

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЛАЗМАТЕК»

Виконала: студент 4-го курсу, групи МВКД-206
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Мес Буран М.В.
Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ
Лесько О.Й.

«04» 06 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри фінансів та
інноваційного менеджменту ВНТУ

Т Ткачук Л.М.
«07» 06 2024 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор Лесько О.Й.

«10» 06 2024 р.

Вінниця ВНТУ 2024

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент виробничої і комерційної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.
« 29 » 02 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
СТУДЕНТА *Бурана Максима Вікторовича*

1. *Тема роботи:* «Управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек»».
керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Лесько О.Й. затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.03.2024 р., № 80.
2. *Строк подання студентом роботи:* 02. 06 2024 року.
3. *Вихідні дані до роботи:* фінансова звітність ПрАТ «ПлазмаТек»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, монографії, статті, тези конференцій, електронні ресурси.
4. *Зміст текстової частини:*
Розділ 1. Теоретичні засади розробки виробничої стратегії підприємства.
Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та ефективності управління виробничою стратегією ПрАТ «ПлазмаТек».
Розділ 3. Рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії підприємства.
Висновки.
Додатки.
5. *Перелік ілюстративного матеріалу:*
Підходи науковців до трактування сутності поняття «виробнича стратегія». Види виробничих стратегій підприємства. Взаємозв'язок ринкових і виробничих стратегій. Направленість виробничих стратегій. Розробка виробничої стратегії за різними підходами. Основні види продукції підприємства ПрАТ «ПлазмаТек». Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ. Основні показники балансу. Показники рентабельності. Коефіцієнти фінансової діяльності підприємства. Динаміка зміни показників рентабельності в контексті оцінювання виробничої стратегії

підприємства. Організаційна структура управління ПрАТ «ПлазмаТек». Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Матриця SWOT-аналізу. Стратегія управління виробничою діяльністю промислового підприємства. Спрощена організаційна структура ПрАТ «ПлазмаТек» з урахуванням запропонованої стратегія управління виробничою діяльністю промислового підприємства. План заходів з підвищення ефективності діяльності 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	20.02.2024	
Розділ 2	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ	20.02.2024	
Розділ 3	Лесько О.Й., професор каф. ЕПВМ	20.02.2024	

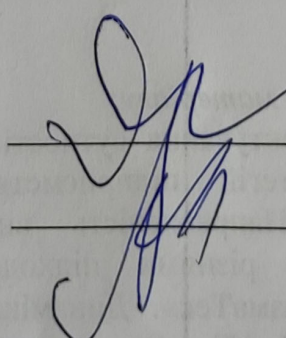
7. Дата видачі завдання 20.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Етап 1. Теоретичні засади розробки виробничої стратегії підприємства	Хрежень 2024	
2	Етап 2. Аналіз економічної діяльності та ефективності управління виробничою стратегією ПрАТ «ПлазмаТек»	Серпень - листопад 2024	
3	Етап 3. Рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії підприємства	Грудень 2024	
4	Здача оформленої роботи на кафедру	Червень 2024	

Студент

Керівник роботи



Буран М.В.

Лесько О. Й.

АНОТАЦІЯ

УДК 005:658.8

Буран М.В. Управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек».

Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – Менеджмент виробничої і комерційної діяльності, Вінниця: ВНТУ, 2024. 68 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 39 назв; рис.: 19; табл.: 12.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто сутність та структуру розробки виробничої стратегії підприємства; особливості формування виробничої стратегії підприємства під час воєнного стану та проаналізовано методичні підходи до розробки виробничої стратегії підприємства.

Досліджено економічну діяльність приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено аналізування ефективності виробничої стратегії на підприємстві.

Розроблено рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії підприємства.

Ключові слова: управління, виробнича стратегія, розробка, реалізація, підприємство, макетування тощо.

A B S T R A C T

Buran M.V. Management of the development and implementation of the production strategy of the private joint-stock company "PlazmaTek".

Bachelor thesis on specialty 073 – management, educational program – Management of production and commercial activities, Vinnytsia: VNTU, 2024. 68 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 39 titles; Fig.: 19; tab.: 12.

The bachelor thesis examines the essence and structure of the development of the company's production strategy; peculiarities of the formation of the production strategy of the enterprise during the martial law and methodical approaches to the development of the production strategy of the enterprise are analyzed.

The economic activity of the private joint-stock company "PlazmaTek" was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and the effectiveness of the production strategy at the enterprise was analyzed.

Recommendations for increasing the efficiency of management of the development and implementation of the company's production strategy have been developed.

Keywords: management, production strategy, development, implementation, enterprise, layout, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність та структура розробки виробничої стратегії підприємства.....	6
1.2 Особливості формування виробничої стратегії підприємства під час воєнного стану.....	12
1.3 Методичні підходи до розробки виробничої стратегії підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПРАТ «ПЛАЗМАТЕК»	
2.1 Характеристика приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек».....	27
2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «ПлазмаТек».....	29
2.3 Аналіз ефективності виробничої стратегії на підприємстві.....	41
2.4 Аналіз організаційної структури ПрАТ «ПлазмаТек».....	47
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Обґрунтування вибору загальної пріоритетної стратегії розвитку ПрАТ «ПлазмаТек».....	54
3.2 Макетування нової організаційної структури ПрАТ «ПлазмаТек» та удосконалення формування виробничих стратегій підприємства.....	56
3.3 Розрахунок економічного ефекту та терміну окупності наданих пропозицій.....	59
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	72
Додаток Б. Фінансова звітність підприємства: баланс ПрАТ «ПлазмаТек»....	73
Додаток В. Звіт про фінансовий результат ПрАТ «ПлазмаТек».....	77
Додаток Д. Ілюстративний матеріал.....	86

ВСТУП

У сучасних умовах швидкого технологічного розвитку та зміни вимог ринку, ефективне управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії на підприємстві є ключовим фактором успіху і важливим напрямком конкурентної боротьби.

Створення та реалізація виробничої стратегії дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у середовищі, ефективно використовувати свої ресурси, планувати розвиток і визначати своє місце на ринку. У такому контексті, управління цим процесом стає надзвичайно *актуальним* для забезпечення стійкого розвитку підприємства та досягнення конкурентних переваг.

Дослідженням питань організації управління розробкою і реалізацією виробничої стратегії займалися і продовжують займатися багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них необхідно виділити Андрійчук І., Брінь П., Василенка В., Дегтярьова І., Харченко М., Івашко Л., Васи́лига С., Сумець О., Голтвянська Ю., Коленда Н. та багато інших.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методичних аспектів управління розробкою і реалізацією виробничої стратегії підприємства та розроблення рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі задачі:

1. Дослідити теоретичні засади розробки і реалізації виробничої стратегії підприємства.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану.
3. Проаналізувати ефективності виробничої стратегії на підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління розробкою і реалізацією виробничої стратегії підприємства
5. Розрахувати ефективність та строк окупності розроблених пропозицій.

Об'єктом дослідження процес стратегія управління розробкою і реалізацією виробничої стратегії підприємства.

Предметом дослідження є удосконалення розробки і реалізації виробничої стратегії підприємства на ПрАТ «ПлазмаТек».

Методи дослідження. При написанні бакалаврської дипломної роботи використовувалися методи системного аналізу і синтезу; абстрактно-логічний метод; табличний та графічний методи; методи порівняння та узагальнення; методи економічного і фінансового аналізу, монографічні методи та інші.

Інформаційною базою для виконання бакалаврської дипломної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані як ПрАТ «ПлазмаТек», так і іншими промисловими підприємствами України для ефективної розробки виробничої стратегії підприємства.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана студентом самостійно під керівництвом наукового керівника і є завершеною працею.

Апробація результатів. За результатами виконаної бакалаврської кваліфікаційної роботи підготовлено доповідь на Міжнародну науково-практичну Інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)» [1].

Пояснювальна записка бакалаврської дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 39 джерел та 4-х додатків.

Текст пояснювальної записки БДР викладений на 68 сторінках основного тексту, в 12-ти таблицях та на 19-ти рисунках. Бакалаврська кваліфікаційна робота виконана відповідно до затверджених методичних вказівок кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту – ЕПВМ [2].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та структура розробки виробничої стратегії підприємства

Виробнича стратегія є частиною загальної корпоративної стратегії і належить до складу функціональних стратегій. Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів [4-6].

Виробничу стратегію необхідно розглядати як складову частину всього процесу планування, що забезпечує відповідність виконання завдань у процесі виробництва продукції. Оскільки поставлені завдання мають тенденцію змінюватися, то виробнича стратегія також має бути скорегована з урахуванням можливих майбутніх потреб споживачів.

Саме тому, при виборі виробничої стратегії, промисловому підприємству, необхідно враховувати ряд параметрів [7-10]:

- обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити у певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
- розбіжності між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення запланованого випуску продукції;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості; досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості;
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі.

В таблиці 1.1 узагальнено поняття «виробнича стратегія». У той же час, варто зазначити, що не дивлячись на такі відмінності, визначення науковців не

перечать одне одному, а, навпаки, доповнюють, що свідчить про багатоаспектність досліджуваного поняття.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до трактування сутності поняття «виробнича стратегія»

<i>Джерело</i>	<i>Визначення поняття «виробнича стратегія»</i>
І. Андрійчук [17]	«складник загальної (корпоративної) стратегії, яка має на меті досягнення конкурентних переваг для забезпечення успішної діяльності»
Глівінська Ю.В. [5]	«підсистема корпоративної стратегії, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації»
І. Дегтярьова, М. Харченко [15]	«система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі»
Л. Івашко [13]	«діяльність з розроблення процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління ним»
Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. [16]	«комплекс взаємопов'язаних рішень відносно того, як із технологічної, ресурсної, економічної та управлінської точок зору мають бути організовані нові або впорядковані існуючі виробництва з метою набуття підприємством стратегічних конкурентних переваг»
Василига С.М. [11]	«виробнича стратегія будь-якого підприємства повинна враховувати наявні у нього ресурси, обсяги виробництва, технологічні можливості виробництва, гнучкість виробництва, рівень кваліфікації і підготовку персоналу та ін., вчений пов'язує її формування з урахуванням особливостей вибраної чи спеціально сформованої маркетингової стратегії розвитку. Виробнича стратегія, стосується, насамперед, формування політики нарощування виробничих потужностей підприємства та матеріально-технічного забезпечення його виробництва».
О. Сумець [12]	«діяльність з опрацювання процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління цим процесом»
Коленда Н. В. [14]	«функціональну стратегію створення та розвитку високо конкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюються у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів»

Так, слід зазначити, що спрямованістю виробничої стратегії являється виробничий процес, іншими словами, його здійснення з ефективністю на максимальному рівні. У той же час, метою будь-якої виробничої діяльності всередині підприємства виступає управління процесом додавання цінності продукту (у ціннісному ланцюжку) так, аби задовольнити запити споживача на максимальному рівні [14, 19]. Вона зорієнтована на утворення економічно

ефективної, еластичної виробничої системи, спроможної адаптуватися до змін. Для впорядкування і спрощення розуміння принципових відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії (рис. 1.1).

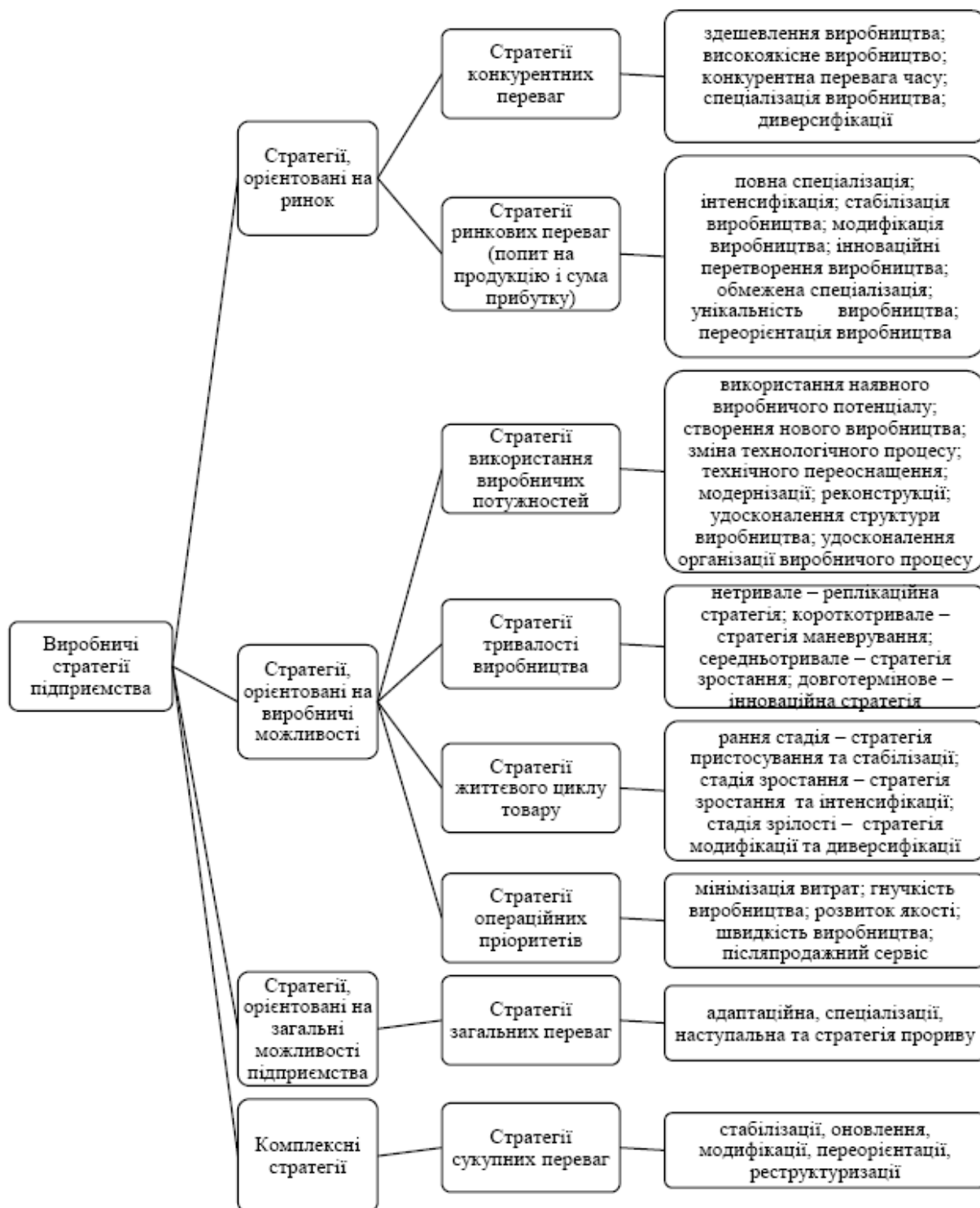


Рисунок 1.1 - Види виробничих стратегій підприємства

Джерело: складено автором на основі [14]

Як видно з рисунку 1.1, науковцем було виокремлено 4 категорії виробничих стратегій, а саме:

- стратегії, орієнтовані на ринок;
- орієнтовані на виробничі можливості;
- орієнтовані на загальні можливості підприємства,
- комплексні стратегії.

Різниця вказаних категорій розкривається у тому, що майбутню виробничу поведінку підприємства в першому випадку визначає споживач, тоді як в другому випадку виробнича стратегія формується на основі виробничих можливостей підприємства, третій вид – на основі можливостей підприємства в загальному, а четвертий вид характеризується взяттям до уваги комплексу факторів. Так, коротко розглянемо зазначені стратегії:

1) стратегії, орієнтовані на ринок, передбачають, що у ході формування виробничої стратегії менеджери будуть брати до уваги те, як ринок сприймає товар, у зв'язку з чим можна націлюватись на конкурентні або ринкові переваги;

2) стратегії, орієнтовані на виробничі можливості передбачають на взятті до уваги як якісних, так і кількісних характеристик виробничої складової, іншими словами, наявних виробничих потужностей й можливостей використання останніх, плановий період функціонування виробництва, етап життєвого циклу товару й операційний пріоритет діяльності;

3) стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства, чи стратегії загальних переваг. Іншими словами, обрання виробничої стратегії слід здійснювати, відштовхуючись від загальних можливостей підприємства, а не лише його виробничої складової або комерційних інтересів. З-поміж зазначених стратегій було виокремлено адаптаційну, стратегію спеціалізації, наступальну та стратегію прориву;

4) комплексні стратегії, що водночас беруть до уваги декілька факторів (характеристики виробничої системи, комерційний інтерес, загальні можливості підприємства). До вказаних видів виробничих стратегій відносяться

стратегія оновлення, стабілізації, модифікації, переорієнтації й реструктуризації [20].

З опису вищевказаних стратегій можна помітити, що кожна з них направлена на одержання бажаного економічного результату від виробничої діяльності, використання виробничих потужностей й потенціалу на ефективному рівні, задоволення потреб ринку на максимальному рівні.

При цьому варто зазначити, що окремі науковці виділяють наступні особливості, які притаманні для будь-якої виробничої стратегії підприємства:

- 1) є складовою загальної стратегії підприємства;
- 2) притаманний підпорядкований характер, розробляється на підтримку й з метою конкретизації загальнокорпоративної й бізнес-стратегії підприємства;
- 3) відноситься до категорії функціональних стратегій та повинна узгоджуватись з маркетинговою, фінансовою, а також всіма іншими функціональними стратегіями підприємства в обов'язковому порядку;
- 4) сфокусована на ефективній організації виробничої діяльності, ефективних виробничих технологіях, а також ефективному використанні ресурсів підприємства;
- 5) має довгостроковий характер та акцентується як на безпосередній виробничій діяльності підприємства, так і на розвитку виробничих можливостей останнього [21-24].

У ринковому середовищі виробнича стратегія пов'язана з усіма видами діяльності: маркетингом, фінансовою діяльністю, НДДКР, діяльністю персоналу тощо. Крім цього, виробнича стратегія залежить від багатьох факторів зовнішнього середовища. Рівень виробництва вагомо впливає на конкурентну позицію підприємства, а ринкові фактори у свою чергу впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій (рис. 1.2).

У кінцевому результаті ефективність виробничої стратегії залежить не лише від її власного змісту, а і від того, наскільки вона органічно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями. Так, маркетинговому підрозділу необхідно забезпечувати розробників виробничої стратегії

інформацією про попит на ринку і збут продукції; технологам слід надавати інформацію про нові розробки і зміни на ринку технологій; працівників ознайомлювати з параметрами та характеристиками продукції тощо.



Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок ринкових і виробничих стратегій (сформовано авторами на основі джерела [6])

Отже, у сучасних ринкових умовах під час розробки і впровадження виробничої стратегії доцільно враховувати те, що виробнича діяльність взаємопов'язана з іншими видами діяльності у середині підприємства (фінансовою, маркетинговою, службою персоналу), тобто із всіма функціональними стратегіями. Крім того, слід зазначити, що виробнича стратегія безпосередньо взаємопов'язана з багатьма чинниками зовнішнього середовища. Саме тому ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, а й від того, наскільки вона органічно взаємодіє з іншими функціональними стратегіями підприємства та зовнішніми факторами [12].

З огляду на проведені дослідження під «виробничою стратегією підприємства» пропонуємо розуміти одну з функціональних стратегій підприємства, що представляє собою комплекс рішень, які є взаємозв'язаними стосовно того, як з економічної, технологічної, ресурсної та організаційної точок зору повинна бути організована нова чи впорядкована існуюча виробнича діяльність підприємства задля досягнення суб'єктом господарювання

стратегічних конкурентних переваг. При цьому мета виробничої стратегії на нинішньому етапі економічного, ринкового, суспільного розвитку й технологічного розвитку розкривається в забезпеченні стійкого конкурентного становища господарюючого суб'єкта за допомогою раціонального ухвалення, оптимального об'єднання й ефективної реалізації у галузі його виробничої діяльності економічних, технологічних, ресурсних й організаційних рішень.

1.2 Особливості формування виробничої стратегії підприємства під час воєнного стану

У сучасних умовах швидкого технологічного розвитку та зміни вимог ринку [1, 25], ефективне управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії на підприємстві є ключовим фактором успіху і важливим напрямком конкурентної боротьби. Створення та реалізація виробничої стратегії дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у середовищі, ефективно використовувати свої ресурси, планувати розвиток і визначати своє місце на ринку. У такому контексті, управління цим процесом стає надзвичайно актуальним для забезпечення стійкого розвитку підприємства та досягнення конкурентних переваг.

В умовах воєнного стану, тема дослідження набуває особливої актуальності. З одного боку, підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними з руйнуванням інфраструктури, перебоями в ланцюгах постачання, втратою кваліфікованих кадрів та падінням платоспроможності попиту. З іншого боку, ті підприємства, які зможуть ефективно адаптувати свої виробничі стратегії до нових умов, матимуть шанс не лише вижити, але й отримати конкурентні переваги в майбутньому.

Згідно з джерелом [26] виробнича стратегія – це сукупність цілей, завдань, методів і засобів формування та розвитку виробничого потенціалу

підприємства, спрямованих на забезпечення його стійкої конкурентноспроможності в довгостроковій перспективі.

В свою чергу, джерело [27] трактує виробничу стратегію, як систему прийняття управлінських рішень щодо виробничої діяльності підприємства, що визначає його виробничий потенціал, конкурентні переваги та шляхи їхнього досягнення.

Отже, можна узагальнити, що виробнича стратегія підприємства є сукупністю цілеспрямованих дій, які спрямовані на формування та розвиток виробничого потенціалу підприємства, який забезпечує його конкурентні переваги на ринку.

Питання адаптації до нових умов зовнішнього середовища та визначення потенціалу організації для подальшого функціонування в нових умовах, окреслення місії організації та формування цілей для досягнення місії, є визначальними питаннями для представників вітчизняного менеджменту. Швидкість реалізації та успішність впровадження стратегічних змін, які будуть вирішувати ці питання, дозволять українським компаніям отримати нові конкурентні переваги, підвищать зацікавленість стейкхолдерів і забезпечать майбутню інтеграцію в міжнародне бізнес-середовище [11, 28].

«Військовий» менеджмент дещо відрізняється від традиційного, під час війни завжди обмежені ресурси організації як то фінансові, кадрові, виробничі. Тому кожна українська компанія для себе повинна розробити свою індивідуальну стратегію на період війни. Особливостями такої «військової» стратегії на нашу думку можуть стати:

1. пріоритетність бізнес-процесів, визначення найбільш вагомих стратегічних цілей для компанії в умовах обмежених ресурсів;
2. фокус на персонал компанії, створення згуртованої та відповідальної команди, впровадження нових інструментів комунікації та координації серед персоналу компанії;
3. прозорість менеджменту в компанії, побудова прозорої системи управління, впровадження в алгоритми керування математичної складової, а

саме – цифровізація при документуванні та структуруванні інформації бізнеспроцесів тощо [23].

