

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Управління результативністю діяльності підприємства
меблевого бізнесу»**

Виконавець

студент Центру заочної та вечірньої форми
навчання

Кузьменко Денис Валерійович

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття та сутність результативності діяльності підприємства	5
1.2. Методи оцінювання результативності діяльності підприємства	8
1.3. Інноваційні технології як чинник підвищення результативності діяльності підприємством	13
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»	19
2.1. Тенденції розвитку меблевої галузі України	19
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»	26
2.3. Аналіз результативності діяльності ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»	33
2.4. Обґрунтування заходів з управління результативністю ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»	40
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	55
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Ефективне функціонування та розвиток підприємств меблевого бізнесу в сучасних умовах вимагає особливої уваги до управління результативністю їх діяльності. Високий рівень результативності є основою забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства на ринку.

Управління результативністю дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони діяльності, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати якість продукції та задовольняти потреби споживачів. На сучасному етапі розвитку економіки, в умовах загострення конкуренції та змін ринкового середовища, особливого значення набуває системний підхід до оцінки та підвищення результативності підприємств меблевої галузі. Саме це визначає актуальність обраної теми дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ управління результативністю та застосування отриманих знань при розробці заходів з підвищення результативності діяльності ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС».

Відповідно до мети в кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи управління результативністю підприємства;
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»;
3. Провести оцінювання результативності діяльності ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»;
4. Обґрунтувати заходи з управління результативністю ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»;
5. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС».

Предметом дослідження є процес управління результативністю діяльності підприємства.

Методи дослідження. Фінансового аналізу - для оцінювання фінансового стану підприємства, метод попарних порівнянь – для встановлення коефіцієнтів вагомості параметрів оцінювання конкурентного потенціалу;.

В роботі обгрунтовано рекомендації щодо підвищення результативності діяльності підприємства.

Практична значимість проведеного дослідження полягає у розробці технологічних карт, що дозволяють оптимізувати технологічні процеси, обгрунтувати оптимальну послідовність операцій, обрати необхідне обладнання для кожного типу конструкції, що виготовляються.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок. Основний зміст викладено на 62 сторінках. Робота містить 26 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність результативності діяльності підприємства

У сучасній науковій літературі термін «результативність» часто ототожнюють з «ефективністю» та «продуктивністю». Під ефективністю (effectiveness) розуміють певну цінність, тоді як продуктивність (efficiency) означає здатність створювати цю цінність із мінімальними витратами [4-5].

Поняття «effectiveness» найчастіше визначається як ринкова ефективність підприємства. Вона оцінюється з огляду на потреби ринку в продукції та послугах, рівень задоволеності клієнтів, частку підприємства на ринку, якість продукції тощо. Натомість «efficiency» – це внутрішня ефективність, яка відображає оптимальне співвідношення витрачених ресурсів і отриманих результатів, незалежно від досягнення поставлених цілей. Вона залежить від характеру виробничих процесів підприємства.

Куліш Н. В., Орлова К. Є. термін «effectuality» розглядають як ефективність, однак він є певним синтезом понять «efficiency» і «effectiveness». Водночас термін «performance» визначає загальний стан підприємства, включаючи як економічні, так і неекономічні параметри, що характеризують рівень його розвитку та перспективи [16].

Перелічені вище підходи до тлумачення ефективності відображають різні рівні якісного стану процесів або явищ на макро- та мікрорівні. Використання того чи іншого визначення залежить від об'єкта оцінювання ефективності та конкретних цілей дослідження.

В англomовній економічній літературі замість терміна «efficiency» досить часто застосовується термін «productivity», який перекладається як продуктивність. Його економічне значення близьке до визначення технологічної ефективності, тобто співвідношення певних кінцевих результатів у натуральному вираженні до витрачених ресурсів [49].

У широкому сенсі «productivity» можна розглядати як скорочену форму від поняття «сукупна факторна продуктивність» (total factor productivity, TFP). Вітчизняна економічна наука використовує поняття «економічна ефективність», яке означає співвідношення сукупних витрат ресурсів та отриманих результатів діяльності. Концепція TFP базується на теорії факторів виробництва, згідно з якою продуктивними є не лише праця, а й капітал, земля та накопичені знання.

На сучасному етапі категорія «продуктивність» (productivity) визначається як співвідношення витрат усіх ресурсів (у разі сукупної факторної продуктивності – total factor productivity) або певної частини ресурсів (у разі часткової продуктивності – partial productivity), які використовуються у виробництві. Це співвідношення оцінюється через порівняння факторів виробництва (inputs) та отриманих результатів (outputs), обсягу випуску продукції чи наданих послуг.

Особливо важливо підкреслити, що продуктивність (productivity), як відношення між обсягом виробленої продукції та витраченими на її створення ресурсами, має ключове значення для підприємства. Вона дозволяє сформувати конкурентні переваги порівняно з іншими виробниками. Отже, продуктивність, будучи основою конкурентоспроможності підприємства, є однією з форм ефективності.

Косянчук Т. Ф. акцентує увагу на тому, що часто економічну ефективність ототожнюють із результатами виробництва, зокрема випущеною продукцією. Однак таке визначення є дещо неповним, оскільки при оцінюванні економічної ефективності діяльності слід брати до уваги лише той продукт, який найбільшою мірою відповідає суспільним потребам за кількісними, якісними та вартісними критеріями. Водночас, з огляду на обмеженість ресурсів, суспільство цікавить не лише кінцевий результат, а й витрати, необхідні для його досягнення [14, с. 122].

Таким чином, серед економістів поширена думка, що для досягнення ефективності необхідно постійно зіставляти результати із затратами. Таке

порівняння може стосуватися як поточних, так і потенційних можливостей. Тому можна виділити два основні підходи до оцінювання ефективності:

- Ретроспективне оцінювання ефективності – це порівняння досягнутих результатів із витратами, які були здійснені для їхнього отримання.
- Перспективне оцінювання ефективності – це порівняння очікуваних результатів із прогнозованими витратами ресурсів, необхідних для їхнього досягнення.

Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Яценко І. В. ефективність розглядають як отримання максимального результату на одиницю витрат або як мінімізацію витрат на одиницю результату. Тобто ефективність пов'язана з економністю – здатністю отримувати найбільший можливий результат із наявних ресурсів [5, с. 67].

Загальноприйнятим методом визначення ефективності є порівняння результатів та витрат, зокрема її розраховують як співвідношення між результатами та витратами.

Такий підхід до розуміння економічної ефективності, який базується на оцінюванні співвідношення результатів діяльності до витрат на її здійснення, є поширеним у наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених.

Досить часто в економічній науці ототожнюють поняття ефекту та результату економічної діяльності, що може призводити до змішування понять «ефективність» і «результативність».

За результатами дослідження Кравченко В. О. ефективність можна визначити як сукупність характеристик підприємства, які відображають якість його роботи, раціональне використання ресурсів, оптимальну організацію виробничих процесів, продуктивність праці тощо. Натомість результативність – це конкретні досягнуті результати, які задовольняють певні потреби [15]. Носіями таких потреб можуть бути суспільство загалом, окремі соціальні групи, власники підприємств або конкретні споживачі. У

цьому контексті результативність можна розглядати як певний рівень корисності для кінцевого споживача.

1.2. Методи оцінювання результативності діяльності підприємства.

Взаємозв'язок різних підходів до оцінювання ефективності функціонування підприємств. Осокіна А., Ковердюк Д. зазначають, що у діяльності багатьох підприємств, особливо великих, можна виявити елементи всіх чотирьох концепцій. Кожна з них застосовується в тій чи іншій мірі, залежно від ситуаційних умов впливу сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. Не існує підприємств, які повністю будують свою діяльність відповідно до якоїсь однієї моделі. Найчастіше спостерігається еволюційний перехід від одних пріоритетів до інших, наприклад, від моделі, орієнтованої на оптимальне використання ресурсів, до моделі, де результати діяльності визначаються через системний ефект [23].

У ряді досліджень [31, 34], розглядають три моделі формування результативності. Перша модель: механістична. Цей тип підприємства представлений механістичною моделлю, у якій підприємство сприймається як механізм, що складається з комбінації основних виробничих факторів: робочої сили та засобів виробництва [31]. Така модель забезпечує максимізацію «виходу» системи завдяки детальному аналізу виробничої діяльності, співставленню її економічних результатів із використаними ресурсами. Розраховані показники стають основою для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективність окремих видів ресурсів визначається за допомогою коефіцієнтів ресурсної віддачі, які базуються на порівнянні отриманих результатів із витратами ресурсів.

Друга модель: соціальна. Перехід до другої моделі (соціальної) зазвичай не передбачає відмови від попередніх методів оцінювання економічної ефективності, але зміщує акцент на внутрішні процеси, що сприяють досягненню цілей через високу продуктивність праці. Основним елементом цієї моделі є ефективне використання трудових ресурсів, тому

важливими стають такі аспекти, як інтеграція діяльності, задоволеність працівників і соціальний клімат. Методологія оцінювання ефективності базується на системі управління персоналом, яка включає показники формування, розвитку та підвищення якості трудового життя.

Підприємства в межах цієї моделі здійснюють планування кадрових потреб, цілеспрямований відбір і розподіл персоналу. Висока якість трудового життя оцінюється за такими критеріями: цікава робота, справедлива оплата, мінімальний контроль з боку керівництва. З метою підвищення якості трудового життя підприємства створюють додаткові можливості для реалізації творчого потенціалу персоналу, що водночас сприяє зростанню ефективності організації. Втім, можливості цієї моделі для підвищення загальної ефективності організації є обмеженими, оскільки фокус зосереджується виключно на людському факторі.

Третя модель: ієрархічна. У рамках третьої моделі (ієрархічної) підприємство розглядається як складна ринкова система з чіткою ієрархією, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Тюхтенко Н. А., Худoley В. Ю. зазначають, що ефективність підприємства залежить від ресурсів, що надходять із зовнішнього середовища [34, с. 162]. Неможливість отримати необхідні ресурси асоціюється з низькою ефективністю підприємства. Ця модель передбачає поєднання системної багатовимірності та складності зовнішнього середовища. В таких умовах ефективність організації оцінюється як здатність до системної діяльності, що включає саморегулювання, самоорганізацію та досягнення поставлених цілей у змінних зовнішніх обставинах.

Оцінка ефективності за четвертою моделлю (суспільна організація) передбачає врахування інтересів усіх зацікавлених груп та контрольованих ними параметрів ефективності функціонування підприємства. Таким чином, ефективність підприємства розглядається не лише з точки зору виробництва, збуту та отримання прибутку, а й з урахуванням рівня задоволення потреб

різних зацікавлених сторін, таких як споживачі, постачальники, інвестори та суспільство загалом [34].

При цьому використовується критерій вартісної оцінки послуг з урахуванням витрачених ресурсів. Такий підхід фактично означає застосування стратегії обмеженої оптимізації, за якої досягнення однієї цілі організації обмежується необхідністю реалізації іншої цілі на прийнятному рівні.

Суспільна значущість підприємства проявляється також у зростаючому впливі соціальних норм і цінностей, культурних та моральних принципів як всередині організації, так і в її зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим основними управлінськими функціями є досягнення високої продуктивності та ефективності шляхом зміцнення духу співпраці та постійного балансування інтересів залучених сторін.

