

СКОРУПСЬКИЙ Костянтин

ПВНЗ «Європейський університет»

<https://orcid.org/0009-0002-8717-7767>e-mail: KostiantynSkorupskyi@proton.me

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті проведено ґрунтовний аналіз підходів до виокремлення принципів управління виробництвом, запропонованих українськими та закордонними науковцями. Обґрунтовано класифікацію принципів управління виробництвом за стратегічним, технологічним, організаційним, економічним, соціальним та екологічним підходами, що дає змогу комплексно оцінити систему управління виробничими процесами. Досліджено трансформацію цих принципів в умовах кризових явищ, таких як пандемії, військові конфлікти та економічні рецесії, що зумовлює необхідність гнучких підходів до управління виробничими системами. На основі аналізу запропоновано оновлені принципи управління виробництвом в умовах кризи, що сприяють підвищенню його стійкості, адаптивності та ефективності.

Ключові слова: виробництво, управління, принцип, виробничий менеджмент, операційний менеджмент, принципи управління виробництвом.

SKORUPSKYI Kostiantyn

PHEE "European University"

TRANSFORMATION OF PRODUCTION MANAGEMENT PRINCIPLES IN CRISIS CONDITIONS

Modern conditions of functioning of production enterprises are characterized by high dynamics of changes, caused by globalization, development of technologies, instability of the market environment and crisis phenomena of economic, political and ecological nature. In such conditions, there is an urgent need to rethink traditional approaches to production management and to form new principles that will ensure its efficiency, flexibility and sustainability.

The article is devoted to the generalization and systematization of approaches of Ukrainian and foreign scientists to the isolation of principles of production management, the justification of their own classification of these principles, as well as the analysis of the transformation of these principles in conditions of crisis.

In the process of research, a set of methods of scientific knowledge was used, in particular, analysis and synthesis to systematize the approaches of foreign and Ukrainian scientists to the isolation of production management principles, the comparative analysis method to identify common and different aspects in the interpretation of strategic, technological, organizational, economic, social and environmental principles of production process management, the generalization method to substantiate the principles of production management in crisis conditions and formulate conclusions. The article provides a thorough analysis of the approaches to the isolation of production management principles proposed by Ukrainian and foreign scientists. The classification of production management principles according to strategic, technological, organizational, economic, social and environmental approaches is substantiated, which allows for a comprehensive assessment of the production process management system. The transformation of these principles in conditions of crisis phenomena, such as pandemics, military conflicts and economic recessions, is studied, which necessitates the need for flexible approaches to the management of production systems. Based on the analysis, updated principles of production management in crisis conditions are proposed, which contribute to increasing its stability, adaptability and efficiency.

The results of the study confirmed that production management is a multidimensional process that combines strategic planning, technological development, organizational efficiency, economic feasibility, social responsibility and environmental sustainability. Changes in the main aspects of production management in crisis conditions demonstrate the need to adapt management strategies to new challenges. Enterprises are faced with the need to optimize costs, reduce operating cycles, increase the efficiency of resource use, digitize processes and strengthen anti-crisis management.

Keywords: production, management, principle, production management, operational management, principles of production management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний світ стикається з постійними викликами, що суттєво впливають на всі сфери економіки, зокрема на виробництво товарів, надання послуг та здійснення робіт. Пандемії, військові конфлікти, фінансові кризи, глобальні логістичні проблеми та технологічні зміни змушують підприємства переглядати свої традиційні підходи до управління виробничими процесами. У таких умовах особливого значення набуває трансформація принципів управління виробництвом, що передбачає їхню адаптацію до нестабільного середовища, підвищення гнучкості, ефективності та стійкості бізнесу.

