

Вінницький національний технічний університет  
(повне найменування вищого навчального закладу)  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
(повне найменування інституту)  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
(повна назва кафедри)

## **Пояснювальна записка**

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему: Підвищення ефективності управління виробничою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МПОУ-18м  
спеціальності 073 – Менеджмент  
(шифр і назва спеціальності)

Фомич Н.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ Причепя І.В.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н., доцент кафедри ФІМ Ткачук Л.М.  
(прізвище та ініціали)

Вінниця – 2019 року

Вінницький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 – Менеджмент

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

к.е.н., професор О.Й. Лесько

“       ”             201  9 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Фомич Наталії Іллівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення ефективності управління виробничою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»

керівник роботи к. е. н., доцент Причепка Ірина Валеріївна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 02” жовтня 2019 року № 254

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та ін. джерела.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) дослідити теоретико-методичні засади ефективного управління виробничою діяльністю підприємства; проаналізувати стан і тенденції розвитку вітчизняного машинобудування, дослідити ефективність виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»; розробити пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод» тощо.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення сутності та змісту поняття ефективності, Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок понять «ефективність» та «результативність», Рисунок 1.3 - Схема організації виробничої діяльності, Рисунок

1.5 - Система управління виробничою діяльністю підприємства, Рисунок 1.6 - Взаємозв'язок основних складових успішного підприємства за сучасних умов, Рисунок

1.6 - Система показників оцінювання економічної ефективності управління, Таблиця 1.2 – Оціночні показники ефективності управління виробничою діяльністю підприємства, Таблиця 2.2 –

Обсяги реалізації продукції вітчизняного машинобудування, Таблиця 2.3 – Динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод», Таблиця 2.4 – Основні показники балансу підприємства ПрАТ «Вінницький дослідний завод», Рисунок 2.6 –

Динаміка основних фінансових показників підприємства, Таблиця 2.6 – Розраховані показники рентабельності окремих сторін господарювання підприємства, Таблиця 2.13 –

*Показники ефективності виробничої діяльності ПрАТ «ВДЗ», 2017-2018 рр., Таблиця 2.14 – Оцінювання ефективності виробничої діяльності ПрАТ «ВДЗ» за розробленим підходом, Рисунок 2.9 – Організаційна структура ПрАТ «ВДЗ», Таблиця 3.1 – Результати проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ «ВДЗ», Рисунок 3.1 – Дерево цілей ПрАТ «Вінницький дослідний завод», Рисунок 3.3 – Змакетована структура планово-економічного відділу ПрАТ «ВДЗ», Таблиця 3.3 – Розрахунок економічного ефекту від запропонованих рекомендацій, Таблиця 3.4 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та інші.*

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доцент кафедри ЕПВМ Причепка І. В		
Розділ 2	доцент кафедри ЕПВМ Причепка І. В		
Розділ 3	доцент кафедри ЕПВМ Причепка І. В		

7. Дата видачі завдання 02.09.2019 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Теоретико-методичні засади управління виробничою діяльністю підприємства</i>	вересень-жовтень 2019 р.	
2.	<i>Аналіз виробничої діяльності підприємства</i>	жовтень 2019 р.	
3.	<i>Пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод»</i>	листопад 2019 р.	
4.	<i>Здача оформленої роботи на кафедру</i>	грудень 2019 р.	

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

Фомич Н. І.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Причепка І. В.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанню підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства на прикладі ПрАТ “Вінницький дослідний завод”.

У роботі розглянуто підходи науковців щодо розуміння сутності та змісту поняття ефективності, ефективності виробничої діяльності підприємства зокрема. Досліджено теоретичні основи ефективного управління виробничою діяльністю підприємства. Розроблено підхід щодо оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства за сучасних умов.

Досліджено стан та тенденції розвитку вітчизняного машинобудування. Охарактеризовано основні показники фінансово-господарського стану ПрАТ “Вінницький дослідний завод”, проведено аналіз виробничої діяльності та системи менеджменту підприємства.

Розроблено стратегію розвитку підприємства та запропоновано основні напрямки щодо підвищення ефективності управління виробничою діяльністю на підприємстві.

Ключові слова: ефективність, виробнича діяльність, управління виробничою діяльністю, ефективність управління.

## ABSTRACT

Master's qualification work is devoted to the issue of improving the efficiency of production management of the enterprise on the example of PJSC "Vinnytsia Research Plant".

The approaches of scientists to understanding the essence and content of the concept of efficiency, efficiency of production activity of the enterprise in particular are considered in the work. The theoretical bases of effective management of production activity of the enterprise are investigated. An approach is developed to evaluate the efficiency of production activity of an enterprise in the present conditions.

The state and tendencies of development of domestic mechanical engineering are investigated. The main indicators of the financial and economic condition of PJSC “Vinnytsia Research Plant” are characterized, the analysis of production activity and management system of the enterprise is carried out. The enterprise development strategy has been developed and the main directions for improving the efficiency of production activity management at the enterprise have been proposed.

Keywords: efficiency, production activity, management of production activity, efficiency of management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Проблеми та перспективи здійснення ефективної виробничої діяльності підприємства за сучасних умов.....	8
1.2 Виробнича діяльність: сутність, зміст, особливості здійснення та управління.....	16
1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства.....	25
Висновки до першого розділу .....	34
2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	36
2.1 Характеристика ПрАТ «Вінницький дослідний завод» як провідного машинобудівного підприємства Вінниччини.....	36
2.2 Аналіз виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	50
2.3 Аналіз системи управління досліджуваного підприємства.....	62
Висновки до другого розділу .....	67
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД».....	69
3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Вінницький дослідний завод».....	69
3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та покращення результатів його діяльності.....	75
3.2.1 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства.....	75
3.2.2 Макетування організаційної структури підприємства.....	80

3.2.3 Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій та економічного ефекту від їх впровадження .....	84
3.3 Моделювання результатів діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод».....	97
Висновки до третього розділу .....	105
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	110
ДОДАТКИ .....	116

## ВСТУП

Особливостями сучасного світового господарства є посилення глобалізаційних процесів та концентрації капіталу, зростання впливу інформації на суб'єктів господарювання, посилення конкуренції та ін., що вимагає від підприємств ефективної діяльності, виробничої зокрема.

На жаль, наслідком складних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні стали негативні тенденції в середовищі господарювання вітчизняних підприємств, що виявились як скорочення їх виробничих потужностей, недовикористання зокрема; невідповідність виробничих процесів високотехнологічному рівню світової економіки; як зниження рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств на світових ринках тощо.

В умовах, що склались, пріоритетним напрямком розвитку країни є стабілізація фінансових і соціальних процесів в державі з подальшим зростанням промисловості у відповідності до всезростаючих вимог світового господарства.

Жорстка конкуренція на сучасних ринках посилює вимоги до ефективності діяльності вітчизняних підприємств, перспективи зростання якої залежать і від ефективності їх виробничої діяльності, що є важливою складовою потенціалу підприємства, визначаючи можливості щодо випуску висококонкурентної продукції.

Ефективна виробнича діяльність вимагає пошуку нових дієвих рішень для підвищення рівня потенціалу підприємства, враховуючи вимоги споживачів, досягаючи стійких конкурентних переваг на ринку в стратегічній перспективі, що підтверджує актуальність теми даної дипломної роботи.

Дослідженню проблем ефективної виробничої діяльності підприємства присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Вагомий внесок в розвиток досліджуваного питання здійснили такі науковці як Бабій І.В., Балагир Б. В., Боднарук І. Р., Бойчик І.М., Василенко В.О., Васильков В. Г.,

Гетьман О.О., Горлачук В. В., Гречко А. В., Даляк Н. А., Іванілов О. С., Капінос Г. І., Козловський В. О., Кулик Т. П., Кучер М. М., Лесько О.Й., Лотиш О. Я., Небава М.І., Оніщенко В.О., Редкін О.В., Старовірцев А.С., Ткаченко Т.І., Харів П. С., Хопчан М.І., Чевганова В.Я., Шаповал В.М., Яненкова І. Г., Яркіна Н. М. [1–15] та ін.

**Метою дослідження** даної магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства за сучасних умов господарювання.

У відповідності до вказаної мети в роботі виокремлено такі завдання:

- проаналізувати проблеми та перспективи здійснення ефективної виробничої діяльності підприємства за сучасних умов;
- дослідити сутність, структуру та систему управління виробничою діяльністю підприємства;
- розробити підхід до оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку вітчизняного машинобудування;
- проаналізувати фінансово-економічні показники господарювання досліджуваного підприємства;
- дослідити ефективність виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»;
- дослідити систему управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод»;
- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління виробничою діяльністю досліджуваного підприємства.

**Об'єктом дослідження** даної роботи є процеси управління виробничою діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади управління ефективністю виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний



завод».

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в тому що:

удосконалено підхід до оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства, який на відміну від існуючих передбачає аналізування показників першого та другого рівня ефективності в їх динаміці, враховуючи при оцінюванні базові елементи виробничої діяльності, які доповнено показниками ефективного використання нематеріальних ресурсів підприємства. Це дозволяє виявити «вузькі місця» у виробничій діяльності досліджуваного підприємства з одного боку, з іншого боку, дає можливість аналізувати в єдиному взаємозв'язку всі сторони виробничої діяльності, зіставляючи очікування з фактично отриманими результатами тощо.

В ході дослідження при вивченні сутності та змісту поняття виробничої діяльності застосовувались методи системного аналізу та синтезу, при дослідженні еволюції вищезгаданого поняття було застосовано метод історичного аналізу та систематизації. При макетуванні організаційної структури використано графічний метод та ін.

Інформаційною базою дослідження стали результати теоретико-методичних та практичних досліджень науковців, чинні законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання діяльності підприємств; дані Головного управління статистики у Вінницькій області та Державної служби статистики України, фінансова звітність та дані ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Отримані в ході дослідження результати були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи-2019» [16].

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі проведених теоретичних досліджень і результатів наукових розроблено алгоритм оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо її підвищення.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (67 джерел), додатків (3). Текст пояснювальної записки викладений на 116 сторінках, містить 21 таблицю, 25 рисунків.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Проблеми та перспективи здійснення ефективної виробничої діяльності підприємства за сучасних умов

На сучасному етапі економічного розвитку досить інтенсивні інтеграційні та глобалізаційні процеси на всіх рівнях управління та у всіх сферах діяльності. Наслідком є посилення невизначеності та конкуренції на всіх ринках, що призводить до зростання ризиків і поглиблення проблем досягнення необхідного рівня ефективності діяльності господарюючих суб'єктів.

Виробнича діяльність є важливою складовою діяльності будь-якого виробничого підприємства, що при ефективному поєднанні з фінансовою та маркетинговою складовими забезпечує досягнення цілей господарюючого суб'єкта [16].

Досвід розвинутих країн світу вказує на важливість ефективного управління виробничою діяльністю підприємства, що визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку та можливості його зростання в майбутньому, визначає ефективність господарювання в цілому. Така значимість обумовлює посилену увагу дослідників до вивчення поняття ефективності діяльності, виробничої зокрема, та ефективного управління нею.

Варто зауважити, що виробнича діяльність є сукупністю цілеспрямованих процесів, які здійснюються людьми з використанням засобів праці та за протікання відповідних природних процесів, в результаті чого предмети праці перетворюються в готову продукцію, набуваючи нової форми, стану та нових властивостей.

Пріоритетним завданням будь-якого підприємства є забезпечення ефективності його функціонування, що втілюється в досягнутих результатах і вимагає відповідного оцінювання. Тому доцільним є вивчення питання сутності та змісту ефективності та результатів діяльності підприємства [16].

Узагальнено результат – це кінцевий наслідок певної послідовності дій, що завершує собою будь-який процес. Очікувані результати містять збитки або вигоду, перевагу, цінність та перемогу. Результат є етапом діяльності, коли визначено наявність переходу якості в кількість і кількості в якість [16].

Діяльність буде безрезультатною, якщо в підсумку не досягаються визначені цілі та мета діяльності підприємства, що відображають бажаний результат.

Ефективність виробничої діяльності є досить важливою якісною характеристикою господарювання підприємства, що в загальному відображає ступінь використання виробничого потенціалу підприємства.

Узагальнено ефективність виробничої діяльності характеризує розподіл і переробку ресурсів з метою виробництва продукції, що визначається певним співвідношенням між результатами на виході та ресурсами на вході, або ж відповідних обсягів випуску продукції та її номенклатурою.

Поняття ефективності виробничої діяльності є досить складним і в світовій економічній теорії не існує єдиного підходу до його визначення. Досліджуване поняття прямо пов'язане з виробничими факторами та економікою. З розвитком суспільного виробництва та НТП під впливом різних економічних теорій відбувався і розвиток підходів до розуміння сутності та змісту економічної ефективності.

В загальному поняття ефективності характеризує продуктивність будь-яких витрат та в комплексі відображає кінцеві результати використання виробничих засобів виробництва та трудових ресурсів. Відповідно в зарубіжній практиці як синонім терміну «результативність господарювання» використовують поняття «продуктивність системи виробництва та обслуговування», розуміючи під продуктивністю ефективне використання ресурсів (капіталу, землі, матеріалів, енергії, праці, інформації тощо) для виробництва товарів і послуг [6].

Будь-яке підприємство прагне підвищити ефективність своєї діяльності. Водночас виникає проблема ідентифікації та розуміння того, чим визначатиметься ця ефективність. Відповідно досить важливим завдання постає

питання вирішення завдання розуміння поняття ефективності виробничої діяльності, що дозволяє досягти успіху в підсумку [16].

В економічній літературі поняття «ефективність» є досить складним та багатоманітним. Дискусії щодо трактування поняття продовжуються і дотепер.

Поняття ефективності має латинське походження і безпосередньо означає дієвий, результативний. Відповідно ефективність часто ототожнюють саме з результативністю господарювання.

У загальному розумінні ефективність характеризує різні розвинені системи, процеси та явища. Ефективність є індикатором і стимулом розвитку господарюючих суб'єктів.

З ефективністю досить тісно пов'язано поняття ефекту, що узагальнено характеризує результат цілеспрямованих дій [17].

За трактуванням Великого тлумачного словник української мови, ефект – результат, наслідок певних причин, дій, заходів, сил, а ефективність – характеристика якого-небудь об'єкта (процесу, заходу, пристрою, виду діяльності), що розкриває його суспільну користь, продуктивність та інші позитивні якості [18].

Вважаємо, що ефект є важливим показником, однак він не відображає, ціною яких ресурсів отриманий.

Варто зазначити, що один і той же ефект можна отримати за різного рівня використання ресурсів. Водночас однакові ресурси можуть забезпечити різний ефект [16].

Як зазначає значна частина авторів ефективність – це не просто результативність виробництва, а співвідношення результату (ефекту) виробництва до витрат суспільної праці. Це так званий витратний підхід до розуміння сутності та змісту поняття ефективності.

Як зазначає П. Т. Саблук, критерій ефективності завжди відображає співвідношення результатів і витрат [19].

Андрійчук В.Г. визначає ефективність як економічну категорію, що відображає співвідношення між результатами і витраченими на їх досягнення

ресурсами. Поняття ефективності автор тісно пов'язує з поняттям рентабельності ведення виробництва. Ефективність - це співвідношення між результатами виробництва і затраченими ресурсами, при якому отримують вартісні показники ефективності виробництва [20, с. 397-399].

Ю. Н. Новіков вказує, що поняття «економічна ефективність» відображає виключно позитивний результат у грошовому вираженні [21].

М. М. Караман зазначає, що економічна ефективність – це співвідношення отриманого результату та усіх витрат праці й коштів на його генерування [21].

Рибін В.С. наголошує, що одним з основних елементів, які характеризують поняття економічної ефективності є вид результату корисної діяльності, при цьому ефект є абсолютним перевищенням результатів над витратами [22, с. 7-8].

Варто зауважити, що окрім витратного підходу існує і ресурсний, за яким ефективність характеризують як рентабельність використання всіх ресурсів підприємства. Зокрема Абалкін Л.І. поняття економічної ефективності характеризує як отримання певного результату на одиницю використаних ресурсів [23].

Група авторів Мочерний С.В., Єрохін С.А. та Каніщенко Л.О. стверджують, що економічна ефективність – це досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат живої та уречевленої праці. Вона є формою вияву дії закону економії часу. В умовах капіталістичного виробництва підсумковим показником економічної ефективності є норма прибутку, а також продуктивність і фондомісткість праці, фондомісткість і фондівіддача продукції, матеріаломісткість і матеріалівіддача продукції, економічна ефективність нової техніки, капітальних вкладень, енергомісткість продукції та ін. [24, с. 282].

Падерін І.Д. вбачає сутність і зміст економічної ефективності діяльності підприємства в економії всіх питомих витрат на виробництво продукції, що характеризує його дохідність [25, с.90].

На думку Івашківа Т.С. підсумковим результатом діяльності підприємства в межах «ресурсного» підходу є саме прибуток [26].

Ще одним значимим напрямком в розумінні сутності та змісту поняття ефективності є уособлення її з метою діяльності підприємства. Так, Г. Емерсон характеризує ефективність як основну мету управління, що визначає зв'язок з функціональністю підприємства [27].

Підсумувавши результати проведеного дослідження, зведемо до табл. 1.1 основні підходи науковців щодо розуміння сутності та змісту поняття ефективності.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення сутності та змісту поняття ефективності

Автор	Підхід до розуміння сутності та змісту поняття «ефективність»
В. Петті, Ф. Кене [28, с. 119]	ефективність – результативність управління стосовно дій суб'єкта управління – уряду держави
Д. Рікардо [29, с. 6]	ефективність – економічна категорія, яка визначає співвідношення результату до визначеного виду витрат
Г. Емерсон [27, с. 19]	ефективність – основна мета управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства
П.Ф. Друкер [30]	ефективність – це наслідок того, що «правильно створюються потрібні речі»
Т. Котарбинський [31, с. 20]	ефективність – це результативність, яку визначає загальна теорія ефективної організації діяльності
В. Андрійчук [20, с. 9]	ефективність – це результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили
С. Мочерний [32, с. 14]	ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат
І. Павленко [33]	ефективність – комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін
Б. Жнякін та В. Краснова [34, с. 3]	ефективність — це співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект

Проведений аналіз літературних джерел підтвердив різноплановість підходів до тлумачення поняття ефективності теоретиками та практиками. На думку багатьох науковців, вона є формою відображення мети виробничої діяльності підприємства, означає результативність, міру корисності.

Більшість науковців розглядає ефективність як якісну та кількісну результативність різноманітної людської діяльності, яка з розвитком економічної теорії ще більше ускладнюється [35].

Підсумувавши, ефективність виробництва можна охарактеризувати як складну економічну категорію, в якій відображається дія об'єктивних економічних законів. Як наслідок поняття «ефективність» з простішого у минулому перетворилось на складну та багатоаспектну економічну категорію, яка уособлює не тільки кількісні, а й якісні характеристики кожної фази відтворювального виробничого процесу [36-37].

Виходячи з результатів дослідження, вважаємо, що ефективність – досягнення найвищих результатів з найменшими витратами живої та уречевленої праці, що є формою вияву закону економії часу. Відповідно зв'язок понять здійснюється через зростання продуктивності праці, яке означає підвищення ефективності сукупної праці та виробництва, що зумовлено, насамперед, прогресом продуктивних сил [38, С. 508].

Варто зауважити, що ефективність як поняття має управлінський характер і відображає передусім ступінь досягнення визначених цілей.

На нашу думку, ефективність є завжди певним співвідношенням (або результату з цілями, або результату з витратами на його отримання)ю. Відповідно – це величина відносна, що визначається за певний проміжок часу [16].

На сьогоднішній день досить дискусійним в економічній теорії та практиці залишається питання зіставлення понять «ефективність» і «результативність».

В розрізі дослідження цього питання варто зазначити, що важливою умовою успішної діяльності будь-якого підприємства за сучасних умов відповідно до вказівок міжнародних стандартів серії ISO 9000 є оцінювання результатів господарювання. Водночас будь-який результат буде значимим, якщо його можна порівняти з витратами на його отримання. Відповідно при аналізуванні діяльності підприємства важливо зіставляти результативність (вимоги ISO 9001:2008) з ефективністю (вимоги ISO 9004:2000) [39].



Результативність відповідно до стандартів ISO 9000:2005 характеризує ступінь досягнення планів та отримання відповідних результатів. Ефективність же відповідно до стандарту ISO 9000:2005 характеризує зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами ) [39-40].

Виходячи з результатів досліджень, можна зробити висновок, що «результативність» є перетвореною формою «ефективності». У випадку, якщо необхідно оцінити ступінь досягнення результату, ефективність приймає форму «результативності», якщо мова йде про мінімізацію використовуваних ресурсів, доцільно говорити про «економічність» [16].

Научно взаємозв'язок понять «ефективність-результативність-економічність» наведено на рис. 1.1.

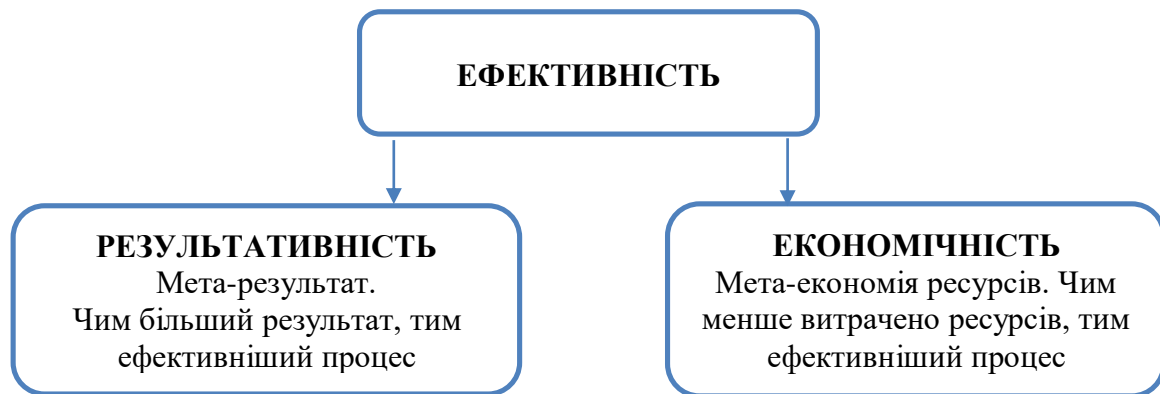


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок понять «ефективність» та «результативність» [41]

Досить поширеним є розуміння критерію ефективності як максимізації обсягів виробництва та реалізації продукції, а також і доходу при мінімізації відповідних витрат.

Конкретизуючи такий підхід, можна стверджувати, що всі напрямки удосконалення організації виробничої діяльності у кінцевому підсумку мають загальну мету – збільшення доходу [42].

На думку Г. І. Дідур, лише цей критерій є недостатнім, оскільки не відповідає природі ринкових відносин. У сучасних умовах господарювання

вироблена продукція має бути реалізована, тому обов'язково слід ураховувати ринковий попит [43, С. 92].

Слід зауважити, що з іншого боку, критерієм ефективності може стати ступінь виконання конкретного соціального замовлення, що ставиться суспільством конкретному товаровиробникові. Це замовлення змінюється із змінами потреб суспільства.

Отже, вважаємо, що ефективність виробництва можна тлумачити, як максимальний вихід якісної продукції при найменших витратах засобів і праці, що передбачає задоволення потреб населення.

Цей критерій соціально-економічної ефективності визначається порівнянням досягнутого результату та ефекту з витратами й використаними ресурсами. Цей підхід є актуальним сьогодні, коли функціонування ринку здійснюється за взаємодії чотирьох елементів ринкового механізму: попиту, пропозиції, конкуренції та цін [43].

На нашу думку, поняття «ефективність виробництва» відображає характер суспільних відносин, мету і спосіб виробництва. Відповідно, чим більше виробляється необхідної суспільству продукції, чим вищий рівень її якості та нижчі затрати, тим ефективнішою є виробнича діяльність.

У зв'язку з цим чеський вчений Й. Крілек визначає поняття ефективність як соціально-економічну категорію, що пов'язана з розвитком продуктивних сил і характером виробничих відносин, властивих певному способу виробництва [44, С. 26].

Такий підхід підтримують і інші науковці, підкреслюючи, що в окремі історичні епохи за різного рівня розвитку продуктивних сил і різному характері виробничих відносин ефективність також буде відрізнятися.

Узагальнивши, можна стверджувати, що ефективність пов'язана з існуючим суспільним устроєм.

Так, на думку С. Покропівного, «...тлумачення ефективності (продуктивності) як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства та

мірою витрат, які необхідні для його нагромадження й використання суспільством. Саме тому підвищення ефективності виробництва необхідно вважати конкретною формою цього закону...» [45, С. 449].

Американські дослідники Е. Долан і Д. Ліндсей характеризують ефективність у виробництві як ситуацію, за якої при заданих виробничих ресурсах та існуючому рівні знань неможливо виробити більшу кількість однієї продукції, не втрачаючи при цьому можливість виробити деяку кількість іншої продукції [46].

З таким підходом погоджуються Г. Черевко та В. Лукаш, доповнюючи, що ефективність виробничої діяльності визначається таким станом справ, за якого неможливо нічого змінити, щоб повніше задовольнити бажання однієї людини, не впливаючи на задоволення бажань іншої. Це соціальний аспект ефективності. Багатоманіття підходів до тлумачення поняття ефективності свідчить не лише про його багатогранність, а й про незакінченість процесу пізнання проблеми, розкриття її сутності та змісту в нових виробничих відносинах, які формуються під впливом ринку в усіх галузях економіки [47].

