

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту

Ю. С. Гринчук професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
«ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА
ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ (за матеріалами ТОВ «Завод
пакувального обладнання «ТЕРМО-ПАК»»)

Виконала: Щур Тетяна Андріївна

Керівник: доцент Вихор Микола Васильович

Рецензент:

Я, Щур Тетяна Андріївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

Гарант ОПП «Менеджмент»,

Кол
доцент Н. В. Коваль
«23» *квітня* 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Щур Тетяни Андріївни

Тема: «Організаційний механізм управління підприємством та шляхи його вдосконалення (за матеріалами ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»»).

Перелік питань, що розробляються в роботі:

1. Розкрити теоретичні та методичні основи формування та функціонування організаційного механізму управління підприємствами
2. Охарактеризувати організаційно-економічні передумови формування механізму управління у ТОВ «ТЕРМО-ПАК».
3. Дослідити Практичні аспекти функціонування організаційного механізму управління у ТОВ «ТЕРМО-ПАК».
4. Сформулювати пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності функціонування організаційного механізму управління у ТОВ «ТЕРМО-ПАК»

Вихідні дані:

Наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких досліджується проблема формування та функціонування організаційного механізму управління підприємствах, ресурси мережі Internet, законодавчі та підзаконні акти України, нормативні документи та звітні дані ТОВ «ТЕРМО-ПАК».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	<i>виконано</i> <i>В</i>
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	<i>виконано</i> <i>В</i>
Аналітична частина	січень-лютий 2025	<i>виконано</i> <i>В</i>
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	<i>виконано</i> <i>В</i>
Оформлення роботи	травень 2025	<i>виконано</i> <i>В</i>
Перевірка на плагіат	травень 2025	<i>виконано</i> <i>В</i>
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	<i>виконано</i> <i>В</i>
Подання на рецензування	травень 2025	<i>виконано</i> <i>В</i>

Керівник

Здобувачка

підпис

підпис

М. В. Вихор

вчене звання, прізвище, ініціали

Т. А. Щур

прізвище, ініціали

Дата отримання завдання «23» *квітня* 2024 року

АНОТАЦІЯ
ЩУР Т. А.
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА
ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЗАВОД ПАКУВАЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ
«ТЕРМО-ПАК»)

Розкриті теоретичні основи формування та функціонування організаційного механізму управління підприємствами. Виявлено, що організаційний механізм управління підприємством включає комплекс способів і прийомів впливу на працівників, які ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва.

Досліджені особливості формування та функціонування організаційного механізму управління у ТОВ «Завод пакувального обладнання «Термо-Пак»». Зазначено, що основою важелів організаційного впливу є статут підприємства, розроблений на основі вимог діючого законодавства. У ньому визначені органи управління підприємством, їх права, повноваження, відповідальність. В організаційно-управлінській структурі підприємства визначені перелік виробничих і функціональних підрозділів і посад, їх підпорядкованість та місце у системі управління. Виявлено, що організаційний механізм підприємства функціонує, також, через застосування організаційно-адміністративних методів менеджменту.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності організаційного механізму управління підприємством можливе у напрямку удосконалення організаційної структури управління, розвитку інформаційно-аналітичної системи підприємства, впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами

Кваліфікаційна робота магістра містить 42 сторінки комп'ютерного тексту, 8 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 21 найменування.

Ключові слова: підприємства, управління, організаційний механізм.

ANNOTATION
SCHUR T.
ENTERPRISE MANAGEMENT ORGANIZATIONAL MECHANISM AND
WAYS OF ITS IMPROVEMENT
(BASED ON THE MATERIALS OF “PACKAGING EQUIPMENT PLANT
“TERMO-PAK” LLC)

The theoretical foundations of the formation and functioning of the organizational mechanism of enterprise management are revealed. It is revealed that the organizational mechanism of enterprise management includes a complex of methods and techniques of influencing employees, which are based on the use of organizational relations and the administrative power of management.

The features of the formation and functioning of the organizational management mechanism in LLC "Packaging Equipment Plant " Termo-Pak " are studied. It is noted that the basis of the levers of organizational influence is the charter of the enterprise, developed on the basis of the requirements of current legislation. It defines the management bodies of the enterprise, their rights, powers, and responsibilities. The organizational and management structure of the enterprise defines a list of production and functional units and positions, their subordination and place in the management system. It is revealed that the organizational mechanism of the enterprise also functions through the application of organizational and administrative management methods.

It is substantiated that increasing the efficiency of the organizational mechanism of enterprise management is possible in the direction of improving the organizational structure of management, developing the information and analytical system of the enterprise, and implementing automated production process management systems.

The master's qualification work contains 42 pages of computer text, 8 tables, 8 figures, and a list of sources used with 21 names.

Keywords : enterprises, management, organizational mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	5
РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ТЕРМО-ПАК».....	21
2.1. Організаційно-економічні передумови формування механізму управління у ТОВ «ТЕРМО-ПАК».....	21
2.2. Практичні аспекти функціонування організаційного механізму управління у підприємстві.....	19
РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ТЕРМО-ПАК».....	27
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні вітчизняні підприємства функціонують у складних динамічних умовах, що, першочергово, вимагає наявності гнучкої і ефективної системи менеджменту. Вплив глобалізаційних, цифрових технологій, зміни ринкового середовища та зростаюча конкуренція породжують перед підприємствами все нові виклики. У цих умовах фактором першочергової важливості є ефективне використання всіх ресурсів підприємства, що може бути забезпечено через добре налагоджений та ефективно функціонуюча система управління, важливою складовою якої є організаційний механізм управління. Саме це може дозволити підприємству швидко і ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнити власні позиції.

Це, у свою чергу, потребує подальшого теоретичного осмислення, обґрунтування методичних та практичних підходів до вдосконалення організаційного механізму управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні і практичні аспекти сутності та особливостей формування і функціонування організаційного механізму управління підприємствами знайшли своє відображення у працях таких науковців як Жихарцева О. О., Калінін Д. О., Куцик В. І., Мочерний С. В., Пархомець М. К., Прокопишин О. С., Селезнєва О. О., Фесенко О. І. та ряду інших.

У той же час, окремі аспекти формування та функціонування організаційного механізму управління у підприємствах, особливо прикладного характеру, потребують подальших досліджень.

Мета роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів функціонування організаційного механізму управління підприємством та формулювання на цій основі відповідних рекомендацій, спрямованих на його вдосконалення.

Відповідно до мети у кваліфікаційній роботі поставлені **наступні завдання:**

- дослідити теоретичні основи формування та функціонування організаційного механізму управління підприємствами;

- виявити соціально-економічні особливості та передумови формування і функціонування організаційного механізму управління підприємством;
- розкрити практичні аспекти функціонування організаційного механізму управління у підприємстві.
- обґрунтувати напрямки подальшого вдосконалення організаційного механізму управління підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування організаційного механізму управління у підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та функціонування організаційного механізму управління у підприємстві. Конкретні дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «ТермоПак».

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є системний підхід та діалектичний методи пізнання, які застосовувалися для вивчення проблеми функціонування методів управління фінансовими ресурсами, а також монографічний, економіко-статистичний, експертний методи.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, відповідні дані досліджуваного підприємства, наукові статті, монографічні дослідження, доповіді на науково-практичних конференціях, а також ресурси інформаційної мережі *Internet*, результати власних досліджень.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву», 22-23 квітня 2025 року у Білоцерківському національному аграрному університеті.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки, нараховує 8 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 21 найменування.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Одним із важливих напрямків підвищення ефективності менеджменту підприємств є удосконалення організаційного механізму управління. У більшості випадків автори об'єднують організаційний і економічний механізм у єдину категорію «організаційно-економічний механізм управління». Відповідно, в управлінській літературі нараховується значна кількість трактовок сутності категорії «організаційно-економічного механізму управління». Досліджуючи генезис даної категорії науковці Хринюк О. С. та Дергалюк М. О. зауважують, що поняття «механізм» привнесене в управлінську науку із механіки. У механіці механізмом називають певну сукупність взаємозв'язаних важелів, які приводять у рух певний фізичний об'єкт [1, с. 269]. Очевидно, подібний підхід може бути застосований до вияснення сутності організаційно економічного механізму.

Пархомець М. К. та Гудак В. В. вважають, що організаційно-економічний механізм управління – це система елементів організації, пошуку й мобілізації доходів та відповідним їм економічних інструментів, поєднання яких дозволяє досягти єдиної мети – надходження необхідних фінансових ресурсів для здійснення розширеного виробництва [2, с. 21]. Зауважимо, що автори, у даному визначенні акцентують увагу на економічному аспекті досліджуваної категорії і не згадують організаційний аспект, що робить його не повним.

Жихарцева О. О. розглядає організаційно-економічний механізм як систему інструментів для регулювання процесу діяльності суб'єктів господарювання, та досягнення поставлених стратегічних цілей суб'єктами підприємницької діяльності [3, с. 222]. При чому, як зазначає Фесенко І. А., у досліджуваній категорії можна виділити дві складові, зокрема, організаційну та економічну.

