

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

Лесько О.Й.

«16» 10 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Шинька Дмитро Сергійовича

1. **Тема роботи:** «Підвищення ефективності системи управління приватного акціонерного товариства «Вінницький завод "Маяк"». керівник роботи: Лесько Олександр Йосипович, к.е.н., професор каф. ЕПВМ затверджені наказом винишко навчального закладу від «18» вересня 2023 р. № 247.
2. **Строк подання студентом роботи:** до «01» грудня 2023 р.
3. **Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.
4. **Зміст розрахунково-аналітичної записки:** вступ, основні засади підвищення ефективності системи управління підприємством, сутність адаптивно-орієнтованої системи управління підприємства та місце інновацій в управлінні підприємством, механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління на засадах інновацій, економічна ефективність діяльності підприємства, розрахунок економічного ефекту та економічної ефективності запропонованих рекомендацій.
5. **Перелік графічного матеріалу:** Основні засади підвищення ефективності системи управління підприємством. Сутність адаптивно-орієнтованої системи управління підприємства та місце інновацій в управлінні підприємством. Методи оцінювання ефективності системи управління підприємством. Основні підходи до механізму формування адаптивно-орієнтованої системи управління на засадах інновацій. Принципи формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами. Етапи розробки та впровадження адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством. Основні структурні елементи процесу інновацій. Основні складові системи оцінювання ефективності управління підприємством та їх характеристики. Кореляційно-регресійна модель оцінювання ефективності управління для промислових підприємств. Основні показники економічної діяльності підприємства. Складові моделі ефективності адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством. Організаційна

структура управління. Матриця SWOT-аналізу. Механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновацій. План рекомендацій з підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Запропонована організаційна структура. Комерційний ефект. Моделювання чутливості прибутку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

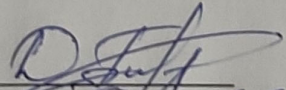
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання Прийняв
Розділ 1	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ	16.10.23	
Розділ 3	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

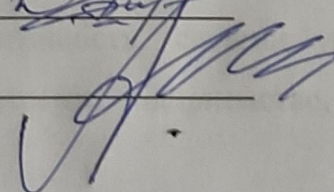
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1 Теоретичні основи підвищення ефективності системи управління підприємства	вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз економічної діяльності та системи менеджменту на ПрАТ «Маяк»	жовтень	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент



Півненко Д.С.

Керівник роботи



Лесько О. Й.

АНОТАЦІЯ

УДК 658:005.3

Півненко Д.С. Підвищення ефективності системи управління приватного акціонерного товариства «Вінницький завод "Маяк"».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця: ВНТУ, 2023. 92 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 40 назв; рис. : 19; табл. : 13.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи удосконалення системи управління підприємства на засадах інновінгу, проаналізовано сутність адаптивно-орієнтованої системи управління підприємства, досліджено базові засади підвищення ефективності системи управління підприємством, наведено методичні підходи щодо оцінювання ефективності системи управління на засадах інновінгу.

Досліджено економічну діяльність підприємства ПрАТ «Вінницький завод "Маяк"», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства та досліджено ефективність системи управління підприємством в цілому і, зокрема, в розрізі адаптивно-орієнтованої системи управління.

Розроблено рекомендації з удосконалення системи управління ПрАТ «Вінницький завод "Маяк"» на засадах інновінгу.

Ключові слова: ефективність, системи управління, інновінг, інновації, адаптивно-орієнтованої системи, підприємство, менеджмент, удосконалення, моделювання тощо.

ABSTRACT

Pivnenko D.S. Increasing the efficiency of the management system of the enterprise of the private joint-stock company «Vinnytskyy zavod "Mayak"».

Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 92p.

In Ukrainian Bibliography: 40 titles; Fig. : 19; table : 13.

In the master's qualification work the theoretical foundations of improving the enterprise management system on the basis of innovation, analyzes the essence of an adaptively oriented enterprise management system, investigates the basic principles of improving the efficiency of the enterprise management system, and provides methodological approaches for evaluating the effectiveness of the management system on the basis of innovation.

The economic activity of PJSC «Vinnytskyy zavod "Mayak"» was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and the effectiveness of the enterprise's management system as a whole and, in particular, in the context of an adaptive management system, was studied.

Recommendations for improving the management system of PJSC «Vinnytskyy zavod "Mayak"» based on innovation have been developed.

Keywords: efficiency, management systems, innovating, innovations, adaptive-oriented systems, enterprise, management, improvement, modeling, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Основні засади підвищення ефективності системи управління промисловим підприємством	7
1.2 Сутність адаптивно-орієнтованої системи управління підприємства та місце інновінгу в управлінні підприємством.....	15
1.3 Методи оцінювання ефективності системи управління підприємством.....	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПрАТ «МАЯК»	
2.1 Аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».....	36
2.2 Аналіз ефективності системи управління підприємством.....	46
2.3 Аналіз структури управління на ПрАТ «Маяк».....	50
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
3.1 Обґрунтування вибору стратегія формування системи управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємства.....	58
3.2 Основні підходи до механізму формування адаптивно-орієнтованої системи управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» на засадах інновінгу та макетування нової оргструктури	61
3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства.....	66
Висновок до розділу 3.....	70
Висновки.....	72
Список використаних джерел	75

Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	79
Додаток Б. Технічне завдання	80
Додаток В. Баланс ПрАТ «Маяк» за 2019-2020 р.р.....	81
Додаток Г. Річний звіт про фінансові результати за 2019-2020 р.р.....	85
Додаток Д. Баланс ПрАТ «Маяк» за 2020-2021 р.р	87
Додаток Е. Річний звіт про фінансові результати за 2020-2021 р.р.....	91
<u>Додаток Ж. Ілюстративний матеріал</u>	

ВСТУП

Сучасна епоха глобалізації, нестабільності та прогресивних технологій породжує нові виклики для інтенсифікації діяльності підприємств через впровадження адаптаційних механізмів. Бізнес-моделі цих підприємств повинні постійно коригуватися з урахуванням вимог внутрішнього і зовнішнього середовища, використовуючи активно-адаптивні стратегії розвитку. Сучасні стратегічно-орієнтовані платформи моделювання управління підприємствами вимагають формулювання принципів їх інноваційно-організаційної культури як основи для активізації інноваційних процесів.

Ключові фактори успіху бізнесу визначаються створенням системи ефективного управління, що передбачає постійний інноваційний процес на системній основі, моніторинг впливу цифрових тенденцій і розробку нових технологій. Інструменти адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновацій дозволяють отримати максимальний ефект від взаємодії між системи управління та високоякісними нововведеннями, створюючи синергетичний ефект.

Серед наукових праць, у яких досліджена дана тема, зокрема аналіз ефективності системи управління промисловими підприємствами та напрями її підвищення, треба відмітити внесок таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як Ареф'єва О., Побережна З., Верба В., Саломатіна Л., Лизньова А., Прохорова В., Вербицький І., Юхман Я., Борщ В., Кузьмін О. та багато інших.

Отже, підвищення ефективності системи управління підприємством на засадах інновіngu вимагає комплексного дослідження управлінських та інноваційних процесів на підприємстві і є доцільним як з теоретичної, так і з практичної позицій.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо підвищення ефективності системи управління підприємством шляхом формування механізму адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством на засадах інновіngu

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні основи управління підприємством.
2. Провести фінансово-економічних аналіз діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» з метою визначення його фінансового стану.
3. Виконати аналіз ефективності системи управління підприємством на підприємстві ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» використовуючи модель ефективності адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством
4. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління підприємства.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями підвищення ефективності системи управління підприємства на засадах інновінгу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо підвищення ефективності системи управління підприємства на засадах інновінгу.

Новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було запропоновано механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством на засадах інновінгу, який, на відміну від існуючих, базується на стратегічно-емпіричній їх орієнтації з використанням неоднорідних за складом ідей і методів, структурованих у багаторівневі ієрархічні системи взаємозв'язків.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – таблицний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності економічної діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу,

методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «ВЗ «Маяк»», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями для підвищення ефективності системи управління підприємства на засадах інновінгу.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на ЛІІ Науково-технічну конференцію підрозділів Вінницького національного технічного університету НТКП ВНТУ [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 40 джерел та 7 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 92-х сторінках (основний – на 74 сторінках), в 13 таблицях та на 19 рисунках.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні засади підвищення ефективності системи управління промисловим підприємством

Сучасний стан ринкових відносин вимагає придатних для цих процесів систем управління в усіх галузях, секторах і сферах економіки. Це питання особливо актуальне на рівні підприємства. Підприємства, як об'єкти товарно-валютних відносин, мають широку економічну самостійність і несуть відповідальність за результати своєї виробничо-господарської діяльності, повинні сформулювати таку систему управління, яка дозволить їм мати високу ефективність діяльності, конкурентоспроможність і стійке становище на ринку. Ефективність бізнесу багато в чому залежить від ефективності управління. У сучасних умовах одним із пріоритетних напрямів розвитку системи управління змінами є розробка обґрунтованих теоретико-методологічних положень ефективного управління (особливо на рівні підприємства).

Підвищення ефективності управління є головною умовою покращення кінцевих результатів. Забезпечення високої ефективності системи управління значною мірою залежить від об'єктивності та достовірності її оцінки. Обґрунтована оцінка вносить певність, розкриває реальні тенденції та дає змогу визначити, виміряти й оцінити основні чинники, що впливають на ефективність управління, а через це й на результати бізнесу. Тому серед проблем, які потребують вирішення в практиці сучасної господарської діяльності, особливо слід виділити проблему вдосконалення оцінки ефективності систем управління підприємством, при цьому необхідно визначити її сутнісні характеристики, властивості та характеристики, ідентифіковані. На особливу увагу заслуговують ступінь взаємозв'язку та фактично використані механізми.

Значний вплив на діяльність підприємства має стан зовнішнього середовища. При цьому відповідність вимогам корпоративного управління є одним із найважливіших критеріїв оцінки ефективності її діяльності. При цьому, чим сильніший вплив зовнішнього середовища, тим більше уваги менеджери всіх рівнів повинні приділяти вивченню процесів, що відбуваються в організаційному середовищі.

Основним засобом адаптації підприємств до невизначених і швидко мінливих умов зовнішнього середовища є створення ефективної системи управління та оснащення її відповідним набором методів, засобів і стилів для забезпечення формування та реалізації оптимального вибору для розвитку суб'єктів підприємства. [1], 4]. На основі дослідження з наукової позиції проаналізовано сутність поняття «система управління», запропонованого економістами. Авторське визначення цього поняття подано в таблиці. 1.1[4].

Таблиця 1.4 Аналіз сутності терміну «система управління»

Автор	Сутність терміну
Вікіпедія [5]	систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення цим об'єктом певної мети. Об'єктом системи керування можуть бути як технічні об'єкти так і люди. Об'єкт системи керування може складатися з інших об'єктів, які можуть мати постійну структуру взаємозв'язків.
Побережна З.М. [6]	це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації
Верба В.А. [7]	системою управління можна називати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати
Бібліотека економіста [8]	Бібліотека економіста це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.
Юхман Я. В. [4].	упорядкована сукупність створення потужної визначення цілеспрямованої єдності системоутворюючих елементів за рахунок реалізації функцій управління для ефективного функціонування і досягнення тактичних та стратегічних цілей

Питання ефективності управління підприємством є невід'ємною частиною управлінської економіки, яка включає розгляд: потенціалу управління, тобто сукупності всіх ресурсів, якими володіє та користується система управління; Витрати на управління, виходячи зі змісту, організації, технології та навантаження на виконання відповідних функцій управління; Визначення; Характер управління працею; Ефективність управління, тобто ефективність поведінки людей, реалізації інтересів, досягнення певних цілей у процесі організації діяльності [9].

У процесі управління необхідно використовувати людські, матеріальні, інформаційні, фінансові та інші ресурси, а від кваліфікації та мети використання цих ресурсів залежить досягнення того чи іншого результату. Під ефективністю управління розуміється ефективність системи і процесу управління як взаємодії між керованою системою і системою управління, тобто комплексний результат взаємодії елементів управління. У більш спрощеному варіанті це визначення можна сформулювати так: ефективність управління – це порівняння витрачених ресурсів з отриманими результатами.

При оцінці ефективності системи управління бізнесом найскладнішим є визначення її результатів. За результати господарювання часто помилково приймають деякі виробничо-економічні результати: темпи зростання продуктивності праці, якості, темпів роботи та інше, що не можна вважати безперечним. Управлінська праця відображається в цих показниках не безпосередньо, а опосередковано у вигляді відповідних впливів на тих, хто безпосередньо займається виробничою працею. При цьому такі дії керівників здійснюються у формі наказів і розпоряджень, які в багатьох випадках проходять через декілька рівнів управління у напрямку зверху вниз. Таким чином до роботи керівників вищого рівня додається праця керівників нижчого рівня, тобто кінцеві результати управління та його ефективність досягаються за рахунок суми управлінської праці.

Визначення ефективності управління має ґрунтуватися на визнанні пріоритету якісних показників над кількісними показниками ефективності

господарської діяльності. Відповідні критерії оцінки ефективності показані на рисунку 2. 1.1[10].



Рис. 1.1 Базові критерії оцінювання ефективності управління

На поданому рис. 1.1 досліджуються такі цілі ефективності управління: фінансово-економічні - визначення прибутків (збитків), прибутковості та ліквідності; виробництво і технологія - випуск продукції, мінімум часу, якість продукції та послуг.

Існує багато видів управлінської ефективності. Розглянемо основні з них:

- За типом впливу – цілі, стратегії і тактики, плани, прогнози, плани, концепції, стимули і стимули, ресурси і потенціал;
- За змістом ефекту - економіка, суспільство, інновації, організація, екологія;
- За ступенем впливу - національна економіка, регіон, галузь, зовнішньоекономічна;
- За формою ефективності - діяльність менеджерів, інститути управління, процеси управління, системи управління, управлінські інновації;
- За типом системи управління – маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова [11].

Розглянемо основні фактори, що впливають на ефективність управління підприємством. За тривалістю впливу вони поділяється на чинники тривалої дії (рівень технології виробництва, методи управління тощо) і фактори короткочасної дії (прогули, зупинки роботи, порушення трудової дисципліни

тощо). За характером впливу він поділяється на інтенсивні фактори та екстенсивні фактори.

Перші мають забезпечити підвищення ефективності управління шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів, поліпшення організації праці та умов роботи керівників, навчання керівників.

Інші передбачають залучення додаткових ресурсів - збільшення чисельності менеджерів без зміни якості, розширення технічної оснащеності роботи менеджерів.

За змістом розрізняють:

- Наука і техніка (рівень механізації та автоматизації праці) Організація (розумна структура управління, штатний розпис, трудова дисципліна та ін.);
- Економічні (система матеріального стимулювання і матеріальної відповідальності);
- Соціальна психологія (мотивація праці, міжособистісні стосунки) тощо.

За формою впливу його можна розділити на такі види:

- Прямі фактори (кваліфікація персоналу, стан обладнання)
- Непрямі (психологічний клімат, групова динаміка).

Перша група безпосередньо впливає на ефективність управлінської праці, а друга — опосередковано. Кожен із перерахованих факторів може впливати на систему управління окремо або в поєднанні з іншими факторами. Комбінацією позитивних дій вони можуть забезпечити значне підвищення ефективності управління, а негативними – знизити ефективність управління. Роль менеджера полягає в систематичному впливі на конкретні фактори.

Підвищення ефективності має бути метою постійної управлінської діяльності на всіх рівнях організації. Тому ефективність управління бізнесом є одним із основних показників удосконалення управління, який визначається шляхом порівняння результатів управління та ресурсів, витрачених на досягнення їх результатів.

Загальну ефективність можна виразити як комбінацію зовнішніх і внутрішніх компонентів. Останній поділ базується на функціональних

відмінностях загальної системи управління підприємством. При цьому зовнішні складові реалізуються через маркетингову діяльність, а внутрішні – через системи управління виробництвом. Специфічними напрямками реалізації зовнішніх складових ефективності корпоративного менеджменту в сучасних умовах є організація рекламних компаній, формування збутової політики, формування корпоративних підприємницьких стилів та інші форми маркетингової діяльності. 1.2 [10-12].



Рис. 1.2. Критерії оцінювання ефективності на підприємствах [10]

Виходячи з рис. 1.2 ефективність управління підприємством можна представити у єдності та взаємодії таких складових [10]:

— Досягнення загального економічного ефекту. Її виміри полягають у традиційному співвідношенні адміністративних витрат (управлінські агенції, інформаційні технології, використання зовнішньої екологічної інфраструктури – консалтинг, посередництво, юридичні послуги тощо) та ефективності підприємницької діяльності;

— Досягнення ринкових ефектів. Вимірюється ринковою часткою продукту та підприємливістю, динамікою компанії в конкурентному середовищі;

— Досягнення інноваційних результатів. Природним виміром цього ефекту є можливість постійно оновлювати продукт і керувати змінами.

Взаємодія цих проявів ефективності управління дає комплексний ефект і стає комплексним показником макровпливу системи управління та її адаптивності до змін макроекономічного середовища.

Вивчення ефективності менеджменту є досить складним процесом, оскільки в ньому беруть участь різноманітні чинники та передумови, які сукупно впливають на управлінську діяльність [10, 12].

Як зазначалося вище, оцінка ефективності управління є досить складною, тому існує багато стандартів і методів оцінки, що враховують різні фактори, що впливають на ефективність. Згідно з визначенням ефективності управління, ефективність управління - це порівняння витрачених ресурсів і отриманих результатів, які можна оцінити шляхом порівняння отриманого прибутку і витрат на управління.

