

В. О. Козловський,
к. е. н., професор, Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0955-4347>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.84

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

V. Kozlovskiy,
PhD in Economics, Professor, Vinnytsia National Technical University

SOME ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF PRODUCTION MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

У цій статті розглянуто теоретичні та практичні питання організації на вітчизняних підприємствах виробничого менеджменту. Зокрема, проаналізовано зміст понять "виробнича діяльність" та "виробничий менеджмент підприємства"; визначено фактори, що найбільше впливають на рентабельність виробничої діяльності підприємства і ефективність його виробничого менеджменту. Проаналізовано значення якості продукції, економії всіх видів ресурсів та стратегій ціноутворення на підвищення рівня рентабельності продукції підприємства. Доведено, що управління внутрішнім середовищем сучасного підприємства є постійною і важливою задачею його виробничого менеджменту особливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проаналізовано зміст основних елементів і підсистем внутрішнього середовища підприємства та розроблено алгоритм управління внутрішнім середовищем виробничого підприємства. Акцентовано увагу на значенні ефективного використання власного капіталу виробничого підприємства для максимізації ринкової вартості підприємства та забезпеченні максимально можливих доходів власників підприємства в поточному і перспективному періоді. Проаналізований взаємозв'язок між власним і позиковим капіталом підприємства показав, що суттєву роль у забезпеченні продуктивної діяльності виробничого менеджменту вітчизняних підприємств на даний час відіграє не власний, а позичковий капітал. Негативними факторами, які знижують ефективність виробничого менеджменту, є поява нових, нестандартних факторів зовнішнього середовища, які спричинили процес релокації вітчизняних підприємств на безпечні місця розташування.

This article considers theoretical and practical issues of organizing production management at domestic enterprises. In particular, the content of the concepts of "production activity" and "production management of the enterprise" is analyzed; the factors that most affect the profitability of the enterprise's production activity and the effectiveness of its production management are identified. The importance of product quality, saving all types of resources and pricing strategies for increasing the profitability of the enterprise's products is analyzed. It is proved that managing the internal environment of a modern enterprise is a constant and important task of its production management, especially in conditions of instability of the external environment. The content of the

main elements and subsystems of the internal environment of the enterprise has been analyzed and an algorithm for managing the internal environment of a production enterprise has been developed. Attention has been focused on the importance of the effective use of the own capital of the production enterprise to maximize the market value of the enterprise and ensure the maximum possible income of the enterprise in the current and prospective periods. The analyzed relationship between the own and borrowed capital of the enterprise has shown that a significant role in ensuring the productive activity of the production management of domestic enterprises is currently played not by own, but by borrowed capital. Negative factors that reduce the effectiveness of production management are the emergence of new, non-standard factors of the external environment, which have caused the process of relocation of domestic enterprises to safe locations.

Ключові слова: підприємство, виробництво, продукція, менеджмент, рентабельність, якість продукції, власний капітал, внутрішнє середовище підприємства, зовнішнє середовище, релокація, економічна ефективність.

Keywords: enterprise, production, products, management, profitability, product quality, own capital, internal environment of the enterprise, external environment, relocation, economic efficiency, etc.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Суттєві зміни в організації виробництва, які відбулися останнім часом в економіці та більшості галузей промисловості; прискорення процесів автоматизації, роботизації і діджиталізації, стрімке розширення ринку різноманітних товарів і послуг тощо загострило конкуренцію на всіх ринках світу між виробниками як за збут виготовленої продукції, так і за джерела отримання сировини і матеріалів, необхідних для виготовлення цієї продукції. Окрім того, після 24 лютого 2022 року більшість вітчизняних підприємств вимушені конкурувати за "місце на ринку" ще із закордонними підприємствами, які суттєво збільшили експорт різноманітної продукції в Україну, поставляючи на різні сегменти її ринку велику номенклатуру товарів.

Все це поставило перед вітчизняним виробничими підприємствами та їх менеджментом складну задачу одержання певних переваг у конкурентній боротьбі з закордонними виробниками аналогічної продукції, до пошуку і використання нових, більш ефективних форм організації виробничої діяльності, оскільки в нових економічних умовах успішно працювати на ринках зможуть тільки ті підприємства, які витрачають менше ресурсів на виготовлення продукції більш високої якості, є більш мобільними, гнучкими, мають достатні резерви для свого подальшого розвитку тощо.