Спираючись на вищезазначені особливості та враховуючи вимоги зовнішнього середовища, викликані кризовою ситуацією, керівництво компанії повинно провести аналіз чинної стратегії, відповідність її місії компанії та баченню стратегічних цілей. Це важливо, тому що цілі компанії є основним орієнтиром для персоналу під час кризи, а значить важливим елементом організації колективної роботи і самоорганізації кожного співробітника у кризовій ситуації.

В результаті проведеної роботи менеджмент організації повинен визначитися із терміновістю та необхідністю впровадження стратегічних змін [20]. Основними етапами впровадження стратегічних змін, для будь-якої організації під час кризової ситуації, є:

- етап підготовки змін;
- етап планування змін;
- етап реалізації змін.

Підготовчий етап – етап виживання, характеризується детальним аналізом зовнішнього та внутрішнього середовища організації, конкурентної позиції організації на ринку та оцінкою наявних ресурсів. Проводиться для поточного аналізу, оперативного планування та оцінки готовності організації до впровадження змін.

Етап планування – етап відновлення та стабілізації, характеризується тактичним плануванням, складанням плану змін, оновленням стратегії та створенням робочої команди, яка буде впроваджувати зміни в організації під час кризової ситуації. План змін забезпечує взаємодію у межах діючої організаційної структури і поступового створення нової організації з впровадженими змінами в посткризовий період. Доводить до виконавців та учасників процесу їх завдання, розуміння і необхідність впровадження змін.

Етап реалізації – етап оновлення, характеризується стратегічним управлінням, а саме реалізацією стратегічних змін в бізнес-процеси організації,

поточний контроль реалізації змін з можливістю коригувальних дій, підтримка керованості стратегічних змін. Проводиться для досягнення запланованих результатів, їх оцінки та координації, забезпечення стратегії росту [4, 20].

Отже, серед основних факторів, які впливають на розробку виробничої стратегії підприємства під час воєнного стану, можна виділити наступні:

1. Необхідність забезпечення стійкості функціонування підприємств в умовах невизначеності.
2. Зміна пріоритетів та потреб ринку.
3. Обмеженість ресурсів.
4. Зміна законодавчого та регуляторного середовища.
5. Нові вимоги до безпеки.

Виробнича стратегія також може бути представлена як комплекс взаємопов'язаних рішень щодо:

1. Виробничих потужностей та обладнання.
2. Технологічних процесів.
3. Людських ресурсів.
4. Закупівель.
5. Випуску продукції.
6. Збуту продукції.

Виробнича стратегія повинна бути розроблена з урахуванням цілей та завдань підприємства, його ресурсів, конкурентного середовища та інших факторів. Ефективна виробнича стратегія дозволяє підприємству знизити виробничі витрати, підвищити якість продукції, збільшити обсяги виробництва, покращити конкурентні позиції, забезпечити стійке зростання.

Особливості реалізації виробничої стратегії на підприємстві під час воєнного стану полягають у:

1. Підвищення гнучкості та адаптивності.

Швидка реакція на зміни: Підприємство повинно бути готове швидко адаптуватися до змін у воєнних умовах, включаючи введення нових обмежень, регуляцій та змін в ринкових умовах.

Створення альтернативних планів: На випадок непередбачуваних обставин або загострення конфлікту, важливо мати ряд альтернативних стратегій і планів дій.

Використання інноваційних рішень: Залучення до роботи творчого потенціалу співробітників для розробки та впровадження новаторських ідей і технологій, які можуть забезпечити перевагу у воєнних умовах.

2. Переорієнтація на нові ринки та продукти.

Аналіз нових ринкових можливостей: Проведення оцінки потенційних ринків, їх стійкості та можливостей для розширення бізнесу.

Співпраця з новими партнерами: Встановлення партнерських відносин з новими постачальниками, дистриб'юторами та іншими учасниками ланцюга постачання.

Використання онлайн-каналів продажів: Розвиток електронної комерції та інтернет-платформ для збуту продукції в умовах обмежень на рух та контакти.

3. Ефективне управління ланцюгами постачання.

Створення запасів: Забезпечення достатніх запасів сировини та компонентів для продовження виробництва під час можливих перерв у постачанні.

Оптимізація логістики: Мінімізація часу та витрат на доставку та переміщення товарів шляхом використання оптимальних логістичних рішень.

Диверсифікація постачальників: Розширення бази постачальників та диверсифікація джерел постачання для зменшення ризику залежності від окремих постачальників.

4. Зосередження на збереженні персоналу.

Мотивація та підтримка співробітників: У воєнний час, де психологічний стан персоналу може бути особливо напруженим, важливо забезпечити мотивацію працівників, висловити визнання їхньої праці та підтримувати їх у складних умовах.

Забезпечення безпечних умов праці: Важливо вжити заходів для збереження безпеки та здоров'я працівників навіть у воєнний період, забезпечуючи відповідне захистне обладнання та інструктаж з питань безпеки на робочому місці.

Надання соціальної допомоги: У воєнний час, коли багато працівників можуть опинитися у складних життєвих обставинах, важливо надавати соціальну підтримку, таку як допомога в отриманні медичної допомоги, фінансова допомога чи психологічна підтримка.

5. Впровадження заходів з кібербезпеки та захисту фізичних активів.

Захист інформаційних систем: У воєнний період, коли інформаційні системи можуть бути підвищеним ризиком атак з боку кіберзлочинців або ворожих дій, необхідно підвищити рівень кіберзахисту, використовуючи сучасні технології та заходи безпеки.

Захист фізичних активів: Для збереження неперервності виробничого процесу та захисту майна важливо вжити заходів для фізичного захисту приміщень, об'єктів та обладнання від можливих загроз.

Підготовка до надзвичайних ситуацій: Проведення тренувань та підготовка персоналу до дій у випадку виникнення надзвичайних ситуацій, таких як напади, техногенні аварії або природні катастрофи.

6. Активна комунікація зі стейкхолдерами.

Регулярне інформування про діяльність підприємства: У період воєнного стану важливо забезпечити сталу та достовірну інформацію для всіх зацікавлених сторін щодо поточного стану підприємства, виробничих процесів, планів та прогнозів. Це може включати регулярні звіти, прес-конференції, оновлення на веб-сайті та інші засоби комунікації.

Прозорість та чесність: У воєнний час важливо будувати відкриті відносини зі стейкхолдерами, надаючи правдиву інформацію про всі аспекти діяльності підприємства, включаючи можливі ризики та виклики. Чесність та прозорість сприяють підтримці довіри як серед співробітників, так і серед клієнтів, партнерів та інвесторів.

Співпраця з державними органами: У воєнний період важливо підтримувати ефективну співпрацю з державними органами, які здійснюють контроль та регулювання в галузі оборони, безпеки, економіки та інших сферах. Це може включати звітність перед військовими чиновниками, участь у державних програмах підтримки підприємств у воєнний період та інші форми співпраці. Це допомагає забезпечити відповідність діяльності підприємства законодавчим та регуляторним вимогам, а також може забезпечити додаткові можливості та ресурси для подолання викликів воєнного стану.

Отже, виробнича стратегія є важливою складовою частиною загальної стратегії підприємства. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні його успішного функціонування та адаптації до мінливих сучасних умов. А в умовах воєнного стану управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії на підприємстві стає критично важливим фактором стійкості та успішного функціонування бізнесу, адже саме розробка ефективної виробничої стратегії є відповіддю підприємства на сучасні виклики та загрози, допомагаючи йому не лише вижити в умовах непевності, але й зберегти свою конкурентоспроможність та розвиток у будь-яких обставинах.

1.3 Методичні підходи до розробки виробничої стратегії підприємства

З огляду на зазначене, розробка виробничої стратегії підприємства виступає одним з головних завдань планування соціально-економічного розвитку підприємства. Виробництво повинно бути орієнтованим на повне використання існуючих виробничих можливостей з метою задоволення потреб ринку в продукції, забезпечення високого рівня якості товарів, а також оптимальне застосування трудових і матеріальних ресурсів [19].

Так, варто зазначити, що розробка виробничої стратегії є можливою тільки за комплексного підходу з взяттям до уваги загальної, продуктово-товарної, конкурентної стратегії, ресурсних та інших функціональних стратегій,

а обрання конкретного виду знаходиться в залежності від характеристик підприємства, можливостей виробництва, орієнтації на споживача і ринок чи поєднуватиме вказані елементи, а також спрямовуватись на досягнення загальної мети діяльності [14]. Основою розробки виробничих стратегій є продуктові стратегії, у зв'язку з чим виробничі стратегії в більшості направлені на наступне (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Направленість виробничих стратегій

Джерело: складено автором на основі [22]

Ефективність виробничої стратегії та її направленість знаходиться в залежності не лише від власного змісту останньої, але й також від того, наскільки вона є органічно взаємозалежною з іншими функціональними стратегіями. Зокрема, маркетинговий підрозділ організації має забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією щодо попиту на ринку на певний продукт, його реалізацію; технологи повинні подавати інформацію щодо нових розробок й змін на ринку технологій тощо.

Ключовими елементами виробничої стратегії виступають її особливі стратегічні цілі, що логічним чином здійснюють вплив з міні-стратегії підприємства. Обрання цілей провадиться згідно з найчастіше використовуваними критеріями, зокрема такими, як раціональне використання

ресурсів, витрати на виробництво продукції, оптимальний випуск продукції, якість виробництва, якість виробничих поставок, відповідність виробництва попиту.

У ході розробки виробничої стратегії найбільший рівень уваги приділяється таким аспектам, як особливість товарних ринків й сегментів ринку, суттєвість ринків, обсяги продукції, яка випускається, стандартизація чи орієнтація на індивідуального споживача [19].

виробничу стратегію слід розглядати у вигляді складової частини всього процесу планування, яке забезпечує відповідність виконання завдань у ході виробництва. Так як поставлені завдання мають тенденцію змінюватися, то виробнича стратегія також повинна бути скорегованою з взяттям до уваги можливих майбутніх потреб споживачів [26].

З огляду на вищезазначене при розробці виробничої стратегії підприємству доцільно брати до уваги низку параметрів, а саме:

1) обсяги продукції, що мають бути забезпеченими у певний стратегічний період (іншими словами, виробничі потужності і виробничий потенціал);

2) розбіжності між існуючими і необхідними характеристиками виробничих процесів з метою забезпечення випуску продукції, який був запланований;

3) масштаби виробничого потенціалу, а також рівень гнучкості останнього;

4) досягнення певних рівнів витрат на виробництво й створення певного обсягу доданої вартості;

5) швидкість перетворень виробництва й адаптації потрібних інновацій (устаткування, технологій, організаційних нововведень тощо) до реальних умов діяльності підприємства задля забезпечення його існування на довгострокову перспективу [23-25].

Розглядаючи передумови розробки виробничої стратегії підприємства, варто зазначити, що на даний момент існує кілька шляхів її розробки, які представлені на рис. 1.4-1.6.

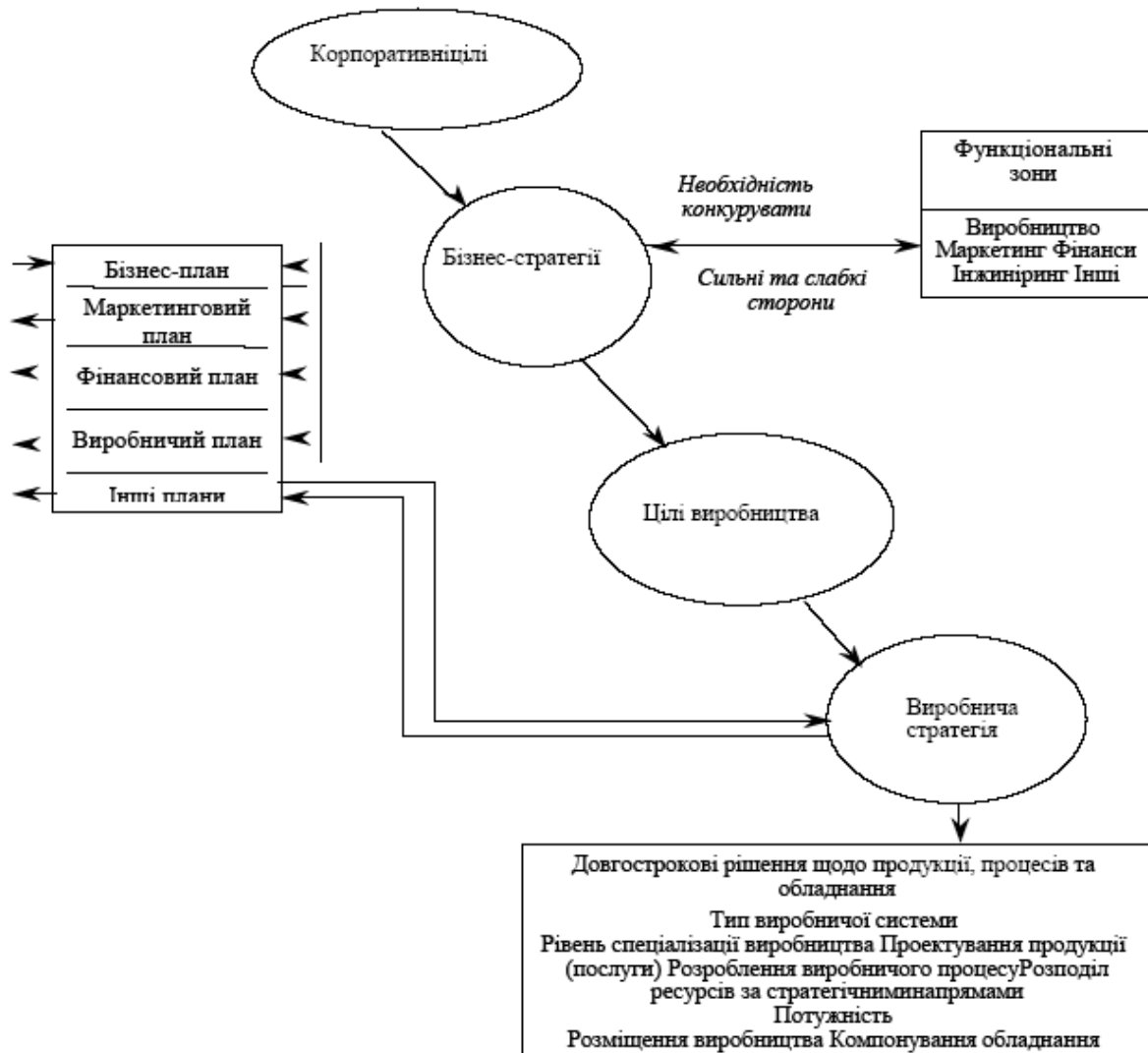


Рисунок 1.4 - Розробка виробничої стратегії за Stevenson W.J.

Джерело: складено автором на основі [29]

Виробнича стратегія, представлена на рис. 1.4 фокусує увагу на тому, що характер цілей, що їх має досягти підприємство у галузі його виробничої діяльності, а також характер виробничої стратегії в загальному прямо визначаються загальними цілями й направленістю його бізнес-стратегії, так як підприємство, діючи в конкурентному просторі, природно змушене вибудовувати всю власну діяльність так, щоб набувати нові й удержувати існуючі конкурентні переваги. У той же час науковцем було запропоновано власне бачення набору виробничо-стратегічних рішень, де конкретизується виробнича стратегія підприємства [12, 30], рис. 1.5.

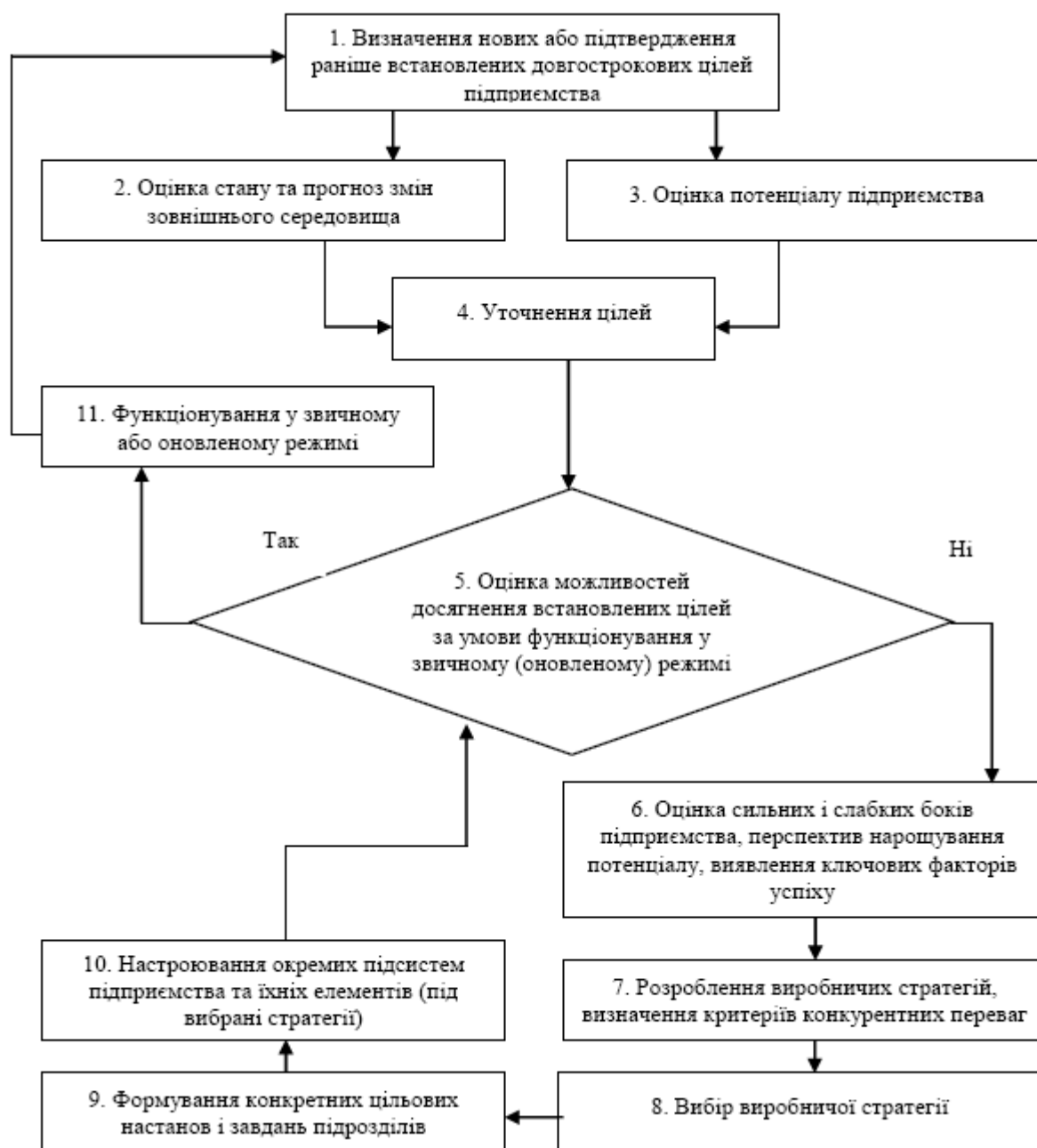


Рисунок 1.5 - Розробка виробничої стратегії за Сумець О.М.

Джерело: складено автором на основі [12]

Особливу увагу в зазначеному підході відіграє другий та третій етапи, а саме – оцінювання стану й змін зовнішнього середовища, а також оцінювання потенціалу підприємства. Зазначене є доволі важливим, так як аналіз виробничого потенціалу й визначення існуючого рівня виробничих

можливостей та потреб у нарощуванні чи видозміні останніх слугують основою задля коректного прийняття стратегічних рішень у галузі виробництва, направлених на набуття стійких конкурентних переваг.

Виробнича стратегія, представлена на рис. 1.6 фокусує увагу на залежності виробничої стратегії від загальнокорпоративної стратегії й стратегії бізнесу, а також етапу постановки цілей для виробництва [24].



Рисуно 1.6 - Розробка виробничої стратегії за Т.В. Омеляненко

Джерело: складено автором на основі [24]

З огляду на конкретний підхід до формування виробничої стратегії він має такі особливості:

1) Сутність формулювання виробничої стратегії відображається в прийнятті довгострокових рішень щодо поточної та перспективної виробничої діяльності підприємства;

2) Мета виробничої стратегії — дати можливість підприємству отримати стратегічну конкурентну перевагу (або стратегічну конкурентну перевагу);

3) Виробничі пріоритети включають цілі стратегічного значення, яких підприємство сподівається досягти в конкурентній сфері шляхом економічно обґрунтованої, збалансованої та раціональної організації власної виробничої діяльності;

4) Відповідно до складу виробничих пріоритетів якості, гнучкість, вартість, швидкість і сервісна підтримка включені до мінімуму;

5) Лише тоді, коли визначено довгострокові цілі підприємства, напрямок його розвитку та визначальні чинники отримання підприємством стратегічної конкурентної переваги, можна сформулювати виробничу стратегію, оскільки це є основою для визначення цілі підприємства у сфері його виробничої діяльності;

6) Перед формулюванням виробничої стратегії необхідно провести виробничий аудит, тобто обстеження виробничих можливостей, за результатами якого оцінюється виробничий потенціал і визначаються можливості і потреби його розширення або зміни;

7) Враховуючи тісний зв'язок між усіма функціональними стратегіями підприємства, сформульована виробнича стратегія повинна перевіряти взаємозв'язок між останніми та відповідність маркетинговій, фінансовій та іншим стратегіям;

8) Враховуючи тісний зв'язок із загальною стратегією та бізнес-стратегією підприємства, сформульована виробнича стратегія повинна перевіряти свою спрямованість на забезпечення реалізації стратегічно значущих для підприємства конкурентних переваг;

9) Виробнича стратегія підприємства конкретизується в комплексі рішень виробничої стратегії, що охоплює ресурси, технології, організацію та інші аспекти виробничої діяльності підприємства [24].

Водночас слід зазначити, що ефективність сформульованої будь-яким підприємством виробничої стратегії напряму залежить від ресурсного

потенціалу, виробничої структури та масштабів підприємства та внутрішніх резервів. В умовах динамічного зовнішнього середовища роль необхідності оптимального прийняття рішень для сталого розвитку підприємств, особливо ефективного використання матеріальних ресурсів, стає все більш важливою. Своєчасне і повне забезпечення підприємств необхідної різноманітності і якості сировиною і матеріалами, раціональне їх використання є однією з найважливіших умов виконання виробничих планів, зниження собівартості, підвищення прибутків і рентабельності.