Основою методології оцінювання потенціалу прибутковості підприємства є прибуток, який виступає ключовим критерієм доданої вартості та індикатором фінансово-економічної стабільності [4, с. 253]. Взаємозв'язок між факторами, що впливають на рівень прибутку підприємства, та його фінансово-економічною стійкістю можна простежити за допомогою відомих моделей стійкого зростання.

Перелік показників, що характеризують рівень якості впровадження механізмів контролінгу, доцільно розділити на дві групи: показники стратегічного та тактичного фінансового контролінгу.

Фесіна Ю. Г. акцентує увагу на тому, що система показників стратегічного контролінгу має враховувати довгострокові орієнтири розвитку промислового підприємства та бути спрямованою на досягнення його стратегічних цілей. До основних стратегічних параметрів фінансового контролінгу належать: здатність підвищувати рентабельність діяльності підприємства, своєчасно виконувати довгострокові зобов'язання, підтримувати високий рівень фінансової стійкості та балансу у довгостроковій перспективі, а також підвищувати ринкову вартість компанії.

Основними етапами аналізу та контролю системи стратегічних показників є формування відповідних індикаторів, їх моніторинг, оцінка отриманих результатів, внесення коригувань у граничні значення контрольних параметрів та стратегічних рішень [37, с. 261-269].

Показники тактичного контролінгу мають відстежувати здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання, швидкість обороту капіталу та активів, рівень ефективності виробництва продукції тощо [38, с. 99]. Оперативні бюджети підприємства є складною системою взаємопов'язаних елементів, тому для вибору оптимального бюджету доцільно використовувати такі показники, як рентабельність власного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, розмір чистого прибутку, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості.

Варто зазначити, що наведений перелік показників не є вичерпним. Деякі з них доцільно розраховувати як у стратегічному, так і в тактичному фінансовому контролінгу, зокрема економічну додану вартість (EVA), збалансовану систему показників (BSC), EBITDA тощо.

Наприклад, додана вартість (новостворена вартість) є узагальненим показником результативності діяльності підприємства, оскільки саме вона розподіляється між усіма учасниками виробничого процесу у формі заробітної плати, відсотків за залучений капітал, дивідендів і податків. Частина цієї вартості може залишатися на підприємстві для його подальшого розвитку [40].

Для прогнозування EVA на підприємстві необхідно розробляти та впроваджувати систему бюджетів, орієнтовану на планування фінансових результатів і ліквідності. Використання показника EVA у фінансовому контролінгу сприятиме підвищенню якості оцінки ефективності діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Окрім зазначених критеріїв, важливо враховувати факторні ознаки – показники, що впливають на величину критеріїв ефективності. До них

належать обсяг продажів, середній період погашення кредиторської заборгованості та обсяг поточних зобов'язань. Вибір саме цих критеріїв і факторів зумовлений стратегічними цілями підприємства – забезпеченням стійкого розвитку та збільшенням частки ринку.

Впровадження BSC на промисловому підприємстві є важливим і необхідним кроком, оскільки ця концепція є інструментом комплексної оцінки та управління результативністю діяльності підприємства. Вона дає змогу досліджувати як фінансову, так і нефінансову складову його діяльності, а також взаємовплив різних перспектив розвитку.

У світовій практиці широко застосовується впровадження на підприємствах системи збалансованих показників та ключових показників ефективності (KPI). Послідовність впровадження цих двох систем на промисловому підприємстві є такою:

- визначення головної мети підприємства;
- проведення її багаторівневої декомпозиції для структурних підрозділів;
- вибір ключових показників ефективності для кожної цілі;
- визначення критеріального значення кожного показника з урахуванням їх взаємозв'язку;
- балансування критеріальних значень коефіцієнтів ефективності;
- встановлення зон відповідальності кожного менеджера;
- розробка процедури контролю досягнення цілей та, за необхідності, процедури коригування цілей і критеріальних значень показників ефективності;
- формування системи мотивації працівників підприємства для досягнення поставлених цілей.

Керівник підрозділу матиме власну карту KPI, у якій зазначатиметься назва показника, його питома вага, алгоритм розрахунку, планове та фактичне значення, а також допустимий рівень відхилення [1, с. 13]. Питома

вага показників визначається відповідно до їхньої важливості в оцінюванні ефективності діяльності конкретного підрозділу.

Допустиме відхилення фактичних значень від планових встановлюється на рівні не більше ніж 5%. Показник рентабельності товарного випуску розраховується як для підприємства в цілому, так і окремо для цехів або асортиментних груп продукції. Це дозволяє точно визначити причини відхилень фактичних показників від планових, виявити резерви для підвищення ефективності виробництва або своєчасно вжити заходів для нейтралізації негативних наслідків.

1.3. Інноваційні технології як чинник підвищення результативності діяльності підприємством

У сучасних умовах розвитку технологій дедалі більше підприємств звертають увагу на інноваційність як важливий чинник підвищення результативності. Застосування інноваційних технологій у промисловості відкриває нові можливості для автоматизації процесів, оптимізації ресурсів та покращення управлінських рішень. У контексті управління результативністю підприємства цифровізація відіграє ключову роль, адже дозволяє не лише покращити внутрішні операції, а й швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Розглянемо вплив інноваційних технологій на розвиток промислових підприємств, аналізу їхнього практичного застосування, а також виявленню основних переваг, викликів та перспектив упровадження у виробничий процес.

Інноваційні технології стають невід'ємною частиною сучасного промислового сектора, змінюючи підходи до роботи та відкриваючи нові можливості для розвитку підприємств. У цій роботі ми звертаємо увагу на вплив інноваційних технологій на розвиток промислових підприємств, аналізуючи перспективи впровадження сучасних інноваційних рішень. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифровізації

промисловості, недостатньо вивчено реальні переваги та ризики, пов'язані із застосуванням інноваційних технологій у промисловому секторі. Таким чином, метою цієї роботи є заповнення цієї прогалини в знаннях та розробка рекомендацій щодо ефективного впровадження інноваційних технологій на промислових підприємствах.

Погоджуючись із думкою Горбанова В. В., Райчева Л. В. , одним із ключових нововведень, що вплинули на промислову революцію, стали обчислювальні пристрої. Впровадження електронних комп'ютерів і розвиток інноваційних схем у середині ХХ століття значно прискорили виробничі процеси та підвищили точність контролю якості. Це дозволило автоматизувати більшу частину рутинної роботи та зосередитися на розробці нових продуктів і підвищенні ефективності виробництва [6].

Довгал Є., Махова Л. Зазначають, що важливим аспектом інноваційних технологій у промисловості стало використання Інтернету речей (IoT). Це дає можливість підприємствам збирати значні обсяги даних про виробничі процеси, аналізувати їх для виявлення вузьких місць і оптимізації виробництва. Крім того, IoT спрощує моніторинг обладнання та запобігає аварійним ситуаціям [7].

Розвиток інноваційних технологій також призвів до появи концепції «розумних фабрик» або «цифрових підприємств». Це підприємства, де цифрові технології повністю інтегровані у всі виробничі та управлінські процеси. Розумні фабрики використовують автоматизацію, штучний інтелект, роботизацію та інші цифрові інновації для досягнення високої продуктивності, гнучкості та масштабованості.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років показує, що інноваційні технології мають значний потенціал для розвитку промислових підприємств і відкривають нові можливості для бізнесу.

Цифрові технології дозволяють підприємствам встановлювати тісніші зв'язки зі своїми клієнтами та постачальниками. Завдяки інтернету та електронній комерції компанії можуть швидко знаходити нових партнерів,

контролювати постачання та покращувати взаємодію з клієнтами. Це скорочує час і витрати на комунікацію, сприяючи створенню більш ефективних бізнес-процесів.

Загалом, цифрові технології суттєво впливають на розвиток промисловості. Вони підвищують ефективність виробничих процесів, покращують якість продукції, сприяють кращій комунікації та впровадженню нових методів управління.

Розглянемо приклади успішного впровадження інноваційних технологій на промислових підприємствах.

Бондаренко С. В. акцентує увагу на тому, що однією з ключових переваг цифровізації є підвищення ефективності та оптимізація виробничих процесів [3]. Наприклад, використання технології цифрових двійників (Digital Twin) у виробництві. Ця технологія дозволяє створювати точні цифрові копії деталей або цілих виробничих процесів, що дає змогу проводити віртуальні випробування та запобігати несправностям.

Наприклад, виробник автомобілів поєднує моделювання та аналіз даних зі штучним інтелектом для створення віртуальної копії фізичного об'єкта – автомобіля. Дані, зібрані в реальному часі з фізичного об'єкта, використовуються для оновлення та оптимізації цифрового двійника. Це допомагає підприємству вчасно виявляти проблеми та вдосконалювати виробничі процеси.

Використання штучного інтелекту у виробничому процесі реалізується через алгоритми машинного навчання для аналізу даних із датчиків та систем відеоспостереження. Це дає змогу здійснювати моніторинг та оптимізацію виробничих процесів у режимі реального часу. Завдяки цьому можна запобігати поломкам обладнання, уникати аварій, а також підвищувати ефективність виробництва та знижувати витрати.

У контексті підвищення результативності діяльності підприємств доцільним є розгляд сучасних інноваційних технологій, які стають ключовими інструментами управління та оптимізації бізнес-процесів. Їхнє

впровадження дозволяє досягти більшої гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності. Аналіз переваг і недоліків різних технологій є необхідним для прийняття обґрунтованих рішень щодо цифрової трансформації підприємства та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринку.

Таблиця 1.1

Цифрові технології, що сприяють управлінню результативністю діяльності підприємства

Цифрова технологія	Переваги	Недоліки
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг у реальному часі, виявлення вузьких місць, оптимізація ресурсів	Висока вартість впровадження, потреба в кіберзахисті
Big Data та аналітика	Підтримка управлінських рішень на основі даних, прогнозування тенденцій	Складність у зборі та обробці даних, потреба у кваліфікованих фахівцях
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація процесів, підвищення точності прогнозів, зниження витрат	Висока складність інтеграції, ризик втрати робочих місць
Цифрові двійники (Digital Twin)	Віртуальне моделювання процесів, зниження ризиків, оптимізація виробництва	Значні початкові інвестиції, технічна складність реалізації
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Інтеграція всіх бізнес-процесів, контроль ресурсів та результативності	Висока вартість, тривалі строки впровадження
Хмарні технології	Доступ до даних з будь-якого місця, масштабованість, гнучкість	Питання безпеки даних, залежність від інтернет-з'єднання
Блокчейн	Прозорість операцій, покращення безпеки, підвищення довіри в ланцюгах постачання	Недостатня зрілість для широкого впровадження, великі енергозатрати
Автоматизовані системи управління виробництвом (MES)	Оперативне управління виробничими процесами, покращення якості	Складність налаштування, потреба в адаптації під специфіку підприємства

Джерело: систематизовано за [3,6, 7]

Ще одним важливим аспектом впливу інноваційних технологій на промислові підприємства є створення нових бізнес-моделей. Завдяки цифровим рішенням компанії можуть розробляти та пропонувати нові

послуги й продукти, базуючись на аналізі даних та інноваційних підходах. Наприклад, багато компаній успішно впровадили модель «Продукт як послуга» (Product-as-a-Service), за якої клієнти не купують товар, а отримують доступ до його використання за потреби.

Успішність впровадження інноваційних технологій підтверджують їхній значний потенціал у промисловості. Вони сприяють покращенню ефективності виробництва, зменшенню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Впровадження інноваційних технологій може вимагати наявності фахівців у галузі інформаційних технологій та аналітики, які можуть бути недоступними або коштовними для підприємства.