Суперечливі прогнози, що їх постійно висловлюють відомі економісти щодо подальшого розвитку світової економіки, спонукають менеджмент виробничих підприємств різних форм власності до активізації пошуку нових форм організації виробничої діяльності та підвищення її ефективності. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, обрана тема досліджень є актуальною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню розв'язання проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності різних напрямів виробничого менеджменту промислових підприємств присвячені наукові праці багатьох сучасних дослідників, серед яких можна виокремити М. Бутка, С. Задорожну, Н. Іванову, В. Дударя, Т. Дударя, Р. Волошину та багатьох інших. Разом з тим, у зв'язку з постійними змінами в інституційному середовищі, в якому функціонують вітчизняні підприємства, потреба в дослідженні проблем виробничого менеджменту промислових підприємств анітрохи не зменшується. Потребує постійної уваги розв'язання таких питань, як забезпечення підвищення рентабельності виробничої діяльності підприємства, його продукції, власного капіталу, внутрішнього середовища та інших питань, викликаних переміщенням (релокацією) підприємств із зони активних бойових дій в інші райони України

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз теоретичних і методологічних аспектів функціонування виробничого менеджменту в сучасних інституційних умовах та розроблення рекомендацій з підвищення ефективності управління окремими видами рентабельності виробничих підприємств.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час проведення досліджень встановлено, що будь-яке виробниче підприємство являє собою певну виробничу систему, яка не просто утворена з окремих структурних підрозділів підприємства, їх функцій, прав і обов'язків, а це таке їх об'єднання, в результаті чого утворюється нова інтегрована якість, тобто така якість,

Таблиця 1. Деякі основні фактори, що найбільше впливають на рентабельність виробничої діяльності підприємства і ефективність його виробничого менеджменту

Вид впливу на рентабельність виробничої діяльності	Об'єкти (фактори впливу)	Можливі напрями управління факторами, що можуть впливати на рентабельність виробничої діяльності підприємства
Прямий вплив на рентабельність (ефективність) виробничої діяльності	Витрати на матеріали в основному виробництві	Нормування витрат. Застосування нових видів матеріалів. Облік витрат матеріалів. Впровадження ресурсозберігаючих технологій. Зменшення випуску бракованої продукції
	Витрати живої праці в основному виробництві	Нормування витрат живої праці. Укріплення дисципліни праці. Зменшення тривалості всіх технологічних процесів. Підвищення продуктивності праці. Механізація і автоматизація робіт
	Витрати уречевленої праці в основному виробництві	Впровадження високотехнологічного обладнання. Підвищення продуктивності обладнання. Зменшення амортизаційних відрахувань в розрахунку на одиницю продукції (чи її обсяг)
Опосередкований вплив на рентабельність виробничої діяльності підприємства	Витрати на функціонування допоміжного та обслуговуючого виробництва	Зменшення витрат на обслуговування обладнання. Недопущення поломок обладнання. Застосування прогресивних видів ремонтів. Зменшення витрат на внутрішньозаводське транспортування продукції
	Загальновиробничі витрати	Скорочення витрат на опалення, освітлення, ремонт приміщень тощо. Скорочення управлінського персоналу

Джерело: [1].

яка є абсолютно новою по відношенню до мети, задачі та призначення підрозділів, що утворюють цю виробничу систему. Окрім того, будь-яка виробнича система підприємства завжди є штучною, оскільки створюється людиною, та об'єктивною, оскільки підпорядковується дії об'єктивних економічних законів.

Було проаналізовано зміст таких понять, як "виробнича діяльність" та "виробничий менеджмент підприємства". Виробнича діяльність — це такий вид діяльності підприємства, який здійснюється в конкретних технічних умовах і безпосередньо спрямований на виробництво певного фізичного продукту шляхом використання відповідних технологій та за допомогою різних засобів праці (або вручну) з метою задоволення існуючих потреб людини, підприємства і суспільства в цілому. А виробничий менеджмент підприємства являє собою систему впливу на процеси виготовлення продукції та на структурні підрозділи підприємства, в яких виконуються функції трансформації (перетворення) вхідних ресурсів, що надходять на підприємство, у певний фізичний продукт, намагаючись при цьому забезпечити найвищу рентабельність виробничого процесу і якомога повне задоволення потреб споживачів.