Підсумовуючи, варто зазначити, що ефективність виробничої діяльності характеризується максимально оптимальним використанням всіх ресурсів підприємства. Чим вищим є отриманий результат при однакових витратах, чим швидшим темпами цей результат зростає в розрахунку на одиницю витрат суспільно необхідної праці, або чим меншими є витрати на одиницю корисного ефекту, тим вищою буде ефективність виробничої діяльності.

Правильно обрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідні прибутки. Тому виробнича діяльність підприємства, нарешті, жорстко визначається загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення.

## **1.2 Виробнича діяльність: сутність, зміст, особливості здійснення та управління**

Важливою умовою ефективного господарювання промислових підприємств є якісне управління їх виробничою діяльністю. Динамічна економічна ситуація в країні, жорстка конкурентна боротьба на вітчизняних і міжнародних ринках, нестача власних оборотних коштів, непропорційність структури виробничих потужностей вітчизняних підприємств змушують керівників до пошуку нових більш ефективних підходів щодо випуску нових видів продукції, розвивати виробничу діяльність, удосконалюючи технологічні процеси тощо.

Виробнича діяльність є основним видом підприємництва, який передбачає виробництво продукції та товарів, виконання робіт будівельного та сільськогосподарського призначення, послуги транспортування та зв'язку. Перехід до ринкових відносин негативно позначився на виробничій діяльності вітчизняних підприємств в результаті руйнівного впливу налагоджених господарських зв'язків, зниження обсягів збуту вітчизняної продукції, порушення системи матеріально-технічного забезпечення, погіршення фінансового становища підприємств тощо. Відповідно питання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства є досить актуальною і вимагає посиленої уваги [48].

Виробнича діяльність – це сукупність цілеспрямованих процесів, що реалізуються людьми з використанням засобів праці, при протіканні природних процесів, в результаті чого предмети праці перетворюються в готову продукцію, змінюючи при цьому свою форму та розмір, набуваючи нового вигляду та нових властивостей.

Виробнича діяльність є комплексним процесом, що складається з виробництва (виготовлення товарної продукції) та діяльності з обслуговування виробництва (ремонтне, транспортне, інструментальне, складське обслуговування, а також енергетичне та матеріально-технічне забезпечення тощо). Водночас будь-яке обслуговування виробничого процесу чи його забезпечення також являє собою функцію перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію, тобто також є виробничою діяльністю.

Виробнича діяльність поєднує [49]:

- живу працю працівників як активну частину виробництва, що є основою трудового процесу. Саме робітники є творцями матеріальних й нематеріальних благ;

- предмети праці, над якими працює людина з метою перетворення їх у проміжний або кінцевий продукт для задоволення потреб споживачів. Відповідно це сировина, матеріали, заготовки, напівфабрикати, комплектуючі, тобто все те, на що спрямовано зусилля працівників у виробничому процесі;

- засоби праці як частина засобів виробництва (будинки, обладнання, машини, оснащення, інструмент тощо), за допомогою яких працівник впливає на предмети праці, перетворюючи їх.

Виробнича діяльність є однією з функцій підприємства (виробнича функція). Вона пов'язана тісно з іншими функціями: маркетингом, фінансуванням, забезпеченням персоналом та ін.

Окрім поняття виробничої функції також існує та широко використовується поняття операційної функції.

Операційна функція характеризує всі дії, результатом яких є випуск продукції та надання послуг, які реалізуються підприємством у зовнішнє середовище. Така функція характерна для будь-якого підприємства. Чіткий зміст операційної функції можна визначити як сукупність окремих, досить незалежних видів діяльності підприємства, що зумовлені його створенням, функціонуванням і розвитком [50].

Підприємства одрізняються за видами діяльності, які входять в операційну функцію. Підприємства, які виробляють продукцію, як правило, є матеріало- та енергоємними, тобто споживають значні обсяги напівфабрикатів, сировини, паливно-енергетичних ресурсів і т.п. Такими підприємствами є різні машинобудівні підприємства, об'єкти будівництва, хлібозаводи та ін. Продукція таких підприємств, як правило, орієнтована на масового споживача. Водночас організації, які надають послуги (підприємства сфери послуг), як правило, індивідуальні та визначаються вимогами споживачів (замовників) [51].

Відповідно до системного підходу будь-яке підприємство є відкритою системою, яка перетворює вхідні ресурси (матеріали, сировину, напівфабрикати, працю) у вихідні результати, тобто - продукцію, послуги. [2; 52].

Основа діяльності людини - це творча діяльність у сфері фізичної та розумової праці, результатом якої є певна продукція. Сферу виробничої діяльності людини умовно зображено на рисунку 1.2 [53].

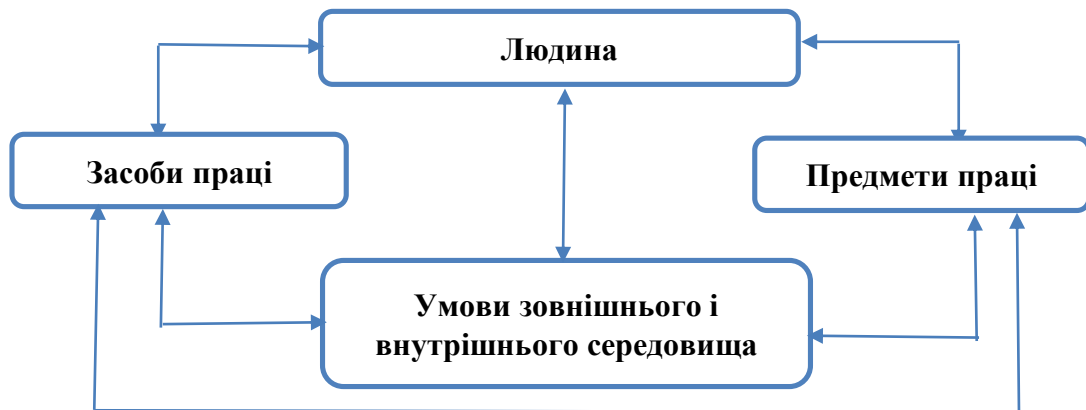


Рисунок 1.2 - Сфера виробничої діяльності людини

Ефективне регулювання виробничої та інших форм діяльності підприємства є загальною метою і завданням будь-якої системи управління. Відповідно на рисунку 1.3 [53] відображено основні організаційні складові виробничої діяльності підприємства.

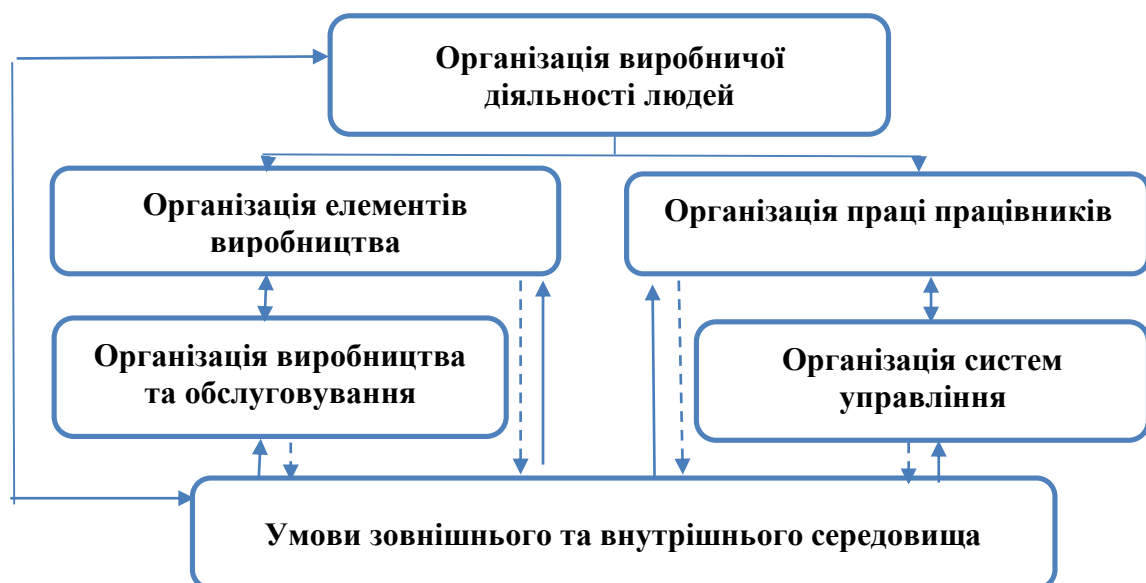


Рисунок 1.3 - Схема організації виробничої діяльності [54]

За ефективність розміщення елементів виробництва в часі та просторі відповідає організаційна функція, основним завданням якої є раціональність поєднання відповідних виробничих процесів для ефективного вирішення задач щодо випуску продукції та отримання відповідного прибутку.

Одним із фундаментальних понять виробничої діяльності є виробничі сили та засоби, які приймають безпосередню участь у виробництві. Головним елементом цих виробничих сил є людина, яка приводить до руху виробничі засоби.

В свою чергу виробничі засоби складаються з засобів праці, за допомогою яких людина впливає на об'єкти, та з предметів праці, що є об'єктом прикладання зусиль людини.

Виробничі відносини між людьми, виробничо-технічні зокрема, виникають в ході виробничого процесу та відповідного розподілу праці. При цьому саме система управління виробничою діяльністю (виробничий менеджмент) є головним органом, що спрямовує, організовує, мотивує та контролює. Відповідно управління виробничою діяльністю можна охарактеризувати як спеціальну функцію управління, що передбачає планування, організацію, мотивування, координацію та контроль виробничої діяльності підприємства [54].

За умов невизначеності та нестабільності виживання на високотурбулентному ринку промисловим підприємствам, а тим більше їх розвиток може забезпечити лише ефективне управління виробничою діяльністю підприємства, що передбачає дотримання основних принципів (об'єктивність, комплексність, оптимальність, оперативність, гнучкість, організаційне новаторство, адаптивність тощо).

Принцип об'єктивності характеризується необхідністю виявлення причин виникнення проблемних ситуацій в системі управління виробничою діяльністю промислового підприємства, а відповідно і застосування найоб'єктивніших методів щодо вирішення відповідних проблем.

Принцип оптимальності вимагає обрання найкращого варіанта вирішення проблем та досягнення цілей.

Принцип комплексності характеризується системністю відповідних процесів (планування, організація, мотивація, аналіз, контроль) у їх тісному взаємозв'язку в ході виробничої діяльності.

Оперативність є моніторингом виробничої діяльності задля виокремлення й відповідного реагування на проблеми в системі менеджменту.

Принцип організаційного новаторства характеризується необхідністю постійного пошуку досконаліших методів управління виробничою діяльністю.

Гнучкість розуміють як можливість удосконалювати механізми управління виробничою діяльністю, а також налаштовувати відповідні інформаційно-аналітичні системи, що є необхідним при зміні внутрішніх та зовнішніх факторів господарювання підприємства.

Важливою функцією управління є координація, яка на практиці реалізується застосуванням певних методів (економічні, соціально-психологічні й організаційно-розпорядчі) [45; 48].

Економічні методи управління є сукупністю інструментів впливу на економічні інтереси підприємства, що ґрунтуються на застосуванні певних економічних законів. Основними інструментами даних методів є система матеріального стимулювання; відповідальності за ефективність роботи та її якість; економічні нормативи функціонування підприємства.

Організаційно-розпорядчі методи управління є методами безпосередньої дії, характеризуються як директивні, обов'язкові до виконання, ґрунтуються на дисципліні, владі, відповідальності, примусі.

Організаційні методи представлені нормуванням, регламентацією, організаційним проектуванням.

Розпорядчі методи на практиці втілюються в наказах, інструктажах, розпорядженнях, рекомендаціях, командах.

Для управління соціально-психологічними процесами в колективі застосовують соціально-психологічні методи, що можуть бути представлені



практично соціальним плануванням, навіюванням, переконанням, особистим прикладом, підтримкою морального клімату в колективі, регулюванням взаємовідносин в колективі тощо.

Якщо говорити про виробничу діяльність, то управління нею здійснюється через управлінські функції, як досить різноманітні і характеризують спеціалізацію та поділ праці в системі управління, виокремлюють основні етапи впливу на працівників тощо.

Вперше ці п'ять функцій управління сформулював А. Файоль [55].

З розвитком теорії та практики управління науковці доповнюють цей перелік. Відповідно на рис. 1.4 наведено розширений сучасниками переділ основних функцій управління виробничою діяльністю підприємства за сучасних умов.

Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– передбачає визначення конкретних завдань кожному підрозділу на різні планові періоди й розробку виробничих програм;</li> <li>– відображає структуру керованої та керуючих систем, що забезпечують процес виробництва продукції й цілеспрямований вплив на колектив людей, які реалізують цей процес;</li> </ul>
Організування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– характеризує властивості системи управління, її структуру, склад, взаємозв'язок і процес взаємодії зазначених елементів;</li> </ul>
Нормування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– процес розробки науково обґрунтованих розрахункових величин, що встановлюють кількісну та якісну оцінки різних елементів, використовуваних у процесі виробництва й управління;</li> <li>– забезпечення рівномірності та ритмічності, хід виробництва, його високу ефективність;</li> </ul>
Координування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дає змогу досягти узгодженої й злагодженої роботи виробничих і функціональних підрозділів підприємства та цехів; – реалізується у формі впливу на колектив людей, зайнятих у процесі виробництва, із боку лінійних керівників і функціональних служб підприємства й цехів, які регулярно та оперативно координують їхню діяльність;</li> </ul>
Мотивування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних й особистих заохочувальних заходів тощо;</li> </ul>
Контролювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху й доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень;</li> </ul>
Регулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впливає на колектив людей, зайнятих у виробництві, за допомогою вживання оперативних заходів із запобігання та, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва.</li> </ul>

Рисунок 1.4 - Функції управління виробничою діяльністю підприємства

Відповідно цілісна система управління виробничою діяльністю підприємства включає принципи, методи і функції управління виробничою діяльністю підприємства (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 - Система управління виробничою діяльністю підприємства [54]

Основними факторами позитивного впливу на виробничу діяльність можна віднести [54]:

а) раціональне управління ресурсами повинно перебувати під постійним контролем менеджменту та відповідних фахівців підприємства. Економію та зменшення споживання ресурсів доцільно проводити шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій, збільшенням виходу корисної продукції чи енергії, використанням дешевших видів сировини, підвищенням якості матеріалів шляхом їх первинної обробки.

б) рівень оновлення технологій. Технологічні інновації мають значний вплив на ефективність виробничої діяльності підприємства, викликаючи за принципом ланцюга суттєві зміни в технічному рівні та продуктивності устаткування, відповідних методах організації праці на підприємстві, в рівні підготовки фахівців та їх відповідної кваліфікації тощо.

в) ефективність використання обладнання як один із пріоритетним чинників в напрямку підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. В напрямку вирішення цього завдання доцільно на належному рівні організувати ремонтно-технічне обслуговування устаткування, визначати оптимальні терміни його експлуатації, чітко планувати завантаження в часі, забезпечувати необхідну пропорційність в пропускній можливості технологічно зв'язаних груп, підвищувати змінність роботи тощо.

г) продуктивність праці персоналу як основний чинник підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. є працівники: Продуктивність праці персоналу (робітників, керівників, службовців, фахівців) переважно визначається рівнем техніки, особистою майстерністю та відповідними знаннями, здатністю працівників виконувати ту чи іншу роботу, відношенням до неї зокрема тощо.

д) відповідність продукції вимогам ринку, відповідно до чого пропонований підприємством продукт повинен з'явитися на ринку в певний час, на певному сегменті ринку, за відповідною ціною. Тому підприємству необхідно постійно

моніторити ринкову ситуацію з метою уникнення або подолання можливих організаційних і економічних бар'єрів між виробничою та маркетинговою діяльністю підприємства.

### 1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства

Управління, як будь-який інший вид діяльності, вимагає відповідного оцінювання з визначенням його ефективності. Водночас визначення рівня ефективності управління підприємством в цілому, виробничою діяльністю зокрема, є проблемою, яка пов'язана з відповідними об'єктивними труднощами і відповідно характеризується великою кількістю різних методологічних підходів до вирішення цього завдання.

Узагальненими критеріями ефективності діяльності підприємства можуть бути кількісні та якісні показники, які характеризують рівень використання його організаційно-управлінського потенціалу (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Взаємозв'язок основних складових успішного підприємства за сучасних умов [51]

Проблема підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства полягає в максимізації отриманого результату на кожну одиницю затрачених ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, нематеріальних та ін.). Відповідно основним критерієм ефективності виробництва та управління ним є зростання продуктивності суспільної праці, кількісне відображення якого може відображатись через відповідну систему економічних показників ефективності управління. Ця система може містити певні групи показників (рис. 1.6) [6; 54; 56].

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних засобів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача як виробництво продукції на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих засобів	1. Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн витрат 3. Відносна економія основних виробничих засобів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	2. Виробництво продукції на 1 грн середньорічної величини нормованих оборотних коштів 3. Приріст оборотних коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень як відношення їх до суми	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

		приросту одержаного прибутку	
--	--	---------------------------------	--

Рисунок 1.6 - Система показників оцінювання економічної ефективності управління

Всі ці показники застосовуються для визначення економічної ефективності від реалізації передбачених стратегією заходів в напрямку удосконалення конструкцій виробів, оновлення технологій та організації виробництва. Підвищення ефективності господарювання підприємства за ринкових умов дозволяє збільшити прибутковість, а отже і підвищити ринкову вартість підприємства, яка комплексно характеризує не тільки наявність у підприємства ресурсів, але й здатність системи менеджменту ефективно їх використовувати в нестабільних ринкових умовах.

Проблема оцінювання ефективності виробничої діяльності посідає важливе місце в системі аналізу ефективності діяльності підприємства в цілому, займаючи ключове місце в економічній теорії та практиці. Незважаючи на значні наукові здобутки в напрямках дослідження виробничої діяльності, і досі залишаються недостатньо розробленими питання формування системи оціночних показників та оцінювання її ефективності в цілому.

Результати проведеного дослідження показали, що оцінювання ефективності виробничої діяльності є складним та багатоетапним процесом, який передбачає формування системи відповідних показників. Складність оцінювання в тому, що дослідження усіх складових та етапів виробничої діяльності необхідно проводити у їх логічному взаємозв'язку та динаміці.

На практиці для формування загального висновку щодо ефективності виробничої діяльності підприємства необхідно використовувати комплексну систему показників. Відповідно в західній економічній науці оцінювання ефективності виробничої діяльності розглядають як складним і багатоаспектним завданням.

Додаткові складнощі також пов'язані з необхідністю наявності сукупності вхідних даних, які відобразатимуть реальні виробничі процеси та стан

господарюючої системи за усіма напрямками. Основним джерелом інформації для комплексного економічного аналізу є дані оперативного обліку за усіма видами ресурсів і витрат, основних результатів господарювання та балансу підприємства станом на певну дату.

Аналітичне оцінювання ефективності виробничої діяльності має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності суб'єкта господарювання за певний період. Такий комплексний аналіз передбачає моніторинг з відповідним фіксуванням фактичних значень у динаміці та порівняння їх з очікуваними даними, а також аналітичне оцінювання певної сукупності показників діяльності.

Відповідно ефективність діяльності відображає відповідність результатів і витрат підприємства цілям підприємства та інтересам його власників. Поняття ефективності передбачає оцінювання та зіставлення отриманих результатів діяльності з величиною затрачених для отримання цих результатів ресурсів. Ефективність розкриває зміст причинно-наслідкових зв'язків виробничої діяльності [57].

Варто зауважити, що ефективність відображає не сам результат, а те якою ціною він був досягнутий. Тому на практиці ефективність найчастіше відображається саме відносними показниками, які розраховуються на основі двох груп параметрів: результату та витрат.

Розглянемо детальніше існуючі підходи до оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства та управління нею.

Так, І.В. Ковальчук виокремлює традиційний і багатофакторний підходи до оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства [58].

Як зазначає автор, традиційний підхід ґрунтується на класичній моделі Дюпона, яка досліджує рентабельність капіталу та передбачає оцінювання ефективності на основі відповідних груп показників. Узагальнюючі показники – показники першого рівня – характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому. В ході їх обґрунтування порівнюються результативні показники з витратами всіх видів ресурсів, що є показниками другого рівня. Відповідно

останні характеризують ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

В науковій економічній літературі репрезентують і багатофакторний підхід, однак на практиці він використовується не часто, оскільки передбачає використання узагальнених індексів ефективності, які складні для інтерпретації, а тому і не стали загальновикористовуваними.

Оцінювання ефективності діяльності на засадах підходу «Performance Management» (управління результативністю) передбачає застосування так званої збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)), яка включає фінансові та нефінансові індикатори, які дають можливість в комплексі оцінювати вартість підприємства та ефективність його господарювання. Показники рентабельності діяльності використовуються в цій системі оцінювання як другорядні.

Доцільно розглянути детально саме традиційний підхід до оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства. Показниками першого рівня, які оцінюють ефективність використання різних ресурсів підприємства, зазвичай є:

- рентабельність активів (майна);
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність інвестованого капіталу;
- рентабельність операційної (основної) діяльності;
- рентабельність продукції підприємства.

Показники другого рівня аналізують для оцінювання ефективності використання окремих видів ресурсів, що дає змогу менеджерам зосередити увагу на використанні їх окремих видів. Варто зауважити, що на практиці доцільно аналізувати динаміку цих показників, а не їх абсолютні значення, оскільки абсолютне значення непорівнюване з альтернативною дохідністю (наприклад, за банківськими депозитами), оскільки прибуток, отриманий підприємством, є результатом використання не одного виду активів, а їх сукупності. Саме



вивчення динаміки зазначених показників дозволяє виявити проблемні місця у використанні різних ресурсів підприємства.

Показниками оцінювання ефективності використання основних засобів можуть бути:

- фондівіддача основних засобів;
- рентабельність основних засобів.

Показниками ефективності використання трудових ресурсів підприємства можуть стати відношення обсягу реалізованої продукції (товарообороту), або ефекту у вигляді прибутку, до середньооблікової чисельності працівників, або витрат на оплату праці всіх працівників. Важливими показниками ефективності використання трудових ресурсів підприємства є:

- трудомісткість;
- виробіток.

Показники стану та ефективності використання основних засобів передбачають аналіз основних засобів як активів підприємства, що мають вартісну оцінку і не змінюють матеріально-речову форму в процесі використання. Відіграючи вагомий роль у процесі діяльності, основні засоби у своїй сукупності утворюють виробничо-технічну базу підприємства та визначають його виробничу потужність. Оцінюючи ефективність виробничої діяльності підприємства варто звернути увагу на такі показники як «фондовіддача», «фондомісткість» та «фондоозброєність», що характеризують ефективність експлуатованих основних засобів [59].

Існують і інші методи оцінювання ефективності діяльності підприємства, що ґрунтуються на використанні системного підходу. Одним з них є метод, що запропонований американським дослідником-аналітиком Д. Сінком. Підхід передбачає використання кількісних та якісних «параметрів стану», які відповідно характеризують відповідність організаційно-господарської системи її цілям. Варто зауважити, що Д. Сінк підходить до оцінювання ефективності організаційно-господарської системи підприємства за результатами 7 підсистем, які у взаємозв'язку та в сукупності відображають різні критерії оцінювання.

Метод, запропонований Д. Сінком, можна охарактеризувати як метод оцінювання за результатами (performance). В якості підсистем-критеріїв автор виокремлює:

- економічність (efficiency);
- ефективність (effectiveness);
- якість (quality);
- продуктивність (productivity);
- прибутковість (profitability);
- умови праці (quality of work life);
- інновації (innovation) [55].

Ці критерії аналізуються також в динаміці.

Враховуючи переваги та недоліки існуючих підходів до оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства та управління нею, пропонуємо на практиці використовувати удосконалений нами підхід (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Підхід до оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства

Вибір даного підходу обумовлено тим, що він є простим у застосуванні, орієнтований на використання загальнодоступної інформації з фінансової звітності підприємства, тому може застосовуватись як для окремого підприємства, так і для декількох у галузі. Крім того, даний підхід передбачає аналізування показників першого та другого рівня ефективності в їх динаміці, а також розрахунок агрегованого показника ефективності виробничої діяльності в цілому

по підприємству. Це, в свою чергу, дозволяє виявити проблемні місця в окремих складових виробничої діяльності господарюючого суб'єкта з одного боку з розробкою відповідних заходів по їх усуненню в майбутньому, з іншого боку, - агрегований показник дає можливість аналізувати в єдиному взаємозв'язку всі сторони виробничої діяльності, зіставляючи очікування з фактично отриманими результатами тощо. Крім того, на відміну від існуючих підходів до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства вважаємо за доцільне звернути увагу і на нематеріальні ресурси підприємства, ефективне використання яких за сучасних умов є важливим чинником ефективності підприємства, виробничої діяльності зокрема.

Запропонований підхід передбачає виконання наступних етапів:

I Етап. Збір та аналізування інформації.

Джерелом інформації є фінансова звітність підприємства, що дозволяє розрахувати ефективність виробничої діяльності як для внутрішніх потреб підприємства, так і для потреб зовнішніх користувачів (потенційних інвесторів, партнерів, учасників інвестиційного ринку тощо).

II Етап. Формування системи показників.

Показниками першого рівня ефективності виробничої діяльності обрано загальний рівень рентабельності підприємства, рентабельність активів (майна); рентабельність власного капіталу; рентабельність основного капіталу; рентабельність продукції підприємства.