Подібну думку поділяє І. А. Фесенко, вказуючи на те, що економічна складова організаційно-економічного механізму відповідає за фінансове забезпечення та здійснює контроль і оцінку ефективності діяльності, а організаційна складова включає організацію економічних цілей, обґрунтування методів організації і регулювання діяльності, впровадження прогресивних форм

організації праці та ефективної системи мотивації діяльності [4, с. 138].

В. Мочерний характеризує організаційно-економічний механізм як систему основних форм, методів, важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, а також формування потреб, створення системи стимулів і узгодження економічних інтересів основних класів і соціальних груп [5, с. 128].

Куцик В. І. вважає, що категорію «організаційно-економічний механізм» варто трактувати як сукупність методів управління, аналізу, контролю, оцінки діяльності суб'єктів господарювання та заходів з організації їх діяльності, а також систему прогнозування і планування розвитку суб'єкта господарювання та інформаційного забезпечення для створення більш ефективного та якісного управління й які в сукупності забезпечать досягнення інтересів та кінцевих цілей [6, с.62].

При цьому, автор, також виділяє дві складові у системі організаційно-економічного механізму управління: організаційну і економічну (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Склад та структура організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством	
Організаційний механізм	Економічний механізм
- вибір і обґрунтування оперативних та стратегічних методів управління діяльністю на конкретному підприємстві; - побудова раціональної організаційної структури підприємства; - впровадження прогресивних форм організації праці й ефективної системи мотивації діяльності; - використання принципів кадрового менеджменту.	- фінансове забезпечення розроблення і реалізації проектів; - проведення фінансової експертизи господарської діяльності елементів інтегрованої корпоративної системи; - визначення економічної ефективності та економічної привабливості інвестиційних проектів та програм системи; - контроль та оцінка ефективності господарської діяльності

Джерело: побудовано на основі: [6, с.63].

На думку автора, економічні методи організаційно-економічного механізму управління ефективністю господарської діяльності – це методи, які реалізують матеріальні інтереси у виробничих процесах чи будь-якій іншій діяльності з використанням товарно-грошових відносин.

Організаційні методи організаційно-економічного механізму управління підприємств являють собою комплекс способів і прийомів впливу на працівників, які ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва [6, с.64].

Дещо іншу трактовку структури організаційно-економічного механізму пропонує Прокопишин О. С. [7]. Зокрема, організаційний механізм охоплює, на думку автора:

- сукупність процесів, які відбуваються на підприємстві;
- систему методів, прийомів і способів формування й регулювання відносин;
- основні правила, норми, що діють у межах організації;
- господарські процеси;
- комплекс організаційних форм, які забезпечують формування, розвиток і вдосконалення виробничої системи;
- сукупність елементів виробничого процесу;
- способи організації зв'язків між елементами, організаційні форми, методи, правові норми й нормативи, що забезпечують раціональне функціонування всієї виробничої системи.

Економічний механізм трактується автором як:

- складовий елемент господарського механізму, що включає економічні стимули, важелі та методи управління;
- послідовне застосування сукупності методів та важелів, що спрямовують діяльність підприємства у певному напрямі;
- складна сукупність регуляторів, за допомогою яких реалізуються загальнодержавна і ринкова політики;
- сукупність конкретних форм зв'язків;
- цілісна система, яка складається з двох взаємодіючих підсистем — функціональної та забезпечувальної;
- спосіб взаємодії господарських процесів і явищ;
- система правових, організаційно-управлінських і фінансово-економічних важелів;
- сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси та їх

регулювання;

- сукупність економічних ресурсів і способів їх взаємодії для реалізації економічного процесу;
- інтегрована, багаторівнева система форм і методів господарювання;
- сукупність економічних важелів і регуляторів виробництва [7].

Узагальнюючи різні позиції авторів щодо визначення дефініції «організаційно-економічний механізм управління» Д. Калінін, який виділив чотири підходи до обґрунтування сутності даної категорії: процесний, структурний, функціональний, інтеграційний. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Теоретико-методичні підходи до обґрунтування сутності організаційно-економічного механізму управління підприємством

Теоретичні підходи	Загальне визначення
Процесний підхід	Організаційно-економічний механізм управління підприємством є сукупністю процесів і методів, що охоплюють планування, організацію, контроль та регулювання діяльності підприємства, спрямованих на досягнення його цілей в умовах динамічного ринкового середовища.
Структурний підхід	Організаційно-економічний механізм управління підприємством представляє собою систему управлінських і економічних структур та інструментів, які забезпечують координацію і інтеграцію функціональних підрозділів підприємства для ефективного досягнення бізнес-цілей.
Функціональний підхід	Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає управлінські функції, такі як планування, організація, контроль і мотивація, а також економічні інструменти, які разом забезпечують ефективність і стійкість діяльності підприємства.
Інтеграційний підхід	Організаційно-економічний механізм управління підприємством є інтегрованою системою, що поєднує організаційні структури, економічні інструменти і управлінські процеси для забезпечення оптимального функціонування підприємства і адаптації до змінюваного середовища.

Джерело: [8, с. 137].

Згідно із процесного підходу організаційно-економічний механізм управління підприємством розглядається як сукупність процесів і методів, що охоплюють планування, організацію, контроль та регулювання діяльності підприємства, спрямованих на досягнення його цілей в умовах динамічного ринкового середовища.

Згідно із структурного підходу, організаційно-економічний механізм управління підприємством представляє собою систему управлінських і економічних структур та інструментів, які забезпечують координацію і інтеграцію функціональних підрозділів підприємства для ефективного досягнення бізнес-цілей.

Функціональний підхід характеризує організаційно-економічний механізм управління підприємством включає управлінські функції, такі як планування, організація, контроль і мотивація, а також економічні інструменти, які разом забезпечують ефективність і стійкість діяльності підприємства.

Згідно із інтеграційного підходу організаційно-економічний механізм управління підприємством є інтегрованою системою, що поєднує організаційні структури, економічні інструменти і управлінські процеси для забезпечення оптимального функціонування підприємства і адаптації до змінюваного середовища.

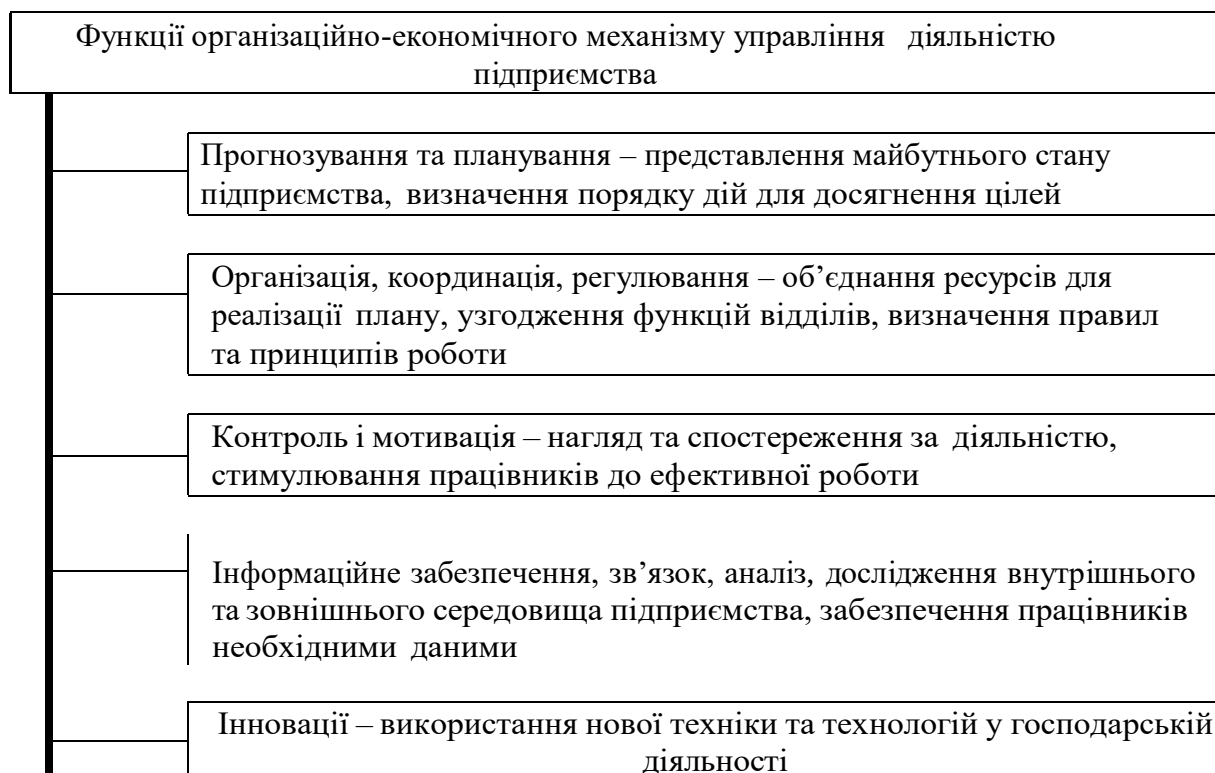


Рисунок 1.1. Функції організаційно-економічного механізму управління
Джерело: [9, с. 23].

