

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Артем МОІСЕЄНКО**

**Науковий керівник,  
к.ю.н., доцент**

**Юлія КОЛОМОЄЦЬ**

**Дніпро – 2025**

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту і маркетингу**

**Кафедра менеджменту і права**

**Освітня-професійна програма: «Менеджмент»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Ступінь вищої освіти: «Магістр»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи  
Моїсеєнку Артему Володимировичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством»,

**Науковий керівник:** доц., к.ю.н. Коломоєць Юлія Олександрівна

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – \_\_\_\_\_ 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти Товариства з додатковою відповідальністю «Перечинський ЛХК» за 2022-2024 рр., плани соціально-економічного розвитку, організаційна структура та структура управління, ключові показники фінансової і господарської діяльності, матеріали статистичної звітності підприємства, публікації науковців з теми дослідження.

**Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. 2. Аналіз діяльності та організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК». 3. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК». 4. Висновки та пропозиції.

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

Модель організаційно-економічного механізму управління підприємством

Динаміка показників результативності та ефективності діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК»

Узагальнена характеристика організаційно-економічного механізму управління

Матриця відповідальності (RACI) за основними управлінськими функціями

Дорожня карта реалізації заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління

Очікувана результативність упровадження заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	січень-лютий 2025	
3.	Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством	березень-квітень 2025	
4.	Аналіз діяльності та організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК»	травень-липень 2025	
5.	Удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК»	липень-жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

\_\_\_\_\_ (ім'я, прізвище)

Артем МОІСЕЄНКО

Керівник роботи

(підпис)

\_\_\_\_\_ (ім'я, прізвище)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 83 с., 3 рис., 22 табл., 53 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є система управління діяльністю промислового підприємства.

**Предметом дослідження** є організаційно-економічний механізм управління підприємством, його елементи, інструменти та закономірності функціонування в умовах ринкової нестабільності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством з метою підвищення результативності управлінських рішень і ефективності діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК».

**Методи дослідження**, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез; економічний та фінансовий аналіз; порівняльний аналіз; SWOT-аналіз; системний та структурно-функціональний підходи; сценарний метод.

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження організаційно-економічного механізму управління підприємством, проаналізовано стан і ефективність управлінських процесів та виявлено основні проблеми їх функціонування. На основі результатів аналізу обґрунтовано напрями удосконалення управлінської системи шляхом оптимізації процесів прийняття рішень, делегування повноважень, запровадження превентивного контролю, інтегрованого управлінського контролінгу, бюджетування та результативно орієнтованого мотиваційного механізму. Розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління, раціональне використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, КОНТРОЛІНГ, БЮДЖЕТУВАННЯ, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ

### KEY WORDS

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM, ENTERPRISE MANAGEMENT, MANAGEMENT EFFICIENCY, MANAGERIAL DECISION-MAKING, CONTROLLING, BUDGETING, MOTIVATION MECHANISM

# ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Поняття та сутність організаційно-економічного механізму управління	8
1.2. Сучасні підходи до побудови ефективних механізмів управління підприємствами	20
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ПЕРЕЧИНСЬКИЙ ЛХК»	31
2.1. Оцінка економічного стану ТДВ «Перечинський ЛХК»	31
2.2. Аналіз організаційно-управлінських процесів підприємства	39
2.3. SWOT-аналіз управлінської системи підприємства	48
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ПЕРЕЧИНСЬКИЙ ЛХК»	56
3.1. Удосконалення економічних важелів управління ТДВ «Перечинський ЛХК»	56
3.2. Впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві	67
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах функціонування промислових підприємств України проблема підвищення ефективності управління набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції, нестабільність ринкового середовища, зростання вартості ресурсів, обмеженість інвестиційних можливостей та підвищені вимоги до результативності господарської діяльності обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до формування та реалізації управлінських рішень. За цих умов ключового значення набуває удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством як системи взаємопов'язаних організаційних, економічних та мотиваційних інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку.

Проблема формування та розвитку організаційно-економічних механізмів управління достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, де досліджуються питання управлінських структур, економічних важелів, контролінгу, бюджетування, мотивації персоналу та стратегічного аналізу. Водночас значна частина наукових досліджень має узагальнений характер і не повною мірою враховує галузеву специфіку промислових підприємств, зокрема підприємств лісохімічної галузі, для яких характерними є висока матеріаломісткість виробництва, залежність від ресурсних ринків та підвищені управлінські ризики. Це зумовлює необхідність прикладних досліджень, орієнтованих на конкретні підприємства та реальні умови їх функціонування.

**Метою кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством з метою підвищення результативності управлінських рішень і ефективності діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань:**

- узагальнити теоретичні підходи до сутності та структури організаційно-економічного механізму управління підприємством;
- проаналізувати фінансово-економічні результати та особливості управлінської системи ТДВ «Перечинський ЛХК»;
- оцінити організаційні та економічні чинники, що впливають на результативність управління підприємством;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень і розподілу управлінських повноважень;
- розробити пропозиції щодо впровадження сучасних управлінських технологій, зокрема інтегрованого контролінгу, бюджетування та сценарного підходу;
- визначити очікувану результативність реалізації запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є система управління діяльністю промислового підприємства.

**Предметом дослідження** є організаційно-економічний механізм управління підприємством, його елементи, інструменти та закономірності функціонування в умовах ринкової нестабільності.

У процесі дослідження використано такі **методи наукових досліджень**: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; економічний та фінансовий аналіз – для оцінювання результатів діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для зіставлення показників у динаміці; SWOT-аналіз – для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; системний та структурно-функціональний підходи – для дослідження організаційно-економічного механізму управління; сценарний метод – для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні та розробці прикладного підходу до удосконалення організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством, який базується на поєднанні

організаційних і економічних інструментів управління та адаптований до умов функціонування підприємств лісохімічної галузі.

У межах проведеного дослідження вперше для ТДВ «Перечинський ЛХК»:

- запропоновано комплексну модель удосконалення організаційно-економічного механізму управління, що інтегрує оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, превентивний контроль і сучасні управлінські технології;

- обґрунтовано використання інтегрованого управлінського контролінгу як елемента економічного механізму управління, що забезпечує узгодження фінансових, виробничих і кадрових показників у єдиному управлінському контурі;

- розроблено сценарний підхід до аналітичного обґрунтування управлінських рішень, який базується на поєднанні результатів SWOT-аналізу зі стратегічними зонами ST–WT та орієнтований на зниження управлінських ризиків.

Отримані результати розширюють прикладні аспекти теорії управління підприємством та створюють методичну основу для практичного впровадження результативно орієнтованих управлінських рішень.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження були апробовані та оприлюднені у матеріалах 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації»

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливості використання запропонованих заходів, методичних підходів і розрахункових орієнтирів у діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК» для підвищення результативності управління, оптимізації витрат, удосконалення системи мотивації персоналу та зниження управлінських ризиків. Окремі положення роботи можуть бути використані в практиці управління аналогічних промислових підприємств.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Поняття та сутність організаційно-економічного механізму управління

Управління в діяльності підприємства доцільно розглядати як цілеспрямований вплив керівної ланки на процеси та ресурси, що забезпечують функціонування і розвиток господарюючого суб'єкта. Такий вплив здійснюється з метою досягнення визначених результатів і приведення підприємства до стану, який відповідає стратегічним і поточним цілям його розвитку. Відповідно, основним завданням управління є не лише підтримання стабільної роботи підприємства, а й «забезпечення змін у його діяльності відповідно до вимог ринку, технологічних умов та економічного середовища» [24].

Зміна стану об'єкта управління передбачає трансформацію як матеріальних елементів діяльності підприємства, так і його нематеріальних складових. Для виробничих підприємств, зокрема таких, як ТДВ «Перечинський ЛХК», це означає одночасний вплив на виробничі потужності, технологічні процеси, систему використання сировини, а також на кадровий потенціал, систему мотивації персоналу, організацію управлінських процесів і прийняття рішень. Саме поєднання матеріальних та нематеріальних змін дозволяє досягти необхідного управлінського результату.

У наукових дослідженнях управлінська діяльність часто розглядається через призму технології управління, під якою розуміють сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів і процедур, спрямованих на реалізацію основних функцій менеджменту [9]. Така технологія базується на використанні ресурсного потенціалу підприємства та організаційно-економічних умов його функціонування. У практиці

промислових підприємств технологія управління формується з урахуванням специфіки виробництва, структури управління та рівня забезпеченості ресурсами.

Ресурсний потенціал підприємства охоплює матеріальні та нематеріальні складові, які забезпечують здійснення господарської діяльності. До матеріальних ресурсів зазвичай відносять матеріально-технічну базу, сировинні ресурси та фінансові кошти, що є особливо важливими для підприємств лісохімічної галузі, де значну роль відіграють якість сировини, ефективність виробничого обладнання та стабільність фінансування. Нематеріальні ресурси, у свою чергу, включають «знання, управлінський досвід, організаційну культуру, ділову репутацію та інші чинники, які не мають матеріальної форми, але безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства» [31].

Водночас ефективне використання ресурсів неможливе без належного організаційно-економічного забезпечення. Організаційно-економічний комплекс управління формується як сукупність організаційних рішень, економічних важелів і управлінських інструментів, що створюють умови для раціональної взаємодії всіх елементів підприємства. Саме ця складова управлінської технології визначає, яким чином ресурси залучаються, розподіляються та використовуються у процесі виробничо-господарської діяльності, тому вона є ключовим об'єктом дослідження в межах даної роботи.

Розглядаючи економічні передумови функціонування підприємства, доцільно звернутися до базових положень економічної теорії, згідно з якими будь-який суб'єкт господарювання діє, виходячи з власних інтересів і потреб. У працях класиків економічної думки, зокрема А. Сміта, підкреслюється, що прагнення до отримання економічної вигоди є основним мотивом діяльності як окремої людини, так і підприємства в цілому. Саме наявність економічного інтересу формує систему стимулів і спонукає до пошуку ефективних управлінських рішень.

У практиці діяльності підприємств матеріальним відображенням економічного інтересу виступає дохід, рівень якого безпосередньо залежить від ефективності

організації управління, використання ресурсів та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТДВ «Перечинський ЛХК» це означає необхідність формування такого організаційно-економічного механізму управління, який забезпечував би узгодження інтересів власників, керівництва та персоналу з реальними можливостями підприємства і вимогами ринку.

Таким чином, економічна складова технології управління базується на врахуванні інтересів і потреб об'єкта управління, які в більшості випадків пов'язані з прагненням забезпечити належний рівень матеріального добробуту та стабільності. Для працівників підприємства це, як правило, проявляється у бажанні отримувати додатковий грошовий дохід, що дозволяє задовольняти як базові, так і більш високі за рівнем потреби. Створення відповідних умов для реалізації таких інтересів формує основу системи мотивації та стимулювання в межах підприємства [11].

На мікроекономічному рівні, тобто на рівні окремого підприємства, економічні елементи управління передбачають розробку та впровадження системи внутрішньої і зовнішньої мотивації персоналу. Така система спрямована на заохочення працівників до якісного виконання покладених на них завдань і досягнення встановлених економічних результатів. Для підприємства виробничого типу, зокрема ТДВ «Перечинський ЛХК», це має особливе значення, оскільки ефективність діяльності значною мірою залежить від узгодженості дій персоналу, менеджменту та власників у процесі досягнення спільної мети, що матеріалізується у зростанні доходів і прибутку.

Внутрішня мотивація працівників проявляється не лише через отримання заробітної плати, а й через прагнення до професійного розвитку, підвищення кваліфікації, самореалізації та визнання власної значущості в колективі. Для частини персоналу важливими є також стабільність зайнятості, можливість кар'єрного зростання та участь у розвитку підприємства. Проте на практиці внутрішньої мотивації часто виявляється недостатньо для забезпечення необхідного рівня

трудової активності, особливо в умовах рутинних або фізично складних виробничих процесів, характерних для лісохімічної галузі.

З огляду на це виникає потреба у формуванні зовнішньої мотивації, яка реалізується через систему економічного стимулювання персоналу. До такої системи належать премії, надбавки, доплати, матеріальні заохочення за досягнення результатів, а також інші фінансові важелі впливу [28]. Саме поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації дозволяє спрямувати поведінку працівників у русло досягнення цілей підприємства та забезпечити належний рівень продуктивності праці.

Отже, економічна складова управління передбачає комплексний розгляд інтересів і потреб основних стейкхолдерів підприємства, насамперед власників, керівництва та найманого персоналу. На основі такого аналізу формується система мотивації й стимулювання, яка забезпечує узгодження індивідуальних інтересів працівників із цілями розвитку підприємства в цілому. Для ТДВ «Перечинський ЛХК» це означає необхідність побудови збалансованого механізму економічного впливу, спрямованого на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Поряд з економічними складовими важливу роль у системі управління відіграють організаційні елементи. Організаційна складова управління полягає у впорядкуванні взаємовідносин між підрозділами, розподілі функцій і повноважень, а також у формуванні такої внутрішньої структури підприємства, яка забезпечує ефективну реалізацію економічних інструментів управління. Саме організаційна впорядкованість дозволяє створити умови для досягнення економічних результатів, зокрема зростання доходів і задоволення інтересів суб'єкта та об'єктів управління.

Розглянувши економічні й організаційні аспекти управлінської діяльності, доцільно перейти до узагальнення їх у межах єдиного поняття організаційно-економічного механізму управління підприємством. Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати механізм управління як певним чином сформовану сукупність

методів, прийомів і форм впливу суб'єкта управління на об'єкт, спрямованих на досягнення визначених цілей розвитку підприємства.

З метою поглиблення розуміння сутності організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємств у подальшому доцільно проаналізувати існуючі наукові підходи до його визначення, які узагальнено та систематизовано в таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Трактування сутності організаційно-економічного механізму управління**

Автор	Визначення
І. Крюкова	Економічний механізм розглядається як сукупність інструментів впливу на матеріальні інтереси суб'єктів господарювання, що включають систему ціноутворення, планування, оплату праці, фінансово-кредитні відносини, податкові інструменти, економічні стимули та санкції, а також використання економічних нормативів у процесі діяльності підприємства.
Б. Поліщук	Організаційний механізм трактується як система організаційних форм виробництва, праці та управління, що охоплює побудову організаційних структур, реалізацію функцій управління, нормування та планування, а також визначення рівня централізації та децентралізації управлінських рішень.
А. Калина	Організаційний механізм управління визначається як послідовність управлінських дій і методів, спрямованих на практичну реалізацію функцій і принципів управління в діяльності підприємства.
С. Капталан, О. Літвінов	Організаційний механізм управління розглядається як сукупність управлінських заходів, спрямованих на забезпечення взаємодії між внутрішніми елементами системи з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.
Л. Варава	Організаційно-економічний механізм визначається як комплекс методів і засобів, що забезпечують формування цілісної системи управління розвитком підприємства та результатами його діяльності.
І. Крюкова	Організаційно-економічний механізм розглядається як поєднання організаційних і економічних заходів внутрішньої та зовнішньої дії, які у взаємозв'язку впливають на економічні інтереси та рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.
К. Лебедев	Організаційно-економічний механізм управління трактується як система, що об'єднує економічні, організаційні та правові методи, за допомогою яких підприємство здійснює планування, організацію та реалізацію своєї діяльності.
Н. Мазур	Організаційно-економічний механізм розглядається як комплекс узгоджених між собою методів, засобів і прийомів, які забезпечують координацію діяльності функціональних підрозділів підприємства та сприяють досягненню прийняттого рівня ефективності.
С. Капталан, О. Літвінов	Організаційно-економічний механізм управління визначається як система управлінських дій, спрямованих на забезпечення взаємодії між елементами підприємства з метою реалізації їх економічних інтересів з урахуванням за впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проведений аналіз наукових підходів свідчить про те, що більшість дослідників розглядають організаційно-економічний механізм управління як складну систему взаємопов'язаних елементів, що поєднують економічні та організаційні інструменти впливу на діяльність підприємства. При цьому акценти в наукових визначеннях суттєво різняться залежно від предмета дослідження та галузевої специфіки.

Так, у працях, присвячених економічному механізму управління, основна увага зосереджується на системі економічних важелів, стимулів і нормативів, які безпосередньо впливають на матеріальні інтереси суб'єктів господарювання [16]. Такий підхід є особливо актуальним для промислових підприємств, зокрема для ТДВ «Перечинський ЛХК», де результати діяльності значною мірою залежать від ефективного використання фінансових, сировинних і трудових ресурсів.