Показники другого рівня аналізують для оцінювання ефективності використання окремих видів ресурсів (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Групи оціночних показників (другого рівня) за розробленим підходом

За одиничні оціночні показники другого рівня вибираємо відповідні коефіцієнти К1 – К12 (табл. 1.2), що характеризують динаміку, стан, а також ефективність формування та використання різних ресурсів підприємства.

Таблиця 1.2 – Оціночні показники ефективності управління виробничою діяльністю підприємства

Показник	Група	Алгоритм розрахунку
1	2	3
Коефіцієнт оновлення (К <sub>1</sub> )	Показники ефективності формування та використання виробничо-технологічної бази та нематеріальних ресурсів підприємства	Вартість введених основних засобів / Вартість основних засобів на кінець періоду
Коефіцієнт придатності (К <sub>2</sub> )		Залишкова вартість основних засобів / Первісна вартість основних засобів
Фондоозброєність (К <sub>3</sub> )		Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності
Фондовіддача (К <sub>4</sub> )		Виручка від реалізації продукції / Середньорічна вартість основних засобів
Рентабельність основних засобів (К <sub>5</sub> )		Чистий прибуток *100% / Середньорічна вартість основних засобів
Фондовіддача нематеріальних активів (К <sub>6</sub> )		Виручка від реалізації продукції / Середньорічна вартість нематеріальних активів
Рентабельність нематеріальних активів, % (К <sub>7</sub> )		Чистий прибуток *100 % / Середньорічна вартість нематеріальних активів
Показник оборотності активів(К <sub>8</sub> )	Показники ефективності формування та використання системи матеріальних ресурсів підприємства	Виручка від реалізації продукції / Валюта балансу підприємства
Матеріаловіддача (К <sub>9</sub> )		Вартість виробленої продукції / Сума матеріальних витрат
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (К <sub>10</sub> )		Сума матеріальних витрат / Повна собівартість виробленої продукції
Темпи зростання продуктивності персоналу операційної діяльності	Показники ефективності формування та	Продуктивність праці як співвідношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності

(K <sub>11</sub> )	використання системи трудових ресурсів підприємства	працівників операційної діяльності Темп зростання продуктивності праці як співвідношення продуктивності праці звітного періоду до продуктивності праці минулого періоду
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати (K <sub>12</sub> )		Темп зростання продуктивності праці/Темп зростання заробітної плати Темп зростання заробітної плати як співвідношення заробітної плати звітного періоду до заробітної плати минулого періоду

Джерело: власні дослідження автора

III Етап. Побудова моделі з відповідним переведенням розрахованих показників до порівняльного вигляду із застосуванням шкали Харрінгтона. Для переведення показників у відносні величини використовується відповідна бальна шкала, при цьому мінімум балів отримує показник, який має найнижче значення порівняно з базовим показником; середню кількість балів – на рівні базового показника; максимум – краще, ніж базовий рівень. Для бального оцінювання використаємо шкалу від 0 до 1. Пропонуємо скористатись шкалою Харрінгтона, яка отримана за результатами значної кількості статистичних даних. Спеціалісти зазначають, що вона є універсальною (табл. 1.3) [60].

Таблиця 1.3 – Числова шкала Харрінгтона

Градація	Числове значення (частки одиниці)
Дуже високе	0,8-1,0
Високе	0,64-0,8
Середнє	0,37-0,64
Низьке	0,2-0,37
Дуже низьке	0,0-0,2

Агрегований показник рівня ефективності управління виробничою діяльністю розраховується як середнє геометричне окремих часткових показників.

IV етап. Інтерпретація результатів. Аналіз отриманих показників, співставлення з очікуваними даними та критеріями ефективності.

## Висновки до першого розділу

В ході дослідження та виконання першого розділу магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізувати проблеми та перспективи здійснення ефективної виробничої діяльності підприємства за сучасних умов.

Результати показали, що виробнича діяльність підприємства є досить складним і багатограним процесом, що орієнтується на взаємодію із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. Підходи до трактування поняття ефективності виробничої діяльності узагальнено за такими напрямками: витратний, цільовий, результативний. Вважаємо, що на практиці до трактування поняття ефективності виробничої діяльності підприємства доцільно використовувати змішаний підхід, що включатиме порівняння результатів із витратами, які необхідні для генерування відповідних доходів підприємства, спрямовуючи зусилля для досягнення визначених цілей підприємства.

Було досліджено сутність, структуру та систему управління виробничою діяльністю підприємства. Розглянуто різні підходи до визначення функцій управління виробничою діяльністю підприємства тощо.

Розглянуто різні підходи науковців до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства, розроблено авторський підхід до оцінювання відповідної ефективності, який передбачає розрахунок обраних показників та відповідного агрегованого показника ефективності управління виробничою діяльністю підприємства.

## 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Характеристика ПрАТ «Вінницький дослідний завод» як провідного машинобудівного підприємства Вінниччини

Вінницький дослідний завод було засновано в 1944 році. Підприємство є провідним в структурі машинобудівного комплексу України, випускаючи понад 50 років обладнання для різних галузей промисловості (легкої, харчової, інших).

Машинобудування є провідною галуззю будь-якої країни, відіграючи важливе значення в її науково-технічному зростанні. Машинобудування забезпечує інші галузі економічної системи засобами виробництва, сприяючи тим самим оновленню виробничо-технологічної бази.

Машинобудування за інвестиційною привабливістю, вартістю продукції, а також за кількістю зайнятих у галузі працівників посідає перше місце у структурі глобальної промисловості. Розвиток машинобудування визначає стан і перспективи зростання промисловості країни, економіки в цілому. Рівень конкурентоспроможного потенціалу машинобудування визначає її місце на глобальному висококонкурентному ринку.

В структурі вітчизняної промисловості машинобудування займає менше 7 % (за результатами 2018 року 6,9 %, 2017 року – 6,4 %). Слід зауважити, що в Японії, Німеччині та США питома вага машинобудування в структурі промисловості - близько 40-50% [61].

Водночас виробничий потенціал вітчизняного машинобудування використовується недостатньо (лише 30–40%). Значна частина підприємств зменшила випуск продукції. Це, в свою чергу, пов'язано з відсутністю оборотних коштів, високою вартістю сировини та матеріалів, значним рівнем морального та фізичного зносу обладнання тощо.

Для ілюстрації загальної картини та основних тенденцій у вітчизняному машинобудуванні доцільно проаналізувати індекс промислової продукції (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка індексу промислової продукції, % [61]

№	Напрямок економічної діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Промисловість	95,7	89,9	87,0	102,8	100,4	101,6
2	Машинобудування, крім ремонту та монтажу машин і устаткування	86,4	79,4	85,9	102,0	107,9	101,6
3	Виробництво машин і устаткування загального призначення	109,6	87,6	89,3	88,9	92,8	104,0
4	Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення	84,3	86,6	76,8	109,6	116,6	108,8
5	Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	81,5	74,4	117,2	107,1	105,3	95,8

Як показують дані таблиці 2.1, протягом 2013-2015 рр. прослідковується негативна тенденція щодо зміни показника індексу вітчизняної промислової промисловості в цілому. За результатами 2016 року спостерігається зростання показника і досягнення ним рівня 102,8 % порівняно з попереднім 2015 роком.

Така ж тенденція прослідковуються і в машинобудуванні України. Так, негативна динаміка показника – з 2013 року; позитивні зміни – за результатами 2016 року (зростання до 102 %). Разом з тим, темп зростання показника машинобудівної продукції дещо нижчий в 2016 році, ніж в цілому по промисловості України.

Варто відмітити, що за результатами 2018 року індекс промислової продукції в цілому та для машинобудування зокрема був однаковим і склав 101,6 %.

Для наочного представлення динаміки аналізованих показників побудуємо відповідний графік (рис. 2.1).



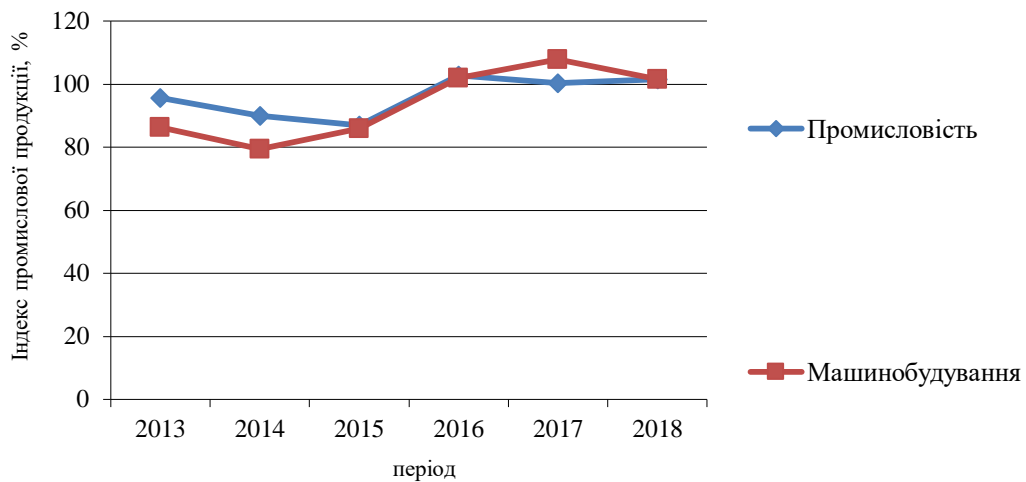


Рисунок 2.1 – Динаміка індексів промислової продукції України (2013–2018 рр.)

В кваліфікаційній роботі дослідження проведено для відповідних напрямків економічної діяльності: виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну, виробництво машин і устаткування загального призначення. Вибір саме таких видів економічної діяльності для детальнішого дослідження обумовлено тим, що основними видами діяльності аналізованого підприємства є [62]:

28.25 – виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (тобто, устаткування загального призначення);

28.29 – виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у.;

28.93 – виробництво машин та устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, переробки тютюну (тобто, устаткування спеціального призначення).

За результатами проведеного аналізу видно, що зміна індексів промислової продукції в розрізі досліджуваних видів економічної діяльності машинобудування є досить неоднозначною (рис. 2.2).

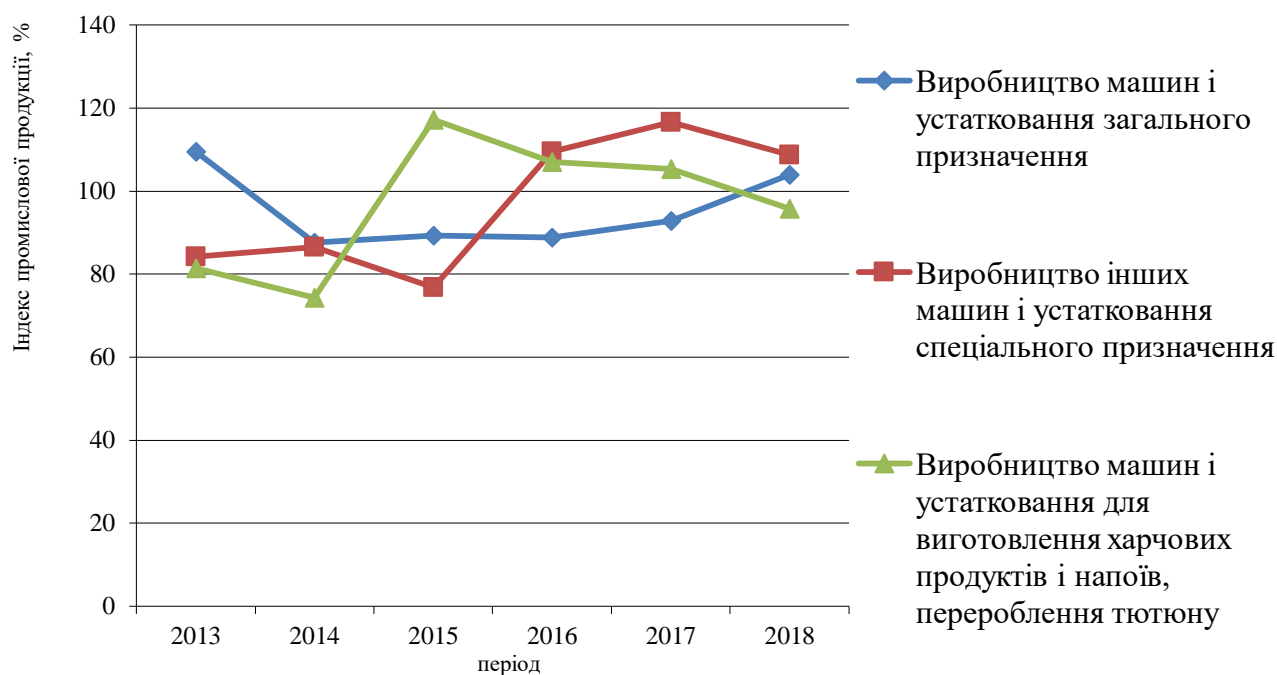


Рисунок 2.2 – Зміна індексів промислової продукції в Україні (2013–2018 рр.)

Як показують побудовані графіки, динаміка досліджуваних показників є досить неоднозначною.

Так, виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення має стрибкоподібні тенденції, то знижуючись, то зростаючи з року в рік.

Найвищий стрибок зростання показника прослідковується в галузі виробництва машин та устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, переробки тютюну за результатами 2015 року: 117,2% порівняно з попереднім роком. Водночас саме за даним видом діяльності за результатами 2014 року спостерігається і найнижчий рівень падіння порівняно з попереднім звітним роком (74,4 %).

Починаючи з 2015 року практично стабільну динаміку мають індекси продукції машин і устаткування загального призначення (в 2016 році незначне зниження на 0,45% порівняно з 2015 роком).

Проаналізуємо обсяги реалізації продукції вітчизняного машинобудування 2013–2018 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Обсяги реалізації продукції [61]

№	Напрямок економічної діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Промисловість, млн. грн	1322408,4	1428839,1	1776603,7	2158030,0	2625862,7	3018087,5
2	В т. ч. машинобудування, млн. грн	113926,6	101924,7	115261,7	131351,8	168281,9	207204,1
3	У % до підсумку	8,6	7,1	6,5	6,1	6,4	6,9

За даними табл. 2.2 побудуємо графік динаміки обсягів реалізованої продукції (рис. 2.3).

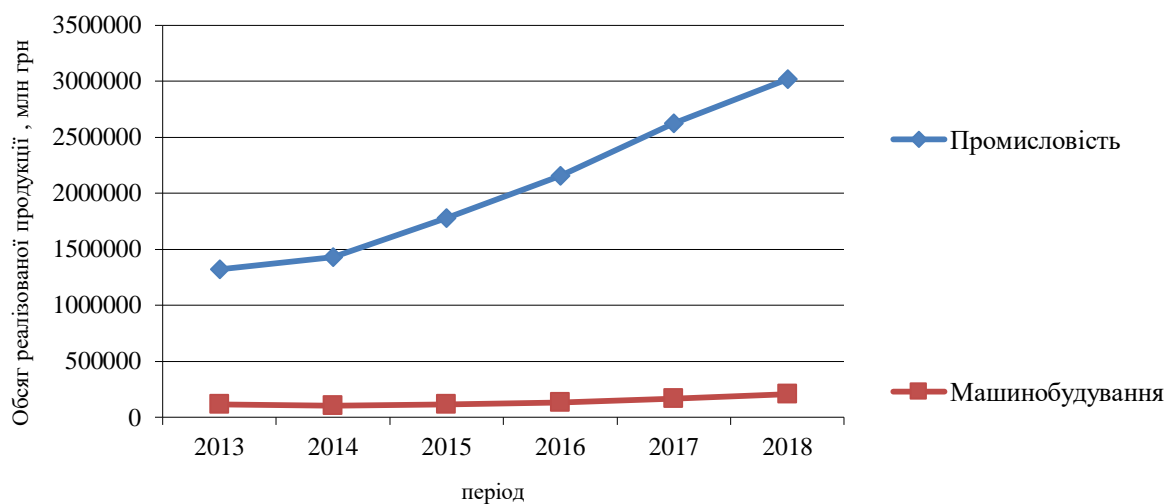


Рисунок 2.3 – Зміна обсягів реалізованої продукції по промисловості в цілому, машинобудування зокрема (2013–2018 рр.)

Як показують проаналізовані дані, за останні роки в промисловості, в цілому в т.ч. і у вітчизняному машинобудуванні, прослідковується позитивна динаміка щодо обсягів реалізованої продукції. Варто відмітити, що темпи зростання в машинобудуванні значно менші, ніж в промисловості в цілому. Частка продукції машинобудування в загальному обсязі реалізації до 2015 року включно зростає, знизившись в 2016 році до позначки 6,1 % в 2016, що є досить низьким і недостатнім показником для стабілізації економіки України. період 2017-2018 рр. охарактеризувався вже позитивною динамікою показника і за

результатами 2018 року частка склала 6,9 %, що також є досить низьким значенням для структури промисловості країни.

Проведене дослідження свідчить, що вітчизняне машинобудування має ряд невирішених проблем [61]:

- недорозвиненість внутрішньої інфраструктури ринку (відсутність моніторингу, дистриб'юторської системи та лізингу);

- низький рівень платоспроможності товаровиробників, що негативно впливає на фінансово-економічний стан господарюючих суб'єктів галузі, базові заводи з виготовлення складної техніки знаходяться у скрутному стані;

- застарілість основних засобів підприємств галузі, що не оновлювались протягом останніх 10-15-ти років, що, в свою чергу, негативно впливає на якість, конкурентоспроможність та собівартість продукції;

- недостатність оборотних коштів, а також недосконалість механізмів середньо- та довгострокового кредитування;

- обмеженість внутрішнього попиту на вітчизняну продукцію;

- відсутність доступних джерел фінансування, що унеможливорює реконструкцію та технічне переоснащення підприємств галузі, а відповідно і забезпечення за рахунок цього високої якості машин та обладнання, що виготовляються, освоєння виробництва нової висококонкурентоспроможної техніки;

- недосконалість фінансових механізмів та відповідних інструментів, що створюють зацікавленість в інноваційному розвитку, а також стимулюють НДДКР;

- низький рівень інноваційної активності в галузі вітчизняного машинобудування;

- висока залежність вітчизняних машинобудівних підприємств від постачальників комплектуючих складових з інших країн, передусім країн СНД;

- відтік висококваліфікованого інженерного, а також робітничого персоналу;

- недостатній контроль державою діяльності посередників і монополістів, що в свою чергу сприяє значному зростанню вартості комплектуючих виробів, енергоресурсів, сировини та матеріалів тощо.

Водночас, варто зауважити, що Україна має всі можливості для розвитку машинобудування в перспективі. Основними потужностями для цього є потужна сировинна база, висококваліфіковані трудові ресурси, досить зручне географічне розташування тощо.

Приватне акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод» є одним із провідних машинобудівних підприємств України, Вінниччини зокрема. Досліджуване підприємство було засновано як майстерню спиртротресту. В 1965 р. майстерню було перейменовано на «Ремонтно-механічний завод», на базі якого в 1986 р. у відповідності до рішення, прийнятого загальними установчими зборами, було створено орендне підприємство «Вінницький дослідний завод».

У 1993 році, керуючись відповідними законодавчими актами України, організація була перетворена на відкрите акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод» [62-63].

В 2010 році за рішенням Загальних зборів акціонерів товариства було прийнято рішення про перейменування підприємства на Приватне акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод» з відповідним внесенням змін до Статуту товариства (03.09.2010 року).

Відповідно до статуту ПрАТ «Вінницький дослідний завод» функціонує задля забезпечення потреб промислових підприємств, які задовольняють життєдіяльність населення, а також різні галузі економіки, машинами, обладнанням та устаткуванням.

За даними підприємства окрім вищевказаних основних видів діяльності також здійснюється виробнича та комерційна діяльність в таких напрямках [64]:

Товариство здійснює виробничу та комерційну діяльність в наступних напрямках[64]:

- виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування;
- виробництво інших машин і устаткування загального призначення, а саме

виготовлення та ремонт теплообмінного обладнання;

- ремонт розвантажувального устаткування;
- виготовлення ємкостей.

Основними постачальниками сировини та матеріалів для підприємства, які займають 10 % і більше в загальному обсязі постачання, є:

- ТОВ «АВ метал груп» м. Дніпропетровськ -3323,9 тис.грн;
- ТОВ «Метал Холдінг Трейд» - 2258,5 тис.грн;
- ФОП Тарасов Г.М., м Вінниця - 11491,4 тис.грн.

Основними замовниками на виготовлення продукції є підприємство країн ближнього зарубіжжя:

- ARIONA TRANDING LLP Азербайджан медикал алкоголь завод;
- HOTEL REGISTON республіка Узбекистан, Самарканд;
- ГУРДЖІ ПрАТ м.Тбілісі Грузія;
- А-со ООО республіка Азербайджан;
- Фінікон ОДО Мінськ, Республіка Білорусь.

За останні п'ять років ПрАТ «Вінницький дослідний завод» було придбано активів на суму 27361,9 тис.грн, вибуло активів на загальну вартість 2808,9 тис.грн. [64].

Значною проблемою для ПрАТ «ВДЗ» є неплатоспроможність потенційних замовників. Досить високою є ступінь залежності підприємства від законодавчих та економічних обмежень. Значимою проблемою для товариства є тиск податкової системи, що значно стримує вітчизняного виробника, оскільки одні податки нараховуються на інші. Проблемним є постійна зміна податкового законодавства, що впроваджується в дію швидше, ніж затверджується. Досить негативний вплив на досліджуване підприємство мають також соціально-економічні чинники: інфляція, відсутність високваліфікованих кадрів, а також зростання цін на метал тощо. Варто зауважити, що значна частина замовлень підприємства (більше 60%) була з Російської Федерації, з якими на даний час підприємство не співпрацює [62-64].

Основними конкурентами ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є Сумське об'єднання ім.Фрунзе; Ніженський механічний завод. Наявність підприємств-конкурентів стимулює виготовляти більш якісну продукцію та намагатися знизити її собівартість.

Більшість вітчизняних спиртових заводів використовують обладнання, яке частково або повністю виготовлено на ПрАТ «ВДЗ». Якісне спиртове обладнання поставляється на спиртові заводи Грузії, Чехії, Азербайджану, Молдови, Таджикистану, Узбекистану та ін.

Для ґрунтовного дослідження особливостей діяльності ПрАТ «ВДЗ» проаналізуємо його основні фінансово-економічні показники господарювання (табл 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» [63]

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2017 до 2016 року		2018 до 2017 року	
				абс. Зн.	в %	абс. Зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	25096	44069	44505	18973,00	75,60	436,00	0,99
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	21607	34112	29953	12505,00	57,87	-4159	-12,19
3. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	83,00	77,00	78,00	-6,00	-7,23	1,00	1,30
4. Продуктивність праці, тис грн. / чол. (р.1/р.3)	302,36	572,32	570,58	269,96	89,28	-1,75	-0,31
5. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	15875,5	19191,5	22304,5	3316,00	20,89	3113,00	16,22
6. Фондовіддача основних засобів, грн /грн (р.1/р.5)	1,58	2,30	2,00	0,72	45,26	-0,30	-13,11

Провівши відповідний аналіз даних таблиці 2.3, можна зробити певні висновки.

Так, протягом аналізованого періоду чистий дохід підприємства має позитивну тенденцію. Слід зауважити, що зростання показника за результатами 2017 року було досить значним і склало 75,6 % порівняно з попереднім 2016 р. Водночас зростання в 2018 році значно уповільнилося, відповідно склавши лише 0,99% порівняно з 2017 р. Позитивна динаміка свідчить про розвиток та нарощування обсягів діяльності досліджуваного підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції підприємства демонструє зростання в 2017 році (на 57,87 %) порівняно з 2016 роком, проте вже в 2018 році показник дещо знизився (на 12,19%) порівняно з попередніми 2017 роком. Варто зауважити, що показник чистого доходу підприємства зростає швидшими темпами, ніж показник собівартості реалізованої продукції. Це, в свою чергу, свідчить про підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» протягом 2016-2018 рр.

Незважаючи на зниження показника середньооблікової чисельності працівників підприємства (на 7,23 % в 2017 році та на 6,02 % в 2018 році) порівняно з базовим 2016 роком, продуктивність праці в 2017 році зросла аж на 89,28 %, однак в 2018 році незначно знизилась (0,31 %) порівняно з попередніми звітними роками. Така динаміка проаналізованих показників свідчить про ефективну кадрову політику підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства має позитивну динаміку. Так, зростання в 2017 році склало 20,89 %, а в 2018 році – 116,22 % порівняно з попередніми звітними роками.

Відповідно значно зросла і фондівіддача в 2017 році (на 45,26 % порівняно з 2016 роком). Проте за результатами 2018 року показник дещо знизився ( на 13,11% порівняно з 2017 роком).

Для наочності зміну проаналізованих показників відобразимо на графіку (див. рис. 2.4).