Досліджуючи різні аспекти організаційно-економічного механізму управління, О. О. Селезньова виділила основні функції, які він має забезпечувати (рис.1.1.) Це прогнозування та планування, організація, координація,

регулювання, контроль і мотивація, інформаційне забезпечення, інновації. Реалізація згаданих функцій забезпечить функціонування організаційно-економічного механізму управління як єдиного цілого.

Більш ширшу трактовку функцій організаційно-економічного механізму управління представив Д. Калінін (табл. 1.3) Крім уже згаданих, автор додав

Таблиця 1.3

Функції організаційно-економічного механізму управління підприємством та їх характеристика за Д. Калініним

Функція 1	Напрями 2	Характеристика 3
Планування	Забезпечення розробки стратегічних, тактичних і оперативних планів для досягнення цілей підприємства.	Планування включає визначення цілей, формування стратегій і розробку детальних планів для їх досягнення. Це дозволяє підприємству визначити напрямки розвитку, розподілити ресурси та розробити заходи для досягнення запланованих результатів.
Організація	Створення та підтримка організаційної структури, яка забезпечує виконання планів і координацію діяльності підрозділів.	Організація передбачає формування і впровадження ефективної структури управління, розподіл функцій і обов'язків між працівниками, створення умов для взаємодії підрозділів і забезпечення узгодженості їхніх дій.
Мотивація	Стимулювання працівників до ефективної праці та досягнення цілей підприємства.	Мотиваційна функція передбачає створення системи матеріального та нематеріального заохочення працівників, яка сприяє підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності роботою та залученості в процес досягнення цілей підприємства.
Контроль	Моніторинг і оцінка виконання планів, виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів.	Контрольна функція передбачає встановлення стандартів і критеріїв оцінки, постійне відстеження виконання запланованих показників, аналіз відхилень та вжиття необхідних заходів для коригування діяльності підприємства з метою досягнення заданих цілей.
Координація	Узгодження дій різних підрозділів і функцій підприємства для досягнення єдиних цілей.	Координація забезпечує ефективну взаємодію всіх структурних елементів підприємства, запобігає конфліктам інтересів, забезпечує синергію в роботі різних відділів та оптимізує використання ресурсів.
Інноваційна функція	Впровадження нових технологій, продуктів і методів управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства.	Інноваційна функція орієнтована на постійне оновлення та вдосконалення процесів на підприємстві, впровадження нових рішень, які дозволяють підприємству ефективніше відповідати на виклики ринку та забезпечувати стійкий розвиток.
Ресурсне	Забезпечення підприємства	Ця функція спрямована на залучення, розподіл та ефективне використання ресурсів, необхідних для

забезпечення	необхідними ресурсами – фінансовими, матеріальними, інформаційними та трудовими.	функціонування підприємства. Вона включає управління постачаннями, фінансовими потоками, управління персоналом та іншими ресурсами.
Адаптація	Забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.	Адаптаційна функція передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкових умов, технологій, регуляторного середовища тощо. Вона включає в себе аналіз зовнішнього середовища, прогнозування змін і адаптацію бізнес-процесів для підтримання конкурентоспроможності.
Функція управління ризиками	Виявлення, оцінка і управління ризиками, які можуть вплинути на діяльність підприємства.	Управління ризиками передбачає розробку і впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків різноманітних ризиків, таких як фінансові, операційні, ринкові ризики тощо. Це забезпечує стабільність та безперервність діяльності підприємства.

Джерело: [8, с. 138].

функції ресурсного забезпечення підприємства, адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, управління ризиками, що, із нашої точки зору, більш повно характеризує призначення організаційно-економічного механізму управління у підприємствах.

Крім функцій, які повинен забезпечувати організаційно-економічний механізм управління деякі автори називають, також, його завдання у системі управління, зокрема;

- формулювання, відповідно до вимог часу, стратегічних цілей підприємства;
- окреслення шляхів та критеріїв досягнення стратегічних цілей;
- виявлення ключових факторів, від яких залежить результативність господарської діяльності підприємств;
- прогнозування результативності та ефективності господарської діяльності підприємств;
- аналіз зовнішньоекономічного середовища підприємств;
- оцінка наявних ресурсів;
- виявлення факторів ризику;
- здійснення пошуку й обґрунтування нових цілей розвитку підприємства [3, с. 223].

Таким чином, одним із важливих напрямків підвищення ефективності менеджменту підприємств є удосконалення організаційно-економічного механізму управління. Відповідно, в управлінській літературі нараховується значна кількість трактовок сутності категорії «організаційно-економічного механізму управління».

Узагальнюючи різні підходи авторів, можна погодитися із трактуванням організаційно-економічного механізму як систему основних форм, методів, важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, а також формування потреб, створення системи стимулів і узгодження економічних інтересів основних класів і соціальних груп.

При цьому у структурі організаційно-економічного механізму виділяють дві складові: організаційну і економічну. Організаційні методи являють собою комплекс способів і прийомів впливу на працівників, які ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Економічні – це методи, які реалізують матеріальні інтереси у виробничих процесах чи будь-якій іншій діяльності з використанням товарно-грошових відносин.

У трактовці організаційно-економічного механізму управління виділяють чотири підходи: процесний, структурний, функціональний, інтеграційний. Кожний із них акцентує увагу на відповідних аспектах даної категорії, що у сукупності, дають достатньо повну її характеристику.

Досліджуючи різні аспекти організаційно-економічного механізму управління, науковці виділяють основні функції, які він має забезпечувати. Це прогнозування та планування, організація, координація, регулювання, контроль і мотивація, інформаційне забезпечення, інновації. Реалізація згаданих функцій забезпечить функціонування організаційно-економічного механізму управління як єдиного цілого.

РОЗДІЛ II. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ТЕРМО-ПАК»

2.1. Організаційно-економічні передумови формування механізму управління у ТОВ «ТЕРМО ПАК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Термо Пак» є одним із лідерів на українському ринку пакувальних матеріалів, відоме своєю інноваційністю, високою якістю продукції та активною екологічною позицією. Підприємство спеціалізується на виробництві різноманітних пакувальних матеріалів, таких як термоусадкова плівка, поліетиленові пакети, пакувальні плівки з поліпропілену та інші види упаковки, що знаходять широке застосування у харчовій, фармацевтичній, хімічній та інших галузях промисловості.

Підприємство "Термо Пак" було засноване у 1995 році в місті Біла Церква з метою надання високоякісних пакувальних рішень для різних галузей промисловості. З моменту заснування компанія пройшла кілька ключових етапів розвитку:

- 1995 р.: Заснування компанії "Термо Пак";
- 2000 р.: Запуск першої лінії з виробництва термоусадкової плівки;
- 2005 р.: Вихід на міжнародний ринок та початок експорту продукції;
- 2010 р.: Впровадження нових технологій екструзії та ламінації;
- 2015 р. : Отримання сертифікатів якості ISO 9001 та ISO 14001;
- 2020 р. : Впровадження інноваційних екологічних рішень у виробництві.

Місія "Термо Пак" полягає у забезпеченні клієнтів найкращими пакувальними рішеннями, що відповідають високим стандартам якості та екологічної безпеки. Основними цінностями компанії є:

- якість: використання передових технологій та контроль на кожному етапі виробництва;
- інновації: постійний розвиток та впровадження новітніх рішень.
- соціальна відповідальність: підтримка місцевих громад та захист навколишнього середовища.

Основними видами продукції та послуг, що виробляє «Термо Пак», це

термоусадкова упаковка, зокрема, плівка для упаковки харчових продуктів, промислових товарів та будівельних матеріалів, пакувальна плівка, зокрема, плівка для захисту продукції під час транспортування та зберігання, а, також, індивідуальні пакувальні рішення, зокрема, розробка індивідуальних проектів упаковки відповідно до потреб клієнтів.

Організаційна структура «Термо Пак» включає у себе кілька основних підрозділів, які забезпечують ефективну роботу компанії. Це, насамперед, виробничий відділ, який відповідає за організацію та контроль виробничих процесів; комерційний відділ (маркетингу та продажів), який займається просуванням продукції та пошуком нових ринків збуту; планово-економічний відділ, який контролює фінансові потоки. До цього переліку відноситься, також відділ наукових досліджень та розвитку (R&D), який працює над впровадженням нових технологій та покращенням існуючих продуктів та відділ логістики, який забезпечує своєчасну доставку продукції клієнтам.

ТОВ "Термопак" прагне до ефективного використання сировини та енергоресурсів, що дозволяє знижувати виробничі витрати та негативний вплив на довкілля (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Виробничий процес на ТОВ "Термопак"
Джерело: матеріали підприємства.

ТОВ «Термопак» має сучасні виробничі потужності, які забезпечують високу продуктивність та якість продукції. Основні аспекти виробничої діяльності включають існуючі технологічні процеси. Підприємство використовує сучасні технології екструзії, ламінування, друку та виготовлення полімерних

плівок і пакетів. Автоматизація процесів дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність виробництва.