З постійним розвитком технологій та доступністю великого обсягу даних підприємства можуть використовувати нові інструменти та методи для покращення своєї діяльності. Основні рекомендації для успішного впровадження інноваційних технологій на промислових підприємствах включають:

1. Оцінка потенціалу та встановлення цілей. Перед впровадженням інноваційних технологій слід провести аналіз поточного стану та визначити потенціал автоматизації й оптимізації процесів. Необхідно сформулювати цілі та очікування від впровадження, а також визначте ключові показники ефективності, які дозволять оцінити успішність цифрової трансформації.

2. Планування та підготовка. Заходи зі створення плану впровадження інноваційних технологій, визначте бюджет і розподіліть ресурси для реалізації проєкту. Навчіть співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати нові технології.

3. Вибір технологій. Процес вибору найбільш підходящих для підприємства цифрові технології на основі аналізу потреб і вимог. Співпраця з провідними постачальниками технологій може допомогти у виборі та впровадженні оптимальних рішень.

4. Поступове впровадження та тестування. Процес впровадження інноваційних технологій поступово та проведення тестування, щоб переконатися в їхній ефективності та відповідності потребам підприємства. Зворотний зв'язок від співробітників та клієнтів також відіграє важливу роль у налаштуванні й успішному впровадженні технологій.

5. Управління змінами та навчання. Даний етап полягає у забезпеченні навчанням під час процесу впровадження нових технологій.

Отже, впровадження інноваційних технологій на промислових підприємствах має значний потенціал та може призвести до помітних покращень у сфері виробничої ефективності, управління підприємством, логістики та постачання.

Цифрові технології також дають змогу підприємствам враховувати вимоги клієнтів у реальному часі та налаштовувати виробництво відповідно до ринкових умов і змін у споживчих вподобаннях. Це забезпечує підприємствам конкурентну перевагу, підвищує їхню гнучкість і здатність адаптуватися до змін на ринку.

Важливим аспектом впровадження інноваційних технологій на промислових підприємствах є пошук балансу між перевагами та обмеженнями, щоб досягти оптимального результату в підвищенні ефективності та продуктивності, мінімізації ризиків і проблем під час впровадження, а також забезпеченні належного кадрового потенціалу й навчання персоналу.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»

2.1. Тенденції розвитку меблевої галузі України

Меблевий ринок України демонструє складну, але водночас позитивну динаміку розвитку, що формується під впливом як внутрішніх викликів, так і нових можливостей. Станом на кінець 2022 року в галузі нараховувалося 7329 підприємств, з яких 85,1% – це фізичні особи-підприємці, що свідчить про переважання малого та середнього бізнесу. Проте через війну ринок зазнав суттєвих втрат: близько 5% меблевих підприємств були повністю зруйновані, а загалом галузь скоротилася на 12,9% — це приблизно восьма частина всіх суб'єктів ринку.

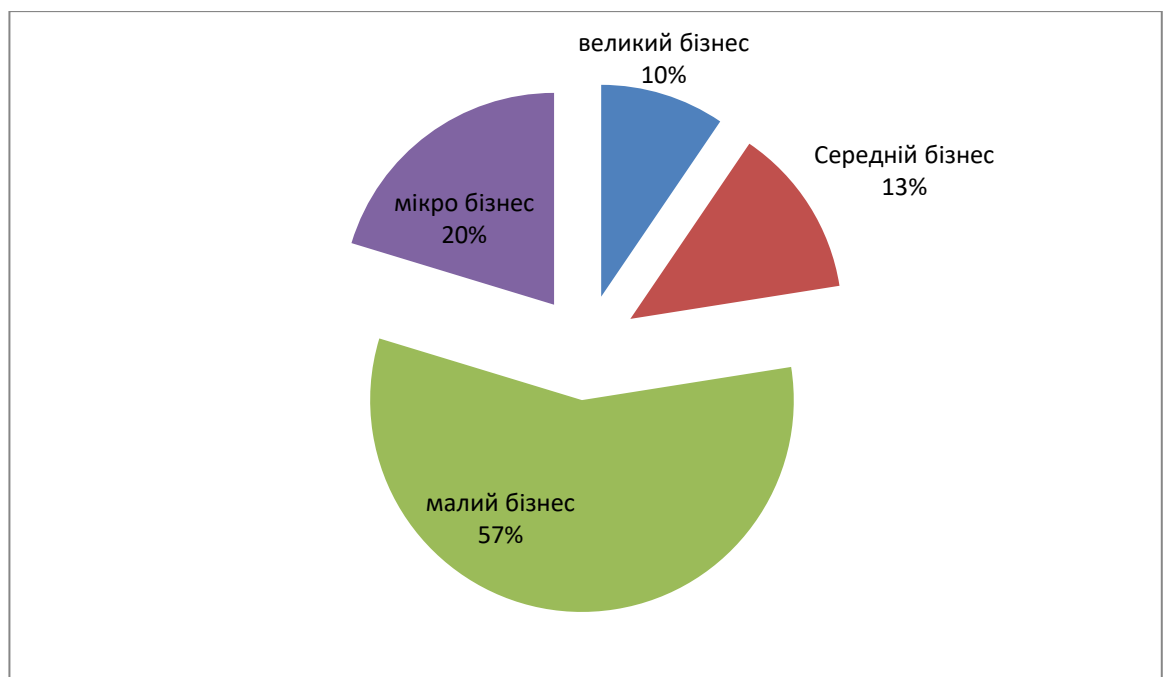


Рис. 2.1. Структура меблевої галузі України у 2023 р., %

Джерело: [2]

Структура підприємств меблевого бізнесу в Україні чітко відображає домінування малого підприємництва у галузі. Найбільшу частку становить малий бізнес — 57,2%, що свідчить про його ключову роль у виробництві меблів, створенні робочих місць і загальному обсязі галузевої активності. Мікробізнес займає ще 20,3%, підкреслюючи, що значна частина

підприємств працює на локальному або вузькоспеціалізованому рівні. Середній бізнес охоплює 13% ринку, а великий — лише 9,5%, що свідчить про відносно невелику концентрацію великих гравців. Така структура підкреслює високу ступінь децентралізації меблевої галузі, її гнучкість, а також потенціал для масштабування за умови належної підтримки з боку держави та інвесторів.

Попри втрати, меблевий сектор залишається інвестиційно активним. У 2022 році в нього було вкладено 32,8 млн. доларів США капітальних інвестицій, переважно в обладнання, устаткування та будівництво. За останнє десятиріччя обсяг інвестицій у меблеву промисловість сягнув 418,7 млн доларів, тоді як деревообробна індустрія вклала понад 1,9 млрд. доларів. Частину цих коштів галузь отримала завдяки грантовим програмам уряду та міжнародних партнерів, що допомагають підтримувати виробництво навіть під час воєнного стану (рис.2.2).

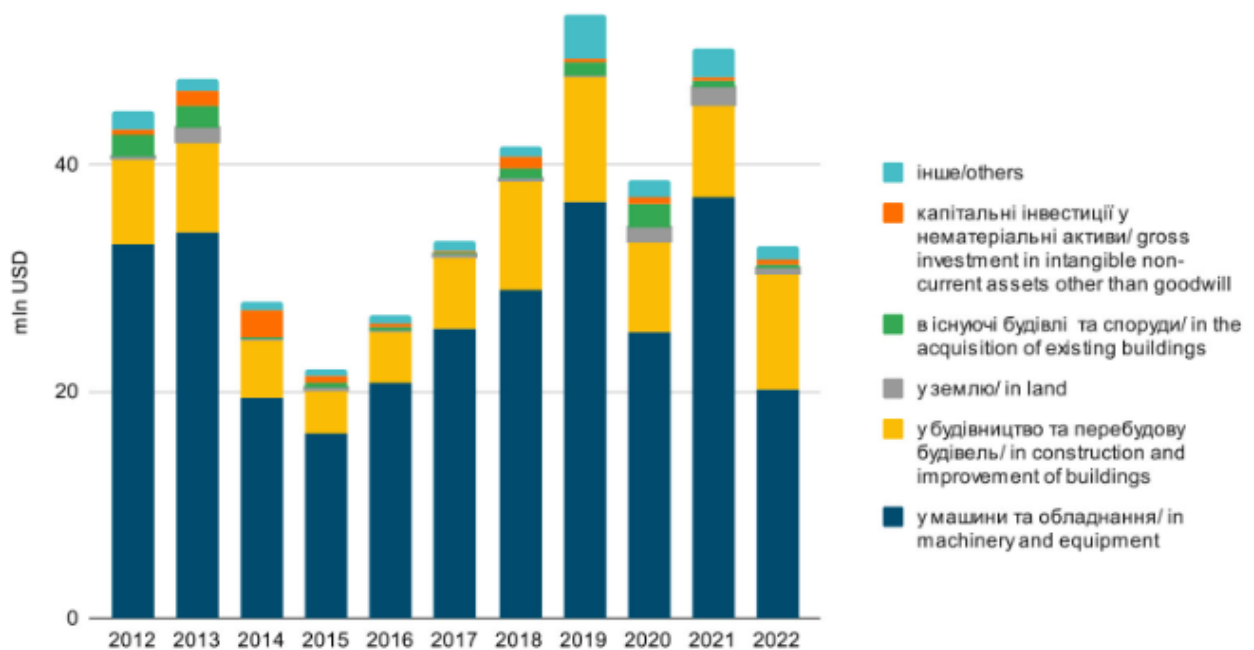


Рис. 2.2. Капітальні інвестиції підприємств меблевої галузі, млн. дол.

Джерело: [1]

До повномасштабного вторгнення обсяг внутрішнього меблевого ринку оцінювався в 1–1,2 млрд доларів США. У 2023 році він знизився до 700–800 млн доларів, але великі ритейлери, такі як Епіцентр, Jysk та MebelOK.com,

вже частково або повністю відновили довоєнні показники продажів у гривневому еквіваленті. Водночас, падіння на 20–35% відповідає оцінкам постачальників сировини, а частка онлайн-продажів зросла до 12–15%, що супроводжувалося посиленням конкуренції та зниженням маржі.

Попит на меблі зазнав трансформації: покупці надають перевагу більш бюджетним варіантам, водночас збільшилася кількість замовлень від благодійних організацій. Падіння імпорту меблів — з 582,3 млн доларів у 2021 до 311,6 млн у 2022 — дало шанс українським виробникам посісти більшу частку ринку.

Експортний потенціал меблевої галузі України залишається високим, незважаючи на складні зовнішні умови. Упродовж 2009–2021 років експорт меблів демонстрував стабільне зростання із середнім щорічним приростом у 13,5%, що дозволило збільшити обсяги з 0,2 млрд доларів США до рекордних 1,1 млрд доларів у 2021 році. Навіть у складному 2022 році експорт вдалося втримати на рівні 0,8 млрд доларів, причому 91,1% поставок припадало на країни Європейського Союзу, що свідчить про високу інтеграцію українських виробників у європейські ланцюги поставок.



Рис. 2.3. Динаміка експорту та імпорту меблів в Україні, 2014-2023 рр., млн.дол. США

Джерело: [1]

За 11 місяців 2023 року обсяг експорту сягнув 0,73 млрд доларів США, а його частка в загальному експорті товарів з України становила 2,2%. Незважаючи на тимчасове зниження показників, очікується, що річний обсяг експорту становитиме приблизно 810 млн доларів США (Рис.2.2.).