Але це спрощена оцінка ефективності управління і не завжди коректна, оскільки [13, 14]:

- 1) Результатом господарювання не завжди є прибуток;
- 2) Такі оцінки дають прямі та непрямі результати, які приховують роль керівництва в їхніх досягненнях; прибуток часто виглядає як непрямий результат;
- 3) Результати господарювання можуть бути не тільки економічними, а й соціальними та соціально-економічними;
- 4) Витрати на управління не завжди можна чітко визначити [10].

Щоб уникнути неточних результатів оцінки, ефективність управління часто розглядають з двох аспектів: вузька ефективність і широка ефективність. Проте вузькі показники ефективності управління не можуть прямо відобразити його ефективність. Широка ефективність управління визначається шляхом порівняння витрат на управління із загальними показниками підприємства в цілому [15].

Для встановлення ефективності управління підприємством вкрай важливо правильно визначити склад витрат на управління. До складу цих витрат входять: основна заробітна плата та додаткова заробітна плата за нарахованими

витратами апарату управління підприємства та його підрозділів; основні засоби в управлінні (будівлі та приміщення, технічні засоби управління (комп'ютери, засоби зв'язку, оргтехніка та побутове обладнання)) Амортизація; різні витрати енергії на освітлення, опалення та вентиляцію приміщень управління; витрати на різні допоміжні матеріали (канцелярське приладдя, папір тощо); витрати на поточне утримання адміністративних приміщень (офісів) тощо. На основі перерахованих елементів визначте структуру адміністративних витрат та їх динаміку [16].

Важливими показниками оцінки ефективності господарювання є прибуток і рентабельність. Вони найбільш повно відображають кінцеві результати діяльності підприємства, а відтак і ефективність управління. При цьому слід усунути вплив факторів, не пов'язаних з діяльністю господарської одиниці. При оцінці ефективності управління необхідно комплексно застосовувати всю систему узагальнених і приватних показників.

Ефективність управлінської діяльності підприємства щодо суб'єктів управління може характеризуватися кількісними показниками (економічні ефекти) та якісними показниками (соціальні ефекти) [17]. Особливо важливі соціально корисні (якісні) показники управління:

- ✓ підвищення науково-технічного рівня управління;
- ✓ ступінь інтеграції процесів управління;
- ✓ професійний розвиток менеджерів;
- ✓ підвищення ефективності прийняття рішень;
- ✓ формування організаційної культури;
- ✓ керованість системи;
- ✓ задоволення від роботи;
- ✓ заслужити громадську довіру;
- ✓ посилити соціальну відповідальність організації;
- ✓ екологічні наслідки.

Тобто ефективність цих показників можна охарактеризувати полегшенням і поліпшенням умов праці, поліпшенням психологічного стану колективу,

налагодженням нормальних стосунків між керівниками і виконавцями і т. д. Звести ці показники до одного значення практично неможливо. Цінність цієї ефективності безперечна [15, 18].

Якщо за результатами раціоналізації управління вдасться вивести зазначені вище показники на високий рівень, то в організації системи управління відбудуться позитивні зміни та досягнуто економічних результатів. Удосконалення організаційного менеджменту та впровадження комп'ютерних інформаційних технологій вимагають певних капіталовкладень, що також потребує оцінки менеджменту цих проектів.

Завдяки аналізу категорій ефективності, факторів, що визначають категорії ефективності, змісту та результатів управлінської праці, можна зробити висновок, що достатнім змістом і формою результативності є сукупність показників, які можуть слугувати мірою ефективності, залежно від стандарт. Мета організації та умови, в яких вона функціонує [15, 17].

Кожному варіанту системи управління відповідає певне значення критерію ефективності, і завдання менеджменту полягає в тому, щоб знайти такий варіант управління, при якому відповідний критерій приймає найбільш сприятливе значення.

1.2 Сутність адаптивно-орієнтованої системи управління підприємства та місце інновінгу в управлінні підприємством

В сучасних ринкових умовах загострення конкуренції, активний розвиток науково-технічного прогресу, дефіцит виробничих ресурсів висунули перед вітчизняними підприємствами нові вимоги переходу до інтенсифікації та формування системи управління, орієнтованої на адаптацію. Інноваційні шляхи розвитку, впровадження нових технологій управління, підвищення ефективності роботи, вирішення тактичних завдань і досягнення стратегічних цілей.

Нова реальність показує, що існують проблеми у виборі найкращого чи універсального методу оцінки систем управління підприємством. Це набуває сенсу, оскільки в умовах невизначеності дуже важко формувати та реалізовувати раціональні управлінські рішення, тому необхідно враховувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища та розробляти адаптивні заходи для виходу з кризи.

З метою активного розвитку виробництва вітчизняних підприємств необхідно вживати масштабних заходів щодо вдосконалення їх діяльності шляхом використання інноваційного інструментарію.

Актуальною проблемою більшості вітчизняних промислових підприємств є їх слабка адаптованість до динамічних факторів зовнішнього середовища, що пов'язано не лише з об'єктивною макрореальністю, а й із застарілою організаційною системою управління та формалізмом прийняття управлінських рішень. Без відповідної реорганізації цих систем неможливо буде гнучко та адаптивно управляти промисловими підприємствами в умовах мінливого ринку. Необхідно також враховувати недостатню розробленість методологій адаптації до проблем управління та відсутність надійних інструментів довгострокового розвитку підприємств в умовах постійно мінливих зовнішніх середовищ.

Сучасний реалістичний етап розвитку формується під впливом економічних законів, що призводять до посилення ступеня конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Відповідно, для ефективної діяльності управління вітчизняними підприємствами необхідно сформувати та реалізувати заходи, спрямовані на підвищення рівня конкуренції шляхом функціонування адаптивно орієнтованих систем управління. Потужні інноваційні рішення для управління.

Доцільність адаптивних систем менеджменту в досягненні організаційних цілей і розв'язанні завдань, що постають перед вітчизняними підприємствами, спрямована на координацію змін, тобто керівництво повинно володіти необхідними інноваційними знаннями, уміннями та навичками для формування управлінських рішень, які дозволяють підприємствам гнучко реагувати на

різноманітність. сучасна реальність

Кваліфіковані рішення допоможуть підприємствам активно розвиватися за допомогою нових і вдосконалених систем управління, створюючи умови для ефективної роботи компанії в майбутньому.

Наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених дають змогу проаналізувати стан існуючих систем управління, які розраховані на аналіз лише внутрішніх проблем управління або врахування зовнішніх впливів. На етапі становлення сучасної парадигми управління стратегічний розвиток вітчизняних підприємств став більш зручним. Для цього необхідно сформувані цілеспрямовану адаптивну структуру управління для залучення висококваліфікованих управлінських талантів. Однак загальні методи оцінки ефективності менеджменту неоднакові. Існуючої системи управління фактично не існує. Сучасні адаптивно-орієнтовані системи управління бізнесом, орієнтовані на адаптивність, досягнуть успіху, якщо вони мають постійний процес удосконалення та орієнтовані на відповідність управління постійним умовам суспільства та за допомогою розвитку механізму.

Сталий розвиток підприємств приймає модель управління та враховує основні принципи її впровадження (рис. 1.3) [4, 11].

Виділення основних принципів реалізації моделі адаптивної системи управління підприємством дасть можливість спростити механізми вирішення проблеми вибору та використання предметних сфер управлінської діяльності.

Тенденція сучасних підприємств до використання моделей систем менеджменту, орієнтованих на адаптивність, повинна враховувати чинники розвитку, зумовлені специфікою нової концепції менеджменту, змістом якої є підвищення цінності підприємства шляхом підвищення вартості підприємства. оперативність в управлінні своєю діяльністю.

Обмеженість використання існуючих моделей управління на практиці зумовлена багатьма об'єктивними чи суб'єктивними причинами, однорідністю їх змісту та використанням схожих інструментів та іншими причинами.

Тому необхідно узагальнити існуючі типи моделей управління

підприємством, уточнити їх загальну характеристику, виділити зміст моделей і на цій основі виділити ключові принципи їх реалізації в адаптивно-орієнтованих системах управління.

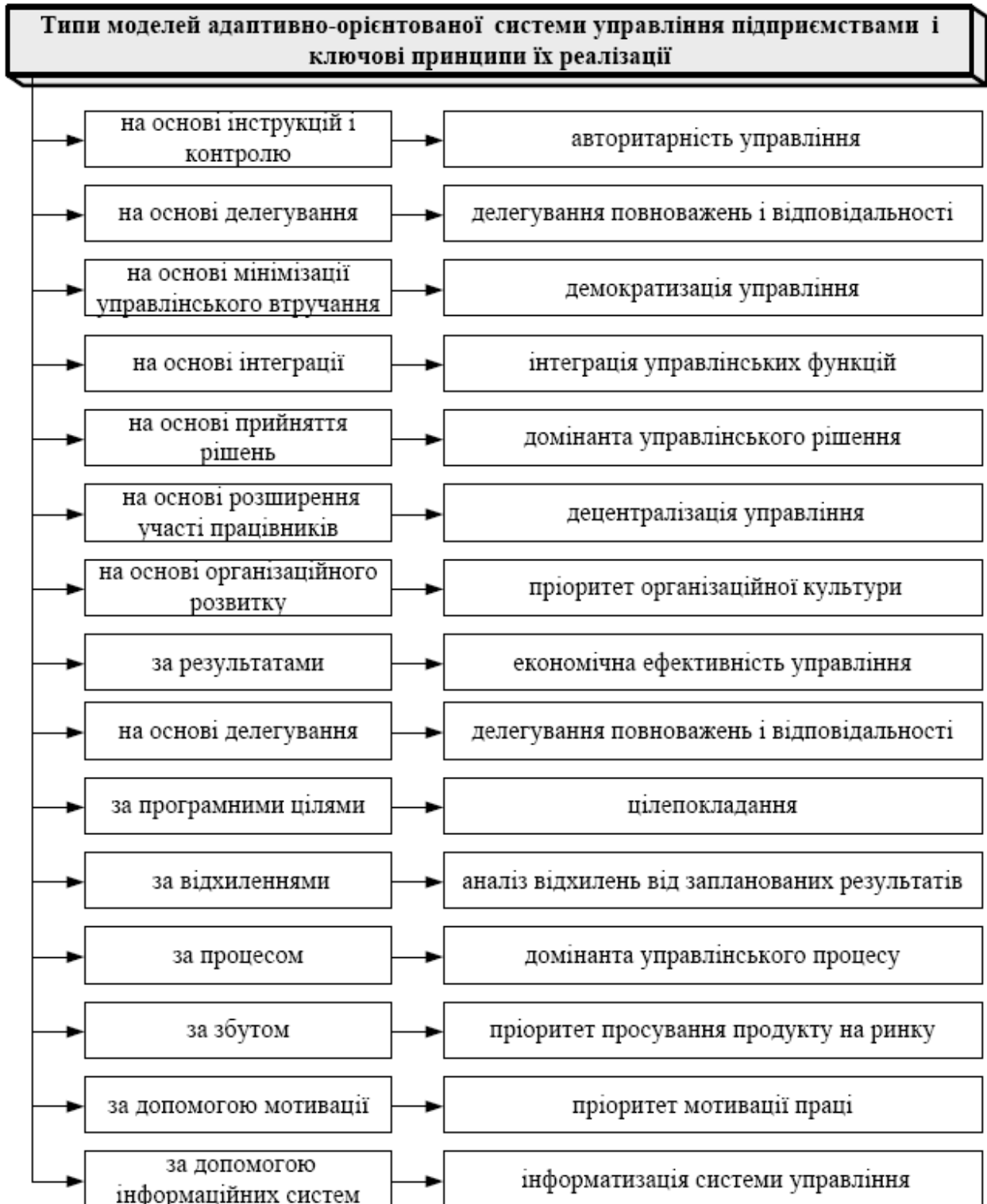


Рис. 1.3 Типи моделей адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами і ключові принципи їх реалізації [4, 14]

Оцінка ефективності системи управління підприємством є найважливішим напрямом у забезпеченні потенційних резервів виробничого процесу, забезпечить можливості покращення результатів діяльності підприємства, є основою для формування основних заходів підвищення його ефективності та має визначати характер та конкретні зміни в діяльності підприємства. основний зміст.

У цьому контексті орієнтований на адаптивність підхід до управління системами має бути систематичним, а не хаотичним. Тому при формуванні системи управління підприємством, орієнтованої на адаптивність, необхідно керуватися наступними принципами, наведеними на рисунку 1.4 [4-6].



Рис. 1.4. Принципи формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами

Ефективність системи управління, орієнтованої на адаптивність, забезпечується функціями в процесі управління, їх складом і взаємодією, тому процес управління слід розглядати структурно змістовно (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Базові функції адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством

Функція адаптивно-орієнтованої системи управління підприємствами полягає в підвищенні ефективності підприємства шляхом надання актуальної інформації для прийняття оптимальних рішень, а також в можливості швидко реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

Це допомагає збільшити конкурентоспроможність, оптимізувати ресурси та підвищити результативність діяльності підприємства.

У сучасній неспокійній ситуації та жорсткій конкуренції зможуть перемогти ті промислові підприємства, які долають стереотипи, культивують

нові цивілізаційні цінності та створюють альтернативне майбутнє на основі нових реалій (економічних, екологічних, моральних ідеалів, концептуальних змін тощо).

Важливим елементом систем управління підприємством є формування комплексних стратегій та ефективних управлінських рішень для уникнення негативних впливів динамічного середовища та невизначеності.

Ефективним шляхом вирішення цієї проблеми є формування та впровадження адаптивної організаційної структури корпоративного управління. Створення цієї структури дозволяє знизити негативний вплив різних форм невизначеності на основі своєчасного реагування на різні невизначені зміни на різних етапах діяльності підприємства в поєднанні з результатами планування та прогнозування.

Етапи розробки та впровадження адаптивної системи управління підприємством наведено на рисунку 1. 1.6 [4, 11].

Необхідно злагоджено трансформувати існуючу практику управління вітчизняними підприємствами та сформулювати наукові рекомендації щодо підвищення ефективності їх діяльності, оскільки склалися умови, що призвели до розриву партнерських стосунків, зміни практики ведення бізнесу, а також як результат, економічний крах більшості підприємств.

Більшість вітчизняних промислових підприємств мають не тільки відсталі методи виробництва, а й відсталі методи господарювання. Все це потребує створення адаптивної системи управління підприємством, щоб вітчизняні підприємства могли активно розвиватися.

Тому для створення ефективної системи управління в сучасних умовах господарювання необхідно врахувати вимоги невизначеності, сформулювати адаптивний механізм, зменшити ризиковий вплив кризових явищ, створити можливості для розвитку вітчизняних промислових підприємств.

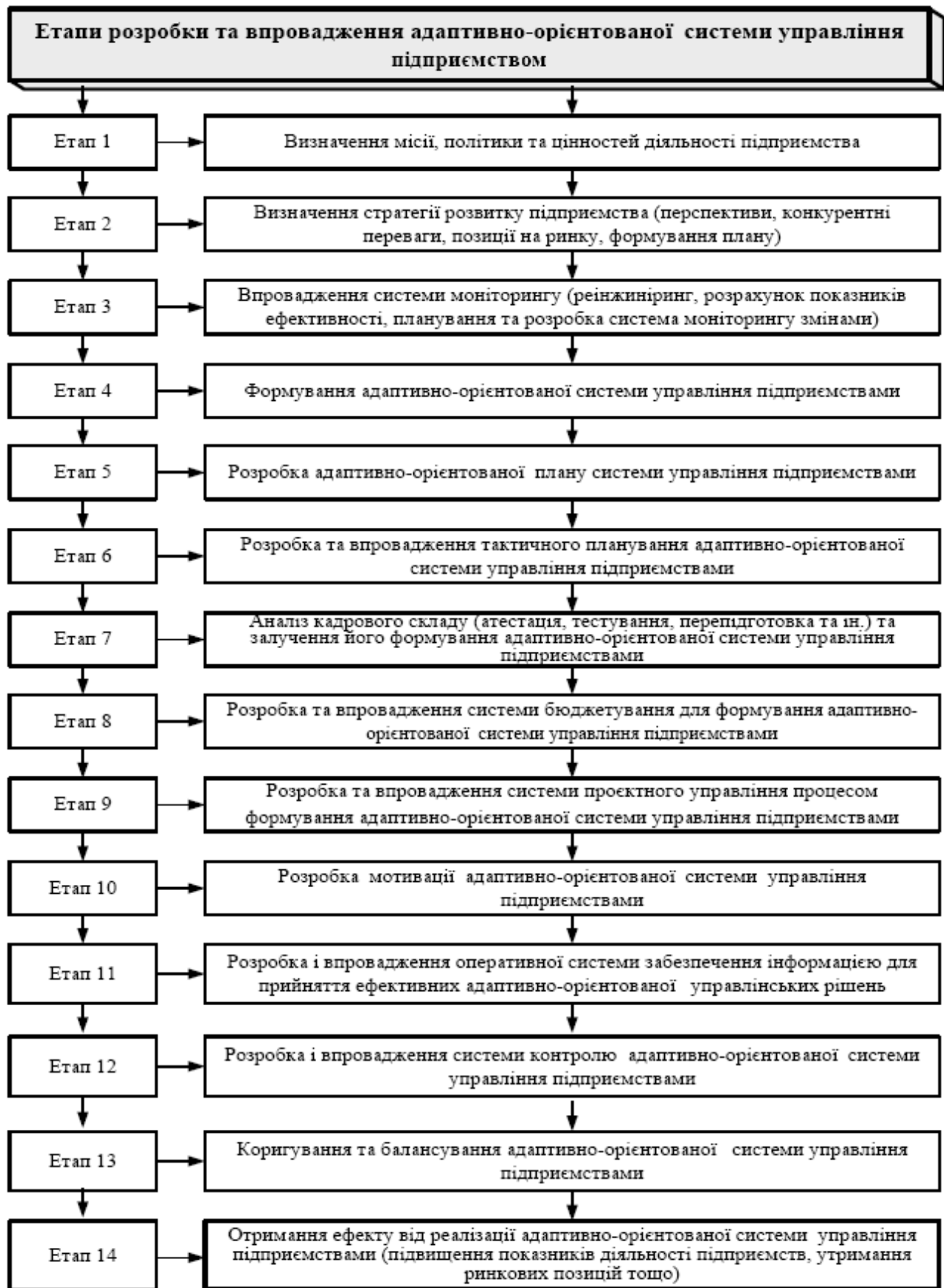


Рис. 1.6. Етапи розробки та впровадження адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством

Зростання динамічності та мінливості зовнішнього середовища призвело до домінування інтуїтивних управлінських рішень, а методи та механізми управління не можуть гарантувати ефективність діяльності та економічну стійкість підприємства. Таким чином, у міру зростання нестабільних факторів необхідно створити адаптовану систему управління підприємством, яка дозволить вітчизняним підприємствам активно розвиватися.