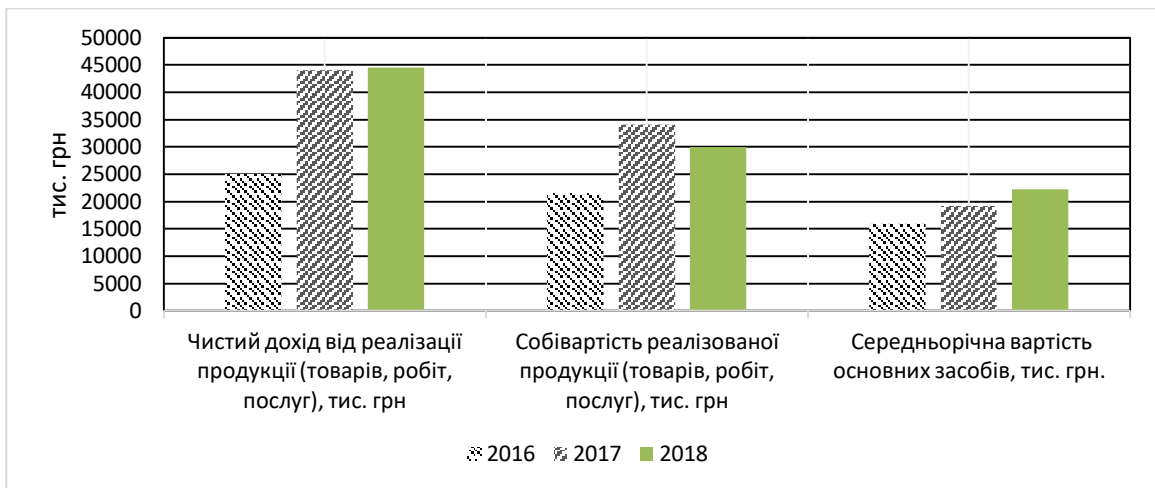


Рисунок 2.4 – Динаміка основних економічних показників ПрАТ «ВДЗ»

В цілому проведений аналіз показав, що основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства знаходяться на досить високому рівні та мають позитивну динаміку, що свідчить про ефективність діяльності ПрАТ «ВДЗ» протягом 2016-2018 рр.

Для поглиблення дослідження доцільно проаналізувати майно підприємства. Обрані для аналізу показники наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні показники балансу підприємства ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (середньорічна вартість), тис. грн

Показники	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	2017 від 2016		2018 від 2017	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Власний капітал, тис. грн	53266,5	57554,5	65415	4288,00	8,05	7860,50	13,66
Необоротні активи, тис. грн	16562	19967	23136	3405,00	20,56	3169,00	15,87
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	15875,5	9057,5	830	-6818,00	-42,95	-8227,50	-90,84
Основні засоби, тис. грн	15875,50	19191,50	22304,50	3316,00	20,89	3113,00	16,22
Поточні активи, тис. грн	42305	45938	54798,5	3633,00	8,59	8860,50	19,29
Поточні зобов'язання, тис. грн	5600,5	8350,5	12519,5	2750,00	49,10	4169,00	49,93

Динаміка майна підприємства є дещо неоднозначною, оскільки для досліджуваних показників спостерігається і приріст, і спад за окремі звітні періоди.

Так, величина власного капіталу підприємства зростає щороку: за результатами 2017 року приріст склав 8,05 %, а за результатами 2018 року – 13,66 % порівняно з попередніми звітними роками. Така позитивна динаміка може пояснюватись постійним зростанням розміру прибутку ПрАТ «ВДЗ», підвищенням ліквідності та платоспроможності підприємства за аналізований період.

Необоротні активи підприємства також мають позитивну динаміку. Так в 2017 році зростання склало 20,56%, а в 2018 році - 15,87 % порівняно з попередніми 2016 та 2018 роками відповідно. Така динаміка є наслідком зростання вартості основних засобів ПрАТ «ВДЗ» в 2017-2018 рр.: середньорічна вартість основних засобів підприємства зросла в 2017 році на 20,89 %, в 2018 році зростання продовжилось і склало 16,22 % порівняно з попередніми звітними роками відповідно. Такі зміни вказують на оновлення засобів праці підприємства протягом досліджуваного періоду.

Незавершені ж капітальні інвестиції навпаки мають негативну тенденцію, знижуючись протягом 2017-2018 рр. Слід зауважити, що протягом досліджуваного періоду зниження обсягів незавершених капітальних інвестицій склало майже 134% порівняно з базовим 2016 роком.

Поточні активи ПрАТ «Вінницький дослідний завод» як і необоротні мають позитивну динаміку, що в цілому вказує на зростання вартості майна підприємства. За результатами 2017 року зростання склало 8,59 %, а 2018 року – ще 19,29 % порівняно з попередніми аналізованими роками.

Водночас позитивну динаміку демонструють і поточні зобов'язання підприємства, що свідчить про збільшення поточної заборгованості ПрАТ «ВДЗ» протягом 2017-2018 рр. Як показав деталізований аналіз, основною причиною цьому є зростання заборгованості за авансами підприємства.

На рис. 2.5 відображено графічно динаміку показників балансу ПрАТ «ВДЗ», що проаналізовано нами вище.

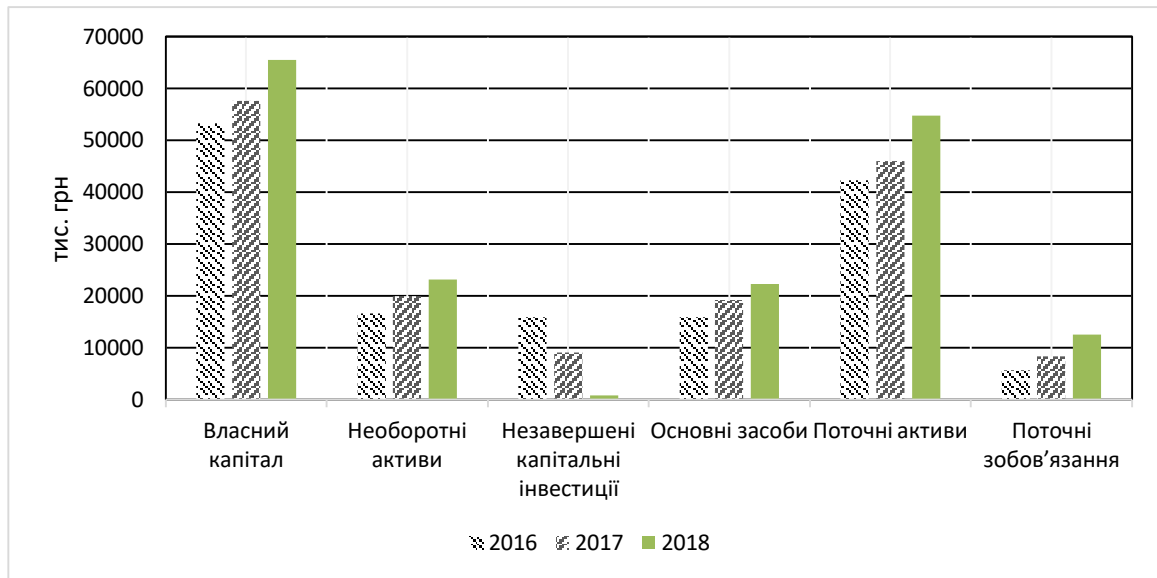


Рисунок 2.5 – Динаміка основних показників стану майна підприємства

В таблиці 2.5 наведено розраховані за фінансовою звітністю підприємства основні його фінансові показники господарювання.

Таблиця 2.5 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ПрАТ «ВДЗ», 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	2017 від 2016		2018 від 2017	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1. Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства, Кпл	7,55	5,50	4,38	зменшився на 2,05		зменшився на 1,12	
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, Кплат	9,51	6,89	5,23	зменшився на 2,62		зменшився на 1,67	
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, Кфн	0,90	0,87	0,84	зменшився на 0,03		зменшився на 0,03	
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, Кзаб	0,10	0,13	0,16	збільшився на 0,03		збільшився на 0,03	

Проведені розрахунки показують, що майже усі проаналізовані фінансові коефіцієнти мають тенденцію до зниження.

Як бачимо, коефіцієнт поточної ліквідності підприємства в 2017 році знизився на 2,05 п., а в 2018 році показник зменшився ще на 1,12 п. порівняно з попередніми роками. Зрозуміло, що така тенденція є негативною, оскільки свідчить про зниження ліквідності підприємства, а, відповідно, вказує на зниження можливостей виконати фінансові зобов'язання підприємством. Водночас, незважаючи на зниження, значення показника ліквідності ПрАТ «ВДЗ» перевищує нормативне значення, що становить 1, що, в свою чергу, вказує на достатній запас ліквідності досліджуваного підприємства.

Розрахований для ПрАТ «ВДЗ» коефіцієнт платоспроможності також демонструє зниження протягом аналізованого періоду 2016-2018 рр. Проте навіть найнижче значення показника в 2018 році (5,23) значно перевищує нормативне значення (2,0), що вказує на достатню платоспроможність підприємства.

Показники коефіцієнта фінансової незалежності та фінансової заборгованості підприємства також демонструють негативну динаміку. Водночас коефіцієнт фінансової незалежності є досить високим (0,84 в 2018 році, що є найнижчим значенням за аналізований період)

Незважаючи на та зростання показника ПрАТ «ВДЗ», підприємство є досить фінансово незалежним.

Відобразимо графічно зміну основних фінансових коефіцієнтів (рис. 2.6).

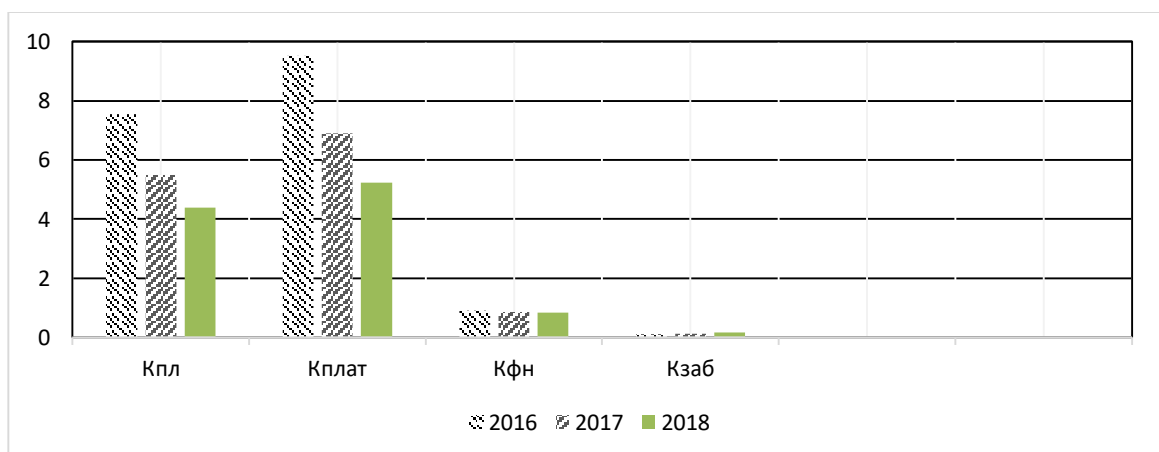


Рисунок 2.6 – Динаміка основних фінансових показників підприємства

Важливими показниками ефективності господарювання будь-якого підприємства є показники його рентабельності. Відповідно доцільно проаналізувати основні показники рентабельності, що характеризують різні сторони господарювання ПрАТ «ВДЗ». Вони будуть проаналізовані в п.2.2 даної роботи

Отже, за результатами дослідження машинобудівної галузі та ПрАТ «ВДЗ» можна зробити деякі висновки.

Досліджуване підприємство має досить високі показники економічної стійкості та розвитку, які дозволяють нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції, збільшувати прибутковість, що дозволяє поповнювати власний капітал; підвищувати забезпеченість підприємства власними оборотними коштами.

## 2.2 Аналіз виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

У відповідності до поставлених завдань в магістерській кваліфікаційній роботі та розробленого підходу до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства проведемо відповідний аналіз.

У відповідності до розробленого підходу проаналізуємо показники рентабельності діяльності ПрАТ «ВДЗ» (так звані показники першого рівня) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розраховані показники рентабельності окремих сторін господарювання підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	2017 від 2016		2018 від 2017	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
<b>Рентабельність інвестованих ресурсів</b>							
Загальний рівень рентабельності підприємства, %	8,77	19,47	30,18	зростання на 10,70		зростання на 10,71	
Рентабельність активів підприємства, %	5,93	15,11	18,67	зростання на 9,18		зростання на 3,56	
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	3,56	11,54	13,82	зростання на 7,98		зростання на 2,28	

Рентабельність основного капіталу підприємства, %	11,94	34,60	40,53	зростання на 22,67	зростання на 5,93
Рентабельність продукції					
Рентабельність продукції, %	16,15	29,19	48,58	зростання на 13,04	зростання на 19,39

Результати розрахунків та проведений їх аналіз вказують на досить високий рівень рентабельності підприємства та можливості для розвитку.

Отримані результати дослідження для наочності відображено також графічно (рис. 2.7).

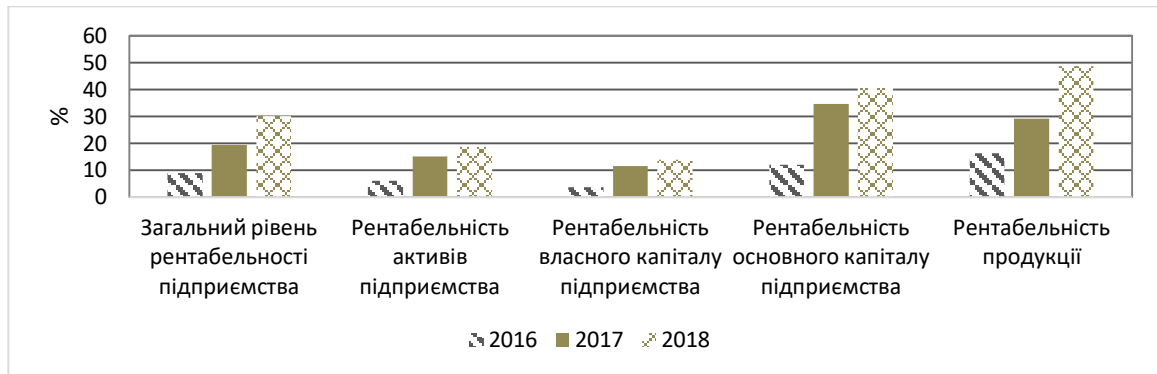


Рисунок 2.7 – Графіки динаміки основних показників рентабельності ПрАТ «ВДЗ»

Як бачимо з рис. 2.7 досить високого рівня рентабельності підприємство досягло в 2018 році: зростання відбулось абсолютно за усіма проаналізованими показниками.

Наступним кроком є аналіз показників другого рівня.

Перш за все проведемо дослідження складу та структури основних та нематеріальних активів ПрАТ «Вінницький дослідний завод», проаналізуємо забезпеченість підприємства оборотними коштами; проведемо аналіз динаміки розрахованих показників.

За даними підприємства та відповідно до чинного законодавства основні засоби підприємства включають матеріальні активи (засоби праці), які використовуються більше 1 року та мають вартість, що перевищує 6000 грн.

Володіння основними засобами товариства здійснюється на постійній основі за призначенням.

У звітному періоді було придбано основних засобів на суму 7388 тис. грн.

Вибуло основних засобів за звітний період на суму 3416 тис. грн.

Сума нарахованого зносу склала 27087 тис.грн.

Ступінь використання основних засобів у звітному періоді склала 100%, ступінь зносу - 53,59%.

У звітному періоді товариство надавало в оренду виробничі та складські приміщення, обладнання, сума отримана за рік від оренди - 596 тис.грн.

Облік основних засобів ПрАТ «ВДЗ» згідно із П(С)БО 7 «Основні засоби» ведеться за первісною вартістю [62-63].

При нарахуванні амортизації основних засобів на підприємстві використовують метод зменшення залишкової вартості у відповідності до норм Податкового Кодексу України та П(С)БО 7 «Основні засоби».

Відповідно в табл. 2.7 наведено дані про склад та динаміку основних засобів підприємства.

Таблиця 2.7 – Склад і структура основних засобів ПрАТ «ВДЗ» (за залишковою вартістю) в тис грн

Найменування основних засобів	2016		2017		2018	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	14284	16993	16993	20916	20916	23219
будівлі та споруди	9890	9494	9494	8350	8350	7586
машини та обладнання	2898	5912	5912	6839	6839	9995
транспортні засоби	582	1073	1073	5224	5224	4718
земельні ділянки	0	0				
інші	914	514	514	503	503	920
2. Невиробничого призначення:	237	237	237	237	237	237
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	237	237	237	237	237	237
Усього	14521	17230	17230	21153	21153	23456

За даними таблиці 2.7 основну частку в структурі основних засобів ПрАТ «ВДЗ» становлять виробничі засоби праці, причому їх вартість має позитивну динаміку, зростаючи на 23,1 % в 2017 р. порівняно з 2016 р. та ще на 11 % в 2018р. порівняно з 2017 р. (за даними на кінець року). Така динаміка пояснюється зростанням вартості машин та обладнання (на 15,7 % в 2017 року та ще на 46,12 % порівняно з 2016 та 2017 роками відповідно), що є позитивною тенденцією, адже машини та обладнання є активною частиною засобів праці, що безпосередньо використовуються у виробничому процесі. Варто зауважити, що позитивною тенденцією також є зниження вартості будівель та споруд, що не є активною частиною засобів праці. Так в 2017 році зниження склало 12 % та в 2018 році - 9,1% порівняно з попередніми звітними роками.

Відповідно структуру основних засобів досліджуваного підприємства за даними на кінець року відображено на рисунку 2.8.

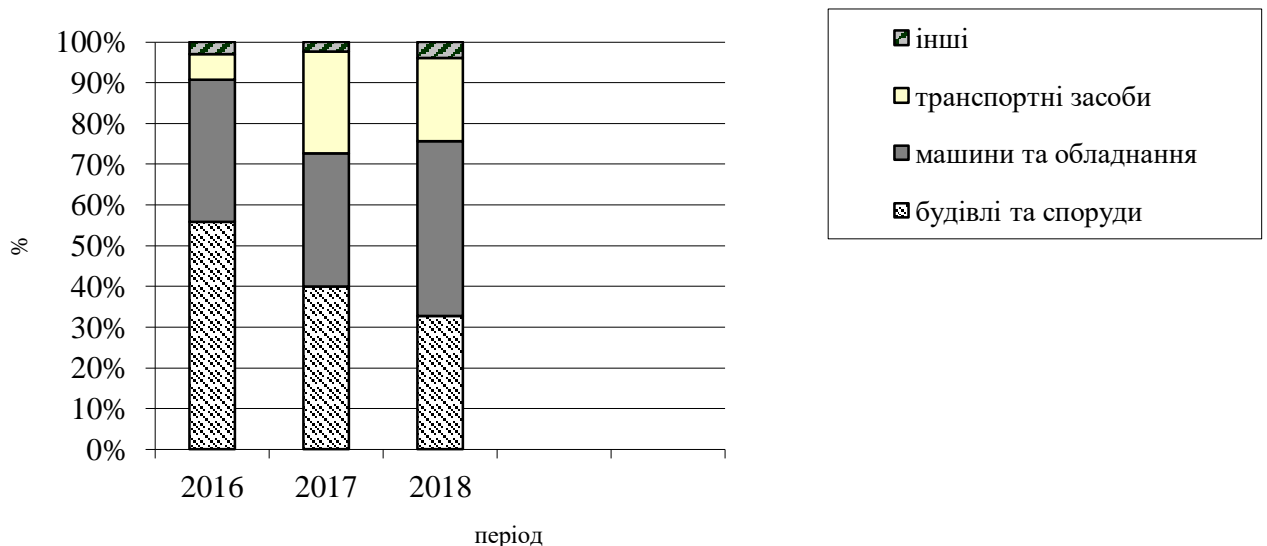


Рисунок 2.8 – Структура основних засобів ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Рисунок 2.8 досить наочно демонструє тенденції щодо зростання вартості та частки машин і обладнання в структурі основних засобів підприємства. А також



скорочення частки будівель і споруд в загальній структурі основних засобів досліджуваного підприємства.

У звітному 2018 році досліджуваним підприємством було придбано основних засобів загальною вартістю 7388 тис. грн. Зокрема транспортних засобів придбано на суму 828 тис. грн; машин та обладнання - на суму 5764 тис. грн, інструментів та приладів на суму 557 тис. грн., інших основних засобів вартістю 206 тис. грн. В 2018 році вибуло основних засобів загальною вартістю 3416 тис. грн. Нарахований знос за рік склав 27087 тис. грн. Слід зауважити, що ступінь використання основних засобів підприємством у звітному 2018 році склав 100%, а ступінь зносу становить 53,59%: зокрема для машини та обладнання - 39,64%; для будівель та споруд - 68,56%; для транспортних засобів - 34,31 %; для інших основних засобів - 64,62%. За даними підприємства в 2018 році товариством надавались в оренду обладнання, а також виробничі та складські приміщення, сума отриманих орендних платежів за 2018 рік склала 596 тис. грн.

Склад і структура оборотних активів ПрАТ «ВДЗ» наведено в табл. 2.9.

Відповідно до даних табл. 2.9 протягом досліджуваного періоду існує позитивна тенденція щодо вартості оборотних активів підприємства. Зростання відбулось, насамперед, за рахунок зростання вартості запасів, дебіторської заборгованості в цілому, грошових коштів та їх еквівалентів, інших оборотних активів.

Так, в 2017 році вартість запасів зросла незначно (на 4,82 %), проте в 2018 році зростання склало аж 24,53 % порівняно з попередніми звітними роками відповідно. Така тенденція є наслідком того, що підприємство розширювало обсяги діяльності протягом 2016-2018 рр.

Найбільші темпи зростання серед структурних елементів запасів продемонструвало незавершене виробництво. В 2017 році вартість незавершеного виробництва зросла на 125,74 %, а в 2018 році – на 104,74 % порівняно з 2016 та 2017 роками відповідно.

Таблиця 2.9 – Оборотні активи ПрАТ «ВДЗ» за середньорічною вартістю, тис грн.

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2017 до 2016 року		2018 до 2017 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Запаси	30341	31802,5	39605	1461,50	4,82	7802,50	24,53
Виробничі запаси	20435,5	21023	22713,5	587,50	2,87	1690,50	8,04
Незавершене виробництво	472	1065,5	2181,5	593,50	125,74	1116,00	104,74
Готова продукція	9347,5	9617,5	14611	270,00	2,89	4993,50	51,92
Товари	86	96,5	99	10,50	12,21	2,50	2,59
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	473	885	1305	412,00	87,10	420,00	47,46
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	277	1903,5	1906	1626,50	587,18	2,50	0,13
з бюджетом	5576,5	4018	2429	-1558,50	-27,95	-1589,00	-39,55
у тому числі з податку на прибуток	2008,5	1065,5	418	-943,00	-46,95	-647,50	-60,77
з нарахованих доходів	0	0	0	0,00	-	0,00	-
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0,00	-	0,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	492,5	27	441	-465,50	-94,52	414,00	1533,33
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0,00	-	0,00	-
Гроші та їх еквіваленти	4736,5	6774	8342	2037,50	43,02	1568,00	23,15
Готівка	0	11	7,5	11,00	-	-3,50	-31,82
Рахунки в банках	4736,5	6763	8334,5	2026,50	42,78	1571,50	23,24
Витрати майбутніх періодів	56,5	77	63	20,50	36,28	-14,00	-18,18
Інші оборотні активи	352	475	707,5	123,00	34,94	232,50	48,95

Усього	42305	45962	54798,5	3657,00	8,64	8836,50	19,23
--------	-------	-------	---------	---------	------	---------	-------

Вартість виробничих запасів протягом досліджуваного періоду має позитивну динаміку, однак зростання незначне. Так, в 2017 році вартість виробничих запасів підприємства зросла на 2,87%, а в 2018 році - ще на 8,04 % порівняно з попередніми звітними роками. Вартість готової продукції також має позитивну динаміку: зростання в 2017 році на 2,89 %, в 2018 році- на 51,92 % порівняно з 2016 та 2017 роками відповідно.

Вартість залишків готової продукції на складі підприємства також має позитивну динаміку (зростання в 2017 р. - 2,89 %, в 2018 р. – 51,92 %).

Залишки товарів на складі ПрАТ «ВДЗ» також зростають: в 2017 році – на 12,21 %, в 2018 році – на 2,59 % порівняно з попередніми роками.

Позитивну динаміку протягом аналізованого періоду має і дебіторська заборгованість підприємства за товари (роботи, послуги). В 2017 році показник дебіторської заборгованості зріс на 87,10 % порівняно з 2016 роком, а в 2018 році - ще на 47,46 %.

Стійке зростання демонструє і дебіторська заборгованість підприємства за розрахунками. За результатами 2017 року показник збільшився майже в 6 разів порівняно з 2016 роком, в 2018 році – лише на 0,13 % порівняно з попередніми звітними роками. Значне зростання дебіторської заборгованості може свідчити про зростання обсягів продажу; про не достатню ефективність кредитної політики ПрАТ «ВДЗ» відносно покупців; про зростання неплатоспроможності або ж банкрутство частини покупців продукції підприємства. Варто зауважити, що підприємству доцільно звернути увагу на скорочення термінів погашення відповідних платежів.

Аналіз грошових коштів підприємства показує, що протягом аналізованого періоду їх вартість зростає (в 2017 році - на 43,02 %, в 2018 - на 23,15 % порівняно з попередніми звітними роками).

Витрати майбутніх періодів в 2017 році дещо зросли (на 36,28 %), проте в 2018 дещо зменшились (на 18,18%) порівняно з 2016 та 2017 роками відповідно.

