

УДК 658.8

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-2>

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**В. Я. МАХІНЬКО**

кандидат економічних наук, доцент,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Приазовський державний технічний університет»

**Анотація.** *Мета статті полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні розробки організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. Методика дослідження.* Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою сукупності теоретичних, методичних та практичних методів діагностики та концептуальних положень щодо управління розвитком промислових підприємств. **Результати.** Уточнення організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства в частині створення центрів інфраструктурного розвитку та технічного переозброєння виробництва дозволяє забезпечити ефективний ресурсообмін та розширене відтворення ресурсів досліджуваного комплексу, а також сформувати передумови для зниження ресурсомісткості та підвищення конкурентоспроможності промислової продукції. Практичне застосування зазначеного вище механізму сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств регіону, зростанню їхньої інвестиційної привабливості та зниженню витрат промислового виробництва. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих теоретико-прикладних підходів дозволить підвищити результативність формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, ризику, виробнича інфраструктура, процеси розвитку, управління ресурсомісткістю, організаційно-економічний механізм, механізм управління розвитком підприємства, спеціалізовані центри інфраструктурного розвитку.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах переорієнтації ринків збуту, трансформації ділових зв'язків, зменшення ліквідності та загальної кризи платежів, прийняття управлінських рішень потребує більш чітких стратегічних напрямів, які будуть урахувати особливості поточних проблем та вагомість майбутніх перспектив. Промислові підприємства, які не можуть збалансувати власні процеси розвитку із вимогами зовнішнього середовища, втрачають як конкурентоспроможність, так і прибутковість взагалі. Протиріччя, які виникають у процесі ухвалення рішень щодо напрямів управління розвитком промислових підприємств визначають необхідність використання організаційно-економічних механізмів діагностики з урахуванням умов впливу негативних тенденцій зовнішнього середовища. Відсутність дієвих механізмів управління на промислових підприємствах поступово призведе до невизначеності майбутнього розвитку, що продукує погіршення опору загрозам діяльності в умовах кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблеми формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства на рівні держави, регіону, підприємства приділили значну увагу такі вчені, як Кнорринг В. І., Полозова Т. В., Малицький А. А., Тульчинська С. О.,

Довгань Л. Є., Маркова Н. С., Грещак М. Г., Садеков О. А. та інші [1–8]. На думку багатьох науковців, організаційно-економічний механізм управління розвитком промислового підприємства є різномірною ієрархічною системою основних взаємопов'язаних між собою елементів та їх типових груп, а також способів їх взаємодії.

**Метою статті** є теоретико-методичне обґрунтування розробки організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасні науковці названу категорію розглядають як «сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються економічні закони, що діють у конкретних умовах, процесі відтворення». Так, вчені стверджують, що «економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ», і уточнюють, що «складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вихідні явища, і завершальні явища, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними» [1; 2; 3]. Інакше кажучи, будь-який організаційно-економічний механізм є певна сукупність чи послідовність економічних явищ.

Економічні механізми, що формуються на основі стохастичних та детермінованих взаємозв'язків

економічних явищ та обумовлені їх тимчасовою послідовністю, згідно з дослідженнями українських вчених, поділяють на відкриті та закриті організаційно-економічні механізми [4].

Формування та розвиток економічних механізмів завжди пов'язане з функціонуванням різних організаційних систем. Це різні інституційні освіти лише на рівні транснаціональних світогосподарських зв'язків, національні економіки окремих держав, галузеві та територіальні комплекси, корпоративні структури бізнесу, окремі корпорації та її структурні підрозділи (філії, представництва) тощо.

У свою чергу, під базовим механізмом організаційного управління (механізмом функціонування реальних організаційних систем) розуміють «досить складний набір процедур, правил, положень, інструкцій, які регламентують поведінку осіб, які готують та приймають рішення на всіх етапах функціонування організації». Автори пропонують та класифікують базові механізми за видами як пріоритетні, багатоканальні, відкритого управління, узгоджені та прогресивні, при цьому, вважають вони, пріоритетні можуть бути представлені як курсні, прогресивні, як противитратні [5].

