

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

НІЩЕВИЧ МАКСИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

О.А. Дороніна
« » 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Бей Г.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к. е. н., доцент

Оцінка: / /
(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК:

(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Ніцевич М.В. Удосконалення процесів управління ефективністю виробничої діяльності підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

Кваліфікаційна (магістерська) робота присвячена проблемам удосконалення процесів управління ефективністю виробничої діяльності підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у розробці підходу до оптимізації процесу планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на основі автоматизації. Практичне значення дослідження полягає у визначенні оптимального програмного забезпечення для планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» шляхом впровадження програми з автоматизації - «Microsoft Dynamics AX» та пропозиції методичного підходу до організації процесу планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Ключові слова: виробництво, ефективність, виробничий менеджмент, процес виробництва, промисловість, оптимізація.

82 с., 15 табл., 9 рис., 3 дод., 48 джерел.

ABSTRACT

Nitsevych M. Improvement of production activity management processes. Specialty 073 «Management», programme «Management of organizations and administration» Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia 2024.

The qualification (master's) thesis is devoted to the problems of improving the processes of managing the efficiency of production activities of an enterprise.

The scientific novelty of the work lies in the development of an approach to optimizing the process of planning production activities of PrJSC "Vinnytsia Plant "Mayak" based on automation. The practical significance of the research lies in

determining the optimal software for planning production activities of PrJSC "Vinnytsia Plant "Mayak" by implementing the automation program - "Microsoft Dynamics AX" and proposing a methodological approach to organizing the process of planning production activities of PrJSC "Vinnytsia Plant "Mayak".

Keywords: production, efficiency, production management, industrial management, industrial processes, optimization.

82 pp., 15 tables, 9 fig., 3 appendices, Bibliography: 48 items

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1. Сутність виробничого менеджменту.....	7
1.2. Дослідження підходів до класифікації виробничих стратегій	16
1.3. Методичні засади організації виробничої діяльності та оцінка їх ефективності	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	30
2.1. Місце ПрАТ Вінницький завод «Маяк» на вітчизняному та міжнародному ринках	30
2.2. Тенденції змін фінансово-економічного стану ПрАТ Вінницький завод «Маяк» в умовах викликів.....	36
2.3. Аналіз ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».....	44
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК».....	50
3.1. Шляхи ефективності організації виробництва для ПрАТ Вінницький завод «Маяк».....	50
3.2. Розробка підходу до оптимізації процесу планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на основі автоматизації	56
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ключовим компонентом створення вартості та розвитку конкурентних переваг бізнесу є вдосконалення їхньої виробничої та збутової діяльності за рахунок складання досягнутих планів та програм, ретельного моніторингу та контролю, раннього виявлення проблем та швидкого реагування на них. Розробку теоретико-методологічних засад виробничої стратегії промислового підприємства можна вважати відносно новим науковим напрямом, оскільки дослідження у цій галузі активізувалися лише в останній третині XX ст. Вони торкаються, головним чином, проблем співвідношення виробничої стратегії з корпоративною, діловою, маркетинговою стратегіями, а також її взаємозв'язку з конкурентними пріоритетами підприємства. Водночас контекст сучасної економічної проблематики потребує адаптації інструментарію стратегічного планування виробничої діяльності до умов нестабільності та орієнтує його на досягнення збалансованості внутрішніх ресурсів. Водночас у існуючих роботах не опрацьовано достатньо аспектів залежності вибору виробничої стратегії від економічного потенціалу промислового підприємства та оцінки результативності реалізації виробничої стратегії з урахуванням факторів нестабільності зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження виступає ефективність виробничої діяльності підприємства.

Предметом дослідження є управління ефективністю виробничої діяльності підприємства ПрАТ Вінницький завод «Маяк».

Мета роботи – дослідження стану управління ефективністю виробничої діяльності підприємства ПрАТ Вінницький завод «Маяк» та розробка пропозицій по підвищенню ефективності виробничої діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети дослідження визначено основні **задачі дослідження**:

- визначити сутність виробничого менеджменту;
- дослідити наукові підходи до класифікації виробничих стратегій;

- уточнити методичні засади організації виробничої діяльності та оцінка їх ефективності;
- визначити місце ПрАТ Вінницький завод «Маяк» на вітчизняному та міжнародному ринках;
- дослідити тенденції змін фінансово-економічного стану ПрАТ Вінницький завод «Маяк» в умовах викликів;
- провести аналіз ефективності менеджменту витрат ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- визначити шляхи ефективності організації виробництва для ПрАТ Вінницький завод «Маяк»;
- розробити підхід до оптимізації процесу планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на основі автоматизації.

Методи дослідження. Дослідження було здійснено за допомогою наступних методів: системний (для визначення особливостей виробництва на підприємстві), компаративний (при порівнянні ситуації у різних роках), статистичний (для дослідження звітності), графічний (для побудови графіків, гістограм, діаграм та схем).

Наукова новизна роботи полягає у розробці підходу до оптимізації процесу планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на основі автоматизації.

Практичне значення дослідження полягає у визначенні оптимального програмного забезпечення для планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» шляхом впровадження програми з автоматизації - «Microsoft Dynamics AX» та пропозиції методичного підходу до організації процесу планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Структура роботи. Магістерська робота викладена на 82 сторінках тексту, з яких 76 сторінок основної частини, і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (з 48 найменувань) та трьох додатків. Робота містить 9 рисунків та 15 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність виробничого менеджменту

Інструментарій виробничого менеджменту формувався з часів, коли споруджувалися великі будівельні об'єкти в древніх державах. Організація мануфактурного виробництва товарів у процесі першої промислової революції XVII століття сприяла впровадженню принципів спеціалізації та поділу праці. Друга промислова революція початку XX століття характеризувалася появою науково-практичних розробок з виробничого менеджменту та започаткувала індустріальну еру, в якій активно використовувалися більш досконалі технології та раціоналізувалася структура факторів виробництва, а висока трудомісткість змінилася на високу капіталомісткість виробництва [11].

Можна вважати, що в умовах постіндустріальної економіки роль промислового сектора залишається базовою. Пояснити це можна, головним чином тим, що промисловість ґрунтується на матеріальних активах, що стабілізують економіку. На наш погляд, необхідність модернізації принципів, методів, інструментів виробничого менеджменту обумовлена викликами сучасного постіндустріального суспільства з характерними для нього неоіндустріалізацією, інформатизацією, цифровізацією, пріоритезацією знань та компетенцій, мережевим розвитком. У свою чергу, будь-які трансформації та вдосконалення відштовхуються від аналізу попереднього досвіду. Тому вважаємо за доцільне систематизувати основні віхи розвитку виробничого менеджменту та виявити його сучасні тенденції.

Переломним моментом у розвитку виробничого менеджменту прийнято вважати використання принципів наукового управління. Узагальнення інформації, поданої у наукових та навчально-методичних роботах з проблематики виробничого менеджменту, дозволяє відобразити основні розробки у хронологічному порядку (таб. 1.1).

Таблиця 1.1 - Еволюція виробничого менеджменту

Хронологічні рамки періоду	Характеристика
1900-1930 рр.	Принципи наукового управління (Ф.У. Тейлор), вимірювання та нормування робочих рухів (Ф. та Л. Гілберт), діаграма робіт (Г. Гант), конвеєрна лінія (Г. Форд, Ч. Соренсон), математична модель управління запасами (Ф. Харріс)
1930-1960 рр.	Мотивація праці (Е. Мейо), раціональна організація праці (Г. Емерсон, А. К. Гастев), статистичний контроль якості (У. Шухарт, У. Е. Демінг), лінійне програмування (Л. Кантарович, Дж. Б. Данциг), цифровий комп'ютер (Дж. Атанасов), теорія масового обслуговування (А. Ерланг, А.Я. Хінчін), теорія стратегічного менеджменту (У. Скінер), кібернетика (Н. Вінер), теорія прийняття рішень (багато авторів), загальне управління якістю (Дж. Джуран, У. Демінг)
1960-1990 рр.	MRP – система планування потреби у матеріалах (Дж. Орліскі), ERP – планування ресурсів підприємства (Л. Уайлі), гнучкі виробничі системи (Д. Вільямсон), комп'ютерне проектування САПР (Д.Т. Росс), CIM – інтегровані комп'ютерні виробництва (Дж. Харрінгтон), менеджмент ланцюгів поставок (Р. Олівер та М. Вебер), Кайдзен (М. Олівер). (Імаї), система електронного документообігу або ECM – управління корпоративним контентом (багато авторів), CSRP – планування ресурсів, синхронізоване з потребами споживача (компанія Symix), шість сигм (Дж. Уелч), ощадливе виробництво (компанія Тойота), ціннісно-орієнтоване управління (А. Раппапорт)
1990-2020 рр.	Реінжиніринг бізнес-процесів (М. Хаммер, Дж. Чампі), категорійний менеджмент (Б. Герріс), електронний бізнес (Л. Герстнер), екстремальний або хаос-менеджмент, цифровий менеджмент (багато авторів), екологічний менеджмент, спільне управління запасами (VMI)

Розроблено на основі [3, 5, 8,11]

Ключовою особливістю сучасного виробничого менеджменту, яка підкреслюється практично у всіх працях, є його адаптивно-ситуаційна домінанта, що пов'язано, на наш погляд, з високою турбулентністю, нестабільністю довкілля промислового підприємства, що підвищує невизначеність прийняття управлінських рішень. Тому, на наш погляд, оцінки управлінських дій у виробничій сфері повинні спиратися не лише на загальний та специфічний (залежно від функціонального напрямку менеджменту) апарат визначення ефективності менеджменту, а й враховувати те, що в умовах нестабільності навколишнього ділового середовища здійснювати функції менеджменту

складніше. Деякі автори зазначають, що й організаційна структура бізнесу неадаптивна, вона неефективна, ми вважаємо, що слід розглядати ще один аспект ефективності, пов'язаний з можливостями менеджменту орієнтуватися у складній нестабільній обстановці. Розвиток інформаційних технологій, а разом з ними впровадження в операційну діяльність підприємств систем автоматизованого проектування, автоматизованих систем управління виробництвом, робототехніки, систем автоматичного складування та видачі товарів, призвело до створення гнучких виробничих систем. У зв'язку із новими трендами формуються запити на ринках праці. Необхідність підвищення гнучкості виробничих систем пояснюється підвищенням турбулентності середовища функціонування підприємства. В цьому сенсі закономірним є впровадження інструментів екстрим-менеджменту у виробничих системах, що обґрунтовано необхідністю вирішення складних проблем за високої невизначеності та непередбачуваності розвитку зовнішнього середовища. При цьому передбачається залучення всіх менеджерів до розробки екстраординарних рішень у надзвичайно стислий термін в умовах усвідомлюваного ризику. Рішення, що приймаються, характеризуються нешаблонністю, системною креативністю та можливістю коригування за результатами експрес-аналізу екстремальної ситуації. Найбільш поширені стресори у виробничому менеджменті - це інформаційне навантаження, відповідальність, невизначеність, внутрішньоособистісні та міжособистісні конфлікти, дефіцит часу, багатоцентричність управлінської діяльності, ризику професійної необхідності.

Термін «операційний менеджмент», що з'явився в 60-х роках XX ст. спочатку використовувався у сфері послуг, проте в даний час його можна вважати більш загальним доменом управлінської діяльності з перетворення вихідних ресурсів на продукт, як якого може виступати матеріальний або нематеріальний об'єкт, включаючи роботи та проекти [16]. Іншими словами, операційний та виробничий менеджмент у застосуванні до виробничих процесів у промисловості аналогічні за змістом. Операційний менеджмент є ширшим

поняттям у тому сенсі, що може використовуватися у всіх галузях економіки для відображення управління процесом перетворення ресурсів у кінцевий продукт.

Таким чином, операційна діяльність підприємства представляється як діяльність, що сприяє ефективному використанню активів, що приносить фінансовий результат, орієнтована на вдосконалення бізнесу на основі обліку процесів, що відбуваються на товарному ринку. Виходячи з розуміння виробничого менеджменту, операційна діяльність є діяльність з ефективного перетворення ресурсів на затребуваний на ринку продукт. У сучасній економіці, на наш погляд, до завдань виробничого (операційного) менеджменту входить створення розширеного продукту, тобто йдеться не просто про перетворення ресурсів на кінцевий продукт, а про формування його споживчої цінності, тому виробничий менеджмент тісно переплітається і певною мірою охоплює процеси постачання, маркетингу, збуту в частині створення та розвитку асортименту продукції, що випускається. Даний висновок дозволяє нам винести твердження про існування широкого переліку індикаторів, оцінки процесів виробничого менеджменту, який є усталеним і потребує уточнення, що спирається на пріоритети зростання адаптивності та розвитку партнерських відносин у ланцюгу поставки, що сприяють зростанню споживчої цінності продуктів виробництва, що випускаються промисловим підприємством. Дане бачення корелює із сучасними уявленнями про виробничі системи [18].

Ефективність діяльності промислового підприємства багато в чому визначається успішністю виробничого планування, а саме синхронізацією операційного та ринкового процесу, здатністю виявляти резерви зростання продуктивності та знаходити шляхи скорочення ресурсомісткості виробничих програм, правильністю вибору виробничої стратегії. Стратегічні рішення виробничого характеру, будучи залежними від корпоративної (загальноекономічної) стратегії, зумовлюють довгостроковий розвиток та впливають на всі функціональні сфери підприємства, а також визначають його позицію у партнерському та конкурентному середовищі.

У класичних працях з менеджменту стратегія визначається як [13]:

- а) визначення довгострокових цілей та курсу дій щодо їх досягнення на основі розподілу ресурсів;
- б) сполучна тканина між ринком, зовнішнім середовищем та компанією;
- в) спосіб прийняття рішення, що спирається на місію, цілі та завдання та дозволяє розробити плани.

Розробку теоретико-методологічних засад виробничої стратегії підприємства можна вважати відносно новим науковим напрямом, оскільки дослідження у цій галузі активізувалися лише в останній третині ХХ ст. Вони торкаються, головним чином, проблем співвідношення виробничої стратегії з корпоративною, діловою, маркетинговою стратегіями, а також її взаємозв'язку з конкурентними пріоритетами підприємства.

Уікхем Скіннер представив концепцію виробничої стратегії у контексті поглиблення уявлень про корпоративну стратегію у 1960-х роках. Поняття «стратегія», яке бере початок у військовій справі, було застосовано в діловій літературі також у 1960-х роках у значенні довгострокового планування. Стратегія заснована на місії (пріоритетної ролі компанії відповідно до цінностей або очікувань зацікавлених сторін), мети (яка, як правило, підпорядкована принципу SMART), завданням (окремих кроків щодо реалізації стратегії) [15].

У. Скіннер довів, що роль виробництва при формулюванні корпоративної та функціональних стратегій визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. При дистанціюванні керівництва від виробничої функції, управління основним бізнес-процесом компанії підпорядковане фахівцям з обмеженим уявленням про бізнес, що призводить до нереалізованості конкурентного потенціалу виробничої функції та нестачі кваліфікованих виробничих фахівців. Навпаки, при використанні підходу до управління виробництвом «згори донизу», коли виробнича функція та її менеджери пов'язані з бізнес-стратегією та корпоративною стратегією, фірма набуває конкурентної переваги.

На сьогоднішній день можна констатувати наявність суттєвих відмінностей в окремих смислових акцентах про сутність, роль, значення виробничої стратегії

в загальному контексті функціонування підприємства, що спостерігається в трактуваннях різних авторів, що свідчить про недостатню вивченість та багатогранність терміну «виробнича стратегія».

Необхідність говорити про операційну стратегію (як і у разі операційного менеджменту) виникає у зв'язку з розвитком сфери послуг і з виділенням у ній тих самих принципів організації та управління виробництвом, що існують у промисловості. Виробнича стратегія часто сприймається як спосіб, підхід, модель, вектор, програма, план. При цьому, в якості її змістовної основи називають розподіл та використання виробничих ресурсів, планування або програму випуску продукції, оцінку та розвиток виробничих потужностей, визначення місця розташування виробництв, досягнення конкурентних переваг та мінімальної стабільності виробничої системи.



