

14
05.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



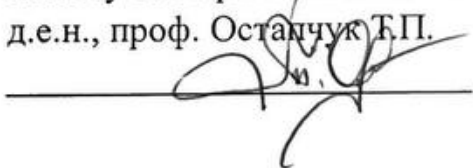
ШЕВЧУК Карина Сергіївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОБҐРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.



Рецензент
к.е.н., доц.

Царук І.М



Житомир, 2024

Анотація

Шевчук К.С. Обґрунтування виробничої стратегії діяльності підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто обґрунтування виробничої стратегії діяльності підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: виробнича стратегія, стратегічні цілі, елементи виробничої стратегії, ощадливе виробництво, Lean Production.

Annotation

Shevchuk K.S. Justification of the production strategy of the enterprise. Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the justification of the production strategy of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: production strategy, strategic goals, elements of production strategy, lean production, Lean Production.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття та сутність виробничої стратегії діяльності підприємства	7
1.2. Формування виробничої стратегії діяльності підприємства	13
1.3. Методологічні основи оцінки ефективності виробничої стратегії підприємства	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування виробничої стратегії підприємства	28
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»	35
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	44
2.3. Аналіз виробничої стратегії діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	58
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»	70
3.1. Розробка виробничої стратегії ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	70
3.2. Обґрунтування доцільності застосування нової виробничої стратегії для ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	75
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	83
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Виробнича стратегія охоплює безліч факторів, таких як розміри та типи виробничих об'єктів, технічна оснащеність, методи управління, методи контролю якості, існуючі інформаційні та цифрові технології, кваліфікація персоналу тощо. Щоб зробити майбутнє підприємства більш передбачуваним та успішним, потрібно досліджувати конкурентне середовище, побудувати прогресивні операційні моделі, оптимізація структури управління, автоматизація та цифровізація операцій.

Обґрунтування виробничої стратегії діяльності підприємства зумовлене динамічними змінами ринкових умов, що вимагають від компаній гнучкості, інноваційності та ефективності у використанні ресурсів. У сучасному конкурентному середовищі успіх підприємства залежить не лише від якості його продукції, але й від здатності оптимізувати виробничі процеси, швидко реагувати на зміни попиту та впроваджувати новітні технології. ПрАТ «Вінницький дослідний завод» демонструє позитивну динаміку фінансових і виробничих показників, що свідчить про ефективність реалізованої стратегії. Однак для подальшого зростання та зміцнення конкурентних позицій необхідно продовжувати вдосконалювати виробничу діяльність. Аналіз і обґрунтування виробничої стратегії дозволить визначити сильні та слабкі сторони, знайти резерви для підвищення ефективності та сформувати надійну основу для довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням основ виробничої стратегії промислового підприємства займалися такі науковці, як М.Г. Білопольський, Б.М. Мізюк, А.П. Міщенко, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний, О.М. Сумець, М.Б. Тумар, І.В. Філіпішин, О.О. Шапуров, О.О. Шапунова, З.Є. Шершньова та ін. Проте досі залишається відкритим питання про особливості формування та реалізації стратегій виробництва для кожного окремого підприємства, оскільки сьогодні не існує єдиної успішної стратегії для всіх суб'єктів господарювання.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування виробничої стратегії ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та сутність виробничої стратегії діяльності підприємства;
- дослідити формування виробничої стратегії діяльності підприємства;
- обґрунтувати методологічні основи оцінки ефективності виробничої стратегії підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування виробничої стратегії підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницький дослідний завод»;
- оцінити виробничу стратегію діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»;
- розробити виробничу стратегію ПрАТ «Вінницький дослідний завод»;
- обґрунтувати доцільність застосування нової виробничої стратегії для ПрАТ «Вінницький дослідний завод»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає виробнича стратегія управління підприємством, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади обґрунтування виробничої стратегії.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступили загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями. Найвагоміші теоретичні результати базуються на положеннях

сучасної економічної теорії, теорії організації й управління виробництвом, теорії конкуренції та конкурентних переваг, теорії стратегії та стратегічного управління і на використанні таких підходів і методів: порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу; системно-цільового підходу, класифікації. Висновки магістерської кваліфікаційної роботи ґрунтуються на використанні методів спостереження, систематизації, узагальнення, аналізу, синтезу та графічного моделювання, а також тактик реагування виробництва на змінність умов функціонування підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад удосконалення політики управління виробничою стратегією підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- розвиток теоретичних положень виробничого менеджменту в частині реалізації виробничої стратегії підприємства, які, на відміну від існуючих, доповнені концепцією інтеграції внутрішнього управління виробничими процесами як ключового елементу підвищення ефективності виробництва на конкурентних ринках;

- удосконалення науково-методичних положень управління виробничими процесами підприємства, які, на відміну від існуючих, адаптовані до специфіки машинобудівної галузі та враховують сучасні тенденції оптимізації витрат і підвищення якості продукції, орієнтованої на вимоги кінцевих споживачів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо формування виробничої стратегії можуть бути використані в діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» для підвищення ефективності кінцевих результатів його діяльності.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку

використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 103 сторінки друкованого тексту. Робота містить 22 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 98 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність виробничої стратегії діяльності підприємства

Діяльність, що базується на ефективній стратегії виробництва, веде до зниження собівартості, а це позитивно впливає на фінансове становище підприємства, а також сприяє реалізації фінансової стратегії.

В цілому термін «стратегія компанії» використовується для опису комбінації політик, процесів і процедур, що використовуються для того, щоб допомогти компанії діяти відповідно до її місії та досягати своїх короткострокових та довгострокових цілей. Загальна бізнес-стратегія є багаторівневою, оскільки вона передбачає координацію діяльності кожного відділу та підрозділи усередині структури компанії. Цей тип стратегічного планування необхідний, якщо функція кожного компонента бізнесу полягає у доповненні інших компонентів [9].

Виробнича стратегія – один із найважливіших чинників збільшення конкурентоспроможності [12]. Спершу доцільно визначити поняття виробничої стратегії. Виробнича стратегія є підсистемою корпоративної стратегії підприємства; програмою дій, спрямованих на створення та реалізацію продукції, орієнтованої на тривалий період, що включає способи ефективного застосування потужностей виробництва для отримання конкурентних переваг.

Виробнича стратегія – складова системи стратегій підприємства, які пов'язані та взаємодіють один з одним. До переліку функціональних стратегій включено маркетингову, інноваційну, продуктову, фінансову, стратегію матеріально-технічного постачання та управління персоналом [8, с. 99].

Виробнича стратегія підприємства є підсистему корпоративної стратегії, подану у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення та

реалізації продукту організації; підсистема передбачає використання та розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги

Діяльність більшості організацій ґрунтується на бізнес-плані та широкій корпоративній стратегії. Далеко не на всіх виробничих підприємствах розроблено виробничу стратегію, але навіть ті з них, які її мають, не оновлюють її регулярно.

Адже саме завдяки гарній виробничій стратегії, що забезпечує чудову взаємодію персоналу, технологій, центру та керівництва, створюються конкурентні переваги для вашої організації. Завершення радикального перетворення виробництва потребує додаткового часу, тому вам потрібне перспективне бачення способів планування та здійснення інвестицій.

Існує кілька підходів щодо визначення елементів виробничої стратегії. Згідно з найбільш поширеним з них, виробнича стратегія включає наступні елементи. Вони наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Складові елементи виробничої стратегії підприємства

Елемент	Характеристика елемента
Стратегія розміщення виробництва	Визначає особливості географічного розташування виробничих підрозділів підприємства
Базова стратегія виробництва	Характеризує співвідношення робочої сили та основних виробничих фондів, задіяних під час створення продукції, зокрема, розрізняють стратегії залежно від рівня попиту, що задовольняється виробництвом: – повного задоволення попиту; – середнього рівня попиту; – нижнього рівня попиту; – гібридна стратегія
Виробничо-інженерна стратегія	Представляє інтереси виробничих підрозділів, задіяних при прийнятті рішень щодо проектування та вдосконалення якості продукції.
Стратегія ресурсозбереження	Дозволяє знизити собівартість виробленої продукції, тим самим надавши конкурентні переваги підприємству

Джерело: власна розробка автора на основі [8; 18; 24; 38]

Виробнича стратегія розвитку підприємства – це робочий документ, у якому описуються такі моменти:

- основи конкурентної переваги організації;
- ключові фактори, що впливають на організацію;
- стратегічні виробничі цілі;
- розширені стратегічні ініціативи.

Значимість розробки виробничої стратегії промислового підприємства (і, відповідно, актуальність даного дослідження) обумовлена тим, що грамотно розроблена виробнича стратегія є основною умовою забезпечення ефективної виробничої діяльності підприємства. У свою чергу, ефективна виробнича діяльність зумовлює прибутковість підприємства, його сталий розвиток та конкурентоспроможність.

У рамках виробничої стратегії також розглядаються питання якості, технології, вимог до навичок, навчання та рішення типу «робити або купувати».

Основні елементи виробничої стратегії наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні елементи виробничої стратегії наведені

Джерело: власна розробка автора

Виробнича стратегія - сукупність довгострокових цілей, політик і планів розвитку організації в галузі виробництва, що впливають із загальної стратегії

підприємства, спрямованих на задоволення запитів споживачів щодо асортименту, обсягу та якості продукції, що випускається [38].

Таким чином, об'єктом виробничої стратегії є власне організація та управління виробництвом. Предметом виробничої стратегії є організаційно - технічні та управлінські відносини, що складаються для людей у процесі виробничої діяльності і що виникають у процесі виконання виробничих замовлень між підрозділами підприємства.

Виробнича стратегія справді впливає із загальної стратегії підприємства, тому вони мають вироблятися окремо, ізольовано друг від друга. Загальна стратегія підприємства повинна враховувати сильні сторони виробництва, посилюючи їх і слабкі сторони виробництва, по можливості їх усуваючи.

У свою чергу, виробнича стратегія має бути узгоджена із загальною стратегією і формулюватися таким чином, щоб відповідати завданням та цілям підприємства загалом. Для цього необхідно, щоб керівники підприємства працювали в контакті з усіма функціональними відділами та формували стратегії, що не конфліктують, а доповнюють та підтримують один одного та загальне ціле. Насправді так буває далеко не завжди, доводиться спостерігати боротьбу за владу між різними функціональними відділами підприємства. У цьому випадку функціональні підрозділи налаштовуються один проти одного, замість того, щоб сфокусувати увагу на досягнення єдиної мети – зробити підприємство більш конкурентоспроможним та краще обслужити споживача.

Отже, виробнича стратегія є складовою загальної стратегії підприємства, яка забезпечує відповідність виробничих завдань завданням підприємства загалом. Тому у разі зміни цілей підприємства під впливом зовнішніх чи внутрішніх чинників, виробнича стратегія також коригуватиметься.

Як складові виробничої стратегії розглядаються такі напрями, в галузі яких необхідно сформулювати політики:

1. Організація та управління виробництвом.
2. Виробничий персонал.
3. Управління якістю продукції.

Виробнича стратегія має бути в першу чергу спрямована на дані складові, оскільки без раціональної організації виробництва з некваліфікованим виробничим персоналом та низькоякісною продукцією вижити підприємству неможливо. У зв'язку з цим у цих галузях необхідне стратегічне управління.

Виробнича стратегія має такі цілі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Цілі виробничої стратегії діяльності підприємства

Джерело: [39]

При визначенні мети доцільно аналізувати показники діяльності підприємства за такими напрямками: витрати на виробничу діяльність, відповідність продукції стандартам якості, забезпечення якості сировинних поставок.

Виробнича стратегія є третьою за рівнем організаційної ієрархії: корпоративна – ділова – виробнича та четверта в послідовності розробки: корпоративна – ділова – продуктова – виробнича. На 4-му стратегічному рівні, на рівні виробничої стратегії розробляються 4+ виробничі підстратегії: розміщення, базова, інженерна, ресурсозбереження.

На корпоративному та діловому рівнях визначаються параметри масштабу виробництва та його тип: масове, великосерійне, середньо-, дрібно- та

позамовне. Тобто на 4-му рівні питання масштабу і типу виробничого процесу вже вирішено.

Параметри виробничої стратегії визначає маркетинг, де проводиться вибір продукту та його параметрів (продуктова стратегія), сегментація ринку, розробляються програми просування, реклами, PR, програма комерції. На виході цього процесу потрібно розробити вимоги до виробничого процесу, провести перевірку існуючих можливостей та оцінити доцільність усунення невідповідностей. І, визначивши пріоритети розвитку виробництва, розпочати розробку виробничої стратегії.

При органічному зростанні протягом більше 10 років відбувається поступова та поетапна зміна основних параметрів виробничого процесу, але змінити ключові параметри можна лише на інтервалі 5-9 років. Крім, звичайно, ситуації з низькою базою, коли початковий масштаб виробничого процесу невеликий (малий та середній бізнес).

І, після структурного опису процесу, можна визначити поняття «стратегія виробництва».

Стратегія виробництва - це модель дій виробничої служби, орієнтованої на виконання продуктової стратегії, облік впливу корпоративної та ділової стратегії, та раціональне використання та розвиток виробничих потужностей з метою підтримки та розвитку стійких конкурентних переваг продуктів, які за своїми параметрами перевищують ключові фактори продукту успіху у галузі [43].

Підтримка та розвиток стійких конкурентних переваг продуктів та організації забезпечується за рахунок підвищення ефективності основних елементів виробничого процесу з урахуванням трьох пріоритетів: відповідності якості продукції технічним вимогам, надійності продукції та строків виконання замовлень.

Отже, сутність виробничої стратегії полягає в:

- оптимізації ресурсів: мінімізація витрат на матеріали, робочу силу та енергію з метою підвищення рентабельності.
- підвищенні ефективності: постійне вдосконалення процесів

виробництва для зменшення часу виготовлення, зниження браку та підвищення продуктивності.

- забезпеченні гнучкості: можливість швидко адаптувати виробництво до змін ринку, нових вимог клієнтів або технологічних змін.
- конкурентні переваги: завдяки високій якості, низьким витратам і швидкому реагуванню на зміни ринку підприємство може стати більш конкурентоспроможним на ринку.

Таким чином, виробнича стратегія є важливим інструментом забезпечення стабільності та розвитку підприємства, який допомагає досягти довгострокових бізнес-цілей. Виробнича стратегія – це довгостроковий план, який визначає, як підприємство організовує свою виробничу діяльність для досягнення стратегічних цілей. Вона фокусується на оптимізації ресурсів, підвищенні ефективності процесів та забезпеченні конкурентних переваг. Виробнича стратегія має відповідати загальній бізнес-стратегії компанії, забезпечуючи її адаптивність до ринкових умов і технологічних змін.

1.2. Формування виробничої стратегії діяльності підприємства

Формування виробничої стратегії підприємства – це процес розробки та впровадження стратегічного плану для управління виробничими процесами з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Цей процес включає кілька етапів і враховує загальні цілі бізнесу, технологічні можливості, ресурси та ринкову ситуацію.

Значимість розробки виробничої стратегії промислового підприємства (і, відповідно, актуальність даного дослідження) обумовлена тим, що грамотно розроблена виробнича стратегія є основною умовою забезпечення ефективної виробничої діяльності підприємства. У свою чергу, ефективна виробнича діяльність зумовлює прибутковість підприємства, його сталий розвиток та

конкурентоспроможність.

В даний час практично всі підприємства прагнуть краще адаптуватися до змін у діловому середовищі, прагнуть реагувати на ризики та виклики, що виникають. У сучасній глобалізованій економіці ринкові коливання та зміни у перевагах споживачів відбуваються швидко і виявляються у зміні структури попиту. У виробництві це відчувається майже відразу, тому що рівень запасів, як правило, тримається на низькому рівні. Тому кожен, хто працює на виробництві, повинен адаптуватися та вміти швидко реагувати на те, що відбувається довкола. У багатьох компаніях співробітники вже звикли до такої ситуації. Це частина філософії ощадливого виробництва [55].

Однак, якщо оперативні та тактичні рішення не будуть збалансовані зі стратегічним планом, компанія ризикує опинитися в ситуації, коли вона більше не контролює події. Натомість, все більше і більше відбувається реагування тільки на ті ситуації, які знаходяться поза контролем фірми. Якщо це триватиме протягом кількох років, є великий ризик, що розвиток виробництва припиниться, і підприємство може опинитися у стані стагнації.

Процес розробки виробничої стратегії можна поділити на шість ключових етапів (табл. 1.2).

Слід зазначити, що розробка виробничої стратегії має бути не лише «для галочки» або служити реалізації якогось конкретного проекту компанії. Довгострокова виробнича стратегія підприємства має бути фундаментом для короткострокових і середньострокових рішень, дозволяючи досягти довгострокових інтересів компанії [6].

Наслідки відсутності довгострокової виробничої стратегії підприємства можна наочно проілюструвати такими простими прикладами:

1. Проблеми з виконанням проектів. Без всеосяжного плану існує ризик того, що одночасно буде запущено дуже багато проектів, і тоді буде важко розставити пріоритети та надати кожному проекту необхідну підтримку та ресурси. Виникнуть складнощі і з керівництвом проектів у зв'язку з тим, що цілі часто неясні, оскільки їм важко побачити повну картину того, куди прямує

компанія.

Таблиця 1.2

Етапи процесу розробки виробничої стратегії підприємства

Етапи	Характеристика
Етап 1. Визначення найважливіших довгострокових цілей розвитку підприємства.	При визначенні цілей компанії слід пам'ятати, що згідно з рекомендаціями проф. Е. Лока та Г. Летема, висока планка цілей породжує більше зусиль з боку виконавців, ніж низька, а найскладнішою з усіх складних цілей відповідають найбільші зусилля та найкращі результати; жорсткі терміни призводять до більш швидкого виконання роботи, ніж гнучкі; Громадська обіцянка досягти мети збільшує особисту відповідальність за її виконання. Наприклад, мета підприємства - підвищити ефективність виробництва. У середньому нормальне зростання ефективності промислового підприємства, яке досягається без значних зусиль, становить приблизно 6% на рік або 30-35% за п'ятирічний період. Багато світових компаній легко досягають 15-20-ти відсоткового річного зростання. Крім основної мети, мають бути визначені планові значення для інвестицій, запасів, витрат.
Етап 2. Визначення складу робочої групи з розробки стратегії.	Крім безпосередньо керівника виробництва на підприємстві, відповідального за реалізацію даної стратегії, робоча група повинна включати експерта - спеціаліста з розробки виробничої стратегії, що володіє компетенціями стратегічному менеджменті, який знатиме як безпосередньо виробничий процес підприємства, так і ситуацію в тій галузі, в якій працює компанія.
Етап 3. Виявлення потенційних «крапок росту» підприємства	Виробнича стратегія підприємства має бути створена саме для даного конкретного підприємства, має бути унікальною. Так, для одних підприємств найбільш потенційним є скорочення споживання енергії або сировини, для інших – зростання виробництва продукції для одного працівника, по-третє – зниження витрат на технічне обслуговування. Це дозволить визначити пріоритетні напрямки розвитку.
Етап 4. Комплексний та глибокий аналіз ситуації на підприємстві.	Даний аналіз може бути проведений у двох аспектах, так званих, «жорсткому» та «м'якому». Перший означає дослідження в динаміці на основі офіційної документації підприємства різних аспектів технічного оснащення компанії, її кадрового потенціалу, виявлення «вузьких» місць та складнощів, пов'язаних із виробничим процесом. Другий аспект включає те, що не можна виміряти в одиницях виміру, і заснований даний аспект аналізу, перш за все, на інтерв'ю зі співробітниками. "М'який" аналіз дозволяє визначити слабкі місця в управлінні компанією на думку самих працівників підприємства.
Етап 5. Безпосередня розробка виробничої стратегії.	З раніше проведеного аналізу, робоча група становить кілька сценаріїв розвитку підприємства, розраховуючи необхідні матеріальні витрати на їх реалізації. Оцінюється можливість і важлива здійсненність даних сценаріїв. Особливу увагу цьому етапі слід приділити конкретному інструментарію реалізації стратегії.
Етап 6. Візуалізація виробничої стратегії підприємства.	На заключному етапі розроблена стратегія має бути візуалізована. У разі можна використовувати різні графічні інструменти, наприклад, діаграма Ганта, створення 3D-макета, презентацій та інших.

2. Технічне обслуговування виробництва стає надто дорогим. Завдання технічного обслуговування можуть бути покращені лише за тривалих зусиль. Без стратегії ви або втрачаєте надійність, або несете надмірно високі витрати.

3. Без комплексної виробничої стратегії сам виробничий процес стає неефективним, знижується продуктивність праці.

Етапи формування виробничої стратегії:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

- Зовнішній аналіз: Оцінка ринкових тенденцій, конкурентів, попиту на продукцію, змін у законодавстві, технологічних інновацій. Також важливо враховувати фактори глобалізації, коливання валютних курсів та доступ до постачальників.

- Внутрішній аналіз: Оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства. Це включає аналіз виробничих потужностей, кваліфікації персоналу, наявних технологій, фінансових ресурсів і внутрішніх процесів.

2. Визначення місії та цілей виробничої стратегії: Місія виробничої стратегії повинна бути узгоджена з загальною бізнес-стратегією. Наприклад, якщо компанія орієнтується на лідерство за витратами, виробнича стратегія повинна включати заходи для зниження собівартості продукції.

3. Оцінка наявних виробничих ресурсів і потенціалу: Проводиться аналіз поточного стану підприємства щодо технологій, персоналу, матеріальних і нематеріальних активів. Це допомагає оцінити, які ресурси вже є, а які потребують додаткових інвестицій для досягнення стратегічних цілей.

4. Вибір ключових напрямків виробничої стратегії: Компанія може зосередитися на різних аспектах виробництва:

- Масштабування виробництва: Збільшення обсягів або запуск нових ліній.

- Інновації в процесах: Впровадження нових технологій, автоматизації, цифровізації виробничих процесів.

- Оптимізація ланцюга постачань: Скорочення витрат на логістику, підвищення ефективності закупівель.

- Гнучкість: Адаптація виробничих процесів до змін у попиті або технологіях.

5. Формування плану впровадження: Необхідно розробити конкретні кроки для реалізації обраної стратегії. Це може включати:

- Інвестиції в нове обладнання або технології.
- Розробку плану навчання персоналу.
- Реорганізацію виробничих ліній або розширення виробничих потужностей.