Було доведено, що на рентабельність виробничої діяльності підприємства впливає багато факторів, причому одні з них впливають безпосередньо, а інші опосередковано. В результаті проведеного аналізу виробничих процесів і операцій було складено класифікацію факторів, які більшою мірою можуть впливати на рен-

табельність виробничої діяльності підприємства і які мають постійно аналізуватися керівництвом підприємства (таблиця 1).

Тому для підвищення ефективності виробничого менеджменту на досліджуваному підприємстві було запропоновано впровадити систему "виробничої логістики", яка має забезпечити безперерйне виробництво продукції встановленої якості у чітко визначені терміни, а також гарантувати безперервний рух предметів праці по робочих місцях при одночасній мінімізації витрат на виробництво цієї продукції [2].

Було також рекомендовано впровадити інтегрально-процесну систему організації оперативного управління виробничою діяльністю, яка базується на формуванні і плануванні комплексних облікових виробничих завдань і дозволяє встановити більш чіткий зв'язок між результатами роботи конкретних виконавців (підрозділів підприємства) і кінцевими результатами виробничої діяльності підприємства, оскільки всі виробничі процеси і операції, що виконуються на підприємстві, будуть аналізуватися і контролюватися не за предметом діяльності, а за їх впливом на кінцеві результати діяльності підприємства (наприклад, за величиною отриманого прибутку). А це дозволить розробити і впровадити дієву систему матеріального стимулювання працівників за своєчасне та якісне виконання поставлених виробничих завдань, що сприятиме підвищенню рентабельності виробничої діяльності підприємства загалом.

В результаті проведених досліджень було проаналізовано фактори впливу на рівень рентабельності продукції підприємства і визначено три взаємопов'язані групи факторів: технічні, маркетингові та економічні, на які підприємство може впливати і управляти ними.

При цьому технічні фактори визначають якість продукції підприємства; маркетингові фактори визначають доцільність і кваліфікованість проведення сегментації ринку, вибір оптимальних каналів збуту продукції і ефективної стратегії ціноутворення на продукцію, яку виготовляє підприємство; економічні фактори передбачають економію всіх видів ресурсів (витрат) підприємства.

Було доведено, що висока якість продукції, що її випускає підприємство, дозволяє йому одночасно зменшувати величину витрат на її виготовлення, а також, враховуючи позитивне ставлення споживачів до цієї продукції, збільшувати (з врахуванням стану конкуренції на ринку) її ціну, забезпечуючи тим самим позитивний вплив на покращення фінансових результатів діяльності підприємства і підвищуючи рівень рентабельності самої продукції, що її випускає підприємство.

Одним із основних факторів, який завжди сприяє підвищенню рівня рентабельності продукції підприємства, є зменшення витрат на виробництво продукції. Як відомо, витрати — це грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів, що їх використовує підпри-

мство для виробництва і реалізації своєї продукції. У кінцевому вигляді всі ці витрати трансформуються в собівартість реалізованої продукції.

А оскільки показник собівартості реалізованої продукції знаходиться у знаменнику формули, що визначає рівень рентабельності продукції підприємства, то у будь-якому випадку зниження собівартості реалізованої продукції створює об'єктивні передумови для зростання рівня рентабельності продукції підприємства.

Проведене дослідження видів витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції показало, що найбільшою мірою впливають на собівартість продукції підприємства та рівень її рентабельності операційні витрати (витрати на матеріали, витрати на оплату праці, витрати на соціальні заходи), витрати на збут продукції, адміністративні та фінансові витрати. Було зроблено висновок, що управління витратами на підприємстві, яке являє собою процес нормування, планування, контролювання всіх видів витрат підприємства за їх видами, місцями виникнення і носіями, є важливою задачею менеджерів будь-якого підприємства і має мету забезпечення ефективного використання цих витрат як важливої складової підвищення рівня рентабельності продукції, що її виготовляє підприємство.

У зв'язку з цим було проаналізовано математичну залежність між витратами підприємства на виготовлення продукції та факторами, що їх спричиняють. Керуючись науковими розробками [3], було встановлено, що математичну залежність загальних витрат певного виду ЗВ від одного фактору впливу можна визначити за формулою (1):

$$ЗВ = ПВ + ЗВ \cdot \beta \quad (1),$$

де ПВ — постійні витрати;

ЗВ — змінні витрати;

β — ступінь впливу обраного фактору на величину змінних витрат (у відносних одиницях).