Нова реальність формується під впливом економічних законів, що призводить до посилення ступеня конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Відповідно, для ефективного функціонування управління вітчизняними підприємствами необхідно формувати та впроваджувати інноваційний менеджмент, який вдосконалюватиметься через функціонування адаптивних систем управління.

Стратегічною політикою розвитку промислових підприємств є прискорення інтеграції з міжнародним співтовариством, перетворення на високотехнологічне виробництво та подвоєння темпів зростання ВВП, що стало актуальним питанням у формуванні та реалізації нової промислової політики. Нові виклики вимагають широкого використання досягнень прикладної науки, накопичених на рубежі XXI століття, досвіду вітчизняних і зарубіжних систем управління підприємствами, застосування інноваційних технологій для забезпечення підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств [11, 20-24].

Суспільство вступає в новий етап соціально-економічного розвитку, який характеризується переходом від примітивного технологічного розвитку до інноваційно-прогресивного. У цьому векторному напрямку особливо актуальним є ґрунтовне вдосконалення адаптивної системи управління промисловими підприємствами, оскільки існує багато проблем, які впливають на розвиток промислових підприємств, а саме:

- відсутність системних законодавчих, нормативних, технічних, організаційних та інших документів, які є основою для розвитку промислових підприємств;

- поступова втрата координації на національному рівні в напрямку науки, технологій і виробництва знань у розвитку промислових підприємств;
- ефективність управління промисловими підприємствами є низькою і необхідно вдосконалювати систему підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання та поширення інновацій.

Інноваційна адаптивна система управління промисловим підприємством надасть можливість забезпечити стабільну роботу промислових підприємств, розширити ринки збуту, вийти на нові ринки шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Розробити нові концепції адаптивних систем управління промисловими підприємствами на основі інновацій та сформувати загальний підхід до ефективного прийняття управлінських рішень на основі інновацій та передових технологій, спрямованих на фундаментальне покращення можливостей розвитку промислових підприємств. Світові ринки, раціональна оцінка ринкових структур і можливості розвитку на всіх рівнях виробничого процесу.

Управлінські інновації промислових підприємств є однією з основних конкурентних переваг промислових підприємств для досягнення сталого розвитку. Він формується під впливом прискореної зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Споживчий ринок продовжує вимагати «інноваційних продуктів», які тісно пов'язані з уподобаннями споживачів, які також постійно змінюються. Це змушує керівників промислових підприємств адаптуватися до цих вимог і приймати креативні та інноваційні управлінські рішення.

Адаптивна система управління промисловими підприємствами орієнтована на інновації, орієнтуючись на активний розвиток науково-технічного прогресу, впровадження результатів науково-технічного прогресу в корпоративну діяльність для підвищення ефективності виробництва та отримання корпоративних переваг.

Основним завданням управління інноваційною діяльністю промислових підприємств є формування адаптованих до реальних умов стратегій розвитку та ефективних заходів впровадження.

Сутність інноваційно-управлінської системи промислових підприємств полягає у формулюванні конкретних заходів на основі результатів дослідницького процесу або висновків для ефективного впливу на розвиток підприємства.

Інноваційний процес формується під впливом активної творчої інноваційної діяльності (відкриттів, креативного мислення, раціоналізації тощо), що забезпечує матеріальне та моральне ефективне зростання, що прискорює ефективні процеси, спрямовані на задоволення потреб ринку.

Організаційні форми інноваційного процесу систем управління промисловими підприємствами різноманітні (рис. 1.7) [4, 12].



Рис. 1.7 . Основні структурні елементи процесу інновації

Структурно-декомпозиційний аналіз поняття адаптивно-орієнтована система менеджменту підприємства на засадах інновації наведено на рис. 1.8.

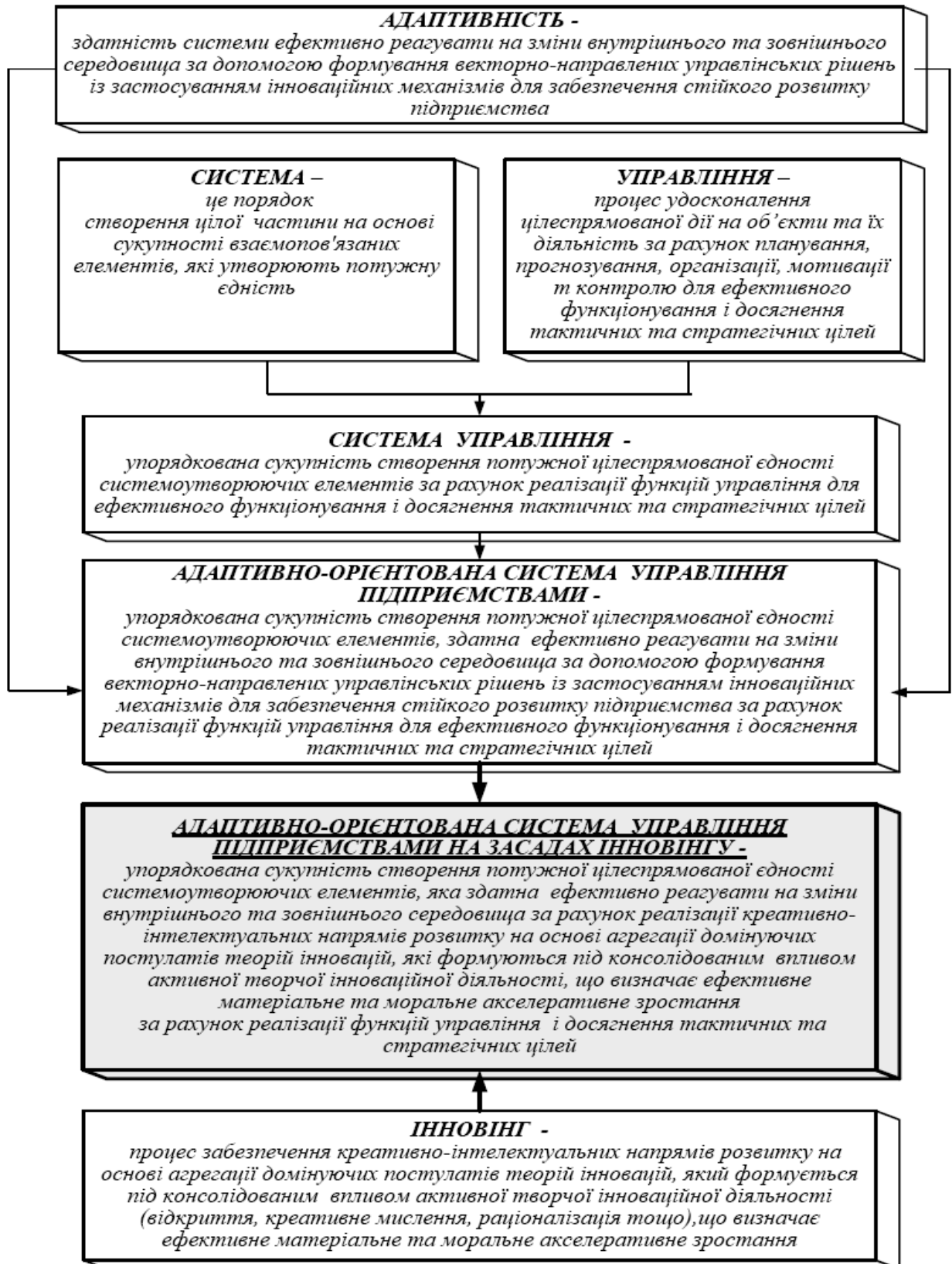


Рис. 1.8. Структурно-декомпозиційний аналіз поняття «адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновіingu» [25]

Основним завданням інноваційного процесу системи управління промисловим підприємством є запровадження адаптивної, комплексної системи планування, координації та стимулювання інноваційного процесу в управлінні, спрямованої на досягнення сталого розвитку підприємства, а також ефективного розвитку виробничих інновацій та її роль у реалізації інновацій в рамках процесу. Організаційно це досягається за рахунок децентралізації служб і підрозділів, які займаються реалізацією інноваційної політики та управління інноваціями на різних рівнях організаційної структури, з використанням налагоджених систем взаємодії та контролю.

Такий підхід відображає високий ступінь спеціалізації структурних підрозділів компанії та забезпечує ефективне планування та фінансування інноваційного процесу.

1.3 Методи оцінювання ефективності системи управління підприємством

Досліджуючи сутність поняття «система управління підприємством», можна визначити, що більшість науковців розглядають її як поєднання системи управління (суб'єкта управління) та керованої системи (об'єкта управління), а також як зв'язок між їх. Інший погляд на систему менеджменту визначає її як набір елементів (компонентів), які забезпечують досягнення цілей організації. Саме ці методи є основою для оцінки ефективності системи управління.

Найпоширенішим методом є розуміння природи системи управління та оцінка ефективності системи управління через загальну ефективність підприємства. Проте автори даного дослідження вважають, що методика визначення ефективності системи управління підприємством шляхом розрахунку показників, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства, не дає можливості розробити напрями вдосконалення існуючих систем управління.

У сучасній науковій літературі виокремлюють різні методи оцінки ефективності систем менеджменту [4, 10]. Хоча існує багато способів оцінити ефективність системи управління, слід звернути увагу на дві характеристики:

1) Для оцінки певної складової системи управління розроблено достатню кількість методів. Наприклад, оцінити потенціал менеджерів, ефективність побудови структури управління, технологію управління тощо. Таким чином, наявні розробки дозволяють розкрити деякі аспекти ефективності системи управління, але не завжди дозволяють ідентифікувати комплексні характеристики ефективності.

2) Комплексні методи через експертну оцінку часто спрямовані на визначення загальної ефективності системи менеджменту, але не дають можливості виявити слабкі ланки, які необхідно розвивати та вдосконалювати, тим самим підвищуючи ефективність системи менеджменту підприємства в цілому.

Отже, цілеспрямоване підвищення ефективності систем управління підприємством визначає зручність пошуку методів, які дозволяють оцінити загальну ефективність системи управління та ефективність окремих її складових.

Автори стверджують, що враховуючи те, що об'єктом оцінки є ефективність корпоративного менеджменту, особливу увагу слід приділяти меті аналізу, характеру проблеми, що розв'язується, а також доступній та актуальній для оцінки інформації. Слід також враховувати, що для вибору методології, придатної для отримання певних результатів з точки зору подальшого вдосконалення системи управління підприємством, необхідно визначити складові елементи, які безпосередньо впливають на її ефективність.

Ефективність управління залежить насамперед від ефективної організації підсистем управління. Взаємозв'язок між цілями, ресурсами, персоналом і результатами виробництва в системі управління організацією визначає, як підсистема управління відстежує результати роботи керованої підсистеми (зі зворотним зв'язком), пов'язує їх із встановленими цілями, а також проактивну можливість моніторингу на місці, що впливає на керованість підсистеми.

Отже, для оцінки ефективності організації системи управління необхідно контролювати компоненти самої системи, які безпосередньо впливають на ефективність її діяльності, тобто систему управління.

Провідним науковцем [4, 11] для формування компонентів системи управління підприємством запропоновано застосування процесного підходу, згідно з яким до складу системи управління підприємством входять:

- ✓ керівники;
- ✓ структурно-функціональне забезпечення;
- ✓ методи управління;
- ✓ техніки і технології.

Групування цих компонентів мають одну загальну характеристику – забезпечення виконання роботи (інформація, технології, люди тощо) на кожному етапі процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Тому рекомендується оцінювати компоненти системи управління підприємством з точки зору забезпечення ефективності процесу прийняття та виконання рішень. Його основні етапи:

1. Діагностика об'єктів управління.
2. Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища.
3. Постановка проблеми.
4. Розробити альтернативи.
5. Прийняти рішення.
6. Реалізація рішень.
7. Контроль і оцінка результатів.

Комплексна взаємодія всіх виділених компонентів забезпечує ефективну та результативну роботу системи управління підприємством. І будь-який збій хоча б однієї з цих складових може призвести до порушення процесів корпоративного управління та створити кризову ситуацію.

Розглянемо складові системи менеджменту більш детально з точки зору оцінки ефективності її діяльності.

Тому зазначені вище складові системи управління підприємством відображаються через певні характеристики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Основні складові системи оцінювання ефективності управління підприємством та їх характеристики

Складові системи управління	Характеристики складових системи управління
Кадри управління	достатність щодо чисельності; рівень кваліфікації та компетентності управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення керівних робітників; готовність ризикувати керівників різних рівнів
Структурно-функціональне забезпечення	ступінь структурного відокремлення функцій управління; достатність складу функцій управління; ступінь жорсткості розподілу функцій; відповідність функціональній спеціалізації управлінській діяльності; налагодженість між функціональних зв'язків; коректність побудови організаційної структури
Методи управління	відповідність цілям та задачам організації; ступінь впливу на інтереси робітників підприємства; вплив на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності
Техніка і технологія управління	наявність технологічної документації з управління; ступінь відображення документообігу та взаємодії між підрозділами у положеннях про структурні підрозділи; ступінь забезпеченості організаційною технікою; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності; наявність програмного забезпечення
Інформаційне забезпечення	повнота інформації щодо внутрішніх та зовнішніх змінних; достовірність даних, що отримуються; релевантність інформації щодо проблеми; своєчасність отримання даних

Аналіз системи менеджменту за характеристиками кожного компонента системи менеджменту повинен базуватися на розрахунку багатьох кількісних показників (наприклад, для визначення правильності побудови організаційної структури необхідні розрахункові показники та ін.). Розбивка фактичного управління, кількість підключень управління тощо). Такий підхід дає змогу провести діагностику існуючої системи управління та визначити в першу чергу ті компоненти, потенціал яких потребує вдосконалення з точки зору підготовки до стратегічних змін у всьому механізмі управління підприємством.

Оцінка повинна проводитися експертними методами. Необхідність його використання обумовлена тим, що при вирішенні комплексної задачі (в даному

випадку оцінки діючої системи управління) один експерт не може врахувати всі фактори та їх взаємозв'язки. Розробка комплексних рішень вимагає залучення групи здібних експертів (експертів).

Основна перевага групової оцінки полягає в тому, що вона дозволяє проводити комплексний кількісний і якісний аналіз для оцінки стану системи управління підприємством. При використанні думок групи експертів передбачається, що взаємодія між ними зможе компенсувати розкид в оцінках окремих членів групи, а сума інформації групи експертів буде бути більшим, ніж інформація будь-якого з них. Взагалі кажучи, думка групи експертів надійніша, ніж думка одного експерта. Крім того, для проблем, які неможливо вирішити іншими методами, рекомендується використовувати методи експертного огляду. В даний час ще немає способу достовірно і точно оцінити стан системи управління щодо того, чи готова вона до вирішення певних проблем.

Тому головна перевага групового оцінювання полягає в тому, щоб зменшити розбіжності в думках і отримати більш загальні та репрезентативні думки.

Отже, для коректного оцінювання ефективності системою управління промислового підприємства необхідно:

1. Обрати метод та методику, що є доцільною для отримання відповідних результатів з точки зору подальшого удосконалення системи менеджменту підприємством.
2. Необхідно визначити елементи, які складають систему менеджменту та безпосередньо впливають на її ефективність.
3. Провести узагальнення підходів щодо виділення елементів системи управління з виділенням наступних складових: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; інформація; техніка і технологія.
4. Дослідити складові системи управління, що дозволить сформулювати характеристики, які доцільно оцінювати маючи на меті визначення рівня готовності керуючої системи до здійснення процесу ухвалення і реалізації прийнятих управлінських рішень за допомогою методів експертного оцінювання.

Формування адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством, заснованої на інноваціях, потребує прийняття комплексу принципів управління, спрямованих на зменшення впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків на розвиток кластерів промислових підприємств, використовуючи наступну обернену залежність: функціонування основні регуляторні органи.