Дослідження трансформації принципів управління виробництвом в умовах кризи має тісний зв'язок із науковими та практичними завданнями. Так, у науковій площині доцільним є визначення нових підходів до управління виробництвом у нестабільному середовищі та здійснення аналізу трансформації класичних принципів управління та формування нових принципів, адаптованих до кризових реалій. У практичній сфері необхідним є надання підприємствам конкретних рекомендацій щодо адаптації виробничих процесів до кризових умов та формування принципів управління виробництвом для забезпечення безперервності

виробничих операцій. Відтак дослідження дозволить аргументувати принципи управління виробництвом у кризових умовах, що сприятиме підвищенню стійкості бізнесу та забезпеченню економічного розвитку навіть у періоди глобальної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання принципів управління виробництвом знаходиться в колі уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. Іноземні вчені, зокрема А. Денева, І. Пантелєєва [3], І. Окопудже, А. Адеой, Е. Акінлабі, П. Опене-Оділі, Л. Тартібу [4], Т. Пітерс, Р. мол. Вотермен [5], Б. Турсунов [6], Р. Шиффер [7], Р. Шонбергер [8], виокремлюють такі принципи управління виробництвом: орієнтація на клієнта, оперативність та спрощення управлінських процесів, стратегічний і тактичний підхід, безперервне вдосконалення, оптимізація ресурсів, ефективний контроль якості, врахування фактору часу, баланс ринкових і планових методів, а також інвестиції у персонал і технології. Українські науковці, як-от Р. Баглей, Т. Бучинська, В. Гомотюк [9], І. Благун [10], О. Драган [11], Г. Капінос, І. Бабій [12], А. Кваско [13], Л. Ліпич, І. Волинець [14], Ю. Свірський [15], О. Феєр [16], виокремлюють такі принципи управління виробництвом: орієнтація на споживача, стратегічна спрямованість, процесність і системність, гнучкість та адаптивність, економічність, ефективність, комплексність, автоматизація бізнес-процесів, інноваційність, відповідність ринковим умовам, мотиваційна складова управління, а також стандартизація та оптимізація виробничих процесів тощо.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

У межах загальної проблеми управління виробництвом існує низка питань, які наразі не отримали вичерпного вирішення, особливо в контексті кризових умов. Так, традиційні принципи управління, сформовані в стабільних економічних умовах, не завжди ефективні під час кризи, тому невирішеним залишається питання, які принципи зазнають найбільших змін та як саме вони трансформуються в умовах нестабільності. Крім того, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері кризового менеджменту, досі не сформульовано єдиного набору принципів управління виробництвом, які б ефективно працювали в умовах пандемій, воєнних дій, глобальних економічних потрясінь тощо. Тому дослідження спрямоване на заповнення окреслених прогалів, пропонуючи нові підходи до управління виробництвом у кризові періоди та формуючи основу для подальших наукових і практичних розробок.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення та систематизація підходів українських і закордонних учених до виокремлення принципів управління виробництвом, обґрунтування власної класифікації даних принципів, а також аналіз трансформації цих принципів в умовах кризи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ефективне управління виробництвом є ключовим чинником успішного функціонування підприємств у сучасних умовах економіки, що швидко змінюється. Виробничі процеси охоплюють широкий спектр дій, включаючи планування, організацію, контроль і вдосконалення операцій, пов'язаних із виготовленням продукції або наданням послуг. Від правильності прийняття управлінських рішень залежить продуктивність праці, якість кінцевого продукту, рівень витрат і конкурентоспроможність підприємства. Саме тому принципи управління виробництвом, які формуються на основі наукових досліджень та практичного досвіду, відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку кожного підприємства.

У тлумачних словниках поняття «принцип» розглядають як «основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку і т. ін.» [1, с.1125; 2, с.366]. Виходячи з цього, під принципами управління виробництвом розуміємо основні вихідні положення, що визначають методи, підходи та закономірності організації, планування, координації та контролю виробничих процесів. Вони базуються на наукових засадах менеджменту, економіки та технології виробництва і спрямовані на забезпечення ефективності, продуктивності, раціонального використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Необхідність використання принципів управління виробництвом зумовлена потребою забезпечення ефективності, стабільності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємств. Принципи управління виробництвом виступають основою для раціональної організації виробничих процесів, оптимального використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

До основних причин, що визначають необхідність використання принципів управління виробництвом, на наш погляд, належать:

- оптимізація виробничих процесів – принципи управління дозволяють системно підходити до організації праці, мінімізувати втрати часу та ресурсів, а також забезпечувати максимальну продуктивність;
- підвищення якості продукції – дотримання стандартів, контроль за процесами та використання сучасних технологій сприяють випуску продукції, що відповідає вимогам ринку;