Рисунок 1.1 - Атрибути виробничої стратегії

Розроблено на основі [4, 6, 9, 12]

Зазначимо, що, поряд із традиційними підходами, можна зустріти і ширше розуміння виробничої стратегії як способу інтернаціоналізації бізнесу для транснаціональних корпорацій, способу адаптації в умовах невизначеності та ризику, наприклад. Але це розуміння, з нашого погляду, носить ситуативний характер і може поширюватися на загальні випадки, пов'язані з функціонуванням промислового підприємства. Ми визнаємо те, що виробнича стратегія найчастіше сприймається як план використання виробничих ресурсів, скоординований з погляду готівкових потужностей і пріоритету досягнення (утримання) конкурентної переваги (зокрема з урахуванням підвищення цінності продукту споживачам). Але в той же час, як нам видається, стратегія, на відміну від плану, відрізняється меншою деталізацією та врахуванням більш укрупнених груп факторів. Зазначимо, що в деяких визначеннях, що трактують виробничу стратегію як план, що деталізує обсяг, структуру і якість продукції, на наш погляд, має місце змішання з поняттям «виробнича програма», що не зовсім коректне і знову-таки змушує нас згадувати про більший масштаб проблем, що враховуються у виробничій стратегії. І тут, безумовно, важливо визначити кордон між виробничою та конкурентною, а також корпоративною стратегіями підприємства [6].

Зміст виробничої стратегії, яка розуміється нами як перспективний план використання виробничих ресурсів та досягнення цілей розвитку виробничої системи підприємства, розкривається ширше, якщо звернути увагу на ті смислові аспекти, які закладають у нього різні автори. Визначення виробничої стратегії промислового підприємства пов'язані з рішенням кількох проблем: виробляти самим чи купувати ресурси; вибрати проектний, серійний чи масовий режим виробництва; при розміщенні підприємства віддати пріоритет покупцям, кадрам, сировинному компоненту; використовувати в основному автоматизовану або ручну працю. Існує думка щодо того, що базовими елементами формування виробничої стратегії є обсяг і масштаб випуску продукції, потреба у вертикальній інтеграції, важливість та ресурсомісткість забезпечення конкурентоспроможності підприємства, потрібна оперативність поставок

продукції, ступінь ефективності використання персоналу у виробництві, рівень виробничого менеджменту на підприємстві, необхідність розвитку виробничої інфраструктури, прогресивність взаємовідносин із партнерами.

Ч. Файн вважає, що базові рішення у рамках розробки виробничої стратегії підприємства стосуються якості сировини, вертикальної інтеграції з постачальниками, відносин із постачальниками, людських ресурсів, обладнання, виробничих потужностей, якості продукту, цілей та нових продуктів, процесів та технологій [5].

Крім перерахованого виробнича стратегія визначає способи використання виробничого персоналу, напрями розвитку взаємовідносин із постачальниками. Р.М. Хейс та Дж.П. Пізано зазначають, що й у 1960-ті роки акцент у створенні виробничої стратегії робився на низьковитратному виробництві, то у 1980-ті роки – якості без шкоди витрат, а у 1990-ті роки – вартості, якості та гнучкості одночасно. У. Скіннер як основні виробничі завдання виділяє продуктивність, обслуговування, якість і окупність інвестицій. У. Скіннер також обґрунтував необхідність фокусування виробництва на одному з трьох елементів [3]:

- обсяг продукції, що випускається;
- виробничі процеси, які використовуються на підприємстві;
- споживач (конкретний клієнт або сегмент ринку).

Р.Б. Чейз, Н.Дж. Аквілано, Ф.Р. Джейкобз вважають, що виробнича стратегія орієнтує підрозділи підприємства не так на радикальні зміни у технологічному процесі виробництва, а на планомірну модернізацію шляхом запровадження нових технологій у технологічний процес, що існує. При цьому оновлення технологічного процесу здійснюється у разі можливості формування компетенції, що сприяє залученню нових клієнтів та відбудові від конкурентів.

Економіко-управлінський зміст виробничої стратегії проявляється в тому, що вона встановлює пріоритети підприємства у таких галузях, як:

- диференціація;
- технологічна складність та особливості продукту;

- можливість змінювати продукти відповідно до потреб клієнтів або змінювати обсяги постачання;
- вартість виготовлення;
- своєчасність: час виконання замовлення, надійність доставки;
- якість: відповідність або якість, що сприймається, щодо характеристик продукту, надійності, довговічності тощо.

Виробнича стратегія промислового підприємства впливає на «жорсткі» та «м'які» елементи виробничих процесів. До «жорстких» належать виробнича потужність, розмір та розташування підприємства, технологічні процеси (обладнання та його розташування, рівень автоматизації), інтеграція з постачальниками за принципом «виробляй чи купуй». До «м'яких» елементів належать організаційна структура управління, політика якості, виробничий контроль, людські ресурси, інновації, оцінка результатів діяльності. Удосконалення «важких» елементів потребує капітальних вкладень в обладнання та процеси, удосконалення «м'яких» елементів потребує навчання та перепідготовки співробітників.

Можна констатувати, що виробнича стратегія підприємства не обмежується кількома пунктами, але основні зони контролю, виділені в результаті авторського аналізу, пов'язані [2]:

- з оцінкою достатності, ступеня використання та стану виробничих потужностей;
- з розміщенням виробництв та бізнес-одиниць підприємства;
- з визначенням перспективних напрямів розвитку, що існують, та закупівлі нових технологічних ліній, визначенням кількісного складу та плану розміщення одиниць обладнання;
- з перспективною організацією виробничого процесу;
- з оцінкою та плануванням сировинних, кадрових, науково-технічних, управлінських ресурсів;
- з підтримкою диференційованої конкурентоспроможності продуктів, що випускаються, і розробкою нової продукції;

- з перспективним плануванням масштабу та структури виробничої програми;
- із побудовою мережі поставок та оптимізацією ланцюга створення цінності в цілому;
- із плануванням зв'язків між виробничими підрозділами;
- з організацією виробничої інфраструктури;
- з діагностуванням стану виробничої системи підприємства.

Крім того, враховуючи те, що виробнича стратегія є функціональною частиною корпоративної стратегії, оцінка управлінських дій щодо її розробки, на наш погляд, має враховувати ризики вибудовування відносин із зацікавленими сторонами, що існують, орієнтацію корпоративних цілей на стабілізацію діяльності в умовах турбулентності зовнішнього середовища, необхідність посилення інноваційного контексту розвитку асортименту продукції підприємства.

Дослідження ключових аспектів змісту досліджуваного поняття дає нам підстави трактувати в магістерському дослідженні виробничу стратегію як обґрунтований ринковими та внутрішніми можливостями промислового підприємства довгостроковий план розвитку виробничої діяльності, що надає перспективну конкретизацію напрямків виробничої діяльності, що розвиваються, з урахуванням рівня відповідності зовнішнім викликам ресурсів підприємства, кінцеві продукти з доданою цінністю, обсягів виробництва та виробничих потужностей продуктів, що освоюються, з метою зміцнення довгострокової конкурентоспроможності промислового підприємства. Аналіз літератури на тему дослідження показав наявність несистематизованого розмаїття типів виробничих стратегій.

1.2. Дослідження підходів до класифікації виробничих стратегій

Таким чином виникає необхідність у складанні та розвитку класифікації виробничих стратегій.

Р. Хейс та С. Стівен класифікують виробничі стратегії за ступенем зростання їх ролі для підприємства [5]:

- орієнтована всередину нейтральна – виробнича стратегія спрямована на мінімізацію її негативного впливу на бізнес;
- орієнтована зовні нейтральна – виробничі плани спрямовані на досягнення підприємством середньогалузевих показників (галузових норм);
- орієнтована всередину, що підтримує – виробнича стратегія та бізнес-стратегія узгоджуються шляхом інвестування у виробництво з урахуванням бізнес-цілей, довгострокове виробниче планування стає систематичним;
- орієнтована зовні, що підтримує – виробнича стратегія призводить до створення виробництва світового класу, де виробництво стає основним джерелом конкурентної переваги.

Запропонована конфігурація стратегій передбачає вибір одного варіанта із чотирьох. На наш погляд, виробнича стратегія має бути орієнтована як на внутрішні потреби підприємства, так і на зовнішні виклики.

За пріоритетами функціонування промислового підприємства виділяють такі види виробничих стратегій, як:

- мінімізація витрат;
- підвищення гнучкості виробничої системи;
- посилення якості процесів та продуктів підприємства;
- мінімізація часу виконання замовлень.

Диференціація виробничих стратегій залежно від пріоритетів корпоративної стратегії трапляється і в. Дж. Стівенсона, який пропонує: стратегію мінімізації витрат; стратегію видозміни продуктів; стратегію зростання якості; стратегію скорочення виробничого циклу та прискорення оборотності.

Перелічені стратегії не завжди комплементарні. Наприклад, якщо стоїть мета скорочення часу виконання замовлень, її виконання можна забезпечити за допомогою потокової організації виробництва, яка дозволить одночасно знизити витрати. При цьому буде складно одночасно збільшити швидкість реакції на

ринкові зміни та забезпечити диференційовану якість виробів. Слабо поєднуються, з одного боку, виробнича стратегія підвищення гнучкості виробництва та стратегія мінімізації витрат, а, з іншого боку, стратегія підвищення якості та стратегія мінімізації витрат. Разом з тим, зазначені у стратегіях пріоритети часто однаково актуальні для сучасних промислових підприємств.

Відповідно до операційних орієнтирів можна розрізнити наступні виробничі стратегії: стратегії вдосконалення та технічного розвитку виробництва; стратегії мінімізації витрат; стратегії оптимізації фінансових показників, що ґрунтуються на зниженні якості продукції або зростанні цін. Дані стратегії, на наш погляд, мають схожість з розглянутими вище стратегіями, виділеними за пріоритетами функціонування. Їх виділення цілком раціонально, але стосується лише аспектів, що пов'язані, як нам бачиться, з конкурентною стратегією бізнесу.

Зазначимо, що питання розміщення виробництв враховані у запропонованому К. Мерсьє-Сюїсса розділенні виробничих стратегій на:

- 1) стратегії збереження території базування та зростання конкурентоспроможності на них;
- 2) стратегії переміщення виробництв на нові території;
- 3) стратегії повернення виробництв на колишні території.

Підкреслимо, що такі стратегічні рішення можуть входити в завдання виробничого менеджменту відносно рідко, але, безумовно, їх потрібно враховувати. Причому проблема вибору місць розміщення виробництв породжується високою різницею в цінах на територіальних ринках ресурсів.

Можна виділити виробничі стратегії з варіантами їх реалізації (рис. 1.2), які враховують варіанти задоволення вимог ринку, варіанти вибудовування співробітництва підрозділів підприємства при виробничому плануванні та варіанти розміщення виробництв. У певному сенсі дані стратегії узгоджуються та повторюють довгострокові варіанти розвитку, розглянуті вище. Традиційними альтернативними виробничими стратегіями, відповідно до мети підприємства, є

стратегія мінімізації витрат чи стратегія модифікації товарів. Дані стратегії близькі до класичних конкурентних стратегій М. Портера (лідерство у витратах, диференціація, фокусування)

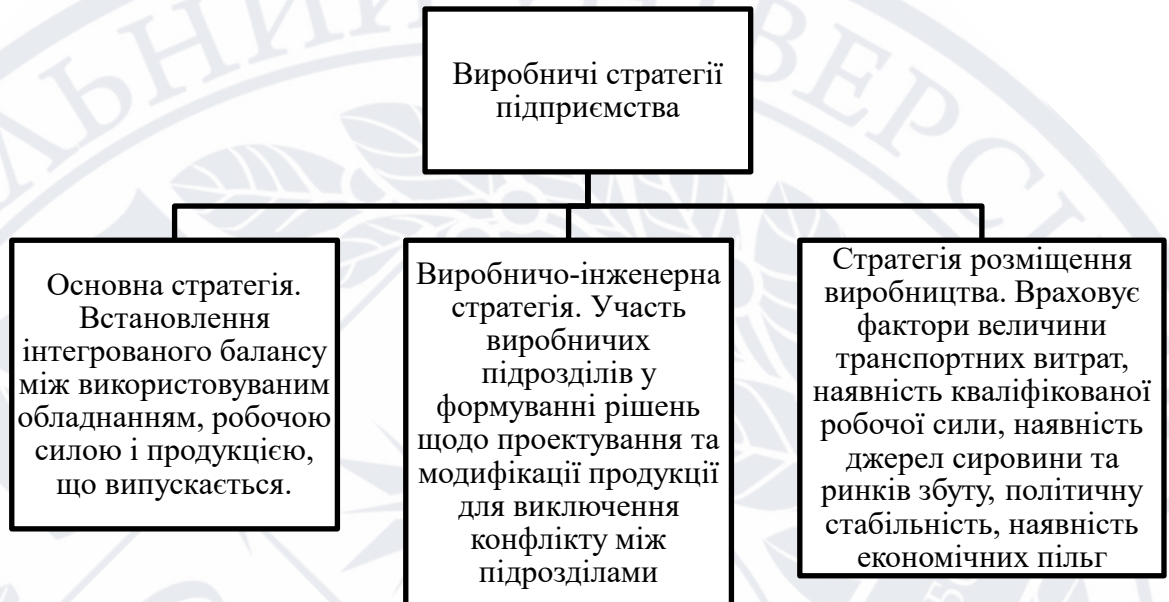


Рисунок 1.2 - Класифікація стратегій залежно від потреб ринку, внутрішніх взаємодій та розміщення виробництв

Розроблено на основі [14, 17, 19]

Крім того, до базової стратегії входять варіанти:

- а) повне задоволення споживання (запаси продукції мінімальні, а витрати на її виробництво можуть бути високі через постійну зміну обсягу випуску);
- б) виробництво продукції за середнім рівнем споживання (нагромадження запасів при падінні споживання та задоволення потреб, що зростають, за рахунок накопичень);
- в) виробництво продукції за нижнім рівнем попиту.

До виробничо-інженерної стратегії входять варіанти:

- а) створення нових товарів координується лише на рівні стратегічного менеджменту (маркетингу);
- б) створення нових товарів координується у сфері виробництва;
- в) створення нових товарів координується у сфері збуту.

До стратегії розміщення виробництва входять варіанти:

- а) розміщення поблизу джерел сировини;
- б) розміщення поблизу ринків (кінцевого) споживання.

Виробничі стратегії враховують, перш за все, споживчі пріоритети та корелюються з рівнем клієнтоорієнтованості підприємства. Закладені до них детермінанти, з нашого погляду, необхідно брати до уваги в оцінці реалізації виробничої стратегії.

На підставі представленої у роботі М. Макдональда матриці функціонування підприємства (таб. 1.2), виробничі стратегії можуть бути інтерпретовані за рівнем результативності у термінах «ефективна» та «неефективна». З цього методичного інструменту випливає ідея необхідності забезпечення узгодженості виробничої програми та виробничої стратегії.

Таблиця 1.2 – Стратегії виробничого функціонування підприємства

	Неефективна виробнича стратегія	Ефективна виробнича стратегія
Неефективна виробнича програма	Швидке руйнування	Виживання
Неефективна виробнича програма	Розорення, що триває	Процвітання

Розроблено на основі [21, 24, 28]

Стратегічні альтернативи у виробничій сфері, згідно з М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі, наведено на рис. 1.3.

Дані стратегії можна як ситуативні моделі поведінки, які періодично можуть замінювати одне одного, оскільки більшість підприємств промисловості зіштовхуються з сезонністю, обумовленої циклічності пропозиції чи продажів.

До виробничих стратегій, що виділяються на основі потенціалу підприємства завойовувати конкурентну перевагу, належать:

- стратегія скорочення виробничих витрат, яка передбачає використання ефекту масштабу, а отже, вона доступна зрілим компаніям;

– стратегія скорочення втраченої вигоди (максимізації використання можливостей), що реалізується інноваційними компаніями.