6. Моніторинг і контроль: Постійне відстеження результатів впровадження виробничої стратегії з метою виявлення відхилень від плану та коригування стратегії в разі потреби. Ключові показники ефективності (KPI) можуть включати витрати на виробництво, обсяги випуску, продуктивність праці, рівень якості продукції тощо.

7. Оцінка та коригування стратегії: Після певного періоду часу слід оцінити досягнуті результати та порівняти їх з запланованими цілями. На основі цих результатів може бути прийняте рішення про коригування або перегляд стратегії.

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

1. Технологічний прогрес: Швидкість розвитку нових технологій може вплинути на необхідність модернізації обладнання або процесів.

2. Конкуренція: Стратегії конкурентів, їхні інновації та ринкові позиції можуть змусити підприємство адаптувати свою стратегію для збереження або зміцнення позицій на ринку.

3. Зміни в попиті: Виробнича стратегія повинна враховувати сезонні коливання, тенденції на ринку, зміну споживчих уподобань.

4. Фінансові ресурси: Обмежені фінансові ресурси можуть вплинути на обсяг інвестицій у виробничі потужності та нові технології.

5. Зовнішні економічні умови: Інфляція, курсові коливання, економічна політика держави можуть впливати на витрати та доступ до ресурсів.

Вибір виробничих стратегій обумовлений динамічністю і масштабами змін на підприємстві та кінцевими результатами його діяльності. При цьому

послугуються такими критеріями: здатність виробничих потужностей і виробничого потенціалу забезпечити передбачувані обсяги продукції; розриви між наявними і потрібними характеристиками виробничих процесів; масштаби, рівень гнучкості виробничого потенціалу (інерційні характеристики); швидкість перетворень виробництва, адаптування ресурсів (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації праці тощо) до умов діяльності підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі; досягнення певних рівнів витрат на виробництво і створення певного обсягу доданої вартості [78].

Аспекти формування виробничої стратегії формують контекст розроблення виробничої стратегії (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Контекст розроблення виробничої стратегії підприємства

Джерело: побудовано на основі [78]

Основними інструментами виробничої стратегії підприємства є програми, спрямовані на зниження витрат, зменшення кількості браку та втрат, скорочення часу на виробництво, а також оптимізацію обсягів праці. Конкурентоспроможність виробничої діяльності значною мірою залежить від таких пріоритетів, як забезпечення високої якості продукції, ефективне управління витратами, гнучкість виробничих процесів та їх надійність.

Виробничі стратегії тісно переплітаються з управлінськими, економічними та кадровими стратегіями підприємства. Ця взаємодія створює умови для модернізації та розвитку виробничої системи. Узгодженість цих елементів дозволяє підприємству ефективно функціонувати в динамічному середовищі.

Формування виробничої стратегії проходить кілька етапів. Їхня кількість може варіюватися, але зазвичай виділяють десять основних:

1. Аналіз середовища: здійснюється оцінка зовнішніх і внутрішніх чинників, прогнозуються майбутні зміни, визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози. Аналізується поточна конкурентоспроможність і прогнозуються її перспективи.

2. Формування місії, цілей і завдань: визначаються головна мета підприємства та ключові цілі, які слугуватимуть основою для подальшої стратегії.

3. Стратегічний аналіз: порівнюються поставлені цілі з результатами аналізу середовища, виявляються розриви та способи їх усунення. Генеруються альтернативні варіанти стратегічного розвитку.

4. Розробка сценаріїв розвитку: моделюються різні сценарії (оптимістичний, песимістичний та ймовірний) і оцінюється вплив кожного з них на розроблені альтернативні стратегії.

5. Вибір стратегії: обирається найбільш доцільний і реалістичний варіант стратегічного розвитку.

6. Підготовка стратегічного плану: розробляється остаточний варіант плану, що враховує всі ключові аспекти реалізації стратегії.

7. Розробка тактичних планів: на основі стратегічного плану створюються

середньострокові тактичні плани, які деталізують основні завдання.

8. Створення оперативних планів: розробляються конкретні короткострокові плани та проекти, які є основою для реалізації стратегії.

9. Реалізація стратегії: організовується процес виконання стратегічного плану, залучаючи всі необхідні ресурси.

10. Контроль та оцінка результатів: здійснюється моніторинг виконання стратегії, аналіз її результативності, а також внесення необхідних коректив.

Отже, виробнича стратегія повинна враховувати не лише особливості внутрішніх процесів, але й зовнішні умови, такі як ринкове середовище, конкурентна динаміка та нормативно-правові вимоги. Її успішність залежить від рівня інтеграції з іншими функціональними стратегіями підприємства, а також від здатності адаптуватися до змін зовнішніх обставин.

Таким чином, формування виробничої стратегії – це багатоступеневий процес, що враховує різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, і вимагає ретельного планування та контролю для досягнення конкурентних переваг і стабільного розвитку підприємства.

1.3. Методологічні основи оцінки ефективності виробничої стратегії підприємства

Методологічні основи оцінки ефективності виробничої стратегії підприємства включають комплекс підходів, методів та показників, які дозволяють оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Ця оцінка допомагає виявити сильні й слабкі сторони виробничих процесів, визначити можливості для поліпшення та прийняти відповідні рішення щодо коригування стратегії.

Основні етапи оцінки ефективності виробничої стратегії:

1. Визначення цілей оцінки: Оцінка ефективності виробничої стратегії здійснюється для виявлення відповідності стратегічним цілям підприємства,

таким як підвищення прибутковості, збільшення частки ринку, зниження витрат, підвищення якості продукції та покращення гнучкості виробництва.

2. Вибір методів та інструментів оцінки: Методи оцінки ефективності можуть бути кількісними та якісними. Основні підходи:

- Фінансові методи: Оцінка фінансових результатів (прибуток, рентабельність, обіг капіталу, собівартість продукції).
- Операційні методи: Оцінка продуктивності праці, часу виробництва, ефективності використання обладнання та матеріалів.
- Якісні методи: Оцінка якості продукції, ступеня задоволеності клієнтів, дотримання стандартів та нормативів.

3. Вибір ключових показників ефективності (KPI): KPI дають можливість вимірювати ефективність стратегічних ініціатив та процесів. Виробничі KPI можуть включати:

- Виробничі витрати: Зниження витрат на одиницю продукції.
- Продуктивність праці: Вимірюється кількістю виготовленої продукції на одного працівника за одиницю часу.
- Оборотність запасів: Час, протягом якого матеріали або товари проходять через виробничий цикл.
- Рівень дефектів: Відсоток браку або повернення продукції, що відображає якість виробничого процесу.
- Термін виконання замовлень: Час, необхідний для виготовлення та доставки продукції клієнту.
- Індекс задоволеності клієнтів: Ступінь задоволення кінцевого споживача якістю продукції та швидкістю виконання замовлень.

4. Порівняння з еталонними показниками (бенчмаркінг): Для визначення ефективності виробничої стратегії підприємство може порівнювати свої показники з конкурентами або галузевими стандартами. Це дозволяє оцінити відставання або перевагу та визначити напрями для покращення.

5. Аналіз відхилень і коригування: На основі отриманих даних проводиться аналіз відхилень фактичних показників від запланованих або еталонних. Якщо

виявлені значні відхилення, приймаються рішення щодо коригування стратегії. Це може включати перегляд виробничих процесів, інвестицій у нові технології або зміни в управлінні персоналом [86].

Основні методи оцінки ефективності виробничої стратегії:

1. Фінансовий аналіз: Використовується для оцінки фінансової стійкості виробничої стратегії. Основні показники:

- Рентабельність виробництва: Співвідношення прибутку до витрат.
- Окупність інвестицій (ROI): Показує, скільки підприємство отримує прибутку з кожної вкладеної одиниці.
- Чиста приведена вартість (NPV): Оцінка вартості проекту з урахуванням майбутніх грошових потоків.

2. Оцінка продуктивності: Вимірюється через такі показники, як виробіток на одиницю праці або часу, ефективність використання обладнання та матеріальних ресурсів, зниження рівня втрат і дефектів.

3. Методичні підходи до аналізу ефективності:

- Метод оцінки через життєвий цикл: Аналізує ефективність на різних етапах життєвого циклу продукту (від розробки до виробництва та післяпродажного обслуговування).
- SWOT-аналіз: Виявляє сильні та слабкі сторони, можливості й загрози виробничої стратегії в контексті внутрішніх і зовнішніх факторів.
- ABC-аналіз: Визначає найбільш значущі компоненти виробництва, які мають найбільший вплив на результати.

4. Аналіз якості продукції: Оцінка якості включає вимірювання відповідності продукції стандартам, відсотку браку, ступеню задоволеності клієнтів та кількості рекламаций. Також важливим є показник відповідності екологічним нормам і вимогам.

Фактори, які впливають на ефективність виробничої стратегії:

1. Технологічні інновації: Використання нових технологій може значно підвищити ефективність процесів, знизити витрати й покращити якість продукції.

2. Управління персоналом: Кваліфікація та мотивація працівників відіграють важливу роль у досягненні високих результатів.

3. Оптимізація ресурсів: Раціональне використання матеріалів, енергії та обладнання сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню рентабельності.

4. Гнучкість та адаптивність: Виробнича стратегія повинна бути гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни у вимогах ринку, технічних умовах та ресурсних можливостях.

Питання оцінки ефективності розробленої стратегії одна із складних і важливих у процесі стратегічного планування. Оцінка ефективності стратегії на етапі її формування дозволяє підприємствам, у тому числі в промисловій галузі, визначити слабкі сторони стратегії та скоригувати її до початку реалізації, тим самим отримати максимальний ефект від здійснення стратегії та досягти поставленої мети [87].

На сьогоднішній день існує лише кілька варіантів методик оцінки ефективності стратегії підприємства, запропоновані вченими, але кожна з них має свої переваги та недоліки.

Так О.С. Виханський представляє оцінку ефективності стратегії як оцінки відповідності стратегії розвитку декільком напрямкам підприємства: «Оцінка ефективності обраної стратегії переважно здійснюється як аналізу правильності і достатності обліку під час виборів стратегії основних чинників, визначальних можливості здійснення стратегії. Вся процедура оцінки ефективності стратегії зрештою підпорядкована одному: чи призведе обрана стратегія до досягнення підприємством своєї мети. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то подальша її оцінка ефективності проводиться за такими напрямками: відповідність обраної стратегії станом та вимогам оточення, відповідність обраної стратегії стану та вимогам оточення, відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям підприємства» [20].

Ця система оцінки ефективності стратегії підприємства, загалом,

спрямовано лише на облік одного критерію, це відповідність стратегії цілям підприємства. При цьому оцінюючи лише відповідність стратегії цілям пропускається ряд факторів і критеріїв, які згодом можуть призвести до утруднення реалізації стратегії або не досягненню результатів, прописаних у ній, наприклад, таких як облік послідовності прописаних заходів у стратегії, узгодженість запланованих дій як між собою, так та з діяльністю підприємства тощо. [21] Також, на думку автора, оцінювати ефективність стратегії щодо досягненої мети підприємство можливо тільки в малих підприємствах зі спрощеною системою управління, чітко поставленими цілями і сформульованою місією. Відповідно такий варіант оцінки занадто ємний для визначення ефективності та застосовувати лише його на промислових підприємствах недостатньо.

У свою чергу, представники Університету Нозумбії (Ньюкасл, Великобританія) Д. Кембел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон пропонують оцінювати ефективність стратегії за оціночними критеріями стратегічного вибору:

- критерій відповідності;
- критерій техніко-економічного обґрунтування (ТЕО); критерій прийнятності «зацікавлених сторін»; критерій конкурентної переваги.

Останній критерій передбачає оцінку не лише корпоративної стратегії розвитку підприємства, а й стратегії досягнення конкурентної переваги (за класифікацією М. Портера) або стратегії конкурентної поведінки, тобто тих, що стосуються освоєння інновації. [21]

У цій методики слід зазначити, що критерій ТЕО, безумовно, є необхідним, але достовірні результати його оцінки можна буде отримати тільки після початку реалізації стратегії, оцінюючи та порівнюючи досяжність техніко-економічних показників. Також варто враховувати, що критерій прийнятності «зацікавлених сторін» передбачає оцінку безлічі зацікавлених сторін, кількість яких, у великих підприємствах, близька до нескінченного і варто враховувати, що вибір та оцінка прийнятності безлічі груп та індивідів, що оточують підприємство та пов'язують із нею свої інтереси бути трудомістким та тривалим процесом. Відповідно оцінка

ефективності стратегії всіх промислових підприємств за цією методикою буде складно здійснення [23].

Враховуючи інформацію про існуючі методи оцінки ефективності сформованої стратегії, автором запропоновано модель оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства, засновану на обліку основних принципів та критеріїв ефективної стратегії.

В рамках цього підходу пропонується оцінити ефективність стратегії, після її формування, за відповідністю її із низкою виділених критеріїв. Автором сформовано модель послідовності виконання оцінки ефективності виробничої стратегії підприємства (рис.1.4).

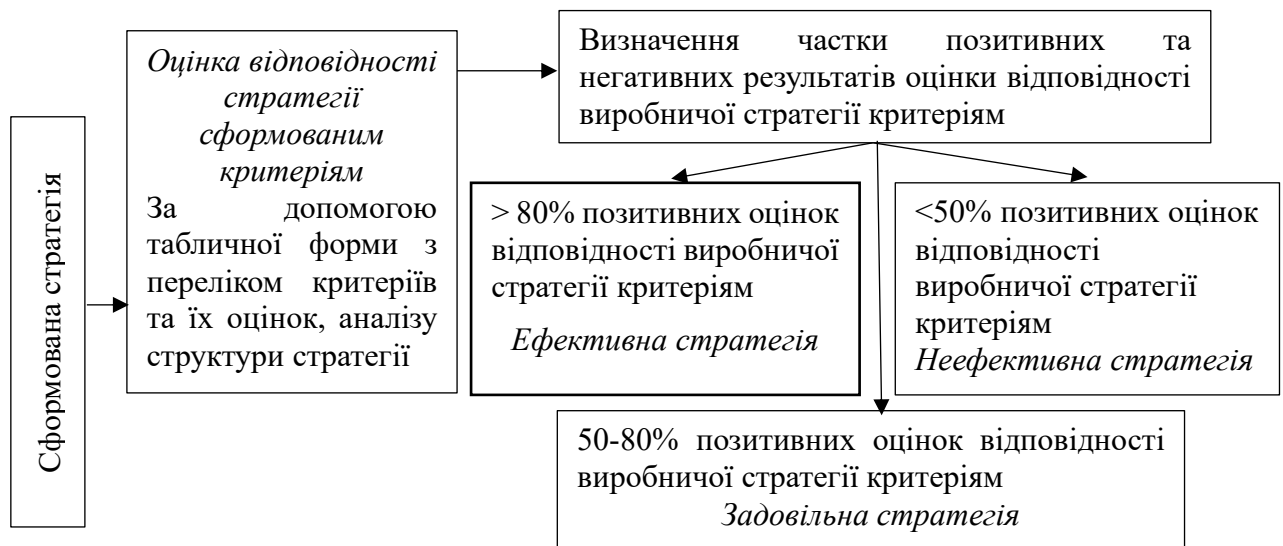


Рис. 1.4. Модель послідовності виконання оцінки ефективності виробничої стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Для проведення оцінки відповідності стратегії критеріям, автором сформовано табличну форму з переліком критеріїв та варіантами їх оцінки відповідності, які вибираються виходячи з аналізу сформованої виробничої стратегії підприємства (див. табл. 1.3).

Після визначення результатів відповідності виробничої стратегії кожному виділеному критерію необхідно підрахувати частку позитивних та негативних оцінок та визначити результат оцінки ефективності виробничої стратегії.

Таблиця 1.3

Критерії для оцінки ефективності виробничої стратегії підприємства

№ з/п	Найменування критерію	Позитивна оцінка	Негативна оцінка
1	Системність	Структура стратегії складається з взаємозалежних частин, кожна з яких привносить щось конкретне в унікальну стратегію в цілому	Структура стратегії не складається з взаємозалежних частин (або не всі частини взаємозалежні), кожна з яких
2	Комплексність	Завдання стратегії та план з розвитку підприємства охоплює всі бізнес-процеси підприємства	Завдання стратегії та план з розвитку підприємства охоплює не всі бізнес-процеси підприємства
3	Послідовність	Послідовність плану розвитку у стратегії пов'язана та логічна	Послідовність плану розвитку у стратегії плутанна та нелогічна
4	Об'єктивність	Заходи щодо розвитку підприємства та результати аналізу діяльності сформовані у стратегії неупереджено	Простежується необ'єктивність у процесі формування заходів щодо розвитку підприємства та/або результати аналізу діяльності сформованих у стратегії
5	Обмеженість	Все керівництво підприємства застосовує базові, єдині правила у процесі прийняття рішень та формування плану розвитку	Кожен рівень менеджменту підприємства користується різними правилами у процесі прийняття рішень та формування плану розвитку
6	Отримання економічного ефекту	У процесі реалізації стратегії передбачено отримання щорічного економічного ефекту, що задовольняється керівництвом підприємства	У процесі реалізації стратегії не передбачено отримання щорічного економічного ефекту та / або розмір запланованого економічного ефекта, що задовольняється керівництвом підприємства
7	Досягнення помірному ризику	У стратегії враховується ймовірність виникнення ризику та передбачені заходи щодо його мінімізації	У стратегії не враховується ймовірність виникнення ризику та/або не передбачені заходи щодо його мінімізації
8	Чіткість	Формулювання у стратегії чіткі та зрозумілі	Формулювання у стратегії нечіткі та/або незрозумілі
9	Ясність	Структура стратегії та її опис ясний	Структура стратегії та її опис має незрозумілість та неясність
10	Гнучкість	Стратегія забезпечує гнучкість виробничих систем підприємства	Стратегія не забезпечує гнучкість виробничих систем підприємства чи забезпечує повною мірою
11	Точність формулювання завдань	Завдання у стратегії сформульовані точно та детально	Завдання сформульовані неточно та/або відсутній докладний опис

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Для оцінки ефективності виробничої стратегії підприємства на основі визначених критеріїв потрібно виконати такі кроки:

Етапи оцінки:

1. Визначення критеріїв. До критеріїв можуть належати:
 - Динаміка продуктивності праці.
 - Рентабельність продукції.
 - Окупність виробничих витрат.
 - Співвідношення власного та залученого капіталу.
 - Стан основних засобів і їх використання.
2. Оцінка відповідності. Для кожного критерію порівняти отримані результати з плановими значеннями або стандартами (позитивна або негативна оцінка).
3. Підрахунок частки позитивних і негативних оцінок:
 - Розрахувати частку позитивних оцінок (% позитивних результатів від загальної кількості критеріїв).
 - Аналогічно підрахувати частку негативних оцінок.
4. Загальний висновок. Визначити ефективність стратегії за шкалою:
 - Висока ефективність: Позитивні оцінки перевищують 80%.
 - Задовільна ефективність: Позитивні оцінки становлять від 50% до 80%.
 - Низька ефективність: Позитивні оцінки менші за 50%.

Результати ефективності виробничої стратегії представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Результати ефективності стратегії підприємства

Кількість оцінок	Результат ефективності
Більше 80% позитивних оцінок відповідності стратегії критеріям	Ефективна стратегія Рекомендується реалізовувати стратегію без внесення поправок
50-80% позитивних оцінок відповідності стратегії критеріям	Стратегія задовільна Необхідно скоригувати частини стратегії щодо невідповідних критерій
Менш 50% позитивних оцінок відповідності стратегії критеріям	Неефективна стратегія Необхідно переоформити та/або скоригувати стратегію відповідно до виділених критеріїв

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Таким чином, оцінюючи ефективність виробничої стратегії підприємства за запропонованою моделлю підприємства, в особі керівника, зможе оцінити виробничу стратегію всебічно, враховуючи її структуру та зміст та зробити висновок про її ефективність та готовність до реалізації.

Методологічні основи оцінки ефективності виробничої стратегії підприємства базуються на використанні різноманітних підходів та показників, які дозволяють вимірювати досягнення стратегічних цілей, виявляти проблеми та коригувати стратегію для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Важливою складовою є постійний моніторинг і вдосконалення процесів для забезпечення максимальної ефективності.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування виробничої стратегії підприємства

Нормативно-правове забезпечення – це комплекс правових актів, регламентів, стандартів та інших нормативних документів, які створюють правове поле для функціонування підприємств і регулюють процеси формування та реалізації виробничих стратегій. Це забезпечення охоплює всі аспекти діяльності підприємства, починаючи від трудових відносин і закінчуючи зовнішньоекономічною діяльністю.

Основні напрями нормативно-правового регулювання у сфері формування виробничої стратегії підприємства наведені в табл. 1.5.

Інформаційне забезпечення виробничої стратегії – це комплекс організаційних, технічних і методичних заходів, які забезпечують підприємство необхідною інформацією для розробки, реалізації, контролю та коригування виробничої стратегії. Воно є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень, оптимізації виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.5

Напрями нормативно-правового регулювання у сфері формування виробничої стратегії підприємства

Напрямок	Характеристика
1	2
Трудове законодавство	Регулює питання, пов'язані з організацією трудових відносин, охороною праці, оплатою праці та іншими аспектами управління персоналом. ○ Кодекс законів про працю України встановлює основні правила та принципи взаємодії роботодавців і працівників, регламентує порядок укладання, виконання та припинення трудових договорів, а також регулює режим роботи й відпочинку. ○ Закони України в сфері охорони праці визначають обов'язки роботодавців щодо створення безпечних умов праці, страхування працівників від нещасних випадків та компенсації за шкідливі умови роботи. ○ Закони про оплату праці визначають мінімальні вимоги до заробітної плати, форми та строки її виплати, а також відповідальність за порушення цих норм.
Законодавство про підприємництво та корпоративне управління	Це нормативні акти, які регулюють створення, функціонування та управління підприємствами різних форм власності: ○ Господарський кодекс України визначає загальні засади господарської діяльності, права та обов'язки підприємств, порядок ведення комерційної діяльності. ○ Закон України «Про акціонерні товариства» регулює діяльність акціонерних компаній, права акціонерів, порядок формування органів управління. ○ Закон «Про товариства з обмеженою відповідальністю» описують правила створення та функціонування цих організаційно-правових форм бізнесу.
Податкове законодавство	Визначає порядок сплати податків і зборів, правила ведення податкового обліку та надання звітності. ○ Податковий кодекс України встановлює основні принципи оподаткування, механізми податкових пільг та особливості розрахунків податкового навантаження. Це може впливати на стратегічні рішення підприємства, такі як вибір місця розташування виробничих потужностей або вибір системи оподаткування.
Екологічне законодавство	Регулює взаємодію підприємств із природним середовищем і встановлює екологічні норми для зниження негативного впливу виробництва. ○ Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» передбачає відповідальність за дотримання екологічних стандартів, управління відходами, використання природних ресурсів. ○ Норми екологічного законодавства зобов'язують підприємства мінімізувати вплив на екосистему шляхом застосування сучасних технологій і дотримання екологічних стандартів.
Технічне регулювання та стандартизація	Встановлює вимоги до продукції, її якості, безпечності, сумісності та відповідності стандартам. ○ Закони «Про стандартизацію» і «Про метрологію та метрологічну діяльність» визначають процедури сертифікації продукції, стандарти вимірювань та вимоги до виробничих процесів. ○ Державні стандарти України (ДСТУ) регламентують технічні вимоги до продукції, її маркування та характеристики.