В розрізі дослідження варто звернути увагу і на структуру оборотних активів підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура оборотних засобів ПрАТ «ВДЗ», %

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2017 до 2016 року		2018 до 2017 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	71,72	69,19	72,27	-2,53		3,08	
Виробничі запаси	48,31	45,74	41,45	-2,57		-4,29	
Незавершене виробництво	1,12	2,32	3,98	1,20		1,66	
Готова продукція	22,10	20,92	26,66	-1,17		5,74	
Товари	0,20	0,21	0,18	0,01		-0,03	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1,12	1,93	2,38	0,81		0,46	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	0,65	4,14	3,48	3,49		-0,66	
з бюджетом	13,18	8,74	4,43	-4,44		-4,31	
у тому числі з податку на прибуток	4,75	2,32	0,76	-2,43		-1,56	
із внутрішніх розрахунків	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,16	0,06	0,80	-1,11		0,75	
Гроші та їх еквіваленти	11,20	14,74	15,22	3,54		0,48	
Готівка	0,00	0,02	0,01	0,02		-0,01	
Рахунки в банках	11,20	14,71	15,21	3,52		0,50	
Витрати майбутніх періодів	0,13	0,17	0,11	0,03		-0,05	
Інші оборотні активи	0,83	1,03	1,29	0,20		0,26	
Усього	100,00	100,00	100,00	0,00		0,00	

Як показують дані табл. 2.10 найбільшу частку в структурі оборотних активів підприємства складають запаси, частка яких зростає протягом 2016-2018 років.

Для наочності структура оборотних активів підприємства в 2018 році наведена на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Структура оборотних засобів ПрАТ «ВДЗ», 2018 р.

В розрізі теми дослідження за умов посилення розвитку НТП доцільно проаналізувати нематеріальні активи підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Нематеріальні активи ПрАТ «ВДЗ» (за середньорічною вартістю), тис. грн

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2017 до 2016 року		2018 до 2017 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи:	10	5	1,5	-5	-50	-3,5	-70
первісна вартість	20	21	19,5	1	5	-1,5	-7,14
накопичена амортизація	10	16	18	6	60	2	12,5

Варто зауважити, що нематеріальні активи підприємства в загальній структурі майна складають лише 0,25 % в 2018 році, що є недостатнім за сучасних умов. Крім того, як показує проведений аналіз, залишкова вартість нематеріальних активів підприємства знижується, а нарахована амортизація зростає, що свідчить про їх застарівання.

Відповідно до розробленого підходу щодо оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства необхідно розрахувати обрані для оцінювання показники. Вхідні дані для розрахунків подано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Вхідні дані для розрахунку показників ефективності управління виробничою діяльністю ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

№	Показники	Джерело	Роки		Відхилення: 2018 до 2017 року	
			2017	2018	абс. зн.	в %
1.	Вартість введених (придбаних) основних засобів, тис грн	За даними підприємства	8537	7388	-1149	-13,4591
2.	Первісна вартість основних засобів на кінець періоду, тис грн	Ф. № 1 р. 1011 к.4	46571	50543	3972	8,528913
3.	Залишкова вартість основних засобів (середньорічна вартість), тис грн	Ф. № 1 р. 1010 (к.3+к.4)/2	19191,5	22304,5	3113	16,22072
4.	Первісна вартість основних засобів (середньорічна вартість), тис грн	Ф. № 1 р. 1011 (к.3+к.4)/2	43123	48557	5434	12,60116
5.	Середньооблікова чисельність працівників операційної діяльності	За даними підприємства	55	54	-1	-1,81818
6.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис грн	Ф. № 2 р. 2000	44069	44505	436	0,989358
7.	Чистий прибуток, тис грн	Ф. № 2 р. 2350 (2355)	6641	9040	2399	36,12408
8.	Валюта балансу, тис грн	Ф. № 1 р. 1300	65929	77934,5	12005,5	18,20974
9.	Собівартість виготовленої продукції, тис грн.	Ф. № 2 р. 2550	36371	49466	13095	36,00396
10.	Сума матеріальних витрат, тис грн	Ф. № 2 р. 2500	19790	29090	9300	46,99343
11.	Середньорічна вартість нематеріальних активів (залишкова вартість), тис грн	Ф. № 1 р. 1000	5	1,5	-3,5	-70
12.	Витрати на плату праці працівників операційної діяльності, тис грн	Ф. № 1 р. 2505	4511	6296	1785	39,56994
13.	Продуктивність праці працівників операційної діяльності, тис грн / працівника	р. 6/р. 5	801,25	824,17	22,91	2,86
14.	Темп зростання заробітної плати працівників операційної діяльності	р.12 <sub>2018</sub> / р.12 <sub>2017</sub> ; р.12 <sub>2017</sub> / р.12 <sub>2016</sub>	1,62	1,40	-0,22	-13,83

Відповідні розрахунки оцінювальних показників зведемо в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності виробничої діяльності ПрАТ «ВДЗ», 2017-2018 рр.

1	Показник	Алгоритм розрахунку (за даними табл. 2.10)	Період		Відхилення:	
			2017	2018	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт оновлення (K <sub>1</sub> )	p.1 /p.2	0,18	0,15	-0,03	-16,67
2.	Коефіцієнт придатності (K <sub>2</sub> )	p.3 /p.4	0,45	0,46	0,01	2,22
3.	Фондоозброєність (K <sub>3</sub> )	p.3 /p.5	348,94	413,05	64,11	18,37
4.	Фондовіддача (K <sub>4</sub> )	p. 6/p.3	2,30	2,00	-0,30	-13,04
5.	Рентабельність основних засобів, % (K <sub>5</sub> )	p. 7*100%/p.3	34,60	40,53	5,93	17,14
6.	Фондовіддача нематеріальних активів (K <sub>6</sub> )	p. 6/p. 11	8813,80	29670,00	20856,20	236,63
7.	Рентабельність нематеріальних активів, % (K <sub>7</sub> )	p. 7 * 100 % / p. 11	132820,00	602666,67	469846,67	353,75
8.	Показник оборотності активів (K <sub>8</sub> )	p. 6/p.8	0,67	0,57	-0,10	-14,93
9.	Матеріаловіддача (K <sub>9</sub> )	p. 6 / p.10	2,23	1,53	-0,70	-31,39
10.	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (K <sub>10</sub> )	p. 10/p.9	0,54	0,59	0,05	9,26
11.	Темп зростання продуктивності праці працівників операційної діяльності (K <sub>11</sub> )	p.13 <sub>2018</sub> / p.13 <sub>2017</sub> ; p.13 <sub>2017</sub> / p.13 <sub>2016</sub>	1,82	1,03	-0,79	-43,41
12.	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати (K <sub>12</sub> )	табл. 2.12 p.11/ табл.2.11 p.14	1,12	0,74	-0,38	-33,93

Використовуючи обрану шкалу Харінгтона, як універсальну, розраховано відповідні оцінювальні показники та зведено їх до порівнюваного вигляду. Результати зведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінювання ефективності виробничої діяльності ПрАТ «ВДЗ» за розробленим підходом

Показник	Нормативне значення	Фактичні дані		Порівнювані	
		2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оновлення (К <sub>1</sub> )	зростання перевищення показника вибуття	0,18	0,15	0,7	0,6
Коефіцієнт придатності (К <sub>2</sub> )	> 0,8 - оптимальний рівень; 0,2–0,5 прийнятний рівень	0,45	0,46	0,6	0,6
Фондоозброєність (К <sub>3</sub> )	зростання	348,94	413,05	0,8	0,9
Фондовіддача (К <sub>4</sub> )	зростання	2,30	2,00	0,8	0,7
Рентабельність основних засобів, % (К <sub>5</sub> )	більше 0 зростання	34,60	40,53	0,7	0,8
Фондовіддача нематеріальних активів (К <sub>6</sub> )	зростання	8813,80	29670,00	0,8	1
Рентабельність нематеріальних активів, % (К <sub>7</sub> )	більше 0 зростання	132820,00	602666,67	0,8	1
Показник оборотності активів (К <sub>8</sub> )	зростання	0,67	0,57	0,6	0,6
Матеріаловіддача (К <sub>9</sub> )	зростання	2,23	1,53	1	0,7
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (К <sub>10</sub> )	зниження машинобудування 0,4–0,5	0,54	0,59	0,9	0,8
Темп зростання продуктивності праці працівників операційної діяльності (К <sub>11</sub> )	більше 1 зростання	1,82	1,03	1	0,6
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати (К <sub>12</sub> )	Більше 1 зростання	1,12	0,74	1	0,3
Інтегрований показник ефективності виробничої діяльності				0,8	0,7

Інтегрований показник ефективності виробничої діяльності досліджуваного підприємства розрахований як середнє геометричне системи оцінювальних показників (К<sub>1</sub>-К<sub>12</sub>).



Як показують проведені розрахунки, ефективність виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є високою, навіть не дивлячись на незначне зниження показника ефективності за результатами 2018 р. (на 12,5 %).

Як показує проведений аналіз зниження показника ефективності відбулось насамперед через зниження темпів продуктивності праці працівників основної діяльності в 2018 році порівняно з 2017 роком, а також перевищення показника темпу заробітної плати над темпом зростання продуктивності праці у звітному в 2018 році.

Відповідно напрямками підвищення ефективності виробничої діяльності та відповідного управління нею для досліджуваного підприємства можуть стати узгодження темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати. Також варто звернути увагу на підвищення показників питомої ваги матеріальних витрат у собівартості продукції, а також матеріаловіддачі тощо.

### **2.3 Аналіз системи управління досліджуваного підприємства**

Ефективність управління є запорукою ефективності діяльності підприємства в цілому. Варто відмітити, що оцінити ефективність управління досить важко, що є наслідком того, що управлінський процес пов'язаний із виробничою діяльністю, і з кінцевими результатами господарювання, з соціальним розвитком зокрема та ін. Відповідно єдиний підхід до оцінювання ефективності системи управління підприємства відсутній.

В цілому ефективність системи управління для підприємства доцільно оцінити за окремими підсистемами:

- a) організаційна структура;
- b) процес управління;
- c) досягнення узагальнених і конкретизованих управлінських цілей;
- d) методи управління;
- e) ефективність адміністративних витрат;
- f) технічні засоби управління та ін.

Значиме місце в системі управління підприємством займає саме його організаційна структура управління, яка являє собою впорядковану сукупність елементів у їх тісному взаємозв'язку та стійких взаємовідносинах, забезпечуючи функціонування та розвиток цієї системи.

Відповідно вважаємо за доцільне проаналізувати організаційну структуру ПрАТ «ВДЗ» (рис.2.9).

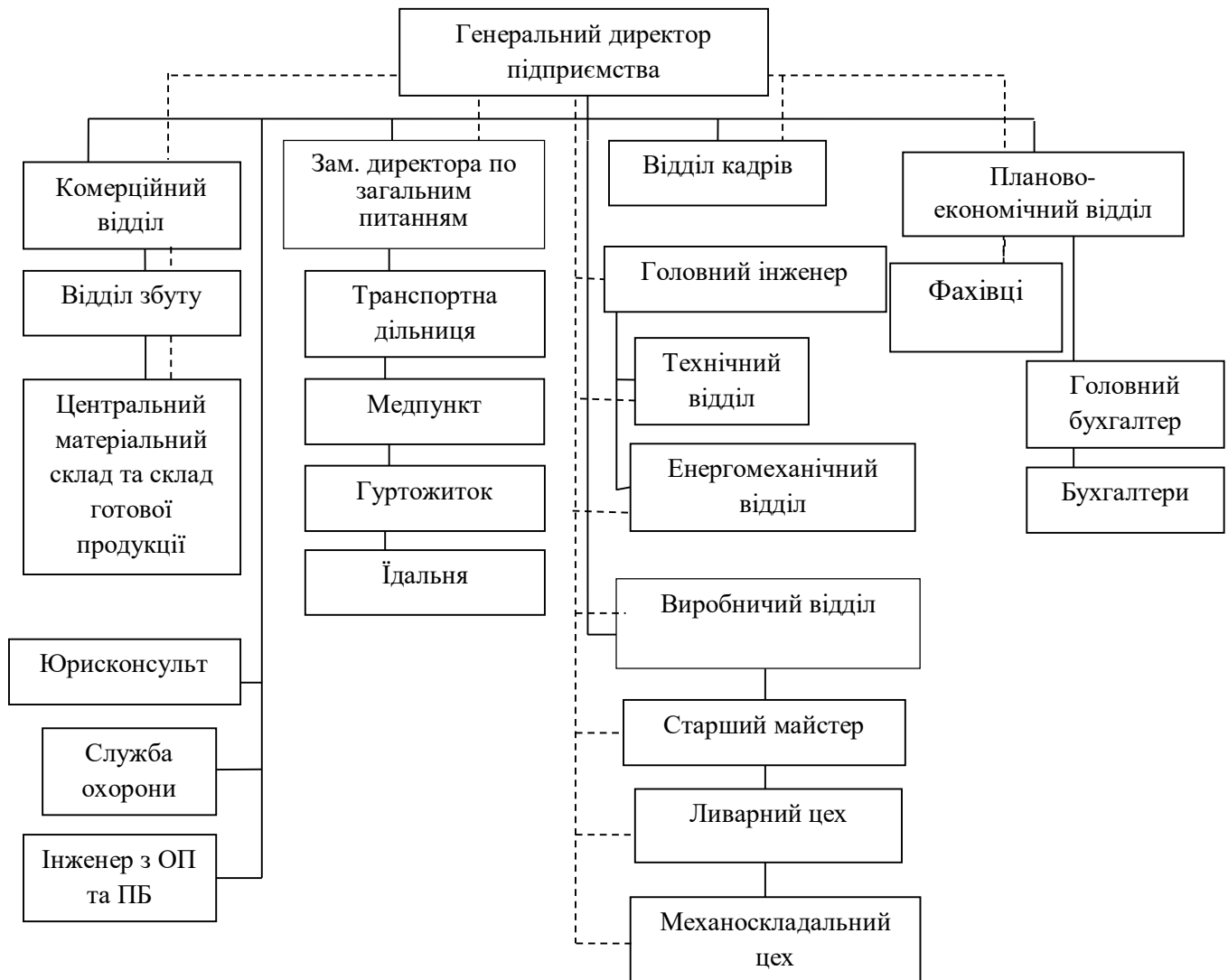


Рисунок 2.9 – Організаційна структура ПрАТ «ВДЗ»

Наведена схема організаційної структури досліджуваного підприємства вказує на її лінійно-функціональний характер, що характеризується взаємопідпорядкованістю органів управління у вигляді ієрархічної драбини, яка в свою чергу передбачає підпорядкування кожного окремого відділу

функціональному керівнику, через якого відповідно відбуваються усі зв'язки з вищим керівництвом.

Лінійно-функціональна структура має як переваги, так і недоліки, як і будь-який інший тип організаційних структур управління. До переваг варто віднести простоту, чіткість та зрозумілість взаємовідносин різних структурних ланок підприємства та керівництва. При цьому таке структурування дозволяє досягти професійної та ділової спеціалізації, а також зменшити повторюваність функцій. Водночас такий підхід до управління забезпечує простоту контролю та відповідного управлінського нагляду.

До недоліків варто віднести надмірне тяжіння до централізації, а відповідно і досить обмеженим є рівень делегування повноважень, що в свою чергу значно перевантажує керівників вищих рівнів управління, які завдяки цьому змушені концентруватися на оперативних задачах і не надавати належної уваги стратегічних цілям і завданням; низький рівень взаємозв'язків і взаємодії між функціональними підрозділами; відсутність чіткого розподілу відповідальності за результатами роботи; досить повільне впровадження нововведень; можуть формуватись неефективні та нераціональні інформаційні потоки тощо.

Проведене дослідження підтвердило, що система управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є високо централізованою. З одного боку, це дозволяє підвищити ефективність контролю та рівномірність розвитку структурних підрозділів підприємства. Відповідно вагомим рішенням приймаються на вищому рівні управління, менеджмент нижчої та середньої ланок приймають рішення, що можуть мати несуттєві наслідки. Відповідно одним із напрямків підвищення ефективності системи управління досліджуваного підприємства є перехід до ширшої децентралізації прийняття рішень. Тим самим керівництво заохочуватиме ініціативу підлеглих. Варто зауважити, що важливо підлеглих наділяти не тільки обов'язками, але й відповідними повноваженнями щодо вирішення певних завдань, при цьому контролюючи їх дії на перших етапах [62].

Важливе місце в лінійно-функціональній системі управління займає департаменталізація підприємства, що є процесом поділу на певні групи діяльності

та видів ресурсів таким чином, щоб працівники, які виконують однакові (подібні) види робіт, об'єднувались в окремий підрозділ (відділ).

Відповідно для досліджуваного підприємства характерною є функціональна департаменталізація.

Досліджуване підприємство характеризується високим рівнем спеціалізації виконуваних робіт. Такий підхід до організації роботи має ряд переваг, які проявляються в зниженні потреб в комунікації при прийнятті рішень, спрощенні процесів формалізації роботи, це в свою чергу дозволяє підвищувати продуктивність праці на підприємстві. Надмірна спеціалізація має і ряд недоліків, які пов'язані саме з монотонністю виконуваних задач, проте на досліджуваному підприємстві вони майже відсутні, що пов'язано з різноманіттям замовлень, будівництвом об'єктів на «під ключ».

Будь-яке підприємство є складною системою, що складається з окремих частин. Відповідно важливим завданням є координація діяльності підприємства, що складає базу організаційної структури.

Для ПрАТ «Вінницький дослідний завод» характерні як вертикальні, так і горизонтальні; як лінійні, так і функціональні; як формальні, так і неформальні зв'язки.

Тип організаційної структури досліджуваного підприємства можна охарактеризувати як тип високого рівня, який характеризується надмірною кількістю управлінців технічного рівня. Це в свою чергу знижує гнучкість та оперативність управління, ускладнює управлінські процеси та відповідний контроль за ними.

Водночас в теорії та практиці менеджменту виокремлюють певні показники, аналіз яких дозволяє зробити висновки про ефективність системи управління підприємством.

Так, узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення [65]:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (2.1)$$

де  $K_e$  – коефіцієнт ефективності;

$E$  – ефект;

$B$  – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

$$K_{2018} = \frac{9040}{3473} = 2,6.$$

$$K_{2017} = \frac{6641}{2692} = 2,47.$$

Результати розрахунків вказують на те, що за результатами 2018 року система управління ПрАТ «ВДЗ» мала вищий рівень ефективності порівняно з попереднім 2017 роком.

Розрахуємо коефіцієнт ефективності управління ( $K_{ef}$ ), який характеризує ступінь використання потенційних можливостей підприємства [65]:

$$E_{ef} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (2.2)$$

де  $\Phi$  – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід);

$\Pi$  – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу).

$$E_{ef2018} = \frac{14552}{16000} = 0,91.$$

$$E_{ef2017} = \frac{9957}{12000} = 0,83.$$

Як показують результати розрахунків, коефіцієнт ефективності системи управління досліджуваного підприємства зріс в 2018 році. Це вказує на покращення організації управлінських процесів на підприємстві.

Ефективність системи управління також можна визначити за річним обсягом виробленої продукції:

$$E_{уп} = \frac{O_{гп}}{Ч_y}, \quad (2.3)$$

де  $E_{уп}$  – ефективність управлінської праці;

$O_{т.п.}$  – річний обсяг товарної (валової) продукції;

$Ч_y$  – середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб.

$$E_{уп2018} = \frac{44505}{11} = 4045,9 \text{ (тис. грн.)}$$

$$E_{уп2017} = \frac{44067}{11} = 4006,09 \text{ (тис. грн.)}$$

Як бачимо даний показник також зріс в звітному 2018 році, що ще раз підтверджує, що система управління досліджуваного підприємства є досить ефективною.

### **Висновки до другого розділу**

В ході виконання аналітичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи було проведено аналіз стану та основних тенденцій машинобудування за сучасних умов. В розрізі завдань проведеного дослідження проаналізовано тенденції у галузі виробництва устаткування спеціального та загального призначення, саме на такому напрямку виробництва спеціалізується ПрАТ «Вінницький дослідний завод», що обрано як базу для дослідження.

Відповідно проаналізовано фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Вінницький дослідний завод» протягом 2016-2018 років: наведено узагальнену характеристику підприємства, зазначено основних партнерів, постачальників і конкурентів підприємства, описано основні ринки збуту підприємства тощо.

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» займає досить значиму частку на ринку України, і відповідно є одним з лідерів на ньому. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства показали, що протягом 2016-2018 років обсяг чистого доходу підприємства зростає, що є позитивною характеристикою діяльності підприємства і може свідчити про нарощування обсягів діяльності ПрАТ «ВДЗ». Водночас позитивні тенденції демонструє і показник собівартості реалізованої продукції: зростання в 2017 році склало 57,87 %, проте за

результатами 2018 року показник продемонстрував незначне зниження –12,19% порівняно з попередніми звітними роками. Варто зауважити, що чистий дохід підприємства зростає швидше, ніж собівартість реалізовано продукції, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства протягом періоду 2016-2018 років.

Проведений аналіз складу та структури майна підприємства показав, що динаміка вартості активів є досить неоднозначною: водночас спостерігається і приріст, і спад протягом досліджуваного періоду. Так, власний капітал та поточні активи підприємства, а також поточні зобов'язання, вартість необоротних активів, основних засобів зокрема, демонструють позитивну динаміку. Водночас незавершені капітальні інвестиції підприємства знижуються протягом 2016-2018 років: зниження склало майже 134% порівняно з 2016 роком.

Результати розрахунків основних фінансових показників діяльності підприємства вказують на їх негативну тенденцію. Водночас попри таке зниження показників ПрАТ «ВДЗ» є досить платоспроможним, ліквідним та фінансово незалежним.

В розрізі теми дослідження було проаналізовано ефективність виробничої діяльності підприємства відповідно до розроблено підходу.

Як показали проведені розрахунки, ефективність виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є високою, навіть не дивлячись на незначне зниження показника ефективності за результатами 2018 р. (на 12,5 %).

Як показує проведений аналіз зниження показника ефективності відбулось насамперед через зниження темпів продуктивності праці працівників основної діяльності в 2018 році порівняно з 2017 роком, а також перевищення показника темпу заробітної плати над темпом зростання продуктивності праці у звітному в 2018 році.

Проведений аналіз системи управління досліджуваного підприємства також вказує на її високу ефективність, що підтверджено відповідними розрахунками.

### **3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД**

#### **3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Вінницький дослідний завод»**

За ринкових умов господарювання основним орієнтиром для розвитку підприємства є його базова стратегія, відповідно до якої і здійснюється подальша діяльність підприємства.

Сформульовані цілі та завдання слугують вектором дій та є початковим етапом будь-якого процесу на підприємстві. Цілі закладають фундамент стратегічного управління, слугуючи базою для будь-яких рішень: технічних, управлінських, оперативних щодо досягнення конкретних планових показників діяльності.

За умов жорсткої конкуренції жодне підприємство не в змозі сформувати конкурентні переваги абсолютно за всіма характеристиками та напрямками своєї діяльності. Відповідно за цих умов доцільним є обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності та розвитку, відповідно до яких і необхідно обирати конкурентну стратегію, що відповідатиме вимогам ринку, використовуючи наявні можливості середовища господарювання та підсилюючи сильні сторони в діяльності підприємства.

Сформульовані цілі обов'язково повинні узгоджуватися з місією, як чітко визначену роль та призначення підприємства.

У відповідності до даних досліджуваного підприємства місією для ПрАТ «Вінницький дослідний завод» визначено: «Виробництво якісних технологічних агрегатів для різних галузей промисловості, що матимуть високу конкурентоспроможність як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках», що досить лаконічно та чітко формулює призначення підприємства.



Крім того для уточнення своєї ролі на вітчизняному ринку підприємством запропоновано ширше формулювання місії підприємства: «Підприємство прагне посісти гідне місце на ринку, отримавши визнання від споживачів, як надійного партнера та виробника якісної високотехнологічної продукції. Головною метою діяльності підприємства є ефективне використання власного майна шляхом запровадження сучасних технологій та форм організації виробництва; задоволення потреб споживачів товарами та супутніми послугами найвищої якості, реагування на їхні потреби; забезпечення всіх працівників належними умовами праці та можливостями розвитку; сприяння розвитку інноваційної діяльності; залучення інвестицій та забезпечення інтересів власників засобами досягнення високих фінансових результатів» [62].

Розширене формулювання місії відображає інтереси різних груп: власників та інвесторів, працівників та покупців, партнерів та контрагентів тощо.

В цілому мета господарювання сучасних підприємств - це передусім задоволення потреб споживачів в продукції з постійним розширенням та оновленням відповідного асортименту продукції. Це в свою чергу дозволяє ефективно управляти майном, формувати та підвищувати конкурентоспроможність підприємства, відновлюючи довіру споживачів до продукції вітчизняного товаровиробника.

Відповідно важливим завданням в ході нашого дослідження є формулювання чітких, здійснених та конкурентоспроможних цілей для досліджуваного підприємства.