Висновки до розділу 1

Отже, формування виробничої стратегії підприємства є одним із основних завдань планування соціально-економічного розвитку підприємства. Існує багато способів формування виробничої стратегії, але вважаємо найбільш правильним і поширеним метод формування виробничої стратегії, який включає наступні етапи: визначення корпоративних цілей підприємства; формулювання бізнес-стратегії; постановка основних цілей у сфері виробничої діяльності, яких має досягти підприємство або отримати конкурентну перевагу; системне формулювання критеріїв вибору ефективної виробничої стратегії підприємства на основі визначених цілей; аудит виробництва; оцінка результатів виробничого аудиту наявного виробничого потенціалу та визначення можливості та необхідності його зміни; формулювання певної кількості варіантів стратегії виробництва шляхом прийняття та узгодження довгострокових стратегічних рішень; перевірка відповідності сформульованих варіантів критеріям вибору стратегії виробництва та вибір найбільш ефективного варіанту; перевірка ступеня узгодженості обраних варіантів виробничої стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та внесення при необхідності відповідних коректив.

Крім того, на основі проведеного дослідження визначено, що під «виробничою стратегією підприємства» слід розуміти одну з функціональних стратегій підприємства, яка являє собою низку взаємопов'язаних рішень. З економічної, технологічної, ресурсної та організаційної точок зору для отримання суб'єктом підприємства стратегічної конкурентної переваги необхідно організувати нову або упорядкувати існуючу виробничу діяльність підприємства. При цьому виявлено, що метою виробничої стратегії на сучасному етапі економічного, ринкового, соціального та технологічного розвитку є забезпечення стабільної конкурентної позиції суб'єкта господарювання шляхом обґрунтованого прийняття, оптимального поєднання та ефективної реалізації прийнятих рішень.

Підсумовуючи, зазначимо, що виробнича стратегія промислового підприємства є невід'ємною частиною діяльності суб'єкта господарювання, яка відображається в перспективному плані дій зі створення та реалізації продукції та спрямована на раціональне використання всі виробничі потужності з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Отже, виробнича стратегія є важливою складовою частиною загальної стратегії підприємства. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні його успішного функціонування та адаптації до мінливих сучасних умов. А в умовах воєнного стану управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії на підприємстві стає критично важливим фактором стійкості та успішного функціонування бізнесу, адже саме розробка ефективної виробничої стратегії є відповіддю підприємства на сучасні виклики та загрози, допомагаючи йому не лише вижити в умовах непевності, але й зберегти свою конкурентоспроможність та розвиток у будь-яких обставинах.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПрАТ «ПЛАЗМАТЕК»

2.1 Характеристика приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек»

Свою історію ПрАТ «ПлазмаТек» розпочав ще у 2001 р. (рис. 2.1) [31, 32]. Починаючи з виробництва 232 т на рік, підприємство за цей період збільшило свої виробничі потужності до випуску в понад 70000 т зварювальних матеріалів на рік.



Рисунок 2.1 – Фірмовий логотип ПрАТ «ПлазмаТек»

Компанія пропонує широкий асортимент зварювальної продукції, що поєднується із сучасним високотехнологічним виробництвом. Незмінно висока якість забезпечується як кращими світовими виробниками сировини (з Німеччини, Швейцарії, Чехії, Індії та інших.), так і власними науково-дослідними розробками сировинної бази. Контроль ведеться на кожному етапі, починаючи від закупівлі сировини і завершуючи розміщенням готової продукції на складі. Такий комплексний підхід забезпечує рекордні обсяги виробництва, що становлять близько 6000 т на місяць.

Виробничі заводи в Україні, Узбекистані дозволяють компанії «ПлазмаТек» займати перше місце в СНД за обсягом продажів зварювальних електродів. У період з 2010 до 2021 року компанія виросла в 3 рази.

Більшість ресурсів компанія спрямовує на розробку інноваційних технологій та закупівлю найсучаснішого обладнання з усього світу. Загальний обсяг інвестицій корпорації за 2003-2022 р. становить 1 404 578 000 грн. Стратегічними цілями підприємства були і залишаються: вивчення нових зарубіжних ринків, розширення асортименту продукції, ефективне управління ресурсами, використання найкращих компонентів для виробництва, турбота про довкілля та підбір висококваліфікованого персоналу.

На сьогодні компанією «ПлазмаТек» створено 1955 робочих місць із гідною заробітною платою. Це висококласна команда односторонніх, націлених лише на розвиток та прогрес. Більшу частину зароблених коштів «ПлазмаТек» інвестує у розвиток та впровадження новітніх технологій. Лише за 2021 рік нам вдалося відкрити новий завод із виробництва електродів в Узбекистані та запустити завод порошкової металургії.

ПрАТ «ПлазмаТек» займається виробництвом зварювальних електродів. Використовуючи новітні технології, підприємство випускає сучасну і якісну продукцію, яка має попит не лише на території України, але і за її межами.

Підприємство постійно удосконалює якість обслуговування, ретельно відбирає постачальників, а також контролює виробничі процеси по багатьох видах сировини. Продукція підприємства захищена від підробок індивідуальним маркуванням: електроди, що виготовляються на підприємстві, мають надійну тришарову упаковку.

Роботи з обслуговування основного виробництва виконуються низкою допоміжних підрозділів [31-32]:

- відділом постачання, який закуповує якісну сировину;
- відділом продажів, який реалізує готову продукцію;
- дослідницькою лабораторією, яка здійснює хімічний і механічний аналіз сировини та продукції;
- західно-каоліновою компанією, яка займається постачанням деяких видів сировини;
- підрозділом «Прагмафактор», який займається виробництвом

нестандартного обладнання;

- ПП «ПлазмаТек-Транс», що надає послуги логістики і транспорту.

Основний вид діяльності за КВЕД:

25.93 – Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин.

Інші види діяльності за КВЕД:

24.34 – Холодне волочіння дроту;

24.10 – Виробництво чавуну, сталі та феросплавів та інше.

Основні види продукції підприємства представлено на рис. 2.2 [31].

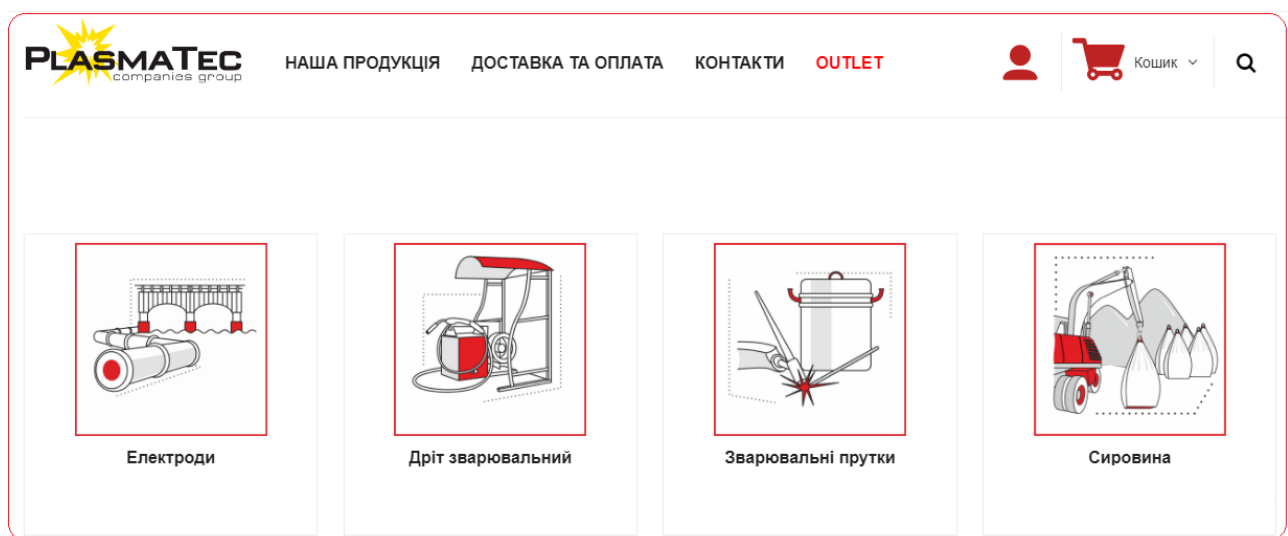


Рисунок 2.2 – Основні види продукції підприємства ПрАТ «ПлазмаТек»

2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «ПлазмаТек»

Проаналізуємо динаміку зміни основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 р.р., а саме визначимо [3, 33-37]:

- динаміку зміни величини чистого доходу підприємства,
- динаміку зміни собівартості реалізованої продукції,
- динаміку зміни матеріальних витрат підприємства.

Зроблені розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на рисунку 2.2.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності підприємства
ПрАТ «ПлазмаТек»

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020/2019		2021/2020		2022 /2021	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	999	1230	1370	1005	+231	+23	+140	+11	-365	-27
2. Собівартість реалізованої продукції	777	1002	1161	768	+225	+29	+159	+16	-393	-34
3. Матеріальні витрати	641	787	942	643	+146	+23	+155	+20	-299	-32

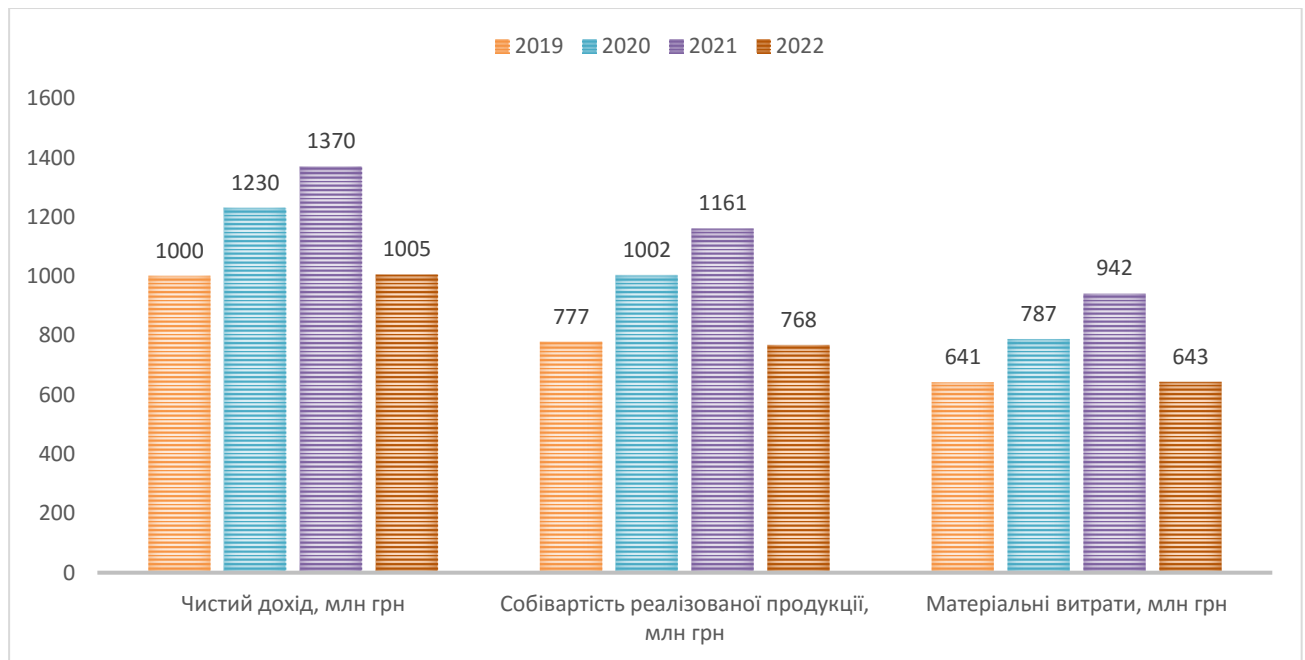


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 р.р

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.3, показує, що протягом 2019-2022 років величини чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та матеріальних витрат підприємства мають нестабільну динаміку. Якщо протягом 2019-2021 років чистий дохід підприємства постійно зростав: з 999 млн грн у 2019 році до 1370 млн грн у 2021 році, тобто зріс на $(1370-999)= 371$ млн грн

або на 37,1%, то у 2022 році спостерігається значне падіння величини чистого доходу підприємства: з 1370 млн грн у 2021 році до 1005 млн грн у 2022 році, тобто падіння становило $(1005-1370)=-365$ млн грн, або 26,6%. Тобто практично величина чистого доходу підприємства у 2022 році повернулася до рівня чистого доходу, який було отримано підприємством у 2019 році (а саме 999 млн грн). Це може свідчити про появу в роботі підприємства значних проблем, викликаних край несприятливими подіями, які виникли в Україні з 24 лютого 2022 року.

Подібна тенденція характерна і для собівартості реалізованої продукції. Так, якщо протягом 2019-2021 років собівартість реалізованої продукції підприємства постійно зростала: з 777 млн грн у 2019 році до 1161 млн грн у 2021 році, тобто зросла на $(1161-777)=384$ млн грн або на 49,1%, то у 2022 році спостерігається значне падіння величини собівартості реалізованої продукції підприємства: з 1161 млн грн у 2021 році до 768 млн грн у 2022 році, тобто падіння становило $(768-1161)=-393$ млн грн, або 33,8%. Тобто практично величина собівартості реалізованої продукції підприємства у 2022 році повернулася до рівня собівартості реалізованої продукції, яка була у 2019 році (а саме: 777 млн грн). Тобто динаміка собівартості реалізованої продукції практично повторює динаміку чистого доходу підприємства.

Динаміка зміни матеріальних витрат на підприємстві також синхронно повторює динаміку зміни собівартості реалізованої продукції. Так, якщо протягом 2019-2021 років матеріальні витрати підприємства постійно зростали: з 641 млн грн у 2019 році до 942 млн грн у 2021 році, тобто зросли на $(942-641)=307$ млн грн або на 46,9%, то у 2022 році спостерігається значне зменшення матеріальних витрат на підприємстві: з 942 млн грн у 2021 році до 643 млн грн у 2022 році, тобто падіння становило $(643-942)=-299$ млн грн, або 31,7%. Тобто практично величина матеріальних витрат підприємства у 2022 році повернулася до рівня матеріальних витрат, який був у 2019 році.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних фінансових показників, які характеризують результативність діяльності підприємства: величини валового

прибутку підприємства, величини прибутку від операційної діяльності, фінансового результату до оподаткування і величини чистого прибутку, табл. 2.2 та рис. 2.3.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності підприємства
ПрАТ «ПлазмаТек»

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020/2019		2021/2020		2022 /2021	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Валовий прибуток	221	228	208	237	+7	+3	-20	-9	+29	+14
2.Прибуток від операційної діяльності	95	166	104	222	+71	+75	-62	-37	+118	+113
3.Прибуток до оподаткування	53	51	61	65	-2	-4	+10	+20	+4	+7
3.Чистий прибуток	41	41	50	51	0	0	+9	+22	+1	+2

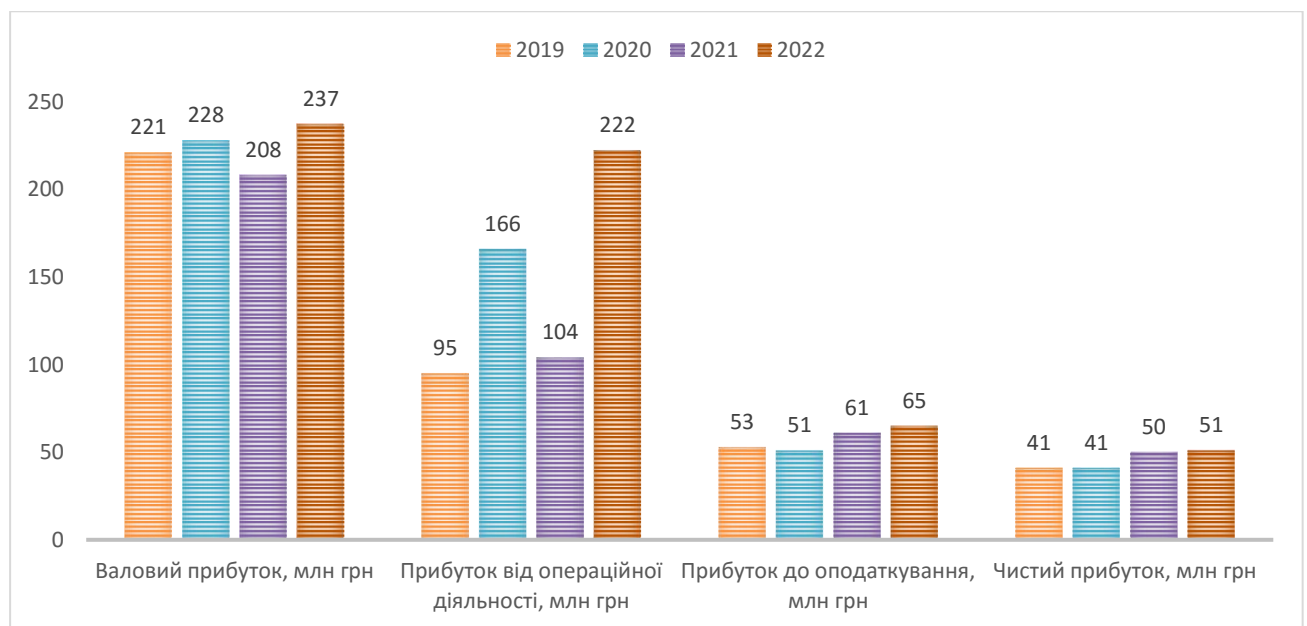


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни величини основних видів прибутку підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 р.р

Аналіз динаміки основних видів прибутку підприємства, наведених в таблиці 2.2 та на рис. 2.4, в цілому вказує на позитивні тенденції їх змін. Так, величина валового прибутку підприємства у 2022 р. порівняно з 2019 роком зросла з рівня 221 млн грн до 237 млн грн, тобто зросла на $(237 - 221) = 16$ млн грн або зросла на 7,2%, хоча в 2021 році спостерігалось незначне зменшення валового прибутку до рівня 208 млн грн.

Значно динамічніше відбувалася зміна величини прибутку від операційної діяльності підприємства. Якщо в 2020 році величина прибутку від операційної діяльності порівняно з 2019 роком зросла з 95 млн грн до 166 млн грн, чи зросла на $(166 - 95) = +71$ млн грн або на 74,7%, то в наступному 2021 році величина прибутку від операційної діяльності підприємства суттєво скоротилася до величини 104 млн грн, тобто скоротилася на $(104 - 166) = -62$ млн грн та на 37,3%. А в наступному 2022 році величини прибутку від операційної діяльності підприємства знову стрімко зросла: з 104 млн грн у 2021 році до 222 млн грн у 2022 році, тобто росла на $(222 - 104) = +118$ млн грн або на 113,4%. Це може свідчити про те, що у підприємства виникли певні проблеми з реалізацією виготовленої продукції, тобто виготовлену підприємством продукцію було відвантажено, а кошти від засновників вчасно не надійшли.

Значно меншими темпами зростали величини прибутку до оподаткування та чистого прибутку підприємства. Так, величина прибутку до оподаткування у 2022 році зросла порівняно з 2019 роком з 53 млн грн до 65 млн грн, тобто зросла на $(65 - 53) = 12$ млн грн або зросла на 22,6%, хоча в 2020 році і спостерігалось незначне падіння її величини до рівня 51 млн грн або на $(51 - 53) = -2$ млн грн чи приблизно на 4,0%,

Протягом 2019-2022 років величина чистого прибутку підприємства мала незначне, але стабільне зростання: з величини 41 млн грн у 2019 році до величини 51 млн грн у 2022 році, тобто за 4 роки величина чистого прибутку зросла на $(51 - 41) = 10$ млн грн або на 24,3%, хоча в 2020 році зростання величини чистого прибутку підприємства практично не відбулося: 41,258 млн грн у 2019 році і 41,383 млн грн у 2020 році.

Далі проаналізуємо динаміку зміни таких важливих витратних показників діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», як динаміка зміни витрат на оплату праці працівників підприємства, динаміка зміни адміністративних витрат та динаміка зміни витрат на збут продукції [40-48].

Результати проведеного аналізу та відповідні розрахунки показано в таблиці 2.3 та на графіках рисунка 2.5.

Таблиця 2.3 – Величина деяких витратних статей діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек»

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020/2019		2021/2020		2022 /2021	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Витрати на оплату праці	66	118	112	91	+52	+79	-6	-5	-21	-19
2.Адміністративні витрати	32	33	38	46	+1	+3	+5	+15	+8	+21
3. Витрати на збут	39	49	63	55	+10	+26	+14	+29	-8	-13

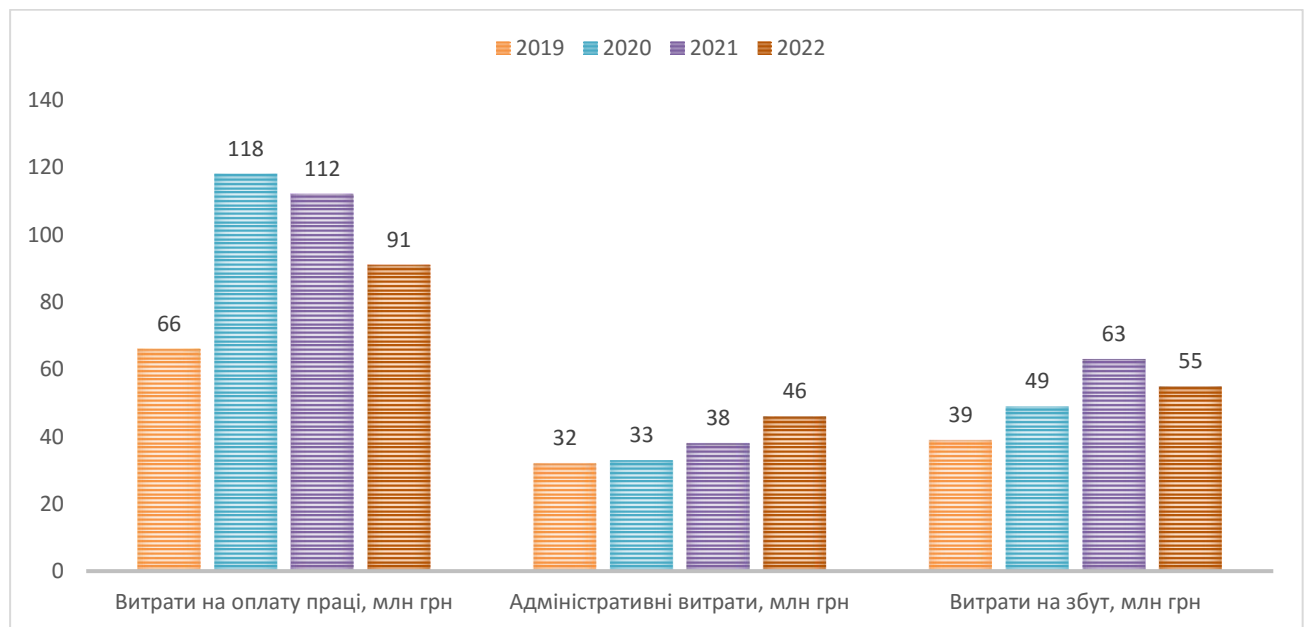


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни витрат на оплату праці, адміністративних витрат та витрат на збут на підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 р.р

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.5, показує, що тільки протягом 2020 року витрати на оплату праці працівників підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» зросли з 66 млн грн до 118 млн грн, тобто зросли на $(118 - 66) = +52$ млн грн або зросли на 78,8%. В наступні роки спостерігається падіння витрат на оплату праці працівників: з 118 млн грн у 2020 році, до 112 млн грн у 2021 році та до 91 млн грн у 2022 році, тобто за 2020-2022 роки витрати на оплату праці працівників підприємства скоротилися на $(91-118)=-27$ млн грн, або на 24,1%. Це пов'язано з запровадженням в Україні у 2022 році воєнного стану та зменшенням кількості працівників підприємства: з 927 осіб у 2022 році до 607 осіб у 2020 році [35].