1	2
Зовнішньоекономічна діяльність	Регламентує процеси експорту та імпорту, а також взаємодію з міжнародними партнерами. - Митний кодекс України визначає правила переміщення товарів через митний кордон, включаючи сертифікацію, ліцензування та сплату митних зборів. - Закони щодо зовнішньоекономічної діяльності регулюють укладання міжнародних контрактів, технічні вимоги до експортованої продукції та контроль якості.
Інноваційна діяльність	Створює правову основу для розробки та впровадження інноваційних технологій і проектів. - Закон України «Про інноваційну діяльність» підтримує наукові розробки, стартапи, інвестиційні проекти, спрямовані на модернізацію виробництва. - Нормативна база передбачає захист інтелектуальної власності та стимулювання підприємств до інноваційного розвитку
Антимонопольне регулювання	Контролює дотримання умов чесної конкуренції на ринку. - Закон України «Про захист економічної конкуренції» встановлює норми щодо уникнення монополізації, недобросовісної конкуренції та антиконкурентних дій. - Антимонопольне законодавство забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку, що сприяє ефективному формуванню виробничих стратегій.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Проаналізуємо основні компоненти інформаційного забезпечення у сфері формування виробничої стратегії підприємства.

1. Внутрішні джерела інформації:

- Фінансова звітність: дані про прибутки, витрати, рентабельність підприємства дозволяють оцінити фінансовий стан, оптимізувати витрати та формувати бюджети для реалізації виробничих стратегій.

- Операційна інформація: включає дані про обсяги виробництва, продуктивність праці, рівень використання ресурсів, а також технічний стан обладнання. Ця інформація допомагає ідентифікувати вузькі місця у виробництві.

- Дані про персонал: структура, чисельність, кваліфікація працівників. Аналіз цих даних дозволяє визначати потребу в навчанні, наймі чи скороченні персоналу.

- Технічна документація: містить інформацію про технології, виробничі потужності, інноваційні можливості підприємства.

2. Зовнішні джерела інформації:

- Ринкові дослідження: інформація про попит, пропозицію, ціни та інші ринкові тенденції. Це допомагає прогнозувати зміни на ринку та адаптувати виробничу стратегію до умов конкуренції.

- Конкурентний аналіз: дані про конкурентів, їхню продукцію, технології, маркетингові стратегії. Це дозволяє визначити позиції конкурентів та знайти власні переваги.

- Державні статистичні дані включають макроекономічні показники, такі як рівень інфляції, динаміка ВВП, рівень зайнятості. Ці дані допомагають оцінити зовнішнє середовище підприємства.

- Законодавчі акти та регламенти: інформація про зміни в нормативно-правовому середовищі дозволяє враховувати юридичні вимоги під час формування стратегії.

- Міжнародні стандарти та тренди: дані про світові інновації, технологічні тенденції та передовий досвід у виробництві.

3. Інформаційно-комунікаційні системи:

- Використання сучасних інформаційних технологій для збору, обробки та аналізу інформації. Основні інструменти:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning): Забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів і дозволяють ефективно управляти ресурсами підприємства.

- Системи бізнес-аналітики (BI): Надають інструменти для аналізу великих обсягів даних, створення звітів, прогнозів і стратегічних рекомендацій.

- CRM-системи (Customer Relationship Management): Допомагають аналізувати поведінку клієнтів і ринкові тренди.

- Автоматизація процесів збору даних, зменшення ризиків помилок і прискорення обробки інформації.

4. Інноваційно-технологічна інформація:

- Дані про нові розробки, технології, методи виробництва, які можуть підвищити ефективність роботи підприємства.

- Інформація з наукових публікацій, конференцій, патентних баз та інших

джерел.

- Прогнозна інформація: дані, що дозволяють моделювати сценарії розвитку підприємства. Включає прогнози динаміки ринку, впливу економічних змін, тенденцій у виробничій сфері.

- Інформація про постачальників і партнерів: дані про постачальників сировини, обладнання та інших ресурсів. Це дозволяє обирати найкращі умови співпраці, враховуючи якість, ціну та надійність постачальників.

Завдання інформаційного забезпечення у сфері формування виробничої стратегії підприємства:

1. Забезпечення актуальністю та повнотою інформації для прийняття стратегічних рішень.
2. Своєчасне виявлення ризиків і можливостей у зовнішньому середовищі.
3. Підвищення ефективності управлінських рішень шляхом аналізу даних.
4. Оптимізація використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності.

Інформаційне забезпечення є основою для формування виробничої стратегії. Воно забезпечує керівництво підприємства даними, необхідними для:

- Аналізу поточного стану підприємства.
- Визначення стратегічних цілей.
- Планування та реалізації заходів.
- Моніторингу результатів і внесення коригувань до стратегії.

Нормативно-правове забезпечення створює основу для діяльності підприємств, визначаючи правила, стандарти та обмеження, які слід враховувати під час формування та реалізації виробничої стратегії. Воно гарантує правову безпеку, відповідність нормам і захист інтересів підприємств на ринку.

Інформаційне забезпечення є важливим інструментом для розробки ефективної виробничої стратегії підприємства. Його якість і повнота визначають, наскільки обґрунтованими та результативними будуть прийняті рішення. Використання сучасних інформаційних систем і доступ до надійних джерел інформації допомагає підприємствам оперативно адаптуватися до змін ринкових

умов і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ формування виробничої стратегії діяльності підприємства можна зробити наступні висновки.

Виробнича стратегія – це довгостроковий напрямок виробничого розвитку підприємства, це конкретна програма дій зі створення та реалізації продукції підприємства, що базується на стратегічних пріоритетах ділової стратегії підприємства та націлена на ефективне використання ресурсів підприємства. Виробнича стратегія відноситься до виробів, процесів, методів і ресурсів виробництва, якості, цін, термінів виготовлення та графіків роботи.

Виробнича стратегія є ключовим елементом загальної стратегії підприємства, оскільки вона визначає шляхи ефективного використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг. Її суть полягає у забезпеченні узгодженості між виробничими можливостями, стратегічними цілями підприємства та вимогами ринку. Грамотно сформована виробнича стратегія дозволяє підприємству: оптимізувати виробничі процеси; забезпечити високу якість продукції або послуг; швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища; знизити витрати та покращити ефективність використання ресурсів.

Формування виробничої стратегії включає визначення місії, стратегічних цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір відповідних методів досягнення цілей, а також впровадження та контроль реалізації стратегічних заходів.

Основними критеріями оцінки виробничої стратегії є продуктивність праці, рівень рентабельності, ефективність використання основних засобів, фондоддача та ліквідність підприємства. Ефективна стратегія повинна забезпечувати стабільне зростання цих показників. Виробнича стратегія залежить від таких факторів, як специфіка галузі, ресурсна база підприємства, рівень технологічного розвитку, конкурентне середовище та економічні умови.

Врахування цих факторів дозволяє адаптувати стратегію до реальних потреб підприємства.

Формування виробничої стратегії має базуватися на системному підході, який передбачає інтеграцію виробничих, фінансових, маркетингових і кадрових рішень, що забезпечує синергію між усіма функціональними напрямками діяльності підприємства.

Для ефективного управління реалізацією виробничої стратегії необхідно забезпечити постійний моніторинг ключових показників і здійснювати оперативне коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов підприємства.

Таким чином, виробнича стратегія відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства та його здатності відповідати сучасним викликам ринку. Вона є фундаментом для реалізації інновацій, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» – багатопрофільне підприємство, яке понад 50 років випускає обладнання для багатьох галузей промисловості.

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» засновано у 1944 році. Підприємство належить до машинобудівного комплексу України і понад 50 років випускає обладнання для багатьох галузей промисловості (харчової, легкої, інших галузей). Першочергово відкрите акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод» засноване як майстерні спиртресту. У 1965 році майстерні було перейменовано у «Ремонтно-механічний завод». У 1986 році на базі «Ремонтно-механічного заводу» відповідно до рішення установчих зборів було створене орендне підприємство «Вінницький дослідний завод».

У 1993 році організація орендарів дослідного заводу, керуючись законодавчими актами України, перетворила орендне підприємство у відкрите акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод». Загальні збори акціонерів товариства, які відбулися 26.08.2010 року прийняли рішення про зміну найменування на Приватне акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод» та внесення змін до Статуту товариства, який був зареєстрований Виконавчим комітетом Вінницької міської ради 03.09.2010 року.

Основними видами діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є:

28.29 - Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, нв.і.у.;

28.25 - Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (устаткування загального призначення);

28.93 - Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну (устаткування спеціального

призначення).

Крім основних вищезгаданих напрямів діяльності товариство здійснює виробничу та комерційну діяльність в слідуючих напрямках:

- виробництво інших машин і устаткування загального призначення, а саме виготовлення та ремонт теплообмінного обладнання;
- ремонт розвантажувального устаткування;
- виготовлення ємкостей;
- здійснення якісного ремонту обладнання брагоректифікаційних установок, які працювали 15-20 років, продовжуючи термін їх експлуатації на 7-10 років;
- будівництво спиртзаводів «під ключ»: комплексне технологічне проектування, повна комплектація (включаючи поставки обладнання сторонніх виробників), монтаж, шеф-монтаж, пусконаладжувальні роботи, навчання персоналу, технічний супровід;
- впровадження АСУ ТП (автоматизовані системи управління технологічним процесом) виробництва спирту: проектування, монтаж, пусконаладжувальні роботи.
- надання торговельно-посередницьких, посередницьких, комерційних, виробничих, експертних, консультаційних, інформаційних, представницьких, сервісних, транспортних, побутових, комунальних, дилерських, брокерських, юридичних, маркетингових, інжинірингових та інших послуг суб'єктам господарської діяльності, громадянам, юридичним та фізичним особам;
- розробка, виготовлення та реалізація виробів машинобудування та металообробки, експериментального, нестандартного устаткування та обладнання;
- виробництво машин та обладнання для комунального господарства, розробка і впровадження їх нових видів;
- виконання науково-дослідницьких робіт, спрямованих на створення наукоємної продукції;
- виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, забезпечення

технічної готовності вантажопідйомних механізмів, обладнання, ремонт контейнерного парку;

- розробка, виробництво та реалізація товарів народного споживання та складної побутової техніки, виробництво та реалізація товарів народних промислів;

- та інші [26].

Діяльність підприємства залежить від стабільного розвитку галузі виробництва. В той же час діяльність основних замовників залежить від якості роботи та зібраного врожаю с/г підприємствами, який в свою чергу залежить від екологічних проблем. Успішна робота с/г виробників залежна від кліматичних умов та фінансово-економічних факторів країни. Відповідно діяльність підприємства опосередковано залежить від сезонних змін.

В умовах ринкової економіки існують інші підприємства, які виробляють аналогічну продукцію. Наявність підприємств-конкурентів стимулює ПрАТ «Вінницький дослідний завод» виготовляти більш якісну продукцію та намагатися знизити її собівартість.

Більшість існуючих спиртозаводів України експлуатує спиртове обладнання, брагоректифікаційне обладнання, які частково або повністю виготовлені на ПрАТ «Вінницький дослідний завод». Комплексні рішення і спиртове обладнання поставляються на спиртові заводи Чехії, Молдови, Азербайджану, Грузії, Таджикистану, Узбекистану.

Дирекцію ПрАТ «Вінницький дослідний завод» очолює Генеральний директор. Виконання своїх функцій директор здійснює через служби заводууправління (бухгалтерію, комерційний відділ, відділ збуту, відділ кадрів, виробничий та планово-економічний відділи) головного інженера, якому підпорядковані технічний та енергомеханічний відділи.

Виробничий процес на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» досить складний за своїм характером, оскільки з одного боку він передбачає участь людини у виготовленні продукції, а значить її праці, а з іншого залучення техніки. Водночас виробничі процеси на ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

складаються з цілого ряду окремих процесів, які в економічній літературі мають назву основного, допоміжного, обслуговуючого господарств.

До числа підрозділів інфраструктури ПрАТ «Вінницький дослідний завод» належать ливарний цех, механоскладальний цех, центральний матеріальний склад та склад готової продукції.

В загальному вигляді організаційну структуру ПрАТ «Вінницький дослідний завод» можна подати у вигляді схеми, наведеної на рис. 2.1.

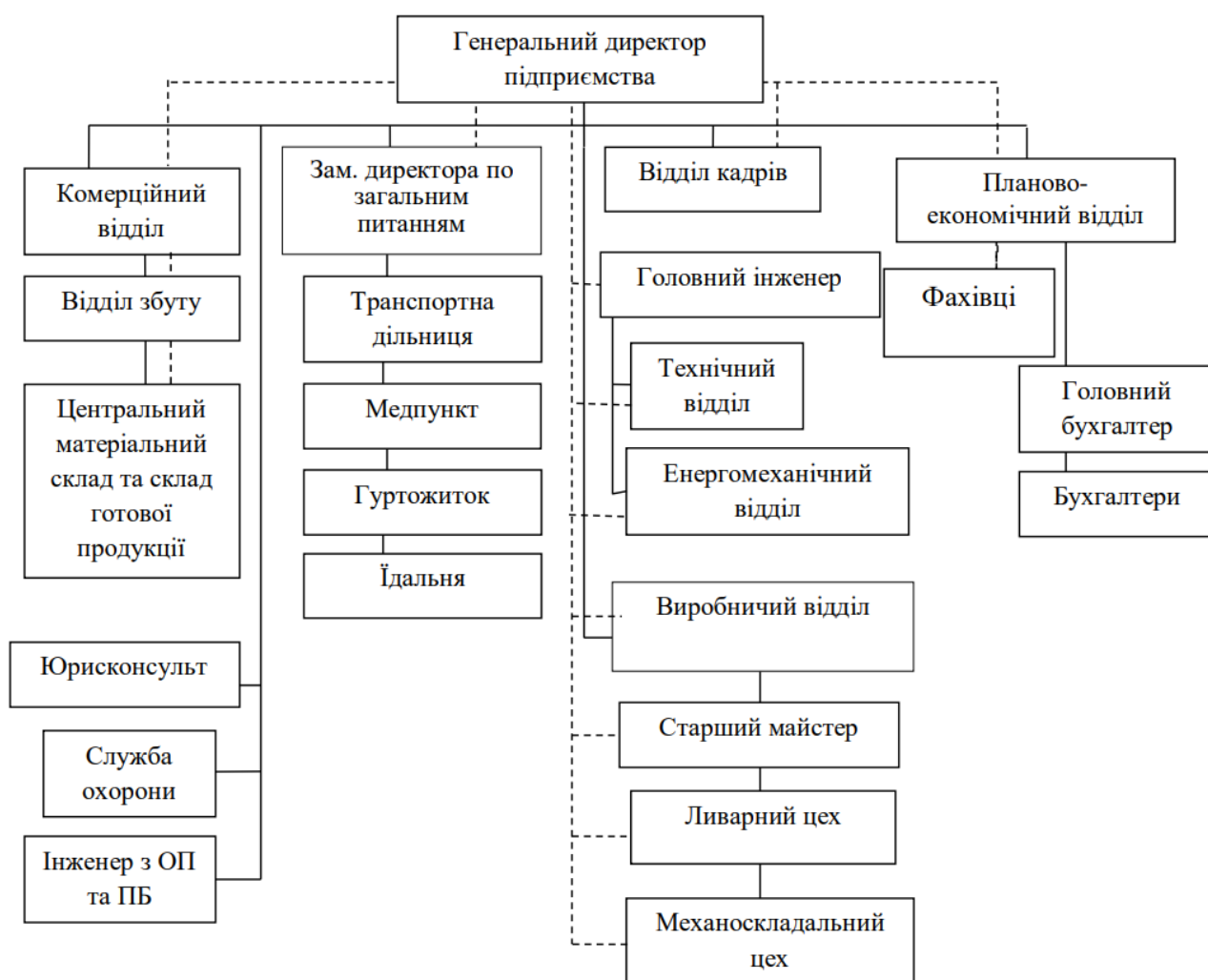


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Джерело: сформовано за даними підприємства

З представленої структури можна зробити деякі висновки: багаторівнева система керування з лінійним типом керівництва і дублюванням ряду функцій, що часто призводить до спотворення інформації, її несвоєчасного доведення до виконавця.

Лінійна організаційна структура управління – це така структура, між

елементами якої існують лише одноканальні взаємодії. Це найпростіший тип структури, за якого керівник організації (підприємства) здійснює всі функції управління – планування, організації, мотивації, контроль.

За лінійною структурою, кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції. Перевагами структури лінійного типу є:

- єдність і чіткість розпорядництва;
- погодженість дій виконавців;
- підвищена відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного ним колективу;
- оперативність у прийнятті рішень;
- отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, що забезпечені ресурсами;
- персональна відповідальність керівника за кінцеві результати свого підприємства.

Разом з тим лінійна структура має певні недоліки:

- високі вимоги до керівника, який повинен мати глибокі різнобічні знання і досвід у виконанні всіх функцій управління;
- велика перевантаженість інформацією;
- потік документів, які потребують розгляду і прийняття рішень.

При збільшенні розмірів підприємства, керівник уже не може ефективно поєднувати оперативне управління персоналом з такими функціями, як планування, організація постачання, контроль та ін. Йому потрібні помічники, які змогли б виконувати певні функції управління підприємством, тобто функціональні фахівці.

В результаті можливі розрізнені дії підрозділів виробництва в досягненні кінцевої мети і як наслідок-незадоволеність споживача. Відсутність служби маркетингу говорить про інертності і незацікавленості виробництва у розвитку і розширенні бізнесу, а так само відсутність проблем у завантаженні виробничих потужностей і отримання прибутку.

За даними підприємства місією ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є: «Виробляти якісні технологічні агрегати для різних галузей промисловості, що матимуть високу конкурентоспроможність як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках». Розширене формулювання: «Товариство прагне посісти гідне місце на ринку, отримати визнання від споживачів, як надійного партнера та виробника якісної високотехнологічної продукції. Головна мета діяльності - ефективно використовувати власне майно шляхом запровадження сучасних технологій та форм організації виробництва; задовольняти потреби споживачів товарами та супутніми послугами найвищої якості, реагувати на їхні потреби; забезпечити всіх працівників належними умовами праці та можливостями розвитку; сприяти розвитку інноваційної діяльності; залучати інвестиції та забезпечувати інтереси власників шляхом досягнення високих фінансових результатів» [35].

Дана місія підприємства задовольняє як інтереси власників, працівників, інвесторів, а також, покупців продукції (послуг) та ділових партнерів.

Метою діяльності підприємства є задоволення потреб ринку у продукції, роботах та послугах, розширення їх асортименту, підвищення конкурентоспроможності, відновлення довіри споживачів до продукції добросовісного вітчизняного виробника, ефективне управління майном, що належить товариству, одержання прибутку, його використання та/або розподіл в інтересах акціонерів товариства.

З метою визначення цілей і завдань досліджуваного підприємства проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.1), що є одним з найпотужніших методологічних інструментів, який дозволяє здійснити повний аналіз діяльності підприємства. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні і слабкі сторони організації, можливості і загрози при проведенні стратегічного аудиту. Після проведення аудиту накопичується велика кількість інформації різного ступеня важливості і надійності. SWOT-аналіз очищає дану інформацію і виділяє найбільш важливі результати внутрішнього і зовнішнього аудиту.

Таблиця 2.1

Базовий SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

№	Назва	Докладний опис
1	2	3
Сильні сторони		
1	Прогресивність обладнання	Закуплено обладнання для лазерного розкрою металу, що пришвидшило виробництво та якість розкрою
2	Стабільність попиту на послуги	Укладання договорів з споживачами не лише на реалізацію обладнання, а й на його подальше обслуговування
3	Висока якість продукції	Відповідність продукції прийнятим промисловим національним (світовим) стандартам
4	Наявність висококваліфікованих кадрів	Постійне підвищення кваліфікації
5	Значні експортні поставки	Стабільні позиції на ринку виробництва устаткувань спиртової галузі, сприяє зростанню прибутковості
6	Тривалий досвід роботи на ринку	Більш як 50-ти річний досвід випуску обладнання для багатьох галузей промисловості і успішна його реалізація
Слабкі сторони		
1	Недостатність рекламних заходів	Недостатня увага керівництва до проведення рекламної компанії
2	Низька вмотивованість працівників	Відсутність сформованої системи матеріального стимулювання працівників
3	Орієнтація на поточні потреби виробництва	Не проводяться стратегічні дослідження та розробки
4	Опосередкована залежність від сезонних проблем	Діяльність основних замовників залежить від якості роботи та зібраного врожаю сільськогосподарськими підприємствами, який в свою чергу залежить від екологічних проблем
Можливості		
1	Розширення потужностей	Збереження стабільного зростання обсягів виробництва та збільшення рентабельності виробництва за рахунок введення в дію
2	Зростання кількості потенційних споживачів	Збільшення кількості закордонних підприємств, які у своєму виробництві зможуть використовувати продукцію підприємства
4	Розширення асортименту продукції	Своєчасне оновлення вироблюваних товарів, підготовка і організація виробництва нових видів продукції забезпечить компанії процвітання
Загрози		
1	Війна	Можливість руйнування, відключення електроенергії, мобілізація персоналу
2	Складні інфляційні процеси в економіці	Зростання фінансових проблем через знецінення грошової одиниці.
3	Зростання цін на метал	Зростання цін на сировину впливає на підвищення цін на продукцію, що зменшує попит на продукцію
4	Зростаючий тиск з боку найближчих конкурентів	ПАТ «Сумське НВО» та ПАТ «Ніжинський механічний завод» постійно підвищують свої конкурентні переваги

1	2	3
5	Складність залучення інвестиційних ресурсів	Загрожує реалізації проектів капітального ремонту цехів підприємства та запровадженню нових технологій по виготовленню устаткування
6	Зниження платоспроможності потенційних покупців	Небезпека збільшення дебіторської заборгованості та нестачі оборотних коштів
7	Тиск податкової системи	Постійні зміни в оподаткуванні

Джерело: сформовано за даними підприємства

Проведений аналіз показав, що значною загрозою для підприємства є збільшення частки неплатоспроможних покупців. Складні економічні перетворення в країні вказують на високу ймовірність виникнення такої загрози, що вплине на зростання дебіторської заборгованості підприємства, зменшення власних оборотних активів. Тому важливим завданням має стати контроль за розрахунками з дебіторами.

