

**В. О. Козловський,  
А. В. Берегулько**

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ТА КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Вінницький національний технічний університет

### **Анотація**

*Розглянуто теоретичні та практичні питання стану, організації і ефективності управління виробничою і комерційною діяльністю на промислових підприємствах. Запропоновано показники та методики оцінювання стану та ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств.*

**Ключові слова:** підприємство, діяльність, виробництво, управління, комерція, рентабельність, ефективність, обґрунтування.

### **Abstract**

*Theoretical and practical issues of the state, organization and efficiency of management of production and commercial activities at industrial enterprises are considered. Indicators and methods of assessing the state and efficiency of management of production and commercial activities of enterprises are proposed.*

**Key words** enterprise, activity, production, management, commerce, profitability, efficiency, justification.

Сучасні умови господарювання, в яких функціонують вітчизняні промислові підприємства, характеризуються посиленням конкурентної боротьби на всіх ринках світу, що ставить перед підприємствами нові, більш складні завдання у забезпеченні економічної ефективності своєї діяльності.

Нові виклики зовнішнього середовища, особливо в період оголошення та дії в Україні воєнного стану, суттєво ускладнили діяльність більшості вітчизняних суб'єктів господарювання і посилили необхідність перебудови всієї системи управління виробничою і комерційною діяльністю промислових підприємств.

Тому, незважаючи на те, що дослідження питань, пов'язаних з управлінням виробничою та комерційною діяльністю підприємств, займається багато зарубіжних та вітчизняних вчених, окремі з цих питань і досі трактуються неоднозначно і суперечливо, існують різні наукові підходи до розв'язання цих питань тощо. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, актуальність обраної теми наукової роботи не викликає сумнівів.

*Метою* проведених досліджень є аналіз теоретичних і методологічних питань управління на сучасних промислових підприємствах виробничою і комерційною діяльністю та розроблення рекомендацій з підвищення ефективності управління цими видами діяльності.

### **Результати дослідження**

Під час проведення досліджень встановлено, що існує багато означень понять «виробнича діяльність підприємства» та «комерційна діяльність підприємства», які з різних сторін характеризують ці складні явища [1]. Не претендуючи на всеохоплююче означення цих понять, запропонуємо їх власне тлумачення. Так, «*виробнича діяльність* промислового підприємства – це така його діяльність, яка спрямована на виробництво матеріальних благ та надання послуг матеріального характеру, необхідних для задоволення потреб і забезпечення нормальних умов життя та існування людей, самого підприємства і суспільства в цілому». Існує низка факторів, які впливають на зміст виробничої діяльності промислових підприємств в сучасних умовах господарювання.

Аналізуючи наведені різними авторами фактори, що впливають на зміст виробничої діяльності промислових підприємств, ми прийшли до висновку, що всі вони з різних сторін висвітлюють це питання. Але, на наш погляд, всі наведені фактори не враховують однієї важливої обставини, а саме – фактору часу, в який найбільше виявляється дія тих чи інших факторів. Тому нами пропонується всі численні фактори впливу на зміст виробничої діяльності промислових підприємств згрупувати за двома основними ознаками: 1) *традиційні фактори впливу*, які діють постійно, та 2) *новітніми факторами впливу*, які часто виникають несподівано (стихійно) або в результаті тривалої еволюції тих чи інших складових зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

До традиційних зовнішніх факторів належать: попит на ті чи інші види продукції, який сформувався в цей час в країні, регіоні тощо або складеться на перспективу; наявні та потенційні джерела та постачальники всіх видів ресурсів, які потрібні підприємству; існуючий рівень конкуренції в галузі; рішення Уряду, які приймаються в країні з тих чи інших економічних, політичних та інших питань; якість матеріалів та сировини, які надходять на підприємство і які використовуються для виробництва певної продукції тощо.

Традиційні внутрішні фактори існують в середині підприємства і безпосередньо впливають на зміст та якість його виробничої діяльності. До таких факторів зазвичай відносять: кваліфікацію наявного персоналу підприємства; стан наявної технологічної бази підприємства; існуючий рівень механізації та автоматизації технологічних процесів; рівень наукового та інтелектуального потенціалу працівників підприємства; фінансові можливості підприємства тощо.

Суттєвим зовнішнім новітнім фактором стала світова пандемія COVID-19, яка вплинула на прискорення автоматизації і роботизації основних та допоміжних виробничих і технологічних процесів, що дозволили скоротити велику кількість традиційних робочих місць; суттєво прискорила процес діджиталізації, тобто автоматизацію ручних операцій і більшості виробничих, технологічних та інших операцій шляхом масового оцифрування цієї інформації тощо; кардинально змінила умови праці таких офісних працівників, як бухгалтери, економісти, юристи тощо, сприяла їх масовому переходу на віддалену роботу. В результаті на підприємствах помітно виріс попит на працівників, які мають критичне мислення, здатні до самоорганізації, самоуправління, постійного навчання тощо.

Ще більший вплив на зміст виробничої діяльності сучасних промислових підприємств мало запровадження в Україні з 24 лютого 2022 року воєнного стану та розгортання на Сході та Півдні країни руйнівних військових дій. Тисячі промислових підприємств були вимушені змінити свою локацію, перевести на нове місце розташування своїх працівників, обладнання тощо, переорієнтуватися на випуск нових видів продукції (включаючи продукцію військового призначення) тощо. А частина промислових підприємств країни, на жаль, взагалі припинила свою виробничу діяльність.