Водночас автори, які досліджують організаційний механізм управління, наголошують на важливості побудови раціональної організаційної структури, чіткого розподілу функцій управління та узгодженості управлінських дій. У цьому контексті організаційний механізм розглядається як інструмент забезпечення внутрішньої впорядкованості підприємства та ефективної взаємодії між його структурними підрозділами з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Поєднання організаційних і економічних підходів відображене у визначеннях організаційно-економічного механізму управління, де він трактується як комплекс методів, засобів і важелів, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [3]. Такий підхід дозволяє розглядати механізм управління не лише як набір окремих інструментів, а як цілісну систему, орієнтовану на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням специфіки діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК», організаційно-економічний механізм управління доцільно розглядати як інтегровану систему організаційних рішень і економічних важелів, що забезпечує узгодження інтересів власників, менеджменту та персоналу, раціональне використання ресурсів і

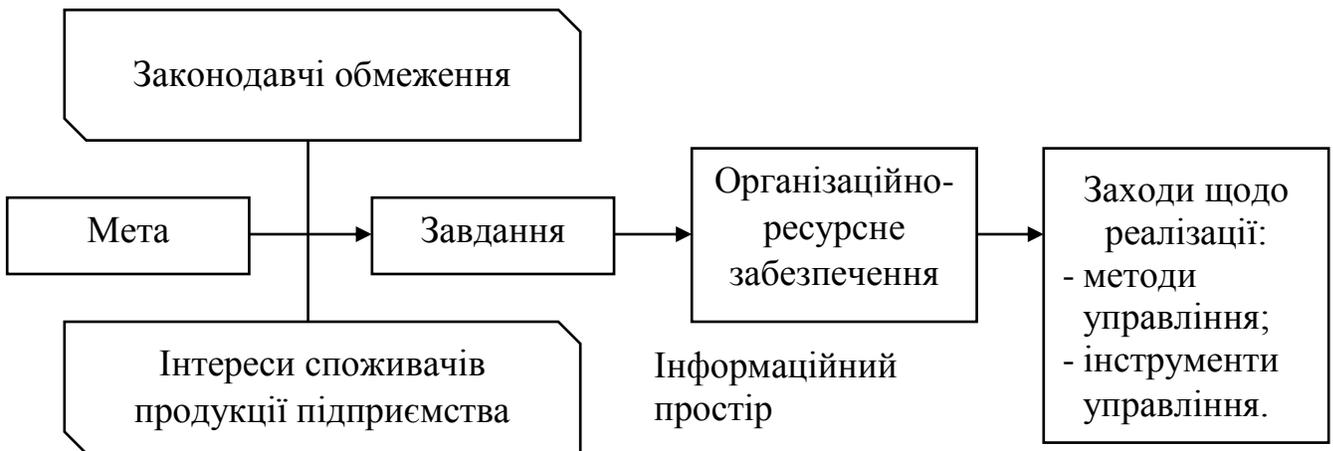
досягнення стабільних результатів виробничо-господарської діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Будь-який механізм управління формується як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію управлінських рішень у практичній діяльності підприємства. До таких елементів, як правило, належать принципи та завдання управління, методи і форми впливу на об'єкт управління, інструменти реалізації управлінських рішень, організаційна структура управління, а також інформаційні потоки й засоби їх обробки [31]. Узгоджене функціонування зазначених компонентів створює основу для ефективного управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

Формування організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством, зокрема ТДВ «Перечинський ЛХК», передбачає залучення та раціональне використання широкого кола ресурсів. До них належать матеріально-технічні ресурси, що визначають виробничі можливості підприємства, виробничо-технологічні ресурси, пов'язані з особливостями лісохімічного виробництва, фінансові ресурси, кадровий потенціал, інформаційні ресурси, а також елементи маркетингового забезпечення, які впливають на позиції підприємства на ринку та взаємодію з контрагентами.

У структурі організаційно-економічного механізму управління підприємством доцільно виокремлювати кілька ключових складових. Насамперед це інформаційне забезпечення, яке формує основу для прийняття управлінських рішень та контролю результатів діяльності. Важливу роль відіграє нормативно-правове забезпечення, що визначає правила та обмеження функціонування підприємства відповідно до чинного законодавства та галузевих стандартів [12]. Не менш значущим є ресурсне забезпечення, яке охоплює всі види ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності та реалізації управлінських рішень.

Узагальнена схема функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством, яка відображає взаємозв'язок його основних елементів і процесів, наведена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Схема функціонування організаційно-економічного механізму управління виробничим підприємством**

Організаційно-економічний механізм управління набуває особливої значущості на етапах підготовки, обґрунтування та оцінювання управлінських рішень, а також у процесі формування цілей підприємства щодо отримання, використання та розподілу прибутку. Саме в межах цього механізму визначаються найбільш доцільні шляхи досягнення поставлених цілей і здійснюється оцінка їх економічної результативності.

Для більш повного розкриття сутності організаційно-економічного механізму управління доцільно окремо розглянути його організаційну та економічну складові. Насамперед зосередимо увагу на організаційній складовій, яка відіграє ключову роль у впорядкуванні управлінських процесів і забезпеченні узгодженої роботи всіх елементів підприємства [46]. Для промислових підприємств, зокрема ТДВ «Перечинський ЛХК», ефективність організаційного механізму значною мірою

визначає здатність керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність виробничої діяльності.

Характеристика основних елементів організаційного механізму управління підприємством узагальнена та подана в таблиці 1.2

**Таблиця 1.2**

**Елементи організаційного механізму управління підприємством**

Елементи	Способи реалізації
Структурні (організаційна побудова системи управління)	Формування та вдосконалення системи органів управління підприємством; перегляд і оптимізація організаційної структури; створення або припинення діяльності структурних підрозділів, філій чи представництв; проведення внутрішнього аналізу ефективності управлінської структури.
Організація управлінських процесів	Розмежування функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами та посадовими особами; налагодження взаємодії між органами управління; координація дій учасників виробничо-господарських процесів; забезпечення узгодженості управлінських рішень; підвищення рівня прозорості та підзвітності управлінського персоналу.
Планування діяльності підприємства	Визначення стратегічних і поточних цілей розвитку; розробка та реалізація стратегії підприємства; узгодження стратегічних орієнтирів з інтересами основних зацікавлених сторін; формування програм і проектів розвитку; застосування системи показників оцінки результатів; підготовка бізнес-планів; здійснення поточного та оперативного планування.
Організаційно-адміністративні	Організація процесів підготовки, погодження та затвердження управлінських рішень; документальне оформлення управлінських дій; впровадження прийнятих рішень у практичну діяльність; здійснення контролю за їх виконанням і дотриманням встановлених вимог.
Кадрове забезпечення управління	Організація добору персоналу для всіх рівнів управління; оцінювання професійних і ділових якостей працівників; формування системи оцінки результатів роботи посадових осіб; застосування матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення ефективності праці управлінського персоналу.
Інформаційне забезпечення управління	Забезпечення збору, зберігання та обміну управлінською інформацією між підрозділами; проведення моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства; формування системи інформаційної безпеки; розробка внутрішніх правил і регламентів щодо використання службової та конфіденційної інформації.

Організаційний механізм управління підприємством охоплює сукупність елементів, які забезпечують формування, реалізацію та контроль управлінських рішень. До основних елементів такого механізму належать структурні компоненти

системи управління, процеси організації управлінської діяльності, планування, організаційно-адміністративні впливи, кадрове забезпечення та інформаційна підтримка управлінських процесів [13]. Узгоджене функціонування зазначених елементів створює передумови для ефективної реалізації економічних інструментів управління та досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Для більш повного розкриття сутності організаційно-економічного механізму управління доцільно окремо розглянути його економічну складову. Саме вона визначає напрями формування фінансових результатів підприємства, ефективність використання ресурсів та можливості досягнення запланованих економічних цілей. Для промислових підприємств, зокрема ТДВ «Перечинський ЛХК», економічна складова механізму управління має вирішальне значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень прибутковості, фінансову стійкість і конкурентні позиції на ринку.

Економічний механізм управління підприємством формується як система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію стратегічних і поточних управлінських рішень у виробничо-господарській діяльності. До основних елементів економічної складової організаційно-економічного механізму управління доцільно віднести формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, систему фінансового управління, систему управління виробничими процесами, а також механізми мотивації та стимулювання персоналу [42].

Кожен із зазначених елементів виконує окрему функцію в загальній системі управління та водночас перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими складовими. Так, стратегічні рішення визначають напрями розвитку підприємства, фінансовий менеджмент забезпечує ресурсне підґрунтя їх реалізації, виробничий менеджмент відповідає за ефективну організацію виробничих процесів, а система мотивації персоналу сприяє досягненню запланованих результатів через активізацію трудової діяльності працівників.

Характеристика основних елементів економічного механізму управління підприємством узагальнена та подана в таблиці 1.3.

У сучасних умовах конкурентні переваги промислових підприємств формуються за умови забезпечення оптимального співвідношення якості продукції та її ціни, раціонального використання всіх видів ресурсів, а також підвищення рівня надійності виконання зобов'язань перед партнерами та споживачами.

**Таблиця 1.3**

**Характеристика елементів економічного механізму управління підприємством**

Елементи	Інструменти та способи реалізації
Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства	Застосування методів стратегічного управління і довгострокового планування; розробка системи економічних показників і цільових орієнтирів (прибутковість, рівень рентабельності, ефективність інвестиційних рішень); аналіз та перевірка річної фінансової звітності; використання інструментів стратегічного й поточного контролінгу; здійснення постійного моніторингу ключових показників діяльності підприємства.
Система фінансового управління	Управління власним і залученим капіталом; формування та використання нерозподіленого прибутку; забезпечення ефективного використання активів підприємства; впровадження бюджетування як інструменту фінансового планування; аналіз ситуації на фінансових ринках; перерозподіл фінансових ресурсів між напрямками діяльності з урахуванням пріоритетів розвитку.
Система управління виробничими процесами	Формування узгодженого виробничо-технологічного ланцюга; раціональне використання сировини, матеріалів та обладнання; освоєння нових видів продукції лісохімічного виробництва; активізація інноваційної діяльності; оперативне регулювання виробничих процесів; управління якістю продукції; контроль за виконанням виробничих планів і завдань.
Мотивація та стимулювання персоналу	Використання матеріальних і нематеріальних методів заохочення управлінського та виробничого персоналу; запровадження системи преміювання та участі працівників у результатах діяльності підприємства; реалізація програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку; застосування додаткових грошових виплат; використання нематеріальних форм стимулювання (подяки, визнання); забезпечення соціальних гарантій, зокрема медичного обслуговування, страхування, компенсації транспортних витрат та організації харчування.

Для підприємств лісохімічної галузі важливим чинником конкурентоспроможності є стабільність виробничих процесів, дотримання стандартів якості та здатність оперативно реагувати на потреби ринку. Використання

сучасних механізмів управління створює передумови для досягнення очікуваних результатів як для споживачів продукції, так і для інших зацікавлених сторін.

Аналіз організаційних та економічних складових механізму управління дозволяє стверджувати, що ключовою метою діяльності підприємства є отримання прибутку та забезпечення економічних інтересів власників капіталу. Водночас досягнення цієї мети можливе лише за умови ефективної організації управлінських процесів, узгодження інтересів персоналу, менеджменту та інших стейкхолдерів, а також раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства.

Узагальнена модель організаційно-економічного механізму управління підприємством подана на рисунку 1.2.



## **Рис. 1.2. Узагальнена модель організаційно-економічного механізму управління підприємством**

З метою узагальнення теоретичних положень щодо сутності та структури організаційно-економічного механізму управління підприємством доцільно подати його у вигляді узагальненої схеми. Такий підхід дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між цілями діяльності підприємства, організаційною та економічною складовими управління, а також результатами їх функціонування. Наведена на рисунку схема свідчить, що організаційно-економічний механізм управління підприємством є цілісною системою, яка формується під впливом зовнішнього середовища та орієнтується на досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності [8]. Взаємодія організаційної та економічної складових забезпечує узгодженість управлінських рішень і створює умови для ефективного функціонування підприємства.

Схема також показує, що результати діяльності підприємства залежать не від окремих управлінських інструментів, а від їх інтегрованого застосування в межах єдиного організаційно-економічного механізму. Це підтверджує доцільність використання комплексного підходу до управління підприємством з метою підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством спрямований на вибір обґрунтованої стратегії розвитку, формування умов для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та удосконалення внутрішніх процесів. Його функціонування базується на узгодженні інтересів усіх учасників економічних відносин і створенні таких управлінських рішень, які забезпечують стабільний розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

## **1.2. Сучасні підходи до побудови ефективних механізмів управління підприємствами**

У процесі розвитку теорії та практики менеджменту підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством зазнавали постійних змін і доповнень. Це зумовлено ускладненням умов господарювання, зростанням конкуренції, розвитком технологій та підвищенням ролі управлінських рішень у забезпеченні результативності діяльності підприємств.

Класичні підходи до управління підприємством ґрунтувалися передусім на жорсткій ієрархії, чіткому розподілі функцій і централізованому прийнятті рішень. У межах таких підходів організаційно-економічний механізм управління розглядався як система адміністративних і економічних важелів, спрямованих на досягнення виробничих показників і забезпечення контролю за діяльністю персоналу. Основна увага приділялася плануванню, нормуванню, контролю та матеріальному стимулюванню [29].

Водночас сучасні умови функціонування підприємств вимагають більш гнучких та адаптивних підходів до управління. У сучасних моделях організаційно-економічний механізм управління розглядається як динамічна система, що поєднує організаційні, економічні, інформаційні та мотиваційні інструменти. Значна увага приділяється стратегічному управлінню, орієнтації на довгостроковий розвиток, узгодженню інтересів різних груп стейкхолдерів і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Для промислових підприємств застосування сучасних підходів до формування організаційно-економічного механізму управління є особливо важливим, оскільки дозволяє поєднати вимоги стабільності виробничих процесів із необхідністю адаптації до змін ринкового середовища [7]. У таких умовах управління набуває комплексного характеру, а ефективність механізму визначається здатністю підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни.

З метою узагальнення відмінностей між класичними та сучасними підходами до формування організаційно-економічного механізму управління доцільно порівняти їх основні характеристики (табл. 1.4).

Наведені в таблиці 1.4 дані свідчать про суттєві відмінності між класичними та сучасними підходами до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Якщо класичні підходи орієнтовані переважно на виконання планових показників і жорстке адміністративне управління, то сучасні підходи спрямовані на досягнення стратегічних цілей та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

**Таблиця 1.4**

**Порівняльна характеристика класичних і сучасних підходів до формування організаційно-економічного механізму управління**

Ознака порівняння	Класичні підходи	Сучасні підходи
Орієнтація управління	Виконання планових показників	Досягнення стратегічних цілей розвитку
Характер управлінських рішень	Централізований	Гнучкий, із делегуванням повноважень
Роль персоналу	Виконавець управлінських рішень	Активний учасник процесу управління
Інструменти впливу	Адміністративні та економічні	Організаційні, економічні, мотиваційні, інформаційні
Реакція на зміни середовища	Повільна	Адаптивна та проактивна
Фокус управління	Поточна діяльність	Довгостроковий розвиток

Аналіз також показує, що в сучасних умовах зростає роль персоналу як активного учасника управлінських процесів, а система управління стає більш гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Це є особливо важливим для промислових підприємств, зокрема ТДВ «Перечинський ЛХК», діяльність яких потребує поєднання стабільності виробництва з оперативним реагуванням на ринкові виклики.

Отримані результати порівняння класичних і сучасних підходів до формування організаційно-економічного механізму управління свідчать про необхідність

використання таких управлінських підходів, які дозволяють поєднувати цілісність системи управління з її гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому в сучасній теорії та практиці менеджменту все більшого поширення набувають системний, процесний та стратегічний підходи до управління підприємством.

Застосування зазначених підходів дає змогу розглядати підприємство не лише як сукупність окремих підрозділів, а як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення стратегічних і поточних цілей. Для промислових підприємств це створює передумови для підвищення узгодженості управлінських рішень, ефективнішого використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку в умовах ринкової нестабільності.

У сучасних умовах господарювання ефективно управління підприємством неможливе без поєднання організаційних та економічних інструментів у межах єдиного організаційно-економічного механізму. Їх відокремлене використання не дозволяє досягти належного рівня узгодженості управлінських рішень, оскільки організаційні заходи без економічного обґрунтування втрачають практичну результативність, а економічні інструменти без відповідної організаційної підтримки не забезпечують очікуваного ефекту [6].

Інтеграція організаційних та економічних інструментів управління передбачає узгодження управлінських функцій, ресурсного забезпечення, мотиваційних механізмів і системи контролю результатів діяльності. У сучасних моделях управління така інтеграція спрямована на забезпечення цілісного впливу на всі ключові аспекти діяльності підприємства – від формування стратегічних цілей до їх реалізації у виробничо-господарських процесах.

Для промислових підприємств, зокрема ТДВ «Перечинський ЛХК», інтегрований підхід до управління є особливо важливим, оскільки виробнича діяльність пов'язана з використанням значних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. У таких умовах організаційні рішення щодо структури управління,

розподілу повноважень і координації підрозділів мають безпосередньо узгоджуватися з економічними інструментами планування, бюджетування, мотивації та контролю.

Сучасні моделі управління орієнтовані на формування єдиного управлінського простору, у межах якого організаційні та економічні інструменти взаємодіють і доповнюють один одного. Це дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість управлінських рішень і створити умови для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Для узагальнення основних напрямів інтеграції організаційних та економічних інструментів у сучасних моделях управління доцільно подати їх характеристику у вигляді таблиці 1.5.