Компанія приділяє велику увагу якості своєї продукції. На підприємстві впроваджена система управління якістю, сертифікована за стандартами ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001. Основні аспекти якості включають: контроль якості, де всі етапи виробництва проходять суворий контроль якості (рис. 2.2). Спеціалізовані лабораторії проводять тестування сировини та готової продукції.

Підприємство прагне забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам якості та екологічним вимогам. Підприємство регулярно проходить зовнішні аудити та сертифікаційні перевірки.



Рисунок 2.2. Контроль якості на ТОВ "Термопак"
Джерело: матеріали підприємства.

Фінансовий стан ТОВ "Термопак" є стабільним, що підтверджується позитивною динамікою основних фінансових показників (табл. 2.1). Зокрема, протягом останніх трьох років чистий дохід від реалізації продукції зріс майже у двічі, з 56,1 млн. грн. у 2022 році до 111,6 млн. грн. у 2024 році. Витрати на виробництво і собівартість продукції, за цей же період зростала дещо нижчими темпами, на 79,7% у 2024 році у порівнянні із 2022 роком. Це привело до зростання валового прибутку підприємства у 5,4 разів, із 2982 тис. грн. у 2022 році до 16221 тис. грн. у 2024 році.

Відповідно, підприємство суттєво зміцнило свій фінансовий стан. Якщо у

2022 році підприємство мало 4585 тис. грн. збитків, то у 2023 році – вже 4379 млн. грн. прибутку, а у 2024 році – 4036 млн. грн. прибутку. Таким чином, підприємство демонструє стабільний чистий прибуток, що свідчить про ефективність управління та оптимізацію витрат.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності підприємства (тис. грн.).

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
1. Чистий дохід від реалізації	56070	106390	111585	198,9
2. Собівартість реалізованої продукції	53088	93136	95364	179,7
3. Валовий прибуток (збиток)	2982	13254	16221	540,0
4. Інші операційні доходи	2880	3553	7445	255,1
5. Адміністративні витрати	5203	6433	8262	158,8
6. Витрати на збут	1627	2458	5092	312,2
7. Інші операційні витрати	3617	3338	6276	173,5
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	- 4585	4578	4036	x
9. Фінансові витрати	794	199	8	1,0
Чистий фінансовий результат	- 5379	4379	4023	x

Джерело: звітні дані підприємства.

Останні три роки підприємство функціонувало у складних умовах, які були викликані спочатку епідемією COVID, а потім, війною. Це дещо погіршило показники динаміки та структури активів підприємства (табл. 2.2). Так вартість основних засобів, як найвагомішої частини не оборотних активів, зменшилась з 2022 по 2024 роки на 15%. При чому, якщо їх первісна вартість зросла за цей період із 173,8 млн. грн. до 182,8 млн. грн., тобто, на 5,0%, то знос основних засобів зріс на 26,2%, з 96,6 млн. грн. до 117,1 млн. грн. Відповідно, коефіцієнт зносу основних засобів зріс із 55,6% до 64,1%. Це є свідченням того, що підприємство не достатньо оновлює основні засоби, що може негативно вплинути на його конкурентоспроможність у майбутньому.

У складі оборотних активів спостерігається суттєве зростання вартості дебіторської заборгованості. Якщо у 2022 році дебіторська заборгованість за товари і послуги становила 4258 тис. грн., а інша дебіторська заборгованість становила 2477 тис. грн., то у 2024 році ця сума зросла, відповідно, до 10997 тис. грн. і 4787 тис. грн., або на 158,2% і 93,2%. У структурі активів дебіторська

заборгованість зросла із 5,0% у 2022 році до 11,1% у 2024 році. Це є свідченням того, що партнери підприємства сповільнюють розрахунки із ТОВ «Термо Пак» за надані товари і послуги, що погіршує показники оборотності оборотних активів.

Таблиця 2.2

Обсяг та структура активів підприємства

Показники	2022		2023		2024		2024 в % до 2022
Не оборотні активи	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1. Не матеріальні активи	4300	3,2	3926	2,6	3744	2,6	87,1
2. Основні засоби	77176	57,4	69214	46,3	65601	46,0	85,0
3. Інші не оборотні активи	37	0,0	27	0,0	23	0,0	62,2
Усього	81513	60,6	73167	49,0	69368	48,7	85,1
Оборотні активи							
1. Запаси у т. ч. виробничі запаси; не завершене виробництво	40497 17171 21939	30,1 12,8 16,3	46028 18908 24576	30,8 12,7 16,4	47534 16458 28497	33,4 11,6 20,0	117,4 95,8 129,9
2. Дебіторська заборгованість за товари і послуги	4258	3,2	8682	5,8	10997	7,7	258,2
3. Інша дебіторська заборгованість	2477	1,8	6585	4,4	4787	3,4	193,2
4. Гроші та їх еквіваленти	799	0,0	5400	3,6	4394	3,1	549,9
5. Інші оборотні активи	4918	3,7	9522	6,4	5282	3,7	107,4
Усього	52981	39,4	76250	51,0	73062	51,3	137,9
Фінансово-майновий стан	134494	100	149417	100	142470	100	105,9

Джерело: звітні дані підприємства.

Аналіз джерел формування активів підприємства свідчить, що, в цілому, їх стан і структура не зазнали суттєвих змін (табл. 2.3). У той же час, спостерігаються певні зміни за окремими позиціями. Так, у структурі власного капіталу суттєво зросла питома вага не розподіленого прибутку, з 29% у 2022 році до 32,9% у 2024 році.

Якщо проаналізувати динаміку зобов'язань підприємства, то помітне суттєве зростання поточної кредиторської заборгованості та поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами. Сукупно за цими двома позиціями поточна заборгованість зросла з 44,8 млн. грн. до 58,8 млн. грн., або на 31,3%.

Таблиця 2.3

Джерела формування активів підприємства.

Показники	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
Власний капітал	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1. Зареєстрований пайовий капітал	24636	18,4	24636	16,6	24636	17,3	100,0
2. Додатковий капітал	94	0,0	94	0,0	0,0	0,0	---
3. Не розподілений прибуток	38984	29,0	43363	29,0	46891	32,9	120,4
Усього	63714	47,4	68093	45,6	71527	50,2	112,3
Зобов'язання							
1. Довгострокові зобов'язання	4857	3,6	2292	1,5	391	0,0	8,1
2. Короткострокові кредити банку	6561	4,9	1578	1,1	1931	1,4	29,4
2. Поточна кредиторська заборгованість	11172	8,3	7128	4,8	14372	10,2	128,6
3. Поточна кредиторська заборгованість за одержаним авансом	33606	25,0	60983	40,8	44446	31,3	134,3
4. Поточні забезпечення	17467	13,0	6966	4,7	7147	5,0	40,9
Усього	70780	52,6	79032	54,4	70542	49,8	99,7
Фінансово-майновий стан.	134494	100	149417	100	142470	100	105,9

Джерело: звітні дані підприємства.

У той же час, підприємство змогло дещо покращити свої фінансові показники. Якщо, наприклад, у 2022 році коефіцієнт поточної ліквідності підприємства становив 0,8, що суттєво менше нормативного значення, у 2023 році він зріс до 0,96, а у 2024 році – до 1,036, що вже дещо більше нижнього нормативного значення – 1,0.

Операційну діяльність підприємства у достатній мірі ілюструють операційні витрати (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка операційних витрат у підприємстві

Показники	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	т. грн.	%	т. грн.	%	т. грн.	%	
1. Матеріальні витрати	27125	38,6	54786	50,2	50474	44,5	186,1
2. Виплати на оплату праці	16311	23,2	21169	19,4	26047	22,9	159,7
3. Відрахування на соціальні забезпечення	3301	4,7	4194	3,8	5606	4,9	169,8
4. Амортизація	14601	20,7	13814	12,7	9870	8,7	67,6
5. Інші операційні витрати	9000	12,8	15221	13,9	21504	19,0	238,9
Разом	70338	100	109184	100	113501	100	161,4

Джерело: звітні дані підприємства.

Як показує аналіз операційних витрат підприємства, вони суттєво зросли майже за всіма позиціями. Найбільший ріст спостерігається за статтею «інші операційні витрати» - на 138,9% за досліджуваний період. Але, оскільки їх питома вага у загальній структурі операційних витрат не перевищувала 19,0%, то їх вплив на загальний показник росту не значний.

Найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат займають матеріальні витрати та оплата праці з відрахуваннями на соціальне забезпечення. За досліджуваний період вартість матеріальних витрат на виробництво зросла на 86,1%, або в абсолютному вираженні – більше ніж на 23,3 млн. грн. Оплата праці з відрахуваннями зросла більше ніж на 9,5 млн. грн. Збільшення матеріальних витрат можна пояснити як збільшенням обсягів виробництва продукції, так і інфляційними процесами, що ведуть до подорожчання матеріальних ресурсів.