Математичну залежність загальних витрат певного виду ЗВ від декількох факторів впливу можна визначити за формулою (2):

$$ЗВ = ПВ + ЗВ_1 \cdot \beta_1 + ЗВ_2 \cdot \beta_2 + \dots + ЗВ_n \cdot \beta_n \quad (2),$$

де ПВ — постійні витрати;

$ЗВ_1, ЗВ_2, \dots, ЗВ_n$ — змінні витрати, спричинені i-м фактором впливу;

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ — ступінь впливу кожного із визначених факторів на величину змінних витрат (у відносних одиницях);

n — кількість факторів впливу.

Важливе значення для підвищення рівня рентабельності продукції має правильне обрання підприємством цінової стратегії, оскільки ціна суттєво впливає на ціну реалізації продукції підприємства і, як наслідок, на величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство, а значить і на рентабельність цієї продукції.

Наразі в економічній літературі існує багато рекомендацій з цього приводу. Так, в [4] підкреслюється, що вибір підприємством цінової стратегії значною мірою залежить від стадії життєвого циклу продукції, яку випускає це підприємство. При цьому існують такі основні цінові стратегії, як "зняття вершків", "проникнення на ринок", середніх цін, конкурентних цін, престижних цін та ін. Значний вплив на ціну продукції підприємства має

Таблиця 2. Вартість окремих складових власного капіталу підприємств України (в млрд грн)

Показник	2018	2019	2020	2021
Вартість власного капіталу, млрд грн	2706	3093	3340	4112
Зареєстрований капітал, млрд грн	1869	2230	2340	2219
в % від вартості власного капіталу	69,1	72,1	70	53,7
Додатковий капітал, млрд грн	1675	1529	1330	1404
Резервний, млрд грн	76	71	77	78
Нерозподілений прибуток, млрд грн	-765	-357	-21	+533
Неоплачений та вилучений, млрд грн	9,1	42,1	42,1	41,6

Джерело: [5].

співвідношення між ціною та якість цієї продукції, Тут можуть бути використані такі цінові стратегії: стратегія на основі сприйняття споживачами економічної цінності продукції; стратегія на основі співвідношення "ціна / якість" продукції, стратегія на основі цінового позиціонування продукції та інші. Але в будь-якому випадку обрана виробничим менеджментом підприємства цінова стратегія має забезпечити отримання підприємством максимально можливого в даній ситуації величини чистого прибутку.

Окрім того, актуальною задачею виробничого менеджменту в сучасних економічних умовах господарювання є забезпечення формування, функціонування і ефективного використання власного капіталу підприємства. Розв'язання цих задач є однією з важливих задач його виробничого менеджменту, від рівня компетенції якого залежить вибір як самих джерел фінансування підприємства, так і забезпечення ефективного використання власного капіталу підприємства.

Наразі можна констатувати, що саме через неефективне управління власним капіталом низки вітчизняних підприємств економіка України розвивається не так стрімко і все ще не може вийти на стабільний шлях розвитку. Прискорити процес розвитку економіки України можна за допомогою створення такої системи управління власним капіталом підприємств, яка б відповідала сучасним умовам ринкової економіки, спиралася на досягнення науки, враховувала світову практику подолання кризових економічних явищ тощо.

В процесі проведення досліджень зроблено висновок, що власний капітал підприємства є необхідною умовою для здійснення підприємницької діяльності, реальним джерелом для отримання підприємствами своїх прибутків, і що власний капітал — це об'єктивний фактор будь-якого виробництва та джерело отримання виробничими підприємствами доданої (додаткової) вартості.

Доведено, що головною метою управління капіталом, включаючи власний капітал, є максимізація ринкової вартості підприємства та забезпечення максимально можливих доходів власників підприємства в поточному і перспективному періоді. Було проаналізовано основні задачі управління капіталом підприємства. Такими задачами визнані: формування достатнього обсягу капіталу; оптимізація розподілу капіталу за напрямками використання; забезпечення максимальної доходності капіталу на стадії його формування та використання; оптимізація співвідношення власного і позикового капіталу та залучення його в таких обсягах, які в конкретних умовах господарювання зможуть забезпечити



Рис. 1. Нові фактори впливу зовнішнього середовища підприємства на його внутрішнє середовище, які повинні потребувати постійної підвищеної уваги виробничого менеджменту

для підприємства отримання найвищого рівня прибутку тощо.