Розглядаючи сутність поняття «комерційна діяльність промислового підприємства» ([2], [3], [4]), нами було запропоновано трактувати цей термін таким чином: «комерційна діяльність промислового підприємства – це система узгоджених (запланованих) організаційно-економічних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства шляхом здійснення товарно-грошового обміну з іншими ринковими суб'єктами необхідними сировиною, енергією, матеріалами, засобами виробництва, предметами праці тощо високої якості і з мінімальними витратами, а також реалізація споживачам у повному обсязі виготовленої підприємством продукції (послуг матеріального характеру) з метою отримання максимального прибутку (доходу)».

Під час проведення досліджень було встановлено взаємозв'язок і взаємозалежність між виробничою та комерційною діяльністю підприємства, який схематично наведено на рис. 1.

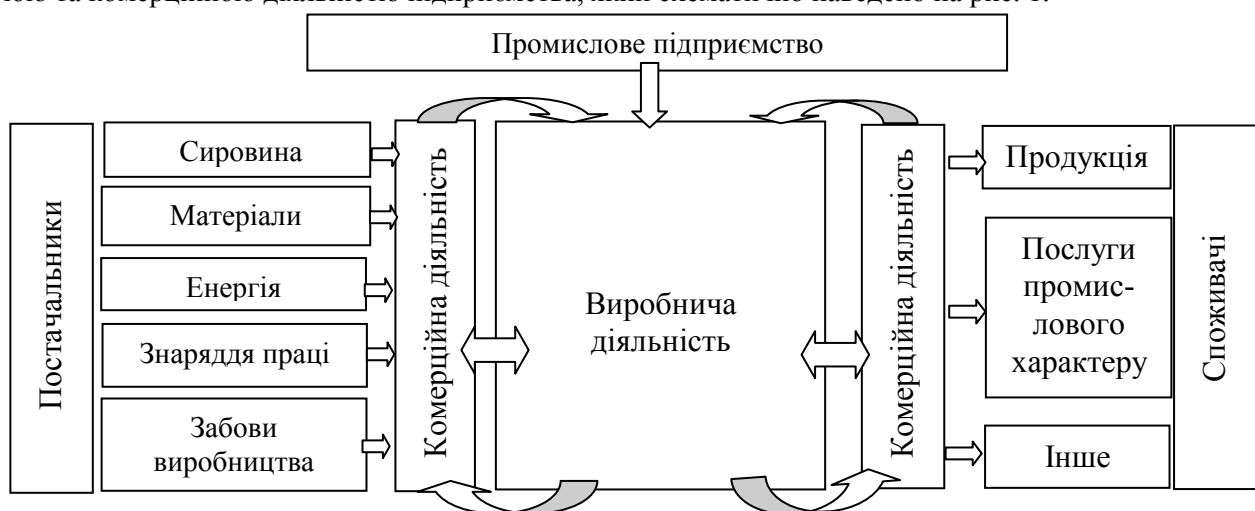


Рисунок 1 – Взаємозв'язок між виробничою та комерційною діяльністю підприємства

Суттєвий вплив на ефективність діяльності промислового підприємства мають правильно обрані стратегії управління його виробничою та комерційною діяльністю. Нами було виокремлено та проаналізовано дві можливі стратегії виробничої діяльності підприємства з їх альтернативами (так звана стратегія «певної орієнтації виробництва» та стратегія, що базується на «врахуванні співвідношення між попитом на продукцію підприємства і величиною очікуваного прибутку») та дві можливі стратегії комерційної діяльності підприємства з їх альтернативами (стратегії «за способом управління та рівнем впливу на ринок» та стратегії «за методом охоплення ринку»), в результаті чого підприємству, яке нами досліджувалося, було рекомендовано обрати для свого розвитку такі стратегічні альтернативи, як «постійне підвищення якості продукції», «задоволення поточного попиту споживачів», «модифікації виробництва», «інтенсивного впливу на ринок», «продуктову» та «комбіновану» тощо).

В результаті проведених досліджень було запропоновано низку показників оцінювання ефективності управління виробничою та комерційною діяльністю підприємства, зокрема виокремлено узагальнений показник ефективності управління діяльністю підприємства та показник ефективності управління його виробничою та комерційною діяльністю. В результаті розрахунків, проведених на досліджуваному підприємстві, виявилось, що загальна ефективність управління діяльністю підприємства є трохи нижчою за ефективність управління його виробничо-комерційною діяльністю, що пояснюється тим, що підприємство практично не мало доходів від своєї фінансової діяльності, і фінансові збитки, що їх отримувало підприємство, суттєво перекидали доходи від його фінансової діяльності.

### Висновки

В сучасних умовах господарювання ефективність управління виробничою і комерційною діяльністю промислових підприємств залежить від багатьох факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, правильно обраної стратегії розвитку підприємства, достовірного оцінювання стану та ефективності діяльності підприємства та впровадження на підприємстві дієвого механізму оперативного управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

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. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 75–83.
3. Причепя І.В., Лесько О.Й., Горенко Р.В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. Випуск 35. 2022.
4. Саблук О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 74–79.

**Козловський Володимир Олександрович** – к.е.н., доцент, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: [v@vin.ua](mailto:v@vin.ua) або [Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua](mailto:Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua)

**Берегулько Анна Володимирівна** – студентка 2-го курсу магістратури гр. МПОУ-21мз факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: [AnnBeregulko@gmail.com](mailto:AnnBeregulko@gmail.com) .

**Kozlovskiy Volodymyr Oleksandrovych** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsya, e-mail: [v@vin.ua](mailto:v@vin.ua) or [Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua](mailto:Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua).

**Berehulko Anna Volodymyrivna** – a student of the 2nd year of the master's degree in MPOU-21mz of the Faculty of Management and Information Security of Vinnitsya National Technical University, Vinnitsya, e-mail: [AnnBeregulko@gmail.com](mailto:AnnBeregulko@gmail.com) .