Організаційно-економічний механізм управління розвитком промислового підприємства є різномірною ієрархічною системою основних взаємопов'язаних між собою елементів та їх типових груп (суб'єктів, об'єктів, принципів, методів та інструментів тощо), а також способів їх взаємодії, включаючи інтеграцію та дезінтеграцію, у ході та під впливом яких гармонізуються економічні відносини всіх учасників виробничого процесу в досліджуваному комплексі, а також між даним комплексом, державою, партнерами та суспільством [5; 6].

Інтенсивність досягнення мети побудови організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства (наближення до неї) визначається переважно умовами оптимальності. І тут багато залежить від економічних інтересів учасників виробничого процесу та умов конкретного тимчасового періоду виробництва промислової продукції в регіоні. Для підприємств у складі промислового комплексу, включаючи і об'єкти його виробничої інфраструктури, оптимальним є зростання їх ринкової вартості, а для суспільства – стабільне функціонування досліджуваного комплексу, що забезпечує постійне зростання поточного споживання (матеріальна винагорода як основний критерій мотивації діяльності).

Цілі держави як учасника формування організаційно-економічного механізму управління виробничою інфраструктурою промислового підприємства включають забезпечення державних економічних інтересів: податкових та неподаткових надходжень до бюджетів. Суперечності між кінцевими цілями побудови організаційно-еко-

мічного механізму управління розвитком промислових підприємств можуть закладатися спочатку або виникати під час реалізації цілей стохастично. У зв'язку з цим, якщо вимоги гнучкості та агрегованості при формуванні організаційно-економічного механізму виконані, можна вести мову про інтегровану взаємодію всіх учасників виробничої діяльності промислового комплексу.

У зв'язку з цим, а також в аспекті обліку умов підвищення конкурентоспроможності та управління ресурсним забезпеченням проаналізуємо основні цілі побудови організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства.

Мета 1. Збереження та підвищення конкурентоспроможності сучасних промислових комплексів України. В умовах військових подій, світової економічної кризи і, як наслідок, стиснення попиту, закордонні виробники та уряди активізували діяльність за захистом своїх ринків та експансії на ринки інших країн. Тепер необхідно докладати особливих зусиль для випереджального нарощування вітчизняної пропозиції як за рахунок стимулювання попиту, так і за рахунок заходів щодо стабілізації фінансово-економічного стану більшості промислових підприємств. У разі об'єктивного звуження ринків необхідно, як мінімум, забезпечувати розширення частки українських промислових підприємств за допомогою регулювання складу об'єктів їх виробничої інфраструктури.

Захист присутності української промислової продукції є одним із ключових завдань побудови досліджуваного організаційно-економічного механізму і робить безпосередній внесок у підтримку ефективного рівня управління об'єктами виробничої інфраструктури сучасним промисловим підприємством. Розвиток вітчизняного промислового потенціалу на внутрішньому ринку являє собою розширену промислову політику, оскільки включає здебільшого інструменти державно-приватного партнерства, фінансування з державного бюджету в рамках цільових програм, субсидування діяльності окремих об'єктів виробничої інфраструктури, надання державних гарантій, підтримання найважливіших проектів промислових комплексів і так далі.

Кінцевим ефектом у разі успішної реалізації поставленої мети є зниження витрат взаємодії промислових комплексів зі своїми контрагентами зі збільшенням обороту капіталу та товарів, що позитивно позначиться на діяльності об'єктів виробничої інфраструктури комплексу. Незважаючи на незначну частку витрат на реалізацію спрямованих на досягнення цієї мети заходів у рамках розглянутого організаційно-економічного механізму управління виробничою інфраструктурою промислових підприємств, успішне їх виконання створює суттєві позитивні зовнішні ефекти

для покращення та підвищення якості організації основних та допоміжних виробничих процесів.

Завдання 1.1. Посилення конкурентних позицій об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств на ринку. Об'єктом вирішення цього завдання є об'єкти виробничої інфраструктури промислових підприємств переробної промисловості, які виробляють готову продукцію: авіабудування, двигунобудування, суднобудування, транспортне машинобудування, деревообробка, хімічна та фармацевтична промисловість та ін.

Заходи щодо вирішення цього завдання є безпосередня участь у всебічній підтримці об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств, стимулюванні імпортозаміщення та диверсифікації промислового виробництва та відповідають такому принципу, як управління діючим виробництвом як можливістю оптимізації витрат промислового підприємства.