Позитивною динамікою є також зміна структури експортних ринків: якщо частка Польщі в загальному експорті меблів дещо зменшилася, то обсяги постачання до Німеччини навпаки зросли на 17%, що свідчить про поступове розширення географії поставок та зміцнення позицій на ключових ринках ЄС (рис.2.4.).

До початку повномасштабного вторгнення меблева галузь України була зосереджена переважно в Києві та Київській області, а також у таких промислово розвинених регіонах, як Львівська, Харківська та Дніпропетровська області. Проте війна суттєво вплинула на географію розміщення підприємств. Частина з них — близько 11% — була змушена повністю або частково релокувати свої виробничі потужності.

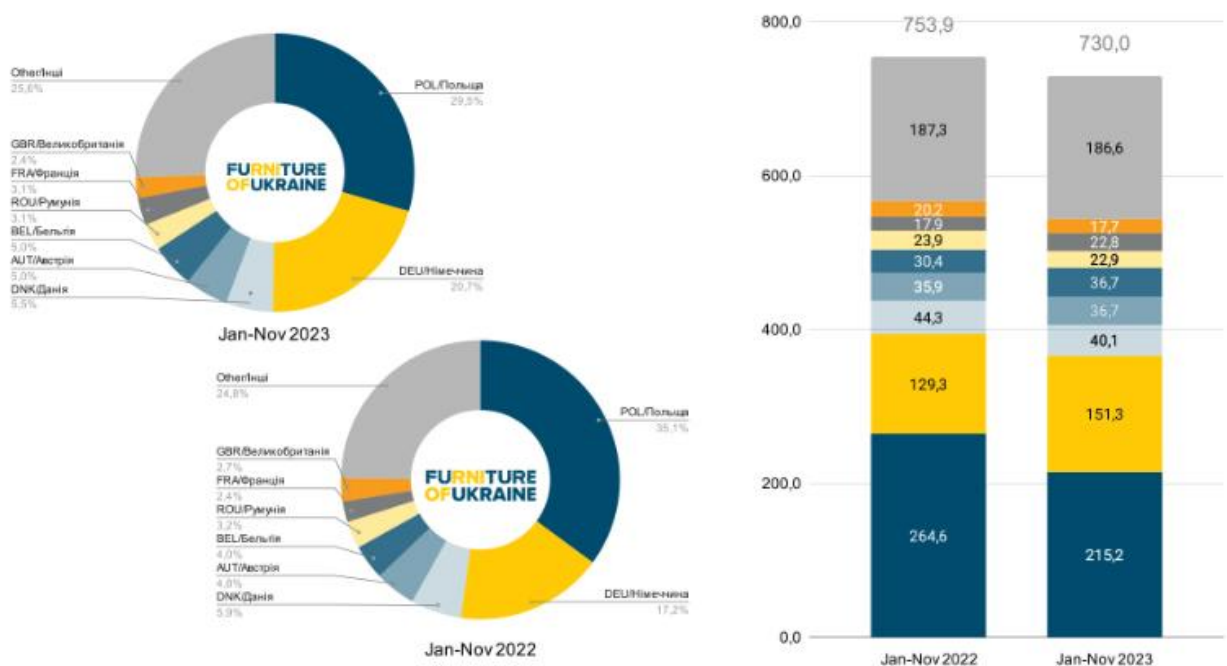


Рис. 2.4. Експорт меблевої продукції за країнами, млн. дол. США

Джерело: [1]



Рис. 2.5. Розміщення діючих підприємств меблевої галузі в Україні у 2023 р.

Джерело: [2]

Новими центрами концентрації меблевого бізнесу стали Рівненська, Закарпатська, Львівська та Тернопільська області, які виявилися найбільш привабливими для релокації, зокрема завдяки відносній безпеці, наявності трудових ресурсів та підтримці у вигляді грантових програм.

Станом на сьогодні, лідерами меблевої галузі за кількістю діючих підприємств залишаються Київ та Київська область, Львівщина, а також до них приєдналися Закарпатська, Харківська, Рівненська та Черкаська області, що свідчить про збереження активності в традиційних регіонах і водночас формування нових меблевих кластерів у західній частині України.

Після початку повномасштабного вторгнення ланцюги постачання сировини та комплектуючих для української меблевої галузі зазнали суттєвих змін. Однією з ключових трансформацій стало повне припинення імпорту плитних матеріалів — ДСП, МДФ та фанери — з росії та білорусі, які до 2022 року забезпечували майже половину потреб ринку, зокрема білорусь у 2021 році забезпечувала 46,5% імпорту фанери та МДФ. За два

роки Україна повністю відмовилася від співпраці з цими країнами, зменшивши закупівлі плитних матеріалів з 151,6 млн доларів США до нуля. Загальний обсяг імпорту ДСП, МДФ і фанери за цей період скоротився вдвічі — з 312 млн до 145 млн доларів США.

Новими основними постачальниками МДФ для України стали Польща, Туреччина та Німеччина, а фанери — Латвія, Китай та Естонія. Також частково ці потреби компенсуються продукцією вітчизняного виробництва. У товарних групах, де Україна не залежала від країни-агресора, таких як металева та пластикова фурнітура, спостерігається скорочення обсягів закупівель: у 2023 році вони зменшилися на 32–33% у порівнянні з піковим 2021 роком. Це скорочення відображає як зменшення обсягів експорту меблів, так і зниження внутрішнього попиту. Водночас є й позитивна динаміка — у 2023 році на 27% зросли обсяги імпорту окремих видів фурнітури, таких як завіси, ролики та арматура, що може свідчити про поступове відновлення виробничої активності та адаптацію ланцюгів постачання до нових умов.

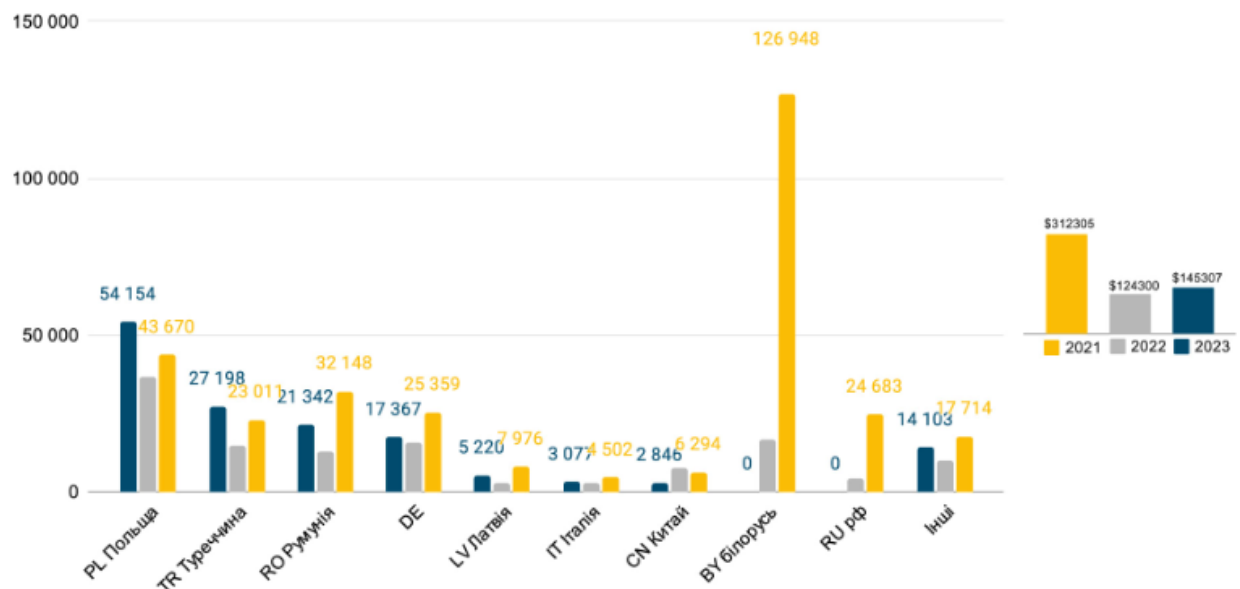


Рис. 2.6. Динаміка імпорту ДСП, МДФ та фанери до України в розрізі країн протягом 2021-2023 рр., тис. дол. США

Джерело: [1]

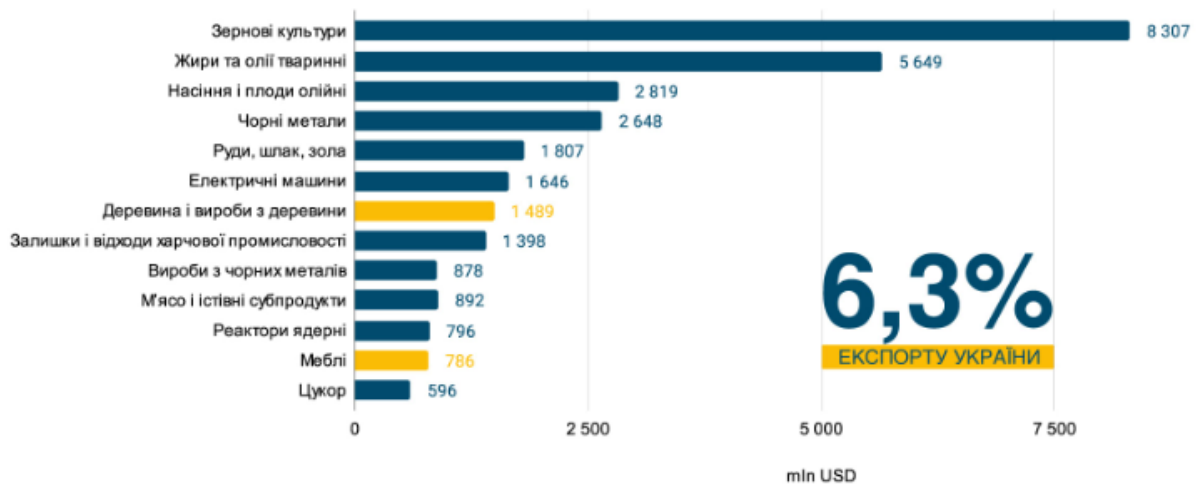


Рис. 2.7. Основні товарні групи експорту України 2023 р., млн.дол. США

Джерело: [1]

У 2023 році збут меблевої продукції з України зазнав помітних змін, зумовлених наслідками повномасштабної війни. Якщо до вторгнення країна демонструвала рекордні показники експорту меблів, зокрема 1,05 млрд доларів США у піковому довоєнному періоді, то в умовах війни обсяг експорту знизився до 786 млн доларів США. Серед ключових причин такого падіння — втрата великих міжнародних контрактів, як-от зі світовим гігантом ІКЕА, повна відмова від торгівлі з росією та білоруссю, а також скорочення постачання до країн Азії.

Попри це, експортна активність галузі залишається суттєвою: у 2023 році 60,1% меблевих підприємств мали зовнішні продажі, причому близько 20% компаній орієнтуються переважно на експорт, у структурі їхнього товарообігу він становить від 40 до 100%. Це є позитивною динамікою порівняно з 2022 роком, коли лише 31,3% підприємств мали фактичний експорт, хоча 50% мали наміри його розпочати.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можемо зазначити, що меблевий бізнес в Україні зіткнувся з низкою серйозних проблем, серед яких основними є нестача кваліфікованих кадрів, непрогнозованість внутрішнього ринку та обмежена кількість клієнтів. Ці виклики потребують комплексного підходу до їх подолання.