– гнучкість та адаптація до змін – принципи управління допомагають підприємству швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, технологічному середовищі та споживчих потребах;

– раціональне використання ресурсів – управління за принципами ефективності та економічної доцільності забезпечує зниження витрат і підвищення рентабельності виробництва;

– підвищення конкурентоспроможності – підприємства, що дотримуються ефективних принципів управління, здатні займати стабільні позиції на ринку, розширювати виробництво та виходити на нові ринки;

– інноваційний розвиток – принципи управління сприяють впровадженню нових технологій, модернізації виробництва та розвитку науково-дослідної діяльності;

– соціальна відповідальність – використання принципів соціального управління дозволяє створювати комфортні умови праці, мотивувати персонал та забезпечувати його професійний розвиток;

– екологічна стійкість – дотримання екологічних принципів сприяє зменшенню негативного впливу виробництва на довкілля, раціональному використанню природних ресурсів та впровадженню екологічно чистих технологій;

– стійкість у кризових умовах – чіткі принципи управління допомагають виробничим системам ефективно функціонувати навіть в умовах економічних криз, військових конфліктів чи інших форс-мажорних ситуацій;

– ефективна взаємодія з партнерами та постачальниками – управлінські принципи, що включають інтеграцію та взаємовигідні відносини, сприяють стабільному розвитку підприємства у виробничих ланцюгах.

Саме тому використання принципів управління виробництвом є необхідним для забезпечення стабільного розвитку підприємства, його ефективної діяльності та здатності до адаптації в сучасних умовах.

Іноземні науковці підходять до визначення принципів управління виробництвом комплексно, поєднуючи гнучкість, цифровізацію, клієнтоорієнтованість, інновації та безперервне вдосконалення, що дозволяє швидко реагувати на зміни та підвищувати ефективність виробничих процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи зарубіжних вчених до визначення принципів управління виробництвом*

№з/п	Автор (и)	Принцип
1.	А. Денева, І. Пантелєєва [3, с.60-61]	Структура системи оперативного управління визначається типом виробництва, а не його видом управління; чим простіший виріб, тим простішою має бути система оперативного управління; менша тривалість виробничого циклу зменшує складність системи оперативного управління; спрощення звітності; максимально можливий інтервал оперативного управління не може бути меншим за цикл підготовки готової продукції; виробнича структура підприємства не впливає на структуру системи оперативного управління.
2.	І. П. Окопудже, А. О. М. Адеой, Е. Т. Акінлабі, П. Н. Опене-Оділі, Л. К. Тартібу [4, с.250]	Специфікація та закупівля правильного обладнання та сировини, належний відбір кваліфікованих працівників, розташування підприємства та оцінка вартості; належний аналіз специфікацій і конструкції продукту відповідно до потреб замовника; нагляд і контроль процесу трансформації сировини у продукт.
3.	Т. Пітерс, Р. мол. Вотермен [5, с.13-17]	Орієнтація на дії; орієнтація на клієнта; автономія та підприємливість; підвищення продуктивності праці завдяки людям; прихильність до власної діяльності; спрощена форма, невеликий апарат управління; одночасна суворість і свобода дій.
4.	Б. О. Турсунов [6, с.66]	Загальні: науковість; систематичність; комплексність; пропорційність; безперервність; гнучкість; виділення основної ланки; врахування фактору часу; комбінація стратегічного і тактичного підходів; поєднання ринкового і планового підходів. Специфічні: врахування видів, форм і методів організації виробництва; пропорційність складових технологічного ланцюга; виділення вузького місця; планування виробничих потужностей на основі життєвого циклу бізнес-одиниць; застосування маркетингових підходів.
5.	Р. Шеффер [7, с.33-34]	Реальність; організованість; точне ведення обліку та дотримання дисципліни; підзвітність; багатоваріантність; взаємопов'язаність; керована продуктивність; смиренність; врахування інтересів клієнтів; гнучкість.
6.	Р. Шонбергер [8, с.23-32]	Співпраця з клієнтами; постійне, швидке вдосконалення; єдина мета; вивчення конкурентів; сфокусованість на потрібній продукції; належне ресурсне забезпечення; інвестиції у персонал; обслуговування обладнання; мінімізація людських помилок; скорочення операційного циклу; швидкий доступ до інформації; удосконалення виробництва; повний контроль якості; усунення причин неефективності; пропаганда виробничих досягнень.