Для формулювання обґрунтованих цілей для досліджуваного підприємства, на нашу думку, доцільно провести SWOT-аналіз, який будучи досить потужним інструментом, дозволяє провести так званий стратегічний аудит, виявивши загрози та можливості для розвитку підприємства, сильні та слабкі сторони в системі його господарювання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Результати проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ «ВДЗ»

Слабкі сторони	Сильні сторони
Недостатня увага керівництва до використання інструментів маркетингу (рекламних заходів зокрема)	Постійне оновлення обладнання (орієнтація на прогресивну техніку і технології)
Недостатня вмотивованість працівників, що проявляється в зниженні їх продуктивності праці	Стабільність попиту на послуги (договори з покупцями на продаж та обслуговування)
Орієнтація на поточні потреби виробництва та відсутність стратегічних планів і прогнозів	Висока якість продукції (відповідність національним та міжнародним стандартам)
Опосередкована залежність від сезонних проблем (основні замовники залежать від сільськогосподарських виробників, що безпосередньо є сезоннозалежними)	Наявність висококваліфікованих кадрів (підвищення кваліфікації працівників на базі ТОВ «Гейзель» та ТОВ «МІОН»)
	Значні експортні поставки (висококонкурентна позиція на міжнародному ринку виробництва устаткувань спиртової галузі)
	Тривалий досвід роботи на ринку, як наслідок сформований позитивний імідж на вітчизняному та міжнародному ринках (досвід випуску обладнання для багатьох галузей промисловості більш як 50 років)
Загрози	Можливості
Складна політична та економічна ситуація в країні	Розширення потужностей (стабільне зростання обсягів діяльності)
Зростання цін на метал (неконтрольовані інфляційні процеси)	Зростання кількості потенційних споживачів, в т.ч. закордонних
Посилення конкуренції (найближчі конкуренти на ринку постійно посилюють свої конкурентні переваги на якісній основі)	Розширення асортименту продукції (оновлення пропонованої продукції споживачу, підготовка і організація виробництва нових видів продукції забезпечить компанії процвітання)
Складність залучення інвестиційних ресурсів, що загрожує інноваційному розвитку підприємства	
Зниження платоспроможності потенційних покупців, що може призвести до зростання дебіторської заборгованості, нестачі оборотних засобів підприємства	
Недосконалість податкової системи, що характеризується постійними змінами і тиском	

Проведене дослідження дало можливість виявити, що досить значимою загрозою для підприємства є зростання частки неплатоспроможних покупців. Непрості економічні перетворення в Україні вказують на існування високої ймовірності практичного виникнення такої загрози. Це в свою чергу може вплинути на зростання дебіторської заборгованості підприємства, а відповідно і

зменшення його власних оборотних коштів. Враховуючи це досить важливим завданням для керівництва підприємства має стати контроль за розрахунками з дебіторами.

Ще однією значною загрозою для функціонування та розвитку підприємства є високий рівень інфляції, що безпосередньо відображається з негативного боку як на економічній системі країни в цілому, так і на ефективності господарювання галузей та окремих суб'єктів бізнесу.

Проведене дослідження показало, що високу ймовірність виникнення та впливу має фактор зростання цін на метал, що є основною сировиною для продукції підприємства. Це в свою чергу впливає на зростання собівартості виготовленої та реалізованої продукції, а відповідно – і призводить до зниження прибутку підприємства, втрати конкурентних переваг на ринку, міжнародному зокрема.

Значною проблемою є складні економічні перетворення та недосконалість податкової бази, що характеризується надмірним податковим тиском на вітчизняних товаровиробників.

Як показав аналіз ринку, досить сприятливими для досліджуваного підприємства можуть стати можливості щодо розширення експорту устаткування для спиртової галузі, оскільки саме ПрАТ «ВДЗ» є найбільшим вітчизняним постачальником даного виду обладнання за кордон.

Можливістю, але з середнім рівнем ймовірності, є розширення виробничих потужностей підприємства, оскільки практична реалізація таких заходів потребує значних капіталовкладень.

За термінами реалізації цілі підприємства можна поділити на короткострокові, довгострокові та середньострокові.

Короткостроковими цілями ПрАТ «ВДЗ» є підвищення рівня кваліфікації та продуктивності праці працівників підприємства, оптимізація витрат всіх видів ресурсів, виконання в термін договорів і контрактів по замовленням тощо.

Середньостроковими цілями є активізація інноваційної активності, формування інноваційно-інвестиційного потенціалу, забезпечення випуску

конкурентоспроможної продукції, максимізація обсягів продажу та відповідного прибутку тощо.

Довгострокові цілі, що визначені, - забезпечити стійке положення на ринку, залучити інвестиції для науково-технічного розвитку підприємства.

Цілі, які формулюються на практиці, також можна охарактеризувати за їх видами.

Відповідно організаційні цілі досліджуваного підприємства - забезпечити стійке положення на ринку з перспективами виходу на нові ринки збуту, виконувати в термін договори і контракти з розширенням їх обсягів тощо.

Економічні цілі визначено як максимізацію прибутку та обсягів продажу підприємства.

Наукові цілі визначені в напрямку активізації інноваційно-інвестиційних процесів на підприємстві, підвищення науково-технічного рівня виробництва тощо.

Соціальними цілями підприємством визначено поліпшення умов праці та забезпечення соціальних потреб персоналу підприємства.

Технічними цілями є підвищення продуктивності праці персоналу та роботи устаткування, випуск високоякісної та конкурентоспроможної продукції.

Як базову стратегію ПрАТ «ВДЗ» визначено стратегію стабілізації, яка спрямована на підтримання фактичних обсягів виробництва продукції з обмеженим його зростанням. Така стратегія окреслена підприємством на перехідний короткостроковий період.

Обмеженість практичного застосування даної стратегії визначається доцільністю короткострокової орієнтації на неї. Якщо підприємство в довгостроковому періоді обирає як орієнтир таку стратегію, то при сильних позиціях лідера на ринку підприємство в підсумку змушене буде виживати.

Відповідно вважаємо, що ПрАТ «ВДЗ» доцільно обрати стратегію, орієнтовану на майбутнє із забезпеченням довгострокових конкурентних переваг.

На нашу думку, саме стратегія зростання може забезпечити розвиток та зростання підприємству на довгострокову перспективу.

Практична орієнтація підприємства на стратегію зростання дозволить активізувати інноваційну діяльність підприємства, оптимізувати витрати всіх видів ресурсів, підвищити прогресивність виробничо-технологічної бази, підвищивши її надійність та маневреність, тим самим наблизившись до європейських стандартів, формуючи позитивне враження про підприємство у споживачів та партнерів [63].

Відповідно побудуємо дерево цілей для ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Дерево цілей ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

У відповідності до проведеного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства основні напрямки для досягнення базової стратегії зростання – це підвищення ефективності виробничої діяльності

підприємства, максимізація обсягів збуту та прибутковості, а також інноваційний розвиток.

В розрізі базової стратегії зростання у напрямку підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства доцільно обрати стратегію інтенсифікації, яка передбачає нарощення обсягів виробництва та реалізації продукції засобами удосконалення або ж уніфікації продукції та виробничих процесів підприємства. Не упускаючи з уваги питання мінімізації витрат та підвищення гнучкості виробничих процесів, за сучасних умов господарювання все більшої значимості набувають завдання підвищення якості продукції (робіт, послуг, бізнес-процесів), так і мінімізації часу на виконання замовлень, виконання різного роду робіт, внутрішнього призначення в тому числі.

Варто зауважити, що сучасний теоретичний та практичний досвід вказує на необхідність обґрунтованого поєднання декількох взаємоузгоджених стратегій, що забезпечує синергетичний ефект в напрямку використання всіх ресурсів підприємства.

Відповідно вважаємо, що за вимогою сучасного ринку стратегію інтенсифікації виробництва доцільно поєднати із стратегією його інноваційного розвитку, що дозволить підприємству сформувати якісно новий виробничий потенціал, який базуватиметься на техніко-технологічному та організаційному розвитку підприємства.

### **3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та покращення результатів його діяльності**

#### **3.2.1 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства**

Враховуючи виявлені в ході дослідження проблеми та вузькі місця в діяльності ПрАТ «ВДЗ», а також орієнтуючись на обрану стратегію подальшого

функціонування та розвитку підприємства, розроблено комплекс рекомендацій, які дозволять, вирішивши існуючі проблеми, досягнути поставлених цілей та відповідних завдань.

Відповідно пропонуємо на досліджуваному підприємстві практично реалізувати комплекс таких заходів:

1. Інтенсифікація виробничих процесів на підприємстві, що передбачає введення в дію нової техніки та обладнання, а також прискорення досягнення нею високої продуктивності; впровадження прогресивних технологій; вдосконалення рівня організації виробничих процесів засобами впровадження наукової організації праці; вдосконалення управління виробництвом засобами сучасної комп'ютерної техніки; зниження трудо- та матеріаломісткості продукції тощо.

Термін впровадження такої пропозиції на досліджуваному підприємстві складе близько 1 року.

Відповідальними за розробку та практичну реалізацію даної пропозиції та відповідного комплексу заходів доречно призначити керівників планово-виробничого та планово-економічного відділів ПрАТ «ВДЗ».

В результаті впровадження такої комплексної пропозиції планується збільшення чистого доходу на 25%, собівартості реалізованої продукції - 10 %. Витрати, які необхідні для розробки та практичного впровадження даної пропозиції, становитимуть близько 3600 тис. грн (придбання прогресивного обладнання, формування фонду заохочення раціоналізаторства, впровадження системи наукової організації праці тощо).

2. Придбання та практичне впровадження модуля управління виробничою діяльністю системи управління підприємством «ІС-ПРО», яка дуже гарно себе зарекомендувала як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках програмного забезпечення.

Система розроблена вітчизняною компанією «Інтелект-сервіс». Основним завданням даної системи є ефективне управління підприємствами різних сфер діяльності, будь-яких форм власності.

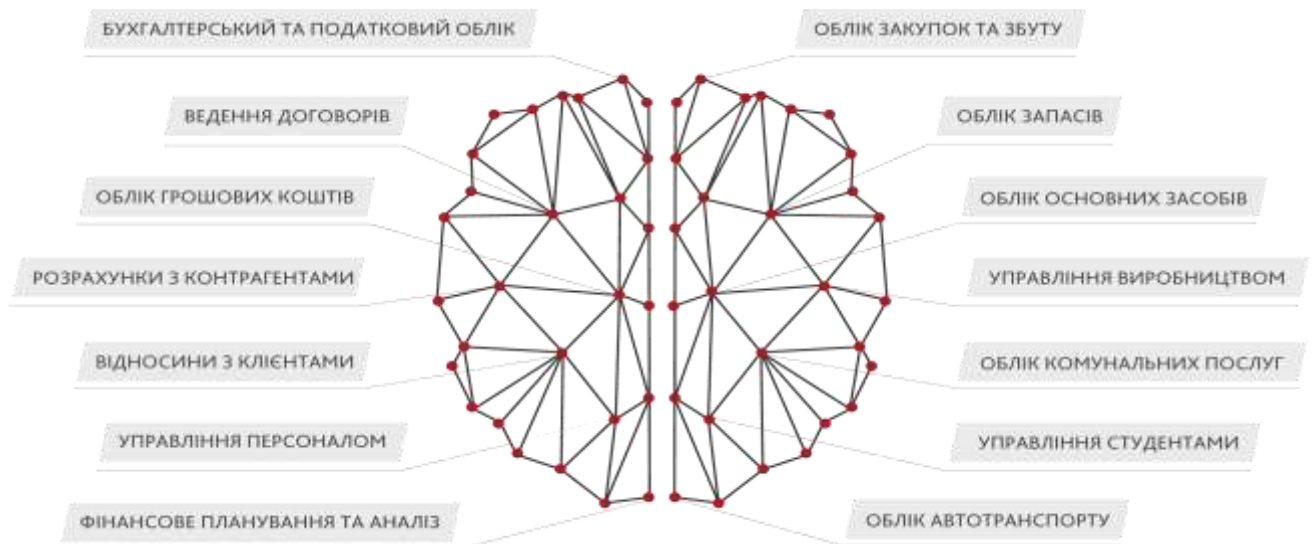


Рисунок 3.2 – Модулі системи управління підприємством [66]

«ІС-ПРО» підтримує стандарт MRP II, що є одним з найбільш поширених у світовій практиці методів управління виробництвом. Основна орієнтація принципів роботи даного стандарту – це оптимізація основних процесів на підприємстві засобами скорочення витрат та часу для виробництва продукції.

Крім того дана система призначена для управління логістикою і складськими ресурсами, ведення обліку взаємовідносин із контрагентами, управління персоналом і розрахунків оплати плати, керування експортно-імпортними операціями, бюджетування та фінансового аналізу по різних операціям, бухгалтерського та податкового обліку тощо.

Система «ІС-Про» дозволяє використовувати різні модулі, одним із яких є саме управління виробництвом, що дає можливість проводити підготовку, планування та вести облік виробництва підприємства. Зокрема дозволяє проводити підготовку різних виробничих процесів, планувати виробництво, розраховувати план виробництва, розраховувати потребу в виробничих потужностях, сировині та матеріалах, проводити облік виробництва, випуску сировини у виробничий процес, облік виробничого браку тощо.

За розрахунками витрати на придбання та практичне впровадження даної системи складе близько 15 тис грн. (вартість придбання, встановлення та налагодження; навчання фахівця, який працюватиме з даним програмним



забезпеченням). Термін практичної реалізації даної пропозиції – близько 1 місяця. Відповідальним за впровадження доцільно призначити начальника планово-економічного відділу, виконавцем практичних заходів щодо практичної організації та налаштування – системного адміністратора підприємства.

В результаті впровадження такої системи управління підприємством, виробництвом зокрема, прогнозується підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження науково-обґрунтованих підходів до організації виробничих процесів, зниження собівартості реалізованої продукції складе близько 2 % порівняно з 2018 роком.

3. Формування динамічної системи управління витратами підприємства, виробничими зокрема, яка за вимогою часу повинна швидко реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх чинників функціонування підприємства. Система управління витратами повинна бути комплексною при цьому забезпечувати вирішення завдань та цілей, які формуються на оперативному, поточному та стратегічному рівнях управління.

Значний вплив на ефективність виробничої системи підприємства має ефективне управління його виробничими витратами, що є необхідною умовою функціонування будь-якого конкурентоспроможного підприємства за сучасних умов господарювання.

При цьому пріоритетним завданням є оптимізація витрачання усіх видів виробничих ресурсів, оптимізація формування та використання виробничих потужностей підприємства, а також – потенціалу виробничого персоналу відповідно до внутрішніх можливостей та ринкових потреб. Такі заходи в свою чергу сприяють підвищенню ефективності виробничої діяльності підприємства.

В напрямку реалізації даної пропозиції доцільно зосередити також увагу на напрямку оптимізації матеріальних витрат як найбільшу складову частину в структурі виробничої собівартості продукції підприємства (66 % в 2018 році).

Управління витратами на сучасних підприємствах реалізується засобами управлінських функцій – прогнозування та планування, нормування та організації, мотивації виконання, обліку та аналізу, контролю та координації.

Виконання цих функцій являє собою відповідний цикл впливу, в ході якого управляюча підсистема здійснює вплив на підсистему управління.

Планування як базова функція системи управління витратами підприємства характеризується обґрунтуванням величини витрат в плановому періоді для виробництва та збуту продукції відповідної кількості та якості. При плануванні витрат доцільно визначити напрямки їх зниження, а також розрахувати очікувану величину витрат усіх видів ресурсів. Прогнозування повинно забезпечувати відносний рівень точності при оцінюванні величини витрат. Відповідно за результатами прогнозування «витрати – результати», що є вихідною базою, розраховують максимальну величину допустимих витрат в цілому по підприємству, за окремими стадіям життєвого циклу в перспективі. Це дозволяє вибрати найбільш оптимальний варіант структури загальних витрат, а відповідно і та максимального результату [58].

Термін практичної реалізації даної пропозиції на підприємстві складе близько 3-х місяців.

Як відповідальних за втілення даної рекомендації пропонуємо призначити керівників планово-виробничого та планово-економічного відділів ПрАТ «ВДЗ».

За попередніми прогнозами за результатами практичного втілення даної системи зниження собівартості реалізованої продукції складе 4 %. Витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 56 тис. грн (створення інформаційної бази, доплати до заробітної плати фахівця з управління витратами, встановлення програмного забезпечення, експлуатаційні витрати та ін.).

4. В структурі планово-економічного відділу підприємства доцільно ввести посаду фахівця з управлінського обліку, основними обов'язками якого буде збір та обробка, систематизація та вимірювання, аналіз та узагальнення, передача інформації для різних рівнів управління.

Практична реалізація такої пропозиції дозволить керівництву звести воедино всі інформаційні потоки на підприємстві, в підсумку – реальна картина стану справ на підприємстві, що дозволить приймати оперативні рішення, ґрунтуючись на достовірній інформації.

Саме цей фахівець безпосередньо працюватиме з модулем управління виробничою діяльністю системи «ІС-ПРО», співпрацюючи безпосередньо з фахівцями планово-виробничого відділу.

Витрати на втілення даної рекомендації орієнтовно складуть 270 тис. грн (організація робочого місця фахівця, підбір кандидата на посаду, створення бази даних по підприємству, придбання додаткових програмних продуктів, зокрема модуль системи «ІС-ПРО» - «Фінансове планування та аналіз», заробітна плата для фахівця новоствореної посади тощо).

Впровадженням даної пропозиції доцільно зайнятись фахівцям планово-економічного відділу та відділу кадрів. Відповідальний – начальник планово-економічного відділу. Термін практичної реалізації пропозиції – 3 місяці.

Прогнозується зниження витрат підприємства на 8 % (в тому числі і управлінських), зростання обсягів реалізації продукції на 10 %.

### 3.2.2 Макетування організаційної структури планово-економічного відділу підприємства

Проведемо макетування планово-економічного відділу підприємства, в структурі якого запропоновано ввести посаду фахівця з управлінського обліку.

Для вирішення цього завдання необхідно визначитись із видом інформаційних взаємозв'язків управлінського та бухгалтерського обліку, які функціонують в одному інформаційному полі на підприємстві.

На практиці можливі декілька підходів щодо організації взаємодії вищезазначених видів обліку:

1. Розуміння управлінського обліку як комплексну систему, що включає в себе бухгалтерський облік. Відповідно управлінський облік ґрунтуватиметься на первинних даних бухгалтерського обліку підприємства. Вважаємо такий підхід не досить доречним, оскільки управлінський облік є одним із видів бухгалтерського обліку, крім того такий підхід не дозволяє вчасно виявити неточності та помилки.

2. Паралельне ведення бухгалтерського та управлінського обліку на підприємстві, що забезпечує подвійне відображення одних і тих же даних. Такий підхід має вищу трудомісткість виконання порівняно з попереднім, однак таке дублювання значно підвищує точність, надійність та достовірність інформації.

3. Частина обліку може збігатись, тобто використовуватись дані бухгалтерського обліку, а частина – паралельно практично незалежно, дублюючи інформацію.

На нашу думку, найбільш оптимальним за трудовими витратами часу, а також досить надійним та оперативним для ведення буде третій підхід щодо організації управлінського обліку на підприємстві.

Достовірний та оперативний управлінський облік - це результат плідної співпраці різних працівників підприємства: фахівців з управлінського обліку - фінансистів, фахівців з інформаційних та виробничих технологій.

Основні функції фахівця з управлінського обліку в структурі планово-економічного відділу підприємства:

- інформаційна, що передбачає забезпечення системи менеджменту підприємства необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень;
- прогнозна (планування діяльності на досягнення стратегічних цілей підприємства);
- планування ресурсів (складання кошторисів і бюджетів на різних рівнях управління);
- організації (виокремлення центрів доходів та витрат, відповідальності, відповідний облік за ними);
- комунікації (підвищення ефективності процесів обміну інформацією на підприємстві);
- мотивації (відстежування внеску кожного працівника у загальний результат діяльності підприємства);
- контрольно-аналітична (контроль за виконанням завдань, досягнення планових показників, ефективністю прийнятих рішень тощо).

Змакетована організаційна структура планово-економічного відділу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» представлена на рис. 3.3.

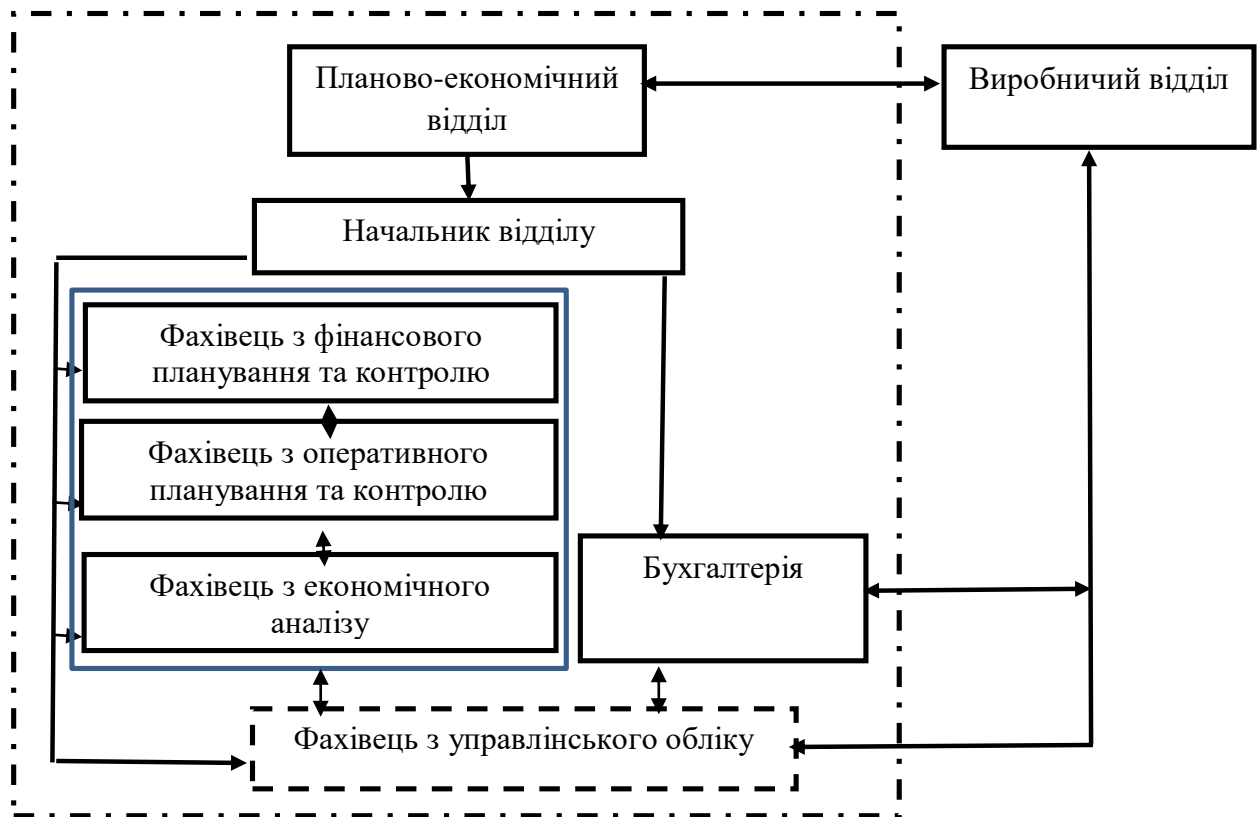


Рисунок 3.3 – Змакетована структура планово-економічного відділу ПрАТ «ВДЗ»

Управлінський облік ґрунтується на інформації як внутрішній, так зовнішній, аналізуючи різні як фінансові, так і нефінансові показники, забезпечуючи при цьому потреби не тільки системи управління, але виробничих та маркетингово-збутових підрозділів, інших функціональних структур бізнесу. Сучасний управлінський облік дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку, ефективно досягаючи як оперативних, так і стратегічних цілей підприємства.

Реорганізований планово-економічний відділ передбачає взаємодію таких фахівців (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Функції працівників змакетованого планово-економічного відділу

Посада	Виконувані функції	Напрямки оцінювання результатів роботи
Керівник відділу	Розробка стратегії, координація, контроль діяльності та досягнення відповідної стратегії	Підвищення ефективності господарювання підприємства, зростання його конкурентоспроможності
Фахівець з фінансового планування та контролю	Розробка та обґрунтування фінансових планів та прогнозів, балансу прибутків та витрат, відповідний контроль за виконанням, а також ощадливим витрачанням фінансових ресурсів підприємства	Досягнення мети, виконання планів, оптимізація витрачання ресурсів
Фахівець з оперативного планування та контролю	Планування обсягів виробництва, відповідного витрачання ресурсів, контроль за термінами виконання плану	Оптимізація використання всіх видів ресурсів підприємства
Фахівець з економічного аналізу	Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства за даними бухгалтерської, статистичної та оперативної звітності. Економічна робота, що спрямована на підвищення ефективності господарювання, виробництва зокрема, у співпраці з іншими відділами та службами підприємства	Виявлення недоліків з подальшим їх усуненням, виявлення невикористаних резервів, підвищення ефективності господарювання окремих відділів, підприємства в цілому
Бухгалтерія	Надання користувачам повної, достовірної та неупередженої інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства	Забезпечення належного ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства, враховуючи його специфіку діяльності
Фахівець з управлінського обліку	Оперативне забезпечення повною та достовірною інформацією системи менеджменту підприємства, здійснення контролю за виконанням рішень, аналізування зовнішніх факторів впливу, обґрунтування цін на продукцію	Підвищення ефективності комунікації на всіх рівнях управління, прийняття менеджерами обґрунтованих рішень за рахунок чого реалізуються поточні та довгострокові цілі підприємства, зростає його конкурентоспроможність на ринку

За умов швидкозмінюваного ринку формування ефективної системи управлінського обліку на сучасних вітчизняних підприємствах є об'єктивною необхідністю, що вказує на актуальність розробленої пропозиції.

### 3.2.3 Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій та економічного ефекту від їх впровадження

Проведемо розрахунок усіх витрат підприємства на розробку та впровадження запропонованих рекомендацій.

#### 1. Інтенсифікація виробничих процесів на підприємстві.

В ході реалізації такої рекомендації необхідно оновити виробничо-технологічну базу підприємства шляхом придбання прогресивного обладнання та виведення зі складу основних засобів підприємства недіючого устаткування; впровадження системи наукової організації праці на підприємстві та контроль за дотриманням її принципів; стимулювання інноваторства, винахідництва та раціоналізаторства серед виробничих працівників.

Більша частина витрат в ході практичного втілення даної пропозиції буде спрямована на оновлення виробничої бази і складатиме за прогнозами близько 3000 тис. грн.

Надбавки за виконання додаткових відповідальним Відповідальними за впровадження будуть керівники планово-економічного та планово-виробничого відділів підприємства, і відповідно отримуватимуть надбавки за виконання додаткових завдань в розмірі 1 200 грн /місяць.