Запропоновано здійснювати оцінювання ефективності системи управління підприємством на основі адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством за методикою Юхмана Я. В. [4, 11]. Дана методика використовує економетричний інструментарій. Результати побудови кореляційно-регресійної моделі для підприємств наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Кореляційно-регресійна модель оцінювання ефективності управління для промислових підприємств

Показники кореляційно- регресійної моделі	I кластер (промислові підприємства з середнім рівнем адаптивного потенціалу)	II кластер (промислові підприємства з низьким рівнем адаптивного потенціалу)
1	2	3
Рівняння регресії	$Y = 0,531 + 0,254 \cdot KV1 + 0,151 \cdot FB1 + 0,335 \cdot IE1 + 0,254 \cdot IR1 + 0,319 \cdot MK1$	$Y = 0,364 + 0,185 \cdot FB2 + 0,264 \cdot IE2 + 0,187 \cdot VM1 + 0,367 \cdot NPU1 + 0,435 \cdot VR2$
Коефіцієнт множинної кореляції R	0,955	0,946
Коефіцієнт детермінації R^2	0,912	0,894
Нормований R^2	0,915	0,926
Критерій Фішера F	11,121	11,165
Похибка апроксимації	0,0143	0,0186

Опис показників кореляційно-регресійної моделі наведено в табл. 1.4 [043].

Таблиця 1.4 – Опис показників кореляційно-регресійної моделі для промислових підприємств

Назва складової	Показники складової	Умове позначення
Кадрово-мотиваційна (KV)	Чисельність ПВП	KV1
	Число робітників з вищою освітою	KV2
	Середньомісячний заробіток	KV3
Фінансово-безпекова (FB)	Чистий прибуток	FB1
	Рентабельність виробництва	FB2
	Валовий дохід	FB3
Інноваційно-ефективна (IE)	Загальні витрати на інноваційну діяльність	IE1
	Рівень ризику від інноваційної діяльності	IE2
	Витрати на програмне забезпечення	IE3
Інвестиційно-ризикова (IR)	Довгострокові фінансові інвестиції	IR1
	Рентабельність фінансових інвестицій	IR2
	Інші фінансові інвестиції	IR3
Витратно-матеріальна (VM)	Собівартість продукції	VM1
	Витрати на 1 грн. товарної продукції	VM2
	Коефіцієнт покриття запасів	VM3
Науково-перспективно-унікальна (NPU)	Витрати на розробку нової продукції	NPU1
	Витрати на науково-дослідну діяльність	NPU2
	Витрати на раціоналізацію виробництва	NPU3
Управлінсько-організаційна (UO)	Витрат на утримання апарату управління	UO1
	Витрати на систему управління	UO2
	Витрати на контрольованість процесу	UO3
Виробничо-результативна (VR)	Продуктивність праці	VR1
	Накопичена амортизація	VR2
	Фондовіддача	VR3
Маркетингово-консультативна (MK)	Витрати на дослідження ринку конкурентів	MK1
	Витрати на підвищення іміджу підприємства	MK2
	Витрати на рекламу	MK3

Результати оцінювання відповідних регресійних моделей промислових підприємств є основою для формування ефективних управлінських рішень та формування інноваційно-орієнтованої на адаптивність системи управління підприємством засадах інновінгу.

Висновки до розділу 1.

Отже, підвищення ефективності системи управління є важливою складовою успішної роботи будь-якого бізнесу. В даний час існує багато шляхів підвищення ефективності управління, кожен з яких спрямований або на самого керівника, його особисті та професійні якості, або на окремі елементи управлінської діяльності. Зусилля, спрямовані на підвищення ефективності управління, можуть починатися з будь-якого елемента, який найбільше стосується організації. Важливо пам'ятати про взаємозв'язок між елементами. Найбільш ефективним способом підвищення ефективності систем управління підприємством є:

1. Удосконалити структуру управління, максимально її спростити, децентралізувати більшість функцій, визначити повноваження управління з урахуванням стажу та особистих якостей.
2. Сформулювати стратегію розвитку організації на основі аналізу сильних і слабких сторін організації, а також сформулювати організаційні концепції та політику, що охоплюють усі її функціональні сфери.
3. Організувати розробку інформаційних систем для забезпечення ефективної комунікації між співробітниками та підрозділами.
4. Розробити системи прийняття рішень, правила та процедури управління та системи стимулювання.
5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи та творчості.

6. Розробити системи відбору, навчання, оцінки та переведення керівників, планування кар'єри керівників і застосовувати стилі лідерства, що відповідають внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на організацію.

7. Використовуйте найефективніші методи відбору та оцінки талантів для формування дієздатної та інклюзивної робочої сили та створення найбільш сприятливої соціальної та психологічної атмосфери.

8. Адаптивно-орієнтована система управління на засадах інновінгу надасть можливості для забезпечення стабільної роботи підприємств, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, вихід на нові ринки.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПрАТ «МАЯК»

2.1 Аналіз основних фінансових та економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Свій початок ПрАТ Вінницький завод «Маяк» бере від 21 липня 1969 року, коли, було засновано Вінницький завод радіотехнічної апаратури, що спеціалізувався на випуску блоків живлення алфавітно-цифрових друкарських приладів для ЕОМ військово-промислового комплексу, а також зварювальних апаратів, трансформаторів, електричних обігрівачів для масового споживання [26, 27].

12 травня 2017 року підприємство було реорганізоване у приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк».

Юридична адреса: 21021 , м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 145.

Основний вид діяльності за КВЕД 27.51 – «Виробництво побутових електроприладів».

Сьогодні підприємство виготовляє широкий спектр електричних обігрівачів побутового та промислового призначення в тому числі: електроолієві радіатори потужністю 1,25 - 2,8 кВт; електроконвектори напільні та настінні; електричні плитки; трьохфазні обігрівачі потужністю 9 кВт, 12кВт; тепловентилятори; радіатори опалювальні водяні; агрегати повітряно-опалювальні «Теплова завіса»; електричні опалювальні котли; електроолієві радіатори «Термія» та інші. Деякі зразки продукції, що її випускає підприємство, наведено на рис. 2.1.

Свою продукцію ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» випускає під торговою маркою «Термія». Вироби під торговою маркою «Термія» асоціюються з хорошою якістю, сучасним дизайном, передовими технічними рішеннями, помірною і доступною для споживачів ціною.

Підприємство постійно працює над підвищенням якості своїх виробів та зниженням їх ціни проти імпортних аналогів, постійно нарощує обсяги продажу своєї продукції на внутрішньому ринку: у Вінницькій, Київській, Дніпропетровській, Одеській областях, а також в країнах СНД.



Рисунок 2.1 – Види продукції, що її виготовляє ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має конкурентів в галузі з виробництва масляних електрорадіаторів, електроконвекторів. Серед конкурентних товарів на споживчому ринку слід відмітити такі торгові марки:

- по електричних конвекторах – «Atlantik», «Noirot», «Thermor» (Франція),

«Beha», «Nobo» (Норвегія), «Росс», «Тепломаш» (Україна);

- по електричних радіаторах – «DeLohghi» (Італія), «EWT» (Чехія), «TESY» (Болгарія), «Element», «Clatronac», «Sharlett», «Verelly» (КНР);

- по радіаторах для опалення – «Regulus» (Польща), «Demrad» (Туреччина), «Korado» (Чехія), «Purmo» (Фінляндія).

На сьогодні продукція ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за своїми технічними та економічними показниками і зовнішньому вигляду наближається до продукції провідних європейських фірм. Підприємство має високий діловий імідж на ринку електротоварів, оскільки ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» працює на ринку майже 50 років і завжди виготовляло високоякісні електротовари, які користувалися значним попитом на ринку.

Для того, щоб отримати більш розгорнуту інформацію про діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», проведемо аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за останні чотири роки: 2019, 2020 та 2021 роки [26 - 29].

Проаналізуємо динаміку зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, які з вартісної сторони характеризують кінцеві результати роботи підприємства: величини чистого доходу, прибутку від операційної діяльності та величини валового прибутку. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.2 та показано на графіках рис. 2.3.

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році.

Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства. А 2020 році всі показники знизилися, на що спричинила значний негативний вплив світова пандемії «COVID-19».

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 роки (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Чистий дохід, тис. грн.	367280	285156	384083	- 82124,00	- 22,4%	98927,00	34,69%
Валовий прибуток, тис. грн.	63696	33239	51615	- 30457,00	- 47,8%	18376,00	55,28%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	303564	251917	332468	- 51647,00	- 17,0%	80551,00	31,98%
Продуктивність праці, тис. грн / чол.	462,569	450,483	659,936	-12,09	-2,6%	209,45	46,50%
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	794	633	582	-161,00	- 20,3%	-51,00	-8,06%

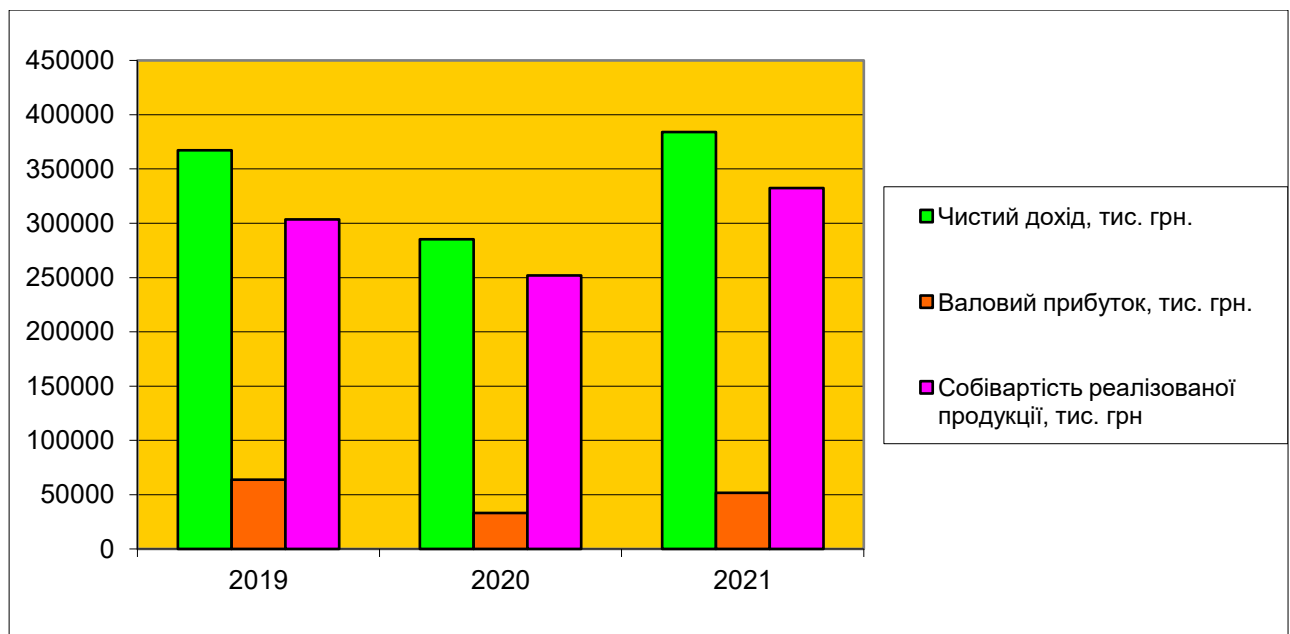


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 роки

Аналіз динаміки зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, наведених в таблиці 2.2 та на рис. 2.2, вказує в основному на неоднозначну тенденцію їх зміни. Так, якщо величина валового прибутку, що його отримало підприємство у 2021 році, зросла порівняно з 2020 роком з величини 33239 тис грн до величини 51615 тис грн, тобто зросла на 18,3 млн грн чи на 55,28%, то величина валового прибутку підприємства у 2020 році у порівнянні з 2019 роком навпаки зменшилася з 63,7 млн грн до 33,2 млн грн, тобто зменшилася на 30,4 млн грн або на 47,8%, що свідчить про певні складнощі з організацією та управлінням виробничою та комерційною діяльністю на підприємстві, особливо в період «розквіту» світової пандемії «COVID-19» у 2020 році.

Аналогічна тенденція характерна і для собівартості реалізованої продукції, яка повторює динаміку зміни величини чистого доходу підприємства та його валового прибутку. Так, собівартість реалізованої продукції у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла з величини 251 млн грн до 332 млн грн або зросла на 80,5 млн грн чи на 14,3%. Окрім того, однією із основних причин зростання на підприємстві величини матеріальних витрат є суттєве підвищення цін на матеріальні та енергетичні ресурси, яке мало місце в Україні у 2019-2021 роках.

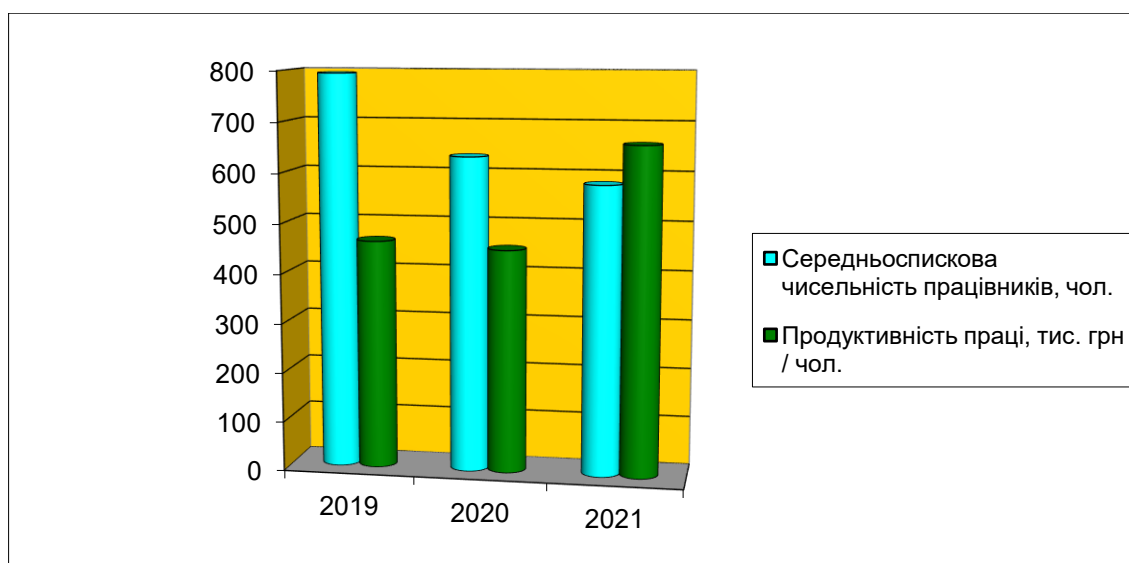


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни ПП та чисельності працівників на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2019-2021 р.

Позитивною тенденцією можна вважати зростання продуктивності праці працівників підприємства. Так, якщо у 2020 році вона склала 450,48 тис.грн./люд, то у 2021 році вже 659,93 тис. грн/ люд.. Продуктивність праці дещо знизилась у 2020 році з 462,57 до 450,48 тис.грн./люд, але це зниження спричинила світова пандемії «COVID-19» [30-33].

На нашу думку позитивною тенденцією також можна вважати постійне зниження чисельності працівників з 794 у 2019 році до 582 у 2021 році. При тому, що продуктивність праці зростає, прибуток зростає, дохід також зростає, що свідчить про те, що відбувається не просте скорочення персоналу підприємства, а заміна екстенсивного шляху розвитку підприємства на інтенсивний.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 р

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Власний капітал, тис. грн.	116648	114591	216845	-2057,00	-1,8%	102254,00	89,23%
Активи (пасиви), тис. грн.	240868	224708	274285	-16160,00	-6,7%	49577,00	22,06%
Вартість основних засобів, тис. грн.	27445	24796	26141	-2649,00	-9,7%	1345,00	5,42%
Поточні активи, тис. грн.	199970	186732	228803	-13238,00	-6,6%	42071,00	22,53%
Поточні зобов'язання, тис. грн.	73220	95117	50878	21897,00	29,9%	-44239,00	-46,51%
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	94346	92291	171220	-2055,00	-2,2%	78929,00	85,52%

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.2, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 роки. Побудовані графіки наведено на рис. 2.4.

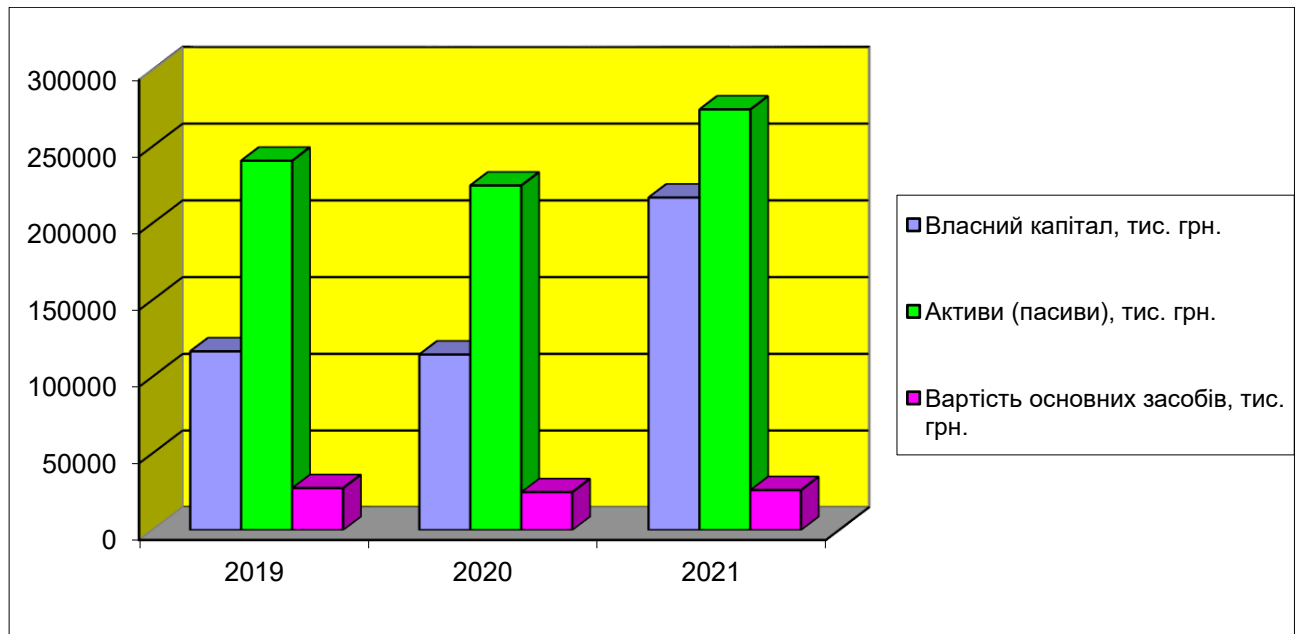


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2019-2021 р.

