової системи, кваліфікацією персоналу та запитами ринку. Доведено, що системність дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли загальний результат розвитку перевищує суму результатів окремих підсистем, що є критично важливим для великих машинобудівних об'єктів.

3. Здійснено ґрунтовний аналіз організаційно-економічної діяльності АТ «МОТОР СІЧ» та оцінено рівень його розвитку. В ході дослідження виявлено,

що підприємство зберігає статус флагмана авіаційного двигунобудування, проте стикається із серйозними викликами, зумовленими воєнним станом, розривом традиційних логістичних ланцюгів та необхідністю диверсифікації ринків збуту. Аналіз динаміки основних економічних показників (доходу, собівартості, прибутковості) показав наявність резервів для оптимізації витрат. Особливу увагу приділено кадровому потенціалу: встановлено, що діяльність Відділу розвитку персоналу є базовим елементом підсистеми розвитку, оскільки забезпечує відтворення інтелектуального капіталу підприємства через систему безперервної професійної підготовки та підвищення кваліфікації.

4. Ідентифіковано детермінанти зовнішнього впливу та оцінено їхню роль у формуванні стратегії розвитку. На основі методів стратегічного аналізу (SWOT, PEST) встановлено, що розвиток вітчизняного підприємства сьогодні відбувається в умовах «ідеального шторму» — поєднання військових ризиків, дефіциту енергоресурсів та відтоку кваліфікованих кадрів. Доведено, що існуючий механізм управління на АТ «МОТОР СІЧ» потребує трансформації у бік підвищення адаптивності та гнучкості. Обґрунтовано, що стратегічний розвиток має базуватися на принципах антикризового управління, де пріоритетом стає не лише збереження активів, а й активне впровадження інновацій як засобу подолання зовнішніх загроз.

5. Сформовано та науково обґрунтовано концептуальні напрями вдосконалення механізму управління розвитком АТ «МОТОР СІЧ» на основі системної інтеграції ключових важелів управління. Запропонована модель оновленого механізму базується на синергії трьох взаємопов'язаних блоків, що забезпечують комплексну трансформацію підприємства. Економіко-технологічний блок орієнтований на форсовану цифровізацію виробничих циклів та впровадження інструментів концепції ощадливого виробництва (Lean Manufacturing), що дозволяє суттєво мінімізувати втрати ресурсів, оптимізувати собівартість продукції та підвищити її якість у відповідність до міжнародних стандартів. Організаційно-структурний блок передбачає перехід до більш гнучких моделей менеджменту через децентралізацію управлінських функцій,

що критично важливо для великого промислового гіганта в умовах війни, оскільки дозволяє радикально підвищити швидкість прийняття та реалізації рішень безпосередньо на рівні виробничих цехів та функціональних відділів. Соціально-інноваційний блок виступає фундаментом довгострокового зростання, оскільки спрямований на формування креативного корпоративного середовища, яке стимулює інтелектуальну активність працівників через систему внутрішніх інноваційних грантів та залучення молодих талановитих інженерів, забезпечуючи таким чином спадковість унікальних технологічних знань підприємства та його здатність до генерації високотехнологічних ноу-хау. Інтеграція цих блоків у єдину систему управління дозволяє створити адаптивний механізм, здатний не лише нівелювати вплив деструктивних факторів зовнішнього середовища, а й забезпечити стійкі темпи інноваційного розвитку в післявоєнний період.

6. Обґрунтовано методика оцінювання ефективності вдосконаленого механізму управління. Запропоновано використовувати інтегральний показник розвитку, який враховує не лише фінансову рентабельність, а й рівень інноваційної активності (кількість патентів, впроваджених ноу-хау), ступінь зносу основних засобів та рівень задоволеності персоналу. Доведено, що системний моніторинг цих показників дозволить керівництву АТ «МОТОР СІЧ» вчасно ідентифікувати «вузькі місця» у системі управління та вносити корективи у стратегічні плани розвитку.

7. Оцінено прогностичні результати від реалізації запропонованих заходів для АТ «МОТОР СІЧ». Розрахунки свідчать, що впровадження комплексного механізму управління розвитком дозволить забезпечити позитивну динаміку ключових техніко-економічних показників навіть у нестабільному середовищі. Прогнозується зростання продуктивності праці за рахунок автоматизації та оптимізації роботи персоналу, зниження питомих витрат на виробництво одиниці продукції та підвищення ринкової вартості підприємства. На рівні соціальної системи очікується зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури, що в сукупності створює надійний фундамент для

сталого розвитку підприємства у післявоєнний період та його успішної інтеграції у світовий авіаційний простір.