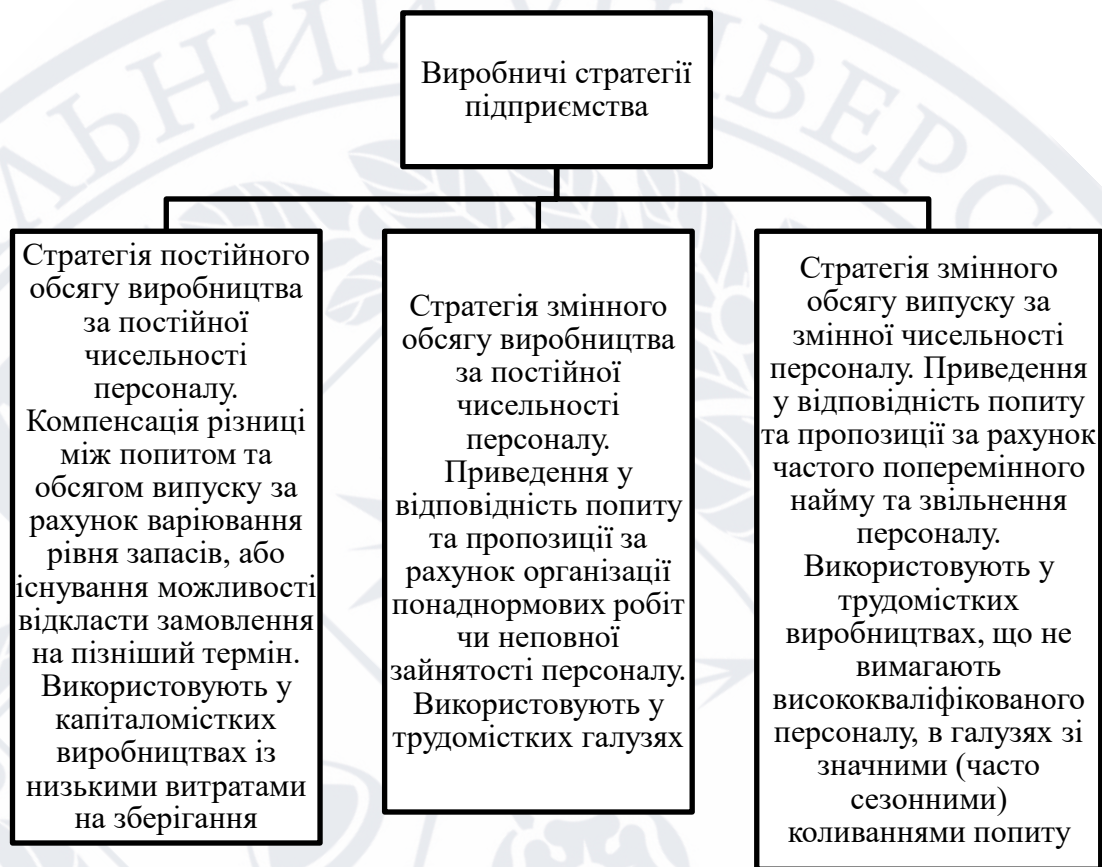


Рисунок 1.3 - Види виробничих стратегій в залежності від ступеня стабільності випуску та продажу продукції

Розроблено на основі [22, 26, 29]

Зауважимо, будь-яка виробнича стратегія пов'язана з додатковими витратами, тому вибір, зазвичай, складається на основі їх зіставлення.

Підсумуємо, що в результаті узагальнення досліджень, що існують, нами виділено наступні напрямки класифікаційних ознак виробничих стратегій: з орієнтиром на корпоративну стратегію, з урахуванням зовнішньої чи внутрішньої локалізації, з орієнтиром на коливання попиту, залежно від зіставлення стану зовнішнього та внутрішнього середовища, діяльності з орієнтиром на альтернативні ознаки.

1.3. Методичні засади організації виробничої діяльності та оцінка їх ефективності

Різноманітність структурованих у попередньому підрозділі типів виробничих стратегій свідчить про складність та неоднозначність того комплексу факторів, який необхідно враховувати при довгостроковому виборі напрямку розвитку. З одного боку, має сенс враховувати об'єктивні фактори відбору стратегічних альтернатив, до яких можна віднести достатність фінансових ресурсів та інших можливостей підприємства, рівень допустимого ризику, організованість ланцюгів постачання та бізнес-процесів. З іншого боку, вимагають систематизації специфічні чинники, що стосуються аналізу, оцінки та вибору саме виробничої стратегії підприємства.

Фактори найчастіше розглядаються саме як обмеження, а не як можливості, що відкриваються. Розглянемо фактори визначення стратегії підприємства у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори визначення стратегії підприємства

Фактори	Характеристика
Фактори характеристик підприємства	фаза життєвого циклу та розмір підприємства, ступінь різноманітності асортименту продукції, тип, ступінь автоматизації, гнучкості виробництва, ступінь стандартизації елементів продукції, доступність кадрів, кліматичні особливості розташування виробництва, віддаленість ринків збуту, конкурентоспроможність виробничих можливостей, можливість та швидкість переорієнтації на альтернативний асортимент виробничих та невиробничих витрат
Галузеві фактори	фаза життєвого циклу галузі, темпи модернізації продукції в галузі, доступність сировини, співвідношення імпорту та внутрішнього виробництва, рівень глобальної конкуренції на ринку, рівень державної підтримки, розмір та структура податкового навантаження, еластичність пропозиції поставок за ціною
Чинники попиту	величина попиту на продукцію підприємства, склад та лояльність споживачів, впізнаваність продукції, еластичність попиту за ціною
Чинники ринків збуту	фаза життєвого циклу, ступінь насичення, ємність, модель ринку, співвідношення темпів зростання цін на ринку та інфляції в країні, наявність підготовленого персоналу зі збуту продукції
Маркетингові фактори	фаза життєвого циклу товару, кількість каналів розподілу, частка ринку підприємства, рівень витрат конкурентів, співвідношення позиціонування продукції підприємства та конкурентів, нецінові фактори конкуренції

Фактори інституційного середовища	політичні, соціальні, технологічні, правові, економічні чинники
Фінансові фактори	ступінь фінансової стійкості та забезпеченості власними коштами, можливість використання власних/позикових коштів при реалізації стратегії

Розроблено на основі [13, 15, 19]

Незважаючи на наявність загальних факторів розвитку виробництв, наприклад, вчені, які поєднують наукову та управлінську діяльність у сфері виробництва, наголошують на необхідності індивідуального підходу до кожного підприємства при вирішенні проблеми підвищення ефективності функціонування виробничих систем. Інакше кажучи, галузевий підхід щодо виробничих систем зберігає свою значимість.

Разом з тим, існують загальні закономірності, від яких слід відштовхуватися при виробничому плануванні, зокрема у його стратегічному аспекті, зокрема, щодо схеми розробки операційної стратегії.

Аналіз підходів до розробки виробничої стратегії свідчить про те, що автори використовують класичні інструменти планування, що базуються на принципах комплексності, наступності, обґрунтованості та аналізу.

Етапи проектування виробничої стратегії можна представити так:

- 1) проведення маркетингових досліджень ринку ресурсів, капіталу, готової продукції;
- 2) розробка конкурентної стратегії;
- 3) постановка стратегічних цілей виробництва та вибір тимчасового горизонту планування;
- 4) підбір асортименту продукції та економічно та технологічно обґрунтованого обсягу виробництва. Останній етап має на увазі дії, що пов'язані з визначенням технологічного обладнання кожного виду по кожному найменуванню продукції з урахуванням завантаження, площ, чисельності обслуговуючого персоналу, витрати матеріалів та виявлення додаткової потреби в обладнанні, виробничих площах, персоналі, інвестиціях. У запропонованій послідовності дій завдання виробничої стратегії зводяться до підбору

асортименту та визначення обсягу випуску, що входить у завдання виробничої програми. На наш погляд, якщо корпоративна стратегія пріоритетно враховує інтереси всіх зацікавлених груп, а конкурентна стратегія, переважно, вибудовує способи завоювання ринкових переваг, то виробнича стратегія повинна орієнтувати підприємство з погляду наявних ресурсів, що виражаються в його економічному потенціалі.

Можна уточнити алгоритм аналізу асортименту в рамках розробки виробничого плану підприємства, пропонуючи послідовно оцінювати рентабельність та позиції кожного найменування номенклатури в ABC та XYZ-аналізі, а також враховувати ступінь критичності товару для утримання клієнта та оновлення виробничого випуску. Ці запропоновання відрізняються крайньою практичною корисністю, проте торкаються лише частини питань, пов'язаних з розробкою виробничої стратегії.

Серед конкретних методів та інструментів розробки виробничої стратегії різні автори виділяють: портфельні, аналітичні, оціночні, розрахункові, індикативні методи, SWOT-аналіз, показники ефективності використання основних виробничих фондів, оцінку інтегрального економічного ефекту, індексу рентабельності та терміну окупності, SADT-модель, побудову стратегічних карт, ABC-аналіз, збалансовану систему показників, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг, алгоритми нечіткої логіки виробництва, а також залежність від рівня менеджменту, ступеня автоматизації операційних процесів та багатьох інших факторів, які були розглянуті у цьому підрозділі роботи.

Враховуючи виявлену та зазначену вище значимість внутрішніх ресурсів підприємства при виборі варіанта планування операційних процесів, автор дослідження пропонує концептуальний підхід до вибору виробничої стратегії, який базується на ідеї про те, що внутрішньо стабільний суб'єкт економіки здатний з меншими втратами функціонувати в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Внутрішня стабільність промислового підприємства у контексті проблематики розробки виробничої стратегії, на наш погляд, багато в чому визначається збалансованістю його ресурсів. З урахуванням виявленої

значущості внутрішніх ресурсів підприємства у роботі запропоновано схему розробки виробничої стратегії, що включає оцінку економічного потенціалу, а також можливість визначення поточної (що діє у короткостроковому періоді) та перспективної (на середньо- та довгостроковий період) стратегії.

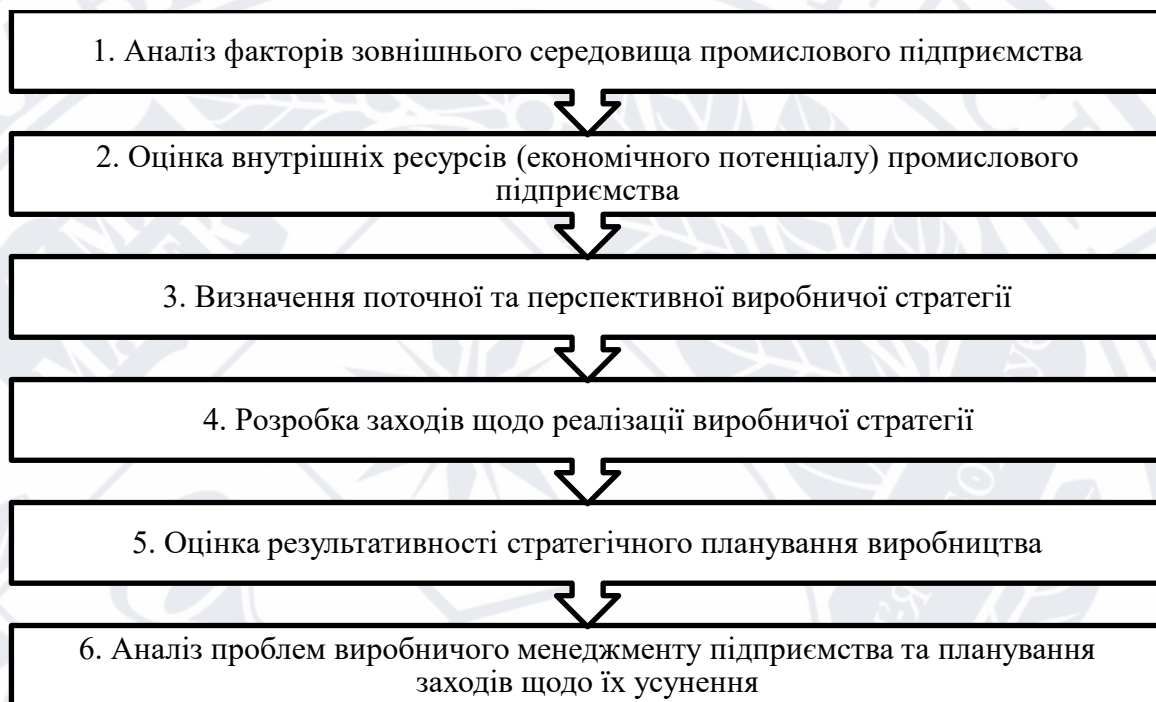


Рисунок 1.4 - Послідовність кроків щодо розробки виробничої стратегії промислового підприємства

Розроблено на основі [21, 24, 27]

При цьому необхідно відштовхуватися від того, що виробнича стратегія ґрунтується на пріоритетах корпоративної стратегії та враховує постулати інших функціональних стратегій. В адаптації до сучасних економічних викликів та, відповідно, подальшого розвитку в дослідженні, на нашу думку, вимагають етапи, пов'язані з: 1) оцінкою економічного потенціалу підприємства; 2) з вибором на її основі типу виробничої стратегії (причому як поточної, пов'язаної з існуванням чинних обмежень, так і перспективної, націленої на їхнє нівелювання); 3) з оцінкою результативності реалізації виробничої стратегії з урахуванням стабільності галузевого середовища.

Ця думка зумовлена тим, що методологія аналізу факторів довкілля є досить глибоко дослідженою областю. У свою чергу етапи розробки заходів щодо реалізації виробничої стратегії та аналізу, усунення проблем виробничого менеджменту підпорядковані переважно галузевим та локальним умовам, а, отже, розвиток їхнього інструментарію є предметом вузьких та конкретних досліджень кожного окремо взятого суб'єкта промисловості.

Ефективність виробництва, будучи економічною категорією, має великий перелік показників оцінки. Загалом можна визначити різні групи показників, такі як виробнича та фінансова ефективність.

У зв'язку з тим, що головною метою роботи підприємств є отримання прибутку, основним критерієм ефективності виробничої діяльності варто вважати підвищення прибутку на одиницю витрат. При цьому важливо забезпечити конкурентоспроможність товарів та підвищити рівень якості трудових ресурсів.

Отже, щоб визначити ефективність роботи підприємства як основу для розрахунків, необхідно зафіксувати прибуток, на який орієнтовані всі комерційні підприємства у сучасних умовах ринку.

Усі показники ефективності виробничої діяльності розраховуються за певною моделлю. Її формули представлені нижче:

$$E_f = P/V \quad (1.1)$$

$$E_f = V/P \quad (1.2)$$

де E_f - економічна ефективність виробничої діяльності;

P – результат;

V – витрати.

Якщо розрахунки проводяться за формулою 1.1, яка відображає співвідношення результатів (виручка від продажів, прибуток від продажів, чистий прибуток і т. д.) та витрат, отримані показники мають бути наближені до максимальних значень. Якщо розрахунки проводяться за формулою 1.2, то становище змінюється на протилежне, значення цих показників необхідно знизити.

Застосування системи показників ефективності виробничої діяльності практично показує:

- Прагнення підприємств інтенсивно розвиватися, тобто за допомогою розвитку якісного рівня виробничого процесу, крім обліку динаміки;
- Виявлення внутрішньогосподарських резервів для розвитку господарської діяльності компаній, засноване на реалізації досягнень науково-технічного прогресу, сучасних технологій та кращої організації виробництва;
- створення цілого ряду заходів та заходів щодо підвищення ефективності діяльності.

Показники ефективності фірми може бути як абсолютними, і відносними.

Абсолютне значення прибутку у майбутньому стає фундаментом для розрахунку відносних показників: рентабельність інвестицій;

Рентабельність продажів визначається за формулою 1.3:

$$R_{\text{пр}} = \frac{П \text{ зв.}}{З \text{ зв.}} \quad (1.3)$$

де $П \text{ зв.}$ - прибуток за звітний період (рік);

$З \text{ зв.}$ - обсяг продажів за звітний період (рік).