**Таблиця 1.5**

**Інтеграція організаційних та економічних інструментів у сучасних моделях управління підприємством**

Сфера управління	Організаційні інструменти	Економічні інструменти	Очікуваний результат
Стратегічне управління	Формування місії та цілей; побудова організаційної структури управління; розподіл відповідальності	Стратегічне планування; оцінка ефективності стратегічних рішень; аналіз витрат і результатів	Узгодженість стратегічних цілей і ресурсних можливостей підприємства
Планування та контроль	Регламентация управлінських процесів; встановлення процедур контролю	Бюджетування; фінансовий контроль; контролінг	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень і фінансової дисципліни
Управління виробничими процесами	Координація діяльності підрозділів; організація виробничих процесів	Оптимізація витрат; управління собівартістю; аналіз ефективності використання ресурсів	Підвищення продуктивності та зниження виробничих витрат
Управління персоналом	Формування кадрової політики; організація праці; оцінка діяльності персоналу	Система оплати праці; преміювання; матеріальне стимулювання	Зростання мотивації персоналу та результативності праці
Інформаційне забезпечення	Регламентация інформаційних потоків; забезпечення взаємодії підрозділів	Оцінка економічних показників; аналітична підтримка управлінських рішень	Підвищення якості управлінської інформації та прозорості управління

Дані таблиці 1.5 свідчать, що інтеграція організаційних та економічних інструментів управління забезпечує комплексний вплив на діяльність підприємства та сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Поєднання організаційних заходів із відповідними економічними інструментами дозволяє досягти узгодженості між цілями розвитку підприємства та наявними ресурсами. Така інтеграція створює передумови для стабільного функціонування, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Сучасні моделі управління підприємством формуються з урахуванням загальних принципів менеджменту, однак їх практичне застосування потребує адаптації до конкретних умов діяльності. Для промислових підприємств така адаптація є особливо важливою, оскільки їх функціонування пов'язане з використанням значних виробничих потужностей, складних технологічних процесів, високою матеріаломісткістю продукції та підвищеними вимогами до якості й безпеки виробництва [11].

Адаптація сучасних моделей управління передбачає врахування галузевої специфіки, масштабів діяльності підприємства, рівня технічного оснащення, кадрового потенціалу та умов зовнішнього середовища. У промисловості ефективність управління значною мірою залежить від здатності поєднати стратегічні управлінські рішення з особливостями виробничо-технологічних процесів і ресурсного забезпечення. Саме тому універсальні управлінські моделі потребують коригування з урахуванням реальних можливостей і обмежень підприємства.

Для підприємств лісохімічної галузі, зокрема ТДВ «Перечинський ЛХК», адаптація сучасних моделей управління полягає у поєднанні стратегічного планування з процесним управлінням виробництвом, системною координацією підрозділів і використанням економічних важелів впливу [37]. Важливим аспектом є забезпечення узгодженості між організаційною структурою управління та економічними інструментами, такими як планування витрат, бюджетування, мотивація персоналу та контроль результатів діяльності.

Крім того, адаптація сучасних моделей управління потребує врахування нестабільності зовнішнього середовища, коливань попиту, змін у нормативно-правовому регулюванні та зростання вимог з боку споживачів і партнерів. У таких умовах управлінська система промислового підприємства має бути достатньо гнучкою, щоб забезпечувати оперативне реагування на зміни та водночас зберігати стабільність основних виробничих процесів.

Таким чином, адаптація сучасних моделей управління до умов діяльності промислових підприємств передбачає не механічне запозичення управлінських підходів, а їх цілеспрямоване поєднання та коригування з урахуванням галузевих, технологічних і організаційно-економічних особливостей підприємства. Це створює передумови для підвищення ефективності управління, забезпечення прибутковості та сталого розвитку підприємства.

З метою узагальнення основних напрямів адаптації сучасних моделей управління до умов діяльності промислових підприємств доцільно подати їх характеристику в таблиці 1.6.

**Таблиця 1.6**

**Напрями адаптації сучасних моделей управління до умов діяльності промислових підприємств**

Напрямок адаптації	Зміст адаптації	Очікуваний результат
Стратегічне управління	Урахування галузевих особливостей та ресурсних можливостей підприємства при формуванні стратегії розвитку	Реалістичність стратегічних цілей і підвищення керованості розвитку
Організаційна структура	Коригування структури управління відповідно до виробничих процесів і масштабів діяльності	Підвищення узгодженості управлінських рішень
Управління виробництвом	Поєднання процесного підходу з технологічними особливостями виробництва	Зростання ефективності використання ресурсів
Фінансово-економічне управління	Адаптація системи планування, бюджетування та контролю до реальних фінансових можливостей	Підвищення фінансової стійкості підприємства
Управління персоналом	Узгодження системи мотивації з умовами праці та результатами діяльності	Зростання продуктивності праці та мотивації персоналу

Наведені в таблиці 1.6 напрями адаптації сучасних моделей управління свідчать, що ефективність управлінської діяльності промислового підприємства значною мірою залежить від урахування його галузевих, технологічних та організаційно-економічних особливостей. Адаптація стратегічних, організаційних, виробничих і фінансових інструментів управління дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень із реальними можливостями підприємства.

Аналіз також показує, що комплексний підхід до адаптації сучасних моделей управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зростанню фінансової стійкості та мотивації персоналу. Для промислових підприємств це створює передумови для стабільного функціонування, досягнення запланованих результатів і забезпечення сталого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища [48].

Ефективність управління підприємством формується під впливом сукупності факторів, які визначають якість управлінських рішень, рівень їх реалізації та здатність підприємства досягати поставлених цілей. У сучасних умовах ці фактори мають різну природу та силу впливу, а їх урахування є необхідною умовою побудови результативного організаційно-економічного механізму управління.

У наукових дослідженнях фактори впливу на ефективність управління зазвичай поділяють на внутрішні та зовнішні. Такий підхід дозволяє систематизувати чинники, що залежать від самого підприємства, і ті, які формуються поза межами його діяльності, але суттєво впливають на управлінські процеси.

Внутрішні фактори пов'язані з особливостями організації управління на підприємстві, рівнем розвитку його ресурсного потенціалу та якістю управлінських рішень. До них належать організаційна структура управління, система планування і контролю, кадровий потенціал, рівень мотивації персоналу, інформаційне забезпечення, а також ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів. Саме ці фактори перебувають у сфері безпосереднього впливу керівництва підприємства та можуть бути змінені або вдосконалені в процесі управління.

Зовнішні фактори формуються під впливом середовища функціонування підприємства та, як правило, не залежать від волі його керівництва. Вони включають стан ринку, рівень конкуренції, економічну ситуацію в країні, зміни у законодавстві, податковій та митній політиці, розвиток технологій, а також вимоги споживачів і партнерів. Вплив зовнішніх факторів зумовлює необхідність адаптації управлінських рішень і підвищення гнучкості системи управління підприємством.

Для промислових підприємств значну роль відіграють також галузеві фактори, пов'язані з технологічними особливостями виробництва, сировинною базою, вимогами до якості продукції та екологічними обмеженнями. Їх урахування є важливим для забезпечення стабільності виробничих процесів і досягнення економічної ефективності діяльності.

З метою узагальнення основних факторів, що впливають на ефективність управління підприємством, доцільно подати їх систематизацію у таблиці 1.7.

**Таблиця 1.7**

**Фактори впливу на ефективність управління підприємством**

Група факторів	Зміст факторів	Характер впливу
Внутрішні організаційні	Організаційна структура управління, розподіл повноважень, система планування та контролю	Визначають узгодженість управлінських рішень і швидкість їх реалізації
Внутрішні економічні	Фінансовий стан, рівень витрат, ефективність використання ресурсів	Впливають на прибутковість і фінансову стійкість підприємства
Кадрові	Кваліфікація персоналу, система мотивації, рівень управлінських компетенцій	Формують якість управління та результативність праці
Інформаційні	Якість управлінської інформації, інформаційні системи, швидкість обміну даними	Забезпечують обґрунтованість управлінських рішень
Зовнішні економічні	Стан ринку, рівень конкуренції, платоспроможність споживачів	Визначають умови функціонування підприємства
Зовнішні інституційні	Законодавство, податкова політика, державне регулювання	Формують правові та економічні межі управління
Галузеві	Технологічні особливості виробництва, сировинна база, екологічні вимоги	Впливають на організацію виробничих процесів і управління ними

Дані таблиці 1.7 свідчать, що ефективність управління підприємством визначається комплексним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які перебувають у тісному взаємозв'язку. Найбільш керованими є внутрішні організаційні, економічні та кадрові фактори, удосконалення яких дозволяє підвищити результативність управлінських рішень.

Водночас зовнішні та галузеві фактори потребують постійного моніторингу та адаптації системи управління до змін умов господарювання. Для промислових підприємств урахування сукупності зазначених факторів є важливою передумовою підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку.

### **Висновки до розділу 1**

1. Узагальнено теоретичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством та визначено його змістовні характеристики як цілісної системи управлінського впливу. Обґрунтовано, що управління на підприємстві доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність керівної ланки, спрямовану на зміну стану об'єкта управління з урахуванням стратегічних і поточних цілей розвитку, а також вимог ринкового та технологічного середовища.

2. Установлено, що результативність управлінських впливів забезпечується поєднанням матеріальних і нематеріальних змін у діяльності підприємства: оновленням виробничих потужностей і технологій, раціональним використанням ресурсів, а також розвитком кадрового потенціалу, інформаційної підтримки та управлінських процедур. Для промислових підприємств це означає необхідність одночасного вдосконалення виробничо-технологічних процесів і організаційної складової управління, що формує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

3. На підставі аналізу наукових підходів показано, що організаційно-економічний механізм управління трактується дослідниками як комплекс

взаємопов'язаних організаційних та економічних інструментів, спрямованих на досягнення цілей підприємства, узгодження інтересів стейкхолдерів і забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності. Доведено, що в умовах промислового виробництва найбільш доцільним є розгляд механізму управління як інтегрованої системи рішень і важелів, що забезпечує узгоджене залучення, розподіл і використання ресурсів, а також формування мотивації та стимулювання персоналу.

4. У розділі обґрунтовано структурну побудову механізму управління через виокремлення організаційної та економічної складових. Встановлено, що організаційний механізм охоплює елементи структурної побудови управління, організації управлінських процесів, планування, адміністративного супроводу рішень, кадрового та інформаційного забезпечення, тоді як економічна складова зосереджена на стратегічних орієнтирах розвитку, фінансовому управлінні, управлінні виробничими процесами та системі мотивації і стимулювання персоналу. Узагальнення взаємозв'язків між складовими механізму відображено в схемах і таблицях, що підсилює комплексність теоретичного обґрунтування.

5. Встановлено, що ефективність управління формується під впливом комплексу факторів, які доцільно групувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори (організаційні, економічні, кадрові, інформаційні) є більш керованими та можуть бути предметом цілеспрямованих змін у межах механізму управління. Зовнішні фактори (економічні, інституційні, галузеві) потребують постійного моніторингу й адаптації управлінської системи до змін середовища. Для промислових підприємств лісохімічної галузі важливими є також технологічні та ресурсні обмеження, вимоги до якості продукції та стабільності виробничих процесів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ПЕРЕЧИНСЬКИЙ ЛХК»

#### 2.1. Оцінка економічного стану ТДВ «Перечинський ЛХК»

Товариство з додатковою відповідальністю «Перечинський лісохімічний комбінат» (скорочено ТДВ «Перечинський ЛХК») є одним із провідних підприємств лісохімічної галузі України, яке зосереджує свою діяльність на промисловому виробництві деревно-вугільної продукції та супутніх товарів. Компанія зареєстрована як юридична особа з формою власності «товариство з додатковою відповідальністю» та має код ЄДРПОУ 00274105. Її реєстрація відбулася 08.09.2004 р., а юридична адреса знаходиться в місті Перечин Закарпатської області. Загальний розмір статутного капіталу підприємства становить понад 20 млн грн. та підтверджує його економічну спроможність оперувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Підприємство спеціалізується на виробництві деревного вугілля та продукції лісохімічного характеру, які використовуються в різних галузях промисловості та споживчого ринку. Продукція комбінату, за даними офіційних джерел, відповідає вимогам відповідних міжнародних стандартів та поставляється як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. Сировиною для виробництва служить 100 % тверда деревина українського походження, що забезпечує екологічність продукції та відповідає вимогам якості. Автоматизовані технологічні лінії та ретельний контроль параметрів виготовлення дозволяють досягати стабільної якості продукції, зокрема низького вмісту золи та високого вмісту нелеткого вуглецю.

Окремою особливістю діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК» є його широке експортоорієнтоване спрямування. Продукція підприємства представлена на полицях відомих міжнародних торговельних мереж, зокрема LIDL, Kaufland,

Carrefour, EDEKA та TESCO, що свідчить про її конкурентоспроможність та відповідність суворим європейським вимогам. Компанія також співпрацює з великими європейськими виробниками активованого вугілля та іншими промисловими партнерами, що підтверджує її стабільну позицію на зовнішніх ринках.

Управлінська політика комбінату включає дотримання міжнародних стандартів якості та соціальної відповідальності. Підприємство успішно пройшло сертифікацію за стандартом ISO 9001:2015, що відображає його прагнення до підтримки системи менеджменту якості на сучасному рівні, а також має відповідність положенням BSCI, що підтверджує соціальну відповідальність виробництва та дотримання норм у сфері праці і соціальних відносин. Крім того, комбінат впроваджує принципи екологічного менеджменту та прагне до дотримання міжнародних екологічних стандартів у виробничих процесах.

Діяльність ТДВ «Перечинський ЛХК» охоплює не лише основне виробництво деревно-вугільної продукції, а й супутні види діяльності, що пов'язані з обробкою деревини, торгівлею сировиною та готовою продукцією, транспортними послугами та експлуатацією нерухомого майна. Такий широкий спектр пов'язаних діяльностей дозволяє зменшувати ризики виробничих циклів та підсилювати економічну стійкість підприємства, а також створює передумови для подальшої диверсифікації бізнес-процесів.

Загалом ТДВ «Перечинський ЛХК» можна охарактеризувати як підприємство з розвиненою виробничою інфраструктурою, стабільною технологічною платформою, орієнтованою на дотримання європейських стандартів якості, та усталеною позицією на ринках України й Європи. Це зумовлює необхідність побудови організаційно-економічного механізму управління, що базується на комбінуванні організаційних рішень та економічних важелів впливу для забезпечення подальшої ефективної діяльності та розвитку підприємства.

Наведена організаційно-економічна характеристика ТДВ «Перечинський ЛХК» дозволяє окреслити загальні умови функціонування підприємства, його виробничу спрямованість, ринкову орієнтацію та особливості управління. Водночас комплексна оцінка діяльності підприємства неможлива без детального аналізу його ресурсного забезпечення, оскільки саме ресурси формують матеріальну та економічну основу реалізації управлінських рішень і досягнення запланованих результатів.

Ресурсне забезпечення підприємства охоплює сукупність матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, які залучаються у виробничо-господарський процес та визначають його потенціал розвитку. Для промислових підприємств, зокрема лісохімічної галузі, ефективність використання ресурсів має вирішальне значення, оскільки пов'язана з високою матеріаломісткістю виробництва, значною часткою основних засобів у структурі активів та потребою в стабільному оборотному капіталі.

У цьому контексті доцільним є проведення поетапного аналізу ресурсного забезпечення ТДВ «Перечинський ЛХК», що дозволить оцінити рівень його забезпеченості виробничими засобами, фінансовими ресурсами та персоналом, а також виявити напрями підвищення ефективності їх використання. З урахуванням логіки дослідження та структури активів підприємства, першочергову увагу доцільно приділити аналізу основних та оборотних активів, які безпосередньо забезпечують здійснення виробничих процесів і формують фінансову основу діяльності підприємства.

Таким чином, у подальшому дослідженні буде здійснено аналіз складу, структури та динаміки основних і оборотних засобів ТДВ «Перечинський ЛХК» з метою оцінки їх ролі у формуванні виробничого потенціалу підприємства та визначення ефективності їх використання.

Для оцінювання рівня ресурсного забезпечення та виробничого потенціалу підприємства доцільно проаналізувати склад і динаміку його активів. Основні та

оборотні активи формують матеріальну й фінансову базу діяльності підприємства, визначають можливості здійснення виробничих процесів, рівень фінансової стійкості та здатність до розвитку. Аналіз їх структури та змін у динаміці дозволяє виявити напрями використання ресурсів, оцінити ступінь оновлення матеріально-технічної бази та забезпеченість підприємства оборотним капіталом. У таблиці 2.1 наведено узагальнені показники, що характеризують склад, структуру та зміну обсягів основних і оборотних активів ТДВ «Перечинський ЛХК» за досліджуваній період.

**Таблиця 2.1**

**Склад та динаміка основних і оборотних активів ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				+-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	104,70	103,23	94,29	-10,41	-9,95
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	324,77	346,97	366,03	41,26	12,70
Забезпеченість працівника основними засобами, тис. грн/особу	252,3	261,3	226,1	-26,18	-10,38
Фондовіддача основних засобів на 100 грн їх вартості, грн/грн	524,5	419,5	988,3	463,78	88,42
Фондомісткість валового доходу на 100 грн, грн/грн	19,06	23,84	10,12	-8,95	-46,93
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,69	1,25	2,55	0,9	50,55
Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів	216	292	143	-72	-33,58
Рівень норми прибутку, %	-25,06	-7,36	1,38	26,44 в.п.	x

Проведений аналіз основних та оборотних активів ТДВ «Перечинський ЛХК» за 2022–2024 рр. свідчить про помітні структурні та якісні зміни у ресурсному забезпеченні підприємства. Упродовж досліджуваного періоду середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 10,41 тис. грн, або на 9,95 %, що може бути пов'язано з фізичним і моральним зносом обладнання, вибуттям окремих об'єктів або обмеженими інвестиціями в оновлення матеріально-технічної бази.

Водночас середньорічна вартість оборотних засобів демонструє стійку тенденцію до зростання. У 2024 році вона перевищила рівень 2022 року на 41,26 тис.

грн, або на 12,70 %. Це свідчить про посилення ролі оборотного капіталу в забезпеченні поточної діяльності підприємства, зокрема у фінансуванні запасів, виробничих процесів та розрахунків.

Негативною тенденцією є зниження забезпеченості працівників основними засобами, яка у 2024 році скоротилася на 10,38 % порівняно з 2022 роком. Це вказує на зменшення фондоозброєності праці та може впливати на технічні можливості персоналу у виробничому процесі.