Однією з перспектив розвитку галузі є орієнтація на зовнішні ринки. Розвиток експорту розглядається як ефективний інструмент для зменшення залежності від внутрішнього попиту.

Таким чином, меблева галузь України, попри жорсткий вплив війни, демонструє здатність до адаптації, залучення інвестицій, розвитку внутрішнього виробництва та зміцнення позицій на ринку за рахунок імпортозаміщення й активної підтримки малого бізнесу.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мебель-Сервіс» — це сучасне українське підприємство, засноване у квітні 1998 року в с. Гоголів Радехівського району Львівської області.

За понад 22 роки діяльності компанія утвердилася як надійний виробник корпусних і м'яких меблів, зберігаючи головну мету — створення якісної, доступної продукції для широкого кола споживачів.

Загальна інформація про підприємство наведена у таблиці.

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»

Показник	Значення
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»
Дата заснування	16.04.1998
Код ЄДРПОУ	25550470
Адреса	80200, Україна, Львівська обл., м. Радехів, вул. Витківська, 44
Телефон	+380 (77) 092-77-77
Статутний капітал	121 529 724 ₪
Директор	Лящук Юрій Володимирович
Основний вид діяльності	31.09 Виробництво інших меблів
Інші види діяльності	Виробництво меблів, торгівля, добування корисних копалин, транспортування, енергетика, будівництво, ремонт техніки, оренда транспорту та майна тощо

На підприємстві працює понад 1385 осіб, які забезпечені достойною заробітною платою та соціальним захистом.

На ТзОВ «Мебель-Сервіс» виробничий процес організовано таким чином, щоб на кожному етапі забезпечувалася найвища якість продукції. Усі матеріали, що надходять на виробництво, обов'язково проходять вхідне тестування.

Технологи підприємства ретельно перевіряють сировину на відповідність встановленим стандартам, і лише після схвалення допускають її до використання. Якщо виявляється найменший брак чи невідповідність — вся партія повертається постачальнику. Крім того, кожна стадія виробництва супроводжується контрольними перевітками, що дозволяє виявити недоліки ще до завершення виготовлення. Завершальним етапом є фінальна оцінка готової продукції, яку здійснює служба контролю якості. Такий багаторівневий підхід гарантує надійність, довговічність і безпечність меблів, що надходять до споживача.

Компанія ТзОВ «Мебель-Сервіс» демонструє динамічний розвиток, постійно вдосконалюючи виробничі потужності та модернізуючи технічне оснащення. Одним із ключових напрямів її стратегії є регулярне оновлення обладнання — зокрема, впровадження високотехнологічних деревообробних верстатів провідних європейських виробників, таких як HOMAG. Це дозволяє не лише підвищити якість продукції, але й значно розширити асортимент. Сьогодні підприємство виготовляє широкий спектр меблевої продукції — від класичних кухонь і спалень до віталень, передпокоїв, письмових та кухонних столів, м'яких меблів і виробів із натурального дерева, зокрема щитів, ламелей і заготовок для столярних виробів.

Завдяки високій організації логістичних процесів компанія забезпечує оперативну доставку продукції — клієнти можуть отримати своє замовлення вже наступного дня. Це свідчить про високий рівень сервісу та гнучкий підхід до потреб споживачів.

Система збуту підприємства охоплює не лише всю Україну, де продукція представлена у понад 100 партнерських салонах, а й активно працює на міжнародному ринку. Серед основних країн експорту — Польща, Німеччина, Іспанія, Чехія, Казахстан, Грузія, Молдова, Румунія, Монголія та інші. Такий широкий ринок збуту підтверджує визнання якості українських меблів далеко за межами країни.

Динаміка доходу та чистого прибутку представлена на рис. 2.8.

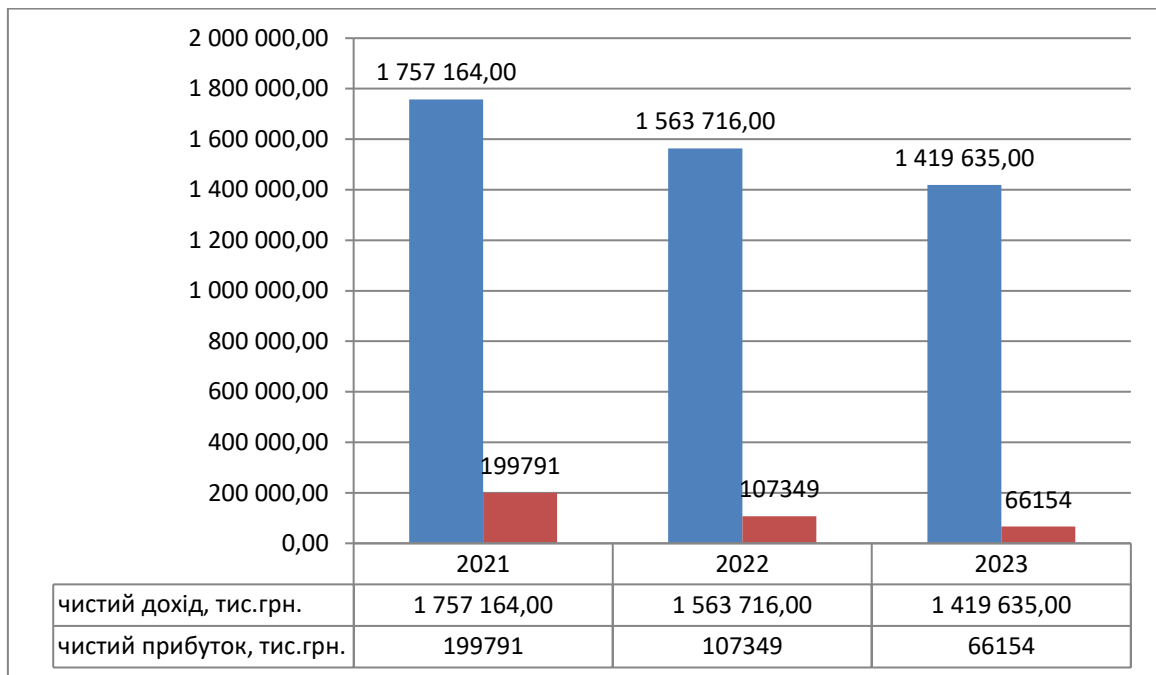


Рис. 2.8. Динаміка чистого прибутку та доходу підприємства, тис. грн.

Аналіз динаміки чистого доходу та чистого прибутку підприємства за 2021–2023 роки свідчить про поступове зниження фінансових результатів. Чистий дохід зменшився з 1 757 164 тис. грн у 2021 році до 1 419 635 тис. грн у 2023 році, що вказує на зменшення обсягу реалізації або зниження цінової ефективності. Ще більш вираженим є падіння чистого прибутку — з 199 791 тис. грн у 2021 році до лише 66 154 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зростання витрат або неефективне управління ресурсами. Така динаміка вказує на погіршення фінансової результативності підприємства, що потребує перегляду стратегії розвитку та впровадження заходів із підвищення прибутковості.

Далі проведемо аналіз динаміки активів та зобов'язань підприємства (рис. 2.9).

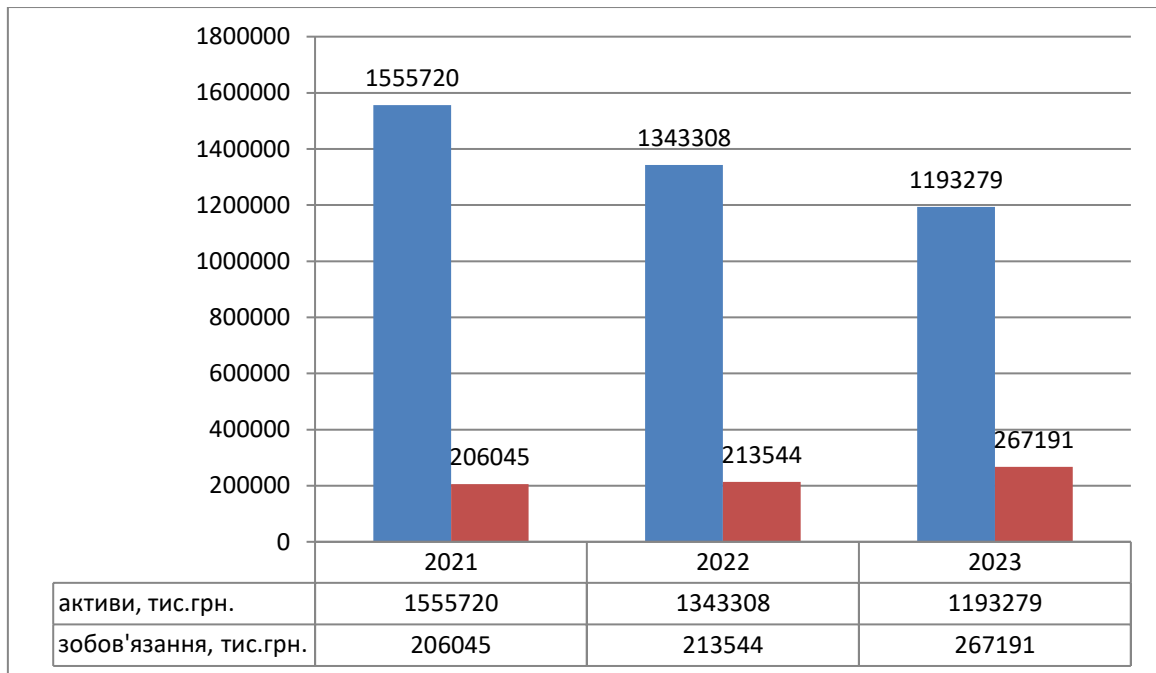


Рис. 2.9. Динаміка активів та зобов'язань підприємства, тис. грн.

Аналіз динаміки активів і зобов'язань підприємства за 2021–2023 роки свідчить про погіршення його фінансової стійкості. Обсяг активів щорічно зменшувався: з 1 555 720 тис. грн у 2021 році до 1 343 308 тис. грн у 2022 році, а в 2023 році — до 1 193 279 тис. грн. Загалом за три роки активи скоротилися на понад 362 млн грн, що може свідчити про втрату частини виробничого потенціалу або проблеми з фінансуванням. Одночасно із цим зобов'язання підприємства зростали — з 206 045 тис. грн у 2021 році до 267 191 тис. грн у 2023-му. Така тенденція призводить до зниження частки власного капіталу в структурі активів і вказує на підвищення фінансових ризиків. Ріст зобов'язань на фоні скорочення активів свідчить про погіршення платоспроможності та підвищену залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Станом на 31.12.2024 р. середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу склала 1520 осіб. Станом на 31.12.2021 р. середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу

складала 1683 особи. Таким чином штат персоналу протягом аналізованого періоду скоротився на 163 особи.

Далі проведемо аналіз фінансового стану підприємства.

Для оцінки ліквідності розраховуються коефіцієнти короткострокової ліквідності: поточної, термінової та абсолютної.

Наведемо розрахунки коефіцієнтів за даними 2022 р.