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.2 та графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що протягом останніх 3-х років значення всіх вищенаведених статей активу бухгалтерського балансу зростало, що може свідчити про активізацію ділової активності підприємства, особливо у 2021 році. Так, протягом 2020-2021 років вартість активів підприємства зросла з 224,7 млн грн у 2020 році до 274,3 млн грн у 2021 році, тобто зросла на 49,6 млн грн або в 22,06%.

Аналогічна тенденція відбувається і з оборотними активами підприємства. Так, протягом 2020-2021 років вартість оборотних активів підприємства зросла з рівня 186,7 млн грн у 2020 році до 228,8 млн грн у 2021 році, тобто зросла на 42 млн грн або на 22,43%.

Дещо іншою є тенденція зміни вартості необоротних активів та основних засобів підприємства. Для цих статей активу балансу підприємства характерна відносна стабілізація їх вартості. Так, протягом 2019-2021 років вартість необоротних активів підприємства практично знаходиться на одному і тому ж рівні з відхилення в 5% в бік збільшення у 2021 році, у на -9% у бік зменшення у 2020 у порівнянні з 2019 роком.

Далі проаналізуємо динаміку основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2019-2021 роки.

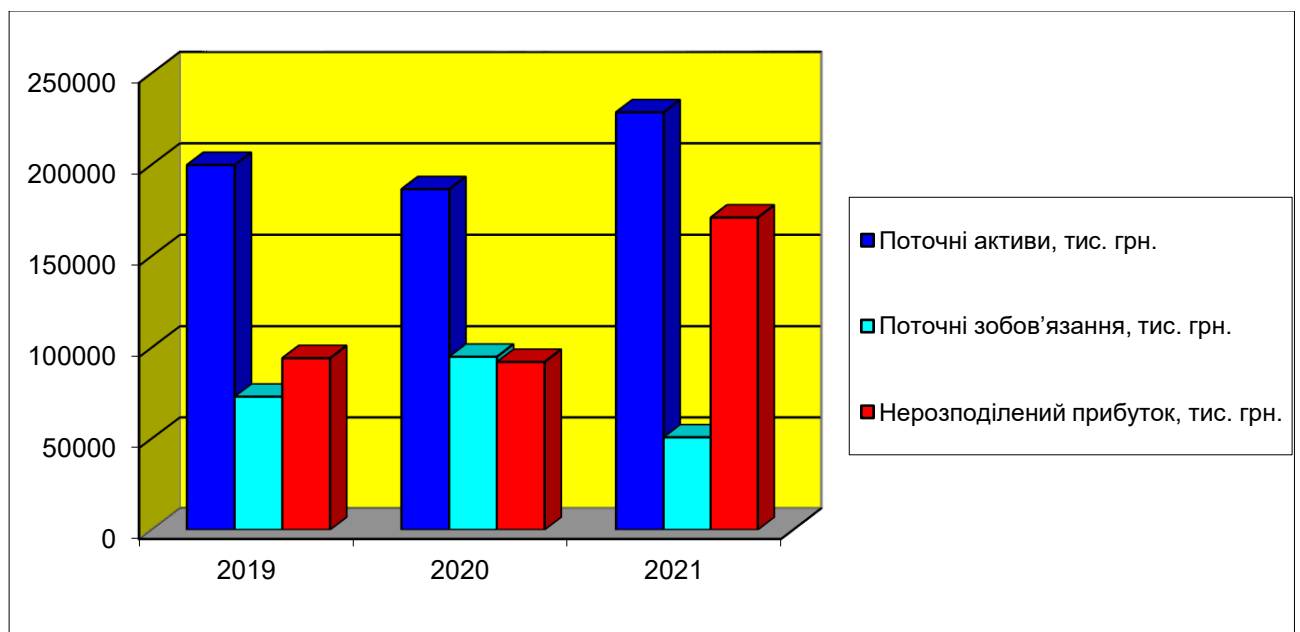


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» протягом 2019-2021 р.

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.2 та графіків, показаних на рис. 2.5, свідчить, що протягом останніх 3-х років вартість пасивів та власного капіталу підприємства зростала. Так, протягом 2019-2021 років вартість пасивів підприємства зросла з 240,8 млн грн у 2019 році до 274,2 млн грн у 2021 році, тобто зросла на 49,58 млн грн або в 1,22 разів. Найбільше зростання пасивів підприємства відбулося у 2021 році.

Практично симетрично зі зростанням пасивів підприємства зростала вартість власного капіталу. Так, протягом 2019-2021 років вартість власного капіталу підприємства зростає з 114,6 млн грн у 2020 році до 216,9 млн грн у 2021 році, тобто зростає на 103,2 млн грн або у 1,89 разів, що є позитивною тенденцією.

Нестабільною є ситуація з поточними зобов'язаннями підприємства. Так, поточні зобов'язання підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли з 73,2 млн грн до 95,1 млн грн, або зросли на 21,8 млн грн чи на 29,9%. У 2021 році поточні зобов'язання підприємства зменшилися до рівня 50,87 млн грн або зменшилися на 44,2 млн грн чи на 46,5%, що є позитивним моментом. Це може свідчити, що за даний період підприємство немає складнощів з реалізацією своєї продукції, і не має значних обмежень щодо можливості підприємства придбавати необхідні сировину, матеріали та комплектуючі для виробництва нової продукції.

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2019-2021 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту системи підвищення ефективності праці на підприємстві.

На завершення проведено аналіз низки основних фінансових коефіцієнтів, які можуть дати нам додаткові відомості про результативність роботи підприємства протягом 2019-2021 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [3, 25, 27], і візьмемо для аналізу фінансових коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості, табл 2.3.

Якщо б коефіцієнт фінансової заборгованості зріс і став $K_{\text{заб}} > 0,5$ (на підприємстві найбільше значення даного коефіцієнту 0,423 у 2020 році), то значна частина активів підприємства стала фінансуватися за рахунок позикових коштів. Таке високе відношення позикових коштів до активів може свідчити про низьку ефективність запозичених підприємством коштів, що, у свою чергу, знижує фінансову гнучкість підприємства

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	2,731	1,963	4,497	-0,77	-28,1%	2,53	129,07%
Коефіцієнт платоспроможності підприємства	0,696	0,611	0,976	-0,08	-12,2%	0,36	59,68%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,484	0,510	0,791	0,03	5,3%	0,28	55,03%
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,304	0,423	0,185	0,12	39,2%	-0,24	-56,18%

. Розраховані за методикою [3, 26] фінансові коефіцієнти наочно показано на графіках рисунку 2.6.

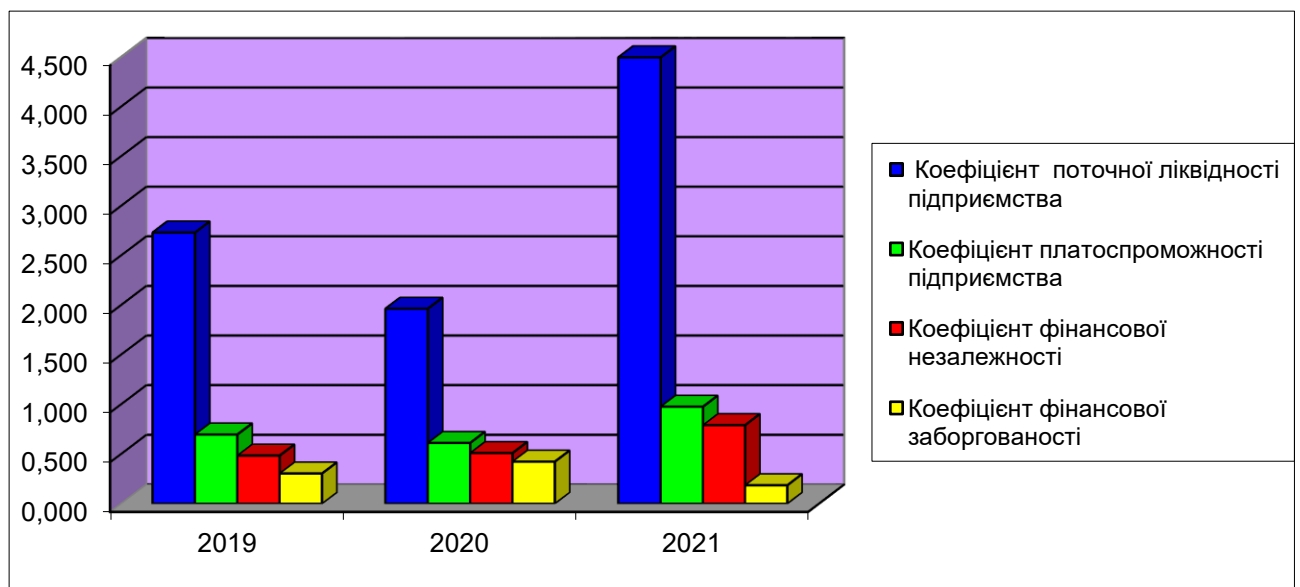


Рисунок 2.6 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» за 2019-2021 роки (у відносних показниках)

Оскільки абсолютні значення коефіцієнта $K_{зл}$ за 2019-2021 рр. перевищують нормативне значення ($K_{зл} > 2$), то це свідчить, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається $K_{пл} > 2$, то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу можна вважати незадовільною, оскільки даний коефіцієнт ще всі роки аналізування не перевищив показника в 1, і коливався в межах від 0,696 у 2019 році до 0,976 у 2021 році. Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт $K_{ст} > (0,5 \dots 0,9)$, а розраховані коефіцієнти стійкості становлять рівень $K_{ст} = 0,5 \dots 0,8$, то це свідчить, про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Оскільки у 2019-2021 роках коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{заб} < 0,5$, то це значить, що значна частина активів підприємства фінансувалася (формувався) за рахунок власних коштів, що можна вважати позитивним моментом у роботі підприємства.

В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» можна вважати задовільним і стабільним.

2.2 Аналіз ефективності системи управління підприємством

Далі проведемо дослідження таких економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», які характеризують ефективність його діяльності. Проведемо дослідження таких показників, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства. Рентабельність активів підприємства R_a розраховується за методикою, наведеною в джерелах [2, 34]. Дані, які необхідні розрахунку наведених вище показників рентабельності для зручності проведення подальших розрахунків зведено нами у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Інформація для розрахунку показників рентабельності

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 / 2019 р.		2021 / 2020 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Витрати підпр/ в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,827	0,883	0,866	0,06	6,9%	-0,02	-2,02%
Рентабельність активів підприємства	26,4%	14,8%	18,8%	-0,12	-44,1%	0,04	27,22%
Рентабельність власного капіталу підприємства	54,6%	29,0%	23,8%	-0,26	-46,9%	-0,05	-17,94%
Рентабельність основного капіталу підприємства	232,1%	134,0%	197,4%	-0,98	-42,2%	0,63	47,29%

Динаміка зміни показників рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства показана нами на графіках, наведених на рис. 2.7.

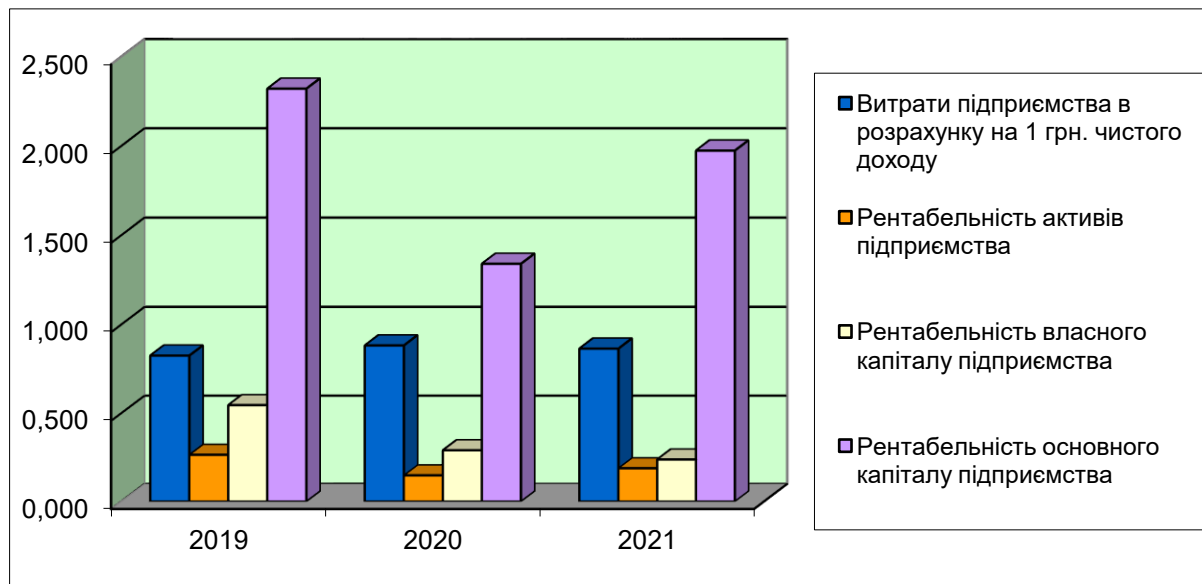


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019-2021 роки (у відсотках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.7, показує, що всі показники рентабельності є нестабільними і мають значні коливання в ту чи іншу сторону. Так, рентабельність активів підприємства коливається в межах від 14,8% у 2020 році до 26,4% у 2019 році. В 2021 році вона склала 18,8%.

Рентабельність власного капіталу підприємства має негативну тенденцію до зниження в межах від 54,6% у 2019 році до 23,8% у 2021 році.

Рентабельність основного капіталу підприємства коливається в межах від 134% у 2020 році до 232,1% у 2019 та до 197,4% у 2021 роках. Тобто найбільш ефективно підприємство працювало у 2019 та 2021 роках, а найменш ефективно – у 2020 році, в зв'язку з початком світової пандемії «COVID-19».

В табл. 2.5 наведено аналіз складових комплексної діагностики рівня адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства «Завод «Маяк»» за 2019–2021 рр. (коефіцієнтний вимір) [4, 35].

Таблиця 2.5 – Складові моделі ефективності адаптивно-орієнтована системи управління підприємством

Складова	Показники складової	роки		
		2019	2020	2021
Кадрово-	KV1	83,93	68,65	72,63
мотиваційна	KV2	90,97	79,7	96,4
	KV3	92,39	66,68	83,39
Фінансово-	FB1	84,45	96,7	83,13
безпекова	FB2	91,95	97,23	86,31
	FB3	91,14	86,85	84,84
Інноваційно-	IE1	93,78	94,08	88,1
ефективна	IE2	75,27	92,97	89,97
	IE3	73,02	95,13	92,05
Інвестиційно-	IR1	70,62	71,09	68,8
ризикова	IR2	69,41	69,69	67,44
	IR3	76,71	81,24	78,61
Витратно-	VM1	81,57	75,24	69,1
матеріальна	VM2	80,22	83,53	76,33
	VM3	83,94	54,31	62,58
Науково-	NPU1	79,74	98,48	67,35
перспективно-	NPU2	77,54	84,3	72,41
унікальна	NPU3	86,43	92,97	89,97

	UO1	75,27	95,13	92,05
Управлінсько- організаційна	UO 2	73,02	71,09	68,8
	UO3	70,62	97,45	77,54
	VR1	95,5	99,7	62,53
Виробничо- результативна	VR2	97,71	85,5	82,75
	VR3	80,75	79,2	72,74
	МК1	85,87	84,38	77,5
Маркетингово- консультативна	МК2	84,45	81,24	78,61
	МК3	87,31	86,16	80,18

Розрахуємо за формуло. 2.1 (див. табл. 1.3, 1 розділ) інтегрований показник оцінювання ефективності управління підприємством [043]:

$$Y = 0,531 + 0,254 \cdot KV1 + 0,152 \cdot FB1 + 0,335 \cdot IE1 + 0,254 \cdot IR1 + 0,39 \cdot МК1 \quad (2.1)$$

$$Y_{2019} = 0,531 + (0,253 \cdot 83,93 + 0,152 \cdot 84,45 + 0,335 \cdot 93,78 + 0,253 \cdot 70,62 + 0,319 \cdot 85,87) / 100 = 1,639$$

$$Y_{2020} = 0,531 + (0,253 \cdot 68,65 + 0,152 \cdot 96,7 + 0,335 \cdot 94,08 + 0,253 \cdot 71,09 + 0,319 \cdot 84,38) / 100 = 1,616$$

$$Y_{2021} = 0,531 + (0,253 \cdot 72,63 + 0,152 \cdot 83,13 + 0,335 \cdot 88,1 + 0,253 \cdot 68,8 + 0,319 \cdot 77,5) / 100 = 1,558$$

Результати аналізу складових комплексної діагностики рівня адаптаційного потенціалу ПАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2019-2021 роках показують, що протягом розглянутого періоду спостерігається постійна зміна тенденції складових та їх показників під впливом ендогенних та екзогенних факторів, у більшості випадків це негативно впливає на розвиток підприємств та знижує їх конкурентоспроможність.