Проведене кількісне оцінювання вартості окремих складових власного капіталу підприємств України (таблиця 2) показало, що протягом 2018—2021 років вартість власного капіталу підприємств України постійно зростала, в той же час вартість зареєстрованого капіталу перебувала практично на одному і тому ж рівні. Так, якщо в 2018 році вартість власного капіталу підприємств України становила 2706 млрд грн, то в 2021 році — вже 4112 млрд грн, тобто зросла на 1406 млрд грн або на 52%. В той же час вартість зареєстрованого капіталу в 2018 році становила 1869 млрд грн, а в 2022 році — 2219 млрд грн, тобто зросла всього на 350 млн грн або зросла на 18,7%.

Більш того, проаналізований взаємозв'язок між власним і позиковим капіталом підприємства показав, що частка власного капіталу вітчизняних підприємств у 2014—2018 роках у середньому становила 25,4% [6], а в 2019—2022-му роках — 27,86%, [7]. А це означає, що суттєву роль у забезпеченні продуктивної діяльності виробничого менеджменту вітчизняних підприємств відіграє так званий позиковий (а також і залучений) капітал.

Під час проведення досліджень було встановлено, що існує багато підходів, за якими може здійснюватися управління власним капіталом підприємства, серед яких потрібно виділити такі, як: 1) розрахунок потреби підприємства у власному капіталі; 2) встановлення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом підприємства; 3) управління підвищенням рентабельності використання власного капіталу підприємства; 4) застосування ефекту фінансового важеля у практичній діяльності сучасних підприємств.

Застосування менеджерами виробничих підприємств ефекту фінансового важеля полягає в тому, що збільшення рентабельності власного капіталу підприємства може бути досягнуто за рахунок залучення певної величини позикових коштів. Проведені на досліджуваному підприємстві розрахунки показали, що кредит у 20 000 тисяч грн, який підприємство може взяти в комерційному банку для забезпечення свого подальшого розвитку, доцільно брати у тільки випадку, коли ставка за банківськими процентами не перевищує 15%, що дозволить підняти рентабельність власного капіталу підприємства на 0,39% і вище.

Одним із факторів, який сьогодні визначає ефективність діяльності виробничого менеджменту будь-якого підприємства, є стан та функціональність внутрішнього середовища, яке існує на підприємстві. Саме здатність внутрішнього середовища підприємств швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі є однією із важливих умов забезпечення їх успішної діяльності як в короткостроковому періоді, так і в довгостроковій перспективі.

Зробити це можна тільки у тому випадку, коли на виробничих підприємствах буде створено ефективну систему управління внутрішнім середовищем цих підприємств, оскільки саме внутрішнє середовище будь-якого підприємства найперше приймає на себе всі виклики зовнішнього середовища.

Проведені дослідження показали, що внутрішнє середовище підприємства — це складна сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів та підсистем, які утворюють це середовище, безпосередньо беруть участь у процесі виробництва продукції і послуг, формують кінцеві результати діяльності підприємства, постійно піддаються впливу з боку різних факторів зовнішнього середовища і потребують постійного контролю, аналізування і управління керівниками (ТОП-менеджерами) підприємства.

Елементом внутрішнього середовища підприємства пропонується вважати таку складову внутрішнього середовища, яка за своєю суттю є досить рухомою, мобільною, і яку більш-менш легко можна змінити (скоригувати, удосконалити тощо) відповідними управлінськими рішеннями. Такі елементи внутрішнього середовища підприємства можна вважати умовно-змінними складовими внутрішнього середовища.

Підсистемою внутрішнього середовища підприємства пропонується вважати таку складову внутрішнього середовища, яка є більш сталою і стабільною, і удосконалення (коригування) такої підсистеми вимагає значно більших витрат часу та ресурсів. Такі підсистеми внутрішнього середовища підприємства можна вважати умовно-стабільними складовими цього середовища.

В нинішніх умовах за своєю сутністю доцільно виокремити 6 основних елементів (або умовно-змінних складових) внутрішнього середовища підприємства, які на сьогоднішній день мають найвагоміше значення і які можуть бути більш-менш швидко скориговані (удосконалені, змінені тощо) відповідними управлінськими рішеннями. Це такі умовно-змінні складові, як:



Рис. 2. Укрупнений алгоритм управління внутрішнім середовищем виробничого підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища

а) цілі діяльності підприємства; б) завдання підприємства на встановлений період; в) організаційна структура управління підприємством; г) технології, які використовуються на підприємстві; д) персонал (кадри) підприємства; е) стан організаційної культури на підприємстві.