Джерело: Складено автором на основі [3-8]

Отже закордонні дослідники виділяють різні принципи управління виробництвом, які можна узагальнити у чотири ключові групи:

- 1) структурна оптимізація виробничих систем (спрощення процесів, організаційна гнучкість);
- 2) стратегічне планування та маркетинг (довгострокове прогнозування, аналіз ринку);
- 3) орієнтація на продуктивність та якість (зменшення циклу виробництва, підвищення ефективності, залучення персоналу);
- 4) технічна досконалість (контроль ресурсів, підтримка обладнання, інвестиції у технології).

Специфіка підходів українських вчених до визначення принципів управління виробництвом базується на поєднанні системного, ресурсного та стратегічного підходів. Особлива увага приділяється

ефективному використанню ресурсів, адаптивності, соціальній відповідальності, інноваціям та гнучкому управлінню. Це дозволяє виробничим підприємствам функціонувати в умовах нестабільності та посилювати свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках (табл. 2).

Таблиця 2

Підходи українських науковців до визначення принципів управління виробництвом*

№з/п	Автор (и)	Принцип
1.	Р. Баглей, Т. Бучинська, В. Гомотюк [9, с.110]	Орієнтація на споживача; стратегічна спрямованість; взаємовигідні відносини та інтеграція з постачальниками й партнерами; процесний підхід; системний підхід; якість роботи та відповідальність персоналу; стабільність та безперервний розвиток компетентності персоналу; залучення працівників; командна робота; створення в колективі атмосфери довіри, здорового психологічного клімату, що стимулює хорошу роботу і творчість; постійне вдосконалення якості продуктів, процесів та операцій; ефективне використання всіх видів ресурсів та постійне зниження витрат; гнучкість; швидкість; дотримання етичних норм, законів, міжнародних стандартів та обмежень, пов'язаних з охороною навколишнього середовища; лідерство керівництва.
2.	І. І. Благун [10, с.328]	Пропорційність; спеціалізація; паралельність; прямоочність; ритмічність; безперервність; автоматичність; гнучкість і гомеостатичність.
3.	О. І. Драган [11, с.24]	Науковість у поєднанні з елементами мистецтва; цілеспрямованість управління; функціональна спеціалізація в поєднанні з універсальністю; послідовність управлінського процесу; оптимальне поєднання централізованого регулювання керованою підсистемою з її саморегулюванням; облік особистих особливостей працівників і суспільної психології; забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності; створення загальної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей, які стоять перед організацією; усебічне забезпечення змагань учасників управління.
4.	Г. І. Капінос, І. В. Бабій [12, с.24]	Цілеспрямованість; економічність; адекватність; комплексність; концентрованість; науковість; можливість створення мотиваційних, організаційних і матеріальних умов для реалізації господарських рішень; доступність і планомірність контролю над ходом виробництва; адаптивність.
5.	А. В. Кваско [13, с.165]	Підпорядкування ринковим параметрам діяльності; стратегічна спрямованість організаційно-технічного розвитку; гнучкість, адаптивність основних засобів; прискорення розповсюдження прогресивних форм організації виробництва; комплексний характер організаційно-технічного розвитку.
6.	Л. Ліпич, І. Волинець [14, с.46]	Оптимальність; комплексність; об'єктивність; гнучкість; оперативність; адаптивність; організаційне новаторство.
7.	Ю. В. Свірський [15, с.116]	Стандартизація бізнес-процесів; ефективність та економічність; оптимізація бізнес-процесів; автоматизація бізнес-процесів.
8.	О. В. Феєр [16, с.141]	Науковість; ефективність; результативність; гнучкість; адаптація; системність.