Протягом 2019-2022 років на підприємстві спостерігається повільне і стабільне зростання величини адміністративних витрат: з 32 млн грн у 2019 році, до 33 млн грн у 2020 році, до 38 млн грн у 2021 році та до 46 млн грн у 2022 році. Тобто за 4 роки (2019-2022 рр.) адміністративні витрати підприємства зросли на $(46 - 32) = +14$ млн грн чи на 43,8%. Причому найбільше зростання адміністративних витрат підприємства відбулося у 2022 році, коли вони зросли порівняно з попереднім 2021-м роком на 8 млн грн чи на 21%.

Що стосується витрат на збут продукції підприємства, то протягом 2019-2021-го років вони стабільно і впевнено зростали: з 39 млн грн у 2019 році до величини 49 млн грн у 2020-му році та до величини 63 млн грн у 2021-му році, тобто за 3 роки витрати на збут зросли з 39 млн грн до 63 млн грн, тобто зросли на $(63-39)=+24$ млн грн або на 66,7%. А в 2022-му році витрати на збут продукції різко зменшилися до рівня 55 млн грн, тобто зменшилися на $(55-63)=-8$ млн грн або на 12,7%. Це ще раз свідчить про порушення логістичних зв'язків (які були напрацьовані підприємством у попередні роки) при придбанні матеріальних і інших ресурсів та при реалізації власної продукції, і які були спричинені руйнівними військовими діями на території України.

Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Величини статей активу бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек»

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020/2019		2021/2020		2022 /2021	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Активи	968	1353	1466	1610	+385	+40	+113	+8	+144	+10
2. Оборотні активи	431	641	660	788	+210	+49	+19	+3	+128	+19
3. Основні засоби	504	606	755	754	+102	+20	+149	+25	-1	-0,1

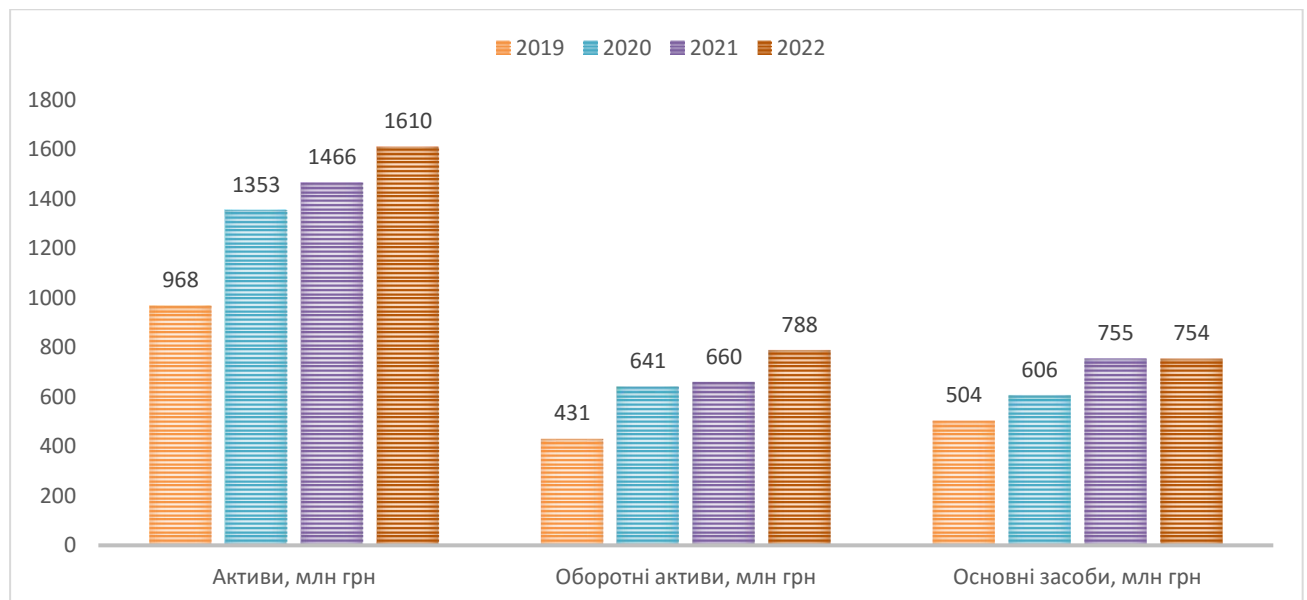


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни вартості (на кінець року) деяких статей активу бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 р.р

На підставі даних, наведених в таблиці 2.4, побудуємо графіки, що характеризують динаміку зміну показників активу підприємства, оборотних активів та основних засобів, які були обрано для аналізування (див. рис. 2.6). Аналіз графіків, наведених на рис. 2.6, показує, що протягом останніх 4-х років (2019-2022 рр.) величина вартості активів підприємства (на кінець року), величина оборотних активів підприємства (на кінець року) стабільно зростали,

що може опосередковано свідчити не тільки про покращення діяльності підприємства, а скоріше за все, про зростання цін на матеріальні ресурси.

Так, вартість активів підприємства за роки зросла з 968 млн грн у 2019-му році, до 1353 млн грн у 2020-му році, до 1466 млн грн у 2021-му році та до рівня 1610 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 4 роки на $(1610-968)=+642$ млн грн або зросла на 66,3%. Вартість оборотних активів підприємства за 4 роки (на кінець року) зросла з величини 431 млн грн у 2019-му році, до 641 млн грн у 2020-му році, до 660 млн грн у 2021-му році та до 788 млн грн у 2022-му році. Тобто вартість оборотних активів зросла за 4 роки на $(788-431)=+357$ млн грн або зросла на 82,8%.

Що ж стосується вартості основних засобів підприємства, то протягом 2019-2021 років вона динамічно зростала: з 504 млн грн у 2019 році, до 606 млн грн у 2020 році та до 755 млн грн у 2022 році, тобто за 2019-2021 роки вартість основних засобів підприємства зросла на величину $(755-504)=251$ млн грн, або на 49,8%. В 2022 році вартість основних засобів підприємства практично залишилася на рівні 2021 року, тобто досягла рівня 754 млн грн.

Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 роки, взявши для аналізу такі показники, як пасиви підприємства, власний капітал підприємства, поточні та довгострокові зобов'язання підприємства.

Таблиця 2.5 – Величини статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек»

Показники	Роки				Відхилення					
	2019	2020	2021	2022	2020/2019		2021/2020		2022 /2021	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Пасиви	968	1353	1466	1610	+385	+40	+113	+8	+144	+10
2. Власний капітал	175	245	264	315	+70	+40	+19	+8	+51	+19
3. Поточні зобов'язання	707	1005	1038	1175	+298	+42	+33	+3,3	+137	+13
4. Довгострокові зобов'язання	86	103	163	120	+17	+20	+60	+57	-43	-26

Розрахунки будемо здійснювати за значеннями, які мали ці статті балансу на кінець кожного року. Величини досліджуваних показників пасиву [31-33] та зроблені розрахунки (з відповідними округленнями) зведено в таблицю 2.5.

На підставі даних, наведених в таблиці 2.5, побудуємо графіки, що характеризують зміну величини обраних для аналізування статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «ПлазмаТек» у 2019-2022 роках (див. рис. 2.7).

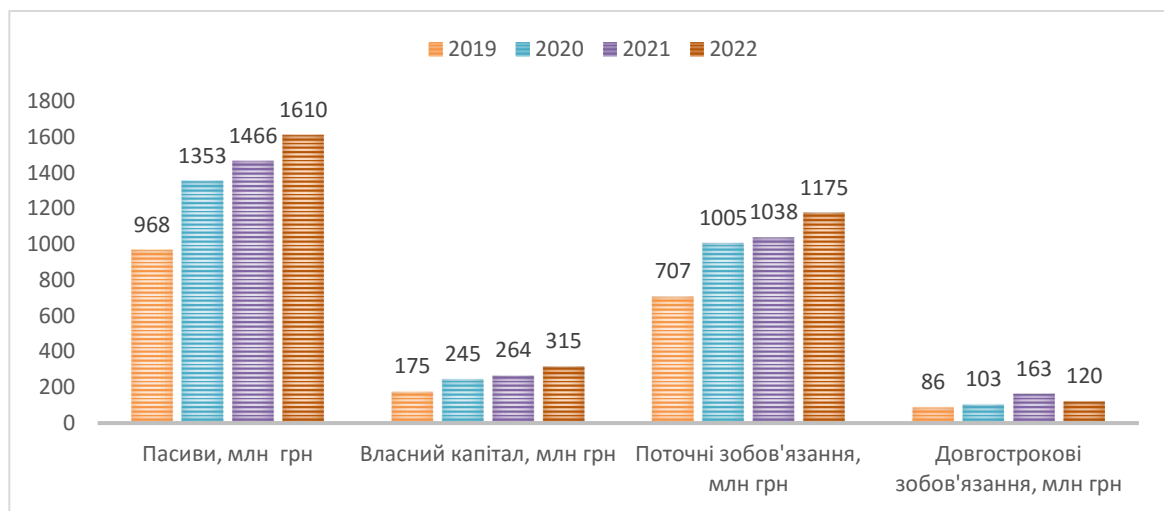


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни вартості деяких статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 р.р

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.7 показує, що протягом останніх 4-х років вартість пасивів, власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства (на кінець року) поступово і стабільно зростала. Так, вартість пасивів підприємства за роки зросла з 968 млн грн у 2019-му році, до 1353 млн грн у 2020-му році, до 1466 млн грн у 2021-му році та до рівня 1610 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за роки на $(1610-968)=+642$ млн грн або зросла на 66,3%.

Вартість власного капіталу підприємства за 4 роки (в розрахунку на кінець року) зросла з величини 175 млн грн у 2019-му році, до 245 млн грн у 2020-му році, до 264 млн грн у 2021-му році та до 315 млн грн у 2022-му році. Тобто вартість власного капіталу підприємства в розрахунку на кінець року зросла за 4 роки на $(315-175)=+140$ млн грн або зросла на 80%.

Величина поточних зобов'язань підприємства (в розрахунку на кінець року) зросла з величини 707 млн грн у 2019-му році, до 1005 млн грн у 2022-му році, до 1038 млн грн у 2021-му році та до 1175 млн грн у 2022-му році. Тобто за 4 роки (2019-2022 рр.) величина поточних зобов'язань підприємства зросла на величину $(1175-707)=+468$ млн грн чи зросла на 66,2%.

Дещо інша тенденція спостерігається з динамікою довгострокових зобов'язань підприємства. Так, протягом 2019-2021 років величина довгострокових зобов'язань підприємства зросла з 86 млн грн у 2019-му році до 103 млн грн у 2020-му році та до 163 млн грн у 2021-му році. В 2022 році відбулося суттєве зменшення величини довгострокових зобов'язань підприємства до рівня 120 млн грн, тобто зменшення становило $(120-163)=-43$ млн грн, або 26,4%. Таке зменшення величини довгострокових зобов'язань підприємства можна вважати позитивним моментом в роботі підприємства, оскільки підприємство почало активно повертати взяті раніше в комерційному банку кредити.

Далі проведено аналіз динаміки низки загальновідомих фінансових коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан підприємства. Керуючись рекомендаціями, наведеними в [3, 34-38], оберемо для аналізування такі фінансові коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт фінансової заборгованості, розраховані за методикою, представленою у джерелах [34-36]:

- Нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності $K_{Н-ЗАГ} > 2$.
- Нормативне значення коефіцієнта платоспроможності підприємства становить $K_{Н-ПЛАТ} > 2$.
- Середнє нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості підприємства перебуває в межах $K_{Н-ФСТ} = (0,7...0,9)$.
- Середнє нормативне значення коефіцієнта фінансової незалежності становить: $K_{Н-ФН} > 0,5$.
- Середнє нормативне значення коефіцієнта фінансової заборгованості підприємства має перебувати в межах: $K_{Н-ЗАБ} < (0,4..0,6)$.

Розраховані фінансові коефіцієнти підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» на кінець року зведено в таблицю 2.6 і показано на графіках рисунках 2.8-2.9.

Таблиця 2.6 – Розраховані фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ПрАТ «ПлазмаТек»

Фінансові коефіцієнти	Роки			
	2019	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{ЗАГ}$	0,58	0,64	0,64	0,67
2. Коефіцієнт платоспроможності, $K_{ПЛАТ}$	1,22	1,22	1,22	1,24
3. Коефіцієнт фінансової стабільності, $K_{ФС}$	0,22	0,23	0,22	0,24
4. Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{ФСТ}$	0,27	0,26	0,29	0,27
5. Коефіцієнт фінансової незалежності $K_{ФН}$	0,18	0,18	0,18	0,2
6. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{ЗАБ}$	0,82	0,82	0,82	0,8

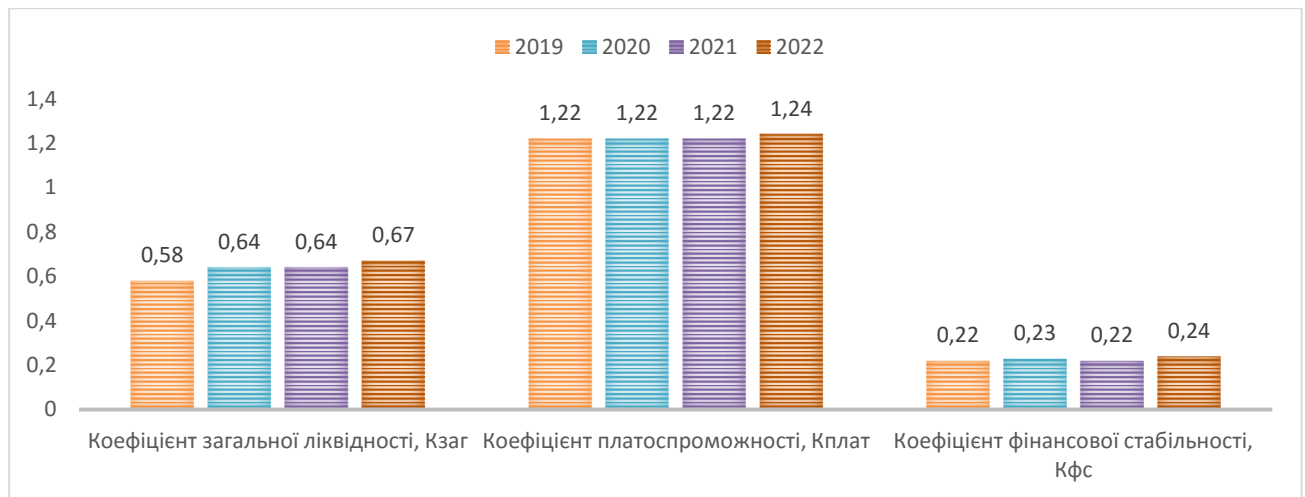


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни фінансових коефіцієнтів підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 р.р.

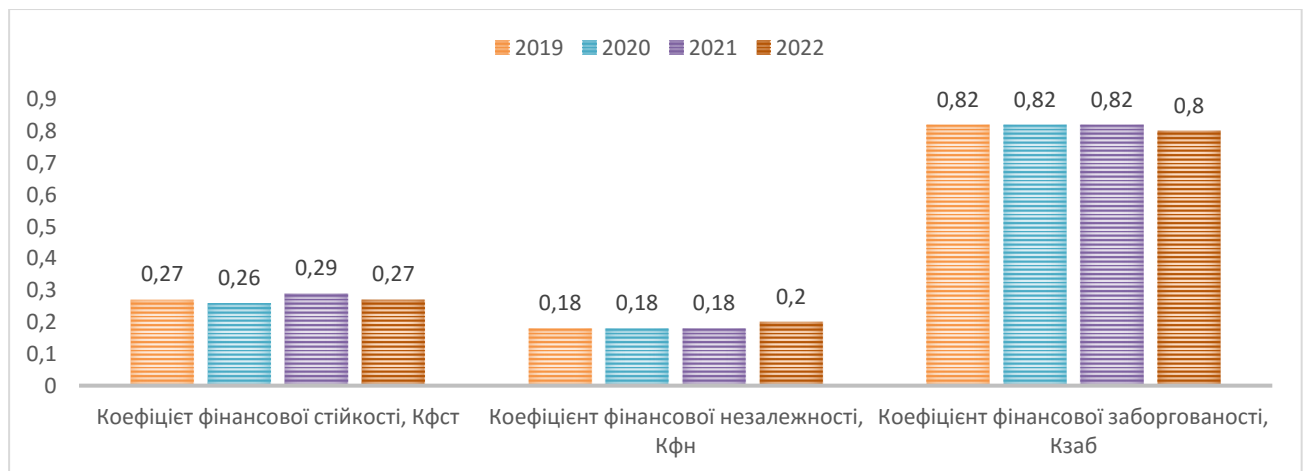


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни фінансових коефіцієнтів підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 р.р.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.9-2.10, показує, що протягом 2019-2022 років всі фінансові коефіцієнти, які аналізувалися і які характеризують фінансову сторону діяльності ПрАТ «ПлазмаТек», мали значення, яке було значно гіршим відносно встановленого загальносереднього нормативного рівня, що можна вважати недоліком в роботі цього підприємства. Хоча для фінансових коефіцієнтів загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності і фінансової заборгованості в 2022 році можна констатувати їх незначне покращення.

2.3 Аналіз ефективності виробничої стратегії на підприємстві

Проведемо аналіз ефективності виробничої стратегії на підприємстві, використавши методику аналізу ефективності виробничої стратегії призначена для підприємств, що використовують новітні технології, випускають сучасну і якісну продукцію і є одним із лідерів на ринку. Метою даного аналізу є:

1. Оцінити ефективність поточної виробничої стратегії підприємства.
2. Визначити сильні та слабкі сторони стратегії.
3. Виявити резерви для підвищення ефективності.
4. Розробити у третьому розділі рекомендації щодо вдосконалення стратегії.

Повна проведення ефективності виробничої стратегії на підприємстві включає аналіз виробничої системи, аналіз ринку, оцінку ефективності виробничої стратегії на основі основних кількісних показників та, як результат, розробку рекомендацій щодо вдосконалення стратегії.

В свою чергу, аналіз виробничої системи включає:

- Оцінка технологічного рівня виробництва.
- Аналіз організації виробничого процесу.
- Вивчення системи управління запасами.
- Оцінка системи контролю якості продукції.

Аналіз ринку включає:

- Визначення розміру та динаміки розвитку ринку електродів.

- Вивчення потреб та очікувань споживачів.
- Аналіз конкурентного середовища.

Оцінка ефективності виробничої стратегії:

- Розрахунок ключових показників ефективності (КРІ) виробничої діяльності, таких як собівартість продукції, рентабельність виробництва, частка ринку тощо.
- Порівняння КРІ з нормативними значеннями та значеннями конкурентів.
- Виявлення відхилень від планових показників та їх причин.

На основі результатів аналізу розробити рекомендації щодо вдосконалення виробничої системи, маркетингової стратегії, цінової політики тощо.

Оцінка ефективності виробничої стратегії узагальнено можна здійснити проаналізувавши наступні основні показники:

1. Розрахунок собівартості продукції, враховуючі прямі і непрямі витрати.

Прямі витрати - це витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції, такі як витрати на сировину, матеріали, робочу силу та енергоносії.

Непрямі витрати - це витрати, які не пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції, але необхідні для його здійснення, такі як витрати на оренду, амортизацію, управлінські витрати тощо.

2. Розрахунок частки ринку – показник конкурентної позиції та ефективності виробничої стратегії. Цей показник, що визначається як відсоток загального ринку, який займає підприємство, допомагає керівництву:

- Оцінити успішність конкурентної боротьби.
- Визначити, чи досягаються цілі щодо частки ринку.
- Аналізувати сильні та слабкі сторони виробничої стратегії.
- Приймати обґрунтовані рішення щодо її вдосконалення та збільшення частки ринку.

3. Розрахунок рентабельності виробництва – це не просто показник ефективності роботи підприємства, а й важливий інструмент для аналізу та оцінки виробничої стратегії. Він дозволяє:

1. Оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства: сировина, матеріали, енергоносії, трудова сила, обладнання.
2. Визначити, які аспекти виробничої стратегії є найбільш ефективними, а які потребують вдосконалення.
3. Порівняти рентабельність різних виробничих ліній, продуктів або сегментів ринку.
4. Обґрунтувати рішення щодо інвестування в нові технології, розширення виробництва або зміну виробничої стратегії.

Для аналізу ефективності виробничої стратегії зазвичай використовується кілька показників рентабельності:

- Рентабельність виробництва продукції: показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні, витраченої на виробництво продукції.
- Рентабельність реалізації продукції: показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні, реалізованої продукції.
- Рентабельність основних виробничих фондів: показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні, вкладеної у виробничі фонди.
- Рентабельність власного капіталу: показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні, вкладеної у його власний капітал.
- Рентабельність активів: показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні, вкладеної у його активів.