Зростання витрат на оплату праці, також, пояснюється як збільшенням обсягів виробництва продукції, так і зростанням у державі мінімального розміру заробітної плати.

2.2. Практичні аспекти функціонування організаційного механізму управління у підприємстві

В управлінському процесі підприємства у системі організаційного економічного механізму застосовуються важелі організаційного впливу в поєднанні із економічним. Основою важелів організаційного впливу є Статут підприємства, організаційно-правова форма якого – товариство із обмеженою відповідальністю. Статут підприємства розроблений на основі вимог Закону України «Про товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю» [10]. Відповідно, у статуті визначені права і обов'язки учасників товариства, органи управління, їх права, повноваження, відповідальність.

Зокрема, визначено, що учасники товариства мають наступні права:

- брати участь в управлінні товариством у порядку, визначеному Статутом, крім випадків, встановлених законом;
- брати участь і голосувати на загальних зборах учасників Товариства особисто або через своїх представників та вносити пропозиції на

розгляд Загальних зборів учасників відповідно до цього Статуту;

- обирати органи управління Товариством і бути обраними до них;
- брати участь у розподілі прибутку Товариства і отримувати дивіденди, частку прибутку пропорційно до частки кожного з учасників;
- отримувати інформацію про діяльність Товариства.
- здійснювати відчуження часток у статутному капіталі Товариства, що засвідчують участь у Товаристві, у порядку, встановленому законом;
- учасники Товариства мають переважне право на придбання частки(її частини) учасника, який її відступив пропорційно їх часткам у статутному капіталі Товариства або в іншому погодженому між ними розмірі;
- у разі ліквідації Товариства учасники мають право отримати частину вартості майна Товариства.
- учасники можуть мати інші права передбачені чинним законодавством.

У статуті ТОВ «Термо Пак» визначені, також, наступні обов'язки його учасників:

- дотримуватись вимог установчих документів Товариства, виконувати рішення загальних зборів учасників та інших органів управління Товариством;
- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, в тому числі пов'язані з майновою участю;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
- брати участь в загальних зборах учасників Товариства;
- виконувати інші обов'язки якщо це передбачено чинним законодавством, чи локальними актами Товариства.

Визначені, таким чином, права і обов'язки учасників товариства, які є його співвласниками, регламентують їх діяльність у підприємстві, здійснюючи відповідний організаційний вплив.

Важливим розділом статуту підприємства є визначення органів управління підприємством. Зокрема встановлено, що вищим органом управління підприємством є загальні збори учасників товариства. При цьому, є ряд управлінських рішень, які відносяться до виключної компетенції загальних зборів, зокрема:

- визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження щорічних планів та звітів про їх виконання;

- внесення змін до Статуту Товариства;

- створення органів товариства, визначення порядку їх діяльності;

- обрання та припинення повноважень директора Товариства;

- прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства;

- надання повноважень будь-яким особам, в тому числі й тим, які не перебувають у трудових відносинах з Товариством, на укладення угод, підписання документів та вчинення будь-яких інших юридичних дій від імені Товариства без довіреності;

- встановлення видів угод, що вимагають спеціального узгодження із Загальними зборами учасників Товариства, та правил укладання таких угод;

- визначення умов оплати праці директора Товариства, керівників його філій та представництв;

- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків Товариства;

- прийняття рішення про участь Товариства в створенні інших підприємств, їх об'єднань, у тому числі на базі майна Товариства, та порядок управління корпоративними правами Товариства, в підприємствах, створених за участю Товариства;

- встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових внесків;

- вирішення питання про придбання Товариством частки учасника;

- прийняття рішення про випуск цінних паперів Товариством;

- виключення учасника з Товариства.

- зміна розміру статутного капіталу Товариства.

Також, у статуті зазначено, що загальні збори мають право приймати рішення з будь-яких питань діяльності Товариства.

Учасники товариства вирішили не створювати такий орган управління, як

наглядова рада, оскільки учасників всього кілька чоловік і, за потреби, вони швидко можуть скликати загальні збори.

Одноосібним виконавчим органом ТОВ «Термопак» є директор, який обраний загальними зборами учасників. Згідно із положень статуту директор наділений наступними повноваженнями:

- організує виконання рішень зборів учасників;
- розробляє та затверджує оперативні плани діяльності Товариства;
- обґрунтовує порядок розподілу прибутку та засобів покриття збитків;
- подає на затвердження зборів учасників річний звіт і баланс;
- затверджує розпорядчі акти та положення, які визначають відносини між структурними підрозділами Товариства;
- розпоряджається майном та коштами Товариства, в тому числі прийняття рішень про відчуження майна, передачу його в заставу, його міну або безоплатну передачу, про заставу майнових прав, належних Товариству, тощо;
- укладає та підписує будь-які зовнішньоекономічні контракти та угоди;
- укладає та підписує будь-які інвестиційні договори (контракти) та договори спільної діяльності;
- приймає на роботу та звільнює працівників, застосовує до них заходи заохочення та стягнення;
- затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку та інші локальні нормативні акти, за виключенням тих, затвердження яких відноситься до компетенції загальних зборів Товариства;
- видає накази, що є обов'язковими для всіх працівників Товариства;
- відкриває та використовує рахунки в установах банків та інших фінансово-кредитних установах з правом розпорядчого підпису;
- підписує розрахункові документи;
- несе відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності Товариства;
- представляє Товариство в судових інстанціях та при розгляді будь-яких спорів з третіми особами;
- вирішує будь-які інші питання діяльності Товариства.

Директор Товариства укладає правочини та вчиняє юридичні дії від імені Товариства, з урахуванням обмежень встановлених цим Статутом.

Директор товариства підзвітний загальним зборам учасників і наглядовій раді товариства та організовує виконання їхніх рішень. Він діє від імені Товариства без довіреності в межах, що установлені законодавством та Статутом.

Важливою складовою організаційного механізму підприємства є його організаційно-управлінська структура (рис. 2.3). У ній визначені перелік

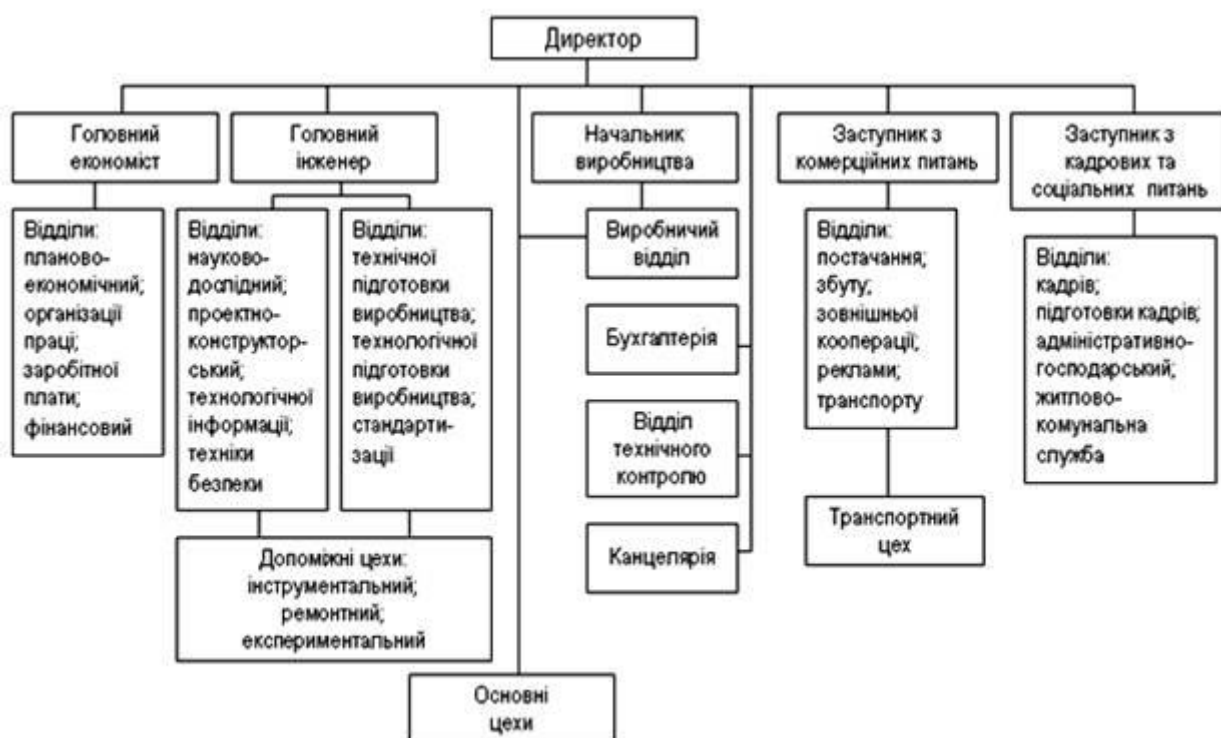


Рисунок 2.3. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Термо Пак».
Джерело: матеріали підприємства.

виробничих і функціональних підрозділів, їх підпорядкованість та місце у системі управління, взаємозв'язки, ключові посадові особи, які забезпечують управління відповідними напрямками діяльності підприємства.

