

*С.А. НИКОЛАЄНКО***АНАЛІЗ КРИТЕРІЇВ УСПІШНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Для задоволення власних економічних інтересів будь-яке виробниче підприємство спрямовує свої фінансові, матеріальні та людські ресурси на випуск такої продукції, котра б одночасно користувалась попитом у споживачів та приносила при цьому максимально можливі прибутки підприємству і його власникам. В той же час, активна конкурентна боротьба між виробничими підприємствами в умовах сучасної ринкової економіки є найголовнішою умовою їхнього існування. А сучасні світові тенденції у вигляді глобалізації, стрімкої інформатизації бізнес-процесів та автоматизації виробництва додатково вимагають від виробничих підприємств постійної адаптації до них. Крім того, доводиться брати до уваги менш прогнозовані чинники: епідемії (як от Covid-19), військові конфлікти, фінансові кризи, тощо.

В роботі проаналізовані мінімально необхідні критерії успішної організації виробничої діяльності підприємства. Виявлено фактори, що істотно впливають на організацію виробничої діяльності. Визначено принципи, на яких базується організація виробничої діяльності підприємства. Розглянуті функції управління виробничою діяльністю підприємства. Приведені методи, які використовуються в управлінні виробничою діяльністю. Визначено існуючі на сьогодні моделі (концепції) виробництва. Проаналізовані можливі стратегії виробничої діяльності. Розглянуто використання моделей (концепцій) та стратегій в рамках системи оперативного управління діяльністю підприємства. Запропоновано набір необхідних економічних показників, котрий в поєднанні з системою оперативного управління діяльністю підприємства може забезпечити успішність виробничої діяльності.

Таким чином, розглянуті вище принципи, концепції, стратегії та система оперативного управління діяльністю підприємства разом з оптимально підібраним набором економічних показників в процесі організації виробництва визначають успішність виробничої діяльності підприємства.

**Ключові слова:** управління; виробництво; підприємство; виробнича діяльність

*S.A. NIKOLAIENKO***ANALYSIS OF THE CRITERIA OF SUCCESSFUL ORGANIZATION OF PRODUCTION ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE**

To satisfy its own economic interests, any manufacturing enterprise directs its financial, material and human resources to the production of such products, which would simultaneously be in demand among consumers and at the same time bring the maximum possible profits to the enterprise and its owners. At the same time, active competition between production enterprises in the conditions of a modern market economy is the most important condition for their existence. And modern world trends in the form of globalization, rapid informatization of business processes and automation of production additionally demand constant adaptation to them from production enterprises. In addition, less predictable factors must be taken into account: epidemics (such as Covid-19), military conflicts, financial crises, etc.

The work analyzes the minimally necessary criteria for the successful organization of the production activity of the enterprise. Factors that significantly affect the organization of production activities have been identified. The principles on which the organization of the production activity of the enterprise is based are determined. The considered functions of management of the production activity of the enterprise. The methods used in the management of production activities are presented. The currently existing production models (concepts) have been determined. Possible strategies of production activities are analyzed. The use of models (concepts) and strategies within the framework of the operational management system of the enterprise is considered. A set of necessary economic indicators is proposed, which, in combination with a system of operational management of the enterprise's activities, can ensure the success of production activities.

Thus, the principles, concepts, strategies and operational management system of the enterprise discussed above together with an optimally selected set of economic indicators in the process of organizing production determine the success of the enterprise's production activity.

**Keywords:** management; production; enterprise; production activity

**Постановка проблеми.** Для задоволення власних економічних інтересів будь-яке виробниче підприємство спрямовує свої фінансові, матеріальні та людські ресурси на випуск такої продукції, котра б одночасно користувалась попитом у споживачів та приносила при цьому максимально можливі прибутки підприємству і його власникам. В той же час, активна конкурентна боротьба між виробничими підприємствами в умовах сучасної ринкової економіки є найголовнішою умовою їхнього існування. А сучасні світові тенденції у вигляді глобалізації, стрімкої інформатизації бізнес-процесів та автоматизації виробництва додатково вимагають від виробничих підприємств постійної адаптації до них. Крім того, доводиться брати до уваги менш прогнозовані чинники: епідемії (як от Covid-19), військові конфлікти, фінансові кризи, тощо.