Витрати на оплату праці відповідальних осіб та відповідні нарахування ЄСВ складуть:

$$2 \times 1200 \times 12 \times 1,22 = 35136 \text{ грн.}$$

Для активізації інноваційних процесів (інноваторства, раціоналізаторства, винахідництва) на підприємстві доцільно створити фонд стимулювання та інноваційного розвитку, початковий розмір якого доцільно встановити в розмірі 100 тис грн.

Практичне формування ефективної системи наукової організації праці та виробництва ПрАТ «Вінницький дослідний завод» необхідно делегувати фахівцю планово-виробничого відділу. Прогнозовано витрати на реалізацію такої пропозиції складуть близько 20 000 грн.

Для доставки, монтажу та налагоджування будуть залучені робітники підприємства. Відповідні розрахунки їх заробітної плати наведено нижче:

Заробітна плата для робітників визначається за формулою:

$$Z_{\text{обс}} = N \times C_1 \times K_{\text{сер}} \times \Phi_e \times \beta \text{ грн/рік}, \quad (3.1)$$

де  $N$  – число робітників, що обслуговують певний захід;

$C_1$  – погодинна тарифна ставка робітника 1-го розряду, грн./год.;

$K_{\text{сер}}$  – середній тарифний коефіцієнт робітників, що обслуговують певний захід;

$\Phi_e$  – ефективний фонд часу роботи робітника за рік, який приблизно дорівнює, годин;

$\beta$  – частка часу, який витрачає робітник на обслуговування даного заходу в загальному часі своєї роботи.

Погодинна тарифна ставка розраховується за формулою:

$$C_i = \frac{M_M \times K_{\text{мкс}} \times K_c}{T_p \times T_{\text{зм}}}, \quad (3.4)$$

де  $M_M$  – розмір мінімальної заробітної плати за місяць, грн./міс.;

$K_{\text{мкс}}$  – коефіцієнт міжкваліфікаційного співвідношення для встановлення тарифної ставки робітнику відповідного розряду;

$K_c$  – коефіцієнт співвідношень місячних тарифних ставок робітників 1-го розряду з нормальними умовами праці підприємств машинобудування до законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати;

$T_p$  – число робочих днів в місяці,  $T_p = 21 \dots 22$  дні;

$T_{\text{зм}}$  – тривалість зміни, годин.



Відповідно:

$$C_{\text{в}} = \frac{41730 \times 1,35 \times 1,5}{21 \times 8} = 50,3 \text{ грн.};$$

$$C_{\text{м}} = \frac{4173 \times 1,7 \times 1,5}{21 \times 8} = 63,34 \text{ грн.};$$

$$C_{\text{н}} = \frac{4173,0 \times 2,0 \times 1,8}{21 \times 8} = 89,52 \text{ грн.};$$

$$C_{\text{е}} = \frac{4173 \times 1,7 \times 1,5}{21 \times 8} = 63,34 \text{ грн.}$$

Витрати на заробітну плату робітникам будуть становити:

$$З_{\text{в}} = 50,3 \times 1,5 \times 1750 \times 0,08 = 10563 \text{ грн.};$$

$$З_{\text{м}} = 2 \times 63,34 \times 1,5 \times 1700 \times 0,12 = 38764,08 \text{ грн.};$$

$$З_{\text{е}} = 63,34 \times 1,5 \times 1710 \times 0,11 = 17871,38 \text{ грн.};$$

$$З_{\text{н}} = 2 \times 89,52 \times 1,8 \times 1700 \times 0,1 = 54786,24 \text{ грн.}$$

Відповідно сума заробітної плати робітників, які безпосередньо обслуговуватимуть практичну реалізацію даної пропозиції складе:

$$Z_{\text{заг}} = 10563 + 38762,08 + 17871,38 + 54786,24 = 121\,982,7 \text{ грн.}$$

Нарахування на загальну суму заробітної плати робітників складе:

$$H_{\text{зп}} = 121\,982,7 \times \frac{22}{100} = 26836,19 \text{ грн.}$$

Розрахуємо суму амортизаційних відрахувань за прямолінійним методом:

$$A_{\text{обл}} = \frac{1200000 \times 20}{100} = 24000 \text{ грн./рік}$$

$$A_{\text{орг.т}} = \frac{20000 \times 20}{100} = 4000 \text{ грн./рік}$$

$$B_{\text{е}} = 1,85 \cdot 135 \cdot 1710 \cdot 0,9 = 711075 \text{ (грн./рік)}$$

Інші витрати (витрати на відрядження, контрагентські витрати) складуть 5% від решти витрат.

Сума загальних витрат по рекомендації буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} B_{\text{заг}} &= (3000 + 35,136 + 100 + 20 + 121,983 + 26,836 + 4,0 + 24,0 + 71,1) \cdot 1,05 = \\ &= 3573,208 \text{ тис. грн./рік.} \end{aligned}$$

2. Проведемо розрахунок витрат на придбання та практичне впровадження модуля управління виробничою діяльністю системи управління підприємством «ІС-ПРО».

Вартість придбання програмного забезпечення та складе близько 8 тис. грн (вартість модуля «Управління виробничою діяльністю»). Вартість навчання працівника (фахівець планово-економічного відділу), який буде безпосередньо працювати з цим програмним забезпеченням складе близько 5 тис. грн.

Встановлювати та налагоджувати роботу програмного забезпечення «Системи ІС- ПРО» буде системний адміністратор. Ця задача займе близько 5 % від усього робочого часу за 1 місяць. Відповідно витрати на його оплату праці складуть:

$$З_о = \frac{12\,000}{21} \cdot 1,05 = 600 \text{ грн.}$$

Проведемо розрахунок додаткової заробітної плати на введення даної пропозиції щодо придбання та встановлення програмного забезпечення:

$$З_д = 0,12 \cdot 600 = 72 \text{ грн.}$$

Нарахування на заробітну відповідно складе:

$$Н_{зп} = 672 \cdot \frac{22}{100} = 147,84 \text{ грн.}$$

Амортизація комп'ютерної техніки, що використовувалась протягом розробки та практичного втілення:

$$А_{обл} = \frac{15000 \times 20}{100 \times 12} \times 0,05 = 12,5 \text{ грн./рік}$$

Інші витрати  $V_{ін}$  складуть близько:

$$V_{ін} = 2 \cdot 600 = 1\,200 \text{ грн.}$$

Сума усіх попередніх статей витрат відображає витрати на впровадження зробленої рекомендації:

$$V = 8000 + 5000 + 600 + 72 + 147,84 + 12,5 + 1200 = 15030 \text{ грн.}$$

3. Формування гнучкої системи управління витратами підприємства, виробничими зокрема.

Для практичного втілення такої пропозиції фахівцю з оперативного планування та контролю (планово-економічний відділ) необхідно відвідати відповідні навчальні семінари щодо формування та налагодження практичної роботи такої системи, а також щодо користування відповідним програмним забезпеченням.

Витрати на навчання та підвищення кваліфікації фахівця, а також на встановлення відповідного програмного забезпечення, створення відповідної бази даних за ринковими даними складуть близько 15 тис грн.

Відповідно одноразові витрати на розробку та впровадження даної рекомендації становитимуть близько 15 000 грн.

Розрахуємо витрати, які виникнуть на досліджуваному підприємстві при практичному впровадженні системи управління витратами підприємства.

За виконання додаткових обов'язків фахівцю планується доплата в розмірі 2000 грн / місяць. Відповідно витрати на доплати до заробітної плати за рік становитимуть:

$$2000 \cdot 12 = 24\,000 \text{ (грн./рік)}$$

Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) працівників відділу становитимуть:

$$24000 \cdot 0,22 = 5280 \text{ (грн./рік)}$$

Розрахуємо витрати на силову електроенергію, що споживатиметься комп'ютером за наступною формулою:

$$V_e = V \cdot P \cdot \Phi \cdot K_{\pi}, \text{ грн./рік}, \quad (3.5)$$

де  $V$  – вартість 1 кВт-год. електроенергії;  $V=2,13$  грн./кВт (для промислових підприємств 1 класу м. Вінниці, 2019 р.);

$P$  – установлена потужність виробу, кВт;

$\Phi$  – фактична кількість годин роботи обладнання за рік, годин;

$K_{\pi}$  – коефіцієнт використання потужності;  $K_{\pi} < 1$ .

$$V_e = 2,13 \cdot 0,45 \cdot 1920 \cdot 0,9 = 1656,29 \text{ (грн./рік)}$$

За даними підприємства амортизація основних засобів здійснюються за

прямолінійним методом, тому амортизаційні відрахування розрахуємо за формулою:

$$A = \frac{Ц \cdot H_a}{100}, \text{ грн./рік,} \quad (3.6)$$

де Ц – балансова вартість обладнання, грн.;

$H_a$  – річна норма амортизації, %.

Термін експлуатації комп'ютерів – 5 років.

У відповідності до цього:

$$A = \frac{15000 \cdot 20}{100} = 3000 \text{ (грн./рік)}$$

Також можуть бути і інші витрати, пов'язані з роботою фахівця, тому ми їх порахуємо як 20% від загальної суми усіх попередніх витрат:

$$I_B = (24000 + 5280 + 1656,29 + 3000) \cdot \frac{20}{100} = 6787,26 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, загальні річні витрати на експлуатацію відділу становитимуть:

$$E = 24000 + 5280 + 1656,29 + 3000 + 6787,26 = 40723,55 \text{ (грн./рік)}$$

Відповідно витрати на практичну реалізацію даного заходу за рік складуть близько 56 тис. грн.

4. Введення посади фахівця з управлінського обліку передбачає, що буде оголошено конкурс на заміщення вакантної посади.

Вимоги до претендента на посаду фахівця з управлінського обліку: стаж роботи на посаді фахівця відповідного напрямку не менше двох років, вища освіта у сфері управління або обліку, творче та креативне мислення, знання обліку, аналізу, статистики, вміння працювати з персональним комп'ютером та програмним забезпеченням тощо.

Початковий оклад планується в розмірі 12000 грн. з подальшим

нарахуванням премій.

Для організації додаткового робочого місця заплановано витрати в розмірі 30 000 грн (меблі, комп'ютер та оргтехніка), що є одноразовими витратами на втілення пропозиції.

Порахуємо додаткові витрати підприємства щодо практичного втілення розробленої пропозиції.

Витрати на заробітну плату (основна та додаткова) за рік становитимуть:

$$(12000 \cdot 12) \cdot 1,15 = 165600 \text{ (грн./рік)}$$

Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) працівників відділу становитимуть:

$$165600 \cdot 0,22 = 36432 \text{ (грн./рік)}$$

Розрахуємо витрати на силову електроенергію, що споживатиметься комп'ютером:

$$V_e = 2,13 \cdot 0,45 \cdot 1920 \cdot 0,9 = 1656,29 \text{ (грн./рік)}$$

Амортизація:

$$A = \frac{15000 \cdot 20}{100} = 3000 \text{ (грн./рік)}$$

Також можуть бути і інші витрати, пов'язані з роботою фахівця (наприклад, обслуговування офісної техніки чи комп'ютерів, збір інформації, її обробка), тому ми їх порахуємо як 15% від загальної суми усіх попередніх витрат:

$$I_B = (165600 + 36432 + 1656,29 + 3000) \cdot \frac{15}{100} = 31003,24 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, загальні річні витрати становитимуть:

$$E = 165600 + 36432 + 1656,29 + 3000 + 31003,24 = 237691,53 \text{ (грн./рік)}$$

Загальні витрати підприємства на впровадження рекомендації складуть:

$30000 + 237691,53 = 267691,53$  грн / рік., тобто за перший рік витрати складуть близько 270 тис. грн.

Оскільки прогнозується отримання ефекту від впровадження даної пропозиції протягом 3-х років, то необхідно врахувати витрати на утримання

додаткової посади протягом цього періоду, відповідно загальні витрати на втілення даної пропозиції складуть близько 1200 тис. грн./за три роки.

Для того, щоб розрахувати економічний ефект від розроблених рекомендацій, доцільно визначити результати діяльності до та після впровадження пропозиції.

Відповідно розрахуємо ефект від розробки та впровадження такої пропозиції як формування динамічної системи управління витратами ПрАТ «ВДЗ».

Врахуємо, що впровадження пропозиції дозволить за прогнозами зменшити собівартість на 4 %. Без впровадження заходів підприємство за прогнозами очікує зростання собівартості продукції на 4 %.

Розрахуємо величину податку на прибуток  $\Pi_{\text{п}}$ , що його буде сплачувати підприємство:

$$\Pi_{\text{п}} = \frac{(\text{ЧД} - \text{В}_0) \cdot \lambda}{100}, \quad (3.7)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році, грн.;

$\text{В}_0$  – витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції (або фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування), грн.;

$\lambda$  – ставка податку на прибуток, %. В 2019 році  $\lambda = 18$  %.

При розрахунках доцільно врахувати, що чистий дохід за прогнозами зросте на 10 % при впровадженні заходу, а без практичного втілення відповідних заходів – на 7 %.

$$\Pi_{\text{п до}} = \frac{(47620,35 - 31151,12) \cdot 18}{100} = 2964,461 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Pi_{\text{п після}} = \frac{(47620,35 - 29054,41) \cdot 18}{100} = 3341,87 \text{ (тис. грн.)}$$

Щорічні загальні витрати підприємства розраховуємо за формулою:

$$\text{В}_\text{т} = \text{В}_0 + \Pi_{\text{п}}, \quad (3.8)$$

де  $V_0$  – витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції (або фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування), грн.;

$\Pi_{\text{п}}$  – податок на прибуток, що його повинно сплатити підприємство в даному році, грн.

$$V_{\text{тдо}} = 31151,12 + 2964,461 = 34115,581 \text{ грн.}$$

$$V_{\text{тпісля}} = 29054,41 + 3341,87 = 32396,279 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо чистий прибуток  $\Pi_i$ , що його щорічно буде отримувати підприємство за наступною формулою:

$$\Pi_i = \text{ЧД} - V_{\text{т}}, \quad (3.9)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році, грн.;

$V_{\text{т}}$  – щорічні витрати підприємства, грн.

До впровадження рекомендацій чистий прибуток становитиме:

$$\Pi_{\text{ідо}} = 47620,35 - 34115,581 = 13504,768 \text{ тис. грн.}$$

Після впровадження рекомендацій чистий прибуток становитиме:

$$\Pi_{\text{іпісля}} = 47620,35 - 32396,279 = 15224,071 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект від впровадження запропонованої рекомендації складе:

$$E_{\text{еф}} = \Pi_{\text{ідо}} - \Pi_{\text{іпісля}} = 13504,768 - 15224,071 = -1719,303 \text{ тис. грн./рік.}$$

Розрахований економічний ефект свідчить про доцільність впровадження розробленої рекомендації.

Для визначення економічного ефекту після реалізації решта запропонованих рекомендацій на досліджуваному підприємстві зведемо розрахунки до табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок економічного ефекту від запропонованих рекомендацій

Рекомендація		Інтенсифікація виробничих процесів на підприємстві	Впровадження модуля управління виробничою діяльністю системи управління підприємством «ІС-ПРО»	Формування гнучкої системи управління витратами підприємства, виробничими зокрема	Введення посади фахівця з управлінського обліку
Чистий дохід, ЧД	до	47620,35 (зростає на 7 % без впровадження заходів)			
	після	55631,25 (зростає на 25 %)	48510,45 (зростає на 9 %)	47620,35 (зростає на 7 %)	48955,5 (зростає на 10 %)
Витрати на виробництво і реалізацію продукції, Во	до	31151,12 (зростає на 4 % без впровадження заходів)			
	після	32948,3 (зростає на 10 %)	30552,06 (зростає на 2%)	29054,41 (знизиться на 3%)	30552,06 (зростає на 2%)
Податок на прибуток, Пп	до	2964,461			
	після	4082,931	3232,510	3341,869	3312,619
Загальні витрати підприємства, Вт	до	34115,581	34115,581	34115,581	34115,581
	після	37031,231	33784,570	32396,279	33864,679
Чистий прибуток (Пі)	до	13504,769	13504,769	13504,769	13504,769
	після	18600,019	14725,8798	15224,071	15090,8208
Економічний ефект	Пі(до) -	5095,250	1221,111	1719,302	15586,052

Представлені в табл. 3.3 результати зроблених розрахунків вказують на те, що усі рекомендації матимуть економічний ефект. Найбільший за розміром економічний ефект планується отримати від інтенсифікації виробничих процесів на підприємстві ( 5095,250 тис. грн./ рік).

Складемо загальний план рекомендацій для досліджуваного підприємства (табл. 3.4).



Таблиця 3.4 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Найменування заходу, що пропонується	Відповідальні ті виконавці	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
Інтенсифікація виробничих процесів на підприємстві	Керівники планово-економічного та планово-виробничого відділів	1 рік	3573,208	5095,250	Зростання прогресивності виробничої бази, зростання продуктивності роботи, зниження собівартості продукції, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку
Впровадження модуля управління виробничою діяльністю системи управління підприємством «ІС-ПРО»	Керівник та фахівці планово-економічного відділу, системний адміністратор	1 місяць	15	1221,111	Оптимізація виробничих процесів на підприємстві, зниження витрат
Формування гнучкої системи управління витратами підприємства, виробничими зокрема	Керівник та фахівці планово-економічного відділу	3 місяці	56	1719,302	Зниження витрат підприємства, управлінських зокрема, оптимізація виробничих витрат, зростання гнучкості підприємства
Введення посади фахівця з управлінського обліку	Керівник планово-економічного відділу, фахівці відділу кадрів, технічні працівники	3 місяці	270	1586,052	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізація витрачання всіх видів ресурсів, оптимізація комунікаційних зв'язків
Підсумок			3914,208	9621,72	

Як бачимо крім економічного ефекту розроблені пропозиції дозволять підприємству досягнути також і інших важливих цілей.

З даних табл. 3.3 видно, що загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 9621,72 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 3914,208 тис. грн., що є позитивним результатом. Отже, практичне втілення розроблених рекомендацій досить вигідно для ПрАТ «ВДЗ».

Окрім проведених вище розрахунків доцільно поррахувати ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, що приносять ефект протягом 3-х років.

Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню вартість всіх економічних ефектів  $E_{\phi(\text{заг})}$ , які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій. Для цього користуються формулою [67]:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_1^T \frac{E_{\phi_i}}{(1+\alpha)^t}, \quad (3.10)$$

де  $E_{\phi_i}$  – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

$\alpha$  – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях. Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

$t$  – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендацій –  $D$ ;

- період окупності витрат –  $ПО$ .

Норма дохідності  $D$  витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [67]:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.11)$$

де  $E_{\phi(\text{заг})}$  – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$B$  – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $D \geq (0,2...0,33)$ .

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{B}{E_{фзаг}}. \quad (3.12)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $ПО \leq (3...5)$  років.

Середня ставка комерційних банків за кредитними операціями в 2019 році близько 25 %.

Розрахований ефект по рокам з урахуванням його зміни становитиме  $E_{ф1} = 9621,72$ ;  $E_{ф2} = 10583,888$ ;  $E_{ф3} = 10102,8$  тис. грн, визначаємо  $E_{фзаг}$  :

$$E_{фзаг} = \frac{9621,72}{(1+0,25)^1} + \frac{10583,888}{(1+0,25)^2} + \frac{10102,8}{(1+0,25)^3} = 19643,7 \text{ тис. грн./за три роки.}$$

Витрати підприємства протягом трьох років з моменту практичного втілення розроблених рекомендацій складуть близько 5400 тис грн., включаючи початкові капіталовкладення (3914,208 тис. грн), а також необхідні витрати протягом 3-х років для забезпечення практичного втілення розроблених рекомендацій (ще близько 1500 тис. грн).

Тоді  $D = \sqrt[3]{\frac{19643,7}{5400} + 1} - 1 = 0,6$ , що значно перевищує мінімально необхідний рівень показника.

$ПО = 5400 / 19643,7 = 0,3$ , що також задовольняє мінімальним умовам.

Отже розроблені рекомендації є економічно доцільними для впровадження на ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

### 3.3 Моделювання результатів діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Проведемо моделювання чистого прибутку ПрАТ «ВДЗ» для одного з основних видів продукції – установки теплообмінні, що в загальному обсязі випущеної продукції і займають 53,4 % загального обсягу виробленої продукції (77 шт – 54,1% обсягу реалізованої продукції) підприємством в 2018 році. В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ПрАТ «ВДЗ»:

- прогнозований обсяг продажу установок теплообмінних N за рік – 100 шт.;
- ціна реалізації одного виробу Ц (без врахування ПДВ) – 313 тис. грн.;
- прямі витрати на виробництво одного виробу – 203 тис. грн.;
- непрямі витрати на виробництво одного виробу – 88 тис. грн.;
- ставка податку на прибуток у 2019 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг продажу теплообмінних установок складе [67]:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 100 \cdot 313 = 31300 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1 = 203 + 88 = 291 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$\begin{aligned} (\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1) \cdot \text{N} &= 203 \cdot 100 + 88 \cdot 100 = 20300 + 8800 = \\ &= 291000 \text{ (тис. грн.)} \end{aligned}$$

З них прямі витрати складають 20300 тис. грн., а непрямі – 8800 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 31300 - 29100 = 2200 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 2200 \cdot \frac{18}{100} = 396 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 2200 - 396 = 1804 \text{ (тис. грн.)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ПрАТ “Вінницький дослідний завод” такі показники як [67]:

- обсяг продажу продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції;
- прямі та непрямі витрати на виробництво одиниці продукції.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні  $\pm 20\%$ .

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу продажу установок теплообмінних. Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього значення обсягу продажу:

$$N_H = 0,8 \cdot 100 = 80 \text{ штук загальний обсяг продажу, який складе:}$$

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot N_H = 313 \cdot 80 = 26480 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$\text{ПР} + \text{ОВ} = 203 \cdot 80 + 8800 = 16240 + 8800 = 25040 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 16240 тис. грн., а непрямі – 8800 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 26480 - 25040 = 1440 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 1440 \cdot \frac{18}{100} = 259,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 1440 - 259,2 = 1180,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Для верхнього значення обсягу продажу  $N_B = 1,2 \cdot 100 = 1230$  штук, отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot N_B = 313 \cdot 120 = 37560 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$\text{ПР} + \text{ОВ} = 203 \cdot 120 + 8800 = 24360 + 8800 = 33160 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 24360 тис. грн., а непрямі – 8800 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 37560 - 33160 = 4400 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 4400 \cdot \frac{18}{100} = 792 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 4400 - 792 = 3608 \text{ (грн.)}$$

Можна зробити певний висновок: при зміні обсягу реалізації теплообмінних установок (в межах  $\pm 20\%$ ) чистий прибуток ПрАТ “ВДЗ” коливатиметься в межах від 1180,8 до 3608 тис. грн. (при базовому рівні 1804 тис. грн.). Відповідно на рис. 3.4 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів теплообмінних установок.

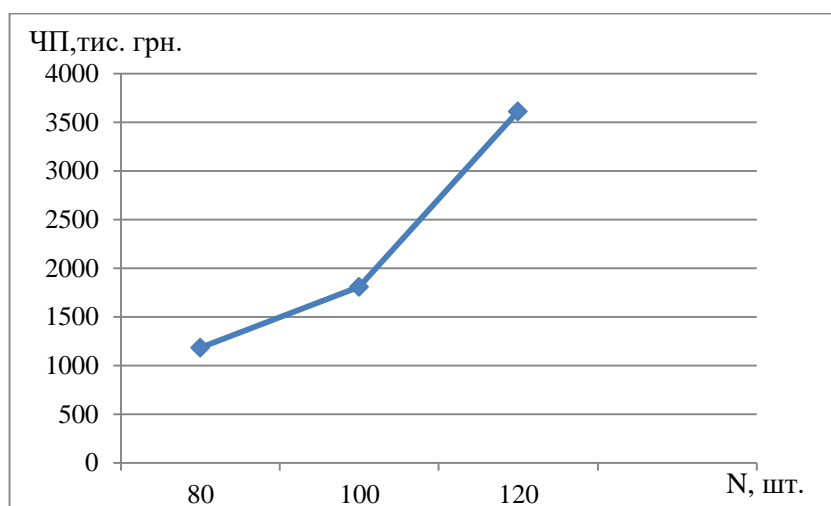


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “ВДЗ” залежно від зміни обсягу продажу

На наступному кроці моделювання доцільно визначити чутливість

чутливість чистого прибутку досліджуваного прибутку залежно від зміни ціни продукції. Відповідно нами проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни реалізації теплообмінних установок.

Для нижнього значення ціни реалізації теплообмінних установок  $C_H = 250$  тис. грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = C_H \cdot N = 250 \cdot 100 = 25000 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$\text{ПО} = 25000 - (20300 + 8800) = -4100$  (тис. грн.) , тобто при такій ціні підприємство буде мати збитки.

Для верхнього значення ціни реалізації теплообмінних установок  $C_B = 376$  тис. грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = C_B \cdot N = 376 \cdot 100 = 37600 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 37600 - (20300 + 8800) = 8500 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 8500 \cdot \frac{18}{100} = 1530 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 8500 - 1530 = 6870 \text{ (тис. грн.)}$$

Відповідно чистий прибуток підприємства буде коливатись в межах від збитків в розмірі 4100 тис. грн. до прибутку в розмірі 6870 тис. грн. (при базовому рівні 1804 тис. грн.). На рис. 3.5 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції (теплообмінних установок).