Таблиця 2.7 – Основні економічні показники щодо розрахунку показників рентабельності ПрАТ «ПлазмаТек», млн грн

Показники	2020	2021	2022
1. Вартість активів підприємства	1353	1466	1610
2. Вартість власного капіталу підприємства	245	264	315
3. Вартість основних засобів підприємства	606	755	754
4. Собівартість виготовленої продукції	1038	1205	806
5. Собівартість реалізованої продукції	1002	1161	768
5. Валовий прибуток підприємства	228	208	237

Далі проведемо аналіз показників, що характеризують рентабельність

окремих сторін діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», табл. 2.7. Розраховані показник та їх динаміка наведена в табл. 2.8 та на рис. 2.10.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ПрАТ «ПлазмаТек»

Показники	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				аб.	від.	аб.	від.
1.Рентабельність активів підприємства	16,85%	14,19%	14,72%	-2,66%	-15,80%	0,53%	3,75%
2. Рентабельність власного капіталу підприємства	93,06%	78,79%	75,24%	-14,27%	-15,34%	-3,55%	-4,51%
3. Рентабельність ОФ підприємства	37,62%	27,55%	31,43%	-10,07%	-26,78%	3,88%	14,09%
4. Рентабельність виготовленої продукції	21,97%	17,26%	29,40%	-4,70%	-21,42%	12,14%	70,35%
5. Рентабельність реалізованої продукції	22,75%	17,92%	30,86%	-4,84%	-21,27%	12,94%	72,25%

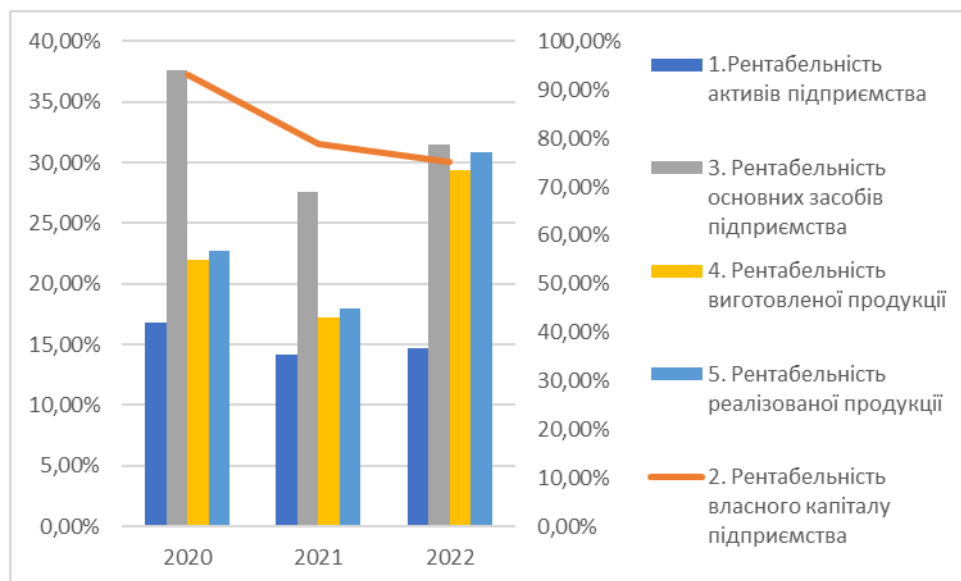


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни показників рентабельності
ПрАТ «ПлазмаТек» за 2020-2022 р.р (%)

Отже, рентабельність активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Спостерігається зниження цього показника з 16,85% у 2020 році до 14,19% у 2021 році, що може свідчити

про певне зниження ефективності використання активів. Однак у 2022 році показник дещо підвищився до 14,72%, що вказує на певне покращення ситуації. Незважаючи на це, рівень залишається нижчим, ніж у 2020 році.

Зниження рентабельності активів та власного капіталу: У 2021 році спостерігається зниження рентабельності активів та власного капіталу, що може свідчити про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства. Однак у 2022 році рентабельність активів дещо покращилася, хоча рентабельність власного капіталу продовжила знижуватися, але залишилася на високому рівні.

Рентабельність власного капіталу відображає прибутковість використання власного капіталу. Показник значно знизився з 93,06% у 2020 році до 78,79% у 2021 році та до 75,24% у 2022 році. Це може свідчити про зниження прибутковості інвестицій власників у підприємство, що є негативною тенденцією. Незважаючи на зниження, показник все ще залишається досить високим, що свідчить про високу прибутковість власного капіталу.

Рентабельність основних фондів показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні засоби для отримання прибутку. Зниження цього показника з 37,62% у 2020 році до 27,55% у 2021 році може свідчити про зниження ефективності використання основних фондів. У 2022 році показник підвищився до 31,43%, що є позитивним сигналом, проте він все ще нижчий за рівень 2020 року. Ефективність використання основних фондів: Рентабельність основних фондів знизилася у 2021 році, але покращилася у 2022 році. Це вказує на покращення ефективності використання основних засобів підприємства.

Рентабельність виготовленої продукції показує, наскільки вигідним є виробництво продукції підприємства. Показник знизився з 21,97% у 2020 році до 17,26% у 2021 році, але суттєво зріс до 29,40% у 2022 році. Це свідчить про значне покращення ефективності виробництва у 2022 році, що може бути результатом оптимізації виробничих процесів або зростанням попиту на продукцію підприємства.

Рентабельність реалізованої продукції відображає прибутковість продажів продукції. Як і у випадку з рентабельністю виготовленої продукції, показник знизився з 22,75% у 2020 році до 17,92% у 2021 році, але потім значно зріс до 30,86% у 2022 році. Це вказує на те, що підприємство змогло значно підвищити ефективність своєї збутової діяльності у 2022 році.

Покращення рентабельності виготовленої та реалізованої продукції: Значне покращення рентабельності виготовленої та реалізованої продукції у 2022 році свідчить про успішні заходи, спрямовані на оптимізацію виробничих та збутових процесів. Це може бути пов'язано з підвищенням попиту на продукцію або покращенням внутрішніх процесів підприємства.

Оцінка виробничої стратегії ПрАТ "ПлазмаТек". ПрАТ "ПлазмаТек" - один з лідерів з виробництва зварювальних електродів в Україні та світі. Завдяки своїй ефективній виробничій стратегії компанія здобула значні успіхи за останні 20 років.

Щодо основних складових успішної виробничої стратегії "ПлазмаТек", то на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що вони полягають у наступному:

1. Інвестиції в новітні технології та обладнання: Завдяки постійному оновленню обладнання та впровадженню інноваційних технологій "ПлазмаТек" може виробляти високоякісну продукцію, яка відповідає найсучаснішим вимогам ринку.

2. Широкий асортимент продукції: "ПлазмаТек" пропонує широкий асортимент зварювальних електродів, що дозволяє компанії задовольнити потреби різних груп споживачів.

3. Суворий контроль якості: "ПлазмаТек" має багаторівневу систему контролю якості, яка гарантує високу якість продукції.

4. Ефективне управління ресурсами: "ПлазмаТек" використовує сучасні методи управління ресурсами, що дозволяє компанії оптимізувати виробничі витрати.

5. Висококваліфікований персонал: "ПлазмаТек" має команду досвідчених та кваліфікованих працівників, які є ключовим фактором успіху компанії.

6. Орієнтація на експорт: "ПлазмаТек" активно експортує свою продукцію на світові ринки, що дозволяє компанії диверсифікувати ризики та збільшувати обсяги продажів.

Результатами виробничої стратегії "ПлазмаТек", які доводять її ефективність є:

- Зростання виробництва: За останні 20 років "ПлазмаТек" збільшила свої виробничі потужності в 15 разів.
- Збільшення частки ринку: "ПлазмаТек" є лідером на ринку зварювальних електродів в Україні та має значну частку ринку в інших країнах.
- Висока рентабельність: "ПлазмаТек" має високу рентабельність виробництва, що свідчить про ефективність її виробничої стратегії.
- Створення робочих місць: "ПлазмаТек" створила понад 200 робочих місць в Україні та інших країнах.

Отже, виробнича стратегія ПрАТ "ПлазмаТек" є прикладом успішного поєднання інновацій, ефективного управління та орієнтації на споживача. Завдяки цій стратегії ПрАТ "ПлазмаТек" стала одним з лідерів з виробництва зварювальних електродів в Україні та світі.

2.4 Аналіз організаційної структури ПрАТ «ПлазмаТек»

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.

Ефективна організаційна структура підприємства є важливим елементом для досягнення успіху та стабільності. Ось кілька причин, чому це так важливо:

1. Розподіл обов'язків і відповідальності.

Чітко визначена організаційна структура дозволяє уникнути дублювання роботи та конфліктів між різними підрозділами. Кожен працівник знає свої обов'язки та має відповідальність за певні завдання, що сприяє ефективності виконання роботи.

2. Збереження ресурсів.

Організаційна структура дозволяє оптимізувати використання ресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні. Це допомагає підприємству ефективно витрачати кошти, час та інші ресурси.

3. Підвищення продуктивності.

Коректно спроектована структура дозволяє забезпечити оптимальний потік роботи та комунікації між різними відділами. Це сприяє підвищенню продуктивності та швидкості вирішення завдань.

4. Адаптивність до змін.

Гнучка організаційна структура дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни у попиті на ринку або технологічні інновації. Це допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним та адаптуватися до нових умов.

5. Стимулювання інновацій. Ефективна організаційна структура сприяє створенню сприятливого середовища для стимулювання інновацій та креативності серед працівників. Це може призвести до розробки нових продуктів, процесів та стратегій, які дозволяють підприємству залишатися в лідерах у своїй галузі.

Отже, ефективна організаційна структура є ключовим елементом успішного функціонування підприємства, сприяючи підвищенню продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності.

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 підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек» створена і тривалий час функціонує організаційна структура управління, яку наведено на рис. 2.11.

Поточне управління всім підприємством здійснює Генеральний директор, у безпосередньому підпорядкуванні якого перебуває (не враховуючи декількох заступників), фінансовий директор, комерційний директор, виконавчий директор, а також науково-дослідний центр та технологічне бюро.

Дамо коротку характеристику окремим підрозділам організаційної структури управління підприємства та визначимо їх основні функції.

Так, фінансовий директор підприємства керує роботою бухгалтерії, юридичного відділу, відділу касових розрахунків, відділу ЗЕД, відділом кадрів, відповідаючи при цьому за надійне фінансування потреб будь-якого відділу підприємства, проведення розподілу зароблених підприємством (та запозичених) грошових коштів, організацію оперативного і бухгалтерського обліку результатів діяльності підприємства, ведення статистичної звітності та багато інших питань. В підпорядкуванні фінансового директора перебувають також відділ кадрів, який здійснює планування, набір, відбір, підготовку,

перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також юридичний відділ, який супроводжує підготовку контрактів, здійснює правове забезпечення діяльності підприємства тощо.

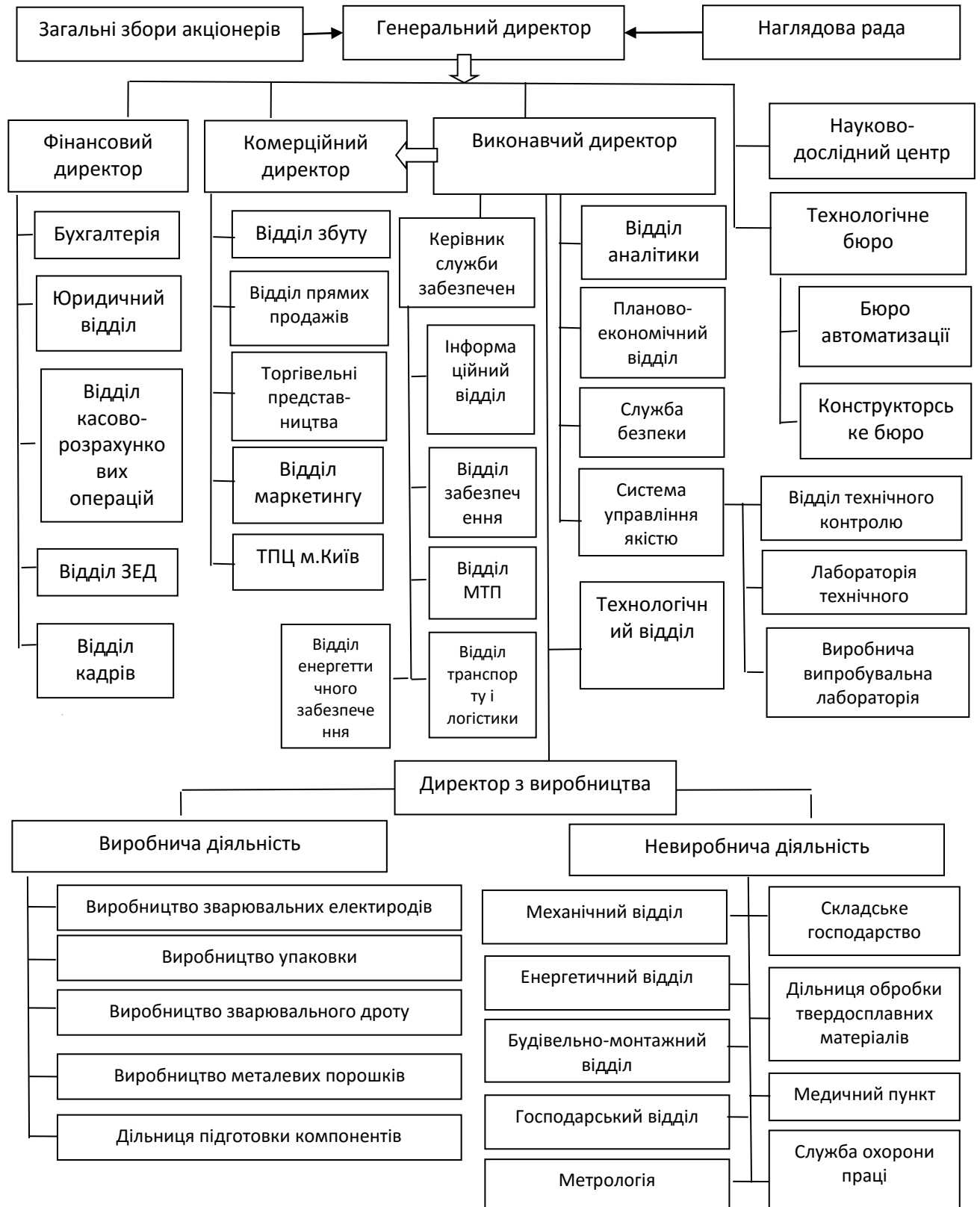


Рисунок 2.11 – Організаційна структура управління ПрАТ «ПлазмаТек»

До сфери керування комерційного директора входять підрозділи, які безпосередньо пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства: відділ збуту, який вивчає «портфель замовлень» та хід виконання договірних зобов'язань, вирішує питання, пов'язані з відвантаженням та реалізацією готової продукції тощо; відділ маркетингу, який вивчає ринок та рекламує продукцію підприємства тощо.

Найвпливовішим (з точки зору обсягу виконуваних функцій) є виконавчий директор підприємства зі своїми заступниками. Виконавчому директору безпосередньо підпорядковуються відділ аналітики, планово-економічний відділ, служба безпеки, технологічний відділ, служба управління якістю (зі своїми підрозділами: відділом технічного контролю, лабораторією технічного контролю тощо), а також служба забезпечення та директор з виробництва.

У свою чергу, значні повноваження покладені на керівника служби забезпечення, який прямо підпорядковується виконавчому директору і який керує інформаційним відділом, відділом матеріально-технічного постачання, відділом транспорту і логістики, відділом енергетичного забезпечення тощо. Зміст задач, виконання яких покладається на ці підрозділи, прямо впливає із назв цих підрозділів.

Основна відповідальність за виготовлення продукції підприємства лежить на директорові підприємства з виробництва, який також прямо підпорядковується виконавчому директору підприємства. В підпорядкуванні директора з виробництва перебуває низка підрозділів, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції: це дільниці з виробництва зварювальних електродів, упаковки, зварювального дроту, металевих порошків, підготовки компонентів тощо; а також це низка допоміжних відділів: механічного, енергетичного, будівельно-монтажного, господарського, метрології, складського господарства, охорони праці та інших.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ПлазмаТек» має досить складну розгалужену

організаційну структуру управління, спроможну розв'язати ті складні задачі, які постають перед підприємством в наш час.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі роботи було проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 роки; розраховано показники, що характеризують рівень рентабельності власного капіталу підприємства; проаналізовано організаційну структуру управління підприємством.

Аналіз динаміки основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за 2019-2022 роки показав, що ця динаміка є нестабільною. Так, якщо протягом 2019-2021 років чистий дохід підприємства зріс з 999 млн грн у 2019 році до 1370 млн грн у 2021 році, тобто зріс на 37,1%, то у 2022 році спостерігається значне падіння величини чистого доходу підприємства до рівня до 1005 млн грн, тобто падіння становило 26,6%. Це може свідчити про появу в роботі підприємства значних проблем, викликаних край несприятливими подіями, які виникли в Україні з 24 лютого 2022 року.

Аналіз динаміки основних видів прибутку підприємства в цілому вказує на позитивні тенденції їх змін. Так, величина валового прибутку підприємства у 2022 році порівняно з 2019 роком зросла з рівня 221 млн грн до 237 млн грн, тобто зросла на 7,2%, величина прибутку від операційної діяльності зросла з рівня 95 млн грн до 222 млн грн; величина чистого прибутку підприємства зросла з 41 млн грн у 2019 році до 51 млн грн у 2022 році, тобто зросла на 10 млн грн або на 24,3%.

Проведений аналіз основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства показав, що величина цих статей постійно зростала. Так, вартість активів підприємства зросла з 968 млн грн у 2019-му році до 1610 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 4 роки на 66,3%. Вартість оборотних активів

підприємства зросла з величини 431 млн грн у 2019-му році до 788 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 4 роки на 82,8%.

Протягом 2019-2022 рр. показники рентабельності, які досліджувалися, мали тенденцію до зниження. Так, рентабельність активів підприємства у 2022-му році зменшилася відносно 2019 року з 4,2% до 3,2%, тобто зменшилася на 1 процентний пункт; рентабельність власного капіталу підприємства у 2022-му році зменшилася відносно 2019-го року з 23,4% до 16,2%, або зменшилася на 7,2 процентних пунктів; рентабельність основних засобів підприємства у 2022 році зменшилася відносно 2019-го року з 8,1% до 6,8%, або зменшилася на 1,3 процентних пунктів.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ПлазмаТек» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, спроможну розв'язати ті складні задачі, які постають перед підприємством в наш час.

Щодо структури органів управління на підприємстві, то вона 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.

Щодо аналізу ефективності виробничої стратегії ПрАТ «ПлазмаТек», то на основі проведеного дослідження і проаналізованих результатів, можна зробити висновок що виробнича стратегія ПрАТ "ПлазмаТек" є прикладом успішного поєднання інновацій, ефективного управління та орієнтації на споживача. Завдяки цій стратегії ПрАТ "ПлазмаТек" стала одним з лідерів з виробництва зварювальних електродів в Україні та світі.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування вибору загальної пріоритетної стратегії розвитку ПрАТ «ПлазмаТек»

Будь-яке підприємство, яке працює на сучасному ринку, повинно мати стратегію свого розвитку. Не є винятком і ПрАТ «ПлазмаТек», перед яким також об'єктивно постала задача уточнити базову стратегію свого розвитку на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу.

Для обґрунтування вибору *базової стратегії розвитку* підприємства можна використовувати різні методики, наприклад SWOT-аналіз [38, 39], табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Плазматек»

Основні зовнішні фактори	
Політичні	Наявність державної підтримки (кредитування, квоти); участь у світових економічних організаціях тощо
Законодавчо-правові	Досконалість законодавчої бази; відповідність законодавства України вимогам законодавства ЄС у пріоритетних сферах тощо
Наукові	Рівень технологічного прогресу в галузі
Соціально-психологічні	Національний менталітет; національний стереотип ведення бізнесу; рівень життя населення тощо
Стандартизації	Відповідність продукції підприємства міжнародним стандартам; взаємозамінність комплектуючих тощо
Економічні	Наявність тарифних і нетарифних бар'єрів; наявність ефективної системи кредитування та страхування; рівень конкуренції в галузі; інвестиційний клімат; конкурентоспроможність продукції підприємства тощо
Основні внутрішні фактори	
Технологічні	Рівень технологічного забезпечення підприємства
Ресурсні	Наявність достатніх ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо)
Виробничі	Рівень якості продукції, її відповідність міжнародним стандартам
Інституційні	Система управління виробництвом, компетентність та професіоналізм керівників підприємства
Інформаційні	Наявність достатньої аналітичної інформації про ринки збуту продукції

Але кожна з цих методик обов'язково передбачає аналізування стану зовнішнього і внутрішнього середовища та можливих загроз для його діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу

	<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
<i>Можливості</i>	За рахунок високої компетентності керівників підприємства отримати фінансову підтримку з боку держави та місцевих органів влади; за рахунок достатньо високої якості продукції збільшити попит на продукцію підприємства; за рахунок надання додаткових послуг клієнтам збільшити кількість надійних партнерів (споживачів) тощо	За рахунок достатньо високої якості продукції зменшити тиск з боку конкурентів; за рахунок великого досвіду керівників підприємства зменшити наслідки нестабільної і непрогнозованої політики уряду; за рахунок випуску широкого асортименту продукції та її цінового діапазону забезпечити успішну конкуренцію з іншими виробниками
<i>Загрози</i>	Недостатній рівень автоматизації виробництва може перешкоджати збільшенню замовлень на продукцію підприємства і знизити попит на неї; відсутність значних фінансових ресурсів може стримувати розвиток підприємства та зменшити бажання потенційних клієнтів співпрацювати з підприємством; невисока заробітна плата працівників може привести до втрати кваліфікованих працівників тощо	Можливе руйнування інфраструктури підприємства через військові дії може викликати зупинку підприємства та призвести до втрати значних фінансових ресурсів; нестабільна і часто непрогнозована економічна політика уряду може викликати зростання цін на сировину та матеріали і призвести до значного підвищення собівартості продукції підприємства та ціни на неї, до посилення тиску з боку конкурентів тощо

Аналізуючи інформацію, яку наведено в таблиці 3.1 та табл. 3.2, можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ПлазмаТек», незважаючи на існуючі небезпеки і загрози своїй діяльності, спроможне забезпечити свій подальший розвиток, продовжуючи виготовляти і поставляти на ринок якісні вироби із дроту, ланцюгів і пружин, чавуну, сталі і феросплавів тощо.

У зв'язку з цим, нами пропонується обрати підприємству ПрАТ «ПлазмаТек» для свого подальшого розвитку *базову стратегію розвитку* під назвою «стратегія стабілізації», суть якої полягає в закріпленні існуючого стану підприємства на ринку, вирівнюванні обсягів продажів продукції і стабілізації

надходження на підприємство всіх видів прибутків (особливо чистого прибутку) з метою поступового накопичення ресурсів для подальшого розвитку, тобто забезпечення зростання обсягів виробництва та розширення присутності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Стратегія стабілізації діяльності підприємства застосовується в умовах погіршення економічної ситуації і в умовах, коли динаміка розвитку підприємства має коливний характер. З нашої точки зору така стратегія є пріоритетною для даного підприємства.

3.2 Макетування нової організаційної структури ПрАТ “ПлазмаТек” та удосконалення формування виробничих стратегій підприємства

Вважаємо, що стратегія управління виробничою діяльністю промислових підприємств передбачає комплекс дій, методів і норм, а також наявність можливих ресурсів та їх раціональне використання для досягнення поставлених цілей. При цьому існуюча стратегія повинна враховувати можливість модифікації відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, адаптуватися до непередбачуваних майбутніх ситуацій у будь-який момент, бути взаємопов’язаною з минулими показниками, факторами, відповідати основним завданням підприємству тощо.