Тому керівництву АТ «Вінницький завод Маяк» необхідно адаптуватися до нових викликів, залучати фахівців для розробки антикризових стратегій

розвитку, активно розвивати потенціал власних талантів, націлюватися на ефективне управління, використовувати інструменти інструменти інновінгу.

2.3 Аналіз структури управління на ПрАТ «Маяк»

Структура органів управління на підприємстві визначає спосіб організації та розподілу влади та відповідальності в рамках організації. Вона включає різні рівні та підрозділи, які співпрацюють для досягнення загальних цілей підприємства. Основна суть структури органів управління полягає в розподілі функцій, повноважень та відповідальності між різними рівнями та підрозділами підприємства. Вона встановлює формальні ланцюжки комунікації, призначення та звітність, що сприяє ефективному виконанню завдань, координації роботи та прийняттю рішень.

В таблиці 2.6 представлена структура органів управління ПрАТ «Маяк». Структура органів управління має прямий вплив на ефективність системи менеджменту праці на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Структура органів управління ПрАТ «Маяк»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори	Акціонери товариства	Особи включені до переліку акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах
Наглядова рада	Голова та члени Наглядової Ради, комітети не створювалися	Голова Наглядової ради Кузнецов Петро Дмитрович, Члени Наглядової ради - Далтон Вікторія, Камінська Валентина Петрівна, Тарковський Олександр Валентинович, Беспала Ганна Сергіївна.
Виконавчий орган	Колегіальний виконавчий орган правління	Голова правління Терліковський Василь Васильович, члени правління технічний директор Шведчиков Микола Михайлович, директор з виробництва Стрицлер Михайло Борисович, головний бухгалтер Прокопчук Наталія Антонівна, директором з економіки та фінансів Кульчицький Віктор Аркадійович, помічник голови правління з загальних питань Гордієнко Василь Дмитрович, заступник технічного директора Рудик Сергій Данилович.

Ось кілька способів, яким чином це відбувається:

1. Чітке розподілення обов'язків та повноважень: Структура органів управління визначає, хто відповідає за кожен аспект управління працею на

підприємстві. Це усуває дублювання та конфлікти, сприяє зосередженню зусиль та покращенню координації, що позитивно впливає на ефективність.

2. Ефективна комунікація: Чітка структура органів управління допомагає забезпечити швидку та точну передачу інформації між різними рівнями та підрозділами. Це покращує розуміння завдань, цілей та очікувань, сприяє вчасному реагуванню на зміни та сприяє швидкому прийняттю рішень.

3. Забезпечення координації та співпраці: Структура органів управління встановлює формальні канали комунікації та залучення різних підрозділів до спільної роботи. Це сприяє злагодженій діяльності, спільним зусиллям та досягненню синергетичних ефектів, що сприяють підвищенню ефективності.

4. Раціональне прийняття рішень: Структура органів управління визначає процедури та відповідальних за прийняття стратегічних та оперативних рішень. Це допомагає уникнути процедурних помилок, забезпечує врахування важливих аспектів та забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Чітка структура органів управління забезпечує визначення відповідальних осіб за процес прийняття рішень, а також встановлення процедур, які допомагають зробити цей процес ефективним. Це означає, що рішення приймаються на основі доступної інформації, аналізу ситуації та врахування різних факторів, що дозволяє знизити ризик помилок та покращити якість прийнятих рішень.

Крім того, структура органів управління забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Вона розподіляє владу та відповідальність між різними рівнями та підрозділами, що перешкоджає концентрації влади в одних руках та ризику прояву суб'єктивізму. Це сприяє більш розумному та об'єктивному прийняттю рішень, що відповідають потребам підприємства та сприяють його успішному розвитку.

Отже, структура органів управління на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства.

У практиці аналізу структури управління використовуються такі параметри організаційної структури: принципи побудови, тип, кількість рівнів управління, ступінь концентрації лінійного та функціонального управління, склад структурних сегментів за функціями, кількість підлеглих на менеджера. В якості основного параметра можна вибрати кількість кроків управління. Від цього безпосередньо залежить вибір типу структури і в кінцевому підсумку ефективність системи управління. Кількість рівнів управління характеризує довжину лінії ієрархії від вищого рівня до нижчого. Чим більше шарів структури, тим довший процес управління, підготовки та прийняття рішень, тим легше спотворити управлінську інформацію і тим вище ймовірність запізнення.

Оцінка правильності побудови організаційної структури підприємства визначається за допомогою ряду показників. Вони включають норми керованості та ієрархічні норми, які є нормативними ознаками горизонтального та вертикального розвитку структур. Для аналізу ієрархічних структур необхідно вивчити приналежності (підпорядкування), які характеризують складність системи управління.

Об'єктами аналізу контактів у системах менеджменту є приналежність різних відділів і експертів, а також спільності управління відділами зі спільними результатами або спільними робочими цілями (ідентифікація взаємопов'язаних груп).

Варто зазначити, що часто буває так, що кількість афілійованих осіб корпоративних менеджерів розподілена нерівномірно. Зазвичай вони найкраще працюють під керівництвом заступника директора з виробництва, головним чином тому, що в його підпорядкуванні знаходиться велика кількість виробничих підрозділів і їх керівників. Зазвичай підтримує мінімальний контакт із заступником директора з кадрів і начальником фінансового відділу.

Велика кількість зв'язків перешкоджає ефективному управлінню, оскільки подовжує процес прийняття управлінських рішень і потребу в пріоритетності проблем і пошуку розумних рішень. Таким чином, вигідно оцінити

приналежність, щоб визначити, чи є необхідність перерозподілу відносин між вищим і нижчим керівництвом.

Процес управління можна коротко описати як процес використання методів управління для прийняття управлінських рішень у межах певної організаційної структури. Кожен працівник під керівництвом підпорядковується організаційним, економічним, соціально-психологічним методам виконання своїх прямих обов'язків. Прийняття та реалізація управлінських рішень кожним функціональним підрозділом повинна мати організаційне забезпечення, моральне та матеріальне стимулювання.

Слід зауважити, що організаційна структура підприємства і структура управління підприємством є взаємопов'язаними та взаємозалежними поняттями. Організаційна структура підприємства визначає, як різні підрозділи та функціональні одиниці організовані та ієрархічно підпорядковані одна одній. Це може бути представлено у вигляді діаграми, де показані рівні керівництва, ланцюжок командування, відносини підпорядкування та комунікації.

Організаційна структура підприємства надає основу для структури управління, визначаючи логічну організацію та розподіл функцій між підрозділами. Структура управління, з свого боку, допомагає забезпечити ефективне функціонування організаційної структури, координацію дій між підрозділами, передачу інформації та прийняття рішень.

Таким чином, організаційна структура підприємства і структура управління підприємством взаємопов'язані і взаємозалежні, працюючи разом для забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

На даний час на підприємстві ПрАТ «Маяк» створено організаційну структуру управління, яка не повністю відповідає задачам, які стоять перед цим підприємством, тому вона буде удосконалена в третій частині даної роботи. Вигляд цієї організаційної структури управління наведено на рис. 2.8.

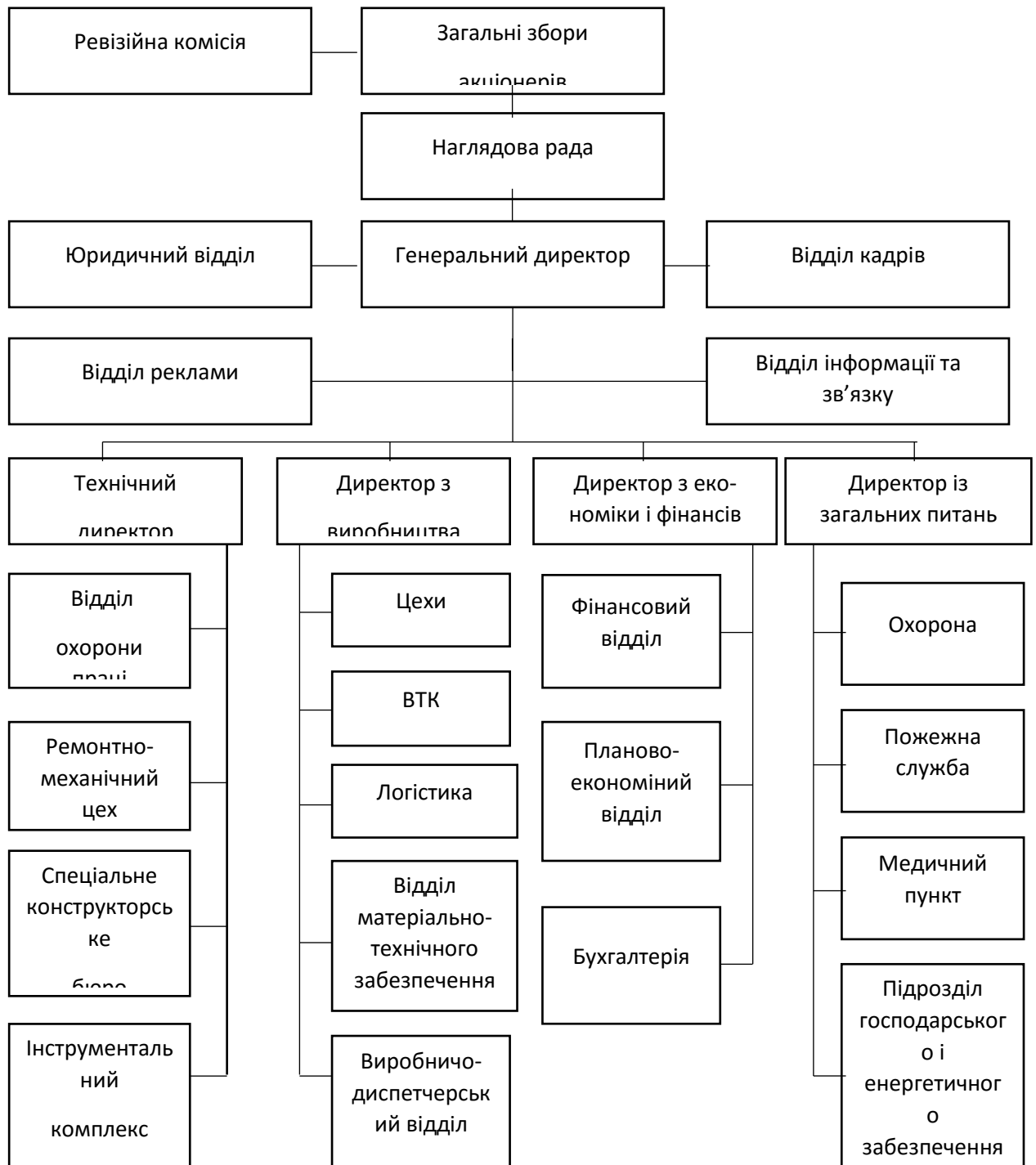


Рисунок 2.8 – Організаційна структура управління на ПрАТ «Маяк»

Аналіз організаційної структури управління підприємством ПрАТ «Маяк», яку наведено на 2.8, показує, що вона має лінійно-функціональну структуру управління, в якій процес управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності між працівниками за функціями управління по вертикалі.

Переваги цієї структури полягають в тому, що лінійно-функціональна структура управління передбачає, що будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. При цьому лінійні керівники безпосередньо не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Організаційна структура управління підприємством ПрАТ «Маяк» є відносно простою в управлінні та достатньо оперативною у прийнятті та виконанні управлінських рішень, забезпечує певну узгодженість дій виконавців, чітку відповідальність керівників підрозділів за результати роботи і виконання поставлених завдань. Значний обсяг функцій виконують на підприємстві працівники відділу фінансів, відділу маркетингу, відділу логістики, юридичного відділу та відділу реклами. Зокрема, на них покладаються функції вивчення стану ринку продукції; аналіз замовлень, що надходить від споживачів продукції; підготовка договорів з потенційними клієнтами, включаючи і іноземних; оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства; контролювання виконання договірних зобов'язань підприємства, вирішення питань, пов'язаних з відвантаженням виготовленої продукції замовникам; рекламування продукції підприємства тощо.

Працівники бухгалтерії підприємства здійснюють ведення бухгалтерського обліку, формують статистичну і податкову звітність, проводять економічне аналізування результатів діяльності підприємства, відповідають за своєчасне здійснення розрахунків з партнерами і контрагентами, правильне нарахування та видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Аналізуючи організаційну структуру управління підприємством ПрАТ «Маяк», можна зробити висновок, що на підприємстві існує недостатній взаємозв'язок між виробничими структурами заводу, де безпосередньо здійснюється виробнича діяльність з виготовлення продукції, та такими підрозділами підприємства, як відділ маркетингу, відділ логістики, комерційний відділ тощо, які безпосередньо виконують низку важливих комерційних функцій.

Одним із напрямів розв'язання цієї проблеми є, на наш погляд, удосконалення організаційної структури управління підприємством разом з удосконаленням структури органів управління на підприємстві, оскільки остання відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства. Тому, на наш погляд, на підприємстві є реальні можливості для підвищення не лише ефективності системи менеджменту праці, але й діяльності підприємства в цілому.

Висновки до розділу 2

В результаті виконання аналітичного розділу було дано загальну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» і його продукції та проаналізовано результати діяльності підприємства за 2019-2021 роки.

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства. А 2020 році всі показники знизилися, на що спричинила значний негативний вплив світова пандемії «COVID-19».

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі

підприємства. А 2020 році всі показники знизилися, на що спричинила значний негативний вплив світова пандемії «COVID-19».

В підрозділі 2.3 було проведено аналізування системи ефективності управління підприємством. Результати аналізу складових комплексної діагностики рівня адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019–2021 рр свідчать про те, що протягом розглянутого періоду складові та їх показники мали тенденцію до постійної зміни під впливом ендогенних та екзогенних факторів, що в більшості випадків негативно впливало на розвиток підприємства, знижуючи рівень його конкурентоспроможності.

Отже, керівництву акціонерного товариства «Вінницький завод «Маяк» необхідно адаптовуватися до нових викликів, залучати фахівців для побудови антикризової стратегії розвитку, активно залучати власний кадровий потенціал з метою ефективного управління та використовувати інструменти інновінгу.

Аналіз організаційної структури управління підприємства ПрАТ «Маяк» показав, що вона потребує певного удосконалення разом з удосконаленням системи оперативного управління трудовою діяльністю підприємства шляхом посилення впливу цієї системи на загальні результати діяльності підприємства. Щодо аналізу структура органів управління, то слід зауважити, що вона на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці та створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства. Тому одним із напрямів розвитку підприємства є, на наш погляд, удосконалення організаційної структури управління підприємством разом з удосконаленням структури органів управління на підприємстві, оскільки остання відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Маяк»

Успішне розв'язання складних завдань, з якими стикаються підприємства, в основному базується на раціональності оптимальної базової стратегії розвитку підприємства та виборі відповідних функціональних стратегій (виробничої та комерційної), реалізація яких має сприяти поточному та середньостроковому розвитку підприємства. Для підтвердження вибору базової стратегії корпоративного розвитку проводиться так званий SWOT-аналіз. Для цього вперше була підготовлена таблиця SWOT-аналізу, яка відображає сильні та слабкі сторони діяльності компанії, які ми раніше виявили під час економічного та фінансового аналізу діяльності компанії та є дуже важливими для подальшого існування та розвитку компанії.

Результати проведеного нами аналізу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Сильні і слабкі сторони діяльності підприємства ПрАТ «Маяк» за концепцією SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Позитивна репутація на ринку	Можливість втрати кваліфікованих працівників через зовнішню загрозу
Висока якість продукції та її широкий асортимент	Значна залежність собівартості продукції від цін на сировину, матеріли, енергію тощо
Наявність кваліфікованого керівного складу та персоналу на підприємстві	Використання застарілих методів управління персоналом на підприємстві, неврахування переваг сучасних можливостей ІТ
Ефективна робота відділу маркетингу/реклами	Недостатній рівень компетеностей персоналу щодо цифровізації різноманітних управлінських та виробничих процесів

Також, крім виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства ПрАТ «Маяк» за концепцією SWOT-аналізу необхідно також визначити сприятливі можливості та потенційні загрози для розвитку цього підприємства. Результати проведеного нами аналізу наведено в таблиці 3.2 [33, 36].

Таблиця 3.2 – Можливості та загрози ефективної діяльності підприємства ПрАТ «Маяк» за концепцією SWOT-аналізу

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
В зв'язку з подорожчанням ціни природного газу зростання попиту на продукцію підприємства	Зростання цін на сировину, матеріальні та енергетичні ресурси
Поява нових високоефективних видів технологій	Посилення конкурентної боротьби зі сторони виробників аналогічної продукції
Можливість опанування нових ринків для збуту продукції	Висока вартість кредитів
Цифровізація документообігу підприємства	Зниження купівельної спроможності значної кількості населення в зв'язку з воєнним станом в країні
Використання сучасних ІТ та СППР в управлінській та виробничій діяльності підприємства	Фізичне знищення підприємства під час ракетних атак з боку агресора

Отже, аналіз інформації, наведеної в таблицях 3.1-3.2, показує, що, незважаючи на воєнний стан в Україні, ПАТ «Маяк» має достатні переваги, які дозволяють йому успішно працювати в нових умовах експлуатації.

Стратегія стабільності підприємства – це комплекс заходів і дій, спрямованих на підвищення фінансово-економічної стабільності підприємств шляхом зниження операційних ризиків і дефектів, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та збільшення прибутку.

Крім того, в загальній стратегії розвитку підприємства слід виділити також стратегію розвитку виробничої діяльності підприємства. Тому ми рекомендуємо підприємствам обирати виробничу стратегію, придатну для поточної та середньострокової перспективи, яка називається «стратегією загального

напрямку виробництва», керуючись пропозиціями щодо вибору окремих типів виробничих стратегій. Якість продукції підприємства, ступінь задоволення поточних потреб споживачів, вирівнювання виробничих потужностей підприємства.