Таблиця 2.2

Розрахунок показників короткострокової ліквідності

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок (2022 р.)	Значення
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	$K_{\text{пот.лікв}} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$	$K_{\text{пот.лікв}} = 796567 / 269805$	2,95
Коефіцієнт термінової ліквідності	$KT_{\text{лікв}} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ}$	$KT_{\text{лікв}} = (796567 - 493780) / 269805$	1,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{абс. лікв}} = \text{ГК} / \text{ПЗ}$	$K_{\text{абс. лікв}} = 20337 / 269805$	0,08

Результати оцінювання за аналізований період 2021-2023 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники короткострокової ліквідності активів

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/23	Відхилення 2023/24
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	4,66	2,95	3,11	-1,71	0,16
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7-1	1,79	1,12	0,95	-0,67	-0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,15	0,08	0,08	-0,07	0

Аналіз показників короткострокової ліквідності підприємства за 2021–2023 роки свідчить про змішані тенденції у фінансовому стані. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду перевищує нормативне значення, що демонструє загальну здатність підприємства вчасно погашати

свої зобов'язання. У 2023 році відбулося незначне покращення цього показника після зниження в попередньому році. Водночас коефіцієнт термінової ліквідності поступово зменшується і в останній рік аналізу не досягає нормативного рівня, що вказує на зниження оперативної платоспроможності. Особливо критичним є рівень абсолютної ліквідності, який залишається нижчим за норму протягом усього періоду без ознак покращення.

Наступними розрахуємо коефіцієнти довгострокової ліквідності: власного капіталу, фінансової стійкості, покриття фінансових витрат.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників довгострокової ліквідності

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок (2022 р.)	Значення
Коефіцієнт власного капіталу	Квл.кап. = ВК / ВБ	Квл. кап. = 924107 / 1195473	0,77
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кфін. ст. = (ПЗ + ДЗ) / ВБ	Кфін. ст. = (269805 + 1561) / 1195473	0,23

Результати оцінки довгострокової ліквідності зведемо в аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Показники довгострокової ліквідності підприємства

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2021/22	Відхилення 2022/23
		2021	2022	2023		
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,79	0,77	0,45	-0,02	-0,32
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	0,42	0,23	1,02	-0,19	0,79
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0,55	0,43	0,24	-0,12	-0,19

Аналіз показників довгострокової ліквідності підприємства за 2021–2023 роки свідчить про поступове погіршення його фінансової стабільності. Коефіцієнт власного капіталу у 2021–2022 роках перевищував нормативне значення, що вказувало на достатню частку власних коштів у фінансуванні

активів. Проте у 2023 році він різко знизився до 0,45, що свідчить про зменшення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2021–2022 роках був нижчим за норматив, однак у 2023 році його значення зросло до 1,02, перевищивши межу, що може свідчити про підвищену залежність від залучених коштів. Особливе занепокоєння викликає коефіцієнт покриття фінансових витрат, який не відповідав нормативу в жодному з років і постійно знижувався. Це вказує на зменшення здатності підприємства обслуговувати свої боргові зобов'язання за рахунок прибутку, що негативно впливає на його довгострокову платоспроможність.

Розрахуємо показники рентабельності.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників рентабельності

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок (2022 р.)	Значення
Рентабельність сукупного капіталу	$R_{ск} = (ЧП / ВБ) \times 100$	$R_{ск} = (107349 / 1195473) \times 100$	8,98%
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = (ЧП / ВК) \times 100$	$R_{вк} = (107349 / 924107) \times 100$	11,62%
Рентабельність продажів	$R_{пр} = (ЧП / Д) \times 100$	$R_{пр} = (107349 / 1563716) \times 100$	6,86%

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності у 2022-2024 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022/23	Відхилення 2023/24
		2022	2023	2024		
Рентабельність сукупного капіталу	>0	11,62	8,98	6,11	-2,64	-2,87
Рентабельність власного капіталу	>0	12,56	11,62	4,32	-0,94	-7,3
Рентабельність продажів	>0	7,28	6,86	2,54	-0,42	-4,32

Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства за 2021–2023 роки вказує на негативну тенденцію щодо ефективності його діяльності. Усі три ключові показники рентабельності, попри збереження позитивного значення, демонструють стабільне зниження. Рентабельність сукупного капіталу зменшилась із 11,62% у 2021 році до 6,11% у 2023 році, що свідчить

про зниження ефективності використання загального обсягу інвестованих ресурсів. Особливо помітне падіння рентабельності власного капіталу — з 12,56% у 2021 році до лише 4,32% у 2023-му, що означає суттєве зниження прибутковості для власників підприємства. Рентабельність продажів, яка характеризує прибутковість реалізації продукції, також скоротилась із 7,28% до 2,54%. Така динаміка вказує на потребу в оперативному перегляді фінансової стратегії підприємства задля підвищення ефективності управління ресурсами та стабілізації прибутковості.

2.3. Аналіз результативності діяльності ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»

Проведемо аналіз результативності діяльності ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» за напрямками розрахунку та аналізу показників ресурсного потенціалу та ефективності господарювання, а також аналізу балансових показників підприємства.

Результати розрахунку показників ресурсного потенціалу та ефективності господарювання ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ресурсного потенціалу та ефективності господарювання ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2021	2022	2023	абсолютн	%
1	Чиста виручка від реалізації тис. грн	1 757 164,00	1 563 716,00	1 419 635,00	-337 529,00	-19,21
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 376 567,00	1 222 815,00	1 091 819,00	-284 748,00	-20,69
3	Валовий прибуток, тис.грн	380597	340901	327816	-52 781,00	-13,87
4	Адміністративні витрати, тис. грн	29404	23503	24209	-5 195,00	-17,67
5	Витрати на збут, тис. грн	150707	130904	150795	88,00	0,06
6	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	246559	142585	79568	-166 991,00	-67,73
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	244 492,00	140380	80696	-163 796,00	-66,99

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2021	2022	2023	абсолютн	%
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	199 791,00	107349	66154	-133 637,00	-66,89
9	Вартість власного капіталу (станом на кінець звітного періоду), тис. грн	1 120 394,00	924 107,00	814 842,00	-305 552,00	-27,27
10	Середньорічна вартість активів, тис. грн	8743958	9184475,5	8026988,5	-716 969,50	-8,20
11	Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	7834619,5	8247152,5	7072218	-762 401,50	-9,73
12	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	1022250,5	869474,5	2012745,5	990 495,00	96,89
13	К-т оборотності активів	0,2	0,17	0,18	-0,02	-10,00
14	К-т оборотності оборотних активів	0,22	0,19	0,2	-0,02	-9,09
15	Рентабельність продажів (за чистим фінансовим результатом), %	11,37	6,86	4,66	-6,71	-59,01
16	К-т рентабельності власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування),%	23,92	16,15	4,01	-19,91	-83,24

Аналіз динаміки показників ресурсного потенціалу та ефективності господарювання ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» у 2021–2023 роках свідчить про загальне погіршення фінансово-економічного стану підприємства. У зазначений період відбулося скорочення чистої виручки від реалізації продукції майже на 20%, що свідчить про зменшення обсягів продажів. Водночас зменшилася і собівартість реалізованої продукції, але темпи її скорочення були дещо вищими, ніж виручки, що, однак, не забезпечило суттєвого збереження прибутковості.

Валовий прибуток, прибуток від основної діяльності та фінансовий результат до оподаткування протягом трьох років демонстрували негативну динаміку. Зокрема, прибуток від основної операційної діяльності скоротився більш ніж на 67%, а чистий фінансовий результат — майже на 67%. Це свідчить про істотне зниження ефективності операційної діяльності підприємства.

Окрему увагу слід звернути на зміну рентабельності: якщо у 2021 році рентабельність продажів становила понад 11%, то у 2023 вона знизилась до менш як 5%, що вказує на зменшення прибутковості кожної гривні реалізованої продукції. Значно зменшилася і рентабельність власного капіталу, яка у 2023 році становила лише 4% проти майже 24% у 2021, тобто прибутковість інвестованого капіталу суттєво погіршилася.

Разом з тим, протягом періоду спостерігається також зниження вартості активів та оборотних активів, що свідчить про зменшення ресурсного потенціалу підприємства. Це може бути як наслідком економічних труднощів у країні, так і внутрішніх проблем підприємства з управлінням ресурсами або ринковим попитом.

Узагальнюючи, можна сказати, що ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» у 2021–2023 роках перебувало в умовах погіршення фінансової стабільності та ефективності, що потребує перегляду стратегії розвитку, активізації збутової діяльності, оптимізації витрат і пошуку нових ринків збуту.

Таблиця 2.9

Аналіз балансових показників ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»

№ з/п	Показники	Станом на кінець			Відхилення	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Валюта балансу, тис. грн	1 343 253,00	1195473	1010861	-332 392,00	-24,75
2	Власний капітал, тис. грн	1120394	924107	814842	-305 552,00	-27,27
3	Позиковий капітал, тис. грн	205616	271366	196019	-9 597,00	-4,67
4	Необоротні активи, тис. грн	389980	397757	407350	17 370,00	4,45
5	Оборотні активи, тис. грн	952 842	796 567	603 080	-349 762,00	-36,71
6	Запаси, тис. грн	583 169	493 780	418 154	-165 015,00	-28,30
7	Дебіторська заборгованість, тис. грн	335890	280501	167331	-168 559,00	-50,18
8	Грошові кошти, тис. грн	30406	20337	16229	-14 177,00	-46,63
9	Кредиторська заборгованість, тис. грн	978	1561	1976	998,00	102,04
10	Поточні зобов'язання, тис. грн	204638	269805	194043	-10 595,00	-5,18
11	Власні оборотні кошти (п.2-	730414	526350	407492	-322	-44,21

№	Показники	Станом на кінець			Відхилення	
	п.4), тис. грн				922,00	

Аналіз балансових показників ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» за 2021–2023 роки свідчить про поступове погіршення фінансового стану підприємства. Загальна вартість активів (валюта балансу) зменшилася майже на чверть, що є наслідком значного скорочення оборотних активів — на 36,7%. Це свідчить про зниження гнучкості та ліквідності підприємства, а також обмеження його поточного операційного потенціалу.

Особливо помітно зменшення грошових коштів (на майже 47%), що може вказувати на зниження обсягу продажів. Запаси також зменшилися на понад 28%, що може свідчити про зниження обсягів виробництва та збуту.

Власний капітал зменшився на 27%, що є сигналом про зниження фінансової стійкості підприємства. Хоча позиковий капітал у цілому залишився на відносно стабільному рівні, власні оборотні кошти скоротилися майже на 45%, що свідчить про зниження здатності підприємства самостійно фінансувати свою поточну діяльність.

Збільшення кредиторської заборгованості на 102% є індикатором зростання боргового навантаження перед постачальниками, що негативно впливає на ділову репутацію підприємства.

Загалом, результати аналізу свідчать, що підприємство втрачає фінансову стійкість і зменшує свій ресурсний потенціал.