Значною загрозою для підприємства є також високий рівень інфляційних процесів, що негативно відображається як на економіці країни в цілому, так і на господарюванні окремих галузей. Загрозою з високим рівнем ймовірності є також постійне зростання цін на метал, що безпосередньо пливає на зростання собівартості продукції та зниження доходу підприємства, втрату конкурентних позицій на ринку, зовнішньому зокрема, тощо.

Значною проблемою є податковий тиск та недосконалість податкової бази. Оскільки 80% продукції досліджуваного підприємства орієнтовано на експорт, то постійні зміни податкового законодавства значно ускладнюють діяльність підприємства.

Найбільш сприятливою можливістю для досліджуваного підприємства є можливості для розширення експорту устаткування для спиртової галузі, адже досліджуване підприємство є найбільшим постачальником даного виду обладнання за кордон.

Розширення потужностей підприємства є можливістю з низькою ймовірністю, оскільки виникає потреба в залученні значних капіталовкладень.

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» отримав сертифікати відповідності системи якості міжнародного стандарту ISO 9001:2000 у системах: «СовАск» – країни СНД, УкрСЕПРО – Україна, TGA – міжнародний, визнаний у всіх країнах світу.

Отже, ПрАТ «Вінницький дослідний завод» – багатoproфільне підприємство, яке понад 50 років випускає обладнання для багатьох галузей промисловості. Основний напрямок діяльності – виготовлення та ремонт обладнання для спиртового виробництва (з міді, корозійностійких та вуглецевих сталей):

- виготовлення будь-якого теплообмінного, колонного, ємнісного обладнання;
- якісний ремонт обладнання брагоректифікаційних установок, що пропрацювали 15-20 років, продовжуючи термін їх експлуатації на 7-10 років;
- будівництво спиртозаводів «під ключ»: комплексне технологічне проектування, повна комплектація (включаючи постачання обладнання сторонніх виробників), монтаж, шеф-монтаж, пусконаладжувальні роботи, навчання персоналу, технічний супровід;
- впровадження АСУ ТП (автоматизовані системи управління технологічним процесом) виробництва спирту: проектування, монтаж, пусконаладжувальні роботи.

Більшість існуючих спиртозаводів України експлуатує спиртове обладнання, брагоректифікаційне обладнання, яке частково або повністю виготовлене ПрАТ «Вінницький дослідний завод». Комплексні рішення та спиртове обладнання поставляються на спиртові заводи Латвії, Киргизстану, Чехії, Молдови, Азербайджану, Грузії, Таджикистану, Узбекистану.

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» працює у тісному контакті з провідними науково-дослідними установами: Національним університетом харчових технологій, науково-виробничим об'єднанням «Інтермаш», Українським науково-дослідним інститутом спирту та біотехнологією харчових продуктів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

З метою оцінки ефективності господарської та економічної діяльності підприємства проаналізуємо основні показники діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників за 2021-2023 роки. Для дослідження використовується «Баланс» та «Звіт про фінансові результати» (Додаток А). Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021-2023 роки наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. / 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	44000	63543	88915	44915	102.1
2. Валовий прибуток, тис. грн.	3384	12496	19015	15631	в 4,6 р.б.
3. Операційний прибуток, тис. грн.	-1909	13375	11609	13518	в 7.1 р.б.
4. Чистий прибуток, тис. грн.	-1909	11186	9760	11669	в 6.1 р.б.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	72	66	65	-7	-9.72
6. Середньорічна вартість:					
- необоротних активів, тис. грн.	25622	22688	19495	-6128	-23.91
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	24671	22218	19088	-5583	-22.63
- оборотних активів, тис. грн.	74683	81470	90191	15508	20.77
7. Фондовіддача	1.78	2.86	4.66	2.87	в 1.6 р.б.
8. Фондомісткість	0.56	0.35	0.21	-0.35	-61.71
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	342.65	336.64	293.66	-48.99	-14.30
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0.59	0.78	0.99	0.40	67.33
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	611.11	962.77	1367.92	756.81	в 1.2 р.б.
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	8266.20	8479.80	9030.77	764.57	9.25
13. Рентабельність господарської діяльності, %	-4.34	17.60	10.98	15.32	x

Джерело: сформовано за даними фінансової звітності

Чистий дохід ПрАТ «Вінницький дослідний завод» зріс із 44 000 тис. грн у 2021 році до 88 915 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 102.1%. Це свідчить про суттєве зростання продажів або підвищення цін на продукцію/послуги. Найбільший стрибок відбувся у 2022 році, що вказує на ймовірне покращення ринкових позицій підприємства.

Валовий прибуток збільшився на 461.9%, досягнувши 19 015 тис. грн у 2023 році. Водночас операційний прибуток зазнав значних змін: після збитків у 2021 році (-1 909 тис. грн) він зріс до 11 609 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про ефективніші підходи до управління витратами чи операційною діяльністю ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Чистий прибуток зазнав позитивних змін, перейшовши зі збитків у 2021 році (-1 909 тис. грн) до 9 760 тис. грн у 2023 році. Приріст становить 611.3%, що свідчить про стабілізацію фінансового стану ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Чисельність працівників ПрАТ «Вінницький дослідний завод» знизилася на 9.72% за три роки, однак продуктивність праці зросла на 123.84% (з 611.11 тис. грн/особу у 2021 році до 1 367.92 тис. грн/особу у 2023 році). Це може бути наслідком оптимізації трудових ресурсів та впровадження більш ефективних технологій. Середньомісячна заробітна плата зросла на 9.25%, досягнувши 9 030.77 грн у 2023 році. Зростання є помірним, але воно може бути недостатнім з огляду на загальний рівень інфляції в Україні за ці роки.

Середньорічна вартість необоротних активів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» знизилася на 23.91%, що може свідчити про амортизацію, зменшення інвестицій або реалізацію активів. Оборотні активи зросли на 20.77%, що вказує на збільшення обігових коштів, що може позитивно впливати на ліквідність підприємства.

Фондовіддача зросла на 161.19%, що означає підвищення ефективності використання основних засобів. Фондомісткість зменшилася на 61.71%, що є позитивним сигналом, адже підприємство генерує більший дохід з меншими витратами на основні засоби. Коефіцієнт оборотності оборотних активів

покращився з 0.59 до 0.99, що свідчить про прискорення обігу активів.

Рентабельність господарської діяльності показала позитивну динаміку: від -4.34% у 2021 році до 10.98% у 2023 році. Це свідчить про значне покращення ефективності роботи ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Серед позитивних тенденцій діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» можна відмітити:

- значне зростання чистого доходу, валового та чистого прибутків;
- підвищення продуктивності праці та ефективності використання активів;
- покращення рентабельності діяльності;
- підвищення оборотності оборотних активів, що сприяє кращій ліквідності.

До негативних тенденцій діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» можна віднести:

- скорочення чисельності працівників, що може вплинути на довгостроковий розвиток.
- зниження вартості необоротних активів, що вимагає уваги до оновлення основних засобів.
- невисокий темп зростання зарплат у порівнянні із загальним покращенням фінансових показників.

Рекомендації для ПрАТ «Вінницький дослідний завод», виходячи з оцінки основних показників діяльності: продовжувати працювати над підвищенням ефективності операційної діяльності; інвестувати в оновлення необоротних активів для збереження довгострокової конкурентоспроможності; збільшити мотивацію працівників через вищі зарплати та поліпшення умов праці; утримувати високий рівень оборотності активів для підтримання ліквідності.

Загалом, підприємство демонструє значний прогрес, однак є аспекти, що потребують вдосконалення для забезпечення стабільного розвитку.

Дані проаналізуємо динаміку та структуру активів та пасивів за балансом ПрАТ «Вінницький дослідний завод» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура активів та пасивів за балансом ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021-2023 рр.

Показники	2021		2022		2023	Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	+, –	%	П. с.
Активи								
Необоротні активи, в т.ч.:	26624	25.73	18751	17.89	20238	17.67	-6386	-23.99
Нематеріальні активи	29	0.03	30	0.03	18	0.02	-11	-37.93
Основні засоби	26161	25.28	18275	17.43	19901	17.38	-6260	-23.93
Оборотні активи, в т.ч.:	76857	74.27	86082	82.11	94299	82.33	17442	22.69
Запаси	58782	56.80	67837	64.71	71416	62.35	12634	21.49
Інша поточна дебіторська заборгованість	747	0.72	15	0.01	604	0.53	-143	-19.14
Грошові кошти та їх еквіваленти	11181	10.80	9171	8.75	14189	12.39	3008	26.90
Інші оборотні активи	2886	2.79	2395	2.28	2097	1.83	-789	-27.34
Разом	103481	100	104833	100	114537	100	11056	10.68
Пасиви								
Власний капітал, в т.ч.:	69713	67.37	77899	74.31	87659	76.53	17946	25.74
Статутний капітал	4395	4.25	4395	4.19	4395	3.84	0	0.00
Нерозподілений прибуток	58782	56.80	66968	63.88	76728	66.99	17946	30.53
Поточні зобов'язання в т.ч.:	33768	32.63	26934	25.69	26878	23.47	-6890	-20.40
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6756	6.53	7265	6.93	9728	8.49	2972	43.99
Поточні зобов'язання за розрахунками	344	0.33	18400	17.55	15921	13.90	15577	4528.20
Інші поточні зобов'язання	204	0.20	813	0.78	629	0.55	425	208.33
Разом	103481	100	104833	100	114537	100	11056	10.68

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Дані табл. 2.3 свідчать, що загальна вартість активів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» зросла на 10.68% за три роки – з 103 481 тис. грн у 2021 році до 114 537 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про поступове нарощування ресурсної бази підприємства.

Вартість необоротних активів знизилася на 23.99%, із 26 624 тис. грн у 2021 році до 20 238 тис. грн у 2023 році. Частка необоротних активів у загальних активах зменшилася з 25.73% у 2021 році до 17.67% у 2023 році.

Вартість основних засобів скоротилася на 23.93% (-6 260 тис. грн), що є основною причиною загального зниження необоротних активів.

Зменшення нематеріальних активів на 37.93% свідчить про низький рівень інвестицій у нематеріальні ресурси, такі як програмне забезпечення чи патенти.

Отже, зниження необоротних активів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» може негативно вплинути на довгострокову конкурентоспроможність підприємства, адже це вказує на недостатнє оновлення виробничих потужностей чи амортизацію.

Вартість оборотних активів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» зросла на 22.69%, із 76 857 тис. грн у 2021 році до 94 299 тис. грн у 2023 році. Частка оборотних активів у загальних активах збільшилася з 74.27% у 2021 році до 82.33% у 2023 році.

Зростання запасів на 21.49% (+12 634 тис. грн) свідчить про збільшення товарно-матеріальних запасів, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів діяльності. Скорочення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 88.45% (-291 тис. грн) свідчить про поліпшення платіжної дисципліни контрагентів ПрАТ «Вінницький дослідний завод». Зростання грошових коштів на 26.90% (+3 008 тис. грн) демонструє покращення ліквідності підприємства. Скорочення інших оборотних активів на 27.34% (-789 тис. грн) може свідчити про оптимізацію структури оборотного капіталу.

Зростання оборотних активів ПрАТ «Вінницький дослідний завод», особливо запасів та грошових коштів, свідчить про посилення операційної діяльності та покращення фінансової стійкості у короткостроковій перспективі.

У 2021 році підприємство було більш орієнтоване на необоротні активи (25.73%), але до 2023 року їх частка скоротилася до 17.67%, що вказує на посилення ролі оборотних активів у загальній структурі. Частка запасів у складі оборотних активів залишалася основною (понад 60%), що свідчить про значну залежність підприємства від матеріально-виробничих ресурсів.

Серед позитивних тенденцій стосовно активів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» можна відмітити:

- Зростання загальної вартості активів на 10.68%.
- Збільшення ліквідності за рахунок приросту грошових коштів (+26.90%) та зменшення дебіторської заборгованості.
- Збільшення запасів, що свідчить про активізацію операційної діяльності.

Негативними аспектами стосовно активів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» можна назвати значне скорочення необоротних активів (-23.99%), що може негативно вплинути на оновлення основних засобів та зниження частки інвестицій у нематеріальні активи (-37.93%).

Загальна сума пасивів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» зросла на 10.68%, збільшившись із 103 481 тис. грн у 2021 році до 114 537 тис. грн у 2023 році. Зміни у структурі пасивів свідчать про зростання фінансової стійкості підприємства завдяки збільшенню частки власного капіталу.

Власний капітал зріс на 25.74%, з 69 713 тис. грн у 2021 році до 87 659 тис. грн у 2023 році. Його частка у загальних пасивах збільшилася з 67.37% до 76.53%. Основним чинником зростання власного капіталу є збільшення нерозподіленого прибутку на 30.53% (+17 946 тис. грн). Це свідчить про ефективну операційну діяльність та прибутковість ПрАТ «Вінницький дослідний завод». Величина статутного капіталу залишалася незмінною (4 395 тис. грн), а частка зменшилася через загальне збільшення активів і пасивів. Зростання власного капіталу є позитивним сигналом, що свідчить про стабільність підприємства і зниження залежності від зовнішнього фінансування.

Поточні зобов'язання ПрАТ «Вінницький дослідний завод» зменшилися на 20.40% (-6 890 тис. грн), з 33 768 тис. грн у 2021 році до 26 878 тис. грн у 2023

році. Їх частка у загальних пасивах знизилася з 32.63% у 2021 році до 23.47% у 2023 році, що вказує на зменшення ризику короткострокової заборгованості. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 43.99% (+2 972 тис. грн), що може бути наслідком збільшення обсягу закупівель або умов співпраці з постачальниками. Поточні зобов'язання за розрахунками незважаючи на значне зростання у 2022 році (до 18 400 тис. грн), скоротилися у 2023 році до 15 921 тис. грн, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни. Інші поточні зобов'язання зросли на 208.33% (+425 тис. грн), однак їхня частка залишається незначною. Зменшення загальної суми поточних зобов'язань свідчить про покращення платоспроможності та зниження фінансового навантаження.

Частка власного капіталу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» у пасивах зросла з 67.37% до 76.53%, що свідчить про підвищення фінансової стійкості.

Частка поточних зобов'язань знизилася на 9.16 п.с. (з 32.63% до 23.47%), що свідчить про зменшення залежності від короткострокового фінансування.

Серед позитивних тенденцій стосовно пасивів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» можна відмітити:

- Зростання власного капіталу на 25.74%, що покращує фінансову стійкість підприємства.
- Зменшення частки поточних зобов'язань у загальній структурі пасивів.
- Збільшення нерозподіленого прибутку, що забезпечує ресурси для розвитку.

Негативні аспекти стосовно пасивів ПрАТ «Вінницький дослідний завод»:

- Значне зростання кредиторської заборгованості за товари та послуги (+43.99%), що може бути ознакою збільшення навантаження на короткострокову ліквідність.
- Незначне збільшення інших поточних зобов'язань, хоча їх вплив на загальну структуру пасивів поки незначний.

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» демонструє високий рівень фінансової стійкості та поступове зменшення ризиків, пов'язаних із поточними

зобов'язаннями, що є позитивною основою для подальшого розвитку.

Наступним етапом аналізу буде аналіз динаміки показників ліквідності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021-2023 рр.

Назва показника	Значення	Роки			Відхилення, 2023 р. до 2021 р., +,-
		2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт покриття	>1	2.28	3.20	3.51	1.23
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0.45	0.40	0.77	0.32
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільшення	0.33	0.34	0.53	0.20
4. Чистий оборотний капітал	>0, збільшення	43089	59148	67421	24332.00
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	-	74.27	82.11	82.33	8.06

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Коефіцієнт покриття зріс з 2.28 у 2021 році до 3.51 у 2023 році (+1.23), що значно перевищує нормативне значення (>1). ПрАТ «Вінницький дослідний завод» здатне покривати всі свої поточні зобов'язання оборотними активами в понад трикратному розмірі. Це свідчить про високу платоспроможність і низький ризик неплатежів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 0.45 у 2021 році до 0.77 у 2023 році (+0.32), досягнувши межі нормативу (0.6–0.8). Поліпшення цього показника свідчить про покращення здатності підприємства швидко розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів, дебіторської заборгованості). Це позитивна тенденція.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0.33 у 2021 році до 0.53 у 2023 році (+0.20). Абсолютна ліквідність зросла, що свідчить про збільшення запасу грошових коштів та їх еквівалентів. Підприємство має змогу негайно погашати понад половину своїх поточних зобов'язань за рахунок наявних грошей.

Чистий оборотний капітал збільшився з 43 089 тис. грн у 2021 році до 67 421 тис. грн у 2023 році (+24 332 тис. грн). Збільшення чистого оборотного

капіталу свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства. ПрАТ «Вінницький дослідний завод» має більше власних коштів, які можуть бути спрямовані на фінансування оборотних активів.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів зростає з 74.27% у 2021 році до 82.33% у 2023 році (+8.06 п. п.). Домінування оборотних активів у структурі активів свідчить про орієнтованість підприємства на підтримання ліквідності. Це свідчить про гнучкість у покритті короткострокових потреб, хоча може вказувати на недостатню інвестиційну активність.

Загалом ПрАТ «Вінницький дослідний завод» демонструє високу ліквідність та здатність ефективно управляти своїми короткостроковими фінансовими ресурсами.

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький дослідний завод» наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021-2023 рр.

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2023 р. до 2021 р., +,-
Коефіцієнт автономії	0.67	0.74	0.77	0.09
Маневреність робочого капіталу	1.36	1.15	1.06	-0.30
Коефіцієнт фінансової залежності	1.48	1.35	1.31	-0.18
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.62	0.76	0.77	0.15
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	2.06	2.89	3.26	1.20
Коефіцієнт фінансової стабільності	1.28	2.20	2.51	1.23

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Коефіцієнт автономії збільшився з 0.67 у 2021 році до 0.77 у 2023 році (+0.09). Зростання показника свідчить про збільшення частки власного капіталу у загальній структурі фінансування. Це вказує на незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що позитивно впливає на фінансову стійкість ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Маневреність робочого капіталу зменшилася з 1.36 у 2021 році до 1.06 у 2023 році (-0.30). Показник маневреності знижується, що може свідчити про зростання частки оборотних активів, які закріплені в обороті та менш доступні для оперативного використання.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1.48 у 2021 році до 1.31 у 2023 році (-0.18). Зниження коефіцієнта фінансової залежності свідчить про зменшення питомої ваги залученого капіталу. Це є позитивним сигналом, адже ПрАТ «Вінницький дослідний завод» стає менш залежним від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився із 0.62 у 2021 році до 0.77 у 2023 році (+0.15). Зростання цього коефіцієнта свідчить про збільшення обсягу власного капіталу, який може бути використаний для покриття поточних потреб, що підвищує фінансову гнучкість підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності зріс із 1.28 у 2021 році до 2.51 у 2023 році (+1.23). Значне покращення коефіцієнта фінансової стабільності свідчить про зростання переваги власного капіталу над зобов'язаннями. Це є позитивним показником для інвесторів і кредиторів.

Загалом, фінансова стійкість ПрАТ «Вінницький дослідний завод» має позитивну динаміку, що вказує на ефективне управління фінансовими ресурсами.

Проаналізуємо формування фінансових результатів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021-2023 рр. у табл. 2.6.

Аналіз динаміки формування фінансових результатів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021–2023 роки свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 44 000 тис. грн у 2021 році до 88 915 тис. грн у 2023 році (+44 915 тис. грн, +102.08%). Значне зростання виручки свідчить про покращення ринкових позицій підприємства, зростання обсягів продажу або підвищення цін на продукцію.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 72.10% (+29 284 тис. грн) до 69 900 тис. грн у 2023 році. Хоча собівартість зросла, темпи її збільшення (72.10%) нижчі за темпи зростання доходу (102.08%), що є позитивним сигналом,

оскільки дозволяє підприємству підвищувати рентабельність.

Таблиця 2.6

Динаміка формування фінансових результатів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44000	63543	88915	44915	102.08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40616	51047	69900	29284	72.10
Валовий прибуток (збиток)	3384	12496	19015	15631	461.91
Інші операційні доходи	2070	13830	1556	-514	-24.83
Адміністративні витрати	3930	4400	6717	2787	70.92
Витрати на збут	655	431	287	-368	-56.18
Інші операційні витрати	2778	8120	1958	-820	-29.52
Фінансові результати від операційної діяльності	-1909	13375	11609	13518	-708.12
Фінансові результати до оподаткування	-1909	13411	12066	13975	-732.06
Чистий прибуток (збиток)	-1909	11186	9760	11669	-611.26

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Валовий прибуток збільшився із 3 384 тис. грн у 2021 році до 19 015 тис. грн у 2023 році (+15 631 тис. грн, +461.91%). Покращення валового прибутку вказує на зростання ефективності виробництва, зменшення витрат на одиницю продукції або оптимізацію операцій ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Інші операційні доходи знизилися з 2 070 тис. грн у 2021 році до 1 556 тис. грн у 2023 році (-514 тис. грн, -24.83%). Зменшення інших доходів може бути пов'язане зі скороченням доходів від операцій, не пов'язаних із основною діяльністю. Це вимагає уваги для пошуку додаткових джерел доходу.