У цьому індикаторі чисельник може брати участь у таких видах прибутку, як валовий чи чистий прибуток. Зниження рентабельності пов'язано з нижчими цінами при постійних витратах або збільшенням загальних виробничих витрат у постійні ціни. Зниження показника з урахуванням інших умов також свідчить про зниження попиту на продукцію компанії.

Рентабельність активів визначається за такою формулою 1.4.

$$R \text{ зв.} = \frac{П \text{ зв.}}{А \text{ зв.}} \cdot 100\% \quad (1.4) \text{ ред}$$

де $R \text{ зв.}$ - рентабельність активів;

$П \text{ зв.}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$А \text{ зв.}$ - активи (підсумок балансу) на кінець звітного періоду.

Окупність інвестицій відбиває ефективність використання капіталу, вкладеного у майно підприємства - інвестицій та оборотних коштів. Отримане значення 12%, наприклад, означає, що 1 грн. компанії належить 12 копійок прибутку. Зниження прибутковості інвестицій із боку конкурентів свідчить про

низький попит на їхню продукцію чи переведення капіталу в активи. Рентабельність основного капіталу визначається за такою формулою 1.5.

$$P_{\text{осн.к}} = \frac{П_{\text{зв.}}}{ок} * 100\% \quad (1.5)$$

де $P_{\text{осн.к}}$ - Рентабельність основного капіталу;

$П_{\text{зв.}}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$ок$ - основний капітал за вирахуванням амортизації на кінець звітного періоду.

Цей показник свідчить про ефективність використання основних засобів підприємства. Якщо попередній показник показує динаміку зростання і рентабельність основних засобів зменшується, оборотний капітал компанії може збільшитися, буде надлишок продукції, що випускається (зростання виробництва нижче темпу зростання продажів), буде спостерігатися збільшення кредитів (покупці та клієнти купують більше товарів з відстрочкою платежу). Це потребує структурного аналізу поточної діяльності.

Таким чином, показники ефективності діяльності підприємства дозволяють оцінити організацію та програму реалізації діяльності підприємства як в абсолютному, так і у відносному вираженні. А також зробити порівняння в часі та з іншими суб'єктами господарювання з метою виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1

Систематизовано типи виробничих стратегій, що існують в науковій літературі, та отримано розширену їх класифікацію, всередині якої виявлено класи стратегій, що враховують корпоративні орієнтири, реакцію підприємства на коливання попиту, принцип зовнішньої або внутрішньої локалізації, стан зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективність діяльності, а також визначено альтернативні класифікації виробничих стратегій, що не належать до виділених класів. Визначено, що класифікацію виробничих стратегій може бути доповнено на основі градації та оцінки виробничих можливостей підприємства.

Сформовано впорядкований та розширений перелік факторів розробки виробничої стратегії підприємства, що включає: фактори економічної локації підприємства, фактори стратегічного менеджменту підприємства, фактори фінансової забезпеченості, фактори ефективності партнерства, фактори кадрової забезпеченості, фактори цифрової трансформації; фактори інноваційного розвитку підприємства, фактори виробничого процесу, фактори маркетингових ресурсів, ринкові та галузеві фактори, макроекономічні фактори. Авторський внесок у формування даного переліку факторів розробки виробничої стратегії промислового підприємства полягає у групуванні факторів, у поглибленні числа факторів кожної групи, у висуванні груп факторів, що враховують процеси цифрової трансформації, виклики інноваційної економіки, дедалі більшу актуалізацію формування ефективного партнерського середовища та зумовленими ними вимоги до кадрів, технологій та управління.

В результаті узагальнення існуючого наукового досвіду у формуванні послідовності етапів розробки виробничої стратегії підприємства сформовано авторський порядок кроків, що складається з аналізу факторів зовнішнього середовища промислового підприємства, оцінки його внутрішніх ресурсів, визначення поточної та перспективної виробничої стратегії, розробки заходів щодо реалізації стратегії, оцінки результативності стратегічного планування виробництва та аналізу-усунення проблем виробничого менеджменту.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

2.1 Місце ПрАТ Вінницький завод «Маяк» на вітчизняному та міжнародному ринках

ПрАТ Вінницький завод «Маяк» розміщений на земельній ділянці заг. площею 108108 кв м, що розташована за адресою Вінницька обл., Вінницький р-н, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 105. Будівлі виробничого призначення займають площу - 70794,7 кв. м. Повне найменування емітента: Приватне акціонерне товариство Вінницький завод «Маяк». Організаційно-правова форма: Акціонерне товариство. Ідентифікаційний код юридичної особи: 14307771. Міжміський код, телефон та факс: (0432)51-15-11, (0432)50-51-80.

ПрАТ Вінницький завод «Маяк» складається з головного підприємства та дочірніх підприємств. Чисельність працюючих 458 чоловік. Очолює ПрАТ Вінницький завод «Маяк» голова правління, якому підпорядковані:

1. Адміністрація головного підприємства.
2. Директора дочірніх підприємств.

Згідно рішення загальних зборів у різні часи на ПрАТ Вінницький завод «Маяк» створено 5 дочірніх підприємств, що значно розширило поле діяльності, зменшило витрати та дозволило в складний час заробляти прибуток окремими підрозділами. ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" здійснило внески у статутні фонди вищеназваних підприємств основними засобами для створення цілісного майнового комплексу в обмін на корпоративні права.

Дочірнє підприємство Теплокомуненерго «Маяк ПрАТ Вінницький завод «Маяк» - здійснює діяльність на внутрішньому ринку по постачанню теплової енергії для потреб населення, бюджетних установ та інших категорій населення. Місцезнаходження - 21030, м.Вінниця, вул. В.Інтернаціоналістів,б.2 Е. Частка материнської компанії в статутному фонді складає 100%. Кількість працюючих - 2 чоловіка.

Дочірнє підприємство Зовнішньоекономічна фірма «Маяк» ПрАТ Вінницький завод «Маяк» - займається експортно-імпортними торговельними операціями та здійснює маркетингові дослідження. Фірма продає продукцію товариства в країни ближнього та дальнього зарубіжжя, а також закуповує комплектуючі для її виробництва. Місцезнаходження - 21029, м.Вінниця, вул. Хмельницьке шосе,105-Б. Частка материнської компанії в статутному фонді складає 100%. Кількість працюючих - 15 чоловік.

Дочірнє підприємство «Автомобіліст-Маяк» ПрАТ Вінницький завод «Маяк» - надає транспортні послуги, виконує ремонт та утримання транспортних засобів. Місцезнаходження - 21021, м.Вінниця, вул. Хмельницьке шосе,145. Частка материнської компанії в статутному фонді складає 100%. Кількість працюючих - 5 чоловік.

Дочірнє підприємство ЖЕК «Маяк» ПрАТ Вінницький завод «Маяк» - надає комунальні послуги населенню. Має на обслуговуванні гуртожиток. Місцезнаходження - 21030, м.Вінниця, вул.В.Порика,43. Частка материнської компанії в статутному фонді складає 100%. Кількість працюючих - 14 чоловік.

Представництв, філій та інших відокремлених структурних підрозділів немає. Змін в організаційній структурі емітента у відповідності з попереднім звітним періодом не було.

Кадрова програма підприємства спрямована на постійне підвищення рівня кваліфікації її працівників. Програми по розвитку персоналу включають як відвідування спеціалізованих виставок, семінарів, так і спеціальні курси підвищення кваліфікації. Робітники усіх робочих професій проходять на підприємстві стажування, за кожним прийнятим на роботу працівником наказом по підприємству закріплюється досвідчений робітник з вищою кваліфікацією. Після стажування та атестації робітники допускаються до самостійної праці. Кадрова програма включає [35]:

1. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для бухгалтерії виписуються журнали "Все про бухгалтерський облік" та "Фінанси і податки".

2. Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників.

3. Проведення навчальних робіт з пожежної безпеки та охорони праці

4. Соціальний розвиток: організація медичного обслуговування.

ПрАТ Вінницький завод «Маяк» своєчасно і в повному обсязі перераховує внески на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: в пенсійний фонд України; у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю; на випадок безробіття; нещасний випадок на виробництві, чим забезпечує працівникам право на:

- державне пенсійне забезпечення (стаж + заробітна плата);
- оплату лікарняних листів;
- виплату пособій з безробіття;
- виплату пособій при нещасних випадках на виробництві та ін.

Особи, які своєю працею беруть участь у діяльності ПрАТ Вінницький завод «Маяк» на основі трудового договору (контракту), складають трудовий колектив ПрАТ Вінницький завод «Маяк». Порядок прийому та звільнення працівників, їх основні обов'язки, робочий час та час відпочинку тощо визначаються чинним законодавством, правилами внутрішнього трудового розпорядку та трудовими договорами. Товариство самостійно розробляє і затверджує штатний розклад, визначає фонд оплати праці і встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників. Розмір заробітної плати працівника визначається трудовим договором (контрактом) відповідно до законодавства України.

На сьогоднішній день ПрАТ Вінницький завод «Маяк» є одним із найбільших виробничих підприємств у Вінницькій області. Він поєднав традиції оборонного підприємства та передових технологій із сучасним дизайном. Починаючи з 1997 року, підприємство займається розробкою та виготовленням широкого асортименту продукції, в тому числі як основного - високоякісних електричних нагрівальних приладів: маслонаповнені електрорадіатори, електроконвектори, тепловентилятори, теплові завіси, інфрачервоні обігрівачі, побутові електроплитки, електричні котли. Вся продукція заводу випускається

під зареєстрованою торговою маркою "Термія". Підприємство встановлює гарантійний строк на свої вироби від 2 до 5 років. Продукція сертифікована у відповідності до вимог митного союзу.

Сировинна база для виробництва знаходиться в Україні. Серед вітчизняних постачальників, які займають більше 10 відсотків в загальному обсязі постачання є:

- м. Вінниця ТОВ "БРЕНДКАРД"
- м. Львів ТОВ НВП "ЕЛЕКТРОН-Т"
- м. Кам'янець-Подільський "ЛМВ 33"
- м. Вінниця "Егаско",
- м. Вінниця "Торгтехніка ПАК",
- м. Ірпінь "Енергохімсервіс",
- м. Київ ТОВ "Лаковер"
- ТОВ "Компанія "Магнетік"
- м. Дніпро ТОВ АВ Метал груп
- м. Київ ТОВ "Метінвест-СМЦ"

З метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" в останній час перейшов на комплектуючі імпортного виробництва. Основні країни постачальників комплектуючих: Китай, Німеччина, Італія, Угорщина, Польща, Туреччина. У зв'язку з тим, що підприємство працює в галузі машинобудованої промисловості, яка значно відстає від таких розвинутих країн як Японія, Німеччина, Америка, має місце необхідність впровадження нових технологій, спрямованих на виготовлення конкурентоспроможної продукції. ПрАТ Вінницький завод «Маяк» має конкурентів в галузі по виробництву масляних електрорадіаторів, електроконвекторів. На вітчизняному ринку продаж електричних джерел тепла на сьогоднішній день представлено продукцією, як вітчизняного виробництва, так і імпортною продукцією. Питома вага продукції ПрАТ Вінницький завод «Маяк» серед вітчизняних виробників за даними 2017-2018 р.р. займала близько

50 %, в 2019-2020 р.р. - 40%, в 2021 р.- 42 %. Серед імпортованих товарів, найбільше представлені на ринку виробництва Китаю та Франції (ТМ "Thermor", "Noirot", "Appilimo" та інші). Серед вітчизняних виробників опалювальну продукцію на ринку представляють компанії "Агроресурс" м. Рівне, ТОВ "Волинь-Кальвіс", завод "Конвектор" м. Ужгород та інші. В 2011 році французька компанія "Atlantic Groupe", що випускає продукцію ТМ "Thermor" та "Atlantic," інвестувала в реконструкцію та будівництво Одеського заводу з виробництва електричних побутових приладів "Укратлантік" понад 230 млн. грн. і на сьогоднішній день даний виробник є найбільшим вітчизняним конкурентом ПрАТ Вінницький завод «Маяк». Конкурентами в виробництві теплоенергії - "Вінницятеплокомуненерго", по електроплитці - фірма "Елна-сервіс" м. Вінниця. Підприємство залежне від сезонних змін. Виробництво та реалізація продукції збільшується в осінньо - зимовий період. Її збут припадає на жовтень-лютий, на період холодів, а весь останній час накопичуються необхідні матеріали та комплектуючі. Працівники в цей період знаходяться у відпустках за свій рахунок або працюють з неповним навантаженням. Для ефективного використання виробничих та службових приміщень та для поповнення обігових коштів, підприємство здає в оренду вільні приміщення. За 2022 р. дохід від оренди склав 22537 тис. грн. Основні орендарі: К.О.Л. КАТТІНГ ТОВ, ПРАТ "ВФ УКРАЇНА", ТОВ "Автоцентр Поділля", ТОВ "Сільварес", ТОВ "Промавтоматика Вінниця", ПП "АЛЕОПАК", ТОВ "Вінницябуд", ТзОВ "Логістик Юкрейн".

Інформація про органи управління ПрАТ Вінницький завод «Маяк» наведена у таблиці нижче.

Таблиця 2.1 - Інформація про органи управління ПрАТ Вінницький завод «Маяк» [35]

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори	Акціонери товариства	Особи включені до переліку акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах
Наглядова рада	Голова та члени Наглядової Ради,	Голова Наглядової ради Кузнецов Петро Дмитрович, Члени Наглядової ради - Далтон Вікторія, Камінська

	комітети не створювалися	Валентина Петрівна, Тарковський Олександр Валентинович, Беспала Ганна Сергіївна.
Виконавчий орган	Колегіальний виконавчий орган правління	Голова правління Терліковський Василь Васильович, члени правління технічний директор Шведчиков Микола Михайлович, директор з виробництва Стрицлер Михайло Борисович, головний бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна, директором з економіки та фінансів Кульчицький Віктор Аркадійович, помічник голови правління з загальних питань Гордієнко Василь Дмитрович, заступник технічного директора Рудик Сергій Данилович.

Після визначення ролі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на національному та міжнародному ринку, можна охарактеризувати регіональний (рис. 2.1) [25].



Рисунок 2.1 - Публічні закупівлі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» 2015-2024 рр.

Отже, з рисунку вище можна побачити, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у період з 2015 до 2022 року отримувало все більше грошей через

публічні закупівлі. Найбільша кількість транзакцій спостерігалася у 2022 році, що було дуже актуально в умовах повномасштабного вторгнення. Найбільша частка замовників припадала на навчальні заклади, але були замовлення і серед інших закладів, наприклад, міське комунальне підприємство - інформаційно-телевізійне агентство «Віта», вінницький обласний центр зайнятості, вінницьке відділення управління виконавчої дирекції фонду соціального страхування України у Вінницькій області. У 2023 та 2024 роках публічні закупівлі стрімко спали, особливо у поточний рік, в якому було лише дві угоди.

Проте, ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" є доволі крупним та успішним підприємством, що як випускає продукцію, так і займається її продажом (має зареєстровану товарну марку). Перейдемо до аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства.

2.2. Тенденції змін фінансово-економічного стану ПрАТ Вінницький завод «Маяк» в умовах викликів

Бухгалтерський облік ПрАТ Вінницький завод «Маяк» ведеться на основі журнально-ордерної систем рахівництва відповідно до положень (стандартів) фінансової звітності (П(С)БО) бухгалтерського обліку та вимог Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 року № 996-XIV та інших нормативних документів з питань організації бухгалтерського обліку.

Річні фінансові звітності за роки, що складають основу дослідження, були складені відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та положеннями (стандартами) фінансової звітності (П(С)БО). Сукупність принципів, методів і процедур, що використовувались товариством для складання і подання фінансової звітності відповідають наказу про облікову політику підприємства та Положенню про облікову політику та організацію бухгалтерського обліку ПРАТ Вінницький завод "Маяк" на 2021-2023 роки. Положення про облікову політику використовувались товариством на протязі звітного періоду без змін.

Облікова політика ПрАТ Вінницький завод «Маяк» будується з використанням принципів бухгалтерського обліку і фінансової звітності:

- автономність;
- обачність (обережність);
- повне висвітлення (відображення);
- послідовність;
- безперервність;
- відповідність нарахування доходів і витрат;
- превалювання (перевага) сутності над формою;
- історична (фактична собівартість);
- єдиний грошовий вимірник;
- періодичність.