Загалом при реалізації першої мети побудови організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства планується використання наступних інструментів: субсидування за рахунок бюджетних коштів частини витрат на сплату відсотків за кредитами, що спрямовуються на підтримку виробництва та реалізації продукції; підтримка стратегічно важливих підприємств у складі промислових комплексів регіонів через купівлю акцій додаткової емісії; збільшення обсягів кредитування системотвірних підприємств у складі промислових комплексів; рефінансування заборгованості підприємств у складі промислових комплексів, включаючи об'єкти виробничої інфраструктури; надання держгарантій за кредитами.

Завдання 1.2. Просування товарів об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств на міжнародні ринки. У результаті вирішення цього завдання формується вигідне для України позиціонування продукції підприємств у складі промислових комплексів на світових товарних ринках. Для вирішення даної задачі слід використовувати широкий спектр інструментів – від проведення двосторонніх та багатосторонніх переговорів на рівні урядів та глав держав та підтримки учасників виставково-ярмаркових заходів до субсидування українських експортерів промислової продукції.

Мета 2. Оптимізація витрат та ризиків вирішення завдань довгострокового розвитку об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств. Підтримка попиту на вітчизняну промислову продукцію на внутрішніх та зовнішніх ринках в умовах економічної кризи та посткризового відновлення економіки відповідає такому важливому принципу, як сприяння вирішенню поточних завдань розвитку об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств.

Досягнення цієї мети означатиме своєчасне забезпечення можливості реалізації завдань соціально-економічного розвитку об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств України. Тому ця мета, у тому числі, спрямована на створення механізму координації діяльності різних відомств під час вирішення завдань та формування планів діяльності окремих суб'єктів бюджетного планування.

Показники результативності, що відбивають ступінь досягнення мети, обрані в такий спосіб, щоб відобразити її основну ідею – створення й задоволення попиту на результати діяльності об'єктів виробничої інфраструктури промислового комплексу з боку держави. На рівні завдань у показниках має бути обов'язково відображено галузеву специфіку діяльності.

Завдання 2.1. Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу промислового комплексу. В умовах економічної кризи промислові комплекси раціонально підтримуються державою шляхом часткового збереження фінансових ресурсів, закладених у цільових програмах, компенсуванні ресурсів, що бракують, шляхом відповідного ресурсного забезпечення, а також збереження попиту на продукції промислових підприємств, що має стимулювати розвиток ними своїх об'єктів виробничої інфраструктури.

Завдання 2.2. Забезпечення виробничої інфраструктури вирішенням завдань соціально-економічного розвитку. При вирішенні цього завдання формується механізм узгодження програм (напрямів) та пріоритетів розвитку основних об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств з погляду готовності регіональної економіки до вирішення середньострокових та довгострокових завдань розвитку України. Таким чином, важливо сьогодні позиціонувати промислові комплекси як майданчик для управління витратами та ризиками, які виникають в інших суб'єктах бюджетного планування при постановці та вирішенні їхніх завдань чи завдань міжгалузевого характеру щодо забезпечення розвитку об'єктів виробничої інфраструктури. За наявності єдиного центру координації, що акумулює інформацію як про сторону попиту, так і про сторону пропозиції.

Мета 3. Створення потенціалу розвитку об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств та товарних ринків. Досягнення цієї мети означатиме формування сталої тенденції до модернізації технологій промислового виробництва, реалізації готової продукції та управління об'єктами виробничої інфраструктури промислових підприємств.

При досягненні цієї мети важливо управляти ще не створеним об'єктом виробничої інфраструктури та задавати йому майбутню реальність. Причому створення нового або управління розви-

тком має вестись за трьома напрямками – забезпечення нормативної бази, створення інститутів для реалізації промислової продукції традиційних галузей та створення нових об'єктів виробничої інфраструктури (інноваційний сектор).