Адміністративні витрати зросли на 70.92% (+2 787 тис. грн), досягнувши 6 717 тис. грн у 2023 році. Збільшення адміністративних витрат може вказувати на розширення управлінського апарату або зростання витрат на підтримання діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Витрати на збут зменшилися з 655 тис. грн у 2021 році до 287 тис. грн у 2023 році (-368 тис. грн, -56.18%). Зниження витрат на збут може свідчити про ефективніше управління маркетинговою діяльністю або зміну каналів збуту.

Інші операційні витрати зменшилися з 2 778 тис. грн у 2021 році до 1 958 тис. грн у 2023 році (-820 тис. грн, -29.52%). Скорочення цих витрат позитивно впливає на загальну операційну ефективність.

Фінансовий результат до оподаткування збільшився із -1 909 тис. грн у 2021 році до 12 066 тис. грн у 2023 році (+13 975 тис. грн). Поліпшення фінансового результату вказує на здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Підприємство вийшло зі збитків у 2021 році (-1 909 тис. грн) на рівень чистого прибутку у 2023 році (9 760 тис. грн, +11 669 тис. грн, -611.26%). Збільшення чистого прибутку є ключовим показником фінансового оздоровлення та успішного функціонування підприємства.

Отже, ПрАТ «Вінницький дослідний завод» демонструє стійку позитивну динаміку фінансових результатів із суттєвим покращенням прибутковості, що свідчить про ефективність його діяльності у 2023 році.

Розглянемо показники рентабельності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021-2023 рр. у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2023 р. до 2021 р., +,-
Рентабельність продукції, %	8.33	24.48	27.20	18.87
Рентабельність господарської діяльності, %	-4.34	17.60	10.98	15.32
Рентабельність активів, %	-1.84	10.67	8.52	10.37
Рентабельність власного капіталу, %	-2.74	14.36	11.13	13.87
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1.08	1.24	1.27	0.19
Коефіцієнт окупності активів	0.43	0.61	0.78	0.35
Коефіцієнт окупності власного капіталу	0.63	0.82	1.01	0.38

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Аналіз показників рентабельності продукції ПрАТ «Вінницький дослідний

завод» за 2021–2023 роки збільшився із 8.33% у 2021 році до 27.20% у 2023 році (+18.87 п.п.). Зростання рентабельності продукції свідчить про покращення ефективності виробництва та реалізації, а також про здатність підприємства отримувати більше прибутку з кожної гривні витрат на виробництво продукції.

Рентабельність господарської діяльності збільшився із -4.34% у 2021 році до 10.98% у 2023 році (+15.32 п.п.). Позитивна динаміка свідчить про те, що підприємство змогло перейти від збиткової до прибуткової господарської діяльності завдяки збільшенню доходів і зниженню операційних витрат.

Рентабельність активів зросла з -1.84% у 2021 році до 8.52% у 2023 році (+10.37 п.п.). Поліпшення показника свідчить про ефективніше використання активів для генерування прибутку.

Рентабельність власного капіталу підвищилася з -2.74% у 2021 році до 11.13% у 2023 році (+13.87 п.п.). Зростання цього показника вказує на підвищення прибутковості власних вкладень, що є позитивним сигналом для інвесторів і власників підприємства.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат підвищився з 1.08 у 2021 році до 1.27 у 2023 році (+0.19). Зростання свідчить про збільшення доходів від реалізації продукції порівняно з витратами на її виробництво.

Коефіцієнт окупності активів збільшився із 0.43 у 2021 році до 0.78 у 2023 році (+0.35). Підвищення коефіцієнта свідчить про більш ефективне використання активів підприємства для генерування доходу.

Коефіцієнт окупності власного капіталу збільшився з 0.63 у 2021 році до 1.01 у 2023 році (+0.38). Зростання показника вказує на підвищення здатності підприємства генерувати дохід із кожної гривні вкладеного власного капіталу.

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» демонструє суттєве зростання рентабельності за всіма ключовими показниками, що свідчить про покращення фінансової стабільності та прибутковості. Значне підвищення рентабельності продукції (+18.87 п.п.) підтверджує ефективне управління витратами. Покращення рентабельності активів і власного капіталу свідчить про оптимальне використання ресурсів підприємства.

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2021–2023 роки свідчить про позитивну динаміку фінансового стану та ефективності роботи підприємства. Чистий дохід зріс на 102.08%, що вказує на розширення обсягів реалізації продукції. Підприємство змогло перейти від збитковості у 2021 році до стабільного чистого прибутку у 2022–2023 роках (+9.76 млн грн у 2023 році). Рентабельність продукції та господарської діяльності суттєво зросли, що підтверджує ефективне управління витратами та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Всі показники ліквідності мають позитивну динаміку. Коефіцієнт покриття досяг значення 3.51, що свідчить про достатній рівень платоспроможності. Чистий оборотний капітал зріс на 24.33 млн грн, а частка оборотних активів у структурі активів збільшилася до 82.33%.

Коефіцієнт автономії підвищився до 0.77, що свідчить про зростання частки власного капіталу в загальній структурі фінансування. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань досягло значення 3.26, що вказує на покращення здатності підприємства покривати зобов'язання власними ресурсами. Зростання коефіцієнта фінансової стабільності (до 2.51) свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Валовий прибуток ПрАТ «Вінницький дослідний завод» зріс на 461.91%, що свідчить про збільшення маржинальності продукції. Фондовіддача зросла на 161.19%, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів.

Продуктивність праці зросла на 123.84%, що свідчить про ефективну роботу персоналу.

Усі ключові показники рентабельності (продукції, активів, власного капіталу) демонструють стале зростання, що вказує на зростання прибутковості підприємства та ефективне використання ресурсів.

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» демонструє позитивні результати діяльності з чіткими ознаками фінансової стабільності та ефективності. Підприємство має перспективи подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

2.3. Аналіз виробничої стратегії діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Виробнича стратегія є одним з ключових елементів загальної стратегії підприємства, оскільки вона визначає основні напрямки розвитку виробничих процесів, використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг. Для ПрАТ «Вінницький дослідний завод» виробнича стратегія орієнтована на підвищення ефективності та рентабельності виробництва, що дозволяє підприємству адаптуватися до змінюваних умов ринку, забезпечувати сталий фінансовий результат та зміцнювати свою позицію серед конкурентів. Аналіз основних показників діяльності за останні роки свідчить про успішні кроки в напрямку оптимізації витрат, збільшення продуктивності праці та покращення фінансових результатів. У даному розділі буде проведено детальний аналіз виробничої стратегії ПрАТ «Вінницький дослідний завод» на основі основних фінансових та виробничих показників за 2021-2023 роки.

Розробка виробничої стратегії для ПрАТ «Вінницький дослідний завод» починається з оцінки його стратегічного потенціалу. Стратегічний аналіз, який лежить в основі цього процесу, передбачає детальне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища, а також створення основ для розробки маркетингового плану та довгострокової ринкової стратегії.

Головною метою стратегічного аналізу для ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є ідентифікація чинників, що сприяють його стратегічному успіху. Залежно від спрямованості аналізу, розрізняють методи вивчення зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища:

- Зовнішнє середовище включає фактори, що впливають на прибутковість підприємства, але знаходяться поза його контролем.
- Проміжне середовище охоплює чинники, на які підприємство може впливати через налагодження ефективної взаємодії.
- Внутрішнє середовище охоплює елементи, що знаходяться під безпосереднім управлінням керівництва та персоналу.

Для аналізу часто залучають як внутрішніх, так і зовнішніх експертів, які проводять оцінку на основі спеціалізованих методик.

Стратегічний потенціал ПрАТ «Вінницький дослідний завод» характеризується наявністю необхідних ресурсів та компетенцій для створення та впровадження стратегії, що зміцнює його позиції на ринку. Його рівень залежить від наступних чинників:

- забезпеченість ресурсами, включаючи внутрішні та зовнішні;
- відповідність потенціалу підприємства його стратегічним цілям;
- здатність керівництва передбачати зміни та ефективно управляти розвитком.

Таким чином, стратегічний аналіз дозволяє оцінити чинники, які можуть вплинути на майбутній стан підприємства, формуючи інформаційну основу для створення комплексного плану розвитку.

Основні завдання стратегічного аналізу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» включають:

1. Оцінку конкурентоспроможності підприємства та аналіз його переваг у порівнянні з конкурентами.
2. Дослідження макроекономічних тенденцій і їх впливу на діяльність підприємства.
3. Аналіз внутрішніх ресурсів, організаційної структури та кадрового потенціалу.

Регулярне проведення такого аналізу підвищує здатність підприємства реагувати на зміни та підтримувати стабільність у конкурентному середовищі.

При формуванні стратегічних альтернатив та обранні найбільш відповідної стратегії використовуються різні методи, зокрема матричні моделі, такі як BCG, GE/McKinsey, SWOT-аналіз і метод SPACE. Метод SPACE-аналізу є одним із найефективніших інструментів стратегічного аналізу. Його особливістю є здатність оцінювати поточну стратегію навіть у випадках, коли вона не формалізована. Цей підхід дозволяє класифікувати та аналізувати ключові характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища, що полегшує вибір

оптимальної стратегії розвитку.

Матриця SPACE-аналізу відображає чотири ключові фактори:

- привабливість галузі (IS),
- стабільність зовнішнього середовища (ES),
- фінансовий стан підприємства (FS),
- конкурентні переваги (CA).

На основі цих параметрів будується координатна система, яка дозволяє визначити позицію підприємства на ринку та запропонувати варіанти стратегій: агресивну, консервативну, захисну чи конкурентну. SPACE-аналіз може використовуватися як окремий метод або в комбінації зі SWOT-аналізом, галузевим аналізом чи іншими підходами для розробки стратегічних альтернатив. Для проведення SPACE-аналізу використаємо результати SWOT-аналізу ПрАТ «Вінницький дослідний завод», проведеного для трьох років: 2021-2023 р. SPACE-аналіз розділимо на 2 етапи:

– використовуючи як критерії повторювані внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони підприємства) та повторювані фактори зовнішнього середовища (можливості та загрози) з метою визначення основної стратегії підприємства (табл. 2.8) – SPACE₁-аналіз;

Таблиця 2.8

Критерії для проведення SPACE₁-аналізу на основі повторюваних показників зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Стабільність навколишнього середовища (ES)	Привабливість галузі (IS)
Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва Висока вартість кредитних ресурсів Подорожчання ресурсів для виробництва Поява нових конкурентів	Розроблення власних антикризових заходів Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва Скорочення термінів виробництва Зменшення пакету замовлень на наступний рік
Конкурентні переваги (CA)	Фінансовий стан підприємства (FS)
Основні ринки збуту – країни СНД Багаторічний досвід роботи на ринку Потужна матеріальна база Постійна клієнтська база Впровадження інновацій Висококваліфіковані кадри	Високий рівень зношеності основних засобів Ресурсозалежність виробництва Висока собівартість продукції Високий рівень податків Митні бар'єри Слабкий фінансовий потенціал підприємства

Джерело: сформовано автором

– використовуючи як критерії неповторювані внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони підприємства) та повторювані фактори зовнішнього середовища (можливості та загрози) з метою прогнозування стратегічного стану підприємства для майбутніх періодів та коригування основної стратегії підприємства відповідно до отриманих результатів (табл. 2.9) – SPACE₂-аналіз.

Для оцінки критеріїв SPACE₁-аналізу та SPACE₂-аналізу використовували шкалу від 1 до 7.

Таблиця 2.9

Критерії для проведення SPACE₂-аналізу на основі повторюваних показників зовнішнього середовища та неповторюваних факторів внутрішнього середовища ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Стабільність навколишнього середовища (ES)	Привабливість галузі (IS)
Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва	Розроблення власних антикризових заходів
Висока вартість кредитних ресурсів	Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва
Подорожчання ресурсів для виробництва	Скорочення термінів виробництва
Поява нових конкурентів	Зменшення пакету замовлень на наступний рік
Конкурентні переваги (CA)	Фінансовий стан підприємства (FS)
Зменшення кількості працівників	Збільшення експорту
Слабка маркетингова політика	Стабільний ріст обсягів виробництва

Джерело: сформовано автором

Проведемо оцінку критеріїв (повторювані показники зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Вінницький дослідний завод») для подальшого проведення SPACE₁-аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка критеріїв (повторювані показники зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Вінницький дослідний завод») для проведення SPACE₁-аналізу

Критерій	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 7
1	2	3	4
<i>Критерії, що визначають фінансовий стан підприємства (FS)</i>			
Високий рівень зношеності основних засобів	позитивне	7	негативне
Ресурсозалежність виробництва	позитивне	6	негативне

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Висока собівартість продукції	позитивне	6	негативне
Високий рівень податків	позитивне	5	негативне
Митні бар'єри	позитивне	4	негативне
Слабкий фінансовий потенціал підприємства	позитивне	6	негативне
<i>Середня оцінка фінансового стану підприємства</i>		5,67	
<i>Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)</i>			
Основні ринки збуту – країни СНД	негативне	4	позитивне
Багаторічний досвід роботи на ринку (понад 50 років)	негативне	7	позитивне
Потужна матеріальна та конструкторська база	негативне	5	позитивне
Постійна клієнтська база	негативне	6	позитивне
Впровадження інновацій	негативне	3	позитивне
Висококваліфіковані кадри	негативне	7	позитивне
<i>Середня оцінка конкурентних переваг підприємства</i>		5,33	
<i>Критерії, що визначають привабливість галузі (IS)</i>			
Розроблення власних антикризових заходів	негативне	6	позитивне
Збільшення власних оборотних активів для модернізації виробництва	негативне	5	позитивне
Скорочення термінів виробництва	негативне	5	позитивне
Зменшення пакету замовлень на наступний рік	негативне	3	позитивне
<i>Середня оцінка привабливості галузі</i>		4,75	
<i>Критерії, що визначають стабільність навколишнього середовища (ES)</i>			
Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва	негативне	7	позитивне
Висока вартість кредитних ресурсів	негативне	4	позитивне
Подорожчання ресурсів для виробництва	негативне	5	позитивне
Поява нових конкурентів	негативне	3	позитивне
<i>Середня оцінка стабільності навколишнього середовища</i>		4,75	

Джерело: сформовано автором на основі

Отримані результати середніх оцінок для кожної групи критеріїв відкладемо на прямокутній системі координат x і y та з'єднаємо їх для визначення стратегічного стану ПрАТ «Вінницький дослідний завод», характерного для періоду з 2021 р. по 2023 р. включно (рис. 2.2).

Як бачимо, максимально віддаленою від центру координат є сторона у квадранті CA-FS. Це говорить про те, що ПрАТ «Вінницький дослідний завод» у період з 2021 р. по 2023 р. знаходився у консервативному стратегічному стані.

Далі для оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю ПрАТ «Вінницький дослідний завод» необхідно розрахувати обрані для оцінювання показники. Вхідні дані для розрахунків подано в табл. 2.11.

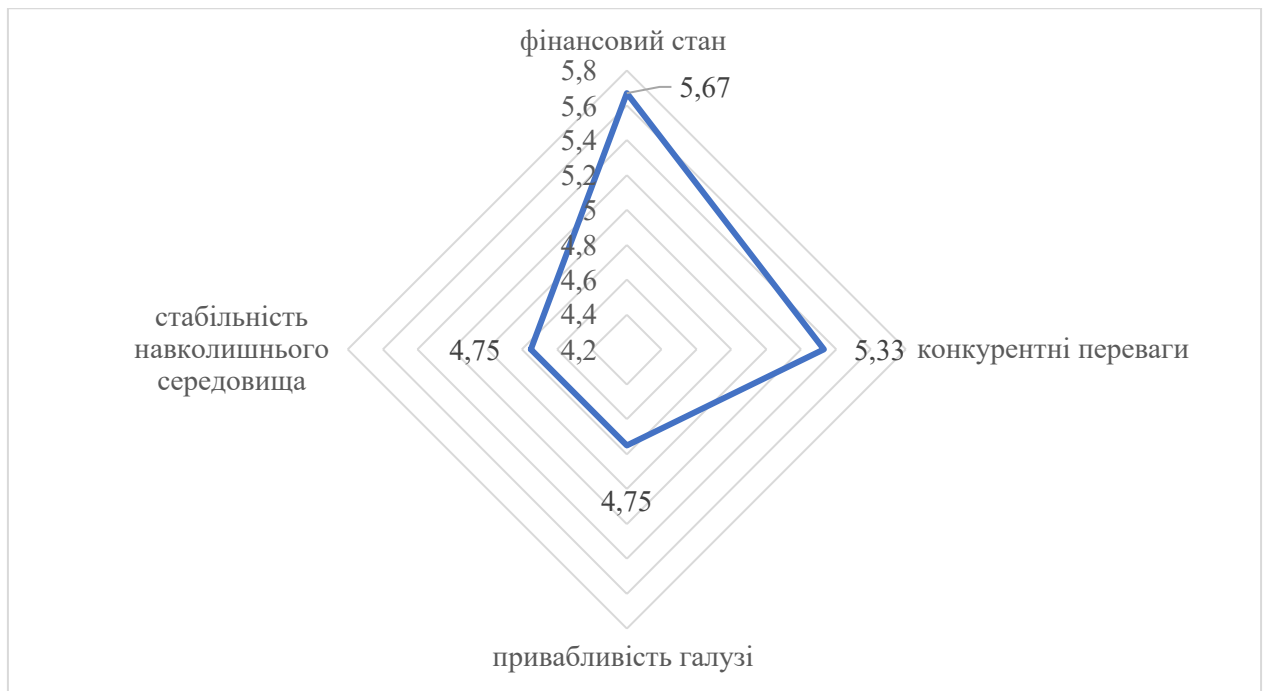


Рис. 2.2. Матриця стратегічного положення ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (2021–2023 рр.)

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.11

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

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Вартість введених (придбаних) основних засобів, тис. грн.	6 222,00	520,00	7 217,00	995,00	15,99
2.	Первісна вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	69219,00	66746,00	73963,00	4744,00	6,85
3.	Залишкова вартість основних засобів (середньорічна вартість), тис. грн.	66108	67982,5	70354,5	4 246,50	6,42
4.	Первісна вартість основних засобів (середньорічна вартість), тис. грн.	24671	22218	19088	-5583,00	-22,63
5.	Середньооблікова чисельність працівників	72	66	65	-7,00	-9,72
6.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	44000	63543	88915	44915,00	102,08
7.	Чистий прибуток, тис. грн.	-1909	11186	9760	11669,00	-611,26
8.	Валюта балансу, тис. грн.	103481	104833	114537	11056,00	10,68
9.	Собівартість продукції, тис. грн.	40616	51047	69900	29284,00	72,10

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
10.	Сума матеріальних витрат, тис. грн.	18162	36443	48482	30320,00	166,94
11.	Середньорічна вартість нематеріальних активів (залишкова вартість), тис. грн.	32,5	54,5	62	29,50	90,77
12.	Витрати на плату праці працівників операційної діяльності, тис. грн.	7142	6716	7044	-98,00	-1,37
13.	Продуктивність праці працівників операційної діяльності, тис. грн. / працівника	611,11	962,77	1367,92	756,81	123,84
14.	Темп зростання заробітної плати працівників	1,01	1,03	1,06	0,05	5,44

Джерело: розраховано автором

Відповідні розрахунки оцінювальних показників зведемо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» у 2021-2023 рр.

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
1.	Коефіцієнт оновлення (К1)	0,09	0,01	0,10	0,01	8,55
2.	Коефіцієнт придатності (К2)	0,37	0,33	0,27	-0,10	-27,30
3.	Фондоозброєність (К3)	342,65	336,64	293,66	-48,99	-14,30
4.	Фондовіддача (К4)	1,78	2,86	4,66	2,87	161,19
5.	Рентабельність основних засобів, % (К5)	-7,74	50,35	51,13	58,87	-760,80
6.	Фондовіддача нематеріальних активів (К6)	1353,85	1165,93	1434,11	80,27	5,93
7.	Рентабельність нематеріальних активів, % (К7)	-5873,85	20524,77	15741,94	-5873,85	-368,00
8.	Показник оборотності активів (К8)	0,43	0,61	0,78	0,35	82,57
9.	Матеріаловіддача (К9)	2,42	1,74	1,83	-0,59	-24,30
10.	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (К10)	0,45	0,71	0,69	0,25	55,11
11.	Темп зростання продуктивності праці працівників операційної діяльності (К11)	1,00	1,58	1,42	0,42	42,08
12.	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати (К12)	1,0	1,54	1,33	0,33	33,41

Джерело: розраховано автором

Виробнича стратегія ПрАТ «Вінницький дослідний завод» орієнтована на підвищення ефективності виробничих процесів, зниження собівартості продукції та покращення якості продукції через модернізацію та оптимізацію основних засобів. Це дозволяє компанії забезпечувати зростання чистого доходу, рентабельності та підвищення продуктивності праці.

Дослідимо основні елементи виробничої стратегії ПрАТ «Вінницький дослідний завод». Протягом 2021–2023 років підприємство досягло значного збільшення продуктивності праці (+123.84% у 2023 році), що вказує на позитивні зрушення в оптимізації робочих процесів. Однак, скорочення чисельності працівників (-9.72%) може свідчити про ефективніше використання ресурсів і впровадження автоматизації.

Валовий прибуток збільшився на 461.91%, що свідчить про ефективну стратегію зниження витрат та поліпшення маржинальності продукції. Це може бути результатом впровадження нових технологій, зниження собівартості та вдосконалення логістики.

Спостерігається зменшення вартості основних засобів (на -22.63% у 2023 році), що може свідчити про старіння основних виробничих активів або необхідність їх модернізації. Ураховуючи, що основні засоби є важливою частиною виробничого процесу, ця проблема може бути потенційною загрозою для підтримки високих обсягів виробництва в довгостроковій перспективі.