Виокремлені умовно-змінні складові внутрішнього середовища підприємства (цілі діяльності; завдання; організаційна структура управління; технології; персонал та організаційна культура) безпосередньо впливають на формування кожної із підсистем внутрішнього середовища підприємства (виробничу, фінансову, кадрову, соціальну, інноваційну тощо), змінюючи останні залежно від ситуації, що склалася на підприємстві в цей момент часу.

В результаті на підприємстві має сформуватися таке внутрішнє середовище, яке було б здатне сприймати всі "виклики" зовнішнього середовища. Причому, якщо вплив зовнішнього середовища на підприємство буде негативним, то внутрішнє середовище підприємства повинно зменшити негативні наслідки цього впливу, а якщо вплив зовнішнього середовища буде позитивним, то якомога ефективніше скористатися можливостями, що відкриваються.

В Україні сучасне зовнішнє середовище, в якому функціонують виробничі підприємства, є дуже складним, нестабільним, непередбачуваним і часто несприятливим, що суттєво ускладнює організацію і функціонування виробничого менеджменту. Це пояснюється багатьма причинами: розгортанням військових дій на території України; глобалізацією світової економіки;

загостренням конкурентної боротьби на всіх ринках світу; значними обсягами "тіньової" економіки"; знеціненням багатьох моральних якостей у певної частки населення тощо [8].

Більш того, останнім часом з'явилися і стрімко поширюються нові нетрадиційні фактори впливу зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні підприємства (рис. 1), що ще суттєво ускладнило організацію виробничого менеджменту на підприємствах.

На підставі проведеного аналізу, нами було розроблено укрупнений алгоритм управління внутрішнім середовищем виробничого підприємства в умовах нестабільності макроекономічних і мікроекономічних факторів зовнішнього середовища, який наведено на рис. 2.

Тобто, внутрішнє середовище виробничого підприємства, реагуючи на зміни у зовнішньому середовищі, перебудовується шляхом реалізації певних управлінських рішень. При цьому, що є важливим, внутрішнє середовище виробничого підприємства, у свою чергу, також може впливати на мікроекономічні фактори зовнішнього середовища, змінюючи їх (наприклад, через подолання опору конкурентів тощо; впровадження нових технологій тощо). Тобто виникає зворотний зв'язок між внутрішнім середовищем виробничого підприємства та мікроекономічними факторами зовнішнього середовища, що впливають на це підприємство.

Новим, край небезпечним викликом для виробничого менеджменту вітчизняних підприємств стало розгортання військових дій на території України.

На основі аналізу проведеного низки літературних джерел нами виокремлені деякі основні питання, які

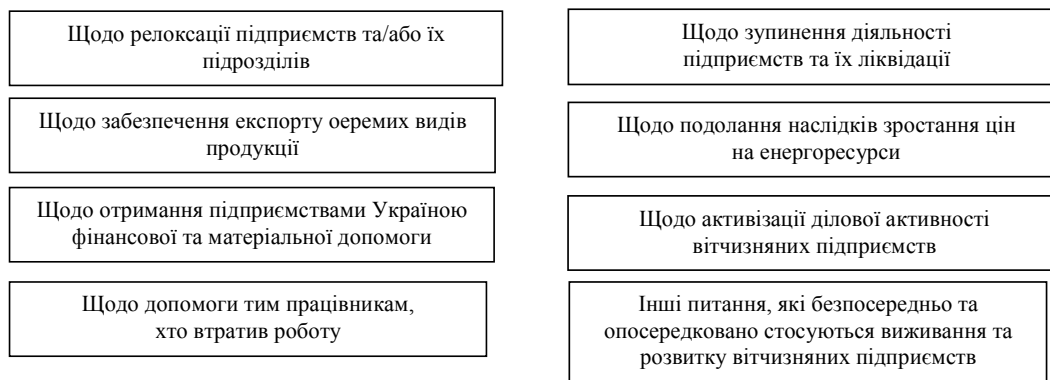


Рис. 3. Деякі основні питання, з якими почав стикатися вітчизняний виробничий менеджмент в сучасних умовах господарювання

несподівано гостро постали на порядок денний перед вітчизняним виробничим менеджментом (рис. 3).