8. Сформульовано рекомендації щодо практичного застосування результатів дослідження. Запропонований механізм управління розвитком на основі системного підходу може бути використаний не лише в діяльності АТ «МОТОР СІЧ», а й іншими підприємствами високотехнологічних галузей промисловості України. Його впровадження дозволить гармонізувати внутрішні бізнес-процеси із вимогами міжнародних стандартів якості та забезпечити високу конкурентоспроможність вітчизняної продукції на глобальних ринках. Побудована в роботі логіка управління розвитком створює передумови для переходу від стратегії «виживання» до стратегії «випереджального зростання».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутко Б. О. Періодизація етапів становлення теорії національних інноваційних систем у контексті глобалізації. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-4>
2. Бутко Б. О. Бенчмаркінг євроатлантичної моделі національних інноваційних систем в контексті технологічної євроконвергенції України. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 4. С. 22–26. URL: [http://businessnavigator.ks.ua/journals/2019/53\\_2019/5.pdf](http://businessnavigator.ks.ua/journals/2019/53_2019/5.pdf)
3. Дуна Н. Г., Ярмак Т. Є. Фактори розвитку національних інноваційних систем Австрії та Німеччини. Бізнес Інформ. 2019. № 2. С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-43-47>
4. Павлович Р. Ф. Методичний підхід до формування стратегії інвестування в контексті розвитку Національної інноваційної системи. Економіка і управління. 2019. № 2. С. 41–50. DOI: 10.36919/2312-7872.2.2019.41
5. Тіпанов В. В., Ткаленко С. І. Ключові чинники формування національних інноваційних систем. Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка». 2019. № 4. С. 213–218. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-213-218>
6. Ханін І. Г., Поляков М. В., Рябоконт М. В. Концептуальні основи інжинірингових шкіл у контексті формування національної інноваційної системи в Україні. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 92–98. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/businessinform-2019-1\\_0-pages-92\\_98.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2019-1_0-pages-92_98.pdf)
7. Ханін І. Г., Білозубенко В. С. Роль освіти в національній інноваційній системі. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-95-101>
8. Дузькрятченко В. В. Механізми та системи управління розвитком виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. Вісник

Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 206. С. 55–63. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/10399/1/8.pdf>

9. Єршова О. О. Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2019. Вип. 2. С. 85–95. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2\(54\).85-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.2(54).85-95)

10. Залознава Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. Економічний простір. 2019. № 149. С. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>

11. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Механізм управління знаннями в організації в контексті її ринково орієнтованого інноваційного розвитку. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т. 3. № 1. С. 7–20. DOI: 10.15276/mdt.3.1.2019.1

12. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1994. 680 с.

13. Надтока Т. Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління / Т. Б. Надтока // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т. Б. Надтока, Г. А. Какуніна, О. В. Мартякова та ін. ; за заг. ред. О. В. Мартякової. Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с. С. 564–569.

14. Василенко В. А. Организационно–циклическая и структурнофункциональная модели развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. 2004. № 56. Т. 1. С. 100–107.

15. Куліш О. Механізм стратегічного управління гнучким економічним розвитком залізородних підприємств. Економічний аналіз. 2019. Т. 29. № 1. С. 126–132. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1660/6565656758>

16. Мармуль Л. О. Принципи та механізми управління й регулювання розвитку трудових ресурсів аграрних підприємств. Економічний вісник університету. 2019. Вип. 40. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-40-25-31>

17. Сорока А. М. Інноваційний розвиток як механізм управління конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 1. С. 97–102. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.019712

18. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с.

19. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов (авт.-сост.). 2-е изд., перераб., доп. М. : Книжный мир, 2006. 860 с.

20. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. Вісник економіки транспорту і промисловості. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 11–18.

21. Латишева О. Основні тенденції розвитку, перспективи та можливості забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств в Україні. Основні тенденції розвитку, перспективи та можливості забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств в Україні. 2017. № 1(47). С. 82–88.

22. Ляшенко В., Прокопенко Р., Якубовський М. Обґрунтування напрямів розвитку промислових регіонів України з метою структурно-технологічної модернізації. Управління економікою: теорія та практика. 2017. Т. 9. С. 3–26.

23. Сидоренко Ю. В. Методологічні аспекти оцінки стійкого розвитку підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. Т. 33. С. 137–140.

24. Ходирева О. О. Дослідження наукових підходів до аналізу розвитку промислових підприємств. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Херсон, 28-29 квіт. 2022 р. С. 41–44.

25. Ходирева О. О. Обґрунтування необхідності впровадження стратегічного контролінгу для управління розвитком підприємства. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»: Матеріали V Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., присвяч. пам'яті проф., заслуж. працівника вищ. шк. Дмитра Мусійов. Фесенка, м. Полтава, 14-15 квіт. 2022 р. С. 544–546.

26. Ходирева О. О. Теоретичні аспекти формування системи управління факторами розвитку промислового підприємства на засадах стратегічного контролінгу.

27. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2021. Т. 37. С. 88–94.

28. Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 300–305.

29. Мотор Січ. Офіційний сайт. URL: <https://motorsich.com/ukr/profile/>

30. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

31. Красноступ В.М. Готовність машинобудівних підприємств до організаційних змін. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С.

32. "Мотор Січ" в I кв.-2020 увеличила консолидированный чистый убыток на 54%. URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/658493.html>. (дата звернення 29.12.2025).

33. Мотор Січ / Велес Капітал. URL : <http://www.veles-capital.ua/ru/issuers/MSICH.html>. (дата звернення 29.12.2025).

34. About CFM / CFM. The Power of Light. URL : <https://aeronautica.online/engines/cfm-international-cfm56/> (дата звернення 29.12.2025).

35. Гуржій Н.М., Маценко А.В. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПАТ «МОТОР СІЧ» на ринку авіадвигунів. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Випуск 20.

36. Коваленко Н. М. Організаційно-економічне забезпечення ефективного використання потенціалу вітчизняного підприємства / Н. М. Коваленко, С. В. Макарова, Т. О. Аверіна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – №5.

37. Річна фінансова звітність АТ «Мотор Січ». URL: [https://motorsich.com/ukr/investors/reg\\_Inf/richnataprom\\_inform/](https://motorsich.com/ukr/investors/reg_Inf/richnataprom_inform/) (дата звернення 30.12.2025).

38. СТАТУТ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОТОР СІЧ» (двадцять друга редакція) м. Запоріжжя 2017 рік. URL: <https://surl.li/ccaipf> (дата звернення 30.12.2025).

39. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.