Амортизація основних засобів та інших необоротних активів здійснюється прямолінійним методом із застосуванням допустимих строків, визначених Податковим кодексом України. Ліквідаційна вартість об'єктів основних засобів не розраховується і з метою амортизації прирівнюється нулю.

Товарно - матеріальні цінності для цілей бухгалтерського обліку відображені в балансі відповідно до П(С)БО 9 «Запаси» за фактичною собівартістю. Одиницею обліку запасів в бухгалтерському обліку є їх найменування. Запаси визнані активом, якщо існує ймовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням та їх вартість може бути достовірно визначена. Запаси, які не приносять підприємству економічної вигоди в майбутньому, визначаються неліквідними і списуються по бухгалтерському обліку, а при складанні фінансової звітності не відображаються в балансі.

На основі фінансових звітностей ПрАТ Вінницький завод «Маяк» за періоди 2022-2023 роки можна побудувати таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники діяльності ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2022-2023 рр., тис. грн [34-35]

Показники	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+/-), 2023 р. від 2022 р., тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	599511	208958	-390553
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	388889	134557	-254332
Валовий прибуток	210622	74401	-136221
Інші операційні доходи	33534	32390	-1144
Адміністративні витрати	16855	14773	-2082
Витрати на збут	21832	17686	-4146
Інші операційні витрати	95694	40555	-55139
Прибуток від операційної діяльності	109775	33777	-75998
Інші доходи	263	1079	816
Фінансові витрати	3398	4573	1175
Інші витрати	11666	9109	-2557
Прибуток до оподаткування	96669	21174	-75495
Чистий фінансовий прибуток	79496	17291	-62205

З таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки щодо фінансових показників ПрАТ Вінницький завод «Маяк»:

- Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зменшився на 390553 тис. грн, що може свідчити про суттєве і стрімке скорочення продажів, потенційно, унаслідок падіння попиту на продукцію.

- Собівартість реалізованої продукції у 2023 році у порівнянні з 2022 роком спала на 254332 тис. грн, що спостерігається у значно менших показниках, ніж реалізація продукції – недолік операційної діяльності.

- Валовий прибуток у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зменшився на 136221 тис. грн., що може свідчити про провал у основній діяльності підприємства.

- Інші операційні витрати у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зменшилися на 55139 тис. грн., більш, ніж у два рази, що можна вважати одним з небагатьох успіхів підприємства в минулому році.

- Прибуток від операційної діяльності у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зменшився на 75998 тис. грн., що є вкрай негативною тенденцією діяльності підприємства.

- Чистий фінансовий результат діяльності 2023 році – прибуток, що на 62205 тис. грн. менше, ніж у 2022 році.

Подальшими важливими показниками фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є балансові.

У таблиці нижче наведено аналіз активів ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2022 та 2023 роках.

Таблиця 2.3 – Активна частина балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2022-2023 рр., тис. грн [34-35]

Актив	2022	2023	Відхилення, тис. грн.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	185	68	-117
первісна вартість	276	94	-182
накопичена амортизація	91	26	-65
Незавершені капітальні інвестиції	3319	275	-3044
Основні засоби	26222	20412	-5810
первісна вартість	80269	65568	-14701
Знос	54047	45156	-8891
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	2046	12719	10673
інші фінансові інвестиції	12573	0	-12573
Відстрочені податкові активи	1118	100	-1018
Усього за розділом I	45463	33574	-11889
II. Оборотні активи			
Запаси	93835	74564	-19271
Виробничі запаси	45061	27979	-17082
Незавершене виробництво	5827	8015	2188
Готова продукція	40539	36376	-4163
Товари	2408	2194	-214
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	55673	38593	-17080
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	29491	5743	-23748
з бюджетом	2985	1	-2984
із внутрішніх розрахунків	1184	2763	1579
Інша поточна дебіторська заборгованість	3441	226	-3215
Гроші та їх еквіваленти	31439	34780	3341
Готівка	38	11	-27

Рахунки в банках	31401	34769	3368
Витрати майбутніх періодів	209	146	-63
Інші оборотні активи	10544	707	-9837
Усього за розділом II	228801	157523	-71278
Баланс	274264	191097	-83167

З таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки щодо активної частини балансу ПрАТ Вінницький завод «Маяк»:

- Зменшення необоротних активів на 11889 тис. грн., що є негативною тенденцією, що відбувається внаслідок, зменшення первісної вартості на 14701 тис. грн. та зносу на 8891 тис. грн.;
- Зменшення оборотних активів на 71278 тис. грн., в першу чергу внаслідок зменшення категорій запасів на 19271 тис. грн., виробничих запасів на 17082 тис. грн., дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги на 17080 тис. грн., інших оборотних активів на 9837 тис. грн.
- Загалом баланс зменшився на 83167 тис. грн.

Перейдемо до аналізу пасивної частини балансу ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2022 та 2023 роках (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Пасивна частина балансу ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2021-2023 рр., тис. грн [34-35]

Пасив	2022	2023	Відхилення, тис. грн.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	31725	5234	-26491
Капітал у дооцінках	9259	13032	3773
Додатковий капітал	2659	2657	-2
Резервний капітал	1982	1982	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	171186	138158	-33028
Усього за розділом I	216811	158412	-58399
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	6562	15000	8438
Усього за розділом II	6562	15000	8438
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	25609	1792	-23817
розрахунками з бюджетом	1337	4604	3267
у тому числі з податку на прибуток	103	1271	1168

Пасив	2022	2023	Відхилення, тис. грн.
розрахунками зі страхування	1033	728	-305
розрахунками з оплати праці	4751	3067	-1684
одержаними авансами	6276	4949	-1327
із внутрішніх розрахунків	4647	928	-3719
Інші поточні зобов'язання	3238	1617	-1621
Усього за розділом III	50891	17685	-33206
Баланс	274264	191097	-83167

З таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки щодо пасивної частини балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»:

- Важливим аспектом є те, що за деякими показниками (zareestrovaniy (payoviy) kapital, rezervniy kapital, довгострокові кредити банків) змін не відбувалося;
- Власний капітал зменшився на 58399 тис. грн., внаслідок зменшення категорій zareestrovano (payovogo) kapitalu на 26491 тис. грн., нерозподіленого прибутку на 33028 тис. грн.
- Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 8438 тис. грн.
- Поточні зобов'язання і забезпечення зменшилися на 33206 тис. грн., внаслідок зменшення категорій поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 23817 тис. грн.

У таблиці нижче інформація про зобов'язання та забезпечення ПрАТ Вінницький завод «Маяк».

ПрАТ Вінницький завод «Маяк» не має зобов'язань за іпотечними цінними паперами, за сертифікатами ФОН, за векселями та іншими цінними паперами (в тому числі похідними цінними паперами). Станом на 31.12.2022 року довгострокових зобов'язання підприємства складають 6562 тис. грн.

Таблиця 2.5 – Інформація про зобов'язання та забезпечення ПрАТ Вінницький завод «Маяк» [35]

Види зобов'язань	Дата виникнення	Непогашена частина боргу (тис. грн)	Відсоток за користування коштами (відсоток)	Дата погашення
------------------	-----------------	-------------------------------------	---	----------------

			річних)	
Кредити банку	X	27 394	X	X
у тому числі:				
Відновлювальна кредитна лінія (Кредитний договір AL 2021-01142 від 09.03.2021 року в АК "ПІВДЕННИЙ")	09.03.2021	26 062	11	06.06.2022
Короткостроковий кредит	23.09.2020	1 332	14	13.09.2023
Зобов'язання за цінними паперами	X	0	X	X
у тому числі:				
за облігаціями (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
за іпотечними цінними паперами (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
за сертифікатами ФОН (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
за векселями (всього)	X	0	X	X
за іншими цінними паперами (у тому числі за похідними цінними паперами) (за кожним видом):	X	0	X	X
за фінансовими інвестиціями в корпоративні права (за кожним видом):	X	0	X	X
Податкові зобов'язання	X	11 253	X	X
Фінансова допомога на зворотній основі	X	0	X	X
Інші зобов'язання та забезпечення	X	78 933	X	X
Усього зобов'язань та забезпечень	X	117 580	X	X

Станом на 31.12.2022 року до поточних зобов'язань і забезпечень на підприємстві відносять:

- короткострокові кредити банків - 1332 тис. грн.
- кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги - 14941 тис. грн.
- заборгованість з бюджетом - 11253 тис. грн,
- заборгованість по розрахунках зі страхування - 763 тис. грн;

- заборгованість по заробітній платі - 3434 тис. грн.;
- за одержаними авансами - 16787 тис. грн.;
- із внутрішніх розрахунків - 32405 тис. грн.;
- інші поточні зобов'язання - 10603 тис. грн.

На діяльність ПрАТ Вінницький завод «Маяк» насамперед впливають фінансово-економічні фактори:

- високий податковий тиск;
- недосконалість законодавства, яке постійно змінюється.

ПрАТ Вінницький завод «Маяк» має високий ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень.

Сезонність продукції, що виробляється, змушує підприємство в першому півріччі користуватися кредитами для закупівлі матеріалів та комплектуючих виробів в Угорщині, Італії, Німеччині, Китаї, Туреччині.

ПрАТ Вінницький завод «Маяк» має низький рівень схильності до ризику ліквідності. Ризик ліквідності - це ризик невиконання товариством своїх фінансових зобов'язань на дату їхнього погашення. Підхід до управління ліквідністю полягає в забезпеченні у можливих межах постійної наявності в товариства відповідної ліквідності, яка б дозволяла відповідати на її зобов'язання своєчасно (як в нормальних умовах, так і у випадку виникнення нестандартних ситуацій), уникаючи неприйнятних збитків або ризику пошкодження репутації. Відповідальність за управління ризиком втрати ліквідності повністю несе управлінський персонал ПрАТ Вінницький завод «Маяк», який управляє ризиком втрати ліквідності за допомогою створення достатніх резервів, використання банківських ресурсів та позик, а також за допомогою постійного моніторингу, передбачуваного та фактичного руху грошових коштів, а також поєднання термінів настання платежів за активами та зобов'язаннями.

ПрАТ Вінницький завод «Маяк» має низький рівень схильності до ризику грошових потоків. Під ризиком грошових потоків розуміють ймовірність виникнення несприятливих наслідків у формі зменшення вхідних і збільшення вихідних грошових потоків у ситуації невизначеності умов здійснення

фінансових операцій, які ведуть до втрати фінансової незалежності і загрози банкрутства.

2.3. Аналіз ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

ПрАТ Вінницький завод «Маяк» розміщений на земельній ділянці заг. площею 108108 кв м, що розташована за адресою м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 105. Будівлі виробничого призначення займають площу - 70794,7 кв. м.

Для виробництва продукції використовується наступне технологічне обладнання:

- механозаготівельне;
- штампувальне;
- зварювальне;
- гальванічне;
- порошково-фарбувальне;
- пластмасо-ливарне;
- складально-пакувальне.

Продуктивність обладнання від 15 секунд до 0,5 годин. Середньорічна виробнича потужність 400 000 тис. грн. Коефіцієнт використання потужності 0,6. Потужність виробничого обладнання (за добу), яке задіяне у виробництві - 250 станко/год.

Первісна вартість основних засобів 100145 тис. грн. Сума нарахованого зносу 60744 тис. грн. Ступінь зносу - 60,7%, ступінь використання - 39,3%.

В 2022 році нараховано амортизації 7067 тис. грн.: будівлі та споруди 2161 тис. грн., машини та обладнання 3394 тис. грн., транспортні засоби 241 тис. грн., інструменти, прилади, інвентар (меблі) 114 тис. грн., інші 1157 тис. грн.

У 2022 році надійшло основних засобів на суму 20276 тис. грн.: будівлі та споруди 5876 тис. грн., машини та обладнання 13186 тис. грн., транспортні засоби 37 тис. грн., інструменти, прилади, інвентар (меблі) 29 тис. грн., інші 1148 тис. грн.

У 2022 році вибуло основних засобів (первісна вартість) на суму 385 тис. грн.: земельні ділянки 13 тис. грн, машини та обладнання 236 тис. грн., інструменти, прилади, інвентар (меблі) 4 тис. грн., інші 132 тис. грн.

На балансі підприємства обліковуються основні засоби, які оформлені у заставу. Вартість складає 2256 тис. грн. Первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів 25036 тис. грн. Основні засоби всіх груп використовуються за призначенням. Термін та умови використання основних засобів відповідають нормам. Орендованими основними засобами товариство не користується.

Для ефективного використання виробничих та службових приміщень та для поповнення обігових коштів, підприємство здає в оренду вільні приміщення.

По підсумкам роботи за 2022 рік підприємство виробило продукції на 595,7 млн. грн. проти 283,3 млн. грн. в 2021 році, обсяги промислового виробництва зросли на 24,7% в порівняних цінах. Реалізовано продукції в 2022 році на 549,5 млн. грн., реалізація в порівняних цінах збільшилась 13,2 %.

Питома вага реалізації продукції на експорт в 2022 році склала 18,3%, зменшилась в 2,3 рази порівняно з 2021 роком. Зменшився експорт до Польщі до 13% проти 23,5%. Збільшився експорт до Німеччини до 4,4 % проти 3,2 % в 2021 році. По іншим країнам склав 0,9 %.

Товариством освоєно і випускається 45 видів продукції з торговою маркою "Термія", серед яких електроконвектори, електроплитки, електрокотли, агрегати повітряного опалювання, теплові завіси, маслянонаповнені радіатори, інфрачервоні обігрівачі, радіатори для систем стаціонарного опалення, тощо. Вироби з маркою «Термія» мають сертифікати на відповідність стандартам безпеки в Україні, країнах Євросоюзу, а також відповідають міжнародним стандартам якості.

Щороку зростає обсяг випуску і реалізації продукції, підприємство стабільно працює з прибутками. Так, випущено виробів в 2015 році на суму 205 млн. грн., 2016 р. - 207 млн. грн., 2017 р. - 210 млн. грн., 2018р. - 251,2 млн. грн., 2019 р. - 275,6 млн. грн. 2020 р.-172,5 млн. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2015 році становив 178940 тис. грн., у 2016 році - 206359 тис. грн., у 2017 році - 206318 тис. грн., у 2018 році - 261845 тис. грн., у 2019 році - 250894 тис. грн., у 2020 році - 172512,4 тис. грн., у 2021 році - 384083 тис. грн.

В 2022 році розробили та впровадили нові вироби:

1. Електроконвектори серії "ARCO", ряд ED та ряд Smart потужністю 0,5 кВт, 1,0 кВт, 2,0 кВт (тільки для ряду ED з новою кришкою та універсальною основою (наказ №646 від 27.10.2021

2. Ряд кожухів захисних для настінних електроконвекторів (наказ №9 від 17.01.2022 р.).

У таблиці нижче приведено данні про основні засоби ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 роках.

Таблиця 2.6 - Характеристика основних засобів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2022-2023 рр., тис. грн. [35]

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, усього (тис. грн)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	25 098	38 286	0	0	25 098	38 286
будівлі та споруди	15 760	19 475	0	0	15 760	19 475
машини та обладнання	5 843	15 618	0	0	5 843	15 618
транспортні засоби	943	739	0	0	943	739
земельні ділянки	2 132	2 119	0	0	2 132	2 119
Інші	420	335	0	0	420	335
2. Невиробничого призначення:	1 124	1 115	0	0	1 124	1 115
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
Інші	1 124	1 115	0	0	1 124	1 115
Усього	26 222	39 401	0	0	26 222	39 401

Для більш ґрунтового аналізу витрат підприємства буде доцільним провести аналіз складу операційних витрат. У таблиці 2.7 наведено структуру операційних витрат ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.7 - Структура операційних витрат ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2022-2023 рр., тис. грн [34-35]

Елемент операційних витрат	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р.
Матеріальні витрати	355099	108185	-246914
Витрати на оплату праці	105915	55021	-50894
Відрахування на соціальні заходи	22947	13099	-9848
Амортизація	7176	10126	2950
Інші операційні витрати	93478	25210	-68268
Разом	584615	211641	-372974

Отже, найбільша частина операційних витрат ПрАТ Вінницький завод «Маяк» протягом періоду складали матеріальні витрати. Загалом всі показники мали тенденцію до зменшення, що є неоднозначною тенденцією.

