

**Аннотация.** В статье проведено исследование уровня оплаты труда работников гражданской авиации в Украине, его сравнение с развитыми странами мира, в частности странами Европы. Определены роль и значение инновационных подходов к оплате труда и кадрового обеспечения на современных авиационных предприятиях в соответствии с европейскими стандартами.

**Ключевые слова:** оплата труда, гражданская авиация, пилоты, бортпроводники, инновации, кадровое обеспечение, европейские стандарты, система KPI (Key Performance Indicators).

**Summary.** The article conducted a study on the level of civil aviation labor payment of workers in Ukraine and their comparison with the developed countries of the world, including Europe. And identify the role and importance of innovative approaches to pay and staffing at the modern aviation facilities in line with European standards.

**Key words:** wages, civil aviation, pilots, flight attendants, innovation, staffing, European standards system KPI (Key Performance Indicators).

УДК 338.431

**Несен А. В.**

*аспірант кафедри економічної теорії  
Харківського національного аграрного  
університету імені В.В. Докучаєва*

**Nesen A. V.**

*Postgraduate Student at Department of Economic Theory  
Kharkov National Agrarian University  
named V.V. Dokuchaev*

## **ФОРМУВАННЯ БАГАТОВАРІАНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **FORMATION OF MULTIPLE ADMINISTRATIVE MECHANISM IN THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Анотація.** У статті розкриваються суть, складові та основні елементи створення багатоваріантного механізму реалізації завдань управління аграрним підприємством в умовах ринкової економіки. Доведено необхідність використання гнучкого механізму управління підприємством для забезпечення його високої конкурентоздатності. Описано алгоритм удосконалення організаційно-управлінського механізму.

**Ключові слова:** управління, методи управління, організаційно-економічний механізм, виробництво, ефективність.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки одним із актуальних питань для керівників підприємств є формування економічного механізму, спроможного забезпечити ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства. Механізм управління розглядають як складову, багатовекторну, різнопланову та гнучку частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. Причому, якщо йдеться про внутрішні фактори діяльності підприємства, слід використовувати поняття «механізм управління підприємством», якщо про зовнішні – «механізм взаємодії з іншими підприємствами і організаціями».

Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною, слід виділяти певні види механізмів управління. Основними видами механізмів управління виступають організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні й адміністративні, інформаційні механізми. Впровадження ефективного механізму управління діяльністю підприємства є одним з основних шляхів підвищення ефективності виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження щодо доцільності застосування методів управління з метою підвищення ефективності виробництва на підприємстві свідчать про те, що в умовах ринкової економіки найбільш дієвими для стимулювання раціональної виробничої діяльності є економічні методи управління. Дослідженням цієї наукової проблеми займалися Н.М. Бондар, А.Е. Воронкова, О.С. Іванілов, Т.П. Макаровська, О.М. Паламарчук, Л.І. Шваб [1–8] та інші вчені. Більшість науковців спирається на оцінку окремих методів, тоді як динамічно змінюване ринкове середовище, в якому функціонує сучасне підприємство, вимагає їх системного та багатоваріантного використання, що й зумовило проведення нашого дослідження.

**Метою статті** є визначення напрямів удосконалення багатоваріантності реалізації господарського управління підприємством, підходів до їхнього вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах ринкової економіки метою будь-якого виробництва є одержання максимально можливого прибутку, тому впевнено можуть роз-

будувати свою виробничо-фінансову діяльність тільки ті підприємства, які отримують від неї найвищий економічний результат. Ті ж підприємства, які працюють неефективно, з низьким рівнем рентабельності або й взагалі збитково, нежиттєздатні. Вони обов'язково розоряються й припиняють своє існування. Щоб цього не допустити, необхідно виявляти та включати в роботу підприємства резерви виробництва, раціонально й ефективно використовувати матеріальні, трудові та фінансові ресурси, природні багатства, а також ефективно їх узгоджувати, тобто управляти ними.

До основних методів управління відносяться адміністративні, економічні та організаційні.

1. Адміністративні методи управління – це організаційно-розпорядчі методи, що охоплюють відносини у сфері управління організацією і є сукупністю прийомів, впливів, які базуються на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загальноорганізаційних принципів управління. Адміністративні методи ґрунтуються на силі та авторитеті влади, тобто наказах, постановках, розпорядженнях, вказівках, інструкціях, і дають змогу регламентувати діяльність, забезпечують організацію нормативами й підтримують трудову дисципліну [1, с. 46].