Джерело: Складено автором на основі [9-16]

Отже, українські дослідники розглядають управління виробництвом як комплексну систему, яка базується на таких принципах:

- 1) стратегічне планування та розвиток (орієнтація на лідерство, довгострокову ефективність);
- 2) процесний та технологічний підхід (оптимізація, автоматизація, стандартизація);
- 3) економічну ефективність (зниження витрат, раціональне використання ресурсів);
- 4) гнучкість та адаптивність (оперативність у прийнятті рішень, новаторство, адаптація до змін);
- 5) людський фактор та соціальну відповідальність (якість роботи персоналу, мотивація, етичні стандарти).

Ми вважаємо, що управління виробництвом є складним процесом, що потребує системного підходу для забезпечення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Тому ми пропонуємо основні принципи управління виробництвом класифікувати за кількома ключовими напрямками: стратегічні, технологічні, організаційні, економічні, соціальні та екологічні.

1. Стратегічні принципи, які визначають довгострокову ефективність, конкурентоспроможність і стійкість виробничих систем. Вони забезпечують адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, технологічного розвитку та соціально-економічних викликів.

Ключовими стратегічними принципами є: орієнтація на ринок – узгодження виробничих процесів із попитом, потребами споживачів і ринковими тенденціями; гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни в економіці, технологіях та нормативному середовищі; інноваційність – активне впровадження новітніх технологій, цифровізація виробництва та оптимізація процесів; сталий розвиток – інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів для забезпечення довгострокової ефективності, збереження ресурсів і підвищення якості життя без шкоди для майбутніх поколінь.

Стратегічні принципи забезпечують довгострокову стійкість підприємств у мінливих економічних умовах та підвищують їхню конкурентоспроможність.

2. Технологічні принципи управління виробництвом, які спрямовані на підвищення ефективності, якості та продуктивності підприємства.

Основними технологічними принципами є: автоматизація та цифровізація – використання сучасних технологій для оптимізації процесів та зменшення людського фактора; адаптивність виробництва – здатність швидко змінювати асортимент, обсяги та технології відповідно до потреб ринку; безперервність процесів – мінімізація простоїв, забезпечення ритмічності та стабільності виробництва; стандартизація та уніфікація – впровадження єдиних технічних вимог для підвищення сумісності компонентів і продуктивності; контроль якості – впровадження систем управління якістю, постійний моніторинг та вдосконалення продукції.

Технологічні принципи забезпечують високу продуктивність, конкурентоспроможність і стійкість виробничих систем.

3. Організаційні принципи управління виробництвом, що визначають ефективну структуру, координацію та функціонування виробничої системи.

Головними організаційними принципами є: чіткий розподіл функцій і відповідальності – визначення ролей та обов'язків працівників для уникнення дублювання і неузгодженості; ієрархічність та централізація/децентралізація – вибір оптимальної моделі управління відповідно до масштабів і складності виробництва; процесність – координація всіх етапів виробництва для підвищення ефективності та мінімізації втрат; стандартизація та уніфікація – використання єдиних правил і процедур для підвищення керованості та прогнозованості процесів; контроль і моніторинг – регулярний аналіз ефективності виробництва і впровадження заходів для його покращення.

Дотримання організаційних принципів сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню конкурентоспроможності підприємства.

4. Економічні принципи управління виробництвом, які характеризують раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Визначальними економічними принципами є: оптимізація витрат – мінімізація виробничих витрат при збереженні якості продукції; економічна ефективність – забезпечення максимальної віддачі від використання ресурсів; рентабельність – досягнення стабільного прибутку та ефективне управління фінансами; раціональне використання ресурсів – мінімізація втрат матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів; технологічний розвиток – інвестиції у модернізацію виробництва для підвищення конкурентоспроможності.

Дотримання економічних принципів забезпечує стійкість виробництва, підвищує його ефективність та сприяє зростанню прибутковості.

5. Соціальні принципи управління виробництвом, що орієнтовані на створення сприятливих умов праці, підвищення мотивації персоналу та забезпечення соціальної відповідальності підприємства.