Разом із тим ефективність використання основних засобів у 2024 році суттєво зросла. Фондовіддача збільшилася на 463,78 грн, або на 88,42 %, що свідчить про значно більший обсяг валового доходу, отриманого з кожної гривні вартості основних засобів. Відповідно фондомісткість зменшилася майже вдвічі, що є позитивною ознакою підвищення ефективності виробничої діяльності.

Аналіз показників використання оборотних активів показує покращення їх оборотності. Коефіцієнт оборотності зріс на 50,55 %, а середня тривалість одного обороту скоротилася на 72 дні. Це свідчить про прискорення обігу оборотних коштів, зниження їх відволікання з господарського обороту та більш раціональне управління поточними ресурсами.

Важливим позитивним результатом є покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Якщо у 2022–2023 рр. діяльність була збитковою, то у 2024 році підприємство досягло позитивного рівня норми прибутку (1,38 %), що свідчить про поступове відновлення прибутковості та підвищення результативності використання наявних ресурсів.

Загалом результати аналізу показують, що, попри скорочення вартості основних засобів, ТДВ «Перечинський ЛХК» у 2024 році досягло підвищення ефективності їх використання та покращення управління оборотними активами. Це створює підґрунтя для подальшого вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством та переходу до стабільнішого фінансового розвитку.

Важливим елементом ресурсного забезпечення діяльності підприємства є трудові ресурси, ефективність використання яких безпосередньо впливає на результати виробничо-господарської діяльності. Аналіз показників чисельності персоналу, витрат робочого часу, фонду оплати праці та результативності праці дає змогу оцінити стан і динаміку використання трудового потенціалу підприємства, а також визначити вплив кадрових факторів на формування доходів і фінансових результатів. У таблиці 2.2 наведено основні показники, що характеризують використання трудових ресурсів ТДВ «Перечинський ЛХК» упродовж 2022–2024 років.

Таблиця 2.2

**Показники використання трудових ресурсів та ефективності праці  
ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				+-	%
Чисельність працівників, осіб	415	395	417	2	0,48
Сукупні витрати праці, тис. люд.-год.	670,4	564,0	657,4	-13,0	-1,94
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	72344	84642	107496	35151	48,59
Валовий дохід у розрахунку на одного працівника, тис. грн	1323,4	1096,3	2234,7	911,3	68,86
Валовий дохід у розрахунку на 1 годину робочого часу, грн	819,2	767,8	1417,5	598,3	73,04
Прибуток у розрахунку на одного працівника, тис. грн	-129,7	-42,0	7,6	137,3	-105,88
Прибуток у розрахунку на 1 годину робочого часу, грн	-80,3	-29,4	4,8	85,1	-106,02
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн	14527	17857	21482	6955	47,88
Середньогодинна заробітна плата одного працівника, грн	107,9	150,1	163,5	55,6	51,54

Проведений аналіз показників використання трудових ресурсів ТДВ «Перечинський ЛХК» свідчить про відносну стабільність чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду. У 2024 році чисельність працівників становила

417 осіб, що лише на 2 особи більше порівняно з 2022 роком, або на 0,48 %. Це вказує на відсутність суттєвих структурних змін у кадровому складі підприємства.

Сукупні витрати праці у 2024 році зменшилися на 13,0 тис. людино-годин (1,94 %) порівняно з 2022 роком. Така динаміка може свідчити про більш раціональне використання робочого часу або про зміну режиму роботи та організації виробничих процесів.

Водночас спостерігається суттєве зростання загального фонду оплати праці. У 2024 році він збільшився на 35 151 тис. грн, або на 48,59 % порівняно з 2022 роком. Це зумовлено як підвищенням рівня оплати праці, так і необхідністю утримання персоналу в умовах зростання соціально-економічних викликів.

Позитивною тенденцією є істотне зростання продуктивності праці. Валовий дохід у розрахунку на одного працівника у 2024 році зріс на 68,86 %, а у розрахунку на одну годину робочого часу – на 73,04 %. Це свідчить про підвищення результативності праці персоналу та покращення ефективності використання трудових ресурсів.

Особливо показовими є зміни показників прибутковості праці. Якщо у 2022–2023 роках підприємство отримувало збиток у розрахунку як на одного працівника, так і на одну годину робочого часу, то у 2024 році зафіксовано позитивні значення цих показників. Це свідчить про подолання збитковості та перехід до більш ефективної моделі використання трудового потенціалу.

Рівень оплати праці також демонструє стійке зростання. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2024 році зросла на 47,88 %, а середньогодинна – на 51,54 % порівняно з 2022 роком. Такі зміни створюють додаткові стимули для підвищення трудової активності персоналу та сприяють зростанню мотивації працівників.

Загалом результати аналізу свідчать, що у 2024 році ТДВ «Перечинський ЛХК» досягло помітного покращення ефективності використання трудових ресурсів, що проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні рівня оплати праці та

переході до прибуткової діяльності. Це створює сприятливі передумови для подальшого вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом та підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

З метою комплексної оцінки організаційно-економічного стану та результативності діяльності підприємства доцільно узагальнити основні показники фінансових результатів, використання трудових і виробничих ресурсів, а також ефективності активів. Такий підхід дозволяє виявити загальні тенденції розвитку підприємства, оцінити зміни в рівні економічної результативності та визначити взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням і фінансовими результатами. У таблиці 2.3 наведено ключові узагальнені показники діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК» за 2022–2024 роки.

**Таблиця 2.3**

**Динаміка показників результативності та ефективності діяльності ТДВ  
«Перечинський ЛХК»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				+-	%
Валовий дохід, млн грн	549,21	433,05	931,88	382,68	69,68
Сукупні витрати виробництва, млн грн	603,02	449,62	928,70	325,69	54,01
Фінансовий результат (+прибуток/ - збиток), млн грн	-53,81	-16,58	3,18	56,99	-105,91
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	415	395	417	2	0,48
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	72344	84642	107496	35151	48,59
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	1323	1096	2235	911	68,86
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн	104,7	103,2	94,3	-10,4	-9,95
Забезпеченість працівника основними засобами, тис. грн/особу	252,3	261,3	226,1	-26,2	-10,38
Віддача основних засобів за чистим доходом (на 100 грн вартості), грн/грн	524,5	419,5	988,3	464	88,42
Рентабельність активів, %	-25,06	-7,36	1,38	26,44 в.п.	x
Рентабельність операційної діяльності, %	-8,92	-3,69	0,34	9,27 в.п.	x

Узагальнення основних показників діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК» свідчить про суттєве покращення фінансово-економічних результатів у 2024 році порівняно з 2022 роком. Валовий дохід підприємства за досліджуваний період зріс на 382,68 млн грн, або на 69,68 %, що вказує на значне розширення масштабів діяльності та активізацію виробничо-збутових процесів.

Сукупні витрати виробництва також зросли, однак темпи їх збільшення були нижчими, ніж темпи зростання доходів. Це сприяло покращенню фінансового результату діяльності підприємства. Якщо у 2022–2023 роках підприємство працювало зі збитком, то у 2024 році зафіксовано позитивний фінансовий результат у розмірі 3,18 млн грн, що свідчить про подолання збитковості та поступову стабілізацію фінансового стану.

Чисельність персоналу протягом періоду залишалася відносно стабільною, водночас загальний фонд оплати праці зріс на 48,59 %. Це супроводжувалося суттєвим підвищенням продуктивності праці одного працівника, яка у 2024 році зросла на 68,86 % порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про зростання результативності використання трудових ресурсів.

Незважаючи на зменшення середньорічної вартості основних засобів та зниження показника забезпеченості працівників основними засобами, віддача основних засобів за чистим доходом суттєво зросла. У 2024 році цей показник збільшився на 88,42 %, що вказує на підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства.

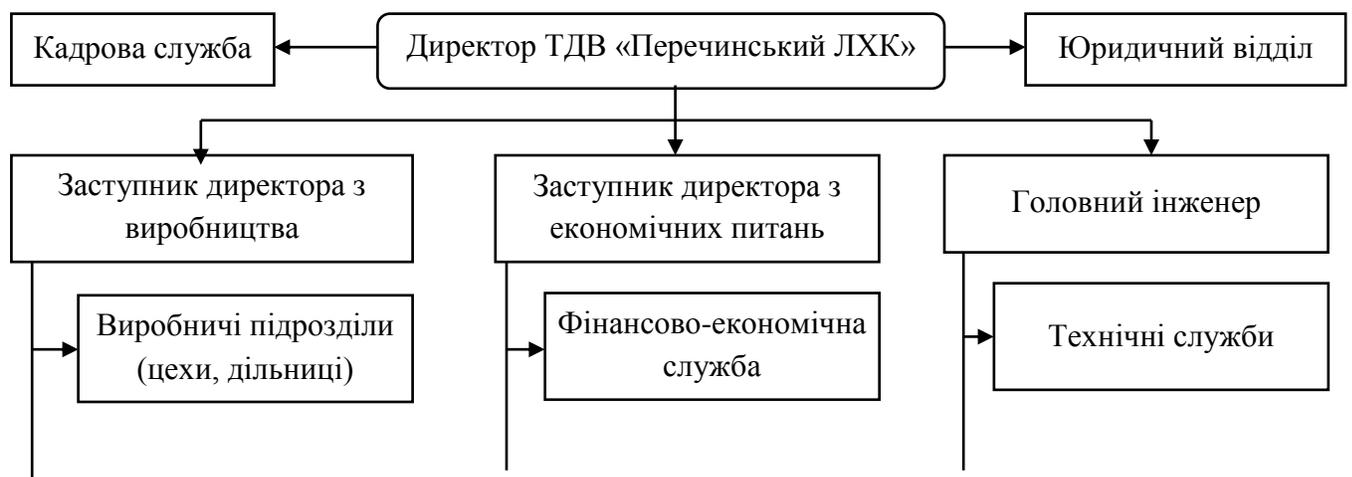
Позитивною тенденцією є також зростання показників рентабельності. Рентабельність активів і рентабельність операційної діяльності у 2024 році набули додатних значень, що підтверджує підвищення загальної ефективності господарської діяльності підприємства. Загалом результати узагальненого аналізу свідчать про те, що у 2024 році ТДВ «Перечинський ЛХК» перейшло до більш ефективної моделі

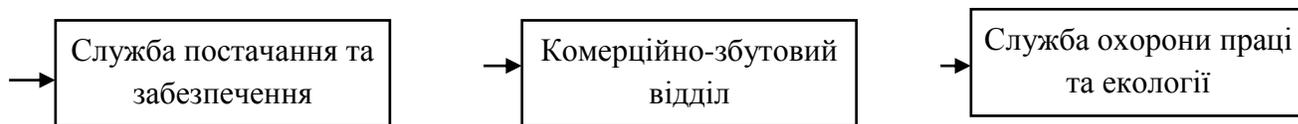
функціонування, для якої характерні зростання доходів, підвищення продуктивності праці, покращення використання активів і досягнення прибутковості.

## 2.2. Аналіз організаційно-управлінських процесів підприємства

Ефективність діяльності промислового підприємства значною мірою визначається раціональністю побудови його організаційної структури управління, чіткістю розподілу повноважень і відповідальності, а також узгодженістю взаємодії між структурними підрозділами. Для підприємств лісохімічної галузі, діяльність яких пов'язана зі складними виробничо-технологічними процесами та використанням значних обсягів ресурсів, організаційна структура управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності функціонування та досягненні запланованих результатів.

Для наочного відображення побудови системи управління та взаємозв'язків між основними структурними підрозділами підприємства доцільно подати організаційну структуру управління у вигляді схеми (рис. 2.1). Такий підхід дозволяє узагальнити інформацію про рівні управління, підпорядкованість підрозділів, а також характер розподілу управлінських функцій між ними. Організаційна структура управління ТДВ «Перечинський ЛХК» відображає особливості виробничої діяльності підприємства та сформована з урахуванням його функціональної спеціалізації.





**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Організаційна структура управління ТДВ «Перечинський ЛХК» сформована за лінійно-функціональним принципом, що є характерним для промислових підприємств із чітко вираженою виробничою спеціалізацією. Такий тип структури передбачає поєднання лінійного підпорядкування з функціональним розподілом управлінських завдань, що дозволяє забезпечити централізоване керівництво підприємством і водночас спеціалізацію управлінської діяльності за основними напрямками.

На чолі підприємства перебуває керівник, який здійснює загальне управління діяльністю, визначає стратегічні напрями розвитку, приймає ключові управлінські рішення та несе відповідальність за результати виробничо-господарської діяльності. Йому безпосередньо підпорядковуються керівники основних функціональних і виробничих підрозділів, що забезпечує вертикаль управління та оперативність у прийнятті рішень.

До функціональних підрозділів підприємства належать служби, відповідальні за виробництво, фінансово-економічну діяльність, кадрове забезпечення, матеріально-технічне постачання, збут продукції, а також за дотримання вимог охорони праці та екологічної безпеки. Кожен із зазначених підрозділів виконує визначене коло функцій відповідно до своєї спеціалізації та діє в межах встановлених повноважень.

Виробничі підрозділи підприємства зосереджені на здійсненні основної діяльності – переробці сировини та виготовленні лісохімічної продукції. Вони підпорядковуються керівництву підприємства через відповідні управлінські ланки та

тісно взаємодіють з функціональними службами, зокрема з фінансово-економічними та постачальницькими підрозділами. Така взаємодія забезпечує узгодженість виробничих планів із наявними ресурсами та фінансовими можливостями підприємства.

Аналіз розподілу повноважень і відповідальності свідчить, що управлінські функції на підприємстві чітко диференційовані за рівнями управління. Вищий рівень зосереджує стратегічні та координаційні функції, середній рівень відповідає за організацію та контроль виконання виробничих і управлінських рішень, а нижчий рівень забезпечує безпосереднє виконання виробничих завдань. Такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій і забезпечує персональну відповідальність керівників за результати діяльності підпорядкованих підрозділів.

Взаємозв'язки між структурними підрозділами ТДВ «Перечинський ЛХК» мають як вертикальний, так і горизонтальний характер. Вертикальні зв'язки забезпечують підпорядкованість і контроль, тоді як горизонтальні – координацію дій між підрозділами, що задіяні у спільних виробничо-господарських процесах. Особливо важливою є взаємодія між виробничими підрозділами та службами постачання, збуту й фінансів, оскільки від її ефективності залежить безперервність виробництва та своєчасна реалізація продукції.

Загалом організаційна структура управління ТДВ «Перечинський ЛХК» відповідає масштабам і характеру його діяльності, забезпечує керованість підприємства та створює умови для реалізації основних управлінських функцій. Водночас у сучасних умовах зростання конкуренції та ускладнення зовнішнього середовища така структура потребує постійного перегляду й адаптації з метою підвищення гнучкості управління, посилення координації між підрозділами та скорочення часу прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень є одним із ключових елементів організаційно-управлінських процесів підприємства, оскільки саме через нього реалізуються функції планування, організації, мотивації та контролю. В умовах

промислового виробництва ефективність управлінських рішень безпосередньо впливає на результати виробничо-господарської діяльності, рівень використання ресурсів і фінансову стійкість підприємства.

У ТДВ «Перечинський ЛХК» процес прийняття управлінських рішень має переважно централізований характер, що зумовлено лінійно-функціональною організаційною структурою управління. Ключові управлінські рішення стратегічного та тактичного рівня приймаються керівником підприємства за участі керівників основних функціональних підрозділів. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість рішень із загальними цілями діяльності підприємства та зберегти контроль над основними напрямками розвитку.

Стратегічні управлінські рішення стосуються визначення напрямів розвитку підприємства, обсягів виробництва, модернізації обладнання, інвестиційних заходів, кадрової політики та фінансового планування. Вони приймаються на основі аналізу результатів діяльності підприємства, фінансових показників, стану ринку та виробничих можливостей. Для лісохімічного підприємства особливе значення мають рішення, пов'язані з використанням сировинної бази, дотриманням технологічних режимів і екологічних вимог.

На тактичному рівні управлінські рішення спрямовані на організацію поточної діяльності підприємства. До них належать рішення щодо виробничих планів, розподілу ресурсів між підрозділами, забезпечення матеріально-технічного постачання, управління персоналом і контролю витрат. Такі рішення, як правило, готуються відповідними функціональними службами та погоджуються з керівництвом підприємства, що забезпечує їх відповідність встановленим цілям і ресурсним обмеженням.

Оперативні управлінські рішення приймаються на рівні керівників структурних підрозділів і стосуються безпосереднього виконання виробничих завдань. Вони пов'язані з організацією робочого часу, дотриманням технологічної дисципліни, усуненням відхилень у виробничому процесі та забезпеченням

безперервності виробництва. Такі рішення мають короткостроковий характер і приймаються з урахуванням поточної ситуації на виробничих ділянках.

Аналіз послідовності прийняття управлінських рішень свідчить, що на підприємстві переважає традиційний підхід, який включає визначення проблеми, збір інформації, підготовку варіантів рішень, їх обговорення та затвердження керівництвом. Контроль за реалізацією прийнятих рішень здійснюється через систему звітності та підпорядкованості, що дозволяє відстежувати виконання поставлених завдань.

Разом із тим процес прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від управлінського досвіду керівників і якості наявної інформації. Обмежена формалізація процедур аналізу альтернатив і оцінювання ризиків може призводити до уповільнення прийняття рішень або до недостатнього врахування зовнішніх факторів. Це особливо актуально в умовах нестабільного ринкового середовища та зростання виробничих і фінансових ризиків.