2. Економічні методи управління – це методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегменту зовнішнього середовища. Суть цього аспекту полягає у формуванні системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначенні дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановленні державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій. Другий аспект економічних методів управління пов'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання таких різноманітних економічних важелів, як, зокрема, фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції [2, с. 194].

3. Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

Управлінський механізм повинен бути зорієнтований на гнучке використання всіх методів управління в тісній їх взаємодії в процесі діяльності підприємства, що забезпечує найбільш позитивні результати господарської діяльності [3, с. 195]. За сучасних умов посиленої конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності діяльності, що вимагає безперервного вдосконалення управління підприємством. Воно має відбуватися за такими основними напрямками:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виготовленої продукції.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає, зокрема, необхідність встановлення оптимальної чисельності управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих підрозділів згідно з потребами підприємства.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів, технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами [3, с. 33].

Реалізація зазначених напрямів приведе або до реформатування, або до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління, що містить у собі такі компоненти, як принципи та завдання управління, методи, форми й інструменти управління, організаційна структура управління підприємством та його персоналом, інформація та засоби її обробки. В структурі організаційно-економічного механізму управління слід виділяти три системи: систему забезпечення, функціональну систему, цільову систему [4].

Система забезпечення складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством. Функціональна система включає підсистему планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Цільова система містить у собі цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст та кількість підсистем у кожній із систем організаційно-економічного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших факторів.

Формування багатоваріантного організаційно-економічного механізму управління підприємством можна розглядати як складову частину та ієрархічний рівень в єдиній ієрархії всіх механізмів функціонування підприємства. Він містить певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні й організаційні параметри процесу управління з метою забезпечення ефективності та отримання конкурентних переваг [4].

Загалом формування організаційно-економічного механізму управління підприємством відбувається згідно із загальними принципами управління:

- врахування дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;

- врахування дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;
- орієнтація на певні ринки та потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;
- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління підприємством;
- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання [5].

Формування системи управління з використанням гнучкої багатоваріантної стратегії реалізації поставлених перед підприємством цілей – основа швидкого і ефективного реагування на змінювані умови господарської діяльності. Методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством передбачає послідовність дій за такими етапами.

1. Моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства. На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників. Це так званий індикатор визначення наявних проблем, тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування підприємства, що є основою процесу вдосконалення механізму управління.

2. Діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємства. Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і якісні параметри діяльності підприємства. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування організаційно-економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини та окреслити можливі напрями вдосконалення.

3. Оцінювання можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління. Цей етап передбачає пошук можливостей, сукупність яких дасть змогу оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення цього процесу базується на оцінці експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого механізму управління діяльності підприємства визначають можливі напрями його вдосконалення.

4. Розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Це детально розроблений план заходів, яких має бути вжито на підприємстві, оцінювання потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальності за їх виконання. Зміст програми обумовлюється результатами оцінювання можливостей удосконалення механізму управління.

5. Оцінювання запропонованих змін організаційно-економічного механізму управління підприємством. Залежно від отриманого результату оцінювання можливі такі управлінські дії в практиці суб'єктів господарювання: 1) імплементація програми вдосконалення за умови отримання позитивного результату, оцінювання запропонованих змін, що матиме наслідком перехід безпосередньо до наступного етапу; 2) коригування розробленої програми вдосконалення; 3) доопрацювання розробленої програми,

зокрема повторне оцінювання можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

6. Упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Варто виокремити застосування принципу «точно в строк», що є особливо важливим у реалізації програми вдосконалення механізму управління підприємством. Важливими на цьому етапі є підтримка організаційної культури та популяризація змін серед працівників підприємства для формування сприятливого середовища і підтримки впевненості в досягненні поставленої мети.

Запропонований методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством приведе до підвищення його ефективності [6].

Реалізація принципів формування та підходів до вдосконалення багатоваріантної реалізації організаційно-економічного механізму управління підприємством має здійснюватися через:

- визначення інноваційної стратегії розвитку підприємства з урахуванням вимог раціонального використання ресурсів;

- розробку диференційованої системи стандартів підприємства щодо витрат ресурсів на одиницю виготовленої продукції;

- удосконалення системи зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства з метою збору та аналізу інформації, що відображає поточний стан та результати впровадження заходів з підвищення ефективності виробництва на різних етапах життєвого циклу продукції;

- запровадження системи контролю за виконанням вимог з раціонального використання ресурсів, встановлених підприємством, на кожній стадії виробництва;