Візуально структура операційних витрат ПрАТ Вінницький завод «Маяк» відображена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 - Структура операційних витрат ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2023 році,% [35]

Випуск продукції ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 роках відображено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Випуск продукції ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2021-2022 роках, тис. грн. [34-35]

Елемент операційних витрат	2021 р.	2022 р.
Електроконвектори	213749,8	427292,5
Масляні радіатори	9810,7	18806,4
Агрегати повітряно-опалювальні	23607,9	69796,6
Інфрачервоні електрообігрівачі	617,3	1959,2
Електроплитки	15847,8	51376,5
Радіатори мідно-алюмінієві і сталеві конвектори опалювальні для централізованого опалення	644,2	991,4
Електродотли	10661,5	12516,9
Інша продукція	8372,8	12968,5

Візуальна структура випуску продукції ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2022 році відображена на рисунку нижче.



Рисунок 2.3 - Структура випуску продукції ПрАТ Вінницький завод «Маяк» у 2022 році,% [35]

Як бачимо з таблиці та рисунку електроконвектори є провідною позицією обидва роки, агрегати повітряно-опалювальні знаходяться на другому місці, електрокотли на третьому місці.

Висновки до розділу 2

1. ПрАТ Вінницький завод «Маяк» є доволі крупним та успішним підприємством, що як випускає продукцію, так і займається її продажом (має зареєстровану товарну марку).

2. Чистий фінансовий результат діяльності ПрАТ Вінницький завод «Маяк» 2023 році – прибуток, що на 62205 тис. грн. менше, ніж у 2022 році. ПрАТ Вінницький завод «Маяк» має низький рівень схильності до ризику грошових потоків. Під ризиком грошових потоків розуміють ймовірність виникнення несприятливих наслідків у формі зменшення вхідних і збільшення вихідних грошових потоків у ситуації невизначеності умов здійснення фінансових операцій, які ведуть до втрати фінансової незалежності і загрози банкрутства.

3. Найбільша частина операційних витрат ПрАТ Вінницький завод «Маяк» протягом періоду складала матеріальні витрати. По підсумкам роботи за 2022 рік підприємство виробило продукції на 595,7 млн. грн. проти 283,3 млн. грн. в 2021 році, обсяги промислового виробництва зросли на 24,7% в порівняних цінах. Реалізовано продукції в 2022 році на 549,5 млн. грн., реалізація в порівняних цінах збільшилась 13,2 %.

4. Питома вага реалізації продукції на експорт в 2022 році склала 18,3%, зменшилась в 2,3 рази порівняно з 2021 роком. Зменшився експорт до Польщі до 13% проти 23,5%. Збільшився експорт до Німеччини до 4,4 % проти 3,2 % в 2021 році. По іншим країнам склав 0,9 %.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

3.1. Напрями підвищення ефективності організації виробництва для ПРАТ Вінницький завод «Маяк»

Способи підвищення ефективності виробництва – набір конкретних заходів щодо підвищення ефективності виробництва у певних галузях. Основні шляхи підвищення ефективності виробництва: зниження трудомісткості та підвищення продуктивності праці, зниження матеріального споживання продукції та раціональне використання природних ресурсів, зниження капіталомісткості продукції та збільшення інвестиційної активності підприємств.

З розвитком науково-технічного прогресу нові типи сировини та матеріалів, нові технології, складніші форми організації праці, нові види машин та обладнання, які дозволяють знизити споживання матеріалів, трудомісткість продуктів та послуг, прискорюють обіг коштів, підвищення рентабельності та інші показники ефективності бізнесу, тобто джерела запасів невичерпні.

Проблема полягає у відсутності відповідних механізмів для аналізу та оцінки запасів. Одним із важливих факторів для посилення та підвищення ефективності підприємства є режим заощадження.

Розвиток економіки на сучасному етапі та в найближчому майбутньому зумовлює необхідність удосконалення організації інтенсивного використання виробничих потужностей підприємств, що існують. Організацію ефективного використання виробничих потужностей слід розглядати як дію, спрямовану на випередження збільшення випуску продукції у порівнянні з витратами на їхнє зростання. Нижче представлена схема підвищення ефективності ПРАТ «Вінницький завод Маяк» (рис. 3.1).

Науково-технічний прогрес	Організаційно-економічні фактори	Соціально-психологічні фактори
•механізація •нові технології	•підвищення якості управління виробництвом •фінасово-економічні модернізації	•покращення організації праці •підвищення кваліфікації та працездібності

Рисунок 3.1 - Шляхи підвищення ефективності для ПрАТ Вінницький завод «Маяк»

Важливо вказати на той факт, що організаційні та економічні чинники відіграють важливу роль у процесі підвищення ефективності організації. Завдяки цим факторам організація може посилювати свої зв'язки та рівень співробітництва. Значна роль у вирішенні проблем ефективного управління, створення та впровадження ресурсозберігаючого обладнання та технологій покликана зіграти наука. Особливе місце у підвищенні ефективності підприємства, скорочення питомого споживання ресурсів пов'язані з поліпшенням якості продукції.

Науково-технічний прогрес став ключовим чинником підвищення ефективності організації. На сьогоднішній день потрібно впроваджувати нові технології, ресурси та механізми, щоб покращити діяльність компанії. Крім того, ці заходи можуть допомогти у вирішенні наступних питань:

1. Якість виробленої та використовуваної сировини;
2. Сертифікація продукції;
3. Процес підвищення якості продукції;
4. Зменшення браку;

5. Впровадження нормативно-правових актів регулювання процесу виробництва;

6. Підвищення кваліфікації працівників для досягнення найбільших результатів та підвищення ефективності.

Колективи на підприємствах та їх керівники зосереджені на матеріальних стимулах до роботи. Більшість прибутку після сплати податків спрямовується до фонду споживання. Ця ситуація не є оптимальною. Очевидно, що з розвитком ринкових відносин підприємства приділятимуть належну увагу розвитку виробництва на майбутнє та спрямовуватимуть необхідні кошти на нове обладнання, оновлення виробництва, розробку та випуск нових продуктів.

У цій моделі найважливішим чинником продуктивності є людина. Підвищення ефективності організації здійснюється за допомогою вдосконалення її людських ресурсів. Головне завдання менеджерів полягає в управлінні персоналом. Реалізація заходів щодо поліпшення діяльності підприємства може бути здійснена за такими напрямками:

1. Здійснення заходів, які будуть спрямовані на правильне та раціональне використання ресурсів на підприємстві;
2. Здійснення діяльності, що спрямована на подальшу модернізацію підприємства, а саме: зміна старого обладнання на нове, звільнення від непотрібних ресурсів, а також підвищення рівня кваліфікації персоналу;
3. Виявлення найкращих працівників за допомогою проведення тестування, а також відповідно до кількості виконаної роботи;
4. Впровадження маркетингових механізмів для залучення інвесторів, клієнтів.

Не менш важливим питанням для оптимізації виробничої діяльності підприємства є використання методики фінансового контролю.

Тому створення надійної системи фінансового контролю у сфері управління операційною ефективністю компанії є трудомістким і безперервним процесом, що вимагає постійної уваги до деталей, послідовності та адаптації до сучасних технологій. Слід зазначити, що застосування вивчених авторами

напрямків вплине на ефективність фінансового контролю та підтримає сталий розвиток компанії. В економічній науці, в рамках управління операційною ефективністю підприємства та системи фінансового контролю, існує безліч методів та інструментів реалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Методи та інструменти реалізації для управління виробничою ефективністю підприємства та системи фінансового контролю

Управління виробничою ефективністю підприємства	Створення та підтримка системи фінансового контролю
Методологія Lean (усунення надлишкових операцій, скорочення часу циклу виробництва, мінімізація втрат, оптимізація бізнес-процесів)	Фінансовий аналіз (аналіз фінансових показників для виявлення трендів та проблем)
Методологія Six Sigma (мінімізація дефектів та відхилень у процесах на основі статистичних даних для покращення процесів).	Управління ризиками (застосування методів оцінки та управління фінансовими ризиками для мінімізації потенційних негативних наслідків)
Теорія обмежень (ідентифікація та усунення вузьких місць у процесах для досягнення максимальної продуктивності).	Фінансове планування та прогнозування (розробка прогнозів фінансових результатів на основі різних факторів)
Управління якістю (застосування принципів безперервного поліпшення, задоволення клієнтів та залучення співробітників в управління процесами).	Інформаційні системи для фінансового обліку та аналізу (облік, аналіз даних та генерація звітності)
Методи оптимізації (лінійне програмування, динамічне програмування та інше програмування для вирішення складних завдань управління ресурсами та виробництвом).	Моделювання фінансових сценаріїв (застосування економетричних та статистичних моделей для прогнозування фінансових показників)

Розроблено на основі [44]

Різноманітні методи та інструменти реалізації в рамках системи управління виробничою ефективністю підприємства та фінансового контролю збагачують бізнес-процеси підприємства, дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, знижувати ризики та підвищувати їхню ефективність. У сучасному світі успішні підприємства прагнуть постійного вдосконалення своєї діяльності та ефективного управління фінансами. Управління операційною ефективністю підприємства потребує інноваційного підходу, що дозволяє

оптимізувати бізнес-процеси, підвищити операційну ефективність та забезпечити стійке фінансове становище.

Управління виробничою ефективністю підприємства, а також системою фінансового контролю є складним балансом між стратегією, методами та інструментами реалізації. У свою чергу, їхнє раціональне використання та інтеграція сприяють створенню стійких, ефективних та успішних підприємств, здатних адаптуватися до змін та досягати високих показників на ринку.

Під оптимізацією виробництва розуміється виявлення та ліквідація недоліків підприємства з одночасним усуненням акцентів використання цифрових і інноваційних технологій. Процедура передбачає вдосконалення виробничих структур, перегляд їх взаємодій та взаємозв'язків, що може призвести до підвищення конкурентоспроможності компанії, збільшення обсягів продажу та прибутку, а також формування позитивного іміджу.

Процес оптимізації ґрунтується на таких ключових принципах, які часто застосовуються в рамках проектного підходу:

1. Комплексність. Має на увазі реалізацію сукупності цілей, таких як скорочення витрат, підвищення якості продукції та продуктивності праці. Досягнення ефективності здійснюється за допомогою розширення підрозділів з малими виробничими показниками та отримання додаткового прибутку завдяки заміні на продукцію високої якості менш якісних товарів.

2. Виявлення цілей скорочення витрат. Визначення конкретних цілей складає основи для проведення аналізу передових підприємств галузі. До кожного виробничого сектора з урахуванням його специфіки має бути проведений розрахунок зі скорочення витрат, орієнтований на зниження витрат, що передбачені бюджетом.

3. Використання інновацій. Процедура вибору конкретних нововведень та визначення їхнього потенціалу для підвищення ефективності окремих підрозділів підприємства має здійснюватися із залученням працівників, що дозволить не лише забезпечити найбільшу результативність використання

окремих технічних засобів, а й підвищити мотивацію персоналу та позитивно вплинути на корпоративний менталітет.

4. Використання нетрадиційних ідей. Окрім запозичення вдалих моделей оптимізації суміжних виробництв, компаніям важливо впроваджувати власні ідеї та шукати нетривіальні підходи.

5. Постійний моніторинг результатів. У рамках оптимізації всі прийняті до виконання пропозиції повинні застосовуватися у суворій відповідності до плану і мати результат, що піддається виміру. Для відстеження результатів на підприємстві має бути сформована група контролінгу, завданнями якої є концентрація контрольних дій за напрямками виробництва, що мають пріоритет, своєчасне виявлення невідповідності фактично досягнутих результатів запланованим та прийняття оперативних управлінських рішень, націлених на усунення виявлених відхилень.

Таким чином, оптимізація виробництва на промисловому підприємстві дає змогу підвищити його конкурентоспроможність та скоротити рівень витрат. Для підвищення виробничої ефективності можуть застосовуватися різні методи, спрямовані на реорганізацію логістики, оптимізацію використання устаткування, економічності заготівель і товарно-матеріальних запасів. Включення у програму виробничої оптимізації технологій цифровізації дозволить суттєво розширити можливості підвищення продуктивності за рахунок впровадження методів, раніше недоступних через відсутність необхідної інфраструктури. Тільки завдяки оптимальному поєднанню заходів, що впроваджуються, та їх відповідності поточним та майбутнім потребам компанії може бути проведена результативна та економічно ефективна оптимізація виробництва та, як наслідок, всього бізнесу.

Одним з основних методів оптимізації виробничих процесів підприємств є ощадливе виробництво, що є системою управління організацією, що базується на постійному прагненні до мінімізації та усунення всіх можливих втрат. Ощадливе виробництво є не просто сукупністю інструментів і методів з метою оптимізації виробництва та зниження витрат, а культурою роботи, що передбачає

орієнтацію всіх співробітників на постійний контроль роботи для оперативного виявлення та ліквідації джерел втрат. Одним із напрямів даної концепції виступає ощадна логістика, націлена на максимально раціональну організацію складу.

Отже, вивчивши структуру підвищення ефективності підприємства, можна дійти висновку у тому, будь-яка організація має контролювати діяльність своїх співробітників, і навіть слідкувати за процесом організації роботи.

3.2. Розробка підходу до оптимізації процесу планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на основі автоматизації

У процесі вивчення теоретичних та методичних основ планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» були визначені основні проблеми, що перешкоджають їх ефективній роботі. Одним із таких рішень є застосування сучасного інструменту планування з використанням методів оптимізації планових рішень та автоматизації системи планування. Для запровадження запропонованих заходів необхідно розробити методичний підхід, який відповідатиме сучасним тенденціям та умовам зовнішнього впливу.

Таким чином, виходячи з отриманих науково-дослідних даних, на підставі методів планування та моделей, що існують, було сформовано методичний підхід до вдосконалення планування виробничої діяльності ПрАТ Вінницький завод «Маяк» представлений на рис. 3.2.

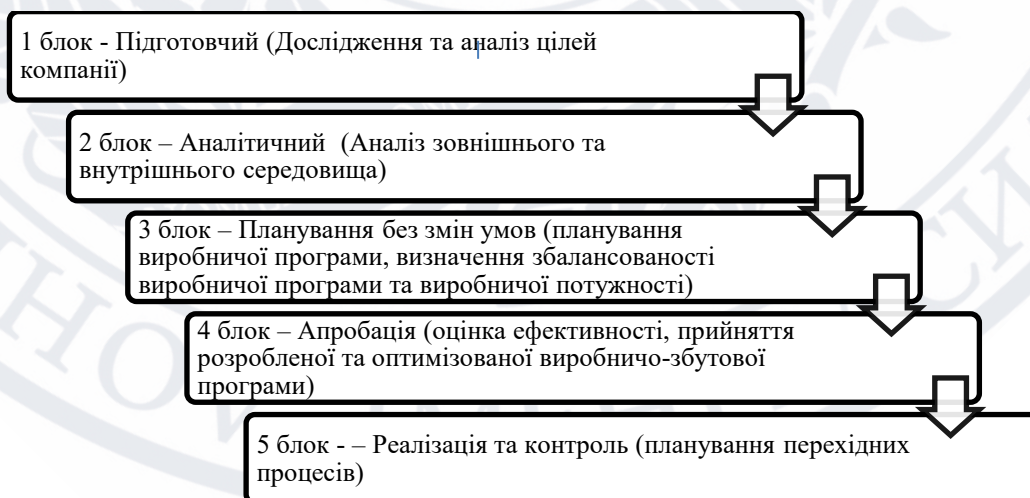


Рисунок 3.2 – Методичний підхід до організації процесу планування виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

1-й блок. Підготовчий етап полягає в аналізі показників попереднього місяця та виявленні можливих проблем, де на підставі проведеного аналізу та обліку запланованого річного плану враховуються показники на поточний місяць. Ключовими методами планування, що застосовуються на даному етапі, є метод експертних оцінок та аналітичний метод.