**Мета роботи.** Мета даного дослідження полягає у пошуку універсального підходу, котрий, використовуючи такі ключові поняття, як принципи, концепції, стратегії та система оперативного

управління діяльністю підприємства разом з оптимально підібраним набором економічних показників, гарантував би напевно успішну організацію виробничої діяльності підприємства.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** На сьогодні дослідженню критеріїв успішної організації виробничої діяльності підприємства (тобто такої діяльності, що приносить прибутки власникам бізнесу) приділило увагу досить багато дослідників. Серед них варто відмітити таких, як О. Літвінов та А. Журенко [4], Л. Ліпич та І. Волинець [6], Н. Коленда [9], Л.С. Шиманська та В.П. Мартиненко [10]. Їхній внесок в систематизацію понять, пов'язаних з організацією виробничої діяльності, беззаперечний. Проте й досі важко знайти в літературі універсальний підхід, що гарантував би напевно успішну (тобто прибуткову) організацію виробничої діяльності підприємства – доказом цьому є той факт, що далеко не кожне виробниче підприємство досягає тих цілей, що ставились перед ним на стадії планування його діяльності.

**Викладення основного матеріалу дослідження.**

Серед факторів, що істотно впливають на організацію виробничої діяльності підприємств, найчастіше враховуються такі:

- доступ до необхідних ресурсів (в першу чергу, сировини);
- структура виробничих витрат (постійних, змінних, а також їхнє співвідношення) в собівартості виготовлених товарів;
- відповідність виробничих технологій сьогоденню;
- можливість виходу на нові ринки збуту;
- оптимальна кількість сировини та готової продукції на складах підприємства;
- контроль якості готової продукції;
- наявність сезонних змін в попиті на продукцію.

Вищевказані фактори, разом з деякими іншими, поділяються, згідно [1], на зовнішні та внутрішні.

Очевидно, що зовнішні фактори, тобто такі, що виникають у зовнішньому середовищі, де функціонує виробниче підприємство, впливають на його діяльність опосередковано. Зазвичай, зовнішнє середовище організації поділяють на мікросередовище та макросередовище [2]. Мікросередовище, або середовище прямої дії, залежить від виду діяльності виробничого підприємства та включає в себе місцеву владу, конкурентів, постачальників, посередників та споживачів. З іншої сторони, набір чинників непрямої дії, до яких входять економічні, політичні, соціальні та інфраструктурні, прийнято називати макросередовищем виробничого підприємства.

Внутрішні фактори є, відповідно, складовими внутрішнього середовища та визначають безпосередньо виробничу діяльність підприємства. До них можна віднести наявні технології виробництва, рівень кваліфікації персоналу, фінансово-економічний стан підприємства, ефективність виробничої діяльності, тощо.

Що стосується ефективності виробничої діяльності, то найуживанішими наразі є два підходи [2]. Згідно першого з них, виробниче підприємство вважається успішним, якщо воно досить довго перебуває на ринку та має ефективне виробництво. Згідно другого, діяльність виробничого підприємства вважається результативною при умові, що досягається мета діяльності підприємства. Тут варто нагадати, що згідно [3], під результативністю (effectiveness) мається на увазі ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а під ефективністю (efficiency) – співвідношення між досягнутим результатом та затраченими ресурсами. І хоча обидва визначення дещо різняться, на думку деяких авторів (наприклад, [4]) при оцінюванні економічної ефективності виробничої діяльності підприємства їх можна вважати приблизно тотожними.

Під управлінням виробничою діяльністю підприємства найчастіше мається на увазі комплекс управлінських рішень, що забезпечує запланований перебіг процесів, пов'язаних з переробкою вхідних ресурсів у готові товари споживання. Таке управління базується на ustalених принципах [5], серед яких найбільш значущими є такі:

- науковість у поєднанні з елементами мистецтва;
- цілеспрямованість управління;
- функціональна спеціалізація в поєднанні з універсальністю;
- послідовність управлінського процесу;
- оптимальне поєднання централізованого управління з саморегулюванням;
- врахування індивідуальних особливостей персоналу;
- забезпечення прав, обов'язків та відповідальності працівників;
- забезпечення загальної зацікавленості всіх учасників у досягненні цілей виробничого підприємства;
- змагальність учасників виробничих процесів між собою.