Таблиця 2.10

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»

№з/п	Показники	Станом на кінець			Відхилення	
		2021	2022	2023	22/21	23/22
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	0,83	0,77	0,81	-0,06	0,04
2	Коефіцієнт мобільності	2,44	2	1,48	-0,44	-0,52

№з/	Показники	Станом на кінець			Відхилення	
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	0,65	0,57	0,5	-0,08	-0,07
4	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	0,18	0,29	0,24	0,11	-0,05
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	1,25	1,07	0,97	-0,18	-0,1
5	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	179,69	84,68	84,68	-95,01	0

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» за 2021–2023 роки свідчить про різнонаправлені зміни у структурі фінансування та внутрішньому потенціалі підприємства. Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній структурі ресурсів підприємства, протягом трьох років залишався на відносно високому рівні: у 2021 році – 0,83, у 2022 – 0,77, а у 2023 – 0,81. Незважаючи на деяке зниження у 2022 році, показник залишається в межах нормативного значення, що свідчить про достатню фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Водночас спостерігається негативна динаміка коефіцієнта мобільності активів: з 2,44 у 2021 році до 1,48 у 2023. Це зменшення свідчить про зниження гнучкості активів, оскільки питома вага оборотних активів, які швидко перетворюються на грошові кошти, скоротилась відносно необоротних. Така тенденція може негативно позначитися на здатності підприємства швидко фінансувати поточні витрати.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу також знизився з 0,65 у 2021 році до 0,5 у 2023, що свідчить про зменшення частки власного капіталу, яка залишається у формі оборотних активів. Це говорить про обмеження внутрішніх резервів для оперативного фінансування діяльності.

Коефіцієнт фінансового ризику, навпаки, хоча і підвищився у 2022 році до 0,29, у 2023 знову знизився до 0,24. Попри незначні коливання, його

рівень залишається в межах допустимих значень, що свідчить про контрольований рівень боргового навантаження.

Однак негативним сигналом є показник забезпеченості запасів власними оборотними коштами, який у 2023 році опустився нижче нормативного рівня і становив лише 0,97, що свідчить про те, що власних обігових ресурсів вже недостатньо для повного покриття потреби в запасах. Це потенційно створює ризик нестачі фінансування для поточних господарських процесів.

Також зменшився коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю — з 179,69 у 2021 році до 84,68 у 2023. Це свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів або ж про зростання короткострокових зобов'язань підприємства перед постачальниками.

Загалом, можна стверджувати, що фінансова стійкість ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» у 2023 році зберігається на прийнятному рівні, однак є ознаки її поступового послаблення. Підприємство досі значною мірою фінансується за рахунок власних коштів, проте внутрішня гнучкість і здатність до самофінансування поточних потреб знижуються, що вимагає перегляду фінансової політики, підвищення оборотності активів і оптимізації структури зобов'язань.

Таблиця 2.11

Динаміка показників оборотності оборотних активів ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	1 757 164,00	1 563 716,00	1 419 635,00	-337 529,00	-19,21
2	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	7834619,5	8247152,5	7072218	-762 401,50	-9,73
3	Середньорічна вартість запасів, тис. грн	538474,5	455967	1870244,5	1 331 770,00	247,32

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2021	2022	2023	2023 до 2022	2023 до 2021
4	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, тис. грн	308195,5	223916	969304,5	661 109,00	214,51
5	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, тис.грн	117045,5	117197,5	125375,5	8 330,00	7,12
6	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,22	0,19	0,2	-0,02	-9,09
7	Коефіцієнт оборотності запасів	3,26	3,43	0,76	-2,50	-76,69
8	Період обороту оборотних активів, дні	1627,42	1925,04	1818,33	190,91	11,73
9	Період обороту запасів, дні	111,85	106,43	480,86	369,01	329,92
10	Період обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, дні	64,02	52,27	249,22	185,20	289,28
11	Період обороту кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, дні	24,31	27,36	32,24	7,93	32,62

Аналіз динаміки показників оборотності оборотних активів ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» за 2021–2023 роки свідчить про певне зниження ефективності використання обігових ресурсів підприємства. Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2021 році становив 0,22, у 2022 знизився до 0,19, а у 2023 – дещо виріс до 0,2. Незважаючи на незначне покращення у 2023 році, загальна тенденція демонструє уповільнення оборотності, що підтверджується також зростанням середньої тривалості одного обороту з 1627 днів у 2021 році до 1818 днів у 2023. Такий тривалий період обороту свідчить про неефективне використання обігового капіталу, що може негативно впливати на ліквідність підприємства.

Загалом, результати аналізу свідчать про зниження оборотності активів та зростання тривалості їх обігу, що є сигналом до перегляду політики управління обіговими коштами. Необхідно вживати заходів щодо зменшення залишків запасів, покращення процесу збору дебіторської заборгованості та оптимізації взаємин з постачальниками, аби уникнути зростання фінансових ризиків і забезпечити стабільність фінансових потоків підприємства.

2.4. Обґрунтування заходів з управління результативністю ТОВ «МЕБЕЛЬ-SERVIS»

На сьогодні на підприємстві запроваджено технологію виготовлення фасадів з меблевого щита. Цей тип фасаду виготовляється повністю з меблевого щита відповідної товщини. Щитовий фасад не має рамкової конструкції, що забезпечує його однорідність, простоту у виробництві та мінімалістичний зовнішній вигляд. Меблевий щит, з якого виготовляється фасад, може бути оздоблений декоративним покриттям: шпонуванням, ламінуванням, фарбуванням або покриттям плівкою ПВХ. Використовує.

Всі інші варіанти замовляються у інших підприємств-виробників.

З метою покращення результативності діяльності підприємства розглянемо 2 варіанти виготовлення дверних меблевих фасадів: рамково-скляної конструкції та рамково-тахлевої конструкції.

1. Меблевий фасад рамково-скляний (МФ-С). Цей тип фасаду виготовляється на основі рамки, зібраної з якісних бездефектних дерев'яних брусків. Внутрішній заповнювач конструкції складається зі скла товщиною від 3 до 5 мм, яке може бути прозорим, матовим або декоративно оздобленим. Такий фасад поєднує естетичність та практичність, забезпечуючи легкість конструкції та візуальну привабливість меблів.

2. Меблевий фасад рамково-щитний (МФ-Щ). Фасад складається з рамки з бездефектних брусків та заповнення у вигляді меблевого щита. Щит виготовляється з деревовмісних плит відповідної товщини (залежно від

конструктивних вимог) та може бути облицьований шпоном, ПВХ-плівкою чи ламінатом. Така технологія дозволяє створювати міцні, довговічні та візуально класичні фасади.

Порівняння даних технологій представимо у таблиці.

Таблиця 2.12

Порівняльна таблиця типів меблевих фасадів

Критерій	МФ-С (рамково-скляний)	МФ-Щ (рамково-щит)
Конструкція	Дерев'яна рамка + скляне заповнення	Дерев'яна рамка + меблевий щит
Вага	Легка конструкція завдяки склу	Більш важка, залежно від товщини щита
Матеріал заповнення	Скло (прозоре, матове, декоративне), товщина 3–5 мм	Меблевий щит (ДСП, МДФ тощо), товщина залежить від типу плит
Естетика / вигляд	Сучасний, візуально легкий, часто застосовується для вітрин, кухонь	Класичний, масивний вигляд, застосовується для кухонь, шаф, комодів
Обробка / оздоблення	Може мати декоративні вставки, гравіювання, матування	Може ламінуватись, шпоноватись, фарбуватись
Міцність / довговічність	Середня, залежить від якості скла та монтажу	Висока, завдяки міцному щиту
Сфера застосування	Вітрини, сучасні кухонні меблі, меблі з відкритими полицями	Корпусні меблі, шафи, кухонні гарнітури, прихожі

З метою обґрунтування економічної доцільності запровадження виробництва розглянутих вище фасадів, дослідимо технологію їх виробництва, опираючись на стандартні технологічні процеси, представлені у додатку В1.

Розглянемо потребу в обладнанні для виготовлення фасадів запропонованих моделей (табл).

Таблиця 2.13

Потреба в обладнанні для виготовлення різних моделей фасадів

№	Назва обладнання	Варіант 1: МФР-С (рамка-скло)	Варіант 2: МФР-Т (рамка-щит)
1	Верстат форматно-розкрійний	—	Unica-4
2	Верстат торцювальний	GR-960	GR-960

№	Назва обладнання	Варіант 1: МФР-С (рамка-скло)	Варіант 2: МФР-Т (рамка-щит)
3	Верстат чотирибічний	G230-5U	G230-5U
4	Верстат шипорізний	GAT-180	GAT-180
5	Вайма складальна	GSA	GSA
6	Обробний центр	CNC353	CNC353
7	Верстат шліфувальний	GS-B	GS-B
	Всього одиниць	6	7

Для рамково-скляного фасаду (МФР-С) не потрібен розкрій меблевого щита, оскільки внутрішній елемент — це готове скло. Тому форматно-розкрійний верстат не використовується.

Для рамково-щитного фасаду (МФР-Т) додається операція розкрою щита, тому застосовується Unica-4 — сучасний форматно-розкрійний верстат.

Решта обладнання спільна для обох варіантів: забезпечує точну обробку брусків, збирання рамки, фрезерування отворів, фінішну обробку.

Таким чином, МФР-Т вимагає на один агрегат більше, що трохи підвищує капітальні витрати, але розширює конструкційні можливості.

Проаналізуємо типовий технологічний процес виготовлення меблевих дверей.

Дослідимо технологічні операції та сформуємо технологічні маршрути для створення дверних меблевих фасадів рамково-скляної конструкції та рамково-тахлевої конструкції (табл.2.14). Метою побудови технологічних маршрутів є визначити послідовність операцій та необхідне обладнання для виробництва меблевого фасаду з рамковою конструкцією та скляним заповненням.

У даній таблиці представлено повний цикл обробки: від підготовки брусків до остаточного пакування. Операції проводяться з використанням спеціалізованого обладнання, що забезпечує високу точність, якість обробки та повторюваність. Використання фрезерного центру CNC353 дозволяє досягати точного контурного оброблення під скляне вставлення. Контроль

РМ*-робітники майстерні

Розглядаючи Технологічний маршрут виготовлення меблевого фасаду «Рамка-тахля (щит)» можна зазначити, що у цьому маршруті, порівняно з "рамка-скло", додано операцію **розкрою меблевого щита** (верстат Unica-4) та **фрезерування крайок щита (тахлі)** на CNC-обладнанні. Це зумовлено особливістю конструкції: внутрішнє заповнення не скляне, а щитовий елемент, який потребує додаткової механічної обробки для точного приєднання до рамки. Застосування двох фрезерувань на **CNC353** — окремо для тахлі й зовнішнього контуру — гарантує точність стикування та геометрії.

На наступному етапі проаналізуємо потребу у матеріалах для виготовлення фасадів (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

Розрахунок вартості матеріалів на виготовлення меблевого фасаду «Рамка-скло» (В1 – МФ-С)

Тип вхідного матеріалу	Позначення	Ціна комплектуючих (грн)	Витрата одиниці матеріалу на один фасад	Витрати матеріалів на програму (1 200 шт)	Річні витрати (тис. грн)
П/м твердолис. порід	м³	17 220,00	0,0078	9,3324	160703,928
Йоват ПВА, D-3	кг	160,80	0,0889	106,656	17150,285
Шліфувальна шкурка	м²	102,00	0,0142	17,0892	1743,098
Штапик гнучкий 6 мм	шт	57,60	1,0201	1224,12	70509,312
Тахля скляна 4 мм	шт	108,00	1,0201	1224,12	132204,960
Разом					382311,583

Витрати на 1 фасад становлять $382311,583/1200 = 318,593$ грн.

У наведеній таблиці здійснено розрахунок загальних витрат матеріалів, необхідних для виготовлення 1200 меблевих фасадів типу «Рамка-скло».

Розрахунок базується на визначенні кількості матеріалів, які витрачаються на виготовлення одного фасаду, вартості одиниці кожного матеріалу та подальшому множенні цих показників на загальну кількість фасадів.