Для розробки ефективної виробничої стратегії необхідно отримати достовірну інформацію про поточну ринкову ситуацію, рівень конкуренції, зміни попиту та пропозиції, фактори, що впливають на ці зміни, переваги та недоліки підприємства. діяльності вивчаються. Підприємства можуть одночасно приймати декілька стратегій у своїй діяльності, які можуть бути тісно пов’язані та швидко адаптуватися до ринкових змін, які можуть бути передбачуваними чи непередбачуваними. Вважаємо, що формування подальших стратегій виробничої діяльності господарських підприємств має враховувати такі показники, як гнучкість виробничої діяльності, можливість подальшого розвитку (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Стратегія управління виробничою діяльністю промислового підприємства

У сучасних аварійних ситуаціях важливою ознакою є гнучкість, яка створює можливість і швидкість реконфігурації обладнання та зміни технології виробництва обладнання з метою розширення сфери застосування з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, кожен з яких має певний вплив залежно від адаптивності підприємства. Слід зазначити, що виробнича

діяльність є гнучкою лише тоді, коли вона існує в кожному окремому факторі, оскільки виробництво продукту потребує участі всіх факторів виробництва. Відсутність гнучкості окремих компонентів призводить до їх виключення з процесу виготовлення нових виробів, а відповідно, зникає можливість цього процесу.

Проте реалізація даної моделі може містити такі ризики, як несвоєчасна поставка продукції, невідповідність продукції основним техніко-організаційним економічним показникам, оптимальному масштабу інвестиційних ресурсів. Слід зазначити, що для всіх підприємств, навіть якщо визначається такий показник, як прибуток, неможливо вибрати стратегію, тому експерти повинні враховувати масштаби діяльності, наявні ресурси, попит на продукцію, виробничі потужності та сегменти ринку. Реалізація стратегії має призвести до вирішення економічних, соціальних, екологічних та соціальних проблем, які стосуються галузі.



Рисунок 3.2 – Спрощена організаційна структура ПрАТ «ПлазмаТек» з урахуванням запропонованої стратегія управління виробничою діяльністю промислового підприємства

На рисунку 3.2 відображено спрощену організаційну структуру підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» з урахуванням запропонованої стратегії управління виробничою діяльністю промислового підприємства, яка дозволить уникнути виникнення несприятливих ситуацій на підприємстві, які можуть статися за умови зниження потенціалу, зменшення ефективності виробничої діяльності, відсутності стратегічного розвитку. Усі ці чинники можна виправити використовуючи запропоновану стратегію управління виробничою діяльністю промислового підприємства в межах визначеної в розділі 3.1 стратегії стабілізації діяльності підприємства.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та терміну окупності наданих пропозицій

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» на 2025-2027 (див. табл. 3.3). Даний план розрахований на три роки.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління збутом, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Чистий прибуток за 2023 рік склав 51000 тис. грн. (див. розд. 2). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,1% до 3%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [2].

Таблиця 3.3 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2025-2027 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії стабілізації діяльності підприємства	780	$51000 \cdot 0,015 \cdot 3 = 2295,00$	Підвищення гнучкості виробництва, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
2 Впровадження обраної виробничої стратегії стабілізації виробництва	1500	$51000 \cdot 0,03 \cdot 3 = 4590,00$	Підвищення ефективності системи управління підприємством, збільшення доходу.
3 Реорганізація організаційної структури підприємства у відповідності до обраної стратегії	850	$51000 \cdot 0,01 \cdot 3 = 1530,00$	Посилення позицій конкурентоспроможності підприємств, підвищення
Підсумок	$B = 3130,00$	$E\Phi_{\text{заг}} = 8415,00$	

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 20%, 30% і 50% від розрахованої в табл. 3.4.

$$E_{\Phi(\text{заг})} = \frac{1683}{(1 + 0,2)^1} + \frac{2524,5}{(1 + 0,2)^2} + \frac{4207,5}{(1 + 0,2)^3} = 1403 + 1753 + 2435 = 5591 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_{ε} , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

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

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.

$$E_{\varepsilon} = \sqrt[3]{1 + \frac{5591}{3130,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,786} - 1 = \sqrt[3]{2,786} - 1 = 0,407$$

Розраховану величину E_{ε} порівнюють з найменшою ставкою дисконтування $\tau_{\min}$. Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування $\tau_{\min}$ 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 2024 р. дорівнювала $d = (0,1...0,3)$, 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 $f = 0,05$.

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

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

$$0,407 > 0,25$$

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:

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

$$T_{ок} = \frac{3130,00}{5591} = 0,560 \text{ роки}$$

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

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

На основі проведеного аналізу було зроблено висновки щодо вибору загальної стратегії розвитку підприємства, а саме пропонується обрати підприємству ПрАТ «ПлазмаТек» для свого подальшого розвитку базову

стратегію розвитку під назвою «стратегія стабілізації». Стратегія стабілізації діяльності підприємства застосовується в умовах погіршення економічної ситуації і в умовах, коли динаміка розвитку підприємства має коливний характер. З нашої точки зору така стратегія є пріоритетною для даного підприємства.

Також було розроблено спрощену організаційну структуру підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» з урахуванням запропонованої стратегії управління виробничою діяльністю промислового підприємства, яка дозволить уникнути виникнення несприятливих ситуацій на підприємстві, які можуть статися за умови зниження потенціалу, зменшення ефективності виробничої діяльності, відсутності стратегічного розвитку. Усі ці чинники можна виправити використовуючи запропоновану стратегію управління виробничою діяльністю промислового підприємства в межах визначеної в розділі 3.1 стратегії стабілізації діяльності підприємства.

Також, 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

Формування виробничої стратегії підприємства є одним із основних завдань планування соціально-економічного розвитку підприємства. Існує багато способів формування виробничої стратегії, але вважаємо найбільш правильним і поширеним метод формування виробничої стратегії, який включає наступні етапи: визначення корпоративних цілей підприємства; формулювання бізнес-стратегії; постановка основних цілей у сфері виробничої діяльності, яких має досягти підприємство або отримати конкурентну перевагу; системне формулювання критеріїв вибору ефективної виробничої стратегії підприємства на основі визначених цілей; аудит виробництва; оцінка результатів виробничого аудиту наявного виробничого потенціалу та визначення можливості та необхідності його зміни; формулювання певної кількості варіантів стратегії виробництва шляхом прийняття та узгодження довгострокових стратегічних рішень; перевірка відповідності сформульованих варіантів критеріям вибору стратегії виробництва та вибір найбільш ефективного варіанту; перевірка ступеня узгодженості обраних варіантів виробничої стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та внесення при необхідності відповідних коректив.

Крім того, на основі проведеного дослідження визначено, що під «виробничою стратегією підприємства» слід розуміти одну з функціональних стратегій підприємства, яка являє собою низку взаємопов'язаних рішень. З економічної, технологічної, ресурсної та організаційної точок зору для отримання суб'єктом підприємства стратегічної конкурентної переваги необхідно організувати нову або упорядкувати існуючу виробничу діяльність підприємства. При цьому виявлено, що метою виробничої стратегії на сучасному етапі економічного, ринкового, соціального та технологічного розвитку є забезпечення стабільної конкурентної позиції суб'єкта господарювання шляхом обґрунтованого прийняття, оптимального поєднання та ефективної реалізації прийнятих рішень.

Підсумовуючи, зазначимо, що виробнича стратегія промислового підприємства є невід'ємною частиною діяльності суб'єкта господарювання, яка відображається в перспективному плані дій зі створення та реалізації продукції та спрямована на раціональне використання всі виробничі потужності з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Отже, виробнича стратегія є важливою складовою частиною загальної стратегії підприємства. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні його успішного функціонування та адаптації до мінливих сучасних умов. А в умовах воєнного стану управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії на підприємстві стає критично важливим фактором стійкості та успішного функціонування бізнесу, адже саме розробка ефективної виробничої стратегії є відповіддю підприємства на сучасні виклики та загрози, допомагаючи йому не лише вижити в умовах непевності, але й зберегти свою конкурентоспроможність та розвиток у будь-яких обставинах.

У цьому розділі роботи було проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 роки; розраховано показники, що характеризують рівень рентабельності власного капіталу підприємства; проаналізовано організаційну структуру управління підприємством.

Аналіз динаміки основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за 2019-2022 роки показав, що ця динаміка є нестабільною. Так, якщо протягом 2019-2021 років чистий дохід підприємства зріс з 999 млн грн у 2019 році до 1370 млн грн у 2021 році, тобто зріс на 37,1%, то у 2022 році спостерігається значне падіння величини чистого доходу підприємства до рівня до 1005 млн грн, тобто падіння становило 26,6%. Це може свідчити про появу в роботі підприємства значних проблем, викликаних край несприятливими подіями, які виникли в Україні з 24 лютого 2022 року.

Аналіз динаміки основних видів прибутку підприємства в цілому вказує на позитивні тенденції їх змін. Так, величина валового прибутку підприємства у 2022 році порівняно з 2019 роком зросла з рівня 221 млн грн до 237 млн грн,

тобто зросла на 7,2%, величина прибутку від операційної діяльності зросла з рівня 95 млн грн до 222 млн грн; величина чистого прибутку підприємства зросла з 41 млн грн у 2019 році до 51 млн грн у 2022 році, тобто зросла на 10 млн грн або на 24,3%.

Проведений аналіз основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства показав, що величина цих статей постійно зростала. Так, вартість активів підприємства (на кінець року) зросла з 968 млн грн у 2019-му році до 1610 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 4 роки на 66,3%. Вартість оборотних активів підприємства зросла з величини 431 млн грн у 2019-му році до 788 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 4 роки на 82,8%.

Протягом 2019-2022 рр. показники рентабельності, які досліджувалися, мали тенденцію до зниження. Так, рентабельність активів підприємства у 2022-му році зменшилася відносно 2019 року з 4,2% до 3,2%, тобто зменшилася на 1 процентний пункт; рентабельність власного капіталу підприємства у 2022-му році зменшилася відносно 2019-го року з 23,4% до 16,2%, або зменшилася на 7,2 процентних пунктів; рентабельність основних засобів підприємства у 2022 році зменшилася відносно 2019-го року з 8,1% до 6,8%, або зменшилася на 1,3 процентних пунктів.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ПлазмаТек» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, спроможну розв'язати ті складні задачі, які постають перед підприємством в наш час.

Щодо структури органів управління на підприємстві, то вона 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.

Щодо аналізу ефективності виробничої стратегії ПрАТ «ПлазмаТек», то на основі проведеного дослідження і проаналізованих результатів, можна зробити висновок що виробнича стратегія ПрАТ "ПлазмаТек" є прикладом успішного поєднання інновацій, ефективного управління та орієнтації на

споживача. Завдяки цій стратегії ПрАТ "ПлазмаТек" стала одним з лідерів з виробництва зварювальних електродів в Україні та світі.

На основі проведеного аналізу було зроблено висновки щодо вибору загальної стратегії розвитку підприємства, а саме пропонується обрати підприємству ПрАТ «ПлазмаТек» для свого подальшого розвитку *базову стратегію розвитку* під назвою «стратегія стабілізації». Стратегія стабілізації діяльності підприємства застосовується в умовах погіршення економічної ситуації і в умовах, коли динаміка розвитку підприємства має коливний характер. З нашої точки зору така стратегія є пріоритетною для даного підприємства.

В підрозділі 3.2 було розроблено спрощену організаційну структуру підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» з урахуванням запропонованої стратегії управління виробничою діяльністю промислового підприємства, яка дозволить уникнути виникнення несприятливих ситуацій на підприємстві, які можуть статися за умови зниження потенціалу, зменшення ефективності виробничої діяльності, відсутності стратегічного розвитку. Усі ці чинники можна виправити використовуючи запропоновану стратегію управління виробничою діяльністю промислового підприємства в межах визначеної в розділі 3.1 стратегії стабілізації діяльності підприємства.

Також, 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., Буран М.В. Специфіка управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії на підприємстві в умовах воєнного стану. Міжнародна 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. Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент виробничої і комерційної діяльності» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.
3. Fischer Th., Gebauer H., Fleisch E. Service Business Development: Strategies for Value Creation in Manufacturing Firms. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2022. 316 p.
4. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>.
5. Глівінська Ю.В. Наукові аспекти визначення виробничої стратегії підприємства. інтелект ХХ, 2019. № 6. С. 51-54.
6. Мироненко Є.В., Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Шулін Р.В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. Економічний вісник Донбасу, 2021. № 3 (65). С. 131-136.
7. Hiriyappa B. Formulation of Functional Level Strategy / Hiriyappa B., 2017. – 47 с
8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. С. 346-352.
9. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2018.С. 343-347.

10. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 110–116.
11. Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава, 2020. № 1. С. 121-125.
12. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
13. Івашко Л.М., Михайлова Д.С. Моделювання виробничої стратегії компанії з виробництва шоколадних цукерок та шоколаду Причорноморські економічні студії, 2018. Вип. 35 (2). С. 167-174.
14. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.
15. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80с.
16. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємство та інновації, 2021. Вип.21. С.31-34.
17. Андрійчук І.В., Писків М.П. Оцінювання функціональних стратегій газотранспортних підприємств. Науковий журнал «Науковий погляд: економіка та управління», 2020. № 2 (68). С. 79-85.
18. Міненко С. І., Миколенко І. Г. Організаційні засади формування стратегій підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет. 2022. Том 7. № 2. С. 38-45.
19. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. Економічна думка. 2018. С.132.
20. Гудзь О.Є. Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №3 (25), 2018. С. 58–64.

21. Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства. Харків. Економіка промисловості. 2019. С. 151-157
22. Сокирник І. В. Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/37-16.pdf>
23. Завадинська О. Ю., Русавська В. А. Стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2018_54_16 Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2023. 277 с.
24. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 277 с.
25. Ковальчук В. С. Планування організаційно-виробничої діяльності комерційного підприємства. URL: <http://umo.edu.ua>
26. Рибак М.І. Види виробничих стратегій підприємств. Економіка та держава: міжнародний науково-практичний журнал. № 6. С. 114-119.
27. Волинець І.Г., Скорук О. В. (2020). Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. Економічний простір, (154), 88-92.
28. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.
29. Stevenson, W.J. Operations Management. 12th Edition, McGraw-Hill Education, New York, 2014. 928 p.
30. Thompson Jr. A.A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis: 12th ed. Williams, 2022. 928 p.
31. ПрАТ «Плазматек» URL: <https://plasmatec-weld.com.ua/>
32. Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://www.smida.gov.ua/>

33. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
34. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання. вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
35. 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).
36. 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.
37. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
38. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Економічний простір. 2019. № 142. С. 112–122.
39. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу. Що це таке та як практикувати у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples>

Додаток А
(обов'язковий)

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

Назва роботи: Управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

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

Показники звіту подібності Unicheck

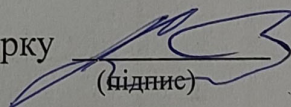
Оригінальність 81,2%

Схожість 18,8%

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

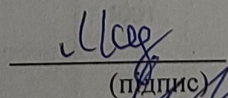

(підпис)

Нікіфорова Л.О.

(прізвище, ініціали)

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

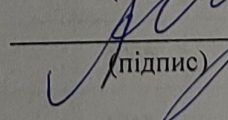
Автор роботи


(підпис)

Буран М.В.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Лесько О.Й.

(прізвище, ініціали)

Додаток Б
Фінансова звітність підприємства: баланс ПрАТ «ПлазмаТек»

		КОДИ	
		Дата(рік, місяць, число)	
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПЛАЗМАТЕК"	за ЄДРПОУ	03567397
Територія		за КОАТУУ	0523255400
Організаційно-правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	25.93	за КВЕД	25.93
Середня кількість працівників	927		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	вулиця Максимовича, 18, Вінниця, Вінницька область, 21036, Україна, 0432		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

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	10339	10839	0
первісна вартість	1001	16344	20867	0
накопичена амортизація	1002	6005	10028	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	504386	679870	0

первісна вартість	1011	650129	872774	0
знос	1012	145743	192904	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	16614	16914	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	5544	5302	0
Усього за розділом I	1095	536883	712925	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	144314	153215	0
Виробничі запаси	1101	86004	87175	0
Незавершене виробництво	1102	14986	21469	0
Готова продукція	1103	14002	19829	0
Товари	1104	17992	11048	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	39292	95200	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	72492	40153	0
з бюджетом	1135	14938	17449	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	151466	232638	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7607	46310	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	7607	46310	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	1374	2296	0
Усього за розділом II	1195	431483	587261	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	968366	1300186	0

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	3522	3522	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	880	880	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	170408	197830	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	174810	202232	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	299	27	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	84826	101880	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1265	2066	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	86390	103973	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	432779	599510	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	57687	48186	0
за товари, роботи, послуги	1615	120861	126126	0
за розрахунками з бюджетом	1620	7085	4374	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	6203	2780	0
за розрахунками зі страхування	1625	917	1815	0
за розрахунками з оплати праці	1630	4925	8777	0
за одержаними авансами	1635	61831	171556	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	4924	7640	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	16157	25997	0
Усього за розділом III	1695	707166	993981	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	968366	1300186	0

Додаток В
Звіт про фінансовий результат ПрАТ «ПлазмаТек»

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПЛАЗМАТЕК"		03567397
(найменування)			

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1230126	998673
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1007161)	(777237)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	222965	221436
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	17187	56914

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(32861)	(32110)
Витрати на збут	2150	(49875)	(39004)
Інші операційні витрати	2180	(78565)	(112079)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	78851	95157
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	502	187
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(38991)	(42814)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	40362	52530
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12940	-11272
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	27422	41258
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	27422	41258

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	787262	641266
Витрати на оплату праці	2505	117631	65894
Відрахування на соціальні заходи	2510	23797	13282
Амортизація	2515	53161	35606
Інші операційні витрати	2520	100214	103335
Разом	2550	1082065	859383

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	14089440	14089440
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	14089440	14089440
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.94	2.93
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.94	2.93
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЛАЗМАТЕК»

Виконав: ст. гр.

1 МВКД-206

Буран М.В.

Керівник: к.е.н.,
професор

каф. ЕПВМ

Лесько О.Й..

Опонент: к.е.н.,
доцент

каф. ФІМ

Ткачук Л.М.

ВАРЮВАЛЬНІ МАТЕРІА



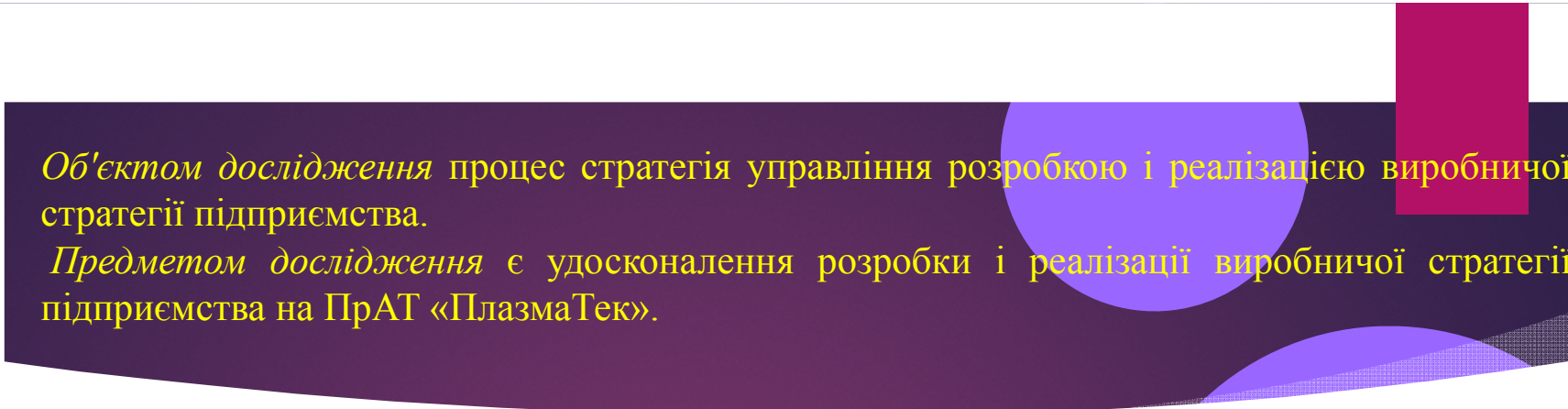
- БУДЬ НА КРОК ПО



Метою бакалаврської дипломної роботи є аналіз теоретичних і методичних аспектів управління розробкою і реалізацією виробничої стратегії підприємства та розроблення рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади розробки і реалізації виробничої стратегії підприємства.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану.
3. Проаналізувати ефективності виробничої стратегії на підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління розробкою і реалізацією виробничої стратегії підприємства
5. Розрахувати ефективність та строк окупності розроблених пропозицій.



Об'єктом дослідження процес стратегія управління розробкою і реалізацією виробничої стратегії підприємства.

Предметом дослідження є удосконалення розробки і реалізації виробничої стратегії підприємства на ПрАТ «ПлазмаТек».

Методи дослідження. При написанні бакалаврської дипломної роботи використовувалися методи системного аналізу і синтезу; абстрактно-логічний метод; табличний та графічний методи; методи порівняння та узагальнення; методи економічного і фінансового аналізу, монографічні методи та інші.