Пріоритетними соціальними принципами є: пріоритет людського капіталу – розвиток компетенцій, освіти та професійного зростання працівників; мотивація та заохочення – створення системи стимулювання продуктивної праці; забезпечення безпеки праці – дотримання норм охорони здоров'я та безпечних умов роботи; соціальна відповідальність – підтримка екологічних ініціатив, соціальних програм та благодійності; корпоративна культура – формування командного духу, взаємоповаги та здорової атмосфери в колективі; рівність можливостей – відсутність дискримінації та забезпечення справедливих умов праці; баланс між роботою та особистим життям працівників – впровадження гнучких графіків, підтримка здорового способу життя.

Дотримання соціальних принципів сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та покращенню іміджу підприємства.

6. Екологічні принципи управління виробництвом, що передбачають мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище та раціональне використання природних ресурсів.

Основними екологічними принципами є: екологічна відповідальність – дотримання екологічних стандартів та нормативів; мінімізація відходів і забруднень – впровадження технологій переробки, утилізації та зниження шкідливих викидів; впровадження екологічно чистих технологій – застосування енергоефективних, безвідходних та екологічно безпечних процесів; стала взаємодія з природним середовищем – відновлення екосистем, рекультивація земель, збереження біорізноманіття; екологічна корпоративна культура – підвищення екологічної свідомості працівників та споживачів; дотримання принципів циркулярної економіки – повторне використання матеріалів та створення замкнених виробничих циклів.

Дотримання екологічних принципів сприяє підвищенню екологічної стійкості виробництва, зниженню витрат і покращенню іміджу компанії.

Можемо зробити висновок, що сучасне управління виробництвом ґрунтується на інтегрованому підході, що охоплює стратегічні, технологічні, організаційні, економічні, соціальні та екологічні аспекти. Дотримання цих принципів дозволяє підприємствам забезпечити стабільний розвиток, підвищити ефективність і створити конкурентні переваги на ринку. Водночас кризові умови, такі як пандемія COVID-19, військові конфлікти, глобальні економічні кризи, природні катаклізми та технологічні збої, кардинально змінюють підходи до управління виробництвом. Вони змушують підприємства переглядати традиційні принципи, адаптувати виробничі процеси та впроваджувати нові управлінські стратегії для виживання та подальшого розвитку.

Насамперед кризові ситуації впливають на ключові аспекти управління виробництвом, що нами відображено у табл. 3.

Таблиця 3

Трансформація підходів до управління виробництвом в умовах кризи*

Традиційне управління	Зміни в умовах кризи
Стратегічна спрямованість (довгострокове планування)	Орієнтація на коротко- та середньострокове планування через високу невизначеність
Процесний підхід (стабільні бізнес-процеси)	Гнучкість процесів та швидка адаптація до змін
Системний підхід (взаємопов'язаність усіх процесів)	Фрагментарне управління та автономність підрозділів для оперативного реагування
Ефективність та економічність	Баланс між виживанням та ефективністю: можлива концентрація ресурсів на критично важливих напрямках
Мотивація персоналу (системи стимулювання)	Посилена соціальна підтримка, психологічна стійкість працівників
Ланцюги постачання (сталі та передбачувані)	Диверсифікація постачальників, перехід на локальні ресурси
Автоматизація та цифровізація	Масове впровадження цифрових технологій через обмеження фізичних контактів

Джерело: Складено автором самостійно

В умовах кризи формуються нові принципи управління виробництвом, які допомагають підприємствам адаптуватися та мінімізувати негативні наслідки.

До таких принципів ми відносимо:

1) принцип антикризової адаптації – підприємство має швидко реагувати на нові виклики шляхом перебудови бізнес-моделі, виробничих процесів і організаційної структури.

2) принцип стійкості – виробнича система повинна бути стійкою до потрясінь, здатною швидко відновлюватися після кризових ситуацій.

3) принцип цифрової трансформації – використання цифрових технологій для забезпечення безперервності роботи підприємства в кризових умовах.

4) принцип мобільності та гнучкості виробництва – можливість оперативно переналаштовувати виробничі лінії та змінювати асортимент продукції відповідно до нових умов ринку.

5) принцип ресурсозбереження та локалізації – оптимізація використання ресурсів та зниження залежності від імпорту.