Оборотні активи збільшилися на 20.77%, що свідчить про зростання обсягів виробничих запасів та запасів готової продукції, що може бути стратегічно обґрунтовано збільшенням попиту на продукцію та розширенням виробничих потужностей.

Зростання власного капіталу на 25.74% і зменшення поточних зобов'язань на -20.40% свідчить про покращення фінансової стійкості компанії та зниження залежності від зовнішніх фінансових джерел.

Підприємство неодноразово демонструвало позитивні зміни в рентабельності та ефективності виробничої діяльності, що може бути результатом впровадження нових технологій. Позитивна динаміка в

рентабельності продукції (збільшення на 18.87 п.п. до 27.20%) та в рентабельності активів (зростання на 10.37 п.п. до 8.52%) вказує на впровадження інноваційних методів в процеси виробництва та управління ресурсами.

Збільшення запасів на 21.49% свідчить про зростання обсягів виробництва та потребу в зберіганні більшої кількості матеріалів, що може бути пов'язано з підвищеним попитом на продукцію або підготовкою до масштабних виробничих змін.

Підвищення рентабельності господарської діяльності на 15.32 п.п. є свідченням успішної адаптації до умов ринку. Підприємство змогло покращити свою конкурентоспроможність завдяки підвищенню якості продукції та зменшенню собівартості, що дозволило залучати більше клієнтів і забезпечити зростання доходів.

Використовуючи обрану шкалу Харінгтона, як універсальну, розраховано відповідні оцінювальні показники та зведено їх до порівнюваного вигляду. Результати зведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінювання ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за розробленим підходом

Показник	Нормативне значення	Фактичні дані		Порівнювані	
		2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оновлення (К1)	зростання перевищення показника вибуття	0,01	0,10	0,6	0,8
Коефіцієнт придатності(К2)	> 0,8 - оптимальний рівень; 0,2–0,5 прийнятнийрівень	0,33	0,27	0,6	0,4
Фондоозброєність (К3)	зростання	336,64	293,66	0,8	0,6
Фондовіддача (К4)	зростання	2,86	4,66	0,8	0,7
Рентабельність основних засобів, % (К5)	більше 0 зростання	50,35	51,13	0,7	0,8
Фондовіддача нематеріальних активів (К6)	зростання	1165,93	1434,11	0,8	1
Рентабельність нематеріальних активів, % (К7)	більше 0 зростання	20524,77	15741,94	1	0,8
Показник оборотності активів (К8)	зростання	0,61	0,78	0,6	0,6

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
Матеріаловіддача (K9)	зростання	1,74	1,83	1	0,7
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (K10)	зниження витрат 0,4–0,5	0,71	0,69	0,8	0,9
Темп зростання продуктивності праці працівників операційної діяльності (K11)	більше 1 зростання	1,58	1,42	1	0,6
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати (K12)	Більше 1 зростання	1,54	1,33	1	0,3
Інтегрований показник ефективності виробничої діяльності				0,81	0,68

Джерело: розраховано автором

Інтегрований показник ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» розрахований як середнє геометричне системи оцінювальних показників (K₁-K₁₂).

Як показують проведені розрахунки, ефективність виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є високою, навіть не дивлячись на незначне зниження показника ефективності за результатами 2023 р. (на 15,5 %).

Як показує проведений аналіз зниження показника ефективності відбулось насамперед через зниження темпів продуктивності праці працівників основної діяльності в 2023 році порівняно з 2022 роком.

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

Основними напрямками, які мають значний потенціал для подальшого розвитку:

- Модернізація основних засобів для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат.
- Оптимізація управління запасами з метою зменшення витрат на зберігання та забезпечення своєчасних поставок.
- Інвестиції в технології та інновації для покращення якості продукції та

розвитку нових виробничих ліній.

Як висновок зазначимо, що виробнича стратегія ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є орієнтованою на зростання ефективності, модернізацію виробничих потужностей, оптимізацію витрат і підвищення рентабельності. Однак для збереження позитивної динаміки необхідно зосередити увагу на оновленні основних засобів, покращенні управління запасами та продовженні інвестицій в нові технології. Успішна реалізація цих стратегічних напрямків сприятиме забезпеченню стабільного розвитку та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки формування виробничої стратегії ПрАТ «Вінницький дослідний завод» можна зробити наступні висновки.

Базою дослідження є ПрАТ «Вінницький дослідний завод», основними видами діяльності якого є: виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у.; виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (устаткування загального призначення); виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну (устаткування спеціального призначення).

Більшість існуючих спиртозаводів України експлуатує спиртове обладнання, брагоректифікаційне обладнання, яке частково або повністю виготовлене ПрАТ «Вінницький дослідний завод». Комплексні рішення та спиртове обладнання поставляються на спиртові заводи Латвії, Киргизстану, Чехії, Молдови, Азербайджану, Грузії, Таджикистану, Узбекистану.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства показав, що протягом 2021-2023 рр. підприємство нарощувало обсяги реалізації своєї продукції. Внаслідок цього відбулось зростання чистого доходу від реалізації продукції, зростання собівартості реалізованої продукції. Аналіз основних показників діяльності ПрАТ

«Вінницький дослідний завод» за 2021–2023 роки свідчить про позитивну динаміку фінансового стану та ефективності роботи підприємства. Чистий дохід зріс на 102.08%, що вказує на розширення обсягів реалізації продукції. Підприємство змогло перейти від збитковості у 2021 році до стабільного чистого прибутку у 2022–2023 роках (+9.76 млн грн у 2023 році). Рентабельність продукції та господарської діяльності суттєво зросли, що підтверджує ефективне управління витратами та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Аналіз засвідчив, що ПрАТ «Вінницький дослідний завод» у період з 2021 р. по 2023 р. знаходився у консервативному стратегічному стані.

Виробнича стратегія ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є орієнтованою на зростання ефективності, модернізацію виробничих потужностей, оптимізацію витрат і підвищення рентабельності. Однак для збереження позитивної динаміки необхідно зосередити увагу на оновленні основних засобів, покращенні управління запасами та продовженні інвестицій в нові технології. Успішна реалізація цих стратегічних напрямків сприятиме забезпеченню стабільного розвитку та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

3.1. Розробка виробничої стратегії ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

В умовах ринкової економіки основним орієнтиром розвитку підприємства стає його базова стратегія, яка визначає напрями подальшої діяльності. Формування цілей та завдань відіграє ключову роль, адже вони слугують початковою точкою будь-яких процесів і є напрямком для управлінських, технічних і оперативних рішень, спрямованих на досягнення запланованих результатів.

Цілі стратегічного управління повинні ґрунтуватися на місії підприємства, яка визначає його роль і основне призначення. У сучасних умовах конкуренції підприємствам неможливо забезпечити переваги за всіма аспектами діяльності одночасно. Тому важливо зосередитися на визначенні пріоритетних напрямів розвитку та формуванні конкурентної стратегії, яка відповідає вимогам ринку, враховує можливості середовища та посилює сильні сторони підприємства.

Місія ПрАТ «Вінницький дослідний завод» сформульована таким чином: «Виробництво якісних технологічних агрегатів для різних галузей промисловості, які мають високу конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках». Це визначення чітко відображає основну мету діяльності підприємства. Однак, для глибшого розуміння його ролі на ринку, запропоновано розширене формулювання місії: «Підприємство прагне зайняти провідне місце на ринку, завоювати довіру споживачів, стати надійним партнером і виробником високоякісної продукції. Основна мета — ефективне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій, задоволення потреб клієнтів якісними товарами та послугами, створення комфортних умов для працівників, підтримка інноваційної діяльності, залучення інвестицій та

забезпечення високих фінансових результатів».

Розширене формулювання місії враховує інтереси різних стейкхолдерів: інвесторів, працівників, клієнтів і партнерів. Воно підкреслює важливість задоволення споживацьких потреб, розширення асортименту продукції та посилення конкурентоспроможності. Для визначення найбільш ефективних цілей і завдань для підприємства доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати SWOT-аналізу для ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

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

Джерело:

У ході дослідження встановлено, що однією з ключових загроз для ПрАТ

«Вінницький дослідний завод» є зростання частки клієнтів із низькою платоспроможністю. Складна економічна ситуація в Україні створює реальні ризики виникнення цієї проблеми, що може призвести до збільшення дебіторської заборгованості та скорочення оборотного капіталу підприємства. У зв'язку з цим для керівництва важливо посилити контроль за розрахунками з дебіторами.

Ще одним вагомим викликом є високий рівень інфляції, що негативно впливає на економіку країни та діяльність підприємств. Особливу увагу слід звернути на постійне зростання цін на метал – ключову сировину для виробництва. Це спричиняє підвищення собівартості продукції, зниження рівня прибутковості та втрату конкурентоспроможності, зокрема на міжнародних ринках.

Також негативний вплив мають недосконалості податкової системи, включно з високим податковим навантаженням на виробників, що ускладнює господарську діяльність і розвиток.

Попри ці виклики, підприємство має низку перспектив, зокрема можливість збільшення експорту обладнання для спиртової промисловості, у якій ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є лідером серед вітчизняних постачальників. Ще однією потенційною можливістю є розширення виробничих потужностей, хоча реалізація такого проєкту потребує значних інвестицій.

Для досягнення стратегічних цілей підприємство визначило пріоритети за термінами їх реалізації.

- Короткострокові цілі: підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація використання ресурсів, своєчасне виконання замовлень.
- Середньострокові цілі: розвиток інноваційної діяльності, забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, зростання обсягів продажу та прибутку.
- Довгострокові цілі: закріплення позицій на ринку, залучення інвестицій для науково-технічного розвитку.

Цілі підприємства також поділяються за напрямками:

- Організаційні: забезпечення стабільної ринкової позиції, розширення збутових ринків.
- Економічні: максимізація прибутку та продажів.
- Наукові: активізація інноваційних процесів, модернізація виробництва.
- Соціальні: створення сприятливих умов праці та задоволення потреб персоналу.
- Технічні: підвищення продуктивності праці та якості продукції.

Як основну стратегію підприємство наразі обрало стратегію стабілізації, орієнтовану на збереження поточних обсягів виробництва з обмеженим їх зростанням. Цей підхід є ефективним у короткостроковій перспективі, але для досягнення довгострокових цілей ПрАТ «Вінницький дослідний завод» доцільно обрати стратегію зростання.

На нашу думку, стратегія зростання дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати господарські процеси та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

У сучасних умовах господарювання ключовим фактором успішного функціонування підприємства є наявність чіткої виробничої стратегії, яка визначає основні напрями розвитку та забезпечує адаптацію до змін у ринковому середовищі. Виробнича стратегія є основою для досягнення конкурентних переваг і реалізації довгострокових цілей підприємства.

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» спеціалізується на виробництві технологічних агрегатів для різних галузей промисловості. Для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку необхідно врахувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на господарську діяльність. На основі проведеного SWOT-аналізу можна визначити сильні сторони, що створюють основу для розвитку, слабкі сторони, які потребують усунення, а також можливості та загрози, що формуються у зовнішньому середовищі.

Розробка виробничої стратегії передбачає:

1. Формулювання стратегічних цілей:

- Збільшення обсягів виробництва з урахуванням попиту на продукцію.
 - Підвищення якості та конкурентоспроможності виробів для зміцнення позицій на ринку.
 - Скорочення витрат завдяки впровадженню інноваційних технологій.
2. Визначення ключових напрямків розвитку:
- Модернізація виробничого обладнання для підвищення продуктивності.
 - Розширення асортименту продукції відповідно до потреб споживачів.
 - Запровадження енергоефективних технологій для оптимізації витрат.
3. Адаптація до ринкових умов:
- Участь у нових сегментах ринку, які характеризуються високим потенціалом зростання.
 - Побудова партнерських відносин із постачальниками та клієнтами.
 - Використання сучасних маркетингових інструментів для просування продукції.
4. Врахування людського фактору:
- Підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми та тренінги.
 - Формування мотиваційних механізмів для залучення працівників до процесу покращення якості виробництва.

Результатом впровадження обґрунтованої виробничої стратегії стане підвищення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод», зростання його конкурентоспроможності на ринку, оптимізація витрат та забезпечення сталого розвитку. Це дозволить підприємству зберегти свої позиції на внутрішньому ринку та розширити свою присутність на зовнішніх ринках.

3.2. Обґрунтування доцільності застосування нової виробничої стратегії для ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

На сьогодні в існуючий кризовий період впровадження нових технологій управління на основі ощадного виробництва набуває великої популярності в практиці діяльності закордонних і вітчизняних підприємств. Це обумовлено зокрема тим, що методи ощадного виробництва, як правило, не потребують великих капіталовкладень з боку підприємства, але, при цьому, його застосування дає значні позитивні результати, зокрема підвищення ефективності діяльності промислових підприємств, продуктивності праці, поліпшення якості продукції та зростання конкурентоспроможності. Разом з тим, варто зазначити, що впровадження таких технологій на підприємствах є достатньо трудомістким та відповідальним процесом, оскільки ощадне виробництво передбачає залучення всього персоналу підприємства до прийняття рішень пов'язаних з керуванням виробництвом, що в певній мірі видозмінює класичне уявлення управління підприємством, систему взаємодії між підрозділами, ціннісні орієнтації працівників підприємства.

Для ПрАТ «Вінницький дослідний завод» доцільно розробити виробничу стратегію, враховуючи специфіку його діяльності, наявні ресурси, рівень технологічного розвитку, конкурентне середовище, а також стратегічні цілі. Рекомендації, які можуть бути корисними для ПрАТ «Вінницький дослідний завод» наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо вдосконалення виробничої стратегії для ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Рекомендація	Обґрунтування
1	2
1. Орієнтація на інновації	- Розробка нових продуктів: інвестувати в дослідження та розробки, спрямовані на створення інноваційної продукції, яка відповідатиме сучасним потребам ринку. - Впровадження нових технологій: модернізувати виробничі лінії для підвищення ефективності та зниження витрат. - Співпраця з науковими установами: залучення університетів та наукових центрів для спільної роботи над інноваційними проектами.

1	2
2. Оптимізація виробничих процесів	- Впровадження системи «Lean Production»: скорочення втрат у виробництві (часу, матеріалів, енергії), підвищення продуктивності. - Автоматизація виробництва: впровадження робототехніки та цифрових технологій для зменшення витрат і підвищення точності. - Система контролю якості: створення ефективної системи моніторингу якості продукції на всіх етапах виробничого процесу.
3. Екологічна стратегія	- Енергоефективність: перехід на енергозберігаючі технології та джерела відновлюваної енергії. - Управління відходами: оптимізація процесів утилізації та переробки виробничих відходів. - Сертифікація продукції: отримання екологічних сертифікатів для підвищення привабливості продукції на міжнародному ринку.
4. Розвиток людського капіталу	- Підвищення кваліфікації працівників: організація тренінгів та навчальних програм для персоналу. - Мотивація співробітників: впровадження системи преміювання за інноваційні пропозиції та підвищення продуктивності. - Формування кадрового резерву: залучення молодих спеціалістів і створення умов для їх професійного розвитку.
5. Розширення ринків збуту	- Диверсифікація ринків: вихід на нові регіональні та міжнародні ринки. - Розробка унікальних пропозицій: створення продукції, яка має конкурентні переваги завдяки високій якості, функціональності чи екологічності. Участь у виставках та ярмарках: демонстрація продукції потенційним партнерам і замовникам.
6. Інтеграція цифрових технологій	- Цифровізація управління: впровадження ERP-систем для автоматизації управлінських і виробничих процесів. - ІоТ та Big Data: використання Інтернету речей і аналізу великих даних для підвищення ефективності виробництва. - Онлайн-продажі та маркетинг: розвиток електронної комерції та цифрових каналів для залучення клієнтів.
7. Стратегічні партнерства	- Кооперація з іншими підприємствами: об'єднання зусиль для спільної розробки продукції або вдосконалення технологій. - Інвестиційні програми: залучення інвесторів для реалізації довгострокових проектів. - Державні програми: участь у державних ініціативах, спрямованих на розвиток машинобудування.
8. Гнучкість і адаптація	- Розробка сценарних планів дій для швидкої адаптації до змін ринкового середовища. - Постійний моніторинг конкурентів і трендів галузі для оперативного реагування.

Реалізація цих заходів дозволить ПрАТ «Вінницький дослідний завод» підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнити позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ощадне виробництво – це концепція менеджменту, сфокусована на оптимізації процесів, з максимальною орієнтацією на ринок з врахуванням

кожного робітника.

Ціль такого виробництва полягає в досягненні мінімальних затрат праці, мінімальних термінів створення продукції високої якості, гарантовані поставки, а відповідно концепція – тільки процеси, що створюють цінність.

Lean – проривний підхід до менеджменту і керування якістю, який забезпечує довготривалу конкурентоздатність без істотних капіталовкладень [4]. Lean – систематичний підхід до виявлення та усунення втрат за рахунок безперервного вдосконалення. Досягнення від впровадження Lean можемо представити на рис.3.1.

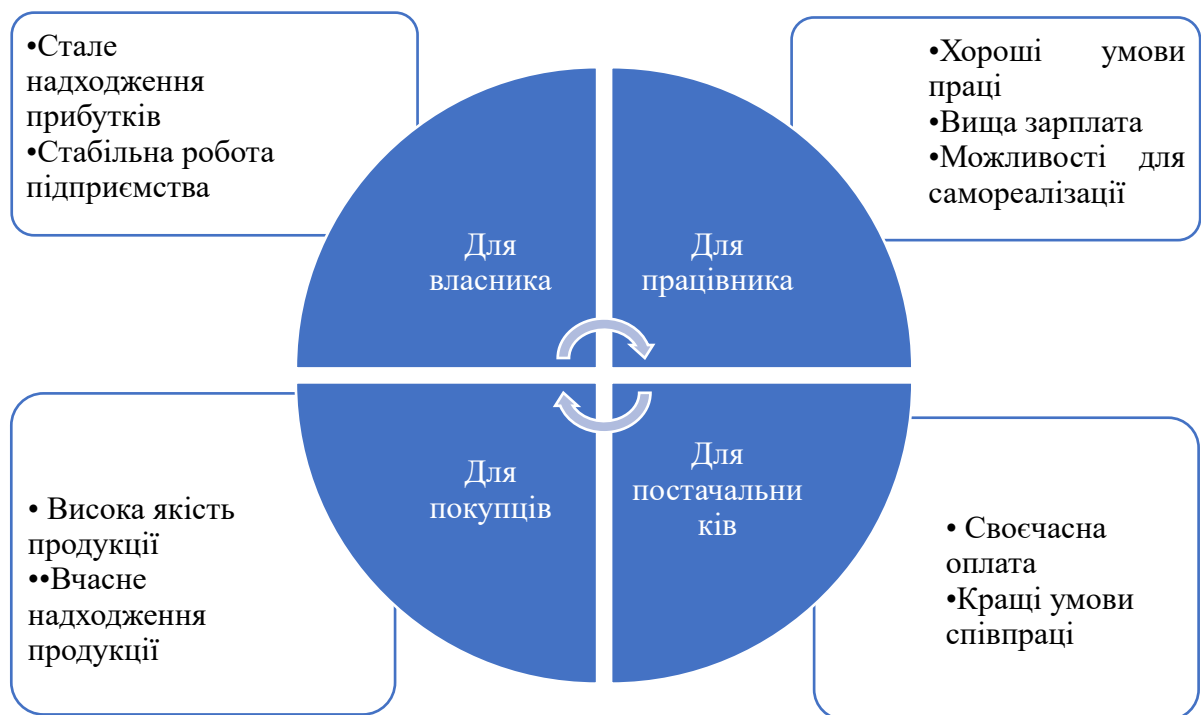


Рис. 3.1. Можливі досягнення від впровадження Lean виробництва

Джерело: [85]

На рисунку 3.1 представлено основні вигоди, які можна отримати від впровадження ощадного виробництва. Ці вигоди охоплюють не лише інтереси власників підприємства, але й позитивно впливають на працівників, постачальників і споживачів продукції. Важливим аспектом є синергійний ефект, що виникає завдяки тісній взаємодії всіх учасників виробничого процесу. Популяризація підходу Lean Production на українських підприємствах буде набирати обертів, якщо його результати задовольнятимуть інтереси всіх задіяних

сторін.

Методологія Lean робить акцент на тому, що ресурси слід спрямовувати виключно на ті процеси, які створюють цінність для кінцевого споживача. Усі інші дії, які не несуть корисності, розглядаються як втрати (муда). Завдання Lean полягає в тому, щоб максимально зменшити або повністю усунути такі непродуктивні елементи. Рисунок 3.2 наочно демонструє основні компоненти системи Lean, які дозволяють ефективно оптимізувати діяльність підприємства.

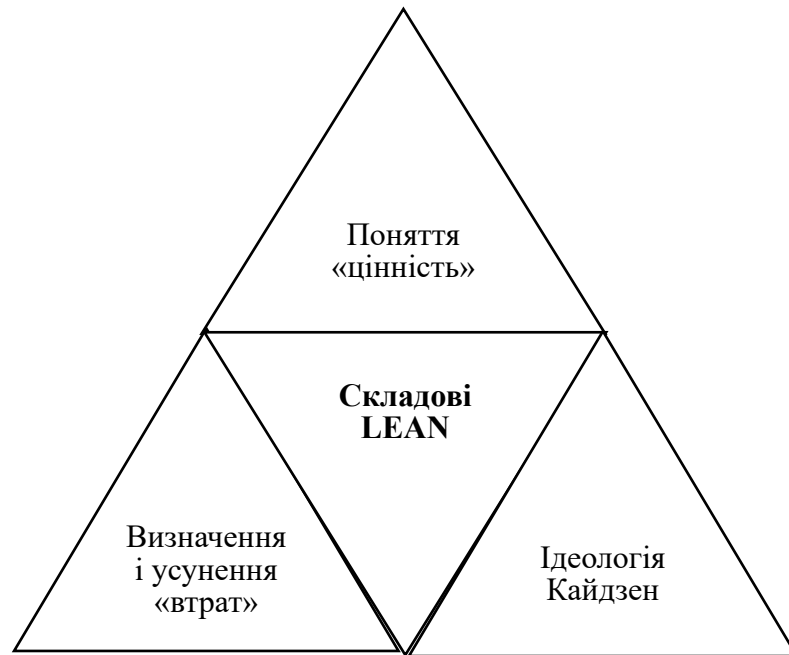


Рис. 3.2. Основні складові Lean

Джерело: [85]

Як видно з рисунку 3.2, поняття «цінність» є ключовим для концепції ощадного виробництва. Виробник створює цінність, однак її визначення залишається за споживачем. Цінність є суб'єктивною категорією, адже лише те, що покупець вважає важливим і корисним, стає цінним. Ця суб'єктивна оцінка визначає вироблене благо як таке, що має вартість. Поєднання цінності та вартості, визнане на ринку, виражається у формі ціни. Таким чином, ціна виступає як грошовий показник вартості й цінності товару.