Організаційний механізм підприємства функціонує, також, через застосування організаційно-адміністративних методів менеджменту. Зокрема, із методів адміністративного регламентування у підприємстві використовуються такі, як згадуваний нами статут підприємства, правила внутрішнього розпорядку, положення про підрозділи, посадові інструкції окремих посадових осіб, інструкції із техніки безпеки та інші документи.

Основними адміністративно-розпорядчими методами, які застосовуються у підприємстві є рішення загальних зборів учасників товариства, накази директора, видані в межах його компетенції, а також розпорядження керівників виробничих і функціональних підрозділів, які видаються по відношенню до їх підлеглих.

Крім інструментів та методів організаційного механізму управління у підприємстві застосовуються методи економічного механізму управління. Для виробничого і управлінського персоналу розроблені відповідні системи оплати праці. Для виробничого персоналу застосовується, переважно, погодинно-преміальна система оплата праці, оскільки потокові лінії, на яких працюють працівники основного виробництва, запрограмовані на випуск певного обсягу продукції за одиницю часу. Тому індивідуальні норми виробітку для працівників і відрядні розцінки у цих умовах застосовувати складно.

Для працівників апарату управління розроблений і затверджений у встановленому порядку штатний розпис, у якому визначені перелік посад та посадові оклади працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Штатний розпис підприємства (зразок)

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Посада	Код	К-ть штатних одиниць	Посадовий оклад, грн./міс.	Доплати, грн./міс	Всього, грн./міс
1.	Адміністрація	Директор		1	40000	-	40000
2.		Гол. бухгалтер		1	36000	-	36000
3.		Начальник відділу кадрів		1	25000	-	25000
4.							

Джерело: розроблено на основі [11].

Крім того, для працівників апарату управління передбачені премії за кінцеві результати роботи підприємства за рік. Таким чином, менеджмент підприємства забезпечує досягнення поставлених цілей, здійснюючи вплив на економічні інтереси працівників.

Отже, товариство з обмеженою відповідальністю «Термо Пак» є одним із лідерів на українському ринку пакувальних матеріалів, відоме своєю інноваційністю, високою якістю продукції та активною екологічною позицією. Підприємство спеціалізується на виробництві різноманітних пакувальних матеріалів, таких як термоусадкова плівка, поліетиленові пакети, пакувальні

плівки з поліпропілену та інші види упаковки, що знаходять широке застосування у харчовій, фармацевтичній, хімічній та інших галузях промисловості.

Організаційна структура «Термо Пак» включає у себе кілька основних підрозділів, які забезпечують ефективну роботу компанії. Це, насамперед, виробничий відділ, який відповідає за організацію та контроль виробничих процесів; комерційний відділ (маркетингу та продажів), який займається просуванням продукції та пошуком нових ринків збуту; планово-економічний відділ, який контролює фінансові потоки.

ТОВ "Термопак" прагне до ефективного використання сировини та енергоресурсів, що дозволяє знижувати виробничі витрати та негативний вплив на довкілля.

Фінансовий стан ТОВ "Термопак" є стабільним, що підтверджується позитивною динамікою основних фінансових показників.

В управлінському процесі підприємства у системі організаційно-економічного механізму застосовуються важелі як організаційного, так і економічного впливу. Основою важелів організаційного впливу є Статут підприємства, організаційно-правова форма якого – товариство із обмеженою відповідальністю. Статут підприємства розроблений на основі вимог Закону України «Про товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю». У статуті визначені права і обов'язки учасників товариства, органи управління, їх права, повноваження, відповідальність.

Організаційний механізм підприємства функціонує, також, через застосування організаційно-адміністративних методів менеджменту. Зокрема, із методів адміністративного регламентування у підприємстві використовуються такі, як згадуваний нами статут підприємства, правила внутрішнього розпорядку, положення про підрозділи, посадові інструкції окремих посадових осіб, інструкції із техніки безпеки та інші документи.

Основними адміністративно-розпорядчими методами, які застосовуються у підприємстві є рішення загальних зборів учасників товариства, накази директора, видані в межах його компетенції, а також розпорядження керівників виробничих і функціональних підрозділів, які видаються по відношенню до їх підлеглих.

Крім інструментів та методів організаційного механізму управління у підприємстві застосовуються методи економічного механізму управління. Для виробничого і управлінського персоналу розроблені відповідні системи оплати праці. Для виробничого персоналу застосовується, переважно, погодинно-преміальна система оплата праці, оскільки потокові лінії, на яких працюють працівники основного виробництва, запрограмовані на випуск певного обсягу продукції за одиницю часу. Тому індивідуальні норми виробітку для працівників і відрядні розцінки у цих умовах застосовувати складно.

Для працівників апарату управління розроблений і затверджений у встановленому порядку штатний розпис, у якому визначені перелік посад та посадові оклади працівників

РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ТЕРМО ПАК».

В умовах складного та динамічного зовнішнього середовища постійне удосконалення організаційного механізму управління підприємством у поєднанні із економічним механізмом є запорукою його конкурентоспроможності та успіху на ринку. Серед можливих напрямків такого удосконалення науковці називають наступні:

1. Регулярний перегляд організаційної структури підприємства для забезпечення її відповідності поточним бізнес-умовам і стратегіям, впровадження гнучких моделей організації, які дозволяють швидко реагувати на зміни в ринку та внутрішньому середовищі.

2. Впровадження інструментів та методів для оптимізації процесів, такі як автоматизація, стандартизація та оптимізація використання ресурсів, що дозволить зменшити витрати, підвищити ефективність і забезпечити більшу швидкість реагування на зміни.

3. Розвиток інформаційно-аналітичних систем для збору, обробки та аналізу даних, впровадження сучасних технологій для забезпечення швидкого доступу до актуальної інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних.

4. Постійне здійснення моніторингу зовнішнього середовища, включаючи економічні, правові, технологічні та соціальні фактори, розроблення стратегії адаптації до змін, включаючи плани на випадок кризових ситуацій, для забезпечення стійкості підприємства.

5. Впровадження систем управління ризиками, які включають ідентифікацію, оцінку, моніторинг і реагування на ризики, розроблення планів заходів для мінімізації негативного впливу ризиків і забезпечення безперервності бізнес-процесів.

6. Інвестування в розвиток кадрів, забезпечуючи навчання та підвищення кваліфікації співробітників, створення мотиваційних програми, які підвищують лояльність і залученість персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності.

7. Сприяння інноваціям і дослідженням, підтримка розвитку нових

продуктів і технологій, впровадження інноваційних рішень для покращення якості продукції, процесів і послуг, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку.

8. Покращення внутрішньої і зовнішньої комунікацій на всіх рівнях підприємства, впровадження ефективних каналів комунікації для забезпечення прозорості і швидкого обміну інформацією.

9. Проведення регулярного аналізу стратегічних планів та їх реалізації, включення в планування аналіз ринку, конкурентів та внутрішніх можливостей, щоб забезпечити відповідність стратегічних цілей і тактик до змінюваних умов.

10. Контролювання за дотриманням всіх нормативних та правових вимог, розроблення та оновлення політики і процедури для забезпечення відповідності новим законодавчим і регуляторним змінам [8, с. 141-142].

Аналізуючи напрямки удосконалення організаційної структури управління І. П. Продіус та М. П. Приступа зазначали, що ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному функціонуванні підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються таких вимог:

- чітко формулюється мета підприємства;
- досягається максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління: і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;
- забезпечується чітка передача інформації і відповідний зворотний зв'язок;
- встановлюється єдина підлеглість. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника – необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;
- обмежується кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від; типу виробництва, його складності;
- обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі;

- чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб [12, с. 18].

Зайченко К. С. та Реклізон Ю. І., доповнюючи ці вимоги, зазначають, що вдосконалена структура управління повинна відповідати, також, вимогам прозорості, гнучкості, керованості, адекватного відображення цілей і завдань організації, економічності [13].

Дотримання цих вимог сприятиме удосконаленню організаційної структури управління у ТОВ «Термо Пак».

Впровадження інструментів та методів для оптимізації процесів у підприємстві здійснюється шляхом пошуку і впровадження інноваційних рішень. Інновації є ключовим елементом стратегії розвитку ТОВ "Термопак". Підприємство постійно інвестує в науково-дослідницьку діяльність для впровадження нових технологій та матеріалів за наступними напрямками (рис. 3.1):

- розробка полімерних плівок з покращеними характеристиками, що відповідають сучасним вимогам ринку.
- впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, що дозволяє підвищити ефективність та знизити витрати.
- співпраця з науковими установами та провідними компаніями у галузі пакувальних матеріалів.



Рисунок 3.1: Інноваційні розробки ТОВ «Термопак»

Джерело: матеріали підприємства.

Важливим напрямком вдосконалення організаційно-економічного механізму управління є розвиток інформаційно-аналітичної системи підприємства. Така система забезпечує для підприємства єдиний інформаційний простір і гарантує, що ця інформація буде доступна на всіх функціональних рівнях ієрархії

та управління. Вона, як зазначають фахівці, має будуватися на основі оперативних даних, одержуваних у режимі реального часу з оперативних систем, що автоматизують основні види діяльності організації [14].