Інформаційною базою для виконання бакалаврської дипломної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані як ПрАТ «ПлазмаТек», так і іншими промисловими підприємствами України для ефективної розробки виробничої стратегії підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної бакалаврської кваліфікаційної роботи підготовлено доповідь на Міжнародну науково-практичну Інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до трактування сутності поняття «виробнича стратегія»

Джерело	Визначення поняття «виробнича стратегія»
І. Андрійчук [17]	«складник загальної (корпоративної) стратегії, яка має на меті досягнення конкурентних переваг для забезпечення успішної діяльності»
Глівінська Ю.В. [5]	«підсистема корпоративної стратегії, що представлена у вигляді довго-строкової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації»
І. Дегтярьова, М. Харченко [15]	«система довгострокових дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання його виробничого потенціалу, своєчасного адаптування до змін у конкурентному середовищі»
Л. Івашко [13]	«діяльність з розроблення процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління ним»
Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. [16]	«комплекс взаємопов'язаних рішень відносно того, як із технологічної, ресурсної, економічної та управлінської точок зору мають бути організовані нові або впорядковані існуючі виробництва з метою набуття підприємством стратегічних конкурентних переваг»
Василига С.М. [11]	«виробнича стратегія будь-якого підприємства повинна враховувати наявні у нього ресурси, обсяги виробництва, технологічні можливості виробництва, гнучкість виробництва, рівень кваліфікації і підготовку персоналу та ін., вчений пов'язує її формування з урахуванням особливостей вибраної чи спеціально сформованої маркетингової стратегії розвитку. Виробнича стратегія, стосується, насамперед, формування політики нарощування виробничих потужностей підприємства та матеріально-технічного забезпечення його виробництва».
О. Сумець [12]	«діяльність з опрацювання процесу створення необхідних для споживачів продуктів і послуг та управління цим процесом»
Коленда Н. В. [14]	«функціональну стратегію створення та розвитку високо конкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюються у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів»

Рисунок 1.1 -
Види виробничих
стратегій
підприємства

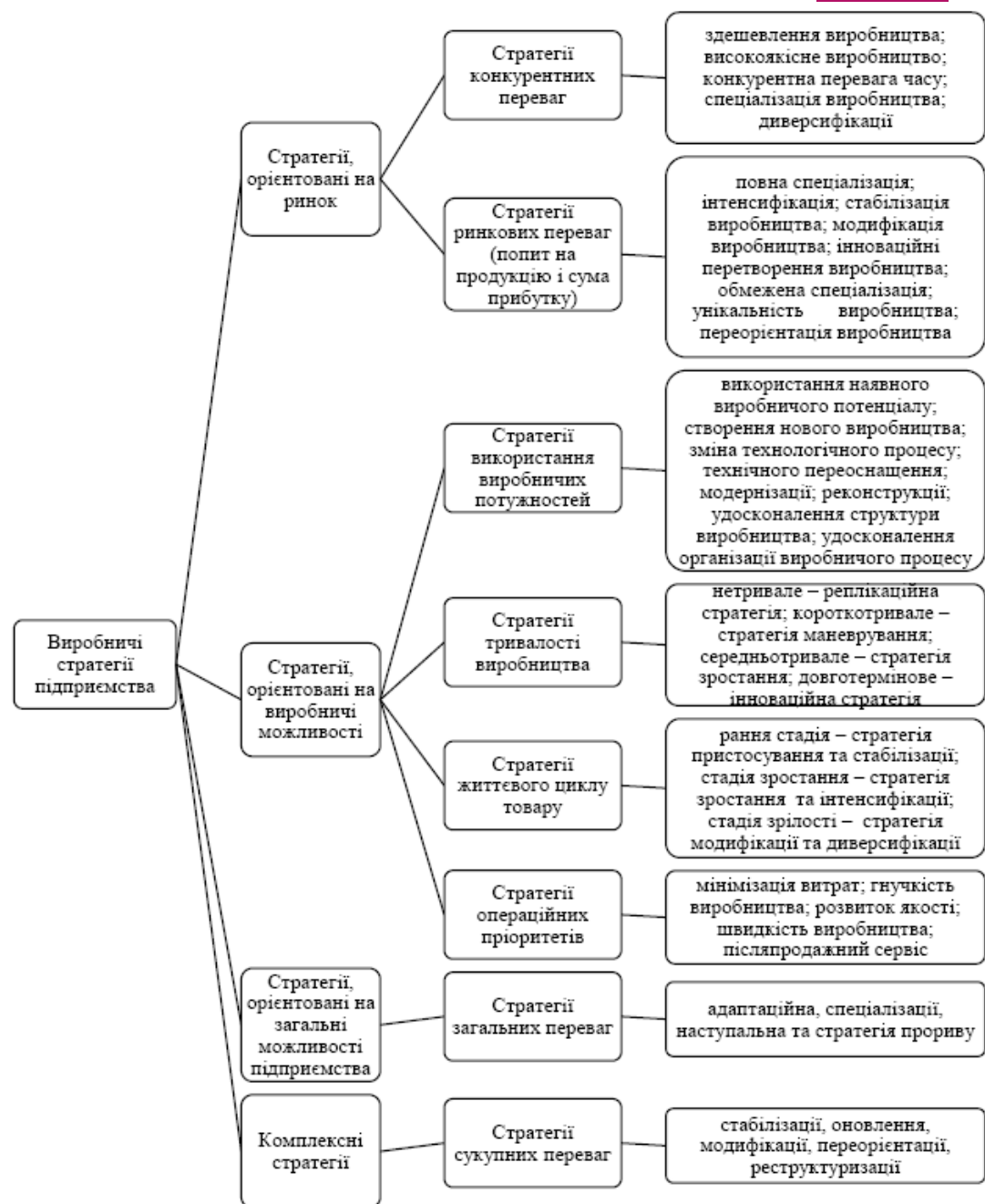




Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок ринкових і виробничих стратегій (сформовано авторами на основі джерела)

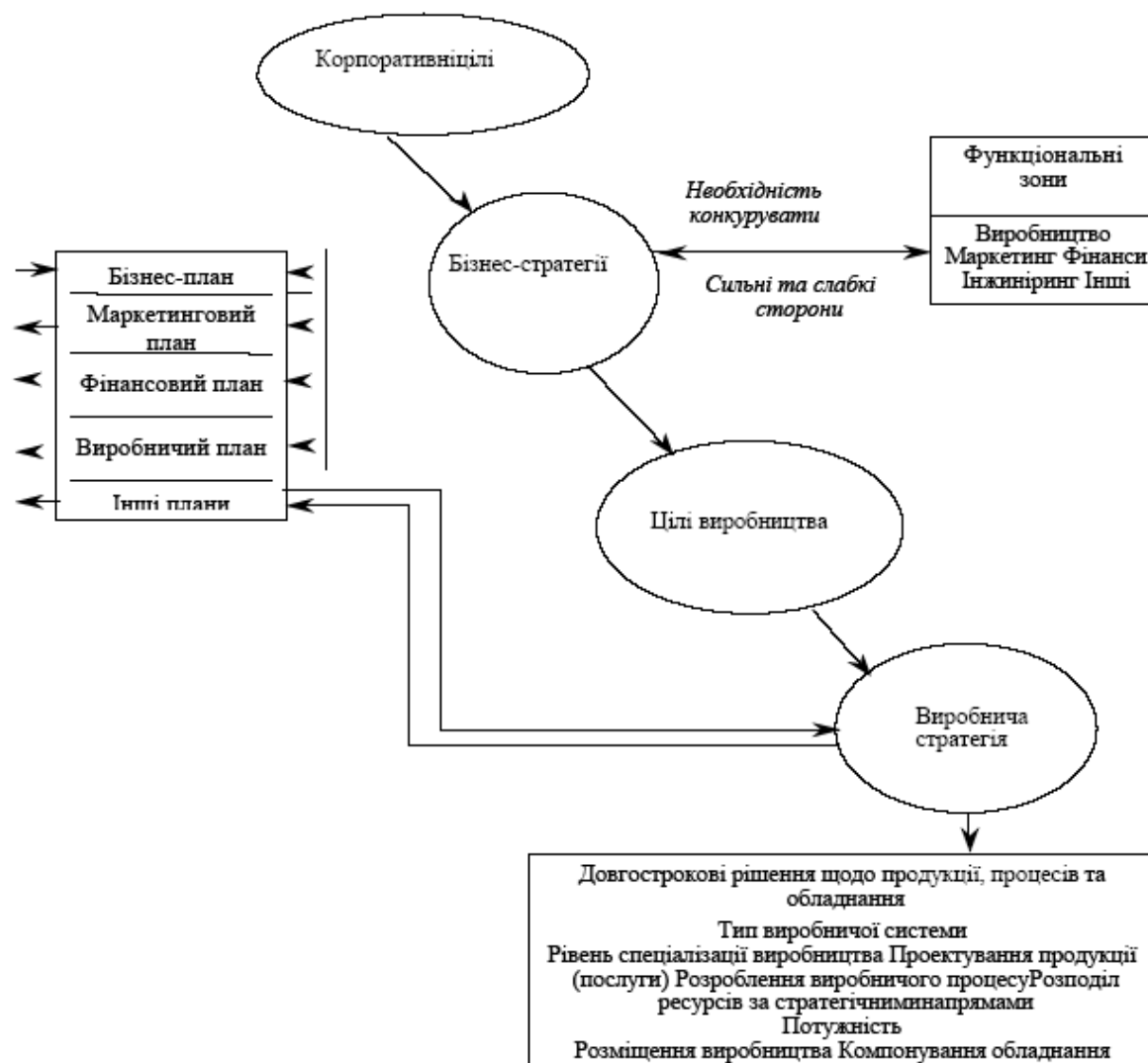
Основних факторів, які впливають на розробку виробничої стратегії підприємства під час воєнного стану, можна виділити наступні:

1. Необхідність забезпечення стійкості функціонування підприємств в умовах невизначеності.
2. Зміна пріоритетів та потреб ринку.
3. Обмеженість ресурсів.
4. Зміна законодавчого та регуляторного середовища.
5. Нові вимоги до безпеки.

Виробнича стратегія також може бути представлена як комплекс взаємопов'язаних рішень щодо:

1. Виробничих потужностей та обладнання.
2. Технологічних процесів.
3. Людських ресурсів.
4. Закупівель.
5. Випуску продукції.
6. Збуту продукції.

Рисунок 1.3 - Розробка виробничої стратегії за Stevenson W.J.



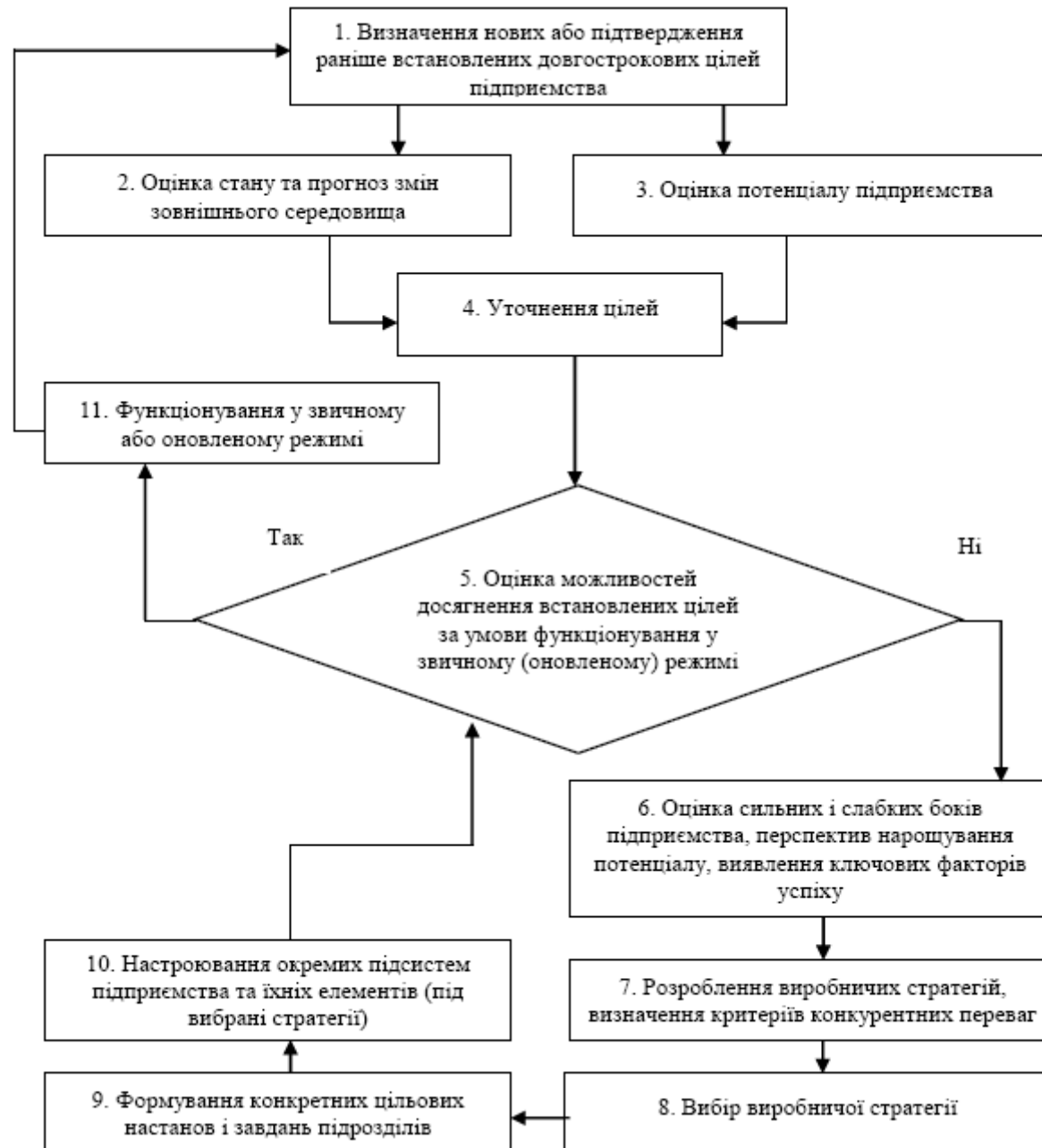
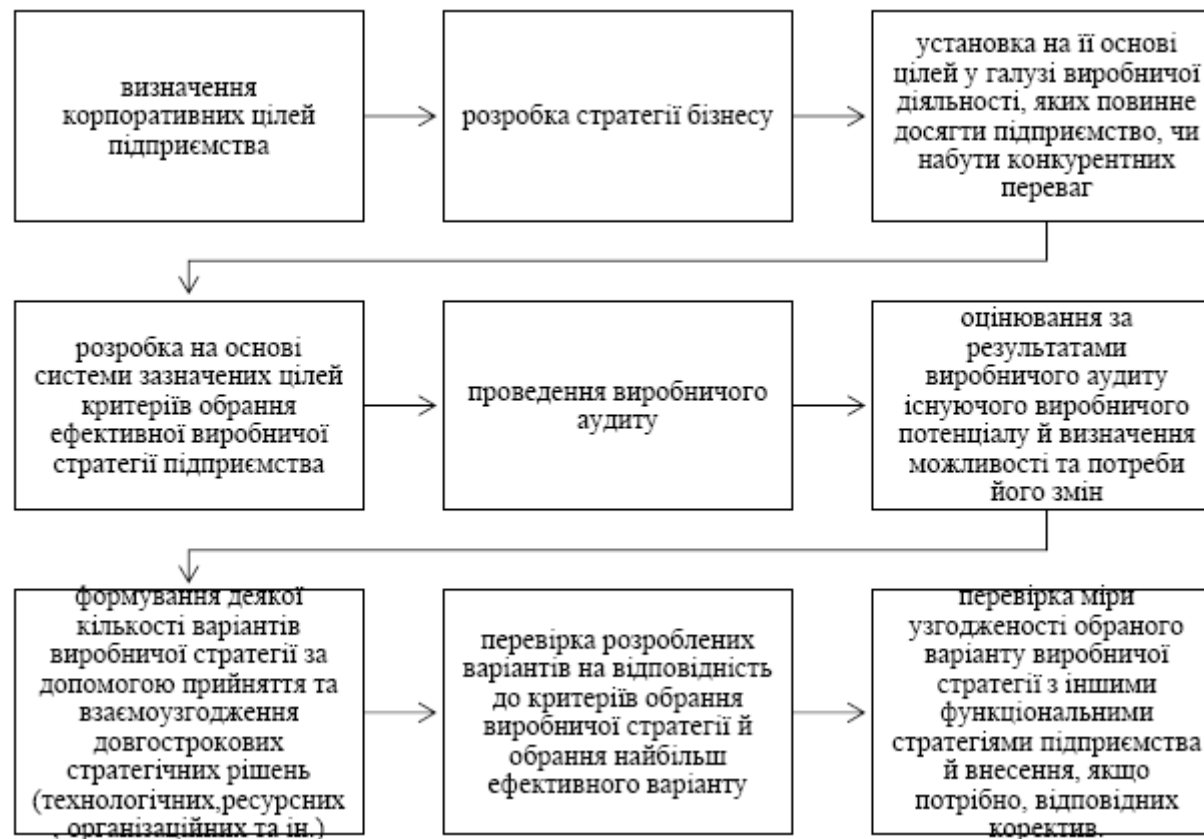


Рисунок 1.4 - Розробка виробничої стратегії за Сумець О.М.

Рисуно 1.5 - Розробка виробничої стратегії за Т.В. Омеляненко



Свою історію ПрАТ «ПлазмаТек» розпочав ще у 2001 р. Починаючи з виробництва 232 т на рік, підприємство за цей період збільшило свої виробничі потужності до випуску в понад 70000 т зварювальних матеріалів на рік. Виробничі заводи в Україні, Узбекистані дозволяють компанії «ПлазмаТек» займати перше місце в СНД за обсягом продажів зварювальних електродів. У період з 2010 до 2021 року компанія виросла в 3 рази.



НАША ПРОДУКЦІЯ ДОСТАВКА ТА ОПЛАТА КОНТАКТИ **OUTLET**

 Кошик 

Види діяльності за КВЕД:

- 25.93 – Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин.
- 24.34 – Холодне волочіння дроту;
- 24.10 – Виробництво чавуну, сталі та феросплавів та інше.

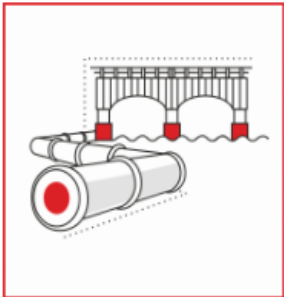
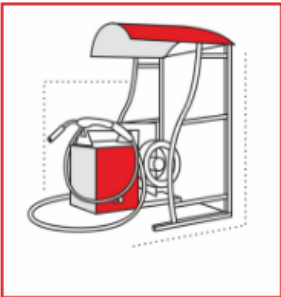
			
Електроди	Дріт зварювальний	Зварювальні прутки	Сировина

Рис. 5. Основні види продукції підприємства ПрАТ «ПлазмаТек»

Рисунок 6 – Основні економічні показники ПрАТ «ПлазмаТЕК»

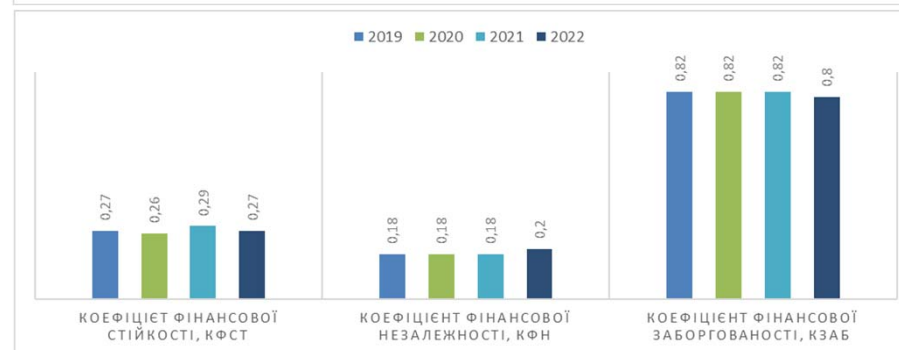
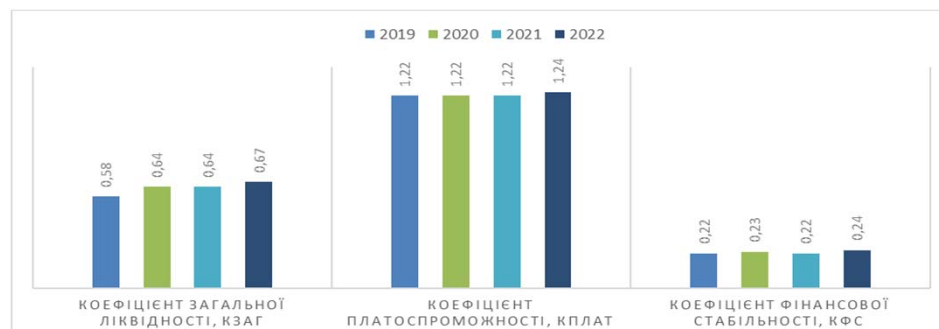
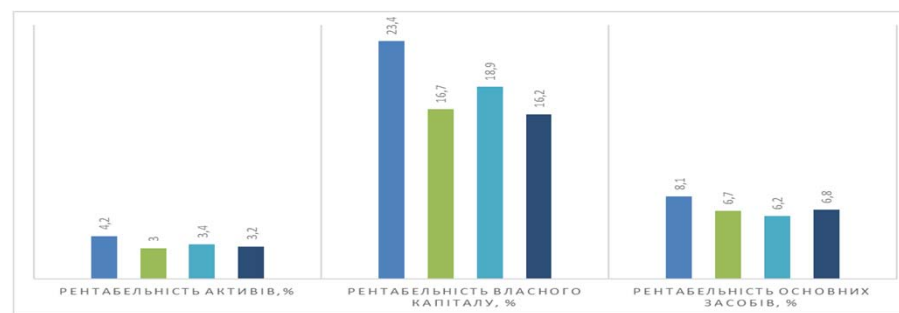
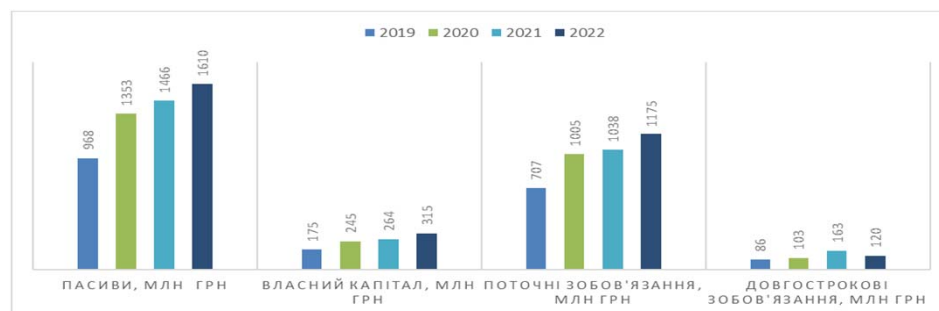
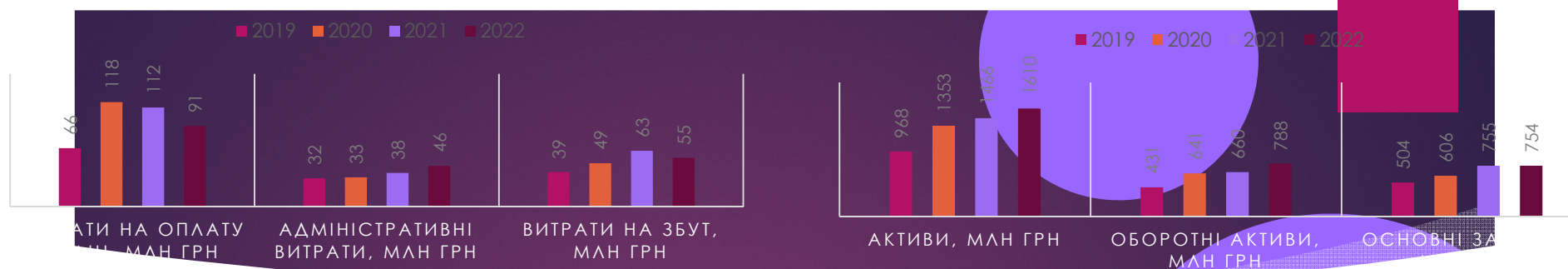
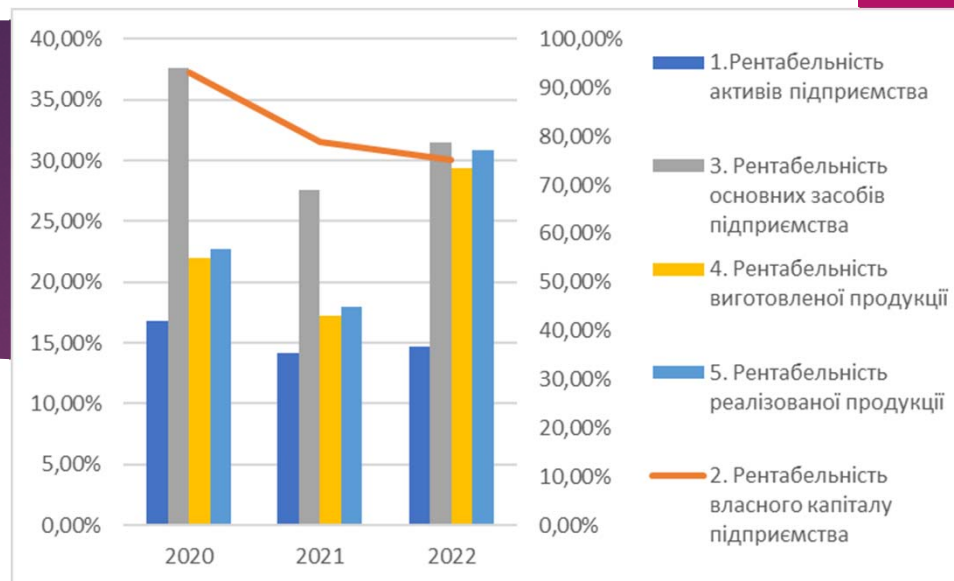


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «ПлазмаТек» за 2020-2022



Основних складових успішної виробничої стратегії "ПлазмаТек"

1. Інвестиції в новітні технології та обладнання: Завдяки постійному оновленню обладнання та впровадженню інноваційних технологій "ПлазмаТек" може виробляти високоякісну продукцію, яка відповідає найсучаснішим вимогам ринку.
2. Широкий асортимент продукції: "ПлазмаТек" пропонує широкий асортимент зварювальних електродів, що дозволяє компанії задовольнити потреби різних груп споживачів.
3. Суворий контроль якості: "ПлазмаТек" має багаторівневу систему контролю якості, яка гарантує високу якість продукції.
4. Ефективне управління ресурсами: "ПлазмаТек" використовує сучасні методи управління ресурсами, що дозволяє компанії оптимізувати виробничі витрати.
5. Висококваліфікований персонал: "ПлазмаТек" має команду досвідчених та кваліфікованих працівників, які є ключовим фактором успіху компанії.
6. Орієнтація на експорт: "ПлазмаТек" активно експортує свою продукцію на світові ринки, що дозволяє компанії диверсифікувати ризики та збільшувати обсяги продажів.