Для вирішення цього завдання на державному рівні важливо здійснити наступний комплекс ключових заходів щодо інноваційного розвитку об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств України [6]:

- пріоритетна підтримка підприємств у складі промислових комплексів, що реалізують ключові проекти та проекти затверджених галузевих стратегій розвитку промисловості;

- підтримка інфраструктурних проектів;

- збільшення обсягів державного фінансування та розширення переліку інновацій у промисловості, у тому числі з використанням механізму державно-приватного партнерства, закріплення результатів інтелектуальної діяльності, розвитку об'єктів виробничої інфраструктури, які забезпечують підтримку інноваційної діяльності промислового підприємства;

- створення інтегрованих структур у високо-технологічному машинобудуванні;

- субсидування за рахунок бюджетних коштів частини витрат на сплату відсотків за кредитами, що спрямовуються на технічне переозброєння та модернізацію виробництва для випуску продукції з високою доданою вартістю, у тому числі в лісовій та легкій промисловості, транспортному та енергетичному машинобудуванні, трубній галузі, автомобільній промисловості;

- використання коштів інвесторів для підтримки ключових проектів розвитку об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств;

- розробка технічних регламентів та інших нормативних документів у галузі технічного регулювання, гармонізованих із прогресивними міжнародними стандартами;

- використання механізму держгарантій для реалізації проектів;

- реалізація найважливіших інноваційних проектів.

Підсумовуючи все вищесказане, для досягнення поставленої мети побудови організаційно-економічного механізму управління розвитком промислових підприємств було визначено чотири завдання: формування раціональних очікувань у виробників та споживачів промислової продукції; підвищення доступності якісних та безпечних товарів та послуг; управління змінами; розвиток кадрового потенціалу.

Створення потенціалу розвитку об'єктів виробничої інфраструктури та посилення взаємозв'язків між ними та промисловими підприємствами необхідне для формування тенденції до модернізації промислового виробництва. Тут пропонуємо підви-

щувати доступність якісних та безпечних товарів та послуг, розвивати кадровий потенціал та інноваційний сектор промислового виробництва. Особливого значення необхідно приділяти питанням науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок у традиційних та нових секторах промисловості, необхідних для розвитку об'єктів виробничої інфраструктури промислових підприємств.

Ефективна реалізація зазначеного вище комплексу заходів потребує створення спеціалізованих центрів інфраструктурного розвитку та технічного переозброєння виробництва та розробки методичного інструментарію з управління ресурсомісткістю та збалансованістю виробничих процесів.

**Висновки.** Проаналізований організаційний механізм є системою основних взаємопов'язаних між собою елементів, що входять або до складу суб'єктів та учасників промислових підприємств, або які належать до об'єктів його виробничої інфраструктури. Взаємозв'язок між цими елементами має бути заснований на ресурсообміні між учасниками, основною умовою якого має бути максимізація кожним учасником додаткової вартості від переробки отриманого ресурсу до моменту його подальшої передачі іншому учаснику. Це дозволяє збалансувати виробничі процеси промислового підприємства та забезпечити раціональне використання його ресурсів. Центри інфраструктурного розвитку та технічного переозброєння виробництва здійснюють моніторинг ресурсообміну, визначають проблемні місця у розвитку промислового підприємства та формують програми технічного переозброєння його виробничих процесів. Крім даних функцій, центри сприяють формуванню систем організаційно-правових та організаційно-економічних форм, а також впливають на інтенсивність розвитку об'єктів виробничої інфраструктури. Центри забезпечують збалансованість виробничих процесів промислового підприємства на основі організації розробки та застосування методичного інструментарію з управління їхньою ресурсоемістю.

Таким чином, уточнення організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства в частині створення центрів інфраструктурного розвитку та технічного переозброєння виробництва дозволяє забезпечити ефективний ресурсообмін та розширене відтворення ресурсів досліджуваного комплексу, а також сформулювати передумови для зниження ресурсомісткості та підвищення конкурентоспроможності промислової продукції. Практичне застосування зазначеного вище механізму сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств регіону, зростанню їхньої інвестиційної привабливості та зниженню витрат промислового виробництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кнорринг В. І. Мистецтво управління. Київ : КНЕУ, 2020. 264 с.
2. Полозова Т. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості. URL: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?business\\_economic\\_science&id=6558](http://librar.org.ua/sections_load.php?business_economic_science&id=6558)
3. Малицький А. А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку. *Збірник наукових праць «Торгівля і ринок України»*. 2019. № 27. С. 198–205.
4. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2021. № 1(6). С. 98–106.
5. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 48. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>
6. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Бізнес-інформ*. 2021. № 6. С. 200–202. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2012\\_6\\_56.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_6_56.pdf)
7. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 228 с.
8. Садеков О. А., Цурик В. В. Управління підприємством в умовах кризи : моногр. Київ : КНЕУ, 2019. 178 с.