Загалом процеси прийняття управлінських рішень у ТДВ «Перечинський ЛХК» забезпечують керованість підприємства та реалізацію його поточних і стратегічних цілей. Водночас наявна система прийняття рішень потребує подальшого вдосконалення шляхом підвищення рівня аналітичного обґрунтування рішень, розширення участі функціональних підрозділів у підготовці альтернатив і впровадження більш формалізованих процедур оцінювання ефективності управлінських дій.

Ефективність процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, своєчасності надходження даних і рівня їх достовірності. Інформаційне забезпечення управлінських процесів охоплює сукупність інформаційних потоків, джерел даних, методів їх обробки та використання в процесі підготовки, прийняття й контролю виконання управлінських рішень.

У ТДВ «Перечинський ЛХК» інформаційне забезпечення управління формується на основі внутрішніх і зовнішніх інформаційних джерел. До внутрішніх належать дані бухгалтерського та управлінського обліку, виробничі звіти підрозділів, інформація про використання ресурсів, результати фінансово-господарської діяльності, кадрові показники. Зовнішні джерела включають інформацію про ринкову кон'юнктуру, ціни на сировину й енергоносії, нормативно-правові акти, вимоги контролюючих органів і умови взаємодії з контрагентами.

Інформація, що використовується в управлінських процесах, надходить до керівництва підприємства переважно у вигляді звітних і аналітичних матеріалів, підготовлених відповідними функціональними підрозділами. Такий підхід забезпечує централізований характер управління, однак водночас підвищує залежність якості управлінських рішень від повноти й оперативності подання інформації.

Аналіз інформаційного забезпечення управлінських процесів доцільно здійснити за основними етапами прийняття рішень, що дозволяє виявити сильні сторони та наявні проблеми в системі управління (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4**

**Характеристика інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень у ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Етап управлінського рішення	Основні джерела інформації	Відповідальні підрозділи	Характерні проблеми
Виявлення проблеми	Виробничі звіти, фінансова звітність, дані обліку	Керівництво, виробничі підрозділи, бухгалтерія	Несвоєчасне виявлення відхилень
Підготовка варіантів рішень	Аналітичні довідки, внутрішні розрахунки	Функціональні служби	Обмежена кількість альтернатив
Прийняття рішення	Узагальнена управлінська інформація	Директор, керівники підрозділів	Висока залежність від суб'єктивних оцінок
Реалізація рішення	Оперативні виробничі дані	Керівники підрозділів	Недостатня зворотна комунікація
Контроль виконання	Звітність про результати	Керівництво, фінансова служба	Формальний характер контролю

Наведені в таблиці дані свідчать, що інформаційне забезпечення управлінських процесів у ТДВ «Перечинський ЛХК» загалом охоплює всі основні етапи прийняття управлінських рішень і базується на використанні внутрішньої звітної інформації. Це дозволяє керівництву підприємства здійснювати контроль за поточними результатами діяльності та приймати рішення в межах наявної інформаційної бази.

Водночас аналіз показує наявність певних проблем, зокрема обмеженість альтернативних варіантів управлінських рішень, залежність від суб'єктивних оцінок керівників і недостатній рівень зворотного зв'язку під час реалізації рішень. Такі особливості можуть знижувати гнучкість системи управління та уповільнювати реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Загалом інформаційне забезпечення управлінських процесів потребує подальшого вдосконалення шляхом підвищення аналітичної складової, розширення використання прогностичної інформації та посилення контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень.

Система контролю та відповідальності є невід'ємною складовою організаційно-управлінських процесів підприємства, оскільки саме вона забезпечує зворотний зв'язок між прийнятими управлінськими рішеннями та результатами їх реалізації. Ефективний контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати результативність управлінських дій і коригувати діяльність підприємства відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У ТДВ «Перечинський ЛХК» система контролю має переважно ієрархічний характер і ґрунтується на вертикальних зв'язках підпорядкованості. Контрольні функції зосереджені на рівні керівництва підприємства та керівників структурних підрозділів, які здійснюють нагляд за виконанням виробничих, фінансових і управлінських завдань.

Контроль у системі управління підприємством реалізується на всіх етапах управлінського циклу – від планування до оцінки результатів діяльності. Основними

формами контролю є попередній контроль (під час планування та погодження рішень), поточний контроль (у процесі виконання завдань) і підсумковий контроль, що здійснюється за результатами звітного періоду. Відповідальність за результати діяльності покладається на керівників відповідних рівнів управління відповідно до розподілу повноважень.

Наведена схема свідчить, що система контролю в ТДВ «Перечинський ЛХК» побудована за класичним управлінським циклом і забезпечує формальний зворотний зв'язок між поставленими цілями та досягнутими результатами. Контрольні функції охоплюють основні етапи управління та дозволяють відстежувати виконання управлінських рішень у межах існуючої організаційної структури.

Водночас аналіз показує, що система контролю має переважно адміністративний характер і орієнтована на фіксацію результатів, а не на попередження можливих відхилень. Обмежене використання аналітичних і прогнозних інструментів знижує можливості оперативного реагування на негативні тенденції та підвищує ризик прийняття запізнілих управлінських рішень.

Розподіл відповідальності між рівнями управління загалом є чітким, однак ефективність персональної відповідальності значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та дієвості системи контролю виконання рішень. Це створює потребу в удосконаленні організаційно-економічного механізму управління шляхом посилення аналітичної складової контролю та підвищення відповідальності за кінцеві результати діяльності. Отримані результати аналізу системи контролю та відповідальності формують підґрунтя для обґрунтування напрямів удосконалення управлінських процесів у ТДВ «Перечинський ЛХК».

Для комплексного відображення особливостей управління діяльністю підприємства доцільно узагальнити результати аналізу організаційної структури, управлінських процесів, інформаційного забезпечення та системи контролю в межах єдиного організаційно-економічного механізму управління. Такий підхід дозволяє наочно показати взаємозв'язок між організаційними та економічними інструментами

управління, а також оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства. Узагальнена модель організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» подана у вигляді таблиці.

Наведена узагальнююча таблиця 2.5 свідчить, що організаційно-економічний механізм управління ТДВ «Перечинський ЛХК» є сформованим і функціональним, що підтверджується покращенням фінансових результатів і зростанням ефективності діяльності у 2024 році. Водночас механізм управління має переважно централізований і адміністративно орієнтований характер, що обмежує його гнучкість в умовах змін зовнішнього середовища.

**Таблиця 2.5**

**Узагальнена характеристика організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Складова механізму	Зміст складової	Стан на підприємстві	Управлінський ефект
Організаційна структура	Лінійно-функціональна модель управління	Централізована, стабільна	Забезпечує керованість
Процеси прийняття рішень	Стратегічні, тактичні, оперативні	Переважно централізовані	Контроль, але обмежена гнучкість
Інформаційне забезпечення	Внутрішня звітність, облік	Достатнє, але малопрогнозне	Підтримка поточних рішень
Система контролю	Адміністративний контроль	Формалізований	Виявлення відхилень постфактум
Економічні інструменти	Бюджетування, мотивація	Частково ефективні	Покращення фінрезультатів
Мотивація персоналу	Матеріальне стимулювання	Посилена у 2024 р.	Зростання продуктивності
Загальна результативність	Фінансові та виробничі показники	Покращення у 2024 р.	Перехід до прибутковості

Поєднання організаційних та економічних інструментів управління забезпечує керованість підприємства, однак потребує подальшого вдосконалення в частині аналітичного обґрунтування рішень, розвитку системи контролю та посилення зворотного зв'язку. Саме ці напрями формують основу для розробки пропозицій

щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством.

### 2.3. SWOT-аналіз управлінської системи підприємства

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити стан управлінської системи підприємства шляхом зіставлення її внутрішніх характеристик із впливом зовнішнього середовища. Застосування SWOT-аналізу у межах даного дослідження дає змогу виявити сильні та слабкі сторони організаційно-економічного механізму управління, а також визначити можливості й загрози, які впливають на ефективність управлінських процесів.

Для промислових підприємств, діяльність яких пов'язана зі складними виробничими процесами та високою залежністю від ринкових і ресурсних факторів, SWOT-аналіз управлінської системи є доцільним інструментом обґрунтування напрямів подальшого розвитку. У ТДВ «Перечинський ЛХК» управлінська система формується під впливом внутрішніх організаційних рішень, економічних інструментів і зовнішніх умов функціонування, що зумовлює необхідність її всебічної оцінки.

З метою узагальнення результатів аналізу організаційно-управлінських процесів доцільно подати SWOT-аналіз управлінської системи підприємства у вигляді таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6**

#### SWOT-аналіз управлінської системи ТДВ «Перечинський ЛХК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чітко сформована лінійно-функціональна структура управління	Високий рівень централізації управлінських рішень
Досвід керівного складу та стабільність управлінської команди	Обмежена формалізація процедур аналізу альтернатив
Наявність налагодженої системи внутрішньої	Недостатній розвиток прогнозно-аналітичних

звітності	інструментів
Узгодженість виробничих і фінансових рішень	Формальний характер контролю виконання рішень
Позитивна динаміка фінансових результатів у 2024 році	Обмежена участь середньої ланки менеджменту у прийнятті рішень
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Впровадження сучасних методів управління та контролінгу	Нестабільність ринкового середовища
Цифровізація управлінських процесів і обліку	Коливання цін на сировину та енергоносії
Підвищення ролі аналітичного обґрунтування рішень	Посилення конкуренції на ринку
Розвиток системи мотивації та відповідальності	Зміни у нормативно-правовому регулюванні
Оптимізація організаційної структури управління	Кадрові ризики та відтік кваліфікованого персоналу

Сильні сторони управлінської системи підприємства характеризують ті елементи організаційно-економічного механізму, які забезпечують стабільність діяльності та створюють конкурентні переваги. Водночас слабкі сторони відображають наявні внутрішні обмеження, що знижують гнучкість управління та стримують підвищення ефективності. Можливості та загрози формуються під впливом зовнішнього середовища та визначають потенційні напрями розвитку або ризики для управлінської системи підприємства.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що управлінська система ТДВ «Перечинський ЛХК» має достатньо сформовану організаційну основу, яка забезпечує керованість підприємства та стабільність його функціонування. Наявність чіткої структури управління, досвід керівного складу та узгодженість управлінських рішень сприяли покращенню фінансових результатів у 2024 році, що підтверджує ефективність базових елементів організаційно-економічного механізму управління.

Водночас виявлені слабкі сторони управлінської системи вказують на необхідність її подальшого вдосконалення. Надмірна централізація прийняття рішень і недостатній рівень аналітичного супроводу управлінських процесів знижують гнучкість управління та обмежують можливості оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Зовнішні можливості, зокрема впровадження сучасних управлінських інструментів, цифровізація процесів та розвиток системи мотивації персоналу, створюють передумови для підвищення ефективності управлінської системи підприємства. Реалізація цих можливостей дозволить посилити сильні сторони та нейтралізувати наявні слабкості.

Разом із тим наявність зовнішніх загроз, пов'язаних із ринковою нестабільністю, ресурсними ризиками та регуляторними змінами, зумовлює необхідність формування адаптивної та більш гнучкої системи управління. Це підтверджує доцільність переходу від переважно адміністративної моделі управління до інтегрованого організаційно-економічного механізму, орієнтованого на аналітичне обґрунтування рішень і стратегічний розвиток.

Проведений SWOT-аналіз управлінської системи ТДВ «Перечинський ЛХК» дозволив ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони організаційно-економічного механізму управління, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на діяльність підприємства. Водночас для підвищення практичної цінності результатів аналізу доцільно перейти від описової оцінки до формування конкретних стратегічних управлінських дій. З цією метою SWOT-аналіз трансформовано у матрицю стратегічних дій (SO–WO–ST–WT), яка дозволяє поєднати внутрішні характеристики управлінської системи з чинниками зовнішнього середовища та сформувані обґрунтовані напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством.

**Таблиця 2.7**

**Матриця стратегічних управлінських дій на основі SWOT-аналізу**

**ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Стратегічна зона	Характеристика поєднання	Стратегічні управлінські дії
SO-стратегії (Strengths + Opportunities)	Використання сильних сторін для реалізації можливостей	Запровадження елементів управлінського контролінгу на основі наявної звітності Розширення ролі керівників середньої ланки в ухваленні управлінських рішень Використання позитивної фінансової динаміки для

		модернізації управлінських процесів
WO-стратегії (Weaknesses + Opportunities)	Подолання слабких сторін за рахунок можливостей	Впровадження аналітичних інструментів обґрунтування управлінських рішень Часткова децентралізація управління з делегуванням повноважень Цифровізація інформаційних потоків управління
ST-стратегії (Strengths + Threats)	Використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Посилення стратегічного планування з урахуванням ринкових ризиків Підвищення прозорості контролю виконання управлінських рішень Адаптація внутрішніх регламентів до змін зовнішнього середовища
WT-стратегії (Weaknesses + Threats)	Мінімізація слабких сторін та уникнення загроз	Формування системи персональної відповідальності за управлінські рішення Впровадження превентивного контролю результатів діяльності Зниження залежності управління від суб'єктивних рішень

Матриця стратегічних дій свідчить, що управлінська система ТДВ «Перечинський ЛХК» має значний потенціал для розвитку за рахунок використання наявних сильних сторін у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища. Зокрема, стабільність організаційної структури та позитивна динаміка фінансових показників створюють передумови для впровадження сучасних управлінських інструментів без суттєвих організаційних ризиків.

Водночас слабкі сторони управлінської системи, зокрема централізований характер прийняття рішень і обмежене використання аналітичних методів, можуть бути нівельовані шляхом цифровізації управління, розвитку управлінського аналізу та делегування повноважень. Реалізація WO-стратегій дозволяє підвищити гнучкість управління та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

ST-стратегії орієнтовані на збереження керованості підприємства в умовах ринкової нестабільності. Вони передбачають використання сильних сторін управлінської системи для зменшення впливу зовнішніх загроз, зокрема через посилення стратегічного планування та внутрішнього контролю.

WT-стратегії мають превентивний характер і спрямовані на мінімізацію управлінських ризиків. Їх реалізація є особливо важливою в умовах нестабільності

та дозволяє уникнути поглиблення слабких сторін управлінської системи під впливом негативних зовнішніх факторів.

На основі сформованої матриці стратегічних дій у наступному розділі кваліфікаційної роботи доцільно обґрунтувати такі напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК»:

1. Запровадження інтегрованого управлінського контролінгу, який поєднує фінансові, виробничі та кадрові показники в єдину систему підтримки управлінських рішень.

2. Формування системи делегування управлінських повноважень, що передбачає розширення ролі керівників середньої ланки з одночасним посиленням персональної відповідальності за результати діяльності.

3. Розробка аналітичної моделі прийняття управлінських рішень, яка базується на сценарному аналізі та прогнозуванні ключових показників діяльності підприємства.

4. Впровадження системи превентивного управлінського контролю, орієнтованої не лише на фіксацію результатів, а й на попередження можливих відхилень від стратегічних цілей.

Таким чином, трансформація SWOT-аналізу у матрицю стратегічних управлінських дій дозволила перейти від загальної оцінки управлінської системи до формування конкретних напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК». Запропоновані стратегічні дії та практичні рекомендації мають прикладний характер і враховують особливості функціонування підприємства, що забезпечує їх реалістичність і доцільність впровадження.

Реалізація зазначених заходів створює передумови для підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування сучасної адаптивної моделі управління, що і буде предметом подальшого дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

## Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що ТДВ «Перечинський ЛХК» має сформовану виробничу спеціалізацію в лісохімічній галузі, орієнтацію на зовнішні ринки та дотримання стандартів якості й соціальної відповідальності, що підтримує його ринкову стійкість і формує вимоги до більш результативного управління ресурсами та процесами. Аналіз ресурсного забезпечення засвідчив наявність помітних змін у структурі активів і показниках їх використання. У 2022–2024 рр. середньорічна вартість основних засобів скоротилася, що може вказувати на вибуття частини активів або недостатні темпи оновлення матеріально-технічної бази. Водночас оборотні засоби зросли, що свідчить про посилення ролі оборотного капіталу в забезпеченні поточної діяльності. Попри зниження фондоозброєності праці, ефективність використання основних засобів у 2024 році істотно покращилася: зросла фондovіддача та зменшилась фондомісткість, що означає підвищення «віддачі» наявної матеріальної бази. Окремо важливим є прискорення оборотності оборотних активів і скорочення тривалості одного обороту, що характеризує більш раціональне управління поточними ресурсами. Зафіксовано зростання середньомісячної й середньогодинної заробітної плати, що відображає посилення матеріальної мотивації персоналу та реагування підприємства на соціально-економічні умови. Узагальнюючі показники результативності підтвердили загальну позитивну динаміку 2024 року. Валовий дохід підприємства суттєво зріс, а темпи зростання витрат були нижчими за темпи зростання доходів, що забезпечило покращення фінансового результату та перехід до прибутковості. Показники рентабельності активів та операційної діяльності набули додатних значень, що є важливою ознакою стабілізації економічного стану та підвищення ефективності використання ресурсів. Отже, у 2024 році підприємство продемонструвало більш ефективну модель функціонування, де посилення результативності супроводжується

прискоренням оборотності, зростанням продуктивності праці та підвищенням віддачі активів.

2. У блоці аналізу організаційно-управлінських процесів встановлено, що система управління ТДВ «Перечинський ЛХК» базується на лінійно-функціональній структурі, яка забезпечує керованість і чіткий розподіл функцій, однак водночас підтримує переважно централізований характер прийняття рішень. Описані процеси прийняття рішень мають традиційну логіку (від виявлення проблеми до контролю виконання), але обмеженість формалізованого аналізу альтернатив і ризиків знижує гнучкість управління в умовах нестабільного середовища. Аналіз інформаційного забезпечення показав, що підприємство спирається переважно на внутрішню звітність, яка достатньо підтримує поточні управлінські рішення, проте має недостатньо розвинену прогностно-аналітичну складову; контроль часто носить постфактум-орієнтований характер, а зворотна комунікація під час реалізації рішень потребує посилення.