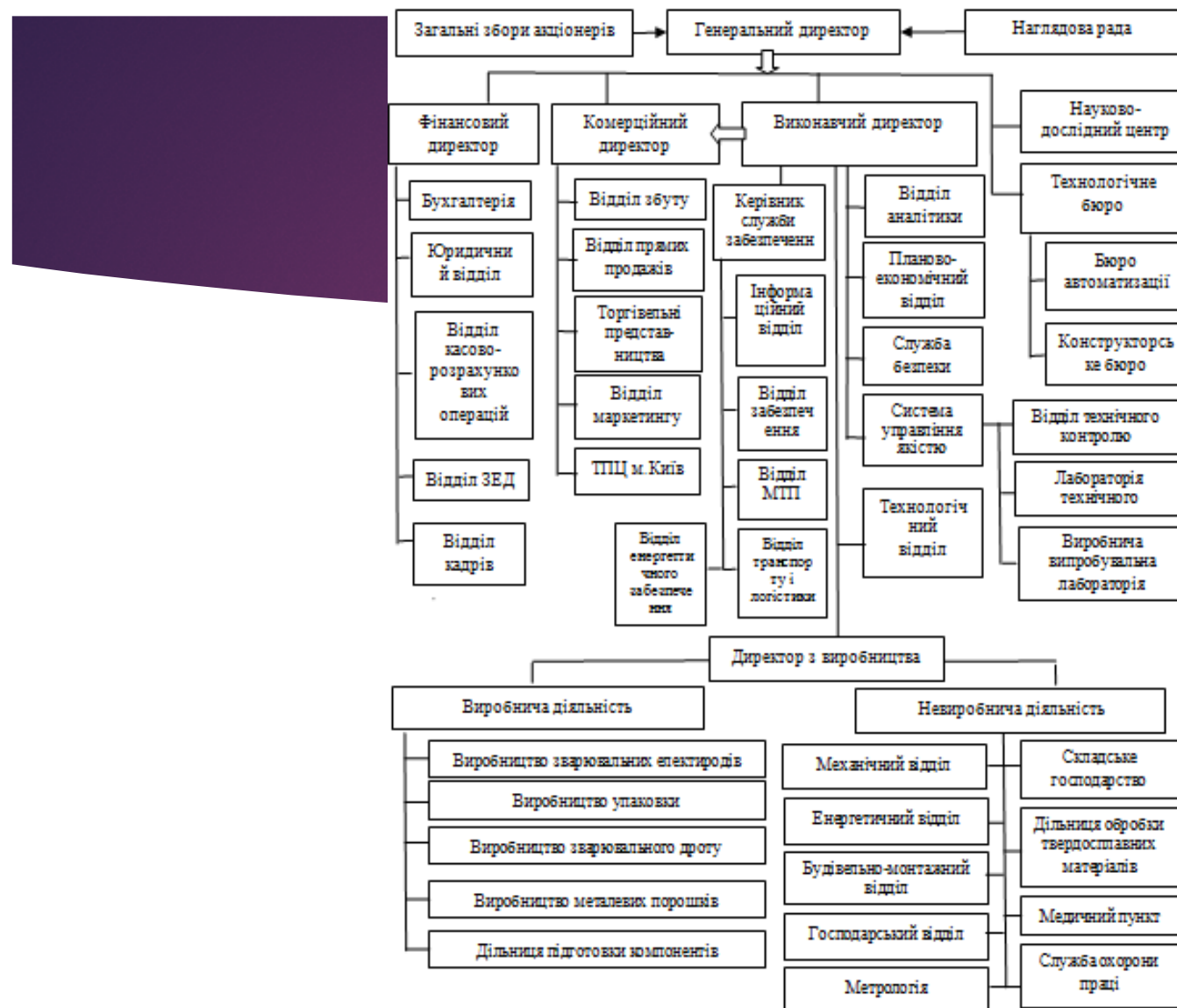


Рисунок 7. Організаційна структура управління підприємством ПрАТ «ПлазмаТек»

Таблиця 3 – Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Плазматек»

Основні зовнішні фактори	
Політичні	Наявність державної підтримки (кредитування, квоти); участь у світових економічних організаціях тощо
Законодавчі-правові	Досконалість законодавчої бази; відповідність законодавства України вимогам законодавства ЄС у пріоритетних сферах тощо
Наукові	Рівень технологічного прогресу в галузі
Соціальні-психологічні	Національний менталітет; національний стереотип ведення бізнесу; рівень життя населення тощо
Стандартизації	Відповідність продукції підприємства міжнародним стандартам; взаємозамінність комплектуючих тощо
Економічні	Наявність тарифних і нетарифних бар'єрів; наявність ефективної системи кредитування та страхування; рівень конкуренції в галузі; інвестиційний клімат; конкурентоспроможність продукції підприємства тощо
Основні внутрішні фактори	
Технологічні	Рівень технологічного забезпечення підприємства
Ресурсні	Наявність достатніх ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо)
Виробничі	Рівень якості продукції, її відповідність міжнародним стандартам
Інституційні	Система управління виробництвом, компетентність та професіоналізм керівників підприємства
Інформаційні	Наявність достатньої аналітичної інформації про ринки збуту продукції

Таблиця 4 – Матриця SWOT-аналізу

	Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Можливості	За рахунок високої компетентності керівників підприємства отримати фінансову підтримку з боку держави та місцевих органів влади; за рахунок достатньо високої якості продукції збільшити попит на продукцію підприємства; за рахунок надання додаткових послуг клієнтам збільшити кількість надійних партнерів (споживачів) тощо	За рахунок достатньо високої якості продукції зменшити тиск з боку конкурентів; за рахунок великого досвіду керівників підприємства зменшити наслідки нестабільної і непрогнозованої політики уряду; за рахунок випуску широкого асортименту продукції та її цінового діапазону забезпечити успішну конкуренцію з іншими виробниками
Загрози	Недостатній рівень автоматизації виробництва може перешкоджати збільшенню замовлень на продукцію підприємства і знизити попит на неї; відсутність значних фінансових ресурсів може стримувати розвиток підприємства та зменшити бажання потенційних клієнтів співпрацювати з підприємством; невисока заробітна плата працівників може привести до втрати кваліфікованих працівників тощо	Можливе руйнування інфраструктури підприємства через військові дії може викликати зупинку підприємства та призвести до втрати значних фінансових ресурсів; нестабільна і часто непрогнозована економічна політика уряду може викликати зростання цін на сировину та матеріали і призвести до значного підвищення собівартості продукції підприємства та ціни на неї, до посилення тиску з боку конкурентів тощо

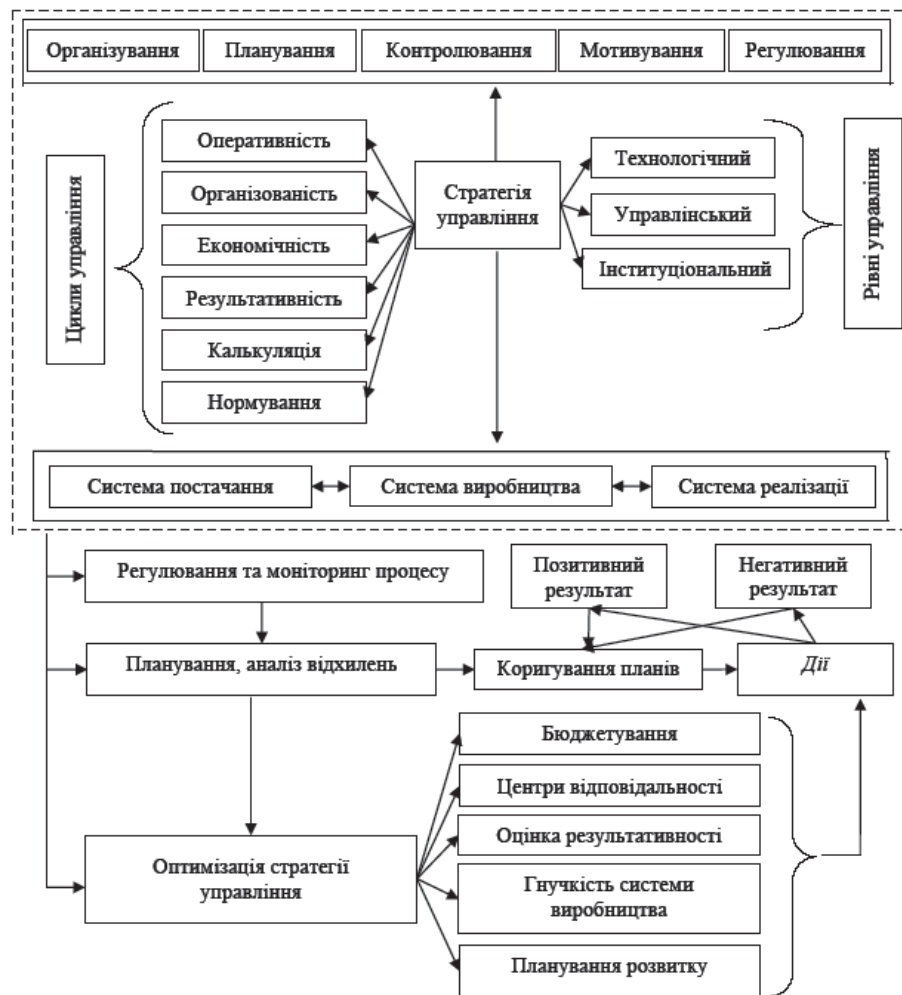
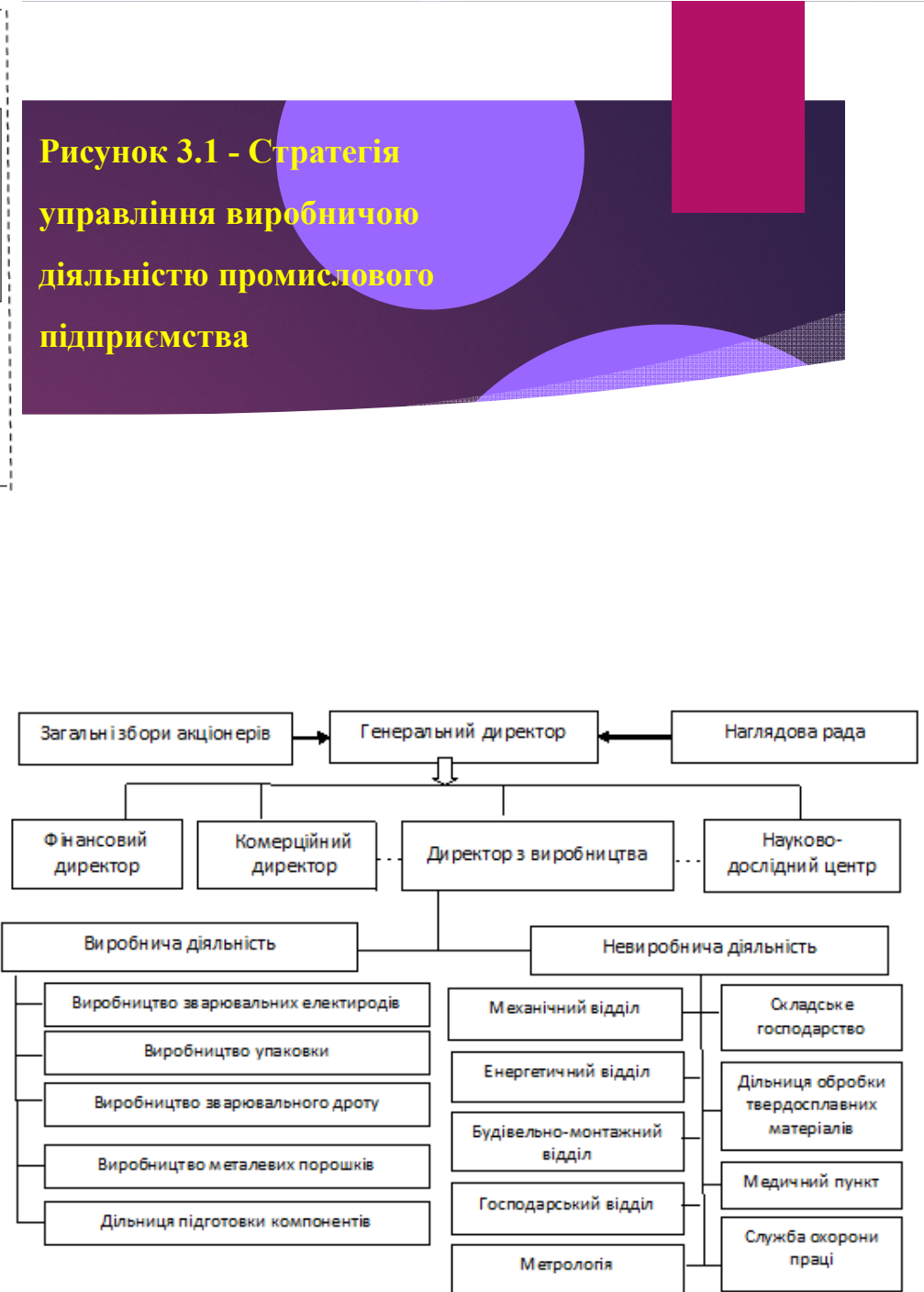


Рисунок 3.2 – Спрощена організаційна структура ПрАТ «ПлазмаТек» з урахуванням запропонованої стратегія управління виробничою діяльністю промислового підприємства



Таблиця 5 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2025-2027 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії стабілізації діяльності підприємства	780	$51000 \cdot 0,015 \cdot 3 = 2295,00$	Підвищення гнучкості виробництва, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
2 Впровадження обраної виробничої стратегії стабілізації виробництва	1500	$51000 \cdot 0,03 \cdot 3 = 4590,00$	Підвищення ефективності системи управління підприємством, збільшення доходу.
3 Реорганізація організаційної структури підприємства у відповідності до обраної стратегії	850	$51000 \cdot 0,01 \cdot 3 = 1530,00$	Посилення позицій конкурентоспроможності підприємств, підвищення
Підсумок	$B = 3130,00$	$E\Phi_{\text{заг}} = 8415,00$	

ВИСНОВКИ

Формування виробничої стратегії підприємства є одним із основних завдань планування соціально-економічного розвитку підприємства. Існує багато способів формування виробничої стратегії, але вважаємо найбільш правильним і поширеним метод формування виробничої стратегії, який включає наступні етапи: визначення корпоративних цілей підприємства; формулювання бізнес-стратегії; постановка основних цілей у сфері виробничої діяльності, яких має досягти підприємство або отримати конкурентну перевагу; системне формулювання критеріїв вибору ефективної виробничої стратегії підприємства на основі визначених цілей; аудит виробництва; оцінка результатів виробничого аудиту наявного виробничого потенціалу та визначення можливості та необхідності його зміни; формулювання певної кількості варіантів стратегії виробництва шляхом прийняття та узгодження довгострокових стратегічних рішень; перевірка відповідності сформульованих варіантів критеріям вибору стратегії виробництва та вибір найбільш ефективного варіанту; перевірка ступеня узгодженості обраних варіантів виробничої стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства та внесення при необхідності відповідних коректив.

Крім того, на основі проведеного дослідження визначено, що під «виробничою стратегією підприємства» слід розуміти одну з функціональних стратегій підприємства, яка являє собою низку взаємопов'язаних рішень. З економічної, технологічної, ресурсної та організаційної точок зору для отримання суб'єктом підприємства стратегічної конкурентної переваги необхідно організувати нову або упорядкувати існуючу виробничу діяльність підприємства. При цьому виявлено, що метою виробничої стратегії на сучасному етапі економічного, ринкового, соціального та технологічного розвитку є забезпечення стабільної конкурентної позиції суб'єкта господарювання шляхом обґрунтованого прийняття, оптимального поєднання та ефективної реалізації прийнятих рішень.

Підсумовуючи, зазначимо, що виробнича стратегія промислового підприємства є невід'ємною частиною діяльності суб'єкта господарювання, яка відображається в перспективному плані дій зі створення та реалізації продукції та спрямована на раціональне використання всі виробничі потужності з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Отже, виробнича стратегія є важливою складовою частиною загальної стратегії підприємства. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні його успішного функціонування та адаптації до мінливих сучасних умов. А в умовах воєнного стану управління розробкою та реалізацією виробничої стратегії на підприємстві стає критично важливим фактором стійкості та успішного функціонування бізнесу, адже саме розробка ефективної виробничої стратегії є відповіддю підприємства на сучасні виклики та загрози, допомагаючи йому не лише вижити в умовах непевності, але й зберегти свою конкурентоспроможність та розвиток у будь-яких обставинах.

У цьому розділі роботи було проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» за 2019-2022 роки; розраховано показники, що характеризують рівень рентабельності власного капіталу підприємства; проаналізовано організаційну структуру управління підприємством.

Аналіз динаміки основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства за 2019-2022 роки показав, що ця динаміка є нестабільною. Так, якщо протягом 2019-2021 років чистий дохід підприємства зріс з 999 млн грн у 2019 році до 1370 млн грн у 2021 році, тобто зріс на 37,1%, то у 2022 році спостерігається значне падіння величини чистого доходу підприємства до рівня до 1005 млн грн, тобто падіння становило 26,6%. Це може свідчити про появу в роботі підприємства значних проблем, викликаних край несприятливими подіями, які виникли в Україні з 24 лютого 2022 року.

Аналіз динаміки основних видів прибутку підприємства в цілому вказує на позитивні тенденції їх змін. Так, величина валового прибутку підприємства у 2022 році порівняно з 2019 роком зросла з рівня 221 млн грн до 237 млн грн, тобто зросла на 7,2%, величина прибутку від операційної діяльності зросла з рівня 95 млн грн до 222 млн грн; величина чистого прибутку підприємства зросла з 41 млн грн у 2019 році до 51 млн грн у 2022 році, тобто зросла на 10 млн грн або на 24,3%.

Проведений аналіз основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства показав, що величина цих статей постійно зростала. Так, вартість активів підприємства (на кінець року) зросла з 968 млн грн у 2019-му році до 1610 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 4 роки на 66,3%. Вартість оборотних активів підприємства зросла з величини 431 млн грн у 2019-му році до 788 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 4 роки на 82,8%.

Протягом 2019-2022 рр. показники рентабельності, які досліджувалися, мали тенденцію до зниження. Так, рентабельність активів підприємства у 2022-му році зменшилася відносно 2019 року з 4,2% до 3,2%, тобто зменшилася на 1 процентний пункт; рентабельність власного капіталу підприємства у 2022-му році зменшилася відносно 2019-го року з 23,4% до 16,2%, або зменшилася на 7,2 процентних пунктів; рентабельність основних засобів підприємства у 2022 році зменшилася відносно 2019-го року з 8,1% до 6,8%, або зменшилася на 1,3 процентних пунктів.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ПлазмаТек» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, спроможну розв'язати ті складні задачі, які постають перед підприємством в наш час.

Щодо структури органів управління на підприємстві, то вона 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.

Щодо аналізу ефективності виробничої стратегії ПрАТ «ПлазмаТек», то на основі проведеного дослідження і проаналізованих результатів, можна зробити висновок що виробнича стратегія ПрАТ "ПлазмаТек" є прикладом успішного поєднання інновацій, ефективного управління та орієнтації на споживача. Завдяки цій стратегії ПрАТ "ПлазмаТек" стала одним з лідерів з виробництва зварювальних електродів в Україні та світі.

На основі проведеного аналізу було зроблено висновки щодо вибору загальної стратегії розвитку підприємства, а саме пропонується обрати підприємству ПрАТ «ПлазмаТек» для свого подальшого розвитку *базову стратегію розвитку* під назвою «стратегія стабілізації». Стратегія стабілізації діяльності підприємства застосовується в умовах погіршення економічної ситуації і в умовах, коли динаміка розвитку підприємства має коливний характер. З нашої точки зору така стратегія є пріоритетною для даного підприємства.

В підрозділі 3.2 було розроблено спрощену організаційну структуру підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» з урахуванням запропонованої стратегія управління виробничою діяльністю промислового підприємства, яка дозволить уникнути виникнення несприятливих ситуацій на підприємстві, які можуть статися за умови зниження потенціалу, зменшення ефективності виробничої діяльності, відсутності стратегічного розвитку. Усі ці чинники можна виправити використовуючи запропоновану стратегію управління виробничою діяльністю промислового підприємства в межах визначеної в розділі 3.1 стратегії стабілізації діяльності підприємства.

Також, 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.