Розглядаючи поняття «втрати» в контексті ощадного виробництва, слід звернути увагу на класифікацію, запропоновану засновником виробничої системи Toyota, Таїті Оно. Він виділив сім основних видів втрат:

1. Перевиробництво.
2. Очікування, яке викликає втрати часу.
3. Непотрібне транспортування.
4. Зайві етапи обробки.
5. Надлишкові запаси.
6. Зайві переміщення працівників.
7. Дефекти продукції та пов'язана з ними переробка.

Окрім цих видів, у науковій літературі також виділяють інші втрати, такі як невідповідність продукції потребам клієнтів, невикористання творчого потенціалу працівників, а також перевантаження й нерівномірність у роботі.

Класична виробнича модель передбачає, що ціна продажу складається із затрат і прибутку підприємства. Натомість підхід ощадного виробництва орієнтований на створення продукції, яка має попит і цінність для споживача. У такій моделі прибуток формується як різниця між ціною продажу й затратами, а скорочення останніх забезпечує зростання прибутковості та сприяє успіху бізнесу.

Аналізуючи різні підходи до визначення втрат, можна систематизувати їх у такі категорії:

1. Перевиробництво.
2. Брак продукції та її переробка.
3. Зайві рухи працівників.
4. Непотрібні транспортування матеріалів і сировини.
5. Надлишкові запаси.
6. Надмірна обробка продукції.
7. Очікування через простої.
8. Невикористання потенціалу працівників.

Суть ощадного виробництва полягає в усуненні втрат (або «муда»). Ідентифікація джерел втрат, аналіз їх причин і пошук шляхів мінімізації є важливою основою для впровадження концепції Lean на будь-якому промисловому підприємстві. Таблиця 3.3 демонструє можливі джерела втрат і

пропонує методи їх усунення.

Таблиця 3.3

Характеристика потенційних видів «втрат» на підприємстві та шляхів їх усунення

«Втрати»	Сутність	Джерела виникнення	Шляхи усунення
1	2	3	4
Перевиробництво	Виготовлення більшої кількості товару, ніж потрібно клієнту	1.Додаткові видатки на зберігання 2. Надлишкове використання матеріалів та ресурсів 3. Порухення графіків поставок 4. Вимушені скидки під час розпродажу	1.Виготовляти тільки вчасно та тільки те, що потрібно клієнту 2.Виробництво дрібнішими партіями 3.Швидке переналаштування
Дефекти та переробка браку	Виготовлення продукції, що не відповідає вимогам (дефектну)	1. Затрати на додаткову перевірку та операції контролю 2. Переробка дефектної продукції 3. Утилізація браку, коли його не можливо виправити	1. Встановлення зв'язку між параметрами процесу та якістю 2. Заохочення до якісної роботи та покарання за неякісну 3. Вбудовування контролю якості у процес виробництва 4.Вбудовування систем запобіганням дефектів («Рока- Yoke»)
Лишні рухи людей	Неоптимальне розміщення інструменту, відділів тощо, що потребує зайвих переміщень	1.Зайві переходи, рухи, налаштування при виконанні роботи 2.Відсутність або некоректність стандартів виконання роботи 3.Відсутність трудової дисципліни	1.Розробка та дотримання стандартів роботи 2.Виявлення та усунення дій, які не створюють цінності 3.Навчання методики 5S
Переміщення сировини та матеріалів	Неоптимальне розміщення складів, заготовок тощо, що потребує їх переміщень	1.Втрати часу на переміщення матеріалів та продукції до моменту їх поставки клієнту 2.Перевиробництво продукції та її втрати при зберіганні	1. Контроль шляхів переміщення цінностей, перепланування та перерозподіл 2. Зменшення відстаней фізичного переміщення 3. Зменшення відстані між оператором та обладнанням
Надмірні запаси	Надлишкові запаси матеріалів та півфабрикатів так і запчастин	1.Спеціальні склади матеріалів та продукції для забезпечення своєчасності виробництва 2.Міжопераційні запаси	1. Збалансованість виробництва, збуту та постачання 2. Аналіз динаміки запасів та зменшення запасів між операціями

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Надмірна обробка	Виготовлення продукції кращої, ніж потрібно клієнту	1. Додавання непотрібних функцій продукції та етапів виробництва, які можуть маскувати дефекти 2. Автоматичне обладнання, яке вимагає постійної присутності оператора	1. Закупівля сировини, що не потребує додаткової обробки 2. Вивід процесів додаткової обробки за межі підприємства (outsourcing) 3. Дослідження потреби у кращій продукції
Очікування	Невдалий вибір виду руху предметів праці у виробництв	1. Різна пропускна здатність операцій чи обладнання 2. Планування не для потреб споживачів а для завантаженості обладнання 3. Створення запасів для швидкісних операцій чи обладнання	1. Гнучке планування виробництва на основі замовлень 2. Підвищення пропускної здатності найменш продуктивної ділянки 3. Призупинка виробничого процесу при відсутності замовлень
Зневага талантами робітників	Нехтування думкою персоналу підприємства	1. Відношення до робітників як до роботів, здатних лише на виконання механічних операцій 2. Незадоволеність умовами праці, бажання «відпрацювати» та втекти до дому 3. Слабке стимулювання праці (винагорода не залежить від зусиль)	1. Розбудова очевидної системи мотивації та стимулювання 2. Залучення робітників у діяльність з покращення (Кайдзен) 3. Повна «прозорість» діяльності підприємства 4. Покращення умов праці 5. Підвищення соціального захисту 6. Надання можливості висловити свою думку

Джерело: [85]

У представленій таблиці зазначено, що концепція ощадливого виробництва включає безліч методів, таких як система 5S, «Рока-Yoke», канбан, системи витягування, «якраз вчасно» та інші. Деякі з них, наприклад, Кайдзен, можуть розглядатися як окремі концепції, які спрямовані на зменшення втрат на підприємстві. Тому доцільно зосередити увагу на сутності, принципах ідеології Кайдзен.

Термін «Кайдзен» у перекладі означає безперервне вдосконалення. Його основними принципами є орієнтація на клієнта, постійні зміни, відкритість у визнанні проблем, заохочення до співпраці, створення командної роботи, взаємопідтримка, розвиток самодисципліни, інформування працівників, а також делегування повноважень кожному співробітнику.



Рис. 3.3. Етапи системи «Lean Production» на ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Запровадження принципів Кайдзен на підприємстві потребує перегляду традиційних підходів до організації роботи. Ключовою задачею менеджменту стає пошук способів досягнення результатів замість фокусування на причинах, чому ті чи інші дії можуть бути неможливими. Це вимагає змін у звичних управлінських практиках.

Реалізуючи методи Кайдзен, важливо оперативно та ефективно усувати виявлені помилки, залучаючи до цього весь колектив. Участь працівників у прийнятті та реалізації рішень сприяє розвитку підприємства без значних фінансових витрат, адже потенціал цієї методики є практично необмеженим.

Однак впровадження Кайдзен може стикатися з певними труднощами, серед яких: особливості менталітету, опір змінам (явний або прихований), небажання чи пасивність середньої ланки персоналу, недостатня мотивація, слабе залучення працівників, труднощі у стабілізації змін та збереженні досягнутих результатів, недосконалість системи оплати праці, відсутність системного підходу до впровадження змін, а також складнощі на етапі виконання нововведень.

Таким чином, ключовим завданням при впровадженні ощадного виробництва на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є виявлення втрат і розробка заходів, спрямованих на їх максимальне скорочення.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження системи «Lean Production» (бережливе виробництво) передбачає створення системи організації виробництва, спрямованої на максимальне використання ресурсів з одночасним зменшенням втрат та підвищенням якості продукції.

Очікувані результати впровадження «Lean Production» наведені на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Очікувані результати впровадження «Lean Production» на ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Джерело: сформовано автором

Впровадження цієї системи потребує системного підходу, починаючи з навчання персоналу і завершуючи впровадженням сучасних інструментів автоматизації.

Статистика свідчить, що середня результативність від впровадження концепції ЛПН в промисловості наступна: зниження виробничого циклу з 12% до 25%; звільнення виробничих площ до 25%; збільшення якості на 40%; підвищення продуктивності з 35% аж до 55%; зниження відходів з 6% до 1,2%; зменшення витрат електроенергії на 56%; зниження запасів на 35%.

Для системного аналізу різноманітних відхилень на підприємстві використовуються методи такі як діаграма Ішікави, Контрольні карти (КК), «риб'ячий скелет» тощо. Досліджувана проблема - це «голова риби» скелета. «Хребет» умовно зображується у вигляді прямої горизонтальної стрілки, "кістки" - причини - зображуються похилими стрілками (рис 3.5).

На виробництві всі можливі причини розподіляють по групах (категоріям) за принципом «5М»:

- man (людина) - причини, пов'язані з людським фактором;
- machines (машини, обладнання) - причини, пов'язані з обладнанням;
- materials (матеріали) - причини, пов'язані з матеріалами;
- methods (методи, технологія) - причини, пов'язані з технологією роботи, організацією процесів;
- measurements (вимірювання) - причини, пов'язані з методами вимірювання, контролю якості.

Для кожної групи будуються додаткові «кістки», які представляють окремі причини, а до тих, у свою чергу, підлаштовуються свої підпричини. У результаті виходить розгалужене дерево, що зв'язує причини виникнення невідповідності, що знаходяться на різному рівні деталізації. На рис. 3.5 зображена реальна ситуація, що сталася під час роботи та вірогідні причини несправності обладнання.

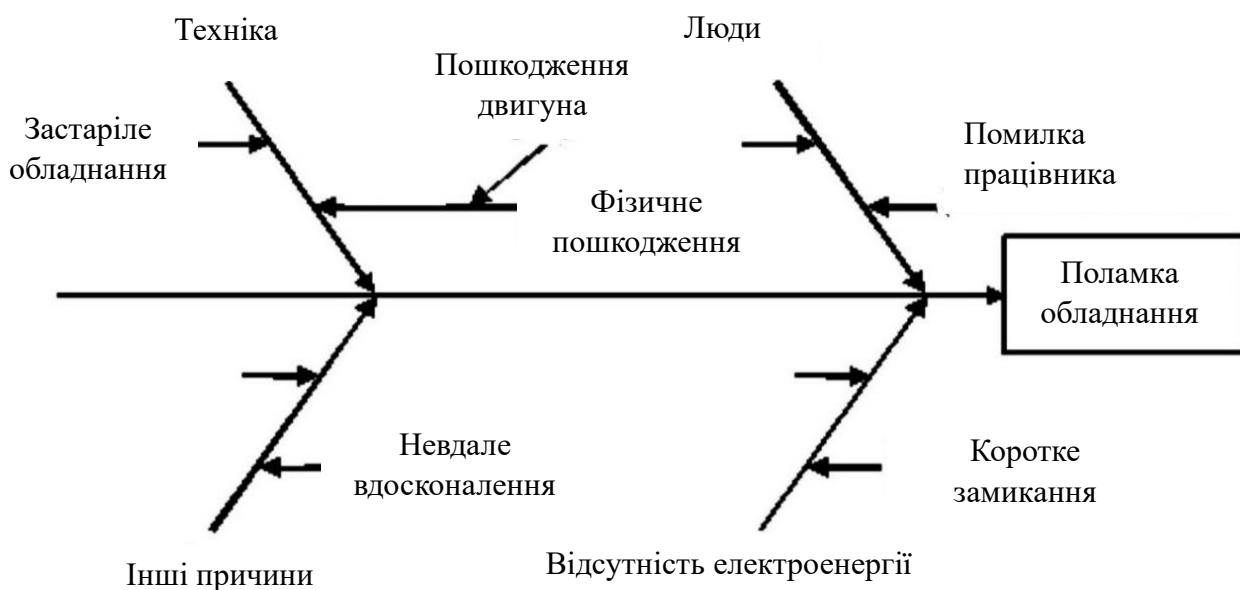


Рис 3.5. Розбір причини несправності обладнання на окремій ділянці
ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Джерело: сформовано автором

На ПрАТ «Вінницький дослідний завод» діаграмою Ішікави слід користуватися майже постійно. Роботі з цією діаграмою обов'язково вчить виробнича команда Progress-service на LEAN тренінг-турах.

Завдяки різноманітним методам аналізу підприємство має змогу швидко

виявляти причини відхилень та швидко на них реагувати. Існують багато систем, що також використовують на підприємстві, але вище були приведені загальні методи якими у першу чергу вчать користуватися. Підприємство намагається зробити так, щоб кожен працівник міг використовувати методи аналізу для швидкого виявлення проблеми та методів їх рішення.

Система подачі пропозицій (СПП) та команда безперервного вдосконалення (КБВ):

– системи створені з ціллю дати можливість будь-якому працівнику подавати та втілювати ідеї для покращення роботи підприємства.

СПП є індивідуальною ідеєю а КБВ ідеєю групи робітників.

Існують декілька видів пропозицій:

- за економічним ефектом (чи приносить ідея гроші підприємству);
- за направленістю дії пропозиції (покращення роботи обладнання, покращення техніки безпеки, покращення побуту).

Робітник або декілька робітників побачивши проблему, шлях покращення робочого оточування, техніки безпеки, або спосіб заощадити для компанії гроші шляхом змінення технології або робочого процесу, може втілити свою ідею у життя. Взявши спеціальний бланк робітник заповнює його, розписує проблему її рішення і розрахунки економічного ефекту якщо він є. Потім бланк віддається відповідальній за СПП по цеху людині. Кожне СПП реєструється, неважливо що у ньому написав робітник, після реєстрації СПП відправляється до спеціальної комісії, яка вираховує економічний ефект та доцільність пропозицій. Після цього пропозицію ухвалюють або бракують та відправляють відповідь працівнику з поясненням рішення. Втілити у життя СПП може як сам робітник, так і інші люди, Якщо працюючий впроваджує СПП сам він сам отримує усю фінансову винагороду якщо вона є. В іншому випадку грошове винагородження ділиться між ініціатором та виконувачами.

З системою КБВ так само, окрім того, що проблему вирішують декілька людей у неробочі години. Також робітники можуть обрати існуючу проблему із списку, у такому випадку на її усунення виділяють фіксований час Економічний

ефект деяких СПП та КВБ наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічний ефект деяких СПП та КВБ ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Пропозиції	Економічний ефект, грн. за рік
Зниження затрат на дозвільну документацію	48000
Ремонт у транспортному цеху	23000
Зменшення втрат тепла при транспортуванні пари	57000
Повторне використання відходів дерев'яної упаковки	119000
Збільшення надійності роботи колекторів охолодження	178000
Оптимізація логістичного ланцюга транспортування	2439000
Оптимізація витрат природного газу	6987000
Оптимізація довжини головних заготівок	38000
Покращення якості у системі підготовки	90000
Разом	9979000

Джерело: розраховано автором

Згідно з аналізом економічного ефекту від запропонованих заходів у ПрАТ «Вінницький дослідний завод», загальний фінансовий результат становить 9 979 000 грн на рік.

Найбільший внесок у досягнення цього показника забезпечили такі ініціативи, як:

- оптимізація витрат природного газу (6 987 000 грн),
- оптимізація логістичного ланцюга транспортування (2 439 000 грн),

що свідчить про доцільність зосередження на заходах, спрямованих на зменшення енергетичних витрат та підвищення ефективності транспортування.

Інші заходи, такі як повторне використання відходів дерев'яної упаковки (119 000 грн) та зменшення втрат тепла при транспортуванні пари (57 000 грн), також зробили значний внесок у скорочення витрат підприємства. Це підкреслює важливість підходу до раціонального використання ресурсів і зменшення втрат.

Загалом, впровадження запропонованих заходів не лише дозволяє значно скоротити витрати, але й підвищує екологічну та операційну ефективність

підприємства. Ці результати створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності заводу на ринку та його довгострокового розвитку.

Ощадливе виробництво дуже залежить від вчасного реагування на найменші зміни робочого процесу підприємства, злагодженої логістики та корпоративної культури. Технологічні методи ощадливого виробництва - це ряд технологій, що дозволяють випускати продукцію поштучно з певною швидкістю, одночасно усунивши час очікування, час простою в черги та інші затримки.

Система менеджменту та управління має змінитися. Слід ввести інструменти “leanmanagment”, система 5с, СПП, навчання персоналу тощо. Поступово слід формувати корпоративну культуру, як приклад можна вказати стандартизовану форму, слоган компанії (територія успіху), соціальні програми та інше.

Незважаючи на зростання економічних показників на підприємстві та вдалим спробами впровадження сучасних концепцій на підприємстві існують труднощі із імплементацією ощадливого виробництва та незадоволенні працівників їх роботою. Проблеми полягають, перш за все, у перешкодах у свідомості працівників, у недосконалих принципах керівництва та невиконанні загальних положень концепції «leanmanagement».

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження обґрунтування виробничої стратегії діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» можна зробити наступні висновки.

Однією з відомих та дієвих технологій є LEAN-менеджмент – концепція управління виробничим підприємством, яка заснована на постійному прагненні усунення всіх видів втрат. Ощадливе виробництво передбачає залучення до процесу оптимізації бізнесу кожного співробітника та максимальну орієнтацію на споживача.

Ціль ощадливого виробництва – ліквідувати дії, які віднімають час,

поглинають ресурси, але не створюють цінність, а також формування умов, при яких дії, які залишились, які створюють цінність, вистроюються в безперервний потік, який витягує споживач.

Мета концепції ощадливого виробництва – позбутися всіх видів втрат і домогтися максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступального й безперервного вдосконалення всіх бізнес- процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів.

У примітивному трактуванні Lean або бережливе виробництво - методологія управління проектами в компанії, яка усуває усі перешкоди виробництву: «розтрата часу і ресурсів псує результат; якщо процес можна зробити швидше, якісніше і дешевше - це варто зробити прямо зараз».

Впровадження ощадливого виробництва забезпечить зменшення часу на виконання виробничих процесів та, відповідно, їх стандартизацію, що, в кінцевому результаті, зумовлює випуск продукції однієї якості. Впровадження цієї системи зменшить зайві втрати підприємства на додатковій обробці готового продукту, збільшить час ефективної роботи працівників на робочому місці та сформує потік цінності, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей обґрунтування виробничої стратегії діяльності підприємства дає можливість зробити наступні висновки.

1. Виробнича стратегія – це довгостроковий план розвитку виробничої діяльності підприємства, який включає програму дій, спрямовану на створення та реалізацію продукції, орієнтуючись на стратегічні пріоритети загальної ділової стратегії. Вона охоплює аспекти, пов'язані з виробами, процесами, методами, ресурсами, якістю, ціноутворенням, термінами виконання та робочими графіками.

2. Як невід'ємна частина загальної стратегії підприємства, виробнича стратегія відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Вона визначає оптимальні шляхи використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії з урахуванням потреб ринку. Основна мета цієї стратегії – гармонійно узгодити виробничий потенціал із ринковими вимогами та стратегічними завданнями підприємства. Правильний вибір і впровадження виробничої стратегії дає можливість підприємству: раціоналізувати виробничі процеси; забезпечити високий рівень якості продукції чи послуг; оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; мінімізувати витрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

3. Методологічні основи оцінки ефективності виробничої стратегії підприємства включають комплекс підходів, методів та показників, які дозволяють оцінити ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Ця оцінка допомагає виявити сильні й слабкі сторони виробничих процесів, визначити можливості для поліпшення та прийняти відповідні рішення щодо коригування стратегії.

4. Формування виробничої стратегії має базуватися на системному підході, який передбачає інтеграцію виробничих, фінансових, маркетингових і кадрових рішень, що забезпечує синергію між усіма функціональними напрямками

діяльності підприємства. Для ефективного управління реалізацією виробничої стратегії необхідно забезпечити постійний моніторинг ключових показників і здійснювати оперативне коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов підприємства.

5. ПрАТ «Вінницький дослідний завод» – багатoproфільне підприємство, яке понад 50 років випускає обладнання для багатьох галузей промисловості. Діяльність підприємства залежить від стабільного розвитку галузі виробництва. В той же час діяльність основних замовників залежить від якості роботи та зібраного врожаю с/г підприємствами, який в свою чергу залежить від екологічних проблем. Успішна робота с/г виробників залежна від кліматичних умов та фінансово-економічних факторів країни. Відповідно діяльність підприємства опосередковано залежить від сезонних змін.

6. Фінансовий стан ПрАТ «Вінницький дослідний завод» свідчить про позитивну динаміку ключових показників за аналізований період. Підприємство демонструє стабільне зростання коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності та рентабельності, що вказує на підвищення фінансової незалежності та ефективності використання ресурсів. Водночас залишаються виклики, пов'язані зі збільшенням собівартості продукції через зростання цін на основні ресурси та ризиком збільшення дебіторської заборгованості. Це може вплинути на оборотні кошти підприємства. Однак активна реалізація стратегій підвищення продуктивності, оптимізації витрат та розширення ринків збуту створює основу для подальшого фінансового зміцнення підприємства.

7. Виробнича стратегія ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є орієнтованою на зростання ефективності, модернізацію виробничих потужностей, оптимізацію витрат і підвищення рентабельності. Однак для збереження позитивної динаміки необхідно зосередити увагу на оновленні основних засобів, покращенні управління запасами та продовженні інвестицій в нові технології. Успішна реалізація цих стратегічних напрямків сприятиме забезпеченню стабільного розвитку та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

8. В ході дослідження та обґрунтування виробничої стратегії для ПрАТ «Вінницький дослідний завод» встановлено необхідність впровадження комплексного підходу до оптимізації виробничих процесів. Основна увага зосереджена на ефективному використанні ресурсів, підвищенні якості продукції та задоволенні потреб споживачів. Це забезпечить підприємству конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Виробнича стратегія, заснована на принципах ощадливого виробництва, допоможе мінімізувати втрати, покращити організацію праці та знизити витрати.