Метод експертних оцінок застосовується для оцінки параметрів об'єкта, що аналізується, на основі ранжування їх за ступенем впливу. Аналітичний метод передбачає аналіз тенденцій, оцінку стану прогнозованого об'єкта та шляхи розвитку. Порівнюються досягнуті показники за попередній місяць із запланованими та фактично досягнутими. Важливо показати відсоток відхилень і виявити причини цих відхилень, для коригування плану на майбутній період.

Цей етап необхідно проводити в сучасних програмах для планування. Найбільш оптимальним для промислових підприємств є програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP).

ERP зазвичай називають категорією програмного забезпечення управління бізнесом, тобто це набір інтегрованих додатків, де організація збирає, зберігає та керує своїми даними. ERP-системи можуть бути локальними або хмарними, які останніми роками використовуються частіше через те, що інформація доступна з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Системи збирають та впорядковують ключову бізнес-інформацію та допомагають організаціям вести ощадливу та ефективну роботу навіть у міру їхнього розширення.

Програмна система ERP також може інтегрувати планування, продаж, маркетинг, фінанси, людські ресурси та багато іншого.

Програмне забезпечення ERP має можливість збирати та порівнювати метрики між відділами та надавати ряд різних звітів на основі ролей або конкретних користувацьких переваг. Зібрані дані прискорюють створення звітів, а також надають повне уявлення про продуктивність бізнесу з повним розумінням того, як витрачаються ресурси.

Історично ERP-системи були комплексами, які працювали окремо і не взаємодіяли з іншими системами. Кожна система вимагала дорогого, складного

та спеціалізованого коду для задоволення унікальних бізнес-вимог, що уповільнювало чи навіть перешкоджало впровадженню нових технологій чи оптимізації процесів. Сьогоднішнє програмне забезпечення ERP поєднує всі ці різні процеси в одній гнучкій системі. Дані програмні продукти забезпечують підключення даних усередині ERP-системи, а й у спільних інструментах підвищення продуктивності, електронної комерції та навіть у рішеннях взаємодії з клієнтами. Це дозволяє поєднати усі дані для кращого розуміння, яке допоможе оптимізувати процеси у великих компаніях.

В результаті моделювання процесів дозволить отримати якісні переваги:

- підвищення якості планування та скорочення часу на формування бізнес-планів,
- скорочення часу на підготовку виробничої програми підприємства.

До цього етапу планування основною перевагою є вдосконалення звітності. Великим підприємствам необхідна розширена звітність даних реального часу з єдиної вихідної системи. Точна та повна звітність допомагає компаніям належним чином планувати, складати бюджет, прогнозувати та повідомляти про стан операцій організації та зацікавлених сторін, таких як акціонери.

Використовувані модулі ERP у першому блоці:

- керування запасами. Модуль керування запасами показує поточні рівні запасів та оновлює ці цифри в режимі реального часу.
- керування складом. Модуль управління складом управляє складськими операціями, такими як отримання, комплектація, упаковка та відвантаження та забезпечує економію часу та коштів на складі за рахунок визначення більш ефективних способів виконання цих завдань.
- керування показниками. У даному модулі зберігається основна інформація щодо виробничих та економічних показників.

2-й блок. Аналітичний. Наступний блок полягає в аналізі та оцінці середовища підприємства: аналізуються сильні та слабкі його сторони, а також потенційні можливості та загрози. Аналіз проводиться на основі підготовчого

блоку, де раніше були виявлені можливі причини зниження ефективності показників.

Точне прогнозування та аналіз попиту становлять найважливішу основу ефективного виробничого планування з виробництва. Розуміння моделей споживчого попиту та динаміки ринку необхідне для узгодження виробничих ресурсів та графіків з метою задоволення очікуваного попиту.

Тому необхідно провести аналіз попиту, вивчаючи методи та методології, які дозволяють виробникам робити обґрунтовані прогнози майбутнього попиту. Використовуючи дослідження ринку, історичні дані та розширену аналітику, виробники можуть отримати цінну інформацію, яка допоможе скласти виробничі плани, звести до мінімуму складські витрати та забезпечити своєчасну доступність продукції. Завдяки всебічному вивченню цього ключового елемента цей блок покликаний надати практичні рекомендації та передовий досвід для включення прогнозування та аналізу попиту у стратегії планування виробництва, сприяючи тим самим успіху виробництва. Аналіз даних відіграє важливу роль у видобуванні значної інформації з великої кількості доступних даних. Використовуючи різні аналітичні методи, такі як статистичний аналіз, прогнозне моделювання та візуалізацію даних, виробники можуть виявляти закономірності, кореляції та тенденції даних. Цей аналіз допомагає визначити моделі попиту, визначити майбутній попит та скласти точні виробничі плани.

Аналіз довкілля передбачає визначення повноважень і загроз із боку підприємства.

Співробітники-експерти у цій галузі першим кроком формують перелік зовнішніх та внутрішніх факторів, які є основою для подальшої розробки альтернативних сценаріїв моделі оптимізації виробничо-збутової діяльності.

Можливості – це фактори, які компанія може використовувати у своїх інтересах та отримати конкурентну перевагу, наприклад збільшення попиту на продукцію або зниження тарифів на товари, які відправлені на експорт. Методи, що використовуються при аналізі: PESTLE-аналіз, який допомагає зрозуміти макросередовища бізнесу; п'ять сил Портера, які допомагають зрозуміти

динаміку галузі. Обидва ці інструменти допомагають оцінити зовнішні по відношенню до бізнесу фактори. PESTLE вивчає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові тенденції в макросередовищі. Прикладами є купівельна спроможність клієнтів, що зростає, державні субсидії, сприятливіша міжнародна торгівельна політика та загальні зміни способу життя населення. П'ять сил Портера розглядають галузеві чинники, такі як поточна конкуренція, влада постачальників, купівельна спроможність, потенційні нові учасники та замітники (товари чи послуги).

Загрози - це несприятливі ситуації та фактори, які потенційно можуть завдати шкоди компанії, наприклад, конкуренти, зростання вартості сировини тощо. Як і у випадку з аналізом можливостей, аналіз PESTLE та модель п'яти сил Портера допомагають виявити фактори зовнішнього середовища, які потенційно можуть завдати шкоди організації.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає визначення сильних та слабких сторін організації. Аналіз внутрішнього середовища включає оцінку конкурентоспроможності підприємства, оцінку ефективності його діяльності, а також оцінку фінансово-економічного стану підприємства, на основі якого за результатами проведеного аналізу експертами буде сформовано перелік внутрішніх обмежень майбутньої моделі оптимізації.

Сильні сторони компанії – це її характеристики, які надають перевагу конкурентам. У деяких публікаціях сильні сторони визначаються по-різному, наприклад унікальні комерційні переваги, специфічні для фірми переваги або конкурентні переваги. Однак для всіх визначень джерелом даних сильних сторін є ресурси та можливості, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та підтримуються в масштабах усієї організації. Слабкі сторони – це показники, які ставлять компанію у не вигідне становище у порівнянні з конкурентами. Іншими словами, недоліки шкодять бізнесу. Приклади недоліків включають відсутність патентного захисту, погану репутацію серед клієнтів, обмежений оборотний капітал, погане керівництво та неефективні виробничі процеси.

Таким чином, на основі проведеного аналізу економічних та виробничих показників (1-й блок), а також аналізу ринку (2-й блок), результатом першого та другого блоку буде сформований портфель замовлень на запланований період.

Методи планування, що застосовуються на даному етапі: розрахунково-аналітичні та методи експертних оцінок.

Основні методи оптимізації планових рішень, що застосовуються на даному етапі, є наступні: методи моделювання, методи експертних оцінок, сценарне планування.

На основі аналітичного блоку в рамках цього методичного підходу пропонується сформувати три альтернативні сценарії на поточну перспективу: оптимістичний, помірний та песимістичний.

Визначення оптимістичного та песимістичного сценарію передбачає визначення максимуму та мінімуму значень змінних показників, а саме визначення: обсягу видобутку, формування цін на товарну продукцію та розрахунок використовуваних ресурсів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Сценарії управління виробничою ефективністю ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Назва сценарію	Зміст сценарію
Оптимістичний сценарій	Включає всі сприятливі результати для ключових факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з числа можливих. При цьому варіанті сценарію як цільової функції моделі оптимізації вибирається максимум прибутку, тобто, при розрахунку вибираються максимальні прогностні значення аналізованих показників
Песимістичний сценарій	Передбачає всі негативні наслідки для ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з числа можливих. При розрахунку сценарію вибираються мінімальні прогностні значення аналізованих показників, де як цільової функції моделі оптимізації вибирається мінімум витрат
Базовий сценарій	При цьому варіанті сценарію як цільової функції моделі оптимізації вибирається максимум прибутку чи мінімум витрат. При розрахунку базового сценарію використовують усереднені прогностні значення аналізованих показників

Дані розрахунки необхідно проводити в спеціально розробленій програмі, про яку йшлося раніше в першому блоці даного методичного підходу.

Використовувані модулі ERP у блоці моделювання:

1. Управлінський облік: бюджетування, калькуляція, управління витратами, калькуляція за видами діяльності;
2. Виробництво: проектування, специфікація, робочі завдання, планування, потужність, керування робочим процесом, контроль якості, виробничий процес, виробничі проекти, виробничий потік, керування життєвим циклом продукту;
3. Фінансовий облік: управління грошима.

Заключним кроком у блоці моделювання з урахуванням результатів розрахунку ПЗ (програмне забезпечення) групою експертів формується підсумкова модель оптимізації виробничо-збутової діяльності, тобто, говоримо про інтеграцію людського потенціалу з машинним.

Наступний блок – «Планування без змін умов» – цього методичного підходу полягає у визначенні оптимального варіанту виробничо-збутової діяльності.

Першим кроком у блоці необхідно оцінити потенціал виробничої потужності та виробничої програми, тобто, оцінити те, що ми маємо в ресурсах (максимально можливий обсяг), і що ми маємо у виробничому плані. Дані показники необхідно привести до збалансованості, щоб не лишитися найбільшої економічної вигоди.

Оцінка ресурсів та можливостей, що існують, є важливим кроком у плануванні потужностей та оптимізації в рамках виробничого планування. Він включає всебічну оцінку наявних ресурсів, включаючи машини, обладнання, робочу силу, засоби та технології для визначення їх можливостей. Оцінюючи ресурси, що існують, виробники можуть отримати чітке уявлення про свої виробничі потужності та обмеження. Ця оцінка включає збір даних про потужність кожного ресурсу, таких як максимальна продуктивність, яку він може виробити протягом заданого періоду часу, його ефективність і будь-які

обмеження або вузькі місця, пов'язані з ним. Він також включає розгляд таких факторів, як графіки обслуговування, час простою та доступність ресурсів.

Провівши ретельну оцінку ресурсів та можливостей, що існують, виробники можуть визначити свої виробничі потужності та визначити будь-які обмеження чи недоліки, які можуть перешкодити оптимальній роботі.

У тих випадках, коли попит перевищує виробничі потужності, виробникам може знадобитися вивчити варіанти збільшення виробничих потужностей, такі як інвестиції в додаткове обладнання, розширення потужностей або аутсорсинг певних виробничих процесів. З іншого боку, якщо виробничі потужності перевищують попит, виробники можуть вивчити стратегії оптимізації використання ресурсів, такі як коригування виробничих графіків, підвищення ефективності робочого процесу диверсифікація пропонованих продуктів.

Таким чином, оцінка ресурсів та можливостей, що існують, гарантує, що виробничі потужності відповідають попиту, уникаючи надмірного чи недостатнього використання.

Таким чином, виходячи зі сформованих перших 4-х блоків, наведемо розгорнуте формулювання моделі, що є завданням оптимізації. З урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що задовольняють основним критеріям ефективності, необхідно визначити оптимальне співвідношення обсягів продукції, що реалізується як на внутрішньому ринку, так і в експортних напрямках (max прибутку, min витрат).

Наступний блок полягає у реалізації отриманої оптимальної виробничо-збутової програми.

Першим кроком на даному етапі експертами проводиться розрахунок економічно показників виробничо-збутової програми у розрізі основних сценаріїв, перевірка реалістичності та реалізованості моделі, можливості виконання всіх умов моделі. Отримані результати оцінюються та порівнюються між собою, а також із підсумками роботи підприємства за попередні періоди з метою виявлення можливих резервів підвищення ефективності діяльності. Відбувається оцінка ефективності одержаної виробничо-збутової програми.

Заключним кроком у цьому блоці є прийняття розробленої оптимізаційної програми.

Заключний блок даного методичного підходу є реалізацією затвердженої оптимальної виробничо-збутової програми, де співробітниками-експертами компанії приймаються управлінські рішення щодо її реалізації:

- встановлюються цільові показники для керівників служб та їх підлеглих;
- розробляється детальний план-графік заходів щодо її реалізації із закріпленням відповідальних від структурних підрозділів підприємства та конкретних термінів виконання.

Також допоміжним і значимим етапом у цьому методичному підході є візуалізація, де отримані результати оцінюються та порівнюються з результатами роботи підприємства за попередні періоди.

Слід проаналізувати ринок вітчизняних ERP-систем з метою визначення оптимального варіанту для ПрАТ Вінницький завод «Маяк» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Варіанти ERP-систем для оптимізації управління виробничою ефективністю ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Назва ERP-системи	Характеристика системи
BAS ERP	Найпопулярніша ERP система в Україні – «BAS ERP». Прикладне рішення дозволяє автоматизувати діяльність на великих підприємствах зі складною структурою бізнес-процесів. Продукт розроблений з урахуванням специфіки ведення бізнесу та законодавства в Україні. Програма володіє широкими функціональними можливостями – CRM, управління виробництвом, фінансами тощо – все, що необхідно для підвищення продуктивності та оптимізації діяльності. Гнучкість системи дозволяє проводити різні настройки та доопрацювання під вимоги бізнесу. Якщо змінити бізнес-процес немає можливості, тоді в програмі можна провести налаштування, які дозволять оптимізувати його. Кількість робочих місць, яку можна автоматизувати, практично не обмежена.
SAP ERP	Система розроблена в Німеччині, призначена для впровадження на великі підприємства. Дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси компанії. Функціональні можливості передбачають управління виробництвом, фінансами, персоналом, CRM, аналіз і планування діяльності. Програмний продукт дозволить підвищити прибуток і оптимізувати роботу співробітників. Для керівників це інструмент для аналізу діяльності та прийняття управлінських рішень, для співробітників - механізм, який підвищує ефективність праці. Недоліками програми є висока вартість і те, що вона не адаптована під законодавство України.

Oracle E-Business Suite	Створена іноземними розробниками ERP система, що адаптована під українські реалії. Дозволяє підвищити продуктивність діяльності та ефективно управляти підприємством. Рішення має наступні функціональні можливості: управління виробничими процесами; контроль постачання, складу та збуту; доставка продукції; CRM – регуляція взаємодії з клієнтами; кадровий облік, виплата зарплат, складання робочого графіка тощо; управління фінансами. Передбачені можливості проводити аналіз і планування діяльності, управління життєвим циклом продукції.
Microsoft Dynamics AX	Програма дозволяє оптимізувати управління всіма сферами діяльності. Робота з клієнтами, продажі, контроль фінансів, аналітика тощо, все можна автоматизувати за допомогою даної системи. Інтерфейс прикладного рішення інтуїтивно зрозумілий. Гнучкість програми дозволяє провести настройку під будь-який вид комерційної діяльності. Передбачено обмеження прав доступу для співробітників, резервне копіювання даних.