3. Узагальнення організаційно-економічного механізму управління дозволило зробити висновок, що він є функціональним і результативним у частині забезпечення керованості та підтримки базової стабільності, що підтверджено покращенням фінансових показників у 2024 році. Водночас SWOT-аналіз управлінської системи виявив ключову суперечність: наявність сильних сторін (стала структура, досвід управлінської команди, налагоджена звітність, узгодженість рішень) поєднується зі слабкостями (надмірна централізація, обмежена аналітичність, формальний контроль, недостатня роль середньої ланки менеджменту).

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТДВ «ПЕРЕЧИНСЬКИЙ ЛХК»

#### **3.1. Удосконалення економічних важелів управління ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством є логічним етапом розвитку управлінської системи, що ґрунтується на результатах аналізу діяльності та виявлених проблем функціонування. Проведене у розділі 2 дослідження показало, що ТДВ «Перечинський ЛХК» у 2024 році досягло позитивної динаміки фінансово-економічних показників, підвищило ефективність використання ресурсів і перейшло до прибуткової діяльності. Водночас аналіз організаційно-управлінських процесів та результати SWOT-аналізу засвідчили наявність низки внутрішніх обмежень, пов'язаних із централізованим характером управління, недостатнім рівнем аналітичного обґрунтування рішень і формалізованим підходом до контролю.

У цих умовах удосконалення організаційно-економічного механізму управління доцільно розглядати не як радикальну зміну існуючої системи, а як її поступову трансформацію в напрямі підвищення гнучкості, аналітичності та адаптивності. Такий підхід відповідає реальним можливостям підприємства, його галузевій специфіці та сформованій управлінській практиці, що є особливо важливим для промислових підприємств лісохімічної галузі.

Концептуально удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» має ґрунтуватися на поєднанні організаційних і економічних інструментів у межах єдиної інтегрованої системи. Організаційна складова спрямована на оптимізацію управлінських процесів, розподіл повноважень і відповідальності, удосконалення процедур прийняття рішень

та посилення зворотного зв'язку. Економічна складова, у свою чергу, орієнтована на підвищення результативності використання ресурсів, розвиток системи управлінського аналізу, бюджетування та контролінгу, а також удосконалення мотиваційного механізму.

Ключовою метою удосконалення організаційно-економічного механізму управління є забезпечення стійкого розвитку підприємства на основі підвищення якості управлінських рішень і їх узгодженості з фінансовими та виробничими можливостями. Досягнення цієї мети передбачає перехід від переважно адміністративної моделі управління до інтегрованої моделі, у межах якої управлінські рішення приймаються з урахуванням аналітичних розрахунків, прогнозних оцінок і відповідальності за кінцеві результати.

Виходячи з цього, основними завданнями удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» є:

- підвищення обґрунтованості управлінських рішень за рахунок розвитку аналітичної складової управління;
- оптимізація процесів прийняття рішень шляхом чіткого визначення рівнів відповідальності та делегування повноважень;
- посилення ролі середньої ланки управління у реалізації стратегічних і тактичних рішень;
- удосконалення системи контролю з орієнтацією на попередження відхилень, а не лише фіксацію результатів;
- узгодження системи мотивації персоналу з показниками ефективності діяльності підприємства.

Принциповим положенням концепції удосконалення механізму управління є збереження керованості підприємства при одночасному підвищенні його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Це означає, що децентралізація управління та розширення повноважень підрозділів мають супроводжуватися

розвитком системи контролю, управлінського обліку та чіткою регламентацією управлінських процедур.

Важливе значення в процесі удосконалення організаційно-економічного механізму управління має врахування результатів SWOT-аналізу управлінської системи підприємства. Саме він дозволив ідентифікувати напрями, у яких поєднання сильних сторін і можливостей може забезпечити максимальний ефект, а також визначити зони ризику, що потребують превентивних управлінських рішень. У цьому контексті запропоновані у розділі 2 стратегічні дії (SO–WO–ST–WT) слугують методологічною основою для формування комплексу практичних заходів з удосконалення управління.

Таким чином, концептуальні засади удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» полягають у формуванні цілісної, аналітично обґрунтованої та адаптивної системи управління, здатної забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства та його стійкий розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі.

Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень є ключовим напрямом удосконалення організаційного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК», оскільки саме через управлінські рішення реалізуються стратегічні й тактичні цілі підприємства, координується діяльність підрозділів та забезпечується ефективне використання ресурсів. Проведений у розділі 2 аналіз показав, що на підприємстві сформована централізована модель прийняття рішень, яка забезпечує керованість, однак водночас обмежує оперативність і гнучкість управління.

У наявній системі управлінські рішення приймаються переважно у ручному режимі, на основі досвіду керівництва та поточної звітної інформації. Процедури підготовки рішень мають недостатній рівень формалізації, що ускладнює чітке визначення відповідальних осіб, строків виконання та механізмів контролю. У результаті підвищується ризик затримок у реалізації управлінських рішень і знижується прозорість управлінських процесів.

У зв'язку з цим оптимізація процесу прийняття управлінських рішень у ТДВ «Перечинський ЛХК» має передбачати перехід від неформалізованої моделі до регламентованої системи управлінських процедур. Така система повинна чітко визначати етапи прийняття рішень, відповідальних осіб, строки реалізації та інструменти контролю виконання.

Першим кроком оптимізації є впровадження регламентів прийняття управлінських рішень залежно від їх рівня. Доцільно розмежувати стратегічні, тактичні та оперативні рішення з визначенням порядку їх підготовки та затвердження. Стратегічні рішення (інвестиційні, кадрові, структурні) мають прийматися керівництвом підприємства на основі узагальнених аналітичних матеріалів і прогнозних розрахунків. Тактичні рішення доцільно формувати із залученням керівників функціональних підрозділів, а оперативні – делегувати на рівень середньої управлінської ланки в межах встановлених повноважень.

Другим важливим напрямом є чітке визначення відповідальних осіб за підготовку та реалізацію управлінських рішень. Удосконалення організаційного механізму управління передбачає закріплення відповідальності не лише за прийняття рішення, а й за його виконання та досягнення очікуваного результату. Це дозволяє посилити персональну відповідальність керівників і підвищити дисципліну виконання управлінських завдань.

Третім елементом оптимізації є встановлення строків прийняття та реалізації управлінських рішень. Відсутність чітко визначених часових меж ускладнює контроль виконання та знижує ефективність управління. Запровадження нормативних строків для підготовки рішень і реалізації управлінських заходів дозволить скоротити час управлінського циклу та підвищити оперативність реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Четвертим напрямом є формування «карти управлінських рішень» підприємства, яка відображає взаємозв'язок між видами рішень, рівнями управління, відповідальними особами та строками виконання. Така карта дозволяє

систематизувати управлінські процеси, уникнути дублювання функцій і забезпечити узгодженість дій між підрозділами. Вона виступає інструментом організаційної координації та підвищує прозорість управлінського механізму.

Оптимізований процес прийняття управлінських рішень має бути інтегрований із системою контролю виконання та зворотного зв'язку. Це забезпечує не лише формальне ухвалення рішень, а й оцінювання результатів їх реалізації, що є необхідною умовою підвищення ефективності управління. Впровадження таких підходів дозволяє перейти від реактивного управління до більш проактивної моделі, орієнтованої на попередження проблем і досягнення запланованих результатів.

Таким чином, оптимізація процесу прийняття управлінських рішень у ТДВ «Перечинський ЛХК» шляхом формалізації регламентів, визначення відповідальних осіб і строків виконання, а також запровадження «карти рішень» створює організаційні передумови для підвищення результативності управління. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити управлінський цикл, посилити відповідальність за виконання рішень і забезпечити узгодженість дій усіх рівнів управління, що є важливим кроком до вдосконалення організаційного механізму управління підприємством.

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» є раціоналізація розподілу управлінських повноважень між рівнями управління та підсилення ролі керівників середньої ланки. Проведений у розділі 2 аналіз показав, що управлінська система підприємства характеризується високим рівнем централізації, за якої більшість рішень зосереджені на вищому рівні управління. Такий підхід забезпечує контроль і керованість, однак обмежує оперативність реагування та знижує гнучкість управління.

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств ефективність управління значною мірою залежить від здатності менеджерів середньої ланки самостійно приймати рішення в межах визначених повноважень і нести відповідальність за результати діяльності підпорядкованих підрозділів. Делегування

повноважень дозволяє скоротити управлінський цикл, зменшити навантаження на керівництво підприємства та підвищити якість управлінських рішень за рахунок залучення фахівців, які безпосередньо працюють із виробничими процесами.

Для впорядкування процесу делегування доцільно застосувати матрицю відповідальності RACI, яка чітко визначає роль кожного учасника управлінського процесу у прийнятті та реалізації управлінських рішень. Використання RACI-матриці дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшити конфлікти відповідальності та забезпечити прозорість управлінських взаємозв'язків.

У контексті ТДВ «Перечинський ЛХК» доцільно виділити основні управлінські функції, які мають бути чітко закріплені за відповідними рівнями управління: стратегічне планування, організація виробництва, управління ресурсами, контроль виконання рішень та оцінка результатів діяльності. Узагальнене відображення розподілу відповідальності між рівнями управління подано в таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1**

**Матриця відповідальності (RACI) за основними управлінськими функціями  
ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Управлінська функція	Директор	Керівники середньої ланки	Функціональні служби
Стратегічне планування	R	A	C
Формування виробничих планів	A	R	C
Управління ресурсами (матеріальні, трудові)	A	R	C
Оперативне управління виробництвом	I	R	A
Контроль виконання рішень	A	R	C
Оцінка результатів діяльності	R	A	C

*Примітка:*

R – відповідальний за виконання;

A – несе підсумкову відповідальність;

C – залучається до консультацій;

I – інформується.

Запропонована матриця відповідальності демонструє доцільність перерозподілу управлінських функцій на користь керівників середньої ланки, які

стають ключовими виконавцями тактичних та оперативних управлінських рішень. При цьому за вищим керівництвом зберігається стратегічна координація та підсумкова відповідальність за результати діяльності підприємства.

Наступним елементом підсилення ролі середньої ланки є впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), які дозволяють пов'язати управлінські повноваження з конкретними результатами діяльності. КРІ мають бути орієнтовані не лише на фінансові результати, а й на ефективність використання ресурсів, якість управлінських рішень і дотримання встановлених строків.

Для керівників середньої ланки ТДВ «Перечинський ЛХК» доцільно використовувати такі групи КРІ:

- показники виконання виробничих планів;
- показники ресурсної ефективності (оборотність, економія витрат);
- показники дотримання строків виконання управлінських рішень;
- показники якості управління персоналом.

Поєднання RACI-матриці та системи КРІ дозволяє сформувавши логічний ланцюг «повноваження – відповідальність – результат», що є основою сучасного організаційного механізму управління. Керівники середньої ланки отримують реальні управлінські повноваження, водночас зростає їх персональна відповідальність за досягнення встановлених показників.

Таким чином, делегування повноважень і підсилення ролі середньої ланки управління в ТДВ «Перечинський ЛХК» створює умови для підвищення оперативності управлінських рішень, зниження рівня надмірної централізації та формування більш гнучкої управлінської системи. Запровадження RACI-матриці та КРІ за функціями є важливим кроком до вдосконалення організаційного механізму управління та забезпечує основу для подальшого переходу до превентивного контролю й цифровізації управлінських процесів

Ефективність організаційного механізму управління значною мірою визначається не лише якістю прийняття управлінських рішень, а й здатністю

системи управління забезпечувати контроль за їх своєчасним і результативним виконанням. Проведений у розділі 2 аналіз показав, що в ТДВ «Перечинський ЛХК» система контролю має переважно адміністративний і постфактум характер, тобто орієнтована на фіксацію результатів після завершення управлінських дій. Такий підхід обмежує можливості своєчасного реагування на відхилення та знижує превентивну функцію управління.

У сучасних умовах господарювання доцільним є перехід від традиційного контролю до превентивного контролю, який спрямований на попередження відхилень ще на етапі реалізації управлінських рішень. Превентивний контроль базується на чіткій регламентації управлінських процесів, визначенні відповідальних осіб, контролі ключових параметрів виконання та забезпеченні постійного зворотного зв'язку між рівнями управління.

У межах удосконалення організаційного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» доцільно сформувати багаторівневу систему контролю, яка охоплює всі стадії управлінського циклу: планування, реалізацію, моніторинг і коригування управлінських рішень. Така система має бути інтегрована з раніше запропонованими інструментами – картою управлінських рішень та RACI-матрицею, що забезпечує логічний зв'язок між повноваженнями, відповідальністю та результатами діяльності.

Ключовими елементами удосконаленої системи контролю доцільно визначити:

- попередній контроль (на етапі підготовки управлінських рішень);
- поточний контроль (у процесі реалізації рішень);
- підсумковий контроль (оцінка досягнутих результатів);
- систему зворотного зв'язку та коригувальних дій.

Попередній контроль передбачає перевірку обґрунтованості управлінських рішень, відповідності їх стратегічним цілям підприємства та наявним ресурсним можливостям. На цьому етапі особливу роль відіграють керівники середньої ланки,

які залучаються до аналізу альтернатив і оцінювання можливих ризиків реалізації рішень.

Поточний контроль має здійснюватися безпосередньо під час виконання управлінських рішень і спрямований на виявлення відхилень від встановлених строків, показників або регламентів. Для цього доцільно використовувати систему контрольних точок, прив'язаних до ключових етапів реалізації рішень, що дозволяє своєчасно вносити коригування без зупинки виробничих процесів.

Підсумковий контроль орієнтований на оцінку фактичних результатів реалізації управлінських рішень та їх відповідність встановленим KPI. На цьому етапі здійснюється аналіз досягнення цілей, причин можливих відхилень і формування управлінських висновків для подальших рішень.

Важливим компонентом удосконаленої системи контролю є зворотний зв'язок, який забезпечує інформаційний обмін між рівнями управління. Зворотний зв'язок дозволяє не лише інформувати керівництво про стан виконання рішень, а й залучати виконавців до обговорення проблемних питань, що підвищує якість управлінських дій і рівень відповідальності персоналу.

Для узагальнення запропонованих змін доцільно подати характеристику системи контролю в удосконаленому вигляді у формі таблиці, яка відображає перехід від традиційного до превентивного підходу (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2**

**Порівняльна характеристика традиційного та превентивного контролю в системі управління ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Критерій	Традиційний контроль	Превентивний контроль
Час здійснення	Після виконання рішень	До та під час реалізації рішень
Основна мета	Фіксація результатів	Попередження відхилень
Роль керівників середньої ланки	Обмежена	Активна участь
Інформаційні потоки	Односторонні	Двосторонній зворотний зв'язок
Гнучкість управління	Низька	Підвищена
Вплив на ефективність	Обмежений	Орієнтований на результат

Запровадження превентивного контролю в ТДВ «Перечинський ЛХК» дозволяє перейти від формального нагляду до активного управління процесами, підвищити відповідальність виконавців і забезпечити своєчасне коригування управлінських дій. Такий підхід створює умови для зменшення управлінських ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення запланованих результатів діяльності.

Отже, удосконалення системи контролю та відповідальності є важливим етапом розвитку організаційного механізму управління підприємством. Поєднання превентивного контролю, чіткого розподілу відповідальності та дієвого зворотного зв'язку формує основу для подальшої цифровізації управлінських процесів і стандартизації інформаційних потоків.

В умовах ускладнення виробничих і управлінських процесів ефективність організаційного механізму управління значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, швидкості обміну даними та рівня формалізації управлінських процедур. В ТДВ «Перечинський ЛХК» інформаційне забезпечення управління загалом є достатнім для поточної діяльності, однак має переважно фрагментарний і звітно-обліковий характер та слабо орієнтоване на аналітичну й превентивну підтримку управлінських рішень. Удосконалення організаційного механізму управління вимагає переходу від розрізнених інформаційних потоків до системної цифровізації управління, яка передбачає стандартизацію інформаційних потоків, уніфікацію форм управлінської звітності та чітке закріплення відповідальності за формування й використання управлінської інформації. Цифровізація в даному контексті розглядається не як технічна модернізація, а як організаційний інструмент підвищення керованості підприємства.

Ключовим завданням цифровізації управління ТДВ «Перечинський ЛХК» є створення єдиного інформаційного середовища, у межах якого дані фінансового, виробничого та кадрового характеру використовуються не лише для обліку, а й для підготовки, супроводу та контролю управлінських рішень. Такий підхід забезпечує

інтеграцію інформаційної складової з раніше запропонованими інструментами – картою управлінських рішень, RACI-матрицею та системою превентивного контролю.

У межах удосконалення організаційного механізму управління доцільно виділити такі організаційні інструменти цифровізації: стандартизацію інформаційних потоків управління; запровадження уніфікованих форм управлінської звітності; визначення відповідальних осіб за формування та аналіз управлінської інформації; регламентацію періодичності подання управлінських звітів.

Стандартизація інформаційних потоків передбачає чітке визначення, яка інформація, у якій формі, з якою періодичністю та ким подається на відповідні рівні управління. Це дозволяє зменшити інформаційні перевантаження, уникнути дублювання даних і забезпечити своєчасність прийняття управлінських рішень.