Стосовно функцій управління виробничою діяльністю підприємства варто зазначити, що в менеджменті вже давно використовується класичний набір з чотирьох таких функцій [2]:

- 1) планування (визначення заходів, необхідних для забезпечення протікання виробничого процесу);
- 2) організація (об'єднання дій працівників та засобів виробництва для забезпечення процесу виробництва згідно встановленого плану);
- 3) мотивація (стимулювання працівників до цілеспрямованих дій по досягненню виробничих завдань);
- 4) контроль (процес обліку виробничої діяльності підприємства в цілому, а також його окремих підрозділів та працівників).

Однак, окрім вищевказаного набору з чотирьох функцій, існують і більш сучасні доробки. Наприклад, в [5] пропонується додаткова, пята функція – функція координації. Без координації, на думку автора, система не буде ефективною. Також тривають дискусії врахування ще більшої кількості функцій управління, серед яких – прогнозування, планування, нормування, організація, координація, мотивація, облік, контроль та аналіз [6].

Що стосується методів, які використовуються в управлінні виробничою діяльністю, то серед них є такі [7]:

- організаційні (будь-яка діяльність повинна бути спланована та організована);
- адміністративні (такі, що впливають на мотивацію учасників виробничих процесів);
- економічні (коли виконавець отримує мету та загальну лінію поведінки, а от шляхи для досягнення мети він обирає самостійно та за отриманий результат потім отримує винагороду);
- соціально-психологічні (зводяться до формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі задля більшої віддачі в роботі, а також до виявлення і розвитку здібностей кожного з учасників виробничого процесу, що дає змогу максимальної реалізації потенціалу людей у виробничому процесі).

При організації виробництва вкрай важливо визначитись з моделлю (концепцією) виробництва. На сьогодні самими відомими [8] є три моделі:

- 1) модель швидкореагуючого виробництва (базується на використанні швидкості впровадження виробництва для отримання конкурентної переваги);
- 2) модель активного виробництва (зосереджена на швидкій адаптації виробництва до змін зовнішнього середовища, добре підходить для нестабільних ринків);
- 3) модель бережливого виробництва (базується на прагненні до зменшення чи повного усунення зайвих витрат в процесі виробництва).

Яку саме модель виробництва обирати, залежить від специфіки та масштабів виробництва, а також від конкретних умов ринку.

Для забезпечення реалізації обраної моделі виробництва необхідно визначитись зі стратегією виробничої діяльності. Стратегію можна визначити як послідовність дій (операцій, процесів) самого виробництва та управління виробничими процесами. Вдало обрана стратегія повинна забезпечити виконання виробничих завдань та досягнення інших цілей підприємства:

- укріплення своїх конкурентних позицій;
- підвищення якості продукції;
- скорочення витрат на виробництво;
- отримання близького до бажаного фінансово-економічного результату.

Виділяють чотири види стратегій [9]:

- 1) Стратегії, орієнтовані на ринок. Сюди входять:
  - стратегії конкурентних переваг (здешевлення виробництва, перевага в часі, спеціалізація виробництва, диверсифікація);
  - стратегії ринкових переваг попиту на продукцію і суми прибутку (повна спеціалізація, інтенсифікація, стабілізація виробництва, модифікація виробництва, інноваційні перетворення виробництва, обмежена спеціалізація, унікальність виробництва, диверсифікація, переорієнтація виробництва);
- 2) Стратегії, орієнтовані на виробничі можливості. Сюди входять:
  - стратегії тривалості виробництва (нетривале – реплікаційна стратегія, короткотривале – стратегія маневрування, середньотривале – стратегія зростання, довготермінове – інноваційна стратегія);
  - стратегії життєвого циклу товару (рання стадія – стратегія пристосування та стабілізації, стадія зростання – стратегія зростання та інтенсифікації, стадія зрілості – стратегія модифікації та диверсифікації);
  - стратегії використання виробничих потужностей (використання наявного виробничого потенціалу, створення нового виробництва, зміна технологічного процесу, технічного переоснащення, модернізації, реконструкції, удосконалення структури

виробництва, удосконалення організації виробничого процесу);