Щодо релокації підприємств або їх відокремлених підрозділів, то тут держава визначила підприємства (та їх відокремлені підрозділи), допомога у релокації яких є пріоритетною — це стратегічно важливі підприємства та підприємства, які виробляють товари першої необхідності для забезпечення потреб цивільного населення, військових, територіальних громад тощо. Заявку на отримання державної допомоги може подати будь-яке підприємство, оскільки кожне із них здійснює свій внесок у розвиток економіки, а тому є важливим для держави.

Сьогодні найбільших зусиль для релокації підприємств докладає Галичина. Загалом Львів та Львівська область є привабливими для релокованих підприємств, оскільки місто має досить високу кількість іноземних партнерів та інвесторів, а близькість до кордонів ЄС дає можливість релокованим підприємствам розширити свій бізнес і вивести його на європейський ринок.

У випадку, якщо виробничому підприємству доводиться зупиняти свою діяльність і немає об'єктивних підстав вважати, що приміщення та обладнання підприємства залишаться неушкодженими протягом усього періоду дії воєнного стану, власники підприємства та його менеджери зазвичай приймають рішення про ліквідацію підприємства або його відокремленого підрозділу. Загалом, ця процедура є досить тривалою, однак її початок дозволить підприємству одразу скоротити витрати на його утримання.

Ліквідація підприємства припиняє всі договірні відносини, у тому числі й оренду приміщень, устаткувань, техніки тощо, тому менеджерам підприємства необхідно повідомити про таке свого орендодавця і протягом строку ліквідації здійснити усі розрахунки за невиконаними зобов'язаннями, у тому числі й за штрафними санкціями, якщо такі мали місце до початку оголошення воєнного стану.

За загальними нормами при ліквідації підприємства здійснюється вивільнення або переведення працівника на іншу роботу на інше підприємство або в іншу місцевість, для чого від працівника необхідно отримати письмову згоду. Всі ці питання мають вирішуватися менеджерами виробничого підприємства в межах чинного законодавства.

ВИСНОВКИ

В сучасних економічних умовах господарювання рентабельність виробничої діяльності підприємства, його продукції, власного капіталу, а також стану внут-

рішнього середовища та активної протидії новим нестандартним викликам зовнішнього середовища вирішальним чином залежить від рівня організації на підприємстві виробничого менеджменту, правильно обраної виробничої стратегії розвитку підприємства, достовірного оцінювання ефективності діяльності підприємства та окремих його напрямів, впровадження на підприємстві дієвого механізму оперативного управління всіма складовими виробничої, фінансової, маркетингової тощо діяльності підприємства.

В сучасних економічних умовах розвитку глобалізованого суспільства успішне розв'язання цих складних питань є необхідною умовою їх "виживання" підприємства, який має сформувати високу ділову репутацію як самого підприємства, так і його менеджменту.

Література:

1. Мартиненко В.П., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. У зб. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. вип. 20, 2017. С. 217—222.
2. Безсмертна, О.В. Логістика: навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. Б. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця: ВНТУ, 2018. 161 с.
3. Славута О.І. Управління витратами. Харків. ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2015. 38 с.
4. Сак Т., Лавринчук Б. Стратегії ціноутворення в системі маркетингу підприємств. Електронне видання ВНУ. Секція V "Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неοіндустріального суспільства. 2020. С. 707—709.
5. Власний капітал підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2013-2021). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_-20.htm.
6. Погрішук Г.Б., Волощук Р.Є. Класний капітал підприємства: сутність і особливості формування в Україні. Економіка та держава, 2020. № 7. С. 16—23.
7. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності станом на 30 вересня 2022 року. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ_2022/fin/fin_new/arh_noa_ved_u.htm.
8. Козловський В.О., Мамашвілі Л.О. Підвищення ефективності управління власним капіталом

підприємства. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців "Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи МН-2023" (15.10.2023 — 20.05.2024). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19031/15807>

9. Козловський В.О., Паночишин А.М. Управління підвищенням рентабельності виробничої діяльності підприємства. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців "Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи МН-2023" (15.10.2023 — 20.05.2024). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19029/15809>.

10. Козловський В.О., Паночишин Ю.М. Управління підвищенням рентабельності продукції на підприємстві. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців "Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи МН-2023" (15.10.2023 — 20.05.2024). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19032/15806>.