## REFERENCES

1. Knorryn V. I. Mystetstvo upravlinnia. Kyiv : KNEU, 2020. 264 p.
2. Polozova T. V. Sutnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu funktsionuvannia pidprijemstv promyslovosti. Retrieved from: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?business\\_economic\\_science&id=6558](http://librar.org.ua/sections_load.php?business_economic_science&id=6558)
3. Malyskyi A. A. (2019) Ctrukturyzatsiia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidprijemstvom torhivli v umovakh rynku. *Zbirnyk naukovykh prats "Torhivlia i rynok Ukrainy"*, no. 27, pp. 198–205.
4. Tulchynska S. O. (2021) Funktsionuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho protsesu. *Stratehichni priorytety*, no. 1(6), pp. 98–106.
5. Dovhan L. Ye., Dudukalo H. O. (2012) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia pidprijemstvom. *Ekonomichni visnyk NTUU «KPI»*, no. 48. Retrieved from: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>
6. Markova N. S. (2021) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom personalu. *Biznes-inform*, no. 6, pp. 200–202. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\\_2012\\_6\\_56.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_6_56.pdf)
7. Hreshchak M. H., Hrebeshkova O. M., Kotsiuba O. S. (2021) Vnutrishnii ekonomichni mekhanizm pidprijemstva: navch. posib. Kyiv: KNEU, 228 p.
8. Sadekov O. A., Tsuruk V. V. (2019) Upravlinnia pidprijemstvom v umovakh kryzysu: monohr. Kyiv: KNEU, 178 p.

*Viktoriia Makhinko, Priazovskiy State Technological University. Formation of organizing and economic mechanism management of the development of the industrial enterprise*

**Annotations.** *The purpose of the article is a theoretical and methodological justification for the development of an organizational and economic mechanism for managing the development of an industrial enterprise. Methodology of research.* The achievement of the goal set in the article was carried out with the help of a set of theoretical, methodological and practical diagnostic methods and conceptual provisions for managing the development of industrial enterprises. **Results.** The analyzed organizational mechanism is a system of the main interrelated elements that are either part of the subjects and participants of industrial enterprises, or which belong to the objects of its production infrastructure. The relationship between these elements should be based on the resource exchange between the participants, the main condition of which should be the maximization by each participant of the additional value from the processing of the received resource until its subsequent transfer to another participant. This allows you to balance the production processes of an industrial enterprise and ensure the rational use of its resources. Centers for infrastructural development and technical re-equipment of production monitor resource exchange, identify problem areas in the development of an industrial enterprise and form programs for technical re-equipment of its production processes. In addition to these functions, the centers contribute to the formation of systems of organizational, legal, organizational and economic forms, and also affect the intensity of development of industrial infrastructure. The centers ensure the balance of production processes of an industrial enterprise on the basis of the organization of development and application of methodological tools for managing their resource intensity. Clarification of the organizational and economic mechanism for managing the development of an industrial enterprise in terms of creating centers for infrastructural development and technical re-equipment of production allows for effective resource exchange and expanded reproduction of resources of the studied complex, as well as to form prerequisites for reducing resource intensity and increasing the competitiveness of industrial products. The practical application of the above-mentioned mechanism will contribute to increasing the competitiveness of industrial enterprises in the region, increasing their investment attractiveness and reducing the costs of industrial production. The practical significance of the research results. The use in practice of the proposed theoretical and applied approaches will increase the effectiveness of the formation of the organizational and economic mechanism for managing the development of an industrial enterprise. **Practical value.** The use in practice of the proposed theoretical and applied approaches will increase the effectiveness of the formation of the organizational and economic mechanism for managing the development of an industrial enterprise.

**Keywords:** competitiveness, risks, production infrastructure, development processes, resource intensity management, organizational and economic mechanism, enterprise development management mechanism, specialized infrastructure development centers.