- У ТОВ «Термо Пак» здійснюється впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами (MES-системи) для підвищення точності та ефективності виробництва. MES-системи дозволяють автоматизувати контроль за всіма етапами виробництва, від отримання сировини до відвантаження готової продукції. Вони інтегруються з існуючим обладнанням та дозволяють в режимі реального часу відстежувати та аналізувати виробничі показники (рис. 3.2).



*Рисунок 3.2. Впровадження автоматизованих систем управління у підприємстві.
Джерело: матеріали підприємства.*

За рахунок цього підприємство очікує отримати наступні позитивні результати:

- зниження витрат на виробництво за рахунок оптимізації процесів та зменшення витрат на ручну працю;
- підвищення продуктивності за рахунок автоматизації рутинних завдань та скорочення часу простоїв;

- зменшення кількості помилок, оскільки автоматизовані системи знижують ризик людського фактору.

Іншим напрямком розвитку інформаційно-аналітичних систем у підприємстві є використання програмних рішень для оптимізації управління запасами та логістикою (ERP-системи). ERP-системи дозволяють інтегрувати всі аспекти управління підприємством, включаючи закупівлі, виробництво, складування та дистрибуцію. Вони забезпечують зменшення витрат на зберігання завдяки оптимізації запасів та своєчасним поставкам, покращення термінів поставок за рахунок ефективного управління логістичними процесами, зменшення запасів, що дозволяє знизити витрати на утримання складів та покращити оборотність капіталу.

Для забезпечення постійного здійснення моніторингу зовнішнього середовища доцільно використовувати, пропоновану науковцями схему із п'яти етапів:

1) структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найвагоміших елементів (чинників), що потребують дослідження. Виокремлюють чинники, взаємопов'язані з діяльністю підприємства, вплив яких з часом може суттєво змінюватися;

2) визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища. Кількість та перелік «критичних точок», найбільш важливих елементів середовища, що підлягають дослідженню, визначаються індивідуально з врахуванням розміру підприємства, характеру його діяльності (спеціалізації), цілей та умов проведення діагностики;

3) збирання інформації, необхідної для проведення дослідження;

4) визначення методичного інструментарію дослідження;

5) проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків [15, 16].

Здійснюючи таким чином моніторинг зовнішнього середовища, підприємство розробляє і реалізує маркетингову стратегію, спрямована на розширення ринків збуту та підвищення пізнаваності бренду. Основні її напрямки включають:

- використання сучасних методів реклами, включаючи онлайн-маркетинг,

соціальні медіа та участь у спеціалізованих виставках;

- активна робота з міжнародними партнерами, вихід на нові ринки Європи, Азії та Америки;
- індивідуальний підхід до потреб клієнтів, розробка спеціалізованих пакувальних рішень.

Підприємство активно реалізує стратегію виходу на нові ринки збуту, особливо в країнах, що розвиваються, де попит на пакувальні матеріали зростає. Це передбачає аналіз нових ринків, розробку стратегії виходу та адаптацію продуктів під потреби місцевих ринків. Результативність такої стратегії проявляється у збільшенні обсягів продажів завдяки доступу до нових ринків, диверсифікації ринків збуту, що зменшує залежність від окремих ринків та підвищує стійкість бізнесу, можливості скористатися зростаючим попитом на пакувальні матеріали в країнах, що розвиваються.

Реалізації цієї стратегії сприяє активне використання інтернет-маркетингу, включаючи SEO, SMM, контент-маркетинг та email-маркетинг для просування продукції. Це дозволяє досягати цільової аудиторії через онлайн-платформи та соціальні мережі, підвищує пізнаваність бренду завдяки активній присутності в інтернеті, сприяє залученню нових клієнтів через ефективні онлайн-кампанії. При цьому підприємство досягає зменшення витрат на традиційні маркетингові кампанії та підвищення ефективності рекламних бюджетів.

Важливим напрямком удосконалення організаційного механізму управління у ТОВ «Термо Пак» є інвестування у розвиток персоналу. Як зазначає А. А. Момчева, інвестиції в персонал підприємства є одним із факторів підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу, і як результат – зростання ефективності діяльності організації в цілому. Інвестиції в людський капітал – цілеспрямовані вкладення ресурсів у ті напрямки, що забезпечують покращення якісних параметрів людини, таких як працездатність, освіченість, інтелект, творчість, фізичне і психічне здоров'я, системи мотивації тощо [17]. Цю думку поділяє Дьомкіна О. В., яка вказує на те, що інвестиції у розвиток людського капіталу на мікро, макро- та мезорівнях є дуже важливим та необхідним напрямком сучасної глобальної економіки. Ґрунтовна та якісна освіта у поєднанні

із створенням умов для підвищення кваліфікації та розвитку здібностей фахівців на підприємствах, та постійна самоосвіта дають найкращі результати для формування та збагачення людського капіталу [18, С. 65].

Менеджмент підприємства приділяє значну увагу різним формам навчання та підвищення кваліфікації працівників (рис. 3.3)



Рисунок 3.3. Навчальний процес для співробітників у ТОВ «Термо Пак».
Джерело: матеріали підприємства.

Організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників, включаючи навчання новітнім технологіям та методам роботи є поширеною практикою у підприємстві. Це може включати як внутрішні навчальні програми, так і участь у зовнішніх курсах та семінарах. Це, на думку керівників підприємства, забезпечить підвищення продуктивності праці завдяки кращій підготовці співробітників, зниження кількості помилок та підвищення якості виконуваної роботи, сформує додаткову мотивацію співробітників через можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Одним із сучасних тенденцій удосконалення організаційно-економічного механізму управління є впровадження прогресивних систем управління якістю.

Найбільш поширеною із них є концепція всеохоплюючого управління якістю (TQM – Total Quality Management) [19, 20, с.192]. Тотальне управління якістю - це структурований підхід до загального управління організацією. Цей процес спрямований на підвищення якості результатів діяльності організації, включаючи товари та послуги, шляхом постійного вдосконалення внутрішніх практик. Стандарти, встановлені в рамках підходу TQM, можуть відображати як внутрішні пріоритети, так і будь-які чинні галузеві стандарти [21].

Підприємство приділяє велику увагу якості своєї продукції. У підприємстві впроваджена система управління якістю, сертифікована за стандартами ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001 (рис. 3.4). Основні показники якості включають всі етапи виробництва проходять суворий контроль якості. Спеціалізовані лабораторії проводять тестування сировини та готової продукції. Для перевірки її на відповідність міжнародним стандартам. Компанія регулярно проходить зовнішні аудити та сертифікаційні перевірки.



Рисунок 3.4. Контроль якості на ТОВ «Термопак»

Джерело: матеріали підприємства.

Реалізація у підприємстві зазначених напрямків вдосконалення організаційно-економічного механізму управління дасть можливість підняти на якісно новий рівень систему менеджменту, підвищити здатність підприємства адаптуватися до нових умов ринкового середовища.

Таким чином, в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища постійне удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством є запорукою його конкурентоспроможності та успіху на ринку. Серед можливих напрямків такого удосконалення науковці називають такі як регулярний перегляд організаційної структури підприємства для забезпечення її відповідності поточним бізнес-умовам і стратегіям, впровадження інструментів та методів для оптимізації процесів, розвиток інформаційно-аналітичних систем для збору, обробки та аналізу даних, та інші.

Ефективність організаційної структури управління може бути досягнута за умови, що при її формуванні будуть дотримані наступні вимоги: чітке формулювання мети підприємства, досягнення максимальної простоти структури, забезпечення чіткої передачі, інформації і зворотного зв'язку, обмеження кількості підлеглих та ланок управління.

Важливим напрямком вдосконалення організаційно-економічного механізму управління є розвиток інформаційно-аналітичної системи підприємства. У ТОВ «Термо Пак» здійснюється впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами (MES-системи) для підвищення точності та ефективності виробництва. MES-системи дозволяють автоматизувати контроль за всіма етапами виробництва.

Підприємство активно реалізує стратегію виходу на нові ринки збуту, особливо в країнах, що розвиваються, де попит на пакувальні матеріали зростає. Це передбачає аналіз нових ринків, розробку стратегії виходу та адаптацію продуктів під потреби місцевих ринків. Реалізації цієї стратегії сприяє активне використання інтернет-маркетингу, включаючи SEO, SMM, контент-маркетинг та email-маркетинг для просування продукції. Це дозволяє досягати цільової аудиторії через онлайн-платформи та соціальні мережі, підвищує пізнаваність бренду завдяки активній присутності в Інтернеті.

Менеджмент підприємства приділяє значну увагу різним формам навчання та підвищення кваліфікації працівників. Організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників, включаючи навчання новітнім технологіям та методам роботи є поширеною практикою у підприємстві.