З перелічених програм у зв'язку з потенціальним переходом ПрАТ Вінницький завод «Маяк» на нові ринки, може підійти Microsoft Dynamics AX [48]. Microsoft Dynamics AX Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management – інтелектуальне, цілісне ERP рішення, що дозволяє великим і середнім підприємствам підвищити операційну ефективність, оптимізувати бізнес-процеси і збільшити прибутковість компанії за рахунок забезпечення високої продуктивності й прозорості операційного циклу. Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management дає можливість вибудувати комплексну і оптимальну модель управління складською і транспортною логістикою, виробництвом (система підтримує дискретне, процесне, проектне і ощадливе) і запасами, результати роботи якої можна контролювати на всьому життєвому циклі продукту в режимі реального часу.

Вбудовані у додаток Dynamics 365 Supply Chain Management технології бізнес-аналітики (Power BI), Штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI), Інтернету речей (Internet of Things, IoT), Змішаної реальності (Mixed reality, MR) і Машинного навчання (Machine Learning, ML) дозволяють вивести підприємство на принципово новий рівень конкурентоспроможності, забезпечивши топ-менеджмент сучасними інструментами обробки інформації та аналізу даних, в результаті чого з'являється можливість підвищити швидкість прийняття рішень і своєчасно адаптувати бізнес до мінливих умов ринку.

Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management дозволяє:

- Оптимізувати виробничі процеси

Об'єднання і прозорість усіх процесів виробництва – від планування до закупівлі матеріалів і логістики, дозволяє у реальному режимі часу відслідковувати хід виробництва, формувати точні терміни поставки і скорочувати витрати. Технології IoT дають можливість попереджати несправності обладнання, мінімізувати простої, підвищити якість продукції, що випускається, наростити обсяги виробництва, а також покращити продуктивність праці персоналу та скоротити кількість помилок, пов'язаних із людським фактором. Використання Змішаної реальності (MR), дає можливість реалізувати виробничий процес будь-якого рівня складності, яким можна управляти в реальному режимі часу, оперативно перенаправляти виробничі маршрути та значно знизити рівень непродуктивного використання обладнання.

- Модернізувати управління складом

Процедури, засновані на технологіях Машинного навчання, дозволяють налаштувати гнучке управління замовленнями і групами замовлень, оптимізувати використання складського простору та обладнання, а також упорядкувати роботу персоналу на різних ділянках складу. Вбудована аналітика Microsoft Power BI дає можливість прискорити обробку складських завдань, таких як, наприклад, інвентаризація, резервування, розміщення, комплектація тощо.

- Максимізувати термін служби активів

Значно продовжити термін служби й підвищити загальну продуктивність обладнання за рахунок застосування сучасних інтелектуальних технологій (IoT, MR), що дають можливість легко планувати, прогнозувати і своєчасно виконувати профілактичне і коригуюче технічне обслуговування активів компанії.

- Ефективно управляти складними ланцюгами поставок

Інтегрованість усіх процесів продажів і закупівель із логістикою, управлінням запасами, виробництвом, складом і перевезеннями, забезпечує

повну прозорість складних ланцюгів поставок, а також дає необхідну гнучкість, що дозволяє перепланувати виробництво в режимі реального часу відповідно до динамічно мінливого попиту. Підвищити ефективність доставки продуктів і послуг та оптимізувати планування допоможе використання вбудованих інструментів прогнозної аналітики.

Таким чином, проведений аналіз та сформований методичний підхід до планування виробничо-збутової діяльності зможе послужити надалі базою для досліджень проблем теорії процесу планування виробничо-збутової діяльності не лише на підприємствах, а й у промисловій сфері загалом. Незважаючи на трудомісткість та складність розробки оптимізаційної моделі, застосування запропонованого методичного підходу до оптимізації планування виробничо-збутової діяльності дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств в умовах невизначеності довкілля, а також підвищити якість планування.

Висновки до розділу 3

1. На основі отриманих науково-дослідних даних, сформовано методичний підхід до організації процесу планування виробничо-збутової діяльності ПрАТ Вінницький завод «Маяк», розроблено рекомендації щодо вдосконалення виробничо-збутової діяльності.

2. Як пропозиції щодо вдосконалення планування виробничо-збутової діяльності ПрАТ Вінницький завод «Маяк» пропонується застосування наступних заходів: постійний моніторинг справ провадження (промисловий інтернет речей); використання методичного підходу; застосування цифрових технологій; розвиток та адаптація персоналу в галузі сучасних цифрових технологій; використання інструменту моделювання бізнес-процесів. Цей інструмент пропонується розробити власними силами підприємства.

3. У висновку, ефективне планування виробництва, безсумнівно, має вирішальне значення для успіху виробництва, яке є основою ефективної роботи, дозволяючи виробникам оптимізувати ресурси, задовольняти вимоги клієнтів та досягати своїх цілей. Зважаючи на ключові елементи виробничого планування,

такі як аналіз попиту, планування потужностей, управління запасами, планування та послідовність, компанії можуть отримати численні переваги, які сприяють їхньому загальному успіху.

4. Крім того, ефективне планування виробництва призводить до зниження витрат та оптимізації розподілу ресурсів. Завдяки точному аналізу попиту, узгодженню виробничих потужностей та впровадженню систем своєчасної інвентаризації виробники можуть звести до мінімуму надлишкові запаси, знизити витрати на зберігання та оптимізувати використання матеріалів та робочої сили.

ВИСНОВКИ

1. Систематизовано типи виробничих стратегій, що існують в науковій літературі, та отримано розширену їх класифікацію, всередині якої виявлено класи стратегій, що враховують корпоративні орієнтири, реакцію підприємства на коливання попиту, принцип зовнішньої або внутрішньої локалізації, стан зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективність діяльності, а також визначено альтернативні класифікації виробничих стратегій, що не належать до виділених класів. Визначено, що класифікацію виробничих стратегій може бути доповнено на основі градації та оцінки виробничих можливостей підприємства.

2. Сформовано впорядкований та розширений перелік факторів розробки виробничої стратегії підприємства, що включає: фактори економічної локації підприємства, фактори стратегічного менеджменту підприємства, фактори фінансової забезпеченості, фактори ефективності партнерства, фактори кадрової забезпеченості, фактори цифрової трансформації; фактори інноваційного розвитку підприємства, фактори виробничого процесу, фактори маркетингових ресурсів, ринкові та галузеві фактори, макроекономічні фактори. Авторський внесок у формування даного переліку факторів розробки виробничої стратегії промислового підприємства полягає у групуванні факторів, у поглибленні числа факторів кожної групи, у висуванні груп факторів, що враховують процеси цифрової трансформації, виклики інноваційної економіки, дедалі більшу актуалізацію формування ефективного партнерського середовища та зумовленими ними вимоги до кадрів, технологій та управління.

3. В результаті узагальнення існуючого наукового досвіду у формуванні послідовності етапів розробки виробничої стратегії підприємства сформовано авторський порядок кроків, що складається з аналізу факторів зовнішнього середовища промислового підприємства, оцінки його внутрішніх ресурсів, визначення поточної та перспективної виробничої стратегії, розробки заходів щодо реалізації стратегії, оцінки результативності стратегічного планування виробництва та аналізу-усунення проблем виробничого менеджменту.

4. Визначено, що ПрАТ Вінницький завод «Маяк» є доволі крупним та успішним підприємством, що як випускає продукцію, так і займається її продажом (має зареєстровану товарну марку).

Уточнено, що чистий фінансовий результат діяльності ПрАТ Вінницький завод «Маяк» 2023 році – прибуток, що на 62205 тис. грн. менше, ніж у 2022 році. ПрАТ Вінницький завод «Маяк» має низький рівень схильності до ризику грошових потоків. Під ризиком грошових потоків розуміють ймовірність виникнення несприятливих наслідків у формі зменшення вхідних і збільшення вихідних грошових потоків у ситуації невизначеності умов здійснення фінансових операцій, які ведуть до втрати фінансової незалежності і загрози банкрутства.

5. Обґрунтовано, що найбільшу частину операційних витрат ПрАТ Вінницький завод «Маяк» протягом періоду складала матеріальні витрати. По підсумкам роботи за 2022 рік підприємство виробило продукції на 595,7 млн. грн. проти 283,3 млн. грн. в 2021 році, обсяги промислового виробництва зросли на 24,7% в порівняних цінах. Реалізовано продукції в 2022 році на 549,5 млн. грн., реалізація в порівняних цінах збільшилась 13,2 %. Питома вага реалізації продукції на експорт в 2022 році склала 18,3%, зменшилась в 2,3 рази порівняно з 2021 роком. Зменшився експорт до Польщі до 13% проти 23,5%. Збільшився експорт до Німеччини до 4,4 % проти 3,2 % в 2021 році. По іншим країнам склав 0,9 %.

6. На основі отриманих науково-дослідних даних, сформовано методичний підхід до організації процесу планування виробничо-збутової діяльності ПрАТ Вінницький завод «Маяк», розроблено рекомендації щодо вдосконалення виробничо-збутової діяльності.

6. Як пропозиції щодо вдосконалення планування виробничо-збутової діяльності ПрАТ Вінницький завод «Маяк» пропонується застосування наступних заходів: постійний моніторинг справ провадження (промисловий інтернет речей); використання спеціалізованого методичного підходу; застосування цифрових технологій; розвиток та адаптація персоналу в галузі

сучасних цифрових технологій; використання інструменту моделювання бізнес-процесів. Цей інструмент пропонується розробити власними силами підприємства.

7. Зважаючи на ключові елементи виробничого планування, такі як аналіз попиту, планування потужностей, управління запасами, планування та послідовність, компанія можуть отримати численні переваги, які сприяють їхньому загальному успіху. Крім того, ефективне планування виробництва призводить до зниження витрат та оптимізації розподілу ресурсів. Завдяки точному аналізу попиту, узгодженню виробничих потужностей та впровадженню систем своєчасної інвентаризації виробники можуть звести до мінімуму надлишкові запаси, знизити витрати на зберігання та оптимізувати використання матеріалів та робочої сили.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Титикало В.С. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 145-154.
2. Баланович А.М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2019. № 3-4 (189-190). С. 101–107.
3. Бей Г.В. Стратегічні та тактичні питання успішної трансформації бізнесу в умовах нової цифрової реальності. *Економіка і організація управління*. №4. 2020. С. 260-270.
4. Белов М. А. Управління виробничою інфраструктурою : навчальний посібник. Київ.: КНЕУ, 2018.345 с.
5. Бриксіна В.О., Шульгіна Л.М. Процеси та етапи управління модернізацією виробничої діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 137-141.
6. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес-Інформ*. 2018. №11. С. 75-79.
7. Гевлич І.Г., Гевлич Л.Л. Фінансова та управлінська звітність вітчизняних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1 (37). С. 49-59.
8. Геращенко І. М. Ефективність планування виробництва та стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 10. С. 30-33.
9. Гречко А.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №2. 40 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4780>

10. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf
11. Гринчуцький В.І., Пушкар Т. І. Теоретичні основи процесу формування виробничої програми промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. №3,Т.1. С. 119-123.
12. Гринчуцький В.І., Сабєцька Т.І. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект : монографія. Тернопіль, 2014. 225 с
13. Єгупов Ю. А. Форми і горизонт планування виробничої програми промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 2. С. 243-249.
14. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423–427.
15. Захарченко В. І., Дараков О. А. Методи та принципи у плануванні ресурсного забезпечення виробничого підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 7(1). С. 31-34.
16. Ільченко Т.В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 57-60
17. Калініченко Л. Л. Оптимізація планування як засіб підвищення ефективності управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №66 (спецвип.дод. 2). С. 28-29.
18. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
19. Клочковський О.В., Слободянюк К.О. Оцінка конкурентоздатності продукції промислового підприємства. *Економіка та суспільство*, №44, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1830>
20. Корнійчук А. А. Планування ефективності формування і використання виробничого потенціалу промислового підприємства. *Вісник*

Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. №2. С. 81-84.

21. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. *Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство* : Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ: Талком, 2019. 243 с.

22. Лизунова О.М., Пуханов О.О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 187-190.

23. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №10. С. 116-121

24. Пономар Н., Галушак О. Я. Планування виробничої програми підприємства в умовах ринкової економіки. *Природничі та гуманітарні науки. актуальні питання: матеріали V Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60833748.pdf>

25. Приватне акціонерне товариство "Вінницький завод "Маяк". URL: <https://clarity-project.info/edr/14307771>

26. Продукція. URL: <http://termia.com.ua/ua/produksiya/>

27. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. Київ: Скарби. 2020. 336 с.

28. Річний звіт за 2015 рік. URL: http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2015/app_38_11

29. Річний звіт за 2016 рік. URL: http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2016/app_38_11

30. Річний звіт за 2017 рік. URL: http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2017/app_38_11

31. Річний звіт за 2018 рік. URL:
http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2018/app_38_11
32. Річний звіт за 2019 рік. URL:
<http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2019>
33. Річний звіт за 2020 рік. URL:
<http://vinmayak.pat.ua/emitents/reports/year/2020>
34. Річний звіт за 2021 рік. URL:
<http://mayak.prat.ua/emitents/reports/year/2021>
35. Річний звіт за 2022 рік. URL:
<http://mayak.prat.ua/emitents/reports/year/2022>
36. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. №30. С. 136–143.
37. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Управління організаційними змінами в процесі впровадження інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки. *«Проблеми і перспективи економіки та управління»*, Чернігівський національний технологічний університет. Чернігів. 2021. Вип. 3(27).-С.46-53
38. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 223-230.
39. Спільник, І. В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Вип. 17. С. 106–120.
40. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*, 2016. №2. С.130-140
41. Соломянюк Н. М. Визначення стратегії розвитку промислового підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 4. С. 62-67.

42. Таранич О.В., Нечипорук А.А. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 56 . URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3104>
43. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: Навчальний посібник Київ: Алерта, 2018. 485 с.
44. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. №1(29). С. 127-138
45. Харічков С.К., Бендас С.В. Концептуальні засади управління ефективністю виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 4. С. 11-19.
46. Чаюн І. О., Бондар І. Ю. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування. Київ : Київський нац.-торгов. ун-т, 2019. 126 с
47. Царьова Т. О. Технологічне прогнозування як основа стратегічного планування діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2021. №19. С. 127-130.
48. Microsoft Dynamics 365 Supply Chain Management. URL: <https://innoware.ua/microsoft-dynamics-365-supply-chain-management/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований звіт про фінансові результати ПрАТ "Вінницький завод "Маяк"
за 2020 рік

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Консолідований звіт про фінансові результати ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" за 2020 рік

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	285 156	367 260
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(251 917)	(303 564)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
Прибуток	2090	33 239	63 696
Збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	24 118	17 843
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(13 710)	(23 441)
Витрати на збут	2150	(8 994)	(11 155)
Інші операційні витрати	2180	(23 975)	(22 061)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	10 678	24 882
Збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	267	272
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(11 183)	(9 896)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(492)	(1 562)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	0	13 696
Збиток	2295	(730)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 379	-1 148
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	0	12 548
Збиток	2355	(2 109)	(0)

Додаток Б

Консолідований звіт про фінансові результати ПрАТ "Вінницький завод "Маяк"
за 2021 рік

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	285 156	367 260
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(251 917)	(303 564)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
Прибуток	2090	33 239	63 696
Збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	24 118	17 843
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(13 710)	(23 441)
Витрати на збут	2150	(8 994)	(11 155)
Інші операційні витрати	2180	(23 975)	(22 061)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	10 678	24 882
Збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	267	272
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(11 183)	(9 896)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(492)	(1 562)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	0	13 696
Збиток	2295	(730)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 379	-1 148
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	0	12 548
Збиток	2355	(2 109)	(0)

Додаток В

Консолідований звіт про фінансові результати ПрАТ "Вінницький завод "Маяк"
за 2022 рік

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

			Код за ДКУД	1801008
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	644 809	384 083	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(430 274)	(332 468)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий:	2090	214 535	51 615	
прибуток				
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	37 660	57 687	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(21 234)	(21 280)	
Витрати на збут	2150	(22 398)	(12 463)	
Інші операційні витрати	2180	(97 941)	(40 783)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних	2182	0	0	

активів і сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	110 622	34 776
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	1 695	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	266	6
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3 924)	(2 016)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(11 666)	(923)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	96 993	31 843
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-17 220	-4 950
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	79 773	26 893
збиток	2355	(0)	(0)