Особливу роль у цифровізації управління відіграють форми управлінської звітності, які повинні бути орієнтовані не лише на фіксацію фактів, а й на оцінку відхилень, аналіз причин і формування коригувальних дій. Для ТДВ «Перечинський ЛХК» доцільно впровадити обмежений, але змістовний набір управлінських звітів, адаптований до особливостей виробничої діяльності підприємства.

З метою узагальнення запропонованих інструментів цифровізації управління доцільно подати їх характеристику у вигляді таблиці (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3**

**Організаційні інструменти цифровізації управління в ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Напрямок цифровізації	Зміст інструменту	Періодичність	Відповідальні
Стандарти інформаційних потоків	Визначення складу, форм і маршрутів управлінської інформації	Постійно	Керівники підрозділів
Звіт про виконання управлінських рішень	Контроль строків, відповідальних і результатів	Щомісяця	Середня ланка менеджменту
Виробничо-економічний звіт	Показники виробництва, витрат, відхилень	Щомісяця	Виробнича та економічна служби
Звіт за КРІ підрозділів	Оцінка результативності діяльності	Щокварталу	Керівники підрозділів
Аналітична довідка для керівництва	Узагальнення проблем і пропозицій	За потреби	Функціональні служби

Запровадження уніфікованих форм управлінської звітності дозволяє забезпечити прозорість управлінських процесів, підвищити відповідальність виконавців і створити інформаційну основу для превентивного контролю. Важливою перевагою є можливість оперативного виявлення відхилень та формування управлінських рішень на основі актуальних даних.

Організаційна цифровізація управління також сприяє посиленню ролі керівників середньої ланки, які стають не лише виконавцями, а й активними учасниками управлінського аналізу. Це забезпечує зв'язок між стратегічними рішеннями керівництва та оперативною діяльністю підрозділів.

Загалом запровадження організаційних інструментів цифровізації управління в ТДВ «Перечинський ЛХК» створює умови для: підвищення якості управлінських рішень; скорочення часу їх підготовки та реалізації; посилення превентивного контролю; формування єдиного інформаційного простору управління.

Таким чином, цифровізація управління в межах організаційного механізму виступає не технічним, а управлінським інструментом, що забезпечує логічний перехід до вдосконалення економічного механізму управління, зокрема запровадження інтегрованого управлінського контролінгу та системи бюджетування.

### **3.2. Впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві**

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» неможливе без впровадження інструментів, які забезпечують системне поєднання фінансових, виробничих і кадрових показників у єдиному управлінському контурі. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство у 2024 році досягло позитивної динаміки фінансових результатів і продуктивності праці, однак система управління залишається орієнтованою переважно на постфактум-контроль, а не на попередження відхилень і підтримку управлінських рішень.

У цьому контексті доцільним є запровадження інтегрованого управлінського контролінгу, який розглядається як елемент економічного механізму управління та інструмент координації управлінських рішень на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях. Контролінг у межах даного дослідження не ототожнюється з фінансовим контролем, а трактується як система інформаційно-аналітичної підтримки управління, що поєднує планування, моніторинг, аналіз і коригування діяльності підприємства. Основною метою впровадження інтегрованого управлінського контролінгу в ТДВ «Перечинський ЛХК» є: підвищення обґрунтованості управлінських рішень; забезпечення зв'язку між цілями, ресурсами та результатами діяльності; своєчасне виявлення відхилень і причин їх виникнення; підтримка реалізації стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Запропонована система контролінгу базується на інтеграції трьох ключових блоків управління: фінансів, виробництва та персоналу. Такий підхід відповідає специфіці діяльності промислового підприємства та дозволяє уникнути фрагментарності управлінської інформації. Запровадження такої моделі дозволяє забезпечити постійний зворотний зв'язок між результатами діяльності та управлінськими діями, що є передумовою переходу до превентивного управління.

Для практичної реалізації контролінгу доцільно сформувати структуровану систему показників, яка відображає ключові аспекти діяльності підприємства та орієнтована на прийняття управлінських рішень. Узагальнена структура показників подана в таблиці 3.4.

**Таблиця 3.4**

**Структура показників інтегрованого управлінського контролінгу  
в ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Блок контролінгу	Основні показники	Управлінське призначення
Фінансовий	Дохід, витрати, прибуток, рентабельність, план-факт відхилення	Оцінка фінансової стійкості та ефективності
Виробничий	Обсяги виробництва, фондівдача, оборотність активів, виконання планів	Контроль ресурсної ефективності

Кадровий	Продуктивність праці, ФОП, заробітна плата, прибуток на працівника	Управління трудовим потенціалом
Інтеграційний	Відхилення KPI, узгодженість цілей	Підтримка управлінських рішень

Зазначені показники формуються на основі даних управлінського обліку, виробничої та фінансової звітності й агрегуються у форматі, зручному для керівництва підприємства та менеджерів середньої ланки.

Практичною формою реалізації інтегрованого управлінського контролінгу є панель управління, яка відображає ключові показники у стислому та наочному вигляді. Така панель дозволяє: швидко оцінювати поточний стан підприємства; виявляти критичні відхилення; приймати обґрунтовані управлінські рішення без перевантаження деталями.

Структура панелі управління для ТДВ «Перечинський ЛХК» може включати:

- фінансовий блок (дохід, прибуток, рентабельність);
- виробничий блок (виконання планів, фондівіддача);
- кадровий блок (продуктивність праці, ФОП);
- сигнальний блок відхилень (червоні/жовті/зелені зони).

Запровадження такої панелі створює інформаційну основу для переходу від реактивного до проактивного управління, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Упровадження інтегрованого управлінського контролінгу в ТДВ «Перечинський ЛХК» дозволяє:

- підвищити узгодженість організаційних та економічних рішень;
- забезпечити системний контроль результативності діяльності;
- підсилити роль аналітичного обґрунтування управлінських рішень;
- створити основу для ефективного бюджетування та управління витратами.

Таким чином, інтегрований управлінський контролінг виступає ключовим елементом удосконаленого економічного механізму управління підприємством і логічно зумовлює необхідність подальшого розгляду бюджетування та управління витратами через центри відповідальності

Ефективне функціонування удосконаленого організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» потребує не лише наявності інтегрованого управлінського контролінгу, але й розвитку сучасної системи бюджетування та управління витратами. Проведений у попередніх розділах аналіз засвідчив, що у 2024 році підприємству вдалося досягти позитивних фінансових результатів, однак управління витратами залишається зосередженим переважно на загальному фінансовому результаті, без чіткої прив'язки відповідальності до окремих структурних підрозділів і управлінських рівнів.

У цьому контексті доцільним є впровадження бюджетування на основі центрів відповідальності, яке дозволяє пов'язати планування, використання та контроль витрат із конкретними підрозділами та посадовими особами. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, формує персональну відповідальність керівників і забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

З урахуванням організаційної структури та специфіки діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК» доцільно виокремити центри витрат, доходів, прибутку та інвестицій. Виробничі підрозділи та допоміжні служби доцільно розглядати як центри витрат, оскільки саме в них формується основна частина собівартості продукції. Служба збуту виконує функції центру доходів, відповідаючи за обсяги реалізації та виручку. Основні виробничі напрями можуть розглядатися як центри прибутку, тоді як адміністрація підприємства – як центр інвестицій, відповідальний за ефективність вкладення капіталу та стратегічні рішення.

Запровадження такої моделі дозволяє перейти від загального контролю витрат до адресного управління економічними результатами, що особливо важливо для промислового підприємства з високою матеріаломісткістю виробництва. У межах бюджетування кожному центру відповідальності встановлюються планові показники, а результати їх виконання оцінюються на регулярній основі.

Важливим елементом системи бюджетування є план–факт аналіз, який забезпечує зіставлення запланованих і фактичних показників діяльності. Для ТДВ

«Перечинський ЛХК» такий аналіз доцільно здійснювати за основними статтями витрат, зокрема матеріальними, енергетичними, витратами на оплату праці та загальновиробничими витратами. Регулярне проведення план–факт аналізу дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати їх причини та визначати напрями коригування управлінських рішень.

На відміну від традиційного фінансового контролю, який має здебільшого реактивний характер, запропонована система бюджетування орієнтована на управління відхиленнями. Це передбачає встановлення допустимих меж відхилень, визначення рівня їх критичності та закріплення відповідальності за аналіз і реагування. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати перевищення бюджету, а й оперативно впливати на причини їх виникнення, запобігаючи негативному впливу на фінансові результати підприємства.

Особливої ваги управління відхиленнями набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання цін на сировину та енергоносії, а також підвищення вимог до ефективності використання ресурсів. Для ТДВ «Перечинський ЛХК» це означає необхідність постійного моніторингу витрат і гнучкого коригування бюджетів залежно від змін виробничих та ринкових умов.

Загалом упровадження бюджетування за центрами відповідальності у поєднанні з план–факт аналізом і управлінням відхиленнями створює умови для підвищення фінансової дисципліни, посилення персональної відповідальності керівників і зростання економічної результативності діяльності підприємства. Такий підхід логічно доповнює інтегрований управлінський контролінг і формує основу для подальшого розвитку аналітичних інструментів обґрунтування управлінських рішень.

В умовах нестабільного ринкового середовища, характерного для промислових підприємств України, ефективність управлінських рішень дедалі більше залежить не лише від аналізу поточних результатів, а й від здатності керівництва передбачати можливі зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності. Проведений у розділі 2

SWOT-аналіз управлінської системи ТДВ «Перечинський ЛХК» засвідчив наявність як значного потенціалу розвитку, так і низки загроз, пов'язаних із ринковою нестабільністю, ресурсними ризиками та залежністю управління від централізованих рішень. У цьому контексті доцільним є застосування сценарного підходу як інструменту аналітичного обґрунтування управлінських рішень.

Сценарний підхід передбачає формування декількох альтернативних варіантів розвитку подій, що відображають можливі зміни ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Його використання дозволяє оцінити наслідки управлінських рішень за різних умов, підвищити готовність підприємства до ризиків та зменшити залежність результатів діяльності від несприятливих зовнішніх чинників. Для ТДВ «Перечинський ЛХК» застосування сценарного підходу є особливо актуальним з огляду на високу матеріаломісткість виробництва, чутливість до коливань цін на сировину та енергоносії, а також залежність від зовнішніх ринків збуту.

Запропонована модель аналітичного обґрунтування управлінських рішень базується на поєднанні результатів SWOT-аналізу з інтегрованим управлінським контролінгом і бюджетуванням. У її межах управлінські рішення оцінюються не в одному варіанті, а з позиції кількох сценаріїв розвитку, що дозволяє заздалегідь визначити допустимі межі відхилень і підготувати коригувальні заходи.

З урахуванням специфіки діяльності підприємства доцільно сформулювати три базові сценарії: базовий, оптимістичний та ризиковий. Кожен із них відповідає певному поєднанню внутрішніх можливостей підприємства та впливу зовнішнього середовища й безпосередньо корелює зі стратегічними зонами ST та WT, визначеними у SWOT-матриці (табл. 3.5).

Базовий сценарій відображає найбільш імовірний розвиток подій за умови збереження поточних тенденцій діяльності підприємства. У межах цього сценарію управлінські рішення спрямовані на підтримання фінансової рівноваги, контроль витрат і недопущення суттєвих відхилень від запланованих показників. Він

відповідає ST-стратегіям, які передбачають використання сильних сторін підприємства для нейтралізації зовнішніх загроз.

Оптимістичний сценарій базується на реалізації можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. За такого розвитку подій управлінські рішення можуть бути орієнтовані на розширення виробництва, інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази та посилення мотивації персоналу. Водночас цей сценарій потребує підвищеної уваги до контролю виробничих навантажень і ресурсної забезпеченості, щоб уникнути втрати керованості.

**Таблиця 3.5**

**Сценарії розвитку та управлінські дії ТДВ «Перечинський ЛХК» у межах ST–  
WT стратегій**

Сценарій	Характеристика умов	Потенційні ризики	Стратегічна орієнтація (SWOT)	Управлінські рішення
Базовий	Стабільні обсяги виробництва, помірні коливання цін, збереження поточних ринків збуту	Локальні відхилення витрат, уповільнення оборотності	ST	Контроль витрат, підтримка фінансової стабільності, коригування бюджетів
Оптимістичний	Зростання попиту, покращення цінової кон'юнктури, підвищення продуктивності	Перевантаження виробничих потужностей	ST	Розширення виробництва, інвестиції в модернізацію, стимулювання персоналу
Ризиковий	Зростання цін на ресурси, зниження попиту, регуляторні обмеження	Збитковість, дефіцит обігових коштів	WT	Скорочення витрат, перегляд бюджетів, посилення контролю та централізації

Ризиковий сценарій передбачає погіршення зовнішніх умов діяльності та зростання управлінських ризиків. У цьому випадку доцільною є реалізація WT-стратегій, спрямованих на мінімізацію слабких сторін управлінської системи та зниження впливу загроз. Управлінські рішення мають бути більш жорсткими та орієнтованими на збереження фінансової стійкості, скорочення витрат і посилення контролю.

Застосування сценарного підходу в управлінні ТДВ «Перечинський ЛХК» дозволяє перейти від інтуїтивного прийняття рішень до аналітично обґрунтованого вибору управлінських дій. Поєднання сценарного аналізу з інтегрованим управлінським контролінгом і бюджетуванням забезпечує гнучкість управління, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та знижує ризик прийняття неефективних управлінських рішень.

Таким чином, модель аналітичного обґрунтування управлінських рішень на основі сценарного підходу є важливим елементом удосконаленого економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» і створює методичну основу для подальшого розвитку мотиваційного механізму, орієнтованого на результативність і ресурсну ефективність

Ефективність удосконаленого організаційно-економічного механізму управління значною мірою визначається якістю мотиваційного механізму, оскільки саме він забезпечує перетворення управлінських рішень у конкретні результати діяльності. Проведений аналіз використання трудових ресурсів ТДВ «Перечинський ЛХК» засвідчив позитивну динаміку продуктивності праці та рівня оплати праці у 2024 році, однак система мотивації персоналу залишається переважно орієнтованою на кількісні показники та не в повній мірі пов'язана з досягненням стратегічних і економічних цілей підприємства.

У сучасних умовах доцільним є перехід від традиційної системи матеріального стимулювання до результативно орієнтованого мотиваційного механізму, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули й базується на досягненні чітко визначених показників ефективності. Для промислового підприємства, такого як ТДВ «Перечинський ЛХК», ключовими орієнтирами мотивації мають стати продуктивність праці, якість продукції та раціональне використання ресурсів.

Запропонований підхід до удосконалення мотиваційного механізму передбачає прив'язку стимулювання персоналу до системи КРІ, сформованої в межах інтегрованого управлінського контролінгу. Це дозволяє узгодити індивідуальні

результати працівників і керівників підрозділів із загальними економічними цілями підприємства та забезпечити прозорість оцінювання результатів праці.

Для різних категорій персоналу доцільно застосовувати диференційований набір показників результативності, що враховує специфіку виконуваних функцій і рівень управлінської відповідальності. Узагальнена модель зв'язку мотивації з ключовими показниками ефективності подана в таблиці 3.6.

**Таблиця 3.6**

**Удосконалена система мотивації персоналу ТДВ «Перечинський ЛХК» на основі КРІ**

Категорія персоналу	Ключові показники (КРІ)	Напрямок стимулювання	Очікуваний ефект
Виробничий персонал	Продуктивність праці, дотримання норм, економія матеріалів	Премії за результат, доплати	Зростання виробітку
Керівники підрозділів	Виконання планів, рівень витрат, якість	Бонуси за досягнення КРІ	Підвищення відповідальності
Адміністративний персонал	Своєчасність рішень, оптимізація витрат	Матеріальні та нематеріальні стимули	Покращення управління
Менеджмент	Прибутковість, рентабельність, стійкість	Участь у результатах	Орієнтація на результат

Матеріальне стимулювання в межах запропонованої системи доцільно доповнювати нематеріальними інструментами мотивації, зокрема професійним розвитком, підвищенням кваліфікації, визнанням досягнень та розширенням управлінських повноважень. Такий підхід сприяє підвищенню залученості персоналу, формуванню відповідальності за кінцеві результати та зниженню плинності кадрів.

Важливою особливістю запропонованого мотиваційного механізму є його тісний зв'язок із бюджетуванням і управлінням витратами. Досягнення показників продуктивності та економії ресурсів безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, що дозволяє використовувати частину отриманого економічного ефекту для стимулювання персоналу. Таким чином формується замкнений контур

«результат – стимул – результат», який посилює дієвість економічного механізму управління.

Загалом удосконалення мотиваційного механізму ТДВ «Перечинський ЛХК» шляхом прив'язки стимулювання до ключових показників ефективності дозволяє узгодити інтереси персоналу та підприємства, підвищити результативність використання трудових ресурсів і забезпечити підтримку реалізації стратегічних управлінських рішень.

Розробка та обґрунтування комплексу заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління потребує чіткого плану їх поетапного впровадження. Саме на етапі реалізації управлінських рішень формується практичний ефект від запропонованих змін, а відсутність узгодженого плану дій може нівелювати навіть обґрунтовані з теоретичної точки зору пропозиції.

У зв'язку з цим доцільним є формування дорожньої карти реалізації заходів, яка поєднує організаційні та економічні інструменти управління, визначає відповідальних осіб, строки виконання та очікувані результати. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність упровадження змін, контроль за виконанням управлінських рішень і прозорість відповідальності на всіх рівнях управління.