- вдосконалення системи прогнозування та планування витрат на підприємстві відповідно до системи внутрішньозаводських стандартів та досягнутих результатів (з систематичним корегуванням стандартів підприємства, якщо досягнуті результати дають змогу зробити їх більш чіткими);

- формування системи фінансування інноваційних заходів (пошук джерел фінансування, визначення оптимальних з точки зору співвідношення результатів та витрат заходів);

- формування системи регулювання за допомогою різних методів управління: економічних – запровадження комплексу економічних санкцій (заохочень) для працівників у разі невиконання (виконання, перевиконання) ними вимог плану щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві; адміністративних – застосування заходів адміністративного впливу до порушників встановлених вимог; соціально-психологічних – морального стимулювання; причому перевага має бути надана саме економічним методам регулювання як найбільш дієвим у ринкових умовах [7, с. 13].

Певні сукупності заходів з вищевказаних напрямів мають формувати окремі цикли вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством, в результаті сам процес удосконалення стає перманентним.

Оцінка ефективності діяльності підприємств здійснюється за допомогою різних аналітичних прийомів з урахуванням специфіки виробництва, його організації на конкретному підприємстві [1, с. 34].

Сама проблема підвищення ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Зацікавленість нею існує на різних рівнях управління економікою – від власників приватного під-

приємства до керівників держави. Необхідність оцінки ефективності діяльності підприємства визначається значною роллю процесу регулювання ефективності в розвитку підприємства та гармонійному забезпеченні інтересів його власників, персоналу та держави. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства – це процес дослідження та визначення умов її здійснення і результатів з метою виявлення резервів.

Власне, визначення ефективності виробництва полягає в оцінці його результатів з урахуванням витрат, що дали змогу одержати ці результати. Процес виробництва здійснюється через поєднання факторів виробництва: засобів праці, предметів праці, робочої сили. Крім того, на виробництво впливають також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші фактори. Тому за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх названих ресурсів. Отже, ефективність підприємства – це комплексна оцінка кінцевих результатів використання необоротних і оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу [8, с. 499].

Ефективність підприємства значною мірою залежить від управління його діяльністю. В багатьох випадках під-

вищення ефективності підприємства є наслідком удосконалення управління ним.

**Висновки.** Ефективність підприємства значною мірою залежить від управління його діяльністю. В багатьох випадках підвищення ефективності підприємства є результатом удосконалення управління ним. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством через багатоваріантність управлінських підходів передбачає послідовність дій за такими етапами: моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства; діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємства; оцінювання можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління; розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством; оцінювання запропонованих змін організаційно-економічного механізму управління підприємством; упровадження гнучких програм вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Лише швидка реакція в управлінні на зовнішні та внутрішні зміни може забезпечити його високу ефективність в умовах ринкового господарювання.

#### Список використаних джерел:

1. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : [монографія] / А.Е. Воронкова. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
2. Іванілов О.С. Економіка підприємства / О.С. Іванілов. – К. : ЦУЛ, 2009 – 728 с.
3. Макарівська Т.П. Економіка підприємства / Т.П. Макарівська, Н.М. Бондар. – К. : МАУП, 2003. – 297 с.
4. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / О.М. Паламарчук // Економічний вісник університету ПХДПУ. – 2011. – № 17. – С. 23–31.
5. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Р. Русин-Гриник // Науковий вісник НЛТУ. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 240–247.
6. Бучковська Х.А. Формування організаційно-економічного механізму регулювання діяльності підприємства / Х.А. Бучковська // Науковий вісник ДонНТУ. – 2013. – № 2. – С. 18–22.
7. Вовк Ю.М. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів / Ю.М. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). – С. 11–16.
8. Шваб Л.І. Економіка підприємства / Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.

**Анотація.** В статтю розкриваються суть, составляющие и основные элементы создания многовариантного механизма реализации заданий управления аграрным предприятием в условиях рыночной экономики. Доказана необходимость использования гибкого механизма управления предприятием для обеспечения его высокой конкурентоспособности. Описан алгоритм усовершенствования организационно-управленческого механизма.

**Ключевые слова:** управление, методы управления, организационно-экономический механизм, производство, эффективность.

**Summary.** In the article reveals the essence, and basic elements of creating multiple mechanism of the objectives of agricultural enterprises in the market economy. Proved the need for flexible management mechanism now to ensure its high competitiveness. Characterized the algorithm improving organizational and management mechanism.

**Key words:** administration, management methods, organizational and economic mechanism, production, efficiency.