Підприємство приділяє велику увагу якості своєї продукції. У підприємстві впроваджена система управління якістю, сертифікована за стандартами ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001. Основні показники якості включають всі етапи виробництва проходять суворий контроль якості. Спеціалізовані лабораторії проводять тестування сировини та готової продукції для перевірки її на відповідність міжнародним стандартам.

Реалізація у підприємстві зазначених напрямків вдосконалення організаційно-економічного механізму управління дасть можливість підняти на якісно новий рівень систему менеджменту, підвищити здатність підприємства адаптуватися до нових умов ринкового середовища.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Одним із важливих напрямків підвищення ефективності менеджменту підприємств є удосконалення організаційного механізму управління. Відповідно, в управлінській літературі нараховується значна кількість трактовок сутності категорії «організаційного механізму управління, який часто поєднують з економічним механізмом у єдину категорію «організаційно-економічного механізму управління».

Узагальнюючи різні підходи авторів, можна погодитися із трактуванням організаційно-економічного механізму як систему основних форм, методів, важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, а також формування потреб, створення системи стимулів і узгодження економічних інтересів основних класів і соціальних груп.

При цьому у структурі організаційно-економічного механізму виділяють дві складові: організаційну і економічну. Організаційні методи являють собою комплекс способів і прийомів впливу на працівників, які ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Економічні – це методи, які реалізують матеріальні інтереси у виробничих процесах чи будь-якій іншій діяльності з використанням товарно-грошових відносин.

У трактовці організаційно-економічного механізму управління виділяють чотири підходи: процесний, структурний, функціональний, інтеграційний. Кожний із них акцентує увагу на відповідних аспектах даної категорії, що у сукупності, дають достатньо повну її характеристику.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Термо Пак» є одним із лідерів на українському ринку пакувальних матеріалів, відоме своєю інноваційністю, високою якістю продукції та активною екологічною позицією. Підприємство спеціалізується на виробництві різноманітних пакувальних матеріалів, таких як термоусадкова плівка, поліетиленові пакети, пакувальні плівки з поліпропілену та інші види упаковки, що знаходять широке застосування у харчовій, фармацевтичній, хімічній та інших галузях промисловості.

Організаційна структура «Термо Пак» включає у себе кілька основних підрозділів, які забезпечують ефективну роботу компанії. Це, насамперед,

виробничий відділ, який відповідає за організацію та контроль виробничих процесів; комерційний відділ (маркетингу та продажів), який займається просуванням продукції та пошуком нових ринків збуту; планово-економічний відділ, який контролює фінансові потоки.

ТОВ "Термопак" прагне до ефективного використання сировини та енергоресурсів, що дозволяє знижувати виробничі витрати та негативний вплив на довкілля. Фінансовий стан ТОВ "Термопак" є стабільним, що підтверджується позитивною динамікою основних фінансових показників.

В управлінському процесі підприємства у системі організаційно-економічного механізму застосовуються важелі як організаційного, так і економічного впливу. Основою важелів організаційного впливу є Статут підприємства, організаційно-правова форма якого – товариство із обмеженою відповідальністю. У статуті визначені права і обов'язки учасників товариства, органи управління, їх права, повноваження, відповідальність.

Організаційний механізм підприємства функціонує, також, через застосування організаційно-адміністративних методів менеджменту. Зокрема, із методів адміністративного регламентування у підприємстві використовуються такі, як згадуваний нами статут підприємства, правила внутрішнього розпорядку, положення про підрозділи, посадові інструкції окремих посадових осіб, інструкції із техніки безпеки та інші документи.

Основними адміністративно-розпорядчими методами, які застосовуються у підприємстві є рішення загальних зборів учасників товариства, накази директора, видані в межах його компетенції, а також розпорядження керівників виробничих і функціональних підрозділів, які видаються по відношенню до їх підлеглих.

Крім інструментів та методів організаційного механізму управління у підприємстві застосовуються методи економічного механізму управління. Для виробничого і управлінського персоналу розроблені відповідні системи оплати праці. Для виробничого персоналу застосовується, переважно, погодинно-преміальна система оплати праці, оскільки потокові лінії, на яких працюють працівники основного виробництва, запрограмовані на випуск певного обсягу

продукції за одиницю часу. Тому індивідуальні норми виробітку для працівників і відрядні розцінки у цих умовах застосовувати складно.

Для працівників апарату управління розроблений і затверджений у встановленому порядку штатний розпис, у якому визначені перелік посад та посадові оклади працівників.

В умовах складного та динамічного зовнішнього середовища постійне удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством є запорукою його конкурентоспроможності та успіху на ринку. Серед можливих напрямків такого удосконалення науковці називають такі як регулярний перегляд організаційної структури підприємства для забезпечення її відповідності поточним бізнес-умовам і стратегіям, впровадження інструментів та методів для оптимізації процесів, розвиток інформаційно-аналітичних систем для збору, обробки та аналізу даних, та інші.

Ефективність організаційної структури управління може бути досягнута за умови, що при її формуванні будуть дотримані наступні вимоги: чітке формулювання мети підприємства, досягнення максимальної простоти структури, забезпечення чіткої передачі, інформації і зворотного зв'язку, обмеження кількості підлеглих та ланок управління.

Важливим напрямком вдосконалення організаційно-економічного механізму управління є розвиток інформаційно-аналітичної системи підприємства. У ТОВ «Термо Пак» здійснюється впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами (MES-системи) для підвищення точності та ефективності виробництва. MES-системи дозволяють автоматизувати контроль за всіма етапами виробництва.

Підприємство активно реалізує стратегію виходу на нові ринки збуту, особливо в країнах, що розвиваються, де попит на пакувальні матеріали зростає. Це передбачає аналіз нових ринків, розробку стратегії виходу та адаптацію продуктів під потреби місцевих ринків. Реалізації цієї стратегії сприяє активне використання інтернет-маркетингу, включаючи SEO, SMM, контент-маркетинг та email-маркетинг для просування продукції. Це дозволяє досягати цільової

аудиторії через онлайн-платформи та соціальні мережі, підвищує пізнаваність бренду завдяки активній присутності в Інтернеті.

Менеджмент підприємства приділяє значну увагу різним формам навчання та підвищення кваліфікації працівників. Організація регулярних тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації співробітників, включаючи навчання новітнім технологіям та методам роботи є поширеною практикою у підприємстві.

Підприємство приділяє велику увагу якості своєї продукції. У підприємстві впроваджена система управління якістю, сертифікована за стандартами ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001. Основні показники якості включають всі етапи виробництва, проходять суворий контроль якості. Спеціалізовані лабораторії проводять тестування сировини та готової продукції для перевірки її на відповідність міжнародним стандартам.

Реалізація у підприємстві зазначених напрямків вдосконалення організаційно-економічного механізму управління дасть можливість підняти на якісно новий рівень систему менеджменту, підвищити здатність підприємства адаптуватися до нових умов ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*, 2017. № 14. С. 267–274.
2. Пархомець М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет. 2014. 256 с.
3. Жихарцева О. О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю господарської діяльності інтегрованих корпоративних системах. *Сталий розвиток економіки*, 2017. № 2. С. 221-225.
4. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*, 2010. № 1. С. 138-142.
5. Мочерний С. В. Економічна теорія: навч. посіб. К.: Академія, 2001. 656 с.
6. Куцик В. І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності інтегрованих корпоративних систем. *Наук. вісник Херсонського державного університету*, 2017. Вип. 27. Ч.1. С. 62-65.
7. Прокопишин О. С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком сільськогосподарських кооперативних взаємовідносин. *Ефективна економіка*, 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/84.pdf
8. Калінін Д. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 6. С. 135-144.
9. Селезньова О. О. Розвиток організаційно-економічного механізму управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. *Наук. вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 23-26.
10. Закон України «Про товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>.
11. Штатний розпис: організаційна структура. URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/shtatnij-rozpis/>

12. Продиус І. П., Пріступа М. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*, 2012. № 3-4. С.17-21. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf>.
13. Зайченко К. С., Реклізон Ю. І. Удосконалення структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3598/3529>.
14. Інформаційно-аналітичні системи. URL: <http://megalib.com.ua/content/196075> Informaciino_analitichni_sistemi.html.
15. Методи моніторингу зовнішнього середовища організації та оцінка економічної ефективності моніторингу. URL: <https://studfile.net/preview/10043050/page:15/>
16. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. URL: <https://core.ac.uk/reader/197264490>
17. Момчева А. М. Інвестиції в персонал як чинник підвищення ефективності діяльності організації. *Ефективна економіка*, 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2400>
18. Дьомкіна О. В. Особливості інвестування у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015. № 9. С. 65-68.
19. Концепція загального управління якістю. URL: https://stud.com.ua/10899/menedzhment/kontseptsiya_zagalnogo_upravlinnya_yakistyu#google_vignette
20. Тельнов А. Тенденції і детермінанти розвитку концепцій управління якістю як імператив конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки, 2024. № 2. С. 190-194. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8f1bdf6-12e9-47e4-bf10-9cc72db129c8/content>.
21. Тотальне управління якістю (Total quality management - TQM). URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iaakistiu/>