Виходячи з класифікації «залежить від співвідношення між попитом на продукцію компанії та очікуваним розміром прибутку», ми рекомендуємо компанії обрати альтернативну виробничу стратегію під назвою «модифікація виробництва», щоб спрямовувати діяльність компанії на отримання середнього рівня попиту для продукту (може бути досягнута шляхом впровадження нових оригінальних ідей і створення продукції з новими якісними характеристиками). Для реалізації цієї стратегії підприємствам необхідно надавати великого значення автоматизації виробничих процесів, впроваджувати нові високоефективні та безвідходні технології тощо; постійно вдосконалювати якість продукції та розробляти нові види продукції, максимально враховуючи потреби, смаки, побажання споживачів тощо.

Якщо звернутися до стратегій розвитку підприємства за ознакою «за методами охоплення ринку», то тут нами рекомендується обрати такі альтернативні комерційні стратегії, як «інтенсивна», «продуктова», «наступальна» та «комбінована».

Інтенсивна стратегія комерційної діяльності передбачає застосування різних каналів купівлі-продажу продукції та широкого кола посередників для забезпечення різноманітних потреб підприємства у ресурсах і використовується у випадку виготовлення підприємством продукції у великих кількостях (у тому числі продукції масового споживання).

Продуктова стратегія комерційної діяльності спрямована на кінцевих споживачів виробів підприємства та передбачає орієнтацію підприємства на абсолютне задоволення потреб цих споживачів.

Наступальна (або агресивна) стратегія комерційної діяльності полягає у захопленні ринку продукцією підприємства шляхом використання

найрізноманітніших методів комунікації з підприємствами-партнерами і споживачами, включаючи рекламні кампанії.

Комбінована стратегія комерційної діяльності передбачає поєднання стратегій прощтовхування та втягування.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стану безпеки компанії та створення нових чинників його зміцнення.

3.2 Основні підходи до механізму формування адаптивно-орієнтованої системи управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» на засадах інновінгу та макетування нової оргструктури

Основною метою галузі машинобудування є розробка, проектування та забезпечення пристроїв, машин, конструкцій, систем і процесів для сприяння, покращення, підтримки та посилення розвитку життя людей. У цьому випадку виникає необхідність пошуку інноваційних шляхів формування адаптаційно-орієнтованої системи управління промисловим підприємством для вирішення стратегічних, тактичних і оперативних завдань [37-40].

Інноваційно-орієнтована адаптивна система управління промисловими підприємствами є потужним механізмом, покликаним максимально ефективно використовувати інноваційні методи в процесі прийняття управлінських рішень та адаптації до змін економічного середовища.

Система базується на інноваційних концепціях управління та включає в себе поєднання передових методів і стратегій для створення гнучкого, оперативного та постійно адаптованого середовища управління. Основними складовими цієї системи є впровадження інноваційних технологій, гнучкий

підхід до управління процесами та стратегічна взаємодія із зовнішнім середовищем.

Високодинамічний характер сучасного бізнес-середовища зумовлює необхідність формування сучасного механізму адаптивної системи управління. Зміни ринкових умов, технологічні інновації та непередбачені події вимагають від компаній швидкого та ефективного реагування. Адаптивні системи управління дозволяють врахувати ці фактори, забезпечуючи вашому бізнесу конкурентну перевагу, здатність протистояти труднощам і швидко впроваджувати інновації.

Слід відмітити, що термін "адаптивно-орієнтована" вказує на здатність системи або підприємства швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища за невизначених умов і спрямовувати свою діяльність для досягнення гнучких і ефективних результатів. По суті, це стосується здатності системи самостійно чи швидко реагувати на нові ситуації, змінюючи стратегії та методи роботи для досягнення оптимальних результатів. Системи, орієнтовані на адаптацію, активно використовують інновації та гнучкість для успішної роботи в мінливих середовищах.

Тому формування такої системи є важливою стратегічною потребою промислових підприємств для адаптації до сучасних викликів та забезпечення сталого розвитку, який потребує формування інноваційного механізму адаптивної системи управління для промислових підприємств, орієнтований на:

- ✓ стратегію,
- ✓ тактику,
- ✓ операційне планування,
- ✓ використання інноваційні концепції,
- ✓ методи для побудови багаторівневої системи взаємозв'язків,

З огляду на вищенаведене підприємства можуть на основі запропонованого механізму сформулювати ефективні адаптивні управлінські рішення та забезпечити свій ефективний розвиток у динамічних економічних умовах (рис. 3.1) [1,4,11].

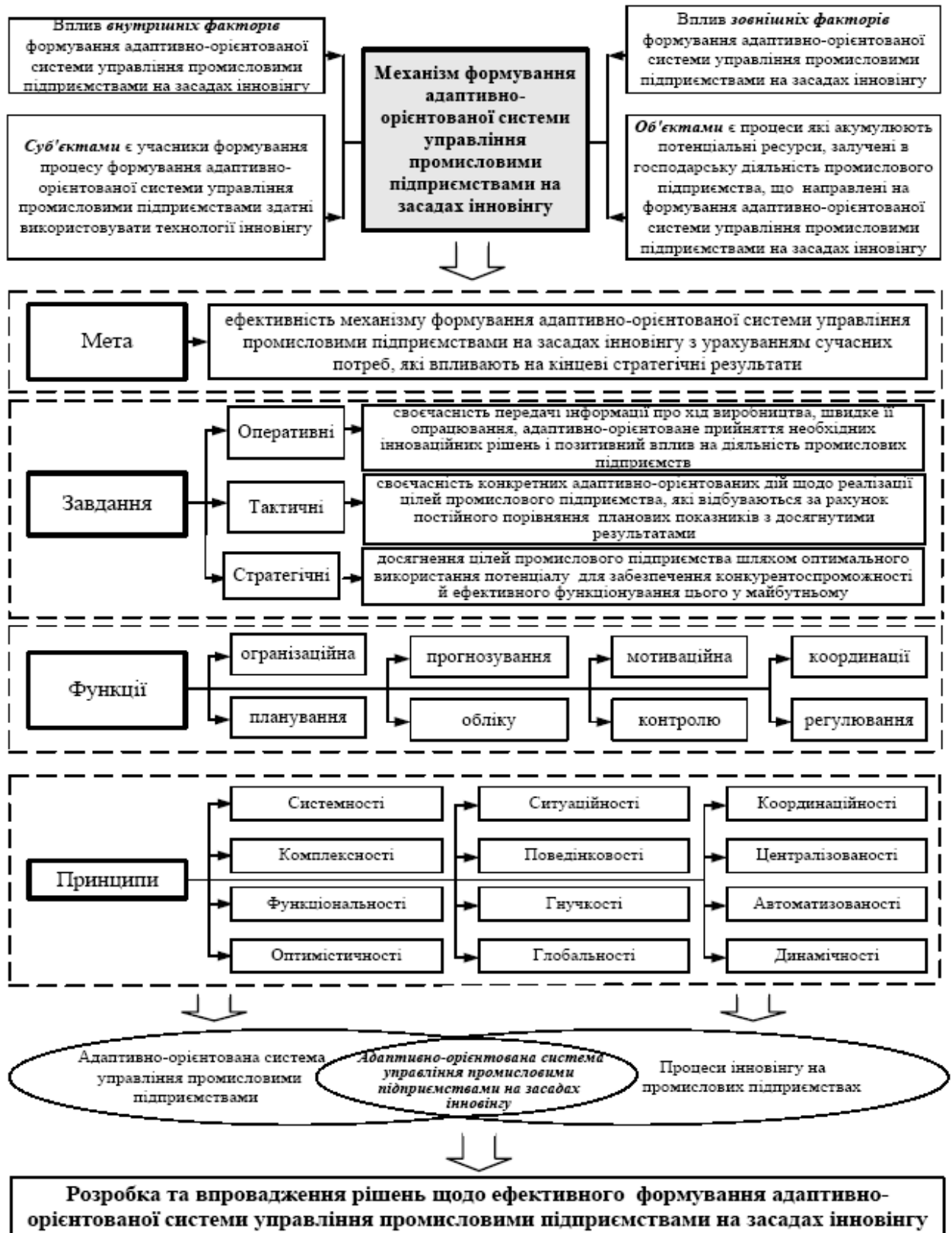


Рис. 3.1. Механізм формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновацій

В розділі 2.3 було проаналізовано організаційну структуру управління і зроблено висновок, щодо необхідності її удосконалення. На нашу думку, створення відділу стратегічного інноваційного менеджменту, який буде працювати на засадах інновінгу (рис. 3.2) дозволить підприємству бути гнучким та готовим до майбутніх викликів, забезпечуючи сталість та відмінність в конкурентному середовищі.

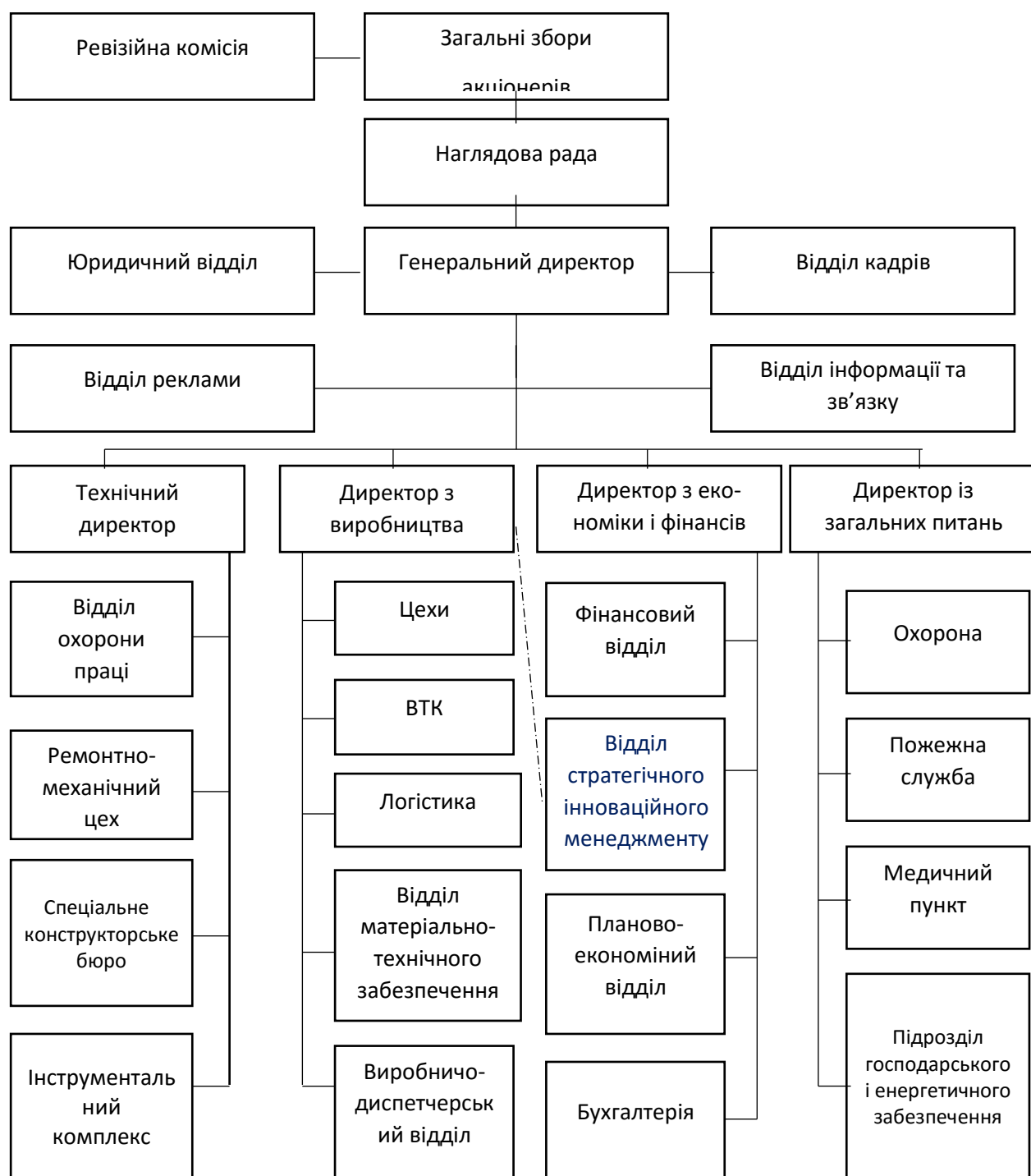


Рисунок 3.2 – Удосконалена організаційна структура на ПрАТ «Маяк»

Отже, створення відділу стратегічного інноваційного менеджменту на засадах інновінгу для промислового підприємства є ключовим елементом стратегічного розвитку та має декілька обґрунтованих переваг:

1. Стимулювання інновацій:

Забезпечення постійної фокусу на створенні та впровадженні новаторських ідей та технологій.

2. Впровадження сучасних технологій:

Активне впровадження передових технологій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та оптимізації виробничих процесів.

3. Стратегічне планування інновацій:

Розробка довгострокових стратегій для вирішення проблем та досягнення цілей шляхом використання інновацій.

4. Реагування на зміни на ринку:

Адаптація до змін у споживчих уподобаннях та технологічному середовищі через швидкі та ефективні інновації.

5. Залучення талановитих кадрів:

Привертання та збереження висококваліфікованих фахівців, які зацікавлені у створенні та впровадженні нових ідей.

6. Мінімізація ризиків:

Здатність передбачати можливі ризики та забезпечення стратегій їх запобігання або пом'якшення.

7. Підвищення лояльності клієнтів:

Регулярне представлення нових та вдосконалених продуктів чи послуг сприяє задоволенню потреб клієнтів.

8. Створення іміджу інноваційного лідера:

Формування іміджу компанії як інноваційного лідера в своїй галузі, що дозволяє залучати нових партнерів та інвесторів.

9. Оптимізація фінансових ресурсів:

Ефективне використання фінансових ресурсів для розвитку інноваційних проектів та забезпечення їхньої успішної реалізації.

Створення відділу стратегічного інноваційного менеджменту дозволяє промислому підприємству бути гнучким та готовим до майбутніх викликів, забезпечуючи сталість та відмінність в конкурентному середовищі.

Отже, в підрозділі було визначено, що швидкозмінні умови господарювання характеризуються впливом негативних наслідків внутрішнього і зовнішнього середовища. Традиційні методи управління втрачають свою доцільність, виникає необхідність формувати нові адаптивно-орієнтовані системи для підвищення рівня розвитку підприємства, нейтралізації негативних впливів, активності до нових потреб ринку тощо. В цих умовах виникає необхідність пошукати інноваційні підходи для формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами з метою вирішення стратегічних, тактичних та оперативних завдань. З огляду на вищенаведене було розроблено основні підходи до формування механізму адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством на засадах інновіngu.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності системи управління підприємства приватним акціонерним товариством «Вінницький завод "Маяк"» на 2024-2026 (див. табл. 3.3). Даний план розрахований на три роки.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Чистий прибуток за 2021 рік склав 26893 тис. грн. (див. дод. Г). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,5% до 5%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [3].

Таблиця 3.3 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024-2026 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу	300	$26893 * 0,01 * 3 = 806,79$	Розширення ринків експорту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
2 Створення відділу стратегічного інноваційного менеджменту	750	$26893 * 0,02 * 3 = 1613,58$	Підвищення ефективності системи управління підприємством, активізація інноваційних процесів, збільшення доходу.
3 Впровадження обраної стратегії розвитку відділу стратегічного інноваційного менеджменту	500	$26893 * 0,012 * 3 = 968,15$	Активізація інноваційної діяльності, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
4. Застосування запропонованого механізму формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновіingu	300	$26893 * 0,01 * 3 = 806,79$	Підвищення ефективності системи управління підприємством, активізація інноваційної діяльності, збільшення доходу.
5. Впровадження та використання основних принципів адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством на засадах інновіingu	400	$26893 * 0,005 * 3 = 403,40$	Підвищення ефективності системи управління підприємством, підвищення ефективності праці, конкурентоспроможності підприємства.
Підсумок	$B = 2010,00$	$E\Phi_{заг} = 4598,70$	

Розраховуємо приведену величину всіх економічних ефектів (з урахуванням прогнозованої інфляції), які будуть отримані протягом наступних 3-х років [3]:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

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

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження пропозицій до моменту отримання прогнозованого економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 25%, 32% і 43% від розрахованої в табл. 3.4.

$$\begin{aligned} E_{\phi(\text{заг})} &= \frac{1149,68}{(1 + 0,2)^1} + \frac{1471,58}{(1 + 0,2)^2} + \frac{1977,44}{(1 + 0,2)^3} = 958,063 + 1021,934 + 1144,353 \\ &= 3124,350 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_v , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

$$E_v = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\phi(\text{заг})}$ – сумарна величина теперішньої (приведеної) вартості всіх комерційних ефектів від впровадження запропонованих пропозицій та рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках;

B – загальна величина витрат (тис. грн) на впровадження запропонованих заходів.

$$E_B = \sqrt[3]{1 + \frac{3124,350}{2010,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,554} - 1 = \sqrt[3]{2,554} - 1 = 0,367$$

Розраховану величину E_B порівнюють з найменшою ставкою дисконтування $\tau_{\text{мін}}$. Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування $\tau_{\text{мін}}$ розраховується за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де d – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2023 р. дорівнювала $d = (0,2...0,4)$, вибираємо $d = 0,2$.

f – показник, що характеризує рівень ризику для запропонованих заходів; як правило, величина $f = (0,05...0,2)$, проте може бути і значно вище; вибираємо $f = 0,05$.

$$\tau_{\text{мін}} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина $E_B > \tau_{\text{мін}}$, то кошти у впровадження запропонованих заходів вкладати доцільно. Якщо ж величина $E_B < \tau_{\text{мін}}$, то фінансування запропонованих заходів є недоцільним. Для наших розрахунків маємо:

$$0,367 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{B}{E_{\phi(\text{заг})}}. \quad (3.4)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{2010,00}{3124,350} = 0,643 \text{ роки}$$

Оскільки $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування запропонованих пропозицій та рекомендацій є комерційно вигідним.