- стратегії операційних пріоритетів (мінімізація витрат, гнучкість виробництва, розвиток якості, швидкість виробництва, післяпродажний сервіс);
- 3) Стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства. Сюди входять стратегії загальних переваг:
    - адаптаційна стратегія;
    - стратегія спеціалізації;
    - наступальна стратегія;
    - проривна стратегія;
  - 4) Комплексні стратегії. Сюди входять стратегії сукупних переваг:
    - стратегія стабілізації;
    - стратегія оновлення;
    - стратегія модифікації;
    - стратегія переорієнтації;
    - стратегія реструктуризації;

Виробнича діяльність підприємства визначається напрямками поведінки в рамках описаних вище моделей (концепцій) та стратегій. Саме ж їхнє використання відбувається в рамках системи оперативного управління діяльністю підприємства. Під такими системами, як правило, розуміють систему організаційних та технічних заходів, що забезпечують досягнення результатів по випуску готової продукції [8]. Система оперативного управління діяльністю підприємства дає змогу синхронної взаємодії всіх етапів процесу виробництва готової продукції:

- отримання сировини;
- виробництва;
- складування
- збуту готової продукції.

Найпоширеними підходами до організації систем оперативного управління діяльністю підприємства [10] є інтегрально-функціональний (коли деталізація дій, операцій та процесів проводиться так, щоб забезпечити досягнення виробничих завдань) та інтегрально-процесний (коли деталізація дій, операцій та процесів проводиться відповідно їх впливу на величину кінцевого прибутку підприємства).

Проте вибір та впровадження описаних вище понять (принципів, концепцій, стратегій та системи оперативного управління діяльністю підприємства) ще не гарантує успішної виробничої діяльності підприємства. Для досягнення успіху необхідно постійно моніторити стан виробничої діяльності за допомогою певних показників.

Виробничі показники бувають натуральні (такі, що вимірюються в кілограмах, метрах, літрах, штуках і т.д.) та вартісні (такі, що вимірюються в грошових одиницях, наприклад, чистий або валовий прибуток, реалізована продукція, тощо) [11]. Крім того, економічні показники зазвичай ділять на кількісні та якісні. Кількісними показниками можна виміряти ресурси підприємства, наприклад, вартість основних засобів, або ж об'єм сировини на складі чи кількість задіяних у виробництві працівників. Якісні показники, в свою чергу, дозволяють оцінити співвідношення результатів та витрат, наприклад, при оцінці

рентабельності, матеріаломісткості продукції, продуктивності праці, тощо. Крім того, показники поділяють на абсолютні та відносні. Очевидно, що абсолютні показники можуть бути як натуральними, так і вартісними, в той же час відносні показники вимірюються у відсотках, індексах чи коефіцієнтах. Коли показник є результатом впливу більш ніж однієї причини, його ще називають результативним, а от величину таких результативних показників визначають факторні показники. Нарешті, по способу формування показники класифікують як нормативні, планові, облікові та аналітичні [11].

На сьогоднішній день ще не існує єдиної стандартизованої методики підбору описаних вище показників, однак в практичному досвіді виробничої діяльності підприємств найчастіше використовують такі з них [12]:

- 1) Показники власного капіталу;
- 2) Показники позикового капіталу;
- 3) Показники ліквідності і платоспроможності;
- 4) Показники фінансової стійкості;
- 5) Показники ділової активності;
- 6) Показники рентабельності.

**Висновки.** Таким чином, розглянуті вище принципи, концепції, стратегії та система оперативного управління діяльністю підприємства разом з оптимально підібраним набором економічних показників в процесі організації виробництва визначають успішність виробничої діяльності підприємства.

#### Список літератури

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. *Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник*. К.: ЦУЛ, 2003. 532 с.
2. Краснокутська Н.С., Нашечкіна О.М., Замула О.В. *Менеджмент: Навчальний посібник*. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
3. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ДСТУ ISO 9000:2015). К.: УкрНДНЦ, 2015.
4. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. 2017. № 6(248). С. 67-81.
5. Лопатенко Л.О. *Операційний менеджмент: [Конспект лекцій для студ. напряму підготов. «Менеджмент»]*. К.: МАУП, 2007. 128 с.
6. Ліпич Л., Волинець І. Деякі аспекти управління виробничою діяльністю підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2(2). С. 44-49.
7. Михайловська О.В. *Операційний менеджмент. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни: навч. посібник для вузів*. К.: Кондор, 2008. 552 с.
8. Соснін О.С., Казарцев В.В. *Виробничий і операційний менеджмент: навч. посібник*. К.: Вид-во Європейського Ун-ту, 2002. 147 с.
9. Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. № 1(23). С. 103-107.
10. Шиманська Л.С., Мартиненко В.П. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 112-115.
11. Черниш С.С. *Економічний аналіз*. К.: ЦУЛ, 2010. 312 с.
12. Угримова І.В. *Методичні вказівки до виконання індивідуального розрахункового завдання з курсу Антикризисне управління*. Харків: НТУ ХПІ, 2023. 40 с.