11. Козловський В.О., Кучер Р.В. Особливості управління вітчизняними підприємствами в умовах воєнного стану. Матеріали ІІІ науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (НТКП ВНТУ 2023), Вінниця, 15—17 березня 2023 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17074/14209>.

12. Козловський В.О., Коцюбинська О.М. COVID-19 та його вплив на стан зовнішнього середовища, в якому працюють сучасні підприємства. Електронний ресурс] / В. О. Козловський // Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/12510/10444>.

13. Козловський В.О., Козловський С.В. Виробничий менеджмент. Практикум: Навчальний посібник. Вінниця: "Глобус-Прес", 2006. 344 с.

References:

1. Martynenko, V.P. and Hal'chyk, O.A. (2017), "Functions of enterprise production management", *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*, vol. 20, pp. 217—222.

2. Bezsmertna, O.V. Moroz, O.O. Bilokon', T.B. and Shvarts, I.V. (2018), *Lohistyka [Logistics]*, VNTU, Vinnytsia, Ukraine.

3. Slavuta, O.I. (2015), *Upravlinnia vytratamy [Cost management]*, KhNUMH im. O.M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.

4. Sak, T. and Lavrynychuk B. (2020), "Pricing strategies in the enterprise marketing system", *Innovatsijnyj rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrial'noho suspil'stva [Innovative development and security of enterprises in the conditions of a neo-industrial society]*, VNU, Ukraine, pp. 707—709.

5. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Equity capital of enterprises by type of economic activity with division into large, medium, small and micro enterprises (2013—2021)", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (Accessed 25 Nov 2024).

gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (Accessed 25 Nov 2024).

6. Pohrishchuk, H. and Voloshchuk, R. (2020), "Own capital of the enterprise: essence and features of formation in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 16—23.

7. State Statistics Service of Ukraine (2022), "Non-current and current assets, equity and liabilities of large and medium-sized enterprises by type of economic activity as of September 30, 2022", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/arh_noa_ved_u.htm (Accessed 25 Nov 2024).

8. Kozlovs'kyj, V.O. and Mamashvili, L.O. (2023), "Increasing the efficiency of enterprise equity management", *Mizhnarodna naukovopraktychna Internet-konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh naukovtsiv "Molod' v nautsi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy MN-2023"* [International scientific and practical Internet conference of students, postgraduates and young scientists "Youth in science: research, problems, prospects of MN-2023"], available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19031/15807> (Accessed 25 Nov 2024).

9. Kozlovs'kyj, V.O. and Panochyshyn, A.M. (2023), "Management of increasing the profitability of enterprise production activities", *Mizhnarodna naukovopraktychna Internet-konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh naukovtsiv "Molod' v nautsi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy MN-2023"* [International scientific and practical Internet conference students, postgraduates and young scientists "Youth in science: research, problems, prospects MN-2023"], available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19029/15809> (Accessed 25 Nov 2024).

10. Kozlovs'kyj, V.O. and Panochyshyn, Yu.M. (2023), "Management of increasing the profitability of products at the enterprise", *Mizhnarodna naukovopraktychna Internet-konferentsiia studentiv, aspirantiv ta molodykh naukovtsiv "Molod' v nautsi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy MN-2023"* [International scientific and practical Internet conference of students, postgraduates and young scientists "Youth in science: research, problems, prospects MN-2023"], available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19032/15806> (Accessed 25 Nov 2024).

11. Kozlovs'kyj, V.O. and Kucher, R.V. (2023), "Features of managing domestic enterprises under martial law", *Materialy ІІІ naukovopraktychnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU (NTKP VNTU 2023)*, [Materials of the ІІІ scientific and technical conference of VNTU divisions (NTKP VNTU 2023)], VNTU, Vinnytsia, Ukraine, available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/17074/14209> (Accessed 25 Nov 2024).

12. Kozlovs'kyj, V.O. and Kotsiubyn'ska, O.M. (2021), "COVID-19 and its impact on the state of the external environment in which modern enterprises operate", *Materialy І naukovopraktychnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU, Vinnytsia, Ukraine*, available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/12510/10444> (Accessed 25 Nov 2024).

13. Kozlovs'kyj, V.O. and Kozlovs'kyj, S.V. (2006), *Vyrobnychyj menedzhment. Praktikum [Production management. Workshop]*, Hlobus-Pres Vinnytsia, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 04.12.2024 р.*