6) принцип соціальної відповідальності та підтримки персоналу – забезпечення соціального захисту працівників, підтримка морального клімату та збереження кадрового потенціалу.

7) принцип оперативного реагування та прийняття рішень в умовах невизначеності – швидке ухвалення управлінських рішень на основі аналізу даних та прогнозування ситуації.

Отже, кризові умови змінюють традиційні підходи до управління виробництвом, змушуючи підприємства діяти швидше, гнучкіше та проактивно. Ключовими аспектами трансформації стають цифровізація, мобільність і соціальна відповідальність. Застосування антикризових принципів допомагає підприємствам не лише вижити у складних умовах, а й створити фундамент для подальшого розвитку та конкурентоспроможності у майбутньому.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження трансформації принципів управління виробництвом в умовах кризи дозволило виявити суттєві зміни у підходах до організації виробничих процесів та адаптації управлінських стратегій до нестабільного середовища. Аналіз наукових підходів українських і закордонних вчених засвідчив, що ефективне управління виробництвом базується на поєднанні стратегічних, технологічних, організаційних, економічних, соціальних та екологічних принципів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та розвитку підприємств.

Зарубіжні дослідники акцентують увагу на практичних аспектах управління виробництвом, включаючи оптимізацію виробничих процесів, спрощення управлінських структур, підвищення продуктивності праці через мотивацію персоналу, адаптивність до ринкових змін і стратегічне планування розвитку. Українські вчені, зі свого боку, підкреслюють значення комплексного підходу до управління, орієнтації на споживача, інноваційності, автоматизації бізнес-процесів, стандартизації та економічної ефективності.

Кризові умови, викликані як зовнішніми економічними та політичними факторами, так і внутрішніми структурними змінами, змушують підприємства трансформувати підходи до управління виробництвом. Основними напрямками такої трансформації є:

- підвищення гнучкості виробничих систем, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового попиту;
- впровадження інноваційних технологій і цифровізації управлінських процесів;

- посилення антикризового стратегічного управління з акцентом на довгострокову стійкість підприємства;
- зміцнення взаємодії між різними рівнями управління, зокрема через ефективну комунікацію та інтеграцію бізнес-процесів;
- оптимізація витрат і ресурсного забезпечення, що сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємств;
- посилення соціальної відповідальності та екологічної безпеки, що набуває особливої актуальності в умовах глобальних змін.

Перспективами подальших досліджень можуть стати аналіз впливу різних видів криз на специфіку трансформації принципів управління виробництвом, розробка стратегій для підвищення ефективності управління виробництвом в умовах кризи, оцінка кращих світових практик антикризового управління виробництвом та можливостей їх адаптації в українських реаліях. Відтак трансформація принципів управління виробництвом у кризових умовах є необхідною складовою забезпечення ефективної діяльності підприємств, а подальші наукові розвідки можуть сприяти розробці дієвих механізмів адаптації до нових викликів.

Література

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпін'я : ВТФ Перун, 2005. 1728 с.
2. Івченко А. О. Тлумачний словник української мови. Харків : ФОЛІО, 2002. 543 с.
3. Production-operation management. The chosen aspects / ed. by D. Nowak. Poznań : Poznań University of Economics and Business Poznań, 2021. 229 p.
4. Okokpuije I. P., Adeoye A. O. M., Akinlabi E. T., Opene-Odili P. N., Tartibu L. K. Assessing the Design Principle and Policy of Production Management in Nigeria. Case Study: Packaging Company. Proceedings of the 3rd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Nsukka, Nigeria, 5-7 April, 2022. Nsukka, 2022. P. 245-254.
5. Peters T., Waterman R. Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York : Harper Business, 2006. 400 p.
6. Tursunov B. O. Principles and functions of management of production capacity. (*JPMNT*) *Journal of Process Management – New Technologies, International*. 2017. Vol. 5. No 4. P. 61-68.
7. Al Kurdi B., Alshurideh M., Shammout E., AlHamad A., Akour I. A. Achieving Customer Retention: Emphasizing Strategic Operations on Quality Service and Maximizing Value. *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*. 2023. Vol. 3. P. 27-38.
8. Schonberger R. J. World Class Manufacturing: The Next Decade: Building Power, Strength, and Value. New York : Free Press, 2013. 288 p.
9. Баглей Р., Бучинська Т., Гомотюк В. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. *Економічний дискурс*. 2022. Вип. 1-2. С. 106-116..
10. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Ін форм*. 2023. №11. С. 325-331.
11. Драган О. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : НАКККиМ, 2010. 275 с.
12. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
13. Кваско А. В. Управління організацією виробництва та фактори, що впливають на її ефективність. *Технологія і техніка друкарства*. 2008. Вип. 3-4(21-22). С. 160-167.
14. Ліпич Л., Волинець І. Деякі аспекти управління виробничою діяльністю підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. №2. С. 44-49.
15. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 113-118.
16. Феєр О. В. Теоретичні підходи до управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2017. №11-12. С. 140-145.