#### References (transliterated)

1. Vasylenko V., Tkachenko T. *Vyrobnychij (operacijnij) menedzhment: navchal'nij posibnyk* [Production (operational) management: study guide]. Kyiv, CUL, 2003. 532 p.
2. Krasnokuts'ka N., Naschekina O., Zamula O. *Menedzhment: navchal'nij posibnyk* [Management: study guide]. Kharkiv, Drukarn'a Madryd, 2019. 231 p.
3. Systemy upravlinnja yakist'u. Osnovni polozhennja ta slovnyk terminiv (DSTU ISO 9000:2015) [Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms (DSTU ISO 9000:2015)]. Kyiv, UkrNDNC, 2015.
4. Litvinov O., Zhurenko A. Problemy vyznachennja sutnosti ekonomichnoji efektyvnosti [Problems of determining the essence of economic efficiency]. *Naukovyi visnyk Odess'kogo nacional'nogo ekonomichnogo universytetu: zb. nauk. pracj* [Scientific bulletin of Odessa National University of Economics]. 2017. No 6(248). P. 67-81.
5. Lopatenko L. *Operacijnij management: [Konspekt lekcij dl'a stud. naprjamu pidgotov. "Menedzhment"]* [Operational management: [Summary of lectures for students. direct training "Management"]]. Kyiv, MAUP, 2007. 128 p.
6. Lipych L., Volynets I. Dejaki aspekty upravlinnja vyrobnychoju dijaj'nistju pidprymstv [Some aspects of management of production activities of enterprises]. *Ekonomichnyi chasopys Shidnoevropeiskogo nacional'nogo universytetu imeni Lesi Ukrainki* [Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University]. 2015. No 2(2). P. 44-49.
7. Mykhailovska O. *Operacijnij menedzhment. Navchal'no-metodychnij posibnyk dl'a samostiinogo vnyvchennja dyscypliny: navch. posibnyk dlja vuziv* [Operational management. Educational and methodological guide for independent study of the discipline: a teaching guide for universities]. Kyiv, Condor, 2008. 552 p.
8. Sosnin O., Kazarcev V. *Vyrobnychij i operacijnij menedzhment: navch. posibnyk* [Production and operational management: education manual]. Kyiv, European University, 2002. 147 p.
9. Kolenda N. Vyrobnycha strategija pidprymstva: klasyfikacija ta vydy [Production strategy of the enterprise: classification and types]. *Naukovyi visnyk Mignarodnogo humanitarnogo universytetu. Seria: Ekonomika i management* [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and management]. 2017. No 1(23). P. 103-107.
10. Shymanska L., Martynenko V. Suchasni metody upravlinnja vyrobnychoju dijaj'nist'u promyslovogo pidprymstva [Modern methods of managing production activities of an industrial enterprise]. *Suchasni problem ekonomiky i pidprymnytvo* [Modern problems of economy and entrepreneurship]. 2016. No 17. P. 112-115.
11. Chernysh S. *Ekonomichnij analiz* [Economic analysis]. Kyiv, CUL, 2010. 312 p.
12. Ughrimova I. *Metodychni vkazivky do vykonannja indyvidual'nogo rozrakhunkovogo zavdannja z kursu Antykryzove upravlinnja* [Methodical instructions for the implementation of an individual calculation task from the Anti-Crisis Management course]. Kharkiv: NTU KhPI, 2023. 40 p.

Надійшла (received) 12.09.2023

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Ніколаєнко Сергій Анатолійович (Nikolaienko Sergij Anatoliyovych)** – студент, Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків, Україна, тел. (068)36-18-113, e-mail: [s\\_nikolaenko@ukr.net](mailto:s_nikolaenko@ukr.net)