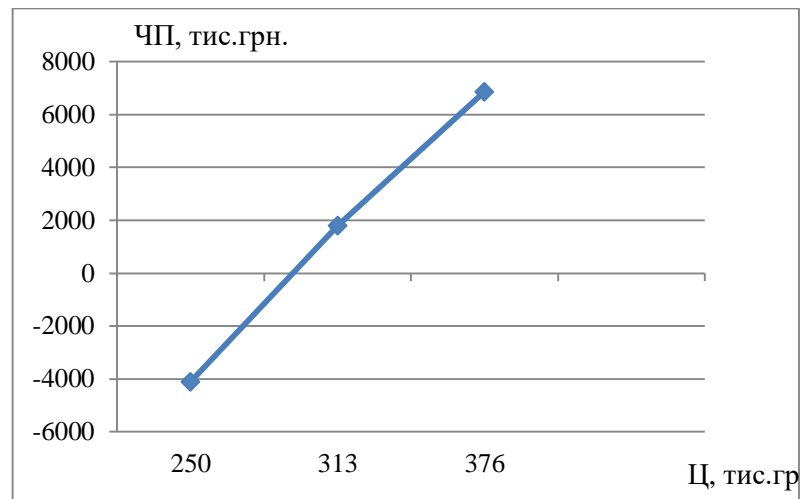


Рисунок 3.5 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “ВДЗ” залежно від зміни ціни на одиницю продукції

Наступним кроком є визначення чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво продукції. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для крайніх значень зміни прямих витрат.

Для нижнього значення рівня прямих витрат  $ПР_{н} = 203 \cdot 0,8 = 162,4$  тис. грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 313 \cdot 100 = 31300 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу продукції складе:

$$ПР_{н} + ОВ = 162,4 \cdot 100 + 8800 = 16240 + 8800 = 25040 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 16240 тис. грн., а непрямі – 8800 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 31300 - 25040 = 6260 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 6260 \cdot \frac{18}{100} = 1126,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 6260 - 1126,8 = 5133,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Для верхнього значення рівня прямих витрат  $ПР_{в} = 243,6$  тис. грн.



загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=313 \cdot 100=31300 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР_{\text{н}}+ОВ=243,6 \cdot 100+8800 =24360+8800=33160 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 24360 тис. грн., а непрямі – 8800 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=31300-33160=-1860 \text{ (тис. грн.)}$$

В результаті проведених розрахунків ми прийшли до висновків, що при зміні прямих витрат на виробництво одиниці теплообмінних установок в межах  $\pm 20\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 5133,2 тис. грн. до збитків в розмірі 1860 тис. грн. (при базовому рівні 1804 тис. грн.). Моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “ВДЗ” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.6.

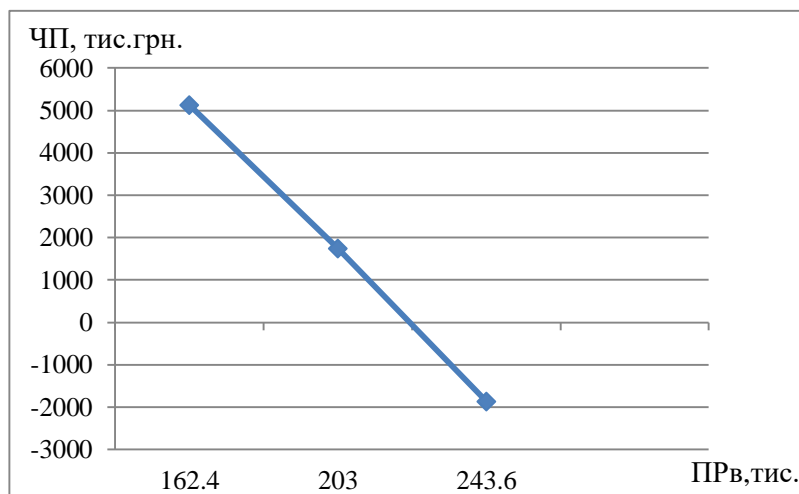


Рисунок 3.6 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “ВДЗ” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво теплообмінних установок. Розрахуємо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення рівня непрямих витрат  $OB_H = 88 \cdot 0,8 = 70,4$  тис. грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 313 \cdot 100 = 31300 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР + OB_H = 20300 + 100 \cdot 70,4 = 20300 + 7040 = 27340 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 20300 тис. грн., а непрямі – 7040 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 31300 - 27340 = 3960 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 3960 \cdot \frac{18}{100} = 712,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 3960 - 712,8 = 3247,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Для верхнього значення рівня непрямих витрат  $OB_B 105,6$  тис. грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 313 \cdot 100 = 31300 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР + OB_B = 20300 + 100 \cdot 105,6 = 20300 + 10560 = 30860 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 20300 тис. грн., а непрямі – 10560 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 31300 - 30860 = 440 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 440 \cdot \frac{18}{100} = 79,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 440 - 79,2 = 360,8 \text{ (грн.)}$$

Отже, можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат на виробництво одиниці товару (теплообмінної установки) в межах

$\pm 20\%$  величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 3247,2 тис. грн. до 360,8 тис. грн. (при базовому рівні 1804 тис. грн.). Моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «ВДЗ» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.7.

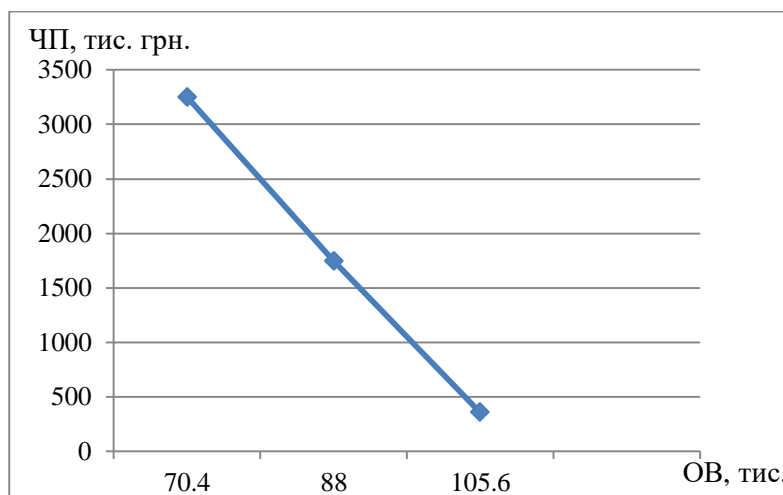


Рисунок 3.7 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «ВДЗ» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці продукції

### Висновки до третього розділу

В проектному розділі магістерської кваліфікаційної роботи у відповідності до поставлених задач було проаналізовано існуючу місію ПрАТ «ВДЗ», проведено SWOT-аналіз підприємства.

За результатами дослідження виявлено, що вагомими загрозами за сучасних умов господарювання для підприємства можуть стати високий рівень інфляційних процесів в країні, зростання частки неплатоспроможних покупців, постійне зростання цін на метал, що є основною сировиною підприємства; недосконалість податкової бази тощо.

З іншого боку досить перспективними можливостями для досліджуваного підприємства є зростання потенційного попиту за кордоном на устаткування для спиртової галузі.

Відповідно до визначених завдань в роботі також було праведно аналіз довгострокових, середньострокових та короткострокових цілей ПрАТ «ВДЗ».

Визначено, що на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» як базова стратегія використовується стратегія стабілізації (стратегія обмеженого зростання). За результатами проведеного дослідження прийшли до висновку, що за сучасних умов на досліджуваному підприємстві доцільно впровадити стратегію зростання. У відповідності до цього побудовано дерево цілей підприємства.

В якості виробничої стратегії для підприємства обґрунтовано орієнтацію та стратегію інтенсифікації виробничих процесів з орієнтацією на їх інноваційний розвиток.

За результатами проведеного дослідження розроблено комплекс заходів щодо вирішення виявлених проблем та досягнення визначених цілей ПрАТ «ВДЗ»:

1. Інтенсифікація виробничих процесів на підприємстві.
2. Впровадження модуля управління виробничою діяльністю системи управління підприємством «ІС-ПРО».
3. Формування гнучкої системи управління витратами підприємства, виробничими зокрема.
4. Введення посади фахівця з управлінського обліку.

У відповідності до поставлених завдань проведено макетування планово-економічного відділу підприємства.

Проведено розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій, а також – витрат, які необхідні для практичної реалізації розроблених пропозицій. Згідно із результатами розрахунків усі запропоновані рекомендації мають позитивний економічний ефект, найбільшим із яких планується ефект від проведення інтенсифікації виробничих процесів на підприємстві (5095,250 тис. грн./ рік). Варто зауважити, що усі рекомендації окрім позитивного економічного результату також впливають на покращення діяльності підприємства за іншими напрямками.

За розрахунками загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 9621,72 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 3914,208 тис. грн., що є позитивним результатом. Відповідно

практична реалізація розроблених рекомендацій є доцільною для досліджуваного підприємства. Це підтверджують і розраховані показники норми дохідності та періоду окупності.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході виконання магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано проблеми та перспективи ефективного управління виробничою діяльністю підприємства за сучасних умов.

Досліджено сутність, структуру та систему управління виробничою діяльністю підприємства. Розглянуто різні підходи до визначення функцій управління виробничою діяльністю підприємства тощо.

Проаналізовано підходи науковців до трактування поняття ефективності виробничої діяльності, які узагальнено за такими напрямками: витратний, цільовий, результативний. Обґрунтовано доцільність трактування поняття ефективності виробничої діяльності підприємства саме за змішаним підходом.

Розглянуто різні підходи науковців до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства, розроблено авторський підхід до оцінювання відповідної ефективності, який передбачає розрахунок обраних показників та відповідного агрегованого показника ефективності управління виробничою діяльністю підприємства.

В ході виконання аналітичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи було проведено аналіз стану та основних тенденцій машинобудування за сучасних умов. В розрізі завдань проведеного дослідження проаналізовано тенденції у галузі виробництва устаткування спеціального та загального призначення, саме на такому напрямку виробництва спеціалізується ПрАТ «Вінницький дослідний завод», що обрано як базу для дослідження.

Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» протягом 2016-2018 років. Відповідно проведений аналіз показав, що обсяг чистого доходу підприємства зростає, що є позитивною характеристикою діяльності підприємства і може свідчити про нарощування обсягів діяльності ПрАТ «ВДЗ». Водночас позитивні тенденції демонструє і показник собівартості реалізованої продукції: зростання в 2017 році

склало 57,87 %, проте за результатами 2018 року показник продемонстрував незначне зниження –12,19% порівняно з попередніми звітними роками. Варто зауважити, що чистий дохід підприємства зростає швидше, ніж собівартість реалізованої продукції, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства протягом періоду 2016-2018 років.

Проведений аналіз складу та структури майна підприємства показав, що динаміка вартості активів є досить неоднозначною: водночас спостерігається і приріст, і спад протягом досліджуваного періоду.

Результати розрахунків основних фінансових показників діяльності підприємства вказують на їх негативну тенденцію. Водночас попри таке зниження показників ПрАТ «ВДЗ» є досить платоспроможним, ліквідним та фінансово незалежним.

В розрізі теми дослідження було проаналізовано ефективність виробничої діяльності підприємства відповідно до розробленого підходу. Як показали проведені розрахунки, ефективність виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є високою, навіть не дивлячись на незначне зниження показника ефективності за результатами 2018 р. (на 12,5 %).

Як показує проведений аналіз зниження показника ефективності відбулось насамперед через зниження темпів продуктивності праці працівників основної діяльності в 2018 році порівняно з 2017 роком, а також перевищення показника темпу заробітної плати над темпом зростання продуктивності праці у звітному в 2018 році.

Проведено аналіз системи управління досліджуваного підприємства, що також вказує на її високу ефективність, про що свідчать відповідні розрахунки.

Проведено стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод». Визначено, що на ПрАТ «ВДЗ» використовується стратегія стабілізації (обмеженого зростання). Запропоновано розглянути та впровадити стратегію зростання. У відповідності до цього побудовано дерево цілей підприємства, а також обґрунтовано вибір виробничої стратегії підприємства.

В якості виробничої стратегії для підприємства обґрунтовано орієнтацію та стратегію інтенсифікації виробничих процесів з орієнтацією на їх інноваційний розвиток.

За результатами проведеного дослідження розроблено комплекс заходів щодо вирішення виявлених проблем та досягнення визначених цілей ПрАТ «ВДЗ»:

1. Іntenсифікація виробничих процесів на підприємстві.
2. Впровадження модуля управління виробничою діяльністю системи управління підприємством «ІС-ПРО».
3. Формування гнучкої системи управління витратами підприємства, виробничими зокрема.
4. Введення посади фахівця з управлінського обліку.

У відповідності до поставлених завдань проведено макетування планово-економічного відділу підприємства.

Проведено розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій, а також – витрат, які необхідні для практичної реалізації розроблених пропозицій. Згідно із результатами розрахунків усі запропоновані рекомендації мають позитивний економічний ефект, найбільшим із яких планується ефект від проведення інтенсифікації виробничих процесів на підприємстві (5095,250 тис. грн./ рік). Варто зауважити, що усі рекомендації окрім позитивного економічного результату також впливають на покращення діяльності підприємства за іншими напрямками.

За розрахунками загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 9621,72 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 3914,208 тис. грн., що є позитивним результатом. Відповідно практична реалізація розроблених рекомендацій є доцільною для досліджуваного підприємства. Це підтверджують і розраховані показники норми дохідності та періоду окупності.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боднарук І. Р. Економіка і організація виробництва : конспект лекцій / І. Р. Боднарук, Н. А. Даляк, Т. П. Кулик. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. – 240 с.
2. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. — Вид. 2-ге, виправл. і допов. — К.: Центр навч. л-ри, 2005. — 532 с.
3. Васильков В.Г. Організація виробництва : навч. посіб. / Васильков В.Г.— 3-тє вид. перероб та доп. – К. : Атіка, 2009. – 200 с.
4. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал, 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с. – ISBN 978-611-01-0005-2.
5. Горлачук В. В. Економіка підприємства : навч. посібник / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с. – ISBN 978-966-336-187-1.
6. Гречко А. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Гречко, Б. В. Балагир // Ефективна економіка. - 2016. - № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4780>.
7. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник для студентів вищих навчальних закладів / О. С. Іванілов. - 2-ге вид. - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 727 с.
8. Капінос Г. І. Операційний менеджмент [текст] : навч. посіб./ Г. І. Капінос, І. В. Бабій – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
9. Козловський В. О. Організація виробництва : навч. посібник / Козловський В. О. – Частина 1. Видання 2-е, доповн. і перероб. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – 154 с.

10. Козловський В. О. Організація виробництва : навч. посібник / Козловський В. О. – Частина 2. Видання 2-е, доповн. і перероб. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – 168 с.

11. Конспект лекцій з дисципліни «Виробничий менеджмент» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня з технічних спеціальностей / Укл. Кучер М.М. – Кам'янське: ДДТУ, 2018. – 128 с.

12. Організація виробництва : навч. посіб. / В.О. Оніщенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірцев, В.Я. Чевганова. - К.: Лібра, 2003. - 336 с.

13. Набава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства : навчальний посібник / М. І. Небава, О.О. Адлер, О.Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 113 с.

14. Хопчан М.І. Організація і планування виробництва : теорія і практика. Навч. посіб. / Хопчан М.І., Харів П.С., Бойчик І.М., Лотиш О.Я. – 4-те вид. перероб та доп. – Тернопіль : ТДТУ, 2010. – 350 с.

15. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Яркіна – Київ : Ліра-К, 2015. – 498 с.

16. Причепка І. В. Забезпечення ефективності виробничої діяльності підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Причепка І.В., Фомич Н.І. // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи-2019». - Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/view/8403/7012>

17. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: навч. посібник для вузів / Л.Г. Мельник, О.Л. Корінцева. – Суми : Університетська книга, 2004. – 416 с.

18. Момот О. І. Про сутність понять „ефективність” та „результативність” в економіці [Електронний ресурс] / О. І. Момот, А. О. Демченко// Економічний вісник Донбасу. - № 3 (33). - 2013. С 207-210. - Режим доступу : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123349/27-Demchenko.pdf?sequence=1>

19. Саблук П.Т. Основні напрями розвитку високоефективного агропромислового виробництва в Україні / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2002. – №7. – С.3.14.
20. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств / В. Г. Андрійчук. – 2. вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 624 с.
21. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд [Електронний ресурс] / Л. М. Шимановська-Діанич, Н. С. Педченко // SOCIO-ECONOMIC PROBLEMS OF THE MODERN PERIOD OF UKRAINE – 2019. – випуск 1. - Режим доступу : [///C:/Users/User/Downloads/sepspu\\_2019\\_1\\_15.pdf](http://C:/Users/User/Downloads/sepspu_2019_1_15.pdf)
22. Рыбин В.Н. Планирование эффективности и интенсификация производства в машиностроении / Рыбин В.Н. – Л.: Машиностроение, 1989. – 128 с.
23. Абалкин Л.И. Конечные народнохозяйственные результаты. Сущность, показатели, пути повышения / Абалкин Л.И. – 2-е изд. доп. и перераб. – М., 1982. – 236 с.
24. Основи економічної теорії / С.В. Мочерний, С.А. Єрохін, Л.О. Каніщенко та ін. – К.: Знання, 2000.
25. Падерин И.Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия / Падерин И.Д. // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – №1. – С. 89–95.
26. Івашків Т.С. Використання показника порівняльної економічної ефективності в умовах ринкової економіки / Івашків Т.С. // Наукові записки за матеріалами IV Міжн. конф. студентів та молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання”. Т. 1. – Донецьк, 2003. – С. 99-100.
27. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон ; [пер. с англ. (пер. с издания 1931 г.)]. – М. : Экономика, 1972. – 223 с.
28. Проблема эффективности в современной науке / Под ред. А.Д. Урсула. – Кишинев, 1985. – 256 с.

29. Рикардо Д. Сочинения. Т. 1. / Д. Рикардо. – М.: Соцэкгиз, 1955. – 360 с.
30. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задания и оптимальные решения / П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.
31. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / А.В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
32. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1/ Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
33. Кретьова А.Ю. Модель радіального профілю ефективності діяльності промислового підприємства / А.Ю. Кретьова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. - №3. – С. 157-162.
34. Жнякін Б.О. Економіка підприємства: навч. посібник для вузів / Б.О. Жнякін, В.В. Краснова – Донецьк: Альфа-прес, 2005. – 160с.
35. Дієсперов В.С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: [монографія] / В.С. Дієсперов. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2008. – 340 с.
36. Волинець В.Л. Економічна ефективність зернопродуктового виробництва в підприємствах АПК та шляхи її підвищення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.Л. Волинець. – К., 2013. – 23 с.
37. Морс К. Эффективные решения в экономике переходного периода: Аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики / К. Морс, Р. Страйк, А. С. Пузанов. – М. : Айрис-пресс, 2007. – 448 с.
38. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // Економічний простір : Зб. наук. праць. – 2008. – № 15. — С. 275—285.
39. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Третье издание : ISO 9000:2005. – [Действующий с 15.09.2005]. – Группа компаний „ИНТЕРСЕРТИФИКА”, 2005. - 41 с.
40. Does ISO 9000 // ISO Managements System. 2002. Juli – August. P. 3140.

41. Компанієць В.О. Розвиток і підвищення економічної ефективності виробництва зерна озимої пшениці в регіоні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК» / В.О. Компанієць. – Дніпропетровськ, 2005. – 24 с., С.6
42. Дідур Г.І. Ефективність виробництва та її визначення в ринкових умовах / Дідур Г.І. // Аграрний вісник Причорномор'я: зб. Наук. Праць Одеського державного аграрного університету. – 2007. – Вип. 37. – С. 91 – 94.
43. Дідур Г. І. Ефективність сільськогосподарської реалізації та її визначення в ринкових умовах / Дідур Г. І. // Аграрний вісник Причорномор'я: зб. Наук. Праць Одеського державного аграрного університету. – 2007. – Вип. 37. – С. 91–94.
44. Крілек Й. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва; пер. з чес.; наук. ред. М. М. Масенко / Крілек Й. – М. : «Економіка», 1981. – 122 с.
45. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підруч.; вид. 2- ге, перероб. та доп. / Покропивний С. Ф. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
46. Leibenstein, H. Allocative Efficiency and X-Efficiency // The American Economic Review, 56 (1966). – PP. 392.415.
47. Черевко Г. Людський аспект соціально-економічної ефективності / Г.Черевко, В.Лукаш // Економіка України. – 2008. - № 3. – С. 47-51.
48. Капінос Г. І. Операційний менеджмент [текст] : навч. посіб./ Г. І. Капінос, І. В. Бабій – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
49. Організація виробництва : навчальний посібник / В. О. Онищенко, О. В. Редкін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова.. - К.: "Лібра", 2003. - 336 с.
50. Курочкин А. С. Операционный менеджмент / Курочкин А. С. – К. : МАУП, 2000. - 144 с.
51. Гречко А. В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Гречко, А. С. Гречухін // Ефективна економіка. – 2016. - № 1.- Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4744>

52. Кудельський В. Е. Економічні засади виробництва сільськогосподарської продукції підприємствами аграрного сектора: монографія / за ред. К. Л. Ларіонової. – Кам'янець-Подільський, 2013. – С. 133–161.
53. Основы менеджмента : [учеб. для вузов] / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др. ; под ред. Д. Д. Вачугова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Высш. шк., 2005. – 376 с.
54. Ліпич Л. Деякі аспекти управління виробничою діяльністю підприємств / Л. Ліпич, І. Волинець // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 44–49. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_2_10).
55. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; [пер. с франц. ; науч. ред. и предисл. Е. А. Кочерина]. – М. : Журнал «Контроллинг», 1992.
56. Совицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Совицкая. – Минск: Экоперспектива, 2007. – 358 с.
57. Градобоев Е.В. Особенности оценки эффективности деятельности промышленных предприятий: автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. Наук : спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством”/ Е.В.Градобоев. – Иркутск, 2009. – 24 с.
58. Причепя І.В. Теоретичні засади управління активами підприємства / І.В. Причепя, Н. В. Кравець // Економічний простір. - №60. – 2012. – С.249-257.
59. Прядко В. В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методологія управління / В. В. Прядко. – К. : Наукова думка, 2003. – 282 с.
60. Harrington Edwin C., Jr. The Desirability Function / Harrington E.C. // Industrial Quality Control. – 1965. – April. – pp. 494 – 498.
61. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
62. ПрАТ «Вінницький дослідний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/>.

63. Вінницький дослідний завод [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.voz.com.ua/>.

64. Приватне акціонерне товариство Вінницький дослідний завод [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://00383780.pat.ua/>

65. Берднікова Т. М. Нові підходи до прийняття управлінських рішень в сучасному менеджменті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://stat-fm.at.ua/\\_ld/0/54.pdf](http://stat-fm.at.ua/_ld/0/54.pdf)

66. Система ІС-ПРО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ispro.ua/uk/page/is-pro-system\\_](https://ispro.ua/uk/page/is-pro-system_)

67. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» та «Виробнича діяльність» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 2-ге видання, переробл. і доп. – Вінниця : 2016. – 75 с.



**ДОДАТКИ**

## Додаток А

Вінницький національний технічний університет  
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
 Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
 Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ЕПВМ  
 к.е.н., професор  
 \_\_\_\_\_ Лесько О.Й.  
 “\_03\_” \_\_\_09\_\_\_2019 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**  
**НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**НА ТЕМУ:**

«Підвищення ефективності управління виробничою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»  
 08-41.МКР.254.10.000 ТЗ

Керівник \_\_\_\_\_  
 підпис

к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ  
 Причепя І.В.

"\_03\_" \_\_\_09\_\_\_ 2019 р.

Виконавець: студентка 2 курсу  
 магістратури групи МПОУ-18 м  
 спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Фомич Н.І.

підпис

"\_01\_" \_\_\_12\_\_\_ 2019 р.

### **1. Підстава для виконання роботи**

Підставою для виконання роботи є наказ № 254 по ВНТУ від «01» 10 2019 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 1 засідання кафедри ЕПВМ від «27» 08 2019 р.

### **2. Мета та призначення роботи**

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних засад підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства за сучасних умов господарювання.

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано низку задач:

- проаналізувати проблеми та перспективи здійснення ефективної виробничої діяльності підприємства за сучасних умов;
- дослідити сутність, структуру та систему управління виробничою діяльністю підприємства;
- розробити підхід до оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку вітчизняного машинобудування;
- проаналізувати фінансово-економічні показники господарювання досліджуваного підприємства;
- дослідити ефективність виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»;
- дослідити систему управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод»;
- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління виробничою діяльністю досліджуваного підприємства.

### **3. Вихідні дані для проведення роботи**

Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2016–2018 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

### **4. Методи дослідження та аналізу**

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

### **5. Етапи та терміни виконання**

1. Вибір напряму дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2019 р.

2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад ефективного управління виробничою діяльністю підприємства за сучасних умов: жовтень 2019 р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод», ефективності управління виробничою діяльністю та системи менеджменту підприємства: листопад 2019 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо вибору стратегії розвитку ПрАТ «Вінницький дослідний завод», підвищення ефективності управління та покращення результатів діяльності підприємства, складання загального плану рекомендацій: грудень 2019 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: листопад 2019 р.

### **6. Очікувані результати**

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства за сучасних умов.

### **7. Вимоги до розробленої документації:**

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» та «Виробнича діяльність» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 2-ге видання, переробл. і доп. – Вінниця : 2016. – 75 с.

### **8. Порядок приймання роботи**

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2019 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2019 р.

Початок розробки: 03.09.2019 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2019 р.

Розробив: \_\_\_\_\_ Фомич Н.І.

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Причепка І. В.

“ 01 ” \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 2019 року