Запропонована дорожня карта ґрунтується на результатах SWOT-аналізу та матриці стратегічних дій (SO–WO–ST–WT). Реалізація заходів передбачається у середньостроковій перспективі з урахуванням реальних ресурсних можливостей ТДВ «Перечинський ЛХК» та необхідності мінімізації управлінських ризиків.

Узагальнену дорожню карту впровадження заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління подано в таблиці 3.7.

Запропонована дорожня карта дозволяє поєднати стратегічні цілі розвитку підприємства з конкретними управлінськими діями та ресурсними можливостями. Її реалізація забезпечує поетапне впровадження удосконаленого організаційно-економічного механізму управління без порушення стабільності виробничо-господарської діяльності.

Важливою перевагою запропонованого підходу є чіткий розподіл відповідальності між рівнями управління, що сприяє підвищенню дисципліни виконання рішень і формуванню зворотного зв'язку між керівництвом і підрозділами. Поєднання організаційних змін із економічними інструментами дозволяє забезпечити не лише формальне впровадження заходів, а й досягнення реального економічного ефекту.

**Таблиця 3.7**

**Дорожня карта реалізації заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Етап реалізації	Зміст заходу	Відповідальні	Строки виконання	Очікуваний управлінський результат
Підготовчий	Аудит чинних управлінських процедур і інформаційних потоків	Директор, керівники підрозділів	1–2 місяці	Виявлення вузьких місць управління
Організаційний	Формалізація регламентів прийняття управлінських рішень	Адміністрація, служба управління	2–3 місяці	Скорочення часу ухвалення рішень
Структурний	Делегування повноважень і впровадження матриці відповідальності	Керівники підрозділів	3–4 місяці	Підвищення ролі середньої ланки
Аналітичний	Запровадження інтегрованого управлінського контролінгу	Фінансова служба	4–6 місяців	Зростання обґрунтованості рішень
Економічний	Впровадження бюджетування та план-факт аналізу	Фінансова служба	5–7 місяців	Оптимізація витрат
Мотиваційний	Прив'язка стимулювання до КРІ	Кадрова служба	6–8 місяців	Зростання продуктивності праці
Контрольний	Перехід до превентивного контролю	Керівництво	Постійно	Зниження управлінських ризиків

Запропоновані у розділі 3 заходи з удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» орієнтовані не лише на структурні або процедурні зміни, а насамперед на досягнення конкретних, вимірюваних

результатів діяльності підприємства. Саме тому важливим етапом є оцінка очікуваної результативності впровадження запропонованих рішень.

Оцінювання ефективності доцільно здійснювати на основі системи ключових показників ефективності (КРІ), які відображають фінансові, ресурсні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив запропонованих заходів на результати функціонування підприємства та простежити взаємозв'язок між організаційними змінами і економічним ефектом.

Запропонована система показників базується на результатах аналізу діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК» у розділі 2, а також враховує напрями удосконалення, визначені в межах SO–WO–ST–WT стратегій. Основна увага приділяється показникам, які можуть бути реально відстежені в управлінській практиці підприємства без суттєвого ускладнення облікових процедур.

Узагальнені очікувані результати впровадження заходів подано в таблиці 3.8.

**Таблиця 3.8**

**Очікувана результативність упровадження заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК»**

Група показників	Показник	Поточний стан (2024 р.)	Очікувані зміни	Управлінський ефект
Фінансові	Рентабельність операційної діяльності, %	0,34	2,5 %	Зростання прибутковості операцій
	Рентабельність активів, %	1,38	3,5 %	Підвищення ефективності використання активів
	Частка контрольованих витрат, %	60,2	80,0	Посилення фінансової дисципліни
Ресурсні	Продуктивність праці, тис. грн/особу	2235	2500	Підвищення віддачі трудових ресурсів
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,55	2,90	Прискорення обігу коштів
	Фондовіддача, грн/грн	988,3	1050,0	Раціональніше використання основних засобів
Управлінські	Середній час прийняття управлінських рішень	Базовий рівень	-25 %	Підвищення оперативності управління

Кадрові	Частка рішень, прийнятих на рівні підрозділів, %	30,4	45,0	Посилення децентралізації
	Частка рішень з превентивним контролем, %	21,4	60,0	Зниження управлінських ризиків
	Частка змінної винагороди, %	7,8 %	25 %	Зростання мотивації персоналу
	Плинність кадрів, %	Умовно стабільна	-10 %	Підвищення стабільності персоналу

Наведені в таблиці 3.8 розрахункові орієнтири очікуваної результативності впровадження заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» свідчать про комплексний характер запропонованих управлінських змін та їх спрямованість на досягнення вимірюваного економічного й організаційного ефекту.

Зокрема, очікуване зростання показників рентабельності операційної діяльності та активів підтверджує, що удосконалення управлінських процедур, запровадження контролінгу та бюджетування створюють передумови для підвищення прибутковості підприємства без суттєвого нарощування ресурсної бази. Це свідчить про переорієнтацію управління з екстенсивної моделі розвитку на інтенсивну.

Позитивна динаміка ресурсних показників, зокрема продуктивності праці, оборотності оборотних активів і фондівіддачі, вказує на очікуване підвищення ефективності використання як трудових, так і матеріально-технічних ресурсів. Такий результат є прямим наслідком узгодження організаційних і економічних інструментів управління та впровадження системи ключових показників ефективності.

Окремої уваги заслуговують управлінські показники, що відображають зміни в процесах прийняття та контролю управлінських рішень. Скорочення часу ухвалення рішень, зростання частки рішень, прийнятих на рівні підрозділів, а також розширення застосування превентивного контролю свідчать про підвищення гнучкості та адаптивності системи управління підприємством.

Удосконалення мотиваційного механізму, зокрема збільшення частки змінної винагороди та зниження плинності кадрів, створює умови для підвищення зацікавленості персоналу в досягненні кінцевих результатів діяльності підприємства та зміцнення кадрової стабільності.

Таким чином, очікувані показники підтверджують, що реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить забезпечити сталий розвиток ТДВ «Перечинський ЛХК», підвищити результативність управлінських рішень і сформувані більш ефективний організаційно-економічний механізм управління, орієнтований на досягнення довгострокових цілей підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

1. Сформовано концептуальні засади удосконалення механізму управління, у межах яких запропоновано перехід від переважно адміністративної моделі до інтегрованої моделі управління, що поєднує організаційні та економічні інструменти в єдиній логіці прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень. Визначено ключові орієнтири такого переходу: підвищення обґрунтованості рішень через розвиток аналітичної складової, оптимізація процедур прийняття рішень, посилення ролі середньої ланки управління, перехід до превентивного контролю та узгодження мотивації персоналу з результативністю діяльності.

2. Обґрунтовано необхідність формалізації процесу прийняття рішень шляхом запровадження регламентів, визначення відповідальних осіб та нормативних строків реалізації, а також використання «карти управлінських рішень» як інструменту координації та усунення дублювання функцій. Доведено, що така формалізація створює передумови для скорочення управлінського циклу, підвищення прозорості управління та посилення персональної відповідальності за результат.

3. Доведено доцільність переходу від постфактум-контролю до превентивного контролю як інструменту попередження відхилень і зниження управлінських

ризиків. Узагальнено відмінності традиційного і превентивного підходів та показано, що запровадження контрольних точок, регулярного моніторингу та зворотного зв'язку підвищує адаптивність управління і дисципліну виконання рішень.

4. Цифровізацію управління розглянуто як організаційний інструмент підвищення керованості, що передбачає стандартизацію інформаційних потоків, уніфікацію форм управлінської звітності та визначення відповідальних за формування й аналіз управлінської інформації. Запропонований набір управлінських звітів забезпечує інтеграцію інформаційної складової з картою рішень, RACI та превентивним контролем і формує основу для переходу до системних економічних інструментів управління.

5. В удосконаленні економічного механізму управління ключовим елементом визначено інтегрований управлінський контролінг як систему інформаційно-аналітичної підтримки управління, що поєднує планування, моніторинг, аналіз та коригування діяльності. Сформовано структуру показників контролінгу та обґрунтовано доцільність використання панелі управління як інструменту швидкого виявлення відхилень і підтримки управлінських рішень. Показано, що контролінг є базою для подальшого бюджетування та управління витратами через центри відповідальності.

6 Запропоновано сценарний підхід як метод аналітичного обґрунтування управлінських рішень у межах ST–WT стратегій, що дає змогу оцінювати наслідки рішень за альтернативних умов та готувати коригувальні заходи. Сформовано сценарії (базовий, оптимістичний, ризиковий) та визначено відповідні управлінські дії, що підвищує готовність підприємства до ризиків і посилює адаптивність управління.

7. Обґрунтовано практичну реалізованість запропонованих заходів через дорожню карту впровадження, що визначає етапи, строки, відповідальних і очікувані управлінські результати. Оцінку очікуваної результативності запропоновано здійснювати за системою фінансових, ресурсних, управлінських і кадрових

показників, які відображають комплексний вплив удосконалення механізму управління на прибутковість, ресурсну ефективність, оперативність управління та мотивацію персоналу.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнено теоретичні засади формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством, визначено його сутність, складові елементи та роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності в умовах ринкової нестабільності. Обґрунтовано, що результативність управління залежить від узгодженості організаційних і економічних інструментів, якості управлінських рішень, рівня делегування повноважень, системи контролю та мотивації персоналу. Доведено доцільність переходу від переважно адміністративних підходів до інтегрованої моделі управління, орієнтованої на аналітичне обґрунтування рішень, превентивний контроль і управління за результатами, що створює методологічну основу для подальшого аналізу діяльності ТДВ «Перечинський ЛХК» та розробки практичних заходів з удосконалення його організаційно-економічного механізму управління.

2. У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування й удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством на прикладі ТДВ «Перечинський ЛХК». У результаті проведеного аналізу встановлено, що у 2022–2024 рр. підприємство пройшло етап фінансового оздоровлення, що проявилось у переході від збиткової діяльності до отримання прибутку у 2024 році, а також у суттєвому зростанні обсягів валового доходу. Це свідчить про наявність внутрішнього потенціалу розвитку, який, однак, потребує належного управлінського забезпечення. Аналіз ресурсного забезпечення показав, що покращення фінансових результатів відбулося за умов відносної стабільності чисельності персоналу, але супроводжувалося зростанням продуктивності праці та підвищенням віддачі основних і оборотних активів. Разом із тим виявлено, що подальше підвищення ефективності стримується не стільки ресурсними обмеженнями, скільки організаційними чинниками управління, зокрема надмірною

централізацією прийняття рішень, недостатньою формалізацією відповідальності та переважанням реактивного контролю.

3. Проведений аналіз організаційно-управлінських процесів дозволив дійти висновку, що чинний механізм управління підприємством має фрагментарний характер і не забезпечує повної узгодженості між стратегічними цілями, поточними управлінськими рішеннями та економічними результатами. Це обґрунтувало необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму управління як цілісної системи, що поєднує процеси прийняття рішень, контроль, мотивацію та аналітичну підтримку.

4. Розроблено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організаційного та економічного механізмів управління. Запропоновані рішення передбачають оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень, делегування повноважень і посилення ролі середньої ланки управління, перехід до превентивного контролю, а також запровадження інтегрованого управлінського контролінгу, бюджетування та мотивації персоналу на основі ключових показників ефективності.

5. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів полягають у підвищенні прибутковості операційної діяльності, зростанні продуктивності праці, прискоренні оборотності активів та посиленні керованості витрат. За рахунок удосконалення організаційних процедур і підвищення якості управлінських рішень можливий додатковий економічний ефект у вигляді зростання фінансових результатів без суттєвого збільшення обсягів ресурсів, що відповідає інтенсивній моделі розвитку підприємства. Загалом результати дослідження підтверджують, що удосконалення організаційно-економічного механізму управління ТДВ «Перечинський ЛХК» є доцільним і практично реалізованим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіцький Р.В. Сутність та відмінності організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6. С. 64-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo\\_2022\\_5-6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2022_5-6_11)
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
4. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
5. Галаз Л.В., Лісовська Л.С. Управління бізнесом: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти 1-го (бакалавр.) рівня вищ. освіти ден. та заоч. форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спец. 073 «Менеджмент». Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2024. 266 с.
6. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 228 с
7. Длігач А.О., Гвоздей Н.І., Білошкурський М.В. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування. *Філософія та управління*. 2025. № 1. С. 66-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/phgo\\_2025\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/phgo_2025_1_10)
8. Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю., Чудик В.В. Механізм управління ефективним розвитком підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 2. С. 140-150. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2023\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2023_2_15)
9. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С. В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т. 2. 848 с.

10. Жуй С. Механізм управління економічною поведінкою підприємства: концептуально-методичні засади побудови. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 15-28.
11. Зайцева А.С. Механізм управління транспарентністю розвитку промислових підприємств в умовах конвергенції інвестиційних процесів на синектично-компенсаторній основі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 246-253. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2023\\_12\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_12_33)
12. Калініченко С.М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 311-316. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_201\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_52)
13. Кара Н.І., Атаманчук З.А., Курицький В.Ю. Формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємств: міжнародні економічні особливості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2024. Т. 8, № 2. С. 197-208. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2024\\_8\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2024_8_2_17)
14. Кіщак І., Слюсаренко А. Теоретико-методологічні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 49-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce\\_2019\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2019_1_10)
15. Кнорринг В. І. Мистецтво управління. Київ : КНЕУ, 2020. 264 с.
16. Колісник Р.М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. Вип. 1. С. 66-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2021\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2021_1_11)
17. Кошеленко К.Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 319 с.
18. Кривицька О.Р., Якименко О.В., Ніколайчук О.О. Складові організаційно-економічного механізму управління будівельними підприємствами. *Наукові*

- записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2023. № 31. С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2023\\_31\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2023_31_7)
19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
20. Куліш О.А. Теоретичні та прикладні аспекти формування механізму управління адаптивним розвитком промислових підприємств в умовах трансформації економіки. *Бізнес Інформ.* 2023. № 12. С. 239-245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2023\\_12\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_12_32)
21. Лігоненко Л.О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір.* 2025. № 199. С. 220-227. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_199\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_35)
22. Мариненко Н.Ю., Ерстенюк Т.М. Механізм антикризового управління підприємством в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2025. № 5(2). С. 54-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2025\\_5\(2\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5(2)_9)
23. Матієнко В.М. Формування механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* 2024. № 3. С. 93-107.
24. Махінько В.Я. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* Серія: Економічні науки. 2022. № 2. С. 14-18.
25. Менеджмент: навч. посіб. за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Поліс. нац. ун-т. - Житомир: Бук-Друк, 2024. 381 с.
26. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

27. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
28. Мисник К.П. Інтеграція механізму цифрового економічного форензіку в систему управління підприємствами. *Економіка промисловості*. 2024. № 2. С. 64-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr\\_2024\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2024_2_7)
29. Моїсеєнко А. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.* Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 72-74.
30. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. XXI ст. за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
31. Несух Л.М., Червякова О.В. Методологічні засади менеджменту в теорії та практиці управлінської діяльності. навч. посіб. Закл. вищ. освіти «Східно-європ. слов'ян. ун-т». Ужгород: Рік-У, 2024. 115 с.
32. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
33. Основи менеджменту: навч. посіб. [Бекетов Ю. О. та ін.]. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. 2-е вид., перероб. та допов. Харків: Панов А. М. [вид.], 2024. 303 с.
34. Паламарчук О.М., Яременко Л.М., Скрипник Р.Є. Цифровізація бізнесу: нові можливості для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 1. С. 90-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2025\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_1_15)

35. Палига І.Є., Палига Є.М. Менеджмент персоналу: підручник. Укр. акад. друкарства. Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.
36. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків: Фоліо, 2024. 190 с.
37. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1. С. 75-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppcu\\_2023\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppcu_2023_1_9)
38. Поплавський Е.В. Організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 7. С. 26-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2024\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_7_7)
39. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства. Свистович А.П. та ін.. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 1(1). С. 148-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2024\\_1\(1\)\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(1)_18)
40. Прохорова В.В., Залуцька Х.Я., Маслак Т.О. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Економіка. 2021. Вип. 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2021\\_11\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_11_9)
41. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності: business Intelligence для ТОПів. Допов. та перероб. вид. Київ: Лабораторія, 2024. 542 с.
42. Ситник Н.І., Стадник А.В. Концептуальні основи адаптивного управління підприємствами в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_1\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_71)
43. Сорокун Ю.С. Механізм управління діяльністю транспортних підприємств на засадах концепції ощадливого виробництва. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 182-189. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2023\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2023_2_22)

44. Танащук К., Цира О., Точиліна Ю. Системна інтеграція для підвищення ефективності бізнес-процесів. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. № 2. С. 49 - 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.9>.
45. Терещенко Е.Ю., Шуляр Н.М. Синтез стимулів організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_9\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_43)
46. Терлецька Ю.О. Раціоналізація організаційної структури управління: наукові підходи та механізми реалізації. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 258-262.
47. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2021. № 1(6). С. 98–106
48. Хайло Я. М. Методологічні аспекти управління підприємством. In: The XIV International Science Conference «Theoretical foundations in practice and science», December 21-24, 2021, Bilbao, Spain. 612 p.
49. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
50. Цира О.В., Орлов В.М., Точиліна Ю.Ю. Механізми узгодження новітніх технологій та системний підхід в оптимізації управлінських процесів. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 78-90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2025\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_8)
51. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент в цифровій економіці: навч. посіб. Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: Астропринт, 2024. 372 с.
52. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
53. Ящук Т. Значення економіко-математичного моделювання для управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Наука. Освіта. Молодь*. 2025. № 18. С. 383-385. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY\\_2025\\_18\\_135](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2025_18_135)