References

1. Busel, V. T. (2005) Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language]. Kyiv; Irpin : VTF Perun.
2. Ivchenko, A. O. (2002) Tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy [Explanatory dictionary of the Ukrainian language]. Kharkiv : FOLIO.
3. Nowak, D. (ed.) (2021) Production-operation management. The chosen aspects. Poznań : Poznań University of Economics and Business Poznań.
4. Okokpuije, I. P., Adeoye, A. O. M., Akinlabi, E. T., Opene-Odili, P. N., & Tartibu, L. K. (2022) Assessing the Design Principle and Policy of Production Management in Nigeria. Case Study: Packaging Company. Proceedings of the 3rd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Nsukka, Nigeria, 5-7 April, pp. 245-254.

5. Peters, T., & Waterman, R. Jr. (2006) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Harper Business.
6. Tursunov B. O. (2017) Principles and functions of management of production capacity. (JPMNT) *Journal of Process Management – New Technologies, International*, vol. 5, no 4, pp. 61-68.
7. Al Kurdi, B., Alshurideh, M., Shammout, E., AlHamad, A., & Akour, I. A. (2023) Achieving Customer Retention: Emphasizing Strategic Operations on Quality Service and Maximizing Value. *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*, vol. 3, pp. 27-38.
8. Schonberger, R. J. (2013) *World Class Manufacturing: The Next Decade: Building Power, Strength, and Value*. New York : Free Press.
9. Bahlei, R., Buchynska, T., & Homotiuk V. (2022) Osnovni napriamy rozvytku tekhnolohii operatsiinoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh [Main directions of development of operational management technologies in modern conditions]. *Ekonomichnyi dyskurs*, vol. 1-2, pp. 106-116..
10. Blahun, I. I. (2023) Rozvytok systemy operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Development of the system of operational management of enterprises in the conditions of digitalization of the economy of Ukraine]. *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 325-331.
11. Drahan, O. I. (2010) *Operatsiyni menedzhment [Operational management]*. Kyiv : NAKKKiM.
12. Kapinos, H. I., & Babii, I. V. (2013) *Operatsiyni menedzhment [Operational management]*. Kyiv : Tsentrl uchbovoi literatury.
13. Kvasko, A. V. (2008) Upravlinnia orhanizatsiiei vyrobnytstva ta faktory, shcho vplyvaiut na yii efektyvnist [Management of the production organization and factors affecting its efficiency]. *Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva*, vol. 3-4(21-22), pp. 160-167.
14. Lipich, L., & Volynets, I. (2015) Deiaki aspekty upravlinnia vyrobnychoiu diialnistiu pidpriemstv [Some aspects of management of production activities of enterprises]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2, pp. 44-49.
15. Svirskyi, Yu. V. (2023) Sutnist i pryntsyipy upravlinnia biznes-protsesamy na zasadakh imitatsiinoho modeliuвання [The essence and principles of business process management based on simulation modeling]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, vol. 37, pp. 113-118.
16. Feier, O. V. (2017) Teoretychni pidkhody do upravlinnia vyrobnycho-hospodarskoiu diialnistiu pidpriemstva [Theoretical approaches to the management of production and economic activities of an enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 11-12, pp. 140-145.