9. Запропоновані заходи включають впровадження Lean Production, яке орієнтоване на усунення надлишкових операцій, покращення логістики та оптимізацію виробничих процесів. Особливу увагу приділено зменшенню втрат енергії під час транспортування пари, оптимізації використання природного газу та повторному використанню матеріалів, таких як відходи дерев'яної упаковки. Ремонтні роботи та підвищення надійності обладнання сприятимуть стабільності виробництва, тоді як вдосконалення системи підготовки забезпечить високу якість кінцевої продукції.

10. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів оцінюється у 9 979 000 грн на рік. Найбільші результати очікуються від оптимізації логістичних ланцюгів і скорочення витрат природного газу, що дозволить значно знизити собівартість продукції. Одночасно використання Lean Production створить умови для підвищення продуктивності праці та більш ефективного використання ресурсів, що сприятиме покращенню загальної фінансової стійкості підприємства.

11. Реалізація розробленої стратегії дозволить підприємству не тільки знизити витрати, але й створити додаткову вартість для споживачів, забезпечивши їх якісною та конкурентною продукцією. Комплексний підхід, заснований на врахуванні внутрішніх та зовнішніх чинників, сприятиме довгостроковому розвитку підприємства. Запропоновані заходи забезпечать підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницький дослідний завод», зміцнення його позицій на ринку та стійкість у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук І.В., Писків М.П. Оцінювання функціональних стратегій газотранспортних підприємств. Науковий журнал «Науковий погляд: економіка та управління», 2020. № 2 (68). С. 79-85.
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Арзуманова К. Е. Фактори формування виробничої стратегії підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. 28 квітня 2017. С. 414-417. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16269/1/%D0%90%D1%80%D0%B7%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9A.%20%D0%95._%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf
4. Артеменко Л.П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. № 2(2). С. 115–119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2014_2\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2014_2(2)_25).
5. Бараник З. П., Т Беридзе. М. Синтез механізму інформаційного забезпечення стратегічного управління виробничою системою. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2017. № 94. С. 86-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2017_94_8
6. Бестужева С.В., Ткаленко Н.О. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1 (59). С. 20-27.
7. Богатова Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6624> DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.157
8. Бойчик І., Васильчук В. Виробнича стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. Вип. 3. С. 99–104. URL:

<http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/189/199>

9. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. Вип. 5. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>.

10. Брінь П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. Вісник НТО «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства, 2013. № 69 (1042). С.172–175.

11. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. Вип.21. С.31-34.

12. Бровкова О. Г., Корчинський Ю. А., Старченко М. О. Формування виробничої стратегії українських підприємств у координатах сталого розвитку. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 10(1). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_10\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_10(1)__9)

13. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>

14. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

15. Вараджан П., Романов В. Диверсифікація аграрного комплексу. Сучасний агробізнес: стан та перспективи розвитку: Тези міжнародної заочної науково-практичної конференції (17 вересня 2015 року). С. 129-135.

16. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 532 с.

17. Василюк С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава, 2020. № 1. С. 121-125.

18. Васильченко О. О., Попова Т. В. Методологічні підходи до формування виробничої стратегії підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2017. № 1-2. С. 245-252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2017_1-2_33

19. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.7.92

20. Виханський О.А. Диверсифікація, як стратегія розвитку сільського господарства. Управління сільськогосподарськими підприємствами на основі диверсифікації: монографія. Барнаул: Аз Бука, 2015. 150 с.

21. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. Економічний простір. 2020. № 154. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_18

22. Гаріфуллін А.Р., Макаров А.В. Диверсифікація як інструмент розвитку сільського господарства. Вісник аграрної науки. 2013. С. 49-56.

23. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. Вип. 17.

24. Глівінська Ю. В. Наукові аспекти визначення виробничої стратегії підприємства. Інтелект XXI. 2019. № 6(1). С. 51-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_6\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_6(1)_10)

25. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, 2014. Вип. 8 (1). С. 72-76.

26. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271977>

27. Гончар В. В. Дослідження виробничого потенціалу підприємств чорної металургії в межах проведення стратегічних досліджень. Ефективна економіка. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_30

28. Гончаров Ю. В. Виробничий менеджмент : підручник : у 2-х т. Київ : КНУТД, 2011. Т. 1. 338 с.

29. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та

дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.

30. 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>

31. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики: дис. ... канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. 215 с.

32. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346–352.

33. Доценко Г.О. Диверсифікація як один з основних шляхів підвищення адаптаційних можливостей підприємств (теоретичні аспекти). Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: [монографія]. За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. С. 180-200.

34. Драган О.І., Бергер А.Д. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах глобалізації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (20). 2019. С. 196-201. http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/20_2019/31.pdf

35. Другова О. С., Яковлев В. І. Науково-методичне забезпечення інтегральної оцінки рівня виробничого потенціалу в контексті стратегічного розвитку підприємств. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 3. С. 65-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_12

36. Економіка сільського господарства: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Н.Я. Коваленко, Ю.І. Агірбов, Н.А. Серов та ін. К.: Юркнига, 2018. 384 с.

37. Жигулін О. А., Махмудов І. І., Попа Л. М. Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи: Монографія. Ніжин, 2021. 544 с.

38. Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. Квінтесенція поняття «виробнича

стратегія» в циркулярній економіці. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 6-13.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_10_2

39. 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.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35\(2\)__33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35(2)__33)

40. Їльїн В. Ю. Домінуючі інвестиційні стратегії формування виробничих портфелів аграрних підприємств. Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування. 2019. Вип. 3. С. 59-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2019_3_8

41. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

42. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.

43. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000. 2005. 388 с.

44. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 1. С. 103–107. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/24.pdf>

45. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. URL : <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>.

46. Кононенко Л.В. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства. Modern engineering and innovative technologies. Issue 23. 2023. Частина 2. С. 23-26. URL : <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit23-02-008>

47. Котенко О., Домашенко М., Котенко Ю. Енергоефективні технології та їх місце в національній антикризовій стратегії скорочення виробничих витрат на

підприємстві. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2018. № 6-7. С. 90-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_6-7_8

48. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.

49. Кузьмінська К.І. Конкурентна стратегія підприємства в глобальній економіці. Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1-28 лютого 2020 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С.188-189. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/1-28_.pdf

50. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА». Випуск 1(36), 2024. С. 281-289.

51. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Стратегія підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств на основі впровадження приватної мережі 5G з індустріальним застосуванням. Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_34

52. Кулініч Т. Стратегії розвитку виробничих підприємств України: повоєнна відбудова. Економічний простір. 2023. №185. С. 70-76. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-13>

53. Литвиненко В. Конкурентоспроможність компанії в “новій” економіці. Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць. 2011. №2 (67). С. 86-99. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/25211/07-Litvinenko.pdf?sequence=1>

54. Ляденко Т. В. Чинники впливу на ефективність реалізації концепції стратегічного маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю залізорудних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 8. С. 69-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_8_13

55. Макаров В. А., Макарова Т. В., Мастепан С. М., Мастепан М. А., Кузьмін В. С. Аспекти формування стратегії розвитку виробничої структури

підприємства автомобільного транспорту. Вісник машинобудування та транспорту. 2022. № 2. С. 58-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vmbt_2022_2_10

56. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.

57. Максименко Д.В., Чекан Ю.Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки. 2016. № 21(16). С. 209–215.

58. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 60-64. http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf

59. Матвій С. І. Вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 106-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_22

60. Мельник В. Стратегія диверсифікації сучасного сільського господарства. Формування ринкових відносин в регіональному АПК: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. За заг. ред. М.П. Гриценко. Прогрес, 2019. 736 с.

61. Мехович С. А. Стратегія регіональної кластерної політики та її вплив на розвиток виробничих зв'язків в економічній системі. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2019. № 2. С. 73-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eesee_2019_2_11

62. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. Економічний вісник Донбасу № 3(65). 2021. С. -131-136.

63. Мішеніна Н. В., Туренко Ю. О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 5. С. 89-92.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2015_5_19

64. Міщук Ю., Артеменко Л.П. Збалансована система показників промислового підприємства як інструмент виходу з кризи. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 травня 2016 р.); відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2016. С. 158–159.

65. Мотузка Ю. Кошельник А. Ринок аналогів молочних продуктів рослинного походження: світові тренди. Товари і ринки. 2019. №3. С. 38-49.

66. Некрасова Л. А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації. Економіка харчової промисловості. 2019. Т. 11, Вип. 2. С. 38-46.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_2_6

67. Новаківський І. І., Козик В. В., Мрихіна О. Б., Колешук О. Я. Методичний підхід до формування стратегій розвитку організаційно-виробничих структур. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66 (спецвип. дод. 2). С. 213-215. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66\(spetsvip](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66(spetsvip)

68. Носонова Л.В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. Економіка і суспільство. Випуск № 9. 2017. С. 547-555. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/94.pdf

69. Олійник А. С., М. В. Могилевський, І. О. Лявінець, О. Є. Попов, В. В. Нестеренко Оптимізація виробничих витрат при формуванні стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2023.- № 21. С. 84-90.

70. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_19-20_19

71. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 277 с.

72. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: сучасний стан теоретичного відображення та інтерпретування. Вісник Хмельницького національного університету (Серія «Економічні науки») : наук. журн.

Хмельницький : Вид-во Хмельницьк. нац. ун-ту, 2012. № 2. Т. 3. С. 187–193.

73. Палагута С. С. Інформаційно-комунікаційна система як напрям моделювання управлінської діяльності підприємств і організацій. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_10

74. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.

75. Потелещенко П. В. Стратегії розвитку розумного виробництва в індустрії 4.0: переваги та виклики. Часопис економічних реформ. 2023. № 3. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2023_3_7

76. Правдюк Н.Л. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 2. С. 49- 63. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/July2021/wT3naGj1ZEBqupzNiOub.pdf>

77. Радіонова Н.Й. Методика формування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управлінського обліку. Стратегічні вектори соціально-економічного розвитку на мікро– та макрорівні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (17–18 листопада 2016 р.). Полтава, 2016. С. 175–179.

78. Рибак М. Види виробничих стратегій підприємств. Економіка та держава. 2014. № 6. С. 114–119.

79. Риженко О.М. Особливості впровадження концепції lean- management на металургійному підприємстві. Review of transport economics and management. 2021. Iss. 6(22). P. 60-71. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/260593>

80. Русак Д. М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Виклики управлінню ризиками і стратегічному плануванню виробничих процесів у глобальних ланцюжках створення вартості в умовах кризи в сфері охорони здоров'я і кліматичних змін. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 21. С. 5-12.

81. Сіняев П. Формування та адаптація системи стратегічного

менеджменту на виробничому підприємстві в умовах переорієнтації діяльності на зовнішні ринки. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 3. С. 139-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_3_12

82. Свістунов О. С. Стратегічні аспекти вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами в умовах активізації науково-технічного прогресу. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 6. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_6_9

83. Сенік Ю. Метод «SMED», як один з елементів ощадливого виробництва. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. №15. С. 216-224. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.26>

84. Сичевський М. П., Юзефович А. Е., Коваленко О. В. Стратегічні цілі розвитку соціально-економічних процесів і виробничих систем. Продовольчі ресурси. 2020. Т. 8, № 15. С. 211-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2020_8_15_25

85. Смолич Д. В. Сучасні тенденції ощадного виробництва та можливості їх застосування вітчизняними підприємствами. Економічний простір. 2017. № 119. URI: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/751>

86. Солодовник Г. В. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства. Молодий вчений. 2018. № 5.1. С. 74-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5

87. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.

88. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1>.

89. Стрікланд А., Томпсон А. Диверсифікація майбутнього. Вісник Львівського державного аграрного університету. 2019. Випуск 25 (187). С. 178-180.

90. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208

с.

91. Темченко О. А., Гук О. Ю. Обґрунтування стратегій стійкого розвитку виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності. Стратегія економічного розвитку України. 2017. № 40. С. 77-85.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_40_10

92. Томілін О. О., Вовк М. О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. Агросвіт. 2020. № 10. С. 29-36.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_10_7

93. Удова Л., Прокопенко К. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі. Економіка сільського господарства, 2018. №3. С. 102-117.

94. Федотов А. Ринок матеріально-технічних ресурсів аграрного сектора. АПК: економіка, управління. 2018. № 6. С. 27- 33.

95. Фесенко Б. О. Удосконалення формування виробничої стратегії підприємства в умовах невизначеності. «Молодий вчений». № 4 (128). 2024. С. 221-226. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-28>

96. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.

97. Чукіна І. В., Коваленко Г. О., Жмуденко В. О. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 21-26.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_6_6

98. Шльончак І. А., Лук'янченко О. Ю. Формування альтернативних стратегій управління виробничими процесами автотранспортного підприємства. Розвиток транспорту. 2021. Вип. 3. С. 71-80.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/transdevel_2021_3_8

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

Територія ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ
Організаційно-правова форма господарювання АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності Виробництво інших машин і
устаткування загального призначення, н.в.і.у.

Середня кількість працівників 72

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса, телефон провулок Брацлавський, 21, Вінниця, Вінницька
область, 21000

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік,
місяць,
число)
за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ
за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2021	12	31
00383780		
UA05020030010063857		
230		
28.29		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на «31» грудня 2021 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,00	29,00
первісна вартість	1001	18,00	47,00
накопичена амортизація	1002	18,00	18,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 439,00	434,00
Основні засоби	1010	23 181,00	26 161,00
первісна вартість	1011	62 997,00	69 219,00
знос	1012	39 816,00	43 058,00
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	24 620,00	26 624,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	58 917,00	58 782,00
Виробничі запаси	1101	26 589,00	31 497,00
Незавершене виробництво	1102	8,00	264,00
Готова продукція	1103	32 320,00	27 021,00
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	982,00	329,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 074,00	1 281,00
з бюджетом	1135	574,00	1 513,00
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1140		

нарахованих доходів			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	105,00	747,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 386,00	11 181,00
Витрати майбутніх періодів	1170	79,00	138,00
Інші оборотні активи	1190	2 391,00	2 886,00
Усього за розділом II	1195	72 508,00	76 857,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	97 128,00	103 481,00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 395,00	4 395,00
Капітал у дооцінках	1405	5 877,00	5 877,00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	659,00	659,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63 636,00	58 782,00
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	74 567,00	69 713,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	5 165,00	6 756,00
розрахунками з бюджетом	1620	17,00	320,00
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	3,00	24,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	16 617,00	25 860,00
Поточні забезпечення	1660	593,00	269,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	335,00
Інші поточні зобов'язання	1690	166,00	204,00
Усього за розділом III	1695	22 561,00	33 768,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	97 128,00	103 481,00

Генеральний директор

(підпис)

Сірук Наталія Володимирівна

Головний бухгалтер

(підпис)

Метельська Ганна Вячеславівна

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

Дата (рік, місяць,
число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2021	12	31
00383780		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 000,00	44 260,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	40 616,00	35 818,00
Валовий: прибуток	2090	3 384,00	8 442,00
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2 070,00	3 101,00
Адміністративні витрати	2130	3 930,00	4 155,00
Витрати на збут	2150	655,00	217,00
Інші операційні витрати	2180	2 778,00	2 113,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		5 058,00
збиток	2195	1 909,00	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		5 058,00
збиток	2295	1 909,00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-925,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		4 133,00
збиток	2355	1 909,00	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 909,00	4 133,00

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	18 162,00	28 378,00
Витрати на оплату праці	2505	7 142,00	8 047,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 666,00	1 846,00
Амортизація	2515	7 305,00	7 277,00
Інші операційні витрати	2520	7 710,00	7 024,00
Разом	2550	41 985,00	52 572,00

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	439 500 000,00	439 500 000,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		439 500 000,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,00	0,01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		0,01
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0,00

Генеральний директор

(підпис)

Сірук Наталія Володимирівна

Головний бухгалтер

(підпис)

Метельська Ганна Вячеславівна

Додаток Б

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

Територія ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ
Організаційно-правова форма господарювання АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності Виробництво інших машин і
устаткування загального призначення, н.в.і.у.

Середня кількість працівників 66

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса, телефон провулок Брацлавський, 21, Вінниця, Вінницька
область, 21000

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік,
місяць,
число)
за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ
за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2022	12	31
00383780		
UA05020030010063857		
230		
28.29		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на «31» грудня 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	29,00	30,00
первісна вартість	1001	47,00	62,00
накопичена амортизація	1002	18,00	32,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	434,00	446,00
Основні засоби	1010	26 161,00	18 275,00
первісна вартість	1011	69 219,00	66 746,00
знос	1012	43 058,00	48 471,00
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	26 624,00	18 751,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	58 782,00	67 837,00
Виробничі запаси	1101	31 497,00	40 512,00
Незавершене виробництво	1102	264,00	52,00
Готова продукція	1103	27 021,00	27 273,00
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	329,00	52,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 281,00	4 924,00
з бюджетом	1135	1 513,00	1 548,00
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1140		

нарахованих доходів			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	747,00	15,00
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 181,00	9 171,00
Витрати майбутніх періодів	1170	138,00	140,00
Інші оборотні активи	1190	2 886,00	2 395,00
Усього за розділом II	1195	76 857,00	86 082,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	103 481,00	104 833,00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 395,00	4 395,00
Капітал у дооцінках	1405	5 877,00	5 877,00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	659,00	659,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	58 782,00	66 968,00
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	69 713,00	77 899,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	6 756,00	7 265,00
розрахунками з бюджетом	1620	320,00	31,00
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	24,00	10,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	25 860,00	15 599,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	2 760,00
Поточні забезпечення	1660	269,00	155,00
Доходи майбутніх періодів	1665	335,00	301,00
Інші поточні зобов'язання	1690	204,00	813,00
Усього за розділом III	1695	33 768,00	26 934,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	103 481,00	104 833,00

Генеральний директор

(підпис)

Сірук Наталія Володимирівна

Головний бухгалтер

(підпис)

Метельська Ганна Вячеславівна

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

Дата (рік, місяць,
число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2022	12	31
00383780		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 543,00	44 000,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	51 047,00	40 616,00
Валовий: прибуток	2090	12 496,00	3 384,00
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	13 830,00	2 070,00
Адміністративні витрати	2130	4 400,00	3 930,00
Витрати на збут	2150	431,00	655,00
Інші операційні витрати	2180	8 120,00	2 778,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
збиток	2195	13 375,00	1 909,00
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	38,00	
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	2,00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 411,00	
збиток	2295		1 909,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 225,00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 186,00	
збиток	2355		1 909,00

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 186,00	-1 909,00

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	36 443,00	18 162,00
Витрати на оплату праці	2505	6 716,00	7 142,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 605,00	1 666,00
Амортизація	2515	6 350,00	7 305,00
Інші операційні витрати	2520	7 035,00	7 710,00
Разом	2550	58 149,00	41 985,00

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	439 500 000,00	439 500 000,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0,03	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-0,00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Генеральний директор

(підпис)

Сірук Наталія Володимирівна

Головний бухгалтер

(підпис)

Метельська Ганна Вячеславівна

Додаток В

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

Територія ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ
Організаційно-правова форма господарювання АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності Виробництво інших машин і
устаткування загального призначення, н.в.і.у.

Середня кількість працівників 65

Одиниця виміру : тис. грн.

Адреса, телефон провулок Брацлавський, 21, Вінниця, Вінницька
область, 21000

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського
обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік,
місяць,
число)
за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ
за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2023	12	31
00383780		
UA05020030010063857		
230		
28.29		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на «31» грудня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	30,00	18,00
первісна вартість	1001	62,00	62,00
накопичена амортизація	1002	32,00	44,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	446,00	319,00
Основні засоби	1010	18 275,00	19 901,00
первісна вартість	1011	66 746,00	73 963,00
знос	1012	48 471,00	54 062,00
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	18 751,00	20 238,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	67 837,00	71 416,00
Виробничі запаси	1101	40 512,00	45 653,00
Незавершене виробництво	1102	52,00	1 992,00
Готова продукція	1103	27 273,00	23 771,00
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	52,00	38,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 924,00	4 011,00
з бюджетом	1135	1 548,00	1 763,00
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1140		

нарахованих доходів			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15,00	604,00
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 171,00	14 189,00
Витрати майбутніх періодів	1170	140,00	181,00
Інші оборотні активи	1190	2 395,00	2 097,00
Усього за розділом II	1195	86 082,00	94 299,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	104 833,00	114 537,00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 395,00	4 395,00
Капітал у дооцінках	1405	5 877,00	5 877,00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	659,00	659,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	66 968,00	76 728,00
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	77 899,00	87 659,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	7 265,00	9 728,00
розрахунками з бюджетом	1620	31,00	995,00
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	10,00	16,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	15 599,00	12 150,00
за розрахунками з учасниками	1640	2 760,00	2 760,00
Поточні забезпечення	1660	155,00	332,00
Доходи майбутніх періодів	1665	301,00	268,00
Інші поточні зобов'язання	1690	813,00	629,00
Усього за розділом III	1695	26 934,00	26 878,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	104 833,00	114 537,00

Генеральний директор

(підпис)

Сірук Наталія Володимирівна

Головний бухгалтер

(підпис)

Метельська Ганна Вячеславівна

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

Дата (рік, місяць,
число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2023	12	31
00383780		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	88 915,00	63 543,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	69 900,00	51 047,00
Валовий: прибуток	2090	19 015,00	12 496,00
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 556,00	13 830,00
Адміністративні витрати	2130	6 717,00	4 400,00
Витрати на збут	2150	287,00	431,00
Інші операційні витрати	2180	1 958,00	8 120,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 609,00	13 375,00
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	457,00	38,00
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		2,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 066,00	13 411,00
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 306,00	-2 225,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9 760,00	11 186,00
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 760,00	11 186,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	48 482,00	36 443,00
Витрати на оплату праці	2505	7 044,00	6 716,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 622,00	1 605,00
Амортизація	2515	6 298,00	6 350,00
Інші операційні витрати	2520	11 021,00	7 035,00
Разом	2550	74 467,00	58 149,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	439 500 000,00	439 500 000,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0,02	0,03
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Генеральний директор

(підпис)

Сірук Наталія Володимирівна

Головний бухгалтер

(підпис)

Метельська Ганна Вячеславівна