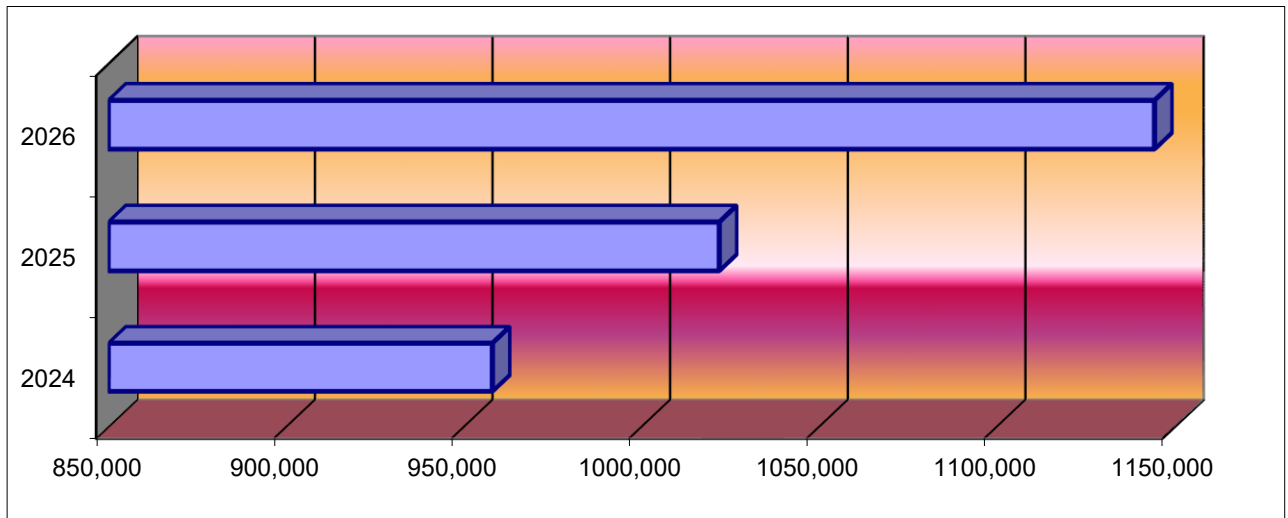


Рисунок 3.3 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024-2026 р.р.

Отже, в підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

В розділі 3 було надано рекомендації та пропозиції, щодо обраної стратегії розвитку підприємства та розроблено основні підходи до формування механізму адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством на засадах інновінгу.

В підрозділі 3.2 було визначено, що швидкозмінні умови господарювання

характеризуються впливом негативних наслідків внутрішнього і зовнішнього середовища. Традиційні методи управління втрачають свою доцільність, виникає необхідність формувати нові адаптивно-орієнтовані системи для підвищення рівня розвитку підприємства, нейтралізації негативних впливів, активності до нових потреб ринку тощо. В цих умовах виникає необхідність пошукати інноваційні підходи для формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами з метою вирішення стратегічних, тактичних та оперативних завдань. З огляду на вищенаведене було розроблено основні підходи до формування механізму адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством на засадах інновінгу.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Отже, підвищення ефективності системи управління є важливою складовою успішної роботи будь-якого бізнесу. В даний час існує багато шляхів підвищення ефективності управління, кожен з яких спрямований або на самого керівника, його особисті та професійні якості, або на окремі елементи управлінської діяльності. Зусилля, спрямовані на підвищення ефективності управління, можуть починатися з будь-якого елемента, який найбільше стосується організації. Важливо пам'ятати про взаємозв'язок між елементами. Найбільш ефективним способом підвищення ефективності систем управління підприємством є:

1. Удосконалити структуру управління, максимально її спростити, децентралізувати більшість функцій, визначити повноваження управління з урахуванням стажу та особистих якостей.

2. Сформулювати стратегію розвитку організації на основі аналізу сильних і слабких сторін організації, а також сформулювати організаційні концепції та політику, що охоплюють усі її функціональні сфери.

3. Організувати розробку інформаційних систем для забезпечення ефективної комунікації між співробітниками та підрозділами.

4. Розробити системи прийняття рішень, правила та процедури управління та системи стимулювання.

5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи та творчості.

6. Розробити системи відбору, навчання, оцінки та переведення керівників, планування кар'єри керівників і застосовувати стилі лідерства, що відповідають внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на організацію.

7. Використовуйте найефективніші методи відбору та оцінки талантів для формування дієздатної та інклюзивної робочої сили та створення найбільш сприятливої соціальної та психологічної атмосфери.

8. Адаптивно-орієнтована система управління на засадах інновінгу надасть можливості для забезпечення стабільної роботи підприємств, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, вихід на нові ринки.

В результаті виконання аналітичного розділу було дано загальну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» і його продукції та проаналізовано результати діяльності підприємства за 2019-2021 роки.

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства. А 2020 році всі показники знизилися, на що спричинила значний негативний вплив світова пандемії «COVID-19».

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2019-2021 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства знизилась у 2020 році, проте значно збільшилась у 2021 році. Так, чистий дохід підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 34,69%. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства. А 2020 році всі показники знизилися, на що спричинила значний негативний вплив світова пандемії «COVID-19».

В підрозділі 2.3 було проведено аналізування системи ефективності управління підприємством. Результати аналізу складових комплексної діагностики рівня адаптивного потенціалу приватного акціонерного товариства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2019–2021 рр свідчать про те, що протягом розглянутого періоду складові та їх показники мали тенденцію до постійної зміни під впливом ендогенних та екзогенних факторів, що в більшості випадків

негативно впливало на розвиток підприємства, знижуючи рівень його конкурентоспроможності.

Отже, керівництву акціонерного товариства «Вінницький завод «Маяк» необхідно адаптуватися до нових викликів, залучати фахівців для побудови антикризової стратегії розвитку, активно залучати власний кадровий потенціал з метою ефективного управління та використовувати інструменти інновінгу.

Аналіз організаційної структури управління підприємства ПрАТ «Маяк» показав, що вона потребує певного удосконалення разом з удосконаленням системи оперативного управління трудовою діяльністю підприємства шляхом посилення впливу цієї системи на загальні результати діяльності підприємства. Щодо аналізу структура органів управління, то слід зауважити, що вона на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці та створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства. Тому одним із напрямів розвитку підприємства є, на наш погляд, удосконалення організаційної структури управління підприємством разом з удосконаленням структури органів управління на підприємстві, оскільки остання відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці.

В розділі 3 було надано рекомендації та пропозиції, щодо обраної стратегії розвитку підприємства та розроблено основні підходи до формування механізму адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством на засадах інновінгу. В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лесько О.Й., Півненко Д.С. Підвищення ефективності системи управління підприємством на засадах інновінгу. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». Вінниця: ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Юхман Я. В. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу. НУ «Львівська політехніка». Львів, 2020. 296 с.
5. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>
6. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. Науковий журнал Проблеми економіки. 2019. № 4 (42). С. 111–119.
7. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства/ Проблеми науки.2018.№4.С.21-31.
8. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/>
9. Амоша О. І., Саломатіна Л. М., Передерій С. Л. Аналіз причин низької інноваційної активності високотехнологічних підприємств України. Економіка промисловості. 2021. № 4. С. 165–179.
10. Лизньова А., Пономаренко Р. Підвищення ефективності управління підприємства. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/31_Lyznova.h

11. Прохорова В. В., Юрман Я. В. Формування інноваційно-організаційної культури на підприємстві як основа активізації процесу інновінгу. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 52-60.

12. Юрман Я. В. Формування процесу інновінгу в системі управління промисловими підприємствами. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2018 № 5 (10).

13. Вербицький І.С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально- економічного розвитку регіону. Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. К., 2017. № 8. С.157–165.

14. Юрман Я. В. Адаптивно-орієнтована система управління промисловими підприємствами на засадах інновінгу: науково-практичні аспекти розробки механізму її формування. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 4 (72). С. 200-210.

15. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>

16. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>

17. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>

18. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2019. 394 с.

19. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства :

монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 368 с.

20. Лозовий В. С. Реформування наукової сфери як чинник переведення економіки України на інноваційну модель розвитку. Політологічні студії. 2016. Вип. 5. С. 147–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpps_2016_5_17.

21. Криворучко О. М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес процесів підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2018. №32. С. 17–28

22. Кузьмін О. Є., Ситник Й. С. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2017. № 23(1). С. 81–85.

23. Мілашовська О. І., Грянило А. В., Удут М. М. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіону. Економіка та суспільство. 2017. № 8. С. 431–435

24. Мних О. Б., Захарчин Г.М., Гончаров Є.В. Особливості інноваційно-організаційного розвитку регіональної економіки в умовах поглиблення кризи, Журнал «Регіональна економіка. 2021. №4. С.132–139.

25. Юрман Я. В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами на засадах інновінгу: структурно-декомпозиційний аналіз. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2020. № 4 (149). С. 92–102.

26. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». URL: <http://vinmayak.pat.ua>

27. Завод «Маяк» (Вінниця). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>

28. Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://www.smida.gov.ua/>

29. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання. вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.

31. Купріна, Н. М., Ступницька, Т. М., & Величко, О. М. (2022). Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. *Food Industry Economics*, 14(2).
32. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 169–180.
33. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. *Фінансовий аналіз : навч. посіб.* Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
34. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122.
35. Рузакова, О. В. (2019). Система підтримки прийняття рішень у задачах фінансового аналізу. *Агросвіт*, (5), 67-72.
36. Васи́лига, С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, (1), 121-125.
37. Прохорова В. В., Юхман Я. В. Формування інноваційноорганізаційної культури на підприємстві як основа активізації процесу інновінгу. *Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, професора Прохорової В. В. - Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 52-60.*
38. Прохорова. В. В., Божанова О. В., Юхман Я. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С. 210-216.
39. Брінь, П. В., & Голтвянська, Ю. В. (2021). Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*, (21), 31-34.
40. Юхман Я. В. Креативні стратегічно-орієнтовані платформи моделювання сучасної системи управління підприємствами *Науковий журнал. Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 3 (71). С.204-214.

Додаток А
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: «Підвищення ефективності системи управління підприємства приватного акціонерного товариства «Вінницький завод "Маяк"»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 90,25 %

Схожість 9,75 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Півненко Д.С.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Лесько О.І.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.
"16" 10 2023 року

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

«Підвищення ефективності системи управління приватного
акціонерного товариства «Вінницький завод "Маяк"»
08-71.МКР.214.000.000 ТЗ

Керівник _____
к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ
Лесько О.Й.
" 16 " 10 2023 р.
Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи 2 МПОУ-22м
спеціальності 073 "Менеджмент"
_____ Півненко Д.С.
" 16 " 10 2023 р.

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 247 по ВНТУ від «18» 09.2023р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

2 Мета та призначення роботи

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо підвищення ефективності системи управління підприємством шляхом формування механізму адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством на засадах інновіingu

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні основи управління підприємством.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» з метою визначення його фінансового стану.
3. Виконати аналіз ефективності системи управління підприємством на підприємстві ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» використовуючи модель ефективності адаптивно-орієнтованої системи управління підприємством
4. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління підприємства.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» за 2019-2021 рр.; методичні вказівки та підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу

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

5 Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку 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.2023 р.
2. Теоретико-методологічні основи управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємства: жовтень 2023 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та ефективності розвитку підприємства ПрАТ "Вінницький завод «Маяк»" на засадах інновіingu: жовтень-листопад 2023 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» на засадах інновіingu, покращення результатів його діяльності і складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2023 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»».

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, переробл. і доп. Вінниця : 2021. 64 с.

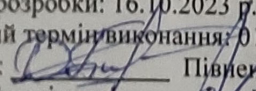
8 Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:  Півненко Д.С.

Науковий керівник:  Лесько О.І.

Додаток В

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"	Дата(рік, місяць, число)	2022 01 01
Територія		за СДРПОУ	14307771
Організаційно-правова форма господарювання		за КАТОТТГ	UA 050200300100638
Вид економічної діяльності	27.51	за КОПФГ	230
Середня кількість працівників	585	за КВЕД	27.51
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	21029 м. Вінниця, вул.Хмельницьке шосе,105		

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	68	185	
первісна вартість	1001	104	276	
накопичена амортизація	1002	36	91	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	293	3319	
Основні засоби:	1010	24796	26241	
первісна вартість	1011	73649	80269	
знос	1012	48853	54028	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		2046	
інші фінансові інвестиції	1035	12719	12573	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	100	1118	
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	37976	45482	

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	74745	93835	
Виробничі запаси	1101	28143	45061	
Незавершене виробництво	1102	8015	5827	
Готова продукція	1103	36393	40539	
Товари	1104	2194	2408	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	57601	55673	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6026	29491	
з бюджетом	1135	21	2965	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145	2644	1164	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1035	3443	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	36616	31439	
Готівка	1166	11	38	
Рахунки в банках	1167	36605	31401	
Витрати майбутніх періодів	1170	624	209	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	7220	10544	
Усього за розділом II	1195	186732	228803	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	224706	274285	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5234	31725	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	13032	9259	
Додатковий капітал	1410	2052	2659	
Емісійний дохід	1411			
Накоплені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	1982	1982	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	92291	171220	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Неконтрольована частка	1490			
Усього за розділом I	1495	114591	216845	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	15000	6562	
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1528			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			

інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Привілейний фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	15000	6562	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1000	4000	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	72359	25602	
за розрахунками з бюджетом	1620	4792	1351	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1298	115	
за розрахунками зі страхування	1625	940	1031	
за розрахунками з оплати праці	1630	4056	4741	
за одержаними авансами	1635	4949	6276	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645	2079	4647	
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	4942	3230	
Усього за розділом III	1695	95117	50878	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	224708	274285	

Додаток Г

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2022 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК" (найменування)	за ЄДРПОУ	14307771

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2021 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	384083	285156
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(332468)	(251917)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	51615	33239
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	57687	24118
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(21280)	(13710)
Витрати на збут	2150	(12463)	(8994)
Інші операційні витрати	2180	(40783)	(23975)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	31843	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	(730)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4950	-1379
Прибуток (збиток) від призначеної діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26893	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	(2109)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	3773	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	3773	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3773	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	30666	-2109
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	267582	179677
Витрати на оплату праці	2505	83229	54814
Відрахування на соціальні заходи	2510	18212	12407
Амортизація	2515	6738	9670
Інші операційні витрати	2520	30124	16952
Разом	2550	405885	273520

Додаток Д

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД "МАЯК"	Дата(рік, місяць, число)	2022 01 01
Територія		за СДРПОУ	14307771
Організаційно-правова форма господарювання		за КАТОТТГ	UA 050200300100638
Вид економічної діяльності	27.51	за КОПЕГ	230
Середня кількість працівників	585	за КВЕД	27.51
Оцінка виміру: тис.грн. без десятичного знака			
Адреса	21029 м. Вінниця, вул.Хмельницьке шосе,105		

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2021 | 01 | 01 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	20	68	
первісна вартість	1001	40	100	
накопичена амортизація	1002	20	32	
Незаввершені капітальні інвестиції	1005	614	293	
Основні засоби:	1010	27445	24796	
первісна вартість	1011	67192	73649	
знос	1012	39747	48853	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	12719	12719	
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	100	100	
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	40898	37976	

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	103723	74745	
Виробничі запаси	1101	36434	28143	
Незавершене виробництво	1102	10127	8015	
Готова продукція	1103	51608	36393	
Товари	1104	5554	2194	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	61340	57597	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3283	6026	
з бюджетом	1135	2203	21	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145	3287	2644	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	770	1037	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	16335	36553	
Готівка	1166	30	11	
Рахунки в банках	1167	16305	36542	
Витрати майбутніх періодів	1170	265	824	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	8764	7220	
Усього за розділом II	1195	199970	186667	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	240868	224643	

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5234	5234	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	13032	13032	
Додатковий капітал	1410	2054	2052	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	1982	1982	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	94346	92237	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Неконтрольована частка	1490			
Усього за розділом I	1495	116648	114537	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	51000	15000	

Активация Window
Чтобы активировать Windows, перейдите в меню "Параметры".

Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти,	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	51000	15000	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		1000	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	48695	72360	
за розрахунками з бюджетом	1620	2558	4780	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	368	1266	
за розрахунками зі страхування	1625	1744	940	
за розрахунками з оплати праці	1630	6925	4056	
за одержаними авансами	1635	2645	4949	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645	2072	2079	
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	61		
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	8520	4942	
Усього за розділом III	1695	73220	95106	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	240668	224643	

Додаток Е

онсолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2020 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	285156	367260
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(251917)	(303564)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	33239	63696
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	24118	17843
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(13710)	(23441)
Витрати на збут	2150	(8994)	(11155)
Інші операційні витрати	2180	(23975)	(22061)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10678	24882
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	267	272

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		13696
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(730)	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1379	-1148
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		12548
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(2109)	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-2109	12548
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	179677	241923
Витрати на оплату праці	2505	54814	80068
Відрахування на соціальні заходи	2510	12407	17323
Амортизація	2515	9670	10053
Інші операційні витрати	2520	16952	26998
Разом	2550	273520	376365