Для кожного матеріалу визначено норму витрат на один фасад. Наприклад, для деревини твердолистяних порід на виготовлення одного фасаду потрібно 0,0078 м³. Відповідно, для всієї програми з 1200 фасадів буде потрібно 9,3324 м³ деревини. Щоб розрахувати вартість цієї кількості, ми помножили обсяг на ціну за кубічний метр (17 220 грн), що в підсумку становило понад 160 тисяч гривень.

За такою ж логікою нами здійснено розрахунок витрат для кожного з інших матеріалів: клею ПВА, шліфувального паперу, штапика, скла. Наприклад, для клею встановлено, що на один фасад потрібно 0,0889 кг, а на 1200 фасадів – 106,656 кг, які при ціні 160,80 грн за кілограм дають загальні витрати понад 17 тисяч гривень. Витрати на штапик і скло також розраховано з урахуванням кількості одиниць на один фасад і вартості однієї одиниці.

Після обрахунку всіх позицій підсумовано їхні значення, що дозволило отримати загальну суму витрат на всі матеріали, необхідні для виготовлення 1200 фасадів. Ця сума становить 382, 312 тис.грн. Такий підхід дозволяє чітко визначити річні витрати підприємства на матеріали для запланованого обсягу виробництва.

Проведемо аналогічні розрахунки для фасаду Рамка-тахля.

Таблиця 2.17

Розрахунок вартості матеріалів на виготовлення меблевого фасаду
«Рамка-тахля» (В2 – МФ-Т)

Тип вхідного матеріалу	Позначення	Ціна комплектуючих (грн)	Витрата одиниці матеріалу на один фасад	Витрати матеріалів на програму (1 200 шт)	Річні витрати (тис. грн)
П/м твердолис.	м³	17 220,00	0,0078	9,3324	160703,928

Тип вхідного матеріалу	Позначення	Ціна комплектуючих (грн)	Витрата одиниці матеріалу на один фасад	Витрати матеріалів на програму (1 200 шт)	Річні витрати (тис. грн)
порід					
Йоват ПВА, D-3	кг	160,80	0,0889	106,656	17150,285
Шліфувальна шкурка	м ²	102,00	0,0142	17,0892	1743,098
Тахля	м ³	28 200,00	0,0038	4,6056	129877,920
Разом					201652,560

За результатами розрахунків встановлено, що загальні витрати на виробничу програму становитимуть 201,653 тис. грн. Витрати на 1 фасад становлять $201652,560/1200=168,044$ грн.

На наступному етапі розрахуємо собівартість виготовлення та ціну реалізації фасадів.

Для розрахунку собівартості фасаду «Рамка-скло» (В1 – МФ-С) визначимо та підсумуємо всіх основні елементи витрат, які формують повну вартість виготовлення одиниці продукції.

Базовими складовими є вартість сировини та основних матеріалів (318,59 грн), а також допоміжних матеріалів (52,01 грн), необхідних для забезпечення технологічного процесу виробництва. Далі врахуємо витрати на паливо та енергію, що використовуються для технологічних цілей, вони складають 149,27 грн. До складу собівартості також входять витрати на заробітну плату працівників разом із відрахуваннями на соціальні фонди (74,35 грн) і амортизаційні відрахування (165,92 грн), що покривають знос основних засобів.

Загальновиробничі витрати, які включають витрати на обслуговування виробничого процесу, становлять 137,65 грн. Адміністративні витрати на управління підприємством розраховані у розмірі 60,65 грн, а витрати на збут — 34,68 грн.

У результаті повна собівартість одного фасаду складає 993,12 грн.

Таблиця 2.18

Розрахунок собівартості 1 фасаду «Рамка-скло» (В1 – МФ-С)

Стаття витрат	Сума, грн
Вартість сировини та основних матеріалів	318,59
Вартість допоміжних матеріалів	52,01
Паливо, енергія на технологічні цілі	149,27
Заробітна плата з відрахуваннями	74,35
Амортизація	165,92
Загальновиробничі витрати	137,65
Адміністративні витрати	60,65
Витрати на збут	34,68
Повна собівартість	993,12

Розрахуємо відпускну ціну одного фасаду.

Розрахуємо прибуток (35%) = $993,12 \times 0,35 = 347,59$ грн. Загальна вартість (без ПДВ) = $993,12 + 347,59 = 1\,340,71$ грн. ПДВ (20%) = $1\,340,71 \times 0,20 = 268,14$ грн. Відпускна ціна з ПДВ = $1\,340,71 + 268,14 = 1\,608,85$ грн

Результати розрахунків представимо у таблиці.

Таблиця 2.19

Розрахунок ціни 1 фасаду «Рамка-скло» (В1 – МФ-С)

Стаття витрат	Сума, грн
Вартість сировини та основних матеріалів	318,59
Вартість допоміжних матеріалів	52,01
Паливо, енергія на технологічні цілі	149,27
Заробітна плата виробничих робітників з відрахуваннями	74,35
Амортизація	165,92
Загальновиробничі витрати	137,65
Адміністративні витрати	60,65
Витрати на збут	34,68
Повна собівартість	993,12
Прибуток (надбавка) х 35 %	347,59
Загальна вартість (без ПДВ)	1 340,71
ПДВ х 20 %	268,14
Відпускна ціна з ПДВ	1 608,85

Розрахуємо дохід від реалізації виробничої програми:
 $1608,85 \cdot 1200 / 1000 = 1930,62$ тис.грн.

Аналогічно розрахуємо відпускну ціну одного фасаду «Рамка-тахля» (В2 – МФ-Т). Результати представимо у таблиці.

Таблиця 2.20

Розрахунок відпускної ціни фасаду «Рамка-тахля»

Стаття витрат	Сума, грн
Вартість сировини та основних матеріалів	168,04
Вартість допоміжних матеріалів	27,45
Паливо, енергія на технологічні цілі	78,67
Заробітна плата з відрахуваннями	139,27
Амортизація	195,31
Загальновиробничі витрати	72,62
Адміністративні витрати	31,98
Витрати на збут	18,28
Повна собівартість	731,62
Прибуток (35%)	256,07
Загальна вартість (без ПДВ)	987,69
ПДВ (20%)	197,54
Відпускна ціна з ПДВ	1 185,23

Розрахуємо дохід від реалізації виробничої програми:
 $1\,185,23 \cdot 1200 = 1\,422,276$ тис. грн.

Розрахуємо чисті грошові потоки в результаті реалізації проекту.

Річна сума амортизації складе: 236,29 тис. грн.

Розрахуємо планові значення поточних витрат на плановий період.

Таблиця 2.21

Планові значення поточних витрат

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Поточні витрати, тис.грн	1177,67	1189,45	1201,34	1213,36	1225,49
в тому числі амортизація, тис.грн	236,29	170,06	122,39	88,09	63,40

Наведемо розрахунок прибутку за 2026 р.:

Пр (2026 рік) = $1930,62 - 1177,67 = 516,65$ тис.грн.

Чистий прибуток дорівнює:

ЧПр (2026 рік) = $516,65 \cdot (100-18)/100 = 418,49$ тис.грн

Чисті грошові надходження визначаються:

ЧГН (2026 рік) = $418,49 + 236,29 = 654,78$ тис. грн.

Коефіцієнт приведення визначається за формулою:

$$k = \frac{1}{(1+i)^n}, \text{ де}$$

i – ставка дисконтування,

n – час приведення.

Відповідно розраховані коефіцієнти дисконтування становлять (див. табл. 2.22)

Таблиця 2.22

Коефіцієнти дисконтування

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Коефіцієнт дисконтування	0,8065	0,6504	0,5245	0,4230	0,3411

Чисті грошові надходження приведені дорівнюють:

ЧГН пр (2026 рік.) = $654,78 \cdot 0,8065 = 528,05$ тис. грн.

Аналогічно виконуються розрахунки за наступні роки. Грошовий потік від реалізації заходів наведений у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Розрахунок грошового потоку від реалізації проекту випуску фасадів
«Рамка-скло» (В1 – МФ-С), тис. грн.

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Виручка від реалізації, тис.грн	1930,62	2085,06	2251,87	2432,02	2626,58
Поточні витрати, тис.грн	1177,67	1189,45	1201,34	1213,36	1225,49
в тому числі амортизація, тис.грн	236,29	170,06	122,39	88,09	63,40
Прибуток, тис.грн	516,65	725,55	928,13	1130,58	1337,70
Чистий прибуток ,	418,49	587,70	751,79	915,77	1083,53

тис.грн					
Чисті грошові надходження, тис.грн.	654,78	757,76	874,18	1003,85	1146,93
Коефіцієнт приведення	0,8065	0,6504	0,5245	0,4230	0,3411
Чисті грошові надходження приведені, тис.грн	528,05	492,82	458,50	424,60	391,23
Сумарні чисті грошові надходження приведені, тис. грн	528,05	1020,87	1479,36	1903,97	2295,19

Розрахуємо показники ефективності запропонованих заходів.

Чистий приведений дохід $NPV = 2295,19 - 845 = 1450,19$ тис. грн.

NPV позитивний, це свідчить про те, що в результаті реалізації заходів прибутковість підприємства підвищується.

2. Індекс доходності визначають як відношення сумарного чистого приведенного доходу до суми інвестицій. Значення показника повинно бути більше одиниці. $ID = 2295,19/845 = 2,7$

3. Термін окупності інвестицій складе:

$TO = 1 + (845 - 528,05) / 492,82 = 1,64$ року

Занесемо розраховані показники інвестиційної привабливості проекту у таблицю.

Таблиця 2.23

Показники ефективності реалізації проекту виготовлення фасаду

«Рамка-скло» (В1 – МФ-С)

Показники	Значення показника
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн	1450,19
Індекс доходності	2,7
Термін окупності, роки	1,64

Відповідно до розрахованих показників ефективності проекту виготовлення фасаду «Рамка-скло» (В1 – МФ-С), можна зробити висновок про його високу інвестиційну привабливість. Чистий приведений дохід

(NPV) становить 1450,19 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання вартості проєкту для інвестора. Індекс доходності дорівнює 2,7, що означає, що на кожну вкладену гривню припадає 2,7 гривні доходу. Термін окупності проєкту складає лише 1,64 роки, що є дуже позитивним показником для швидкого повернення інвестицій. Таким чином, проєкт є економічно доцільним, фінансово стійким і перспективним для впровадження.

Проведемо аналогічні розрахунки за другим проектом виробництва фасаду «Рамка-тахля» (B2 – МФ-Т).

Таблиця 2.24

Розрахунок грошового потоку від реалізації проєкту випуску фасадів
«Рамка-тахля» (B2 – МФ-Т), тис. грн.

Показники	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Виручка від реалізації, тис.грн	1422,28	1536,0581	1658,9427	1791,6581	1934,9908
Поточні витрати, тис.грн	867,58836	876,26424	885,02689	893,87715	902,81593
в тому числі амортизація, тис.грн	197,61	142,22	102,36	73,67	53,02
Прибуток, тис.грн	357,08	517,57	671,56	824,11	979,16
Чистий прибуток, тис.грн	289,23	419,23	543,96	667,53	793,12
Чисті грошові надходження, тис.грн.	486,84	561,45	646,32	741,20	846,13
Коефіцієнт приведення	0,8065	0,6504	0,5245	0,4230	0,3411
Чисті грошові надходження приведені, тис.грн	392,62	365,15	338,99	313,51	288,62
Сумарні чисті грошові надходження приведені, тис. грн	392,62	757,77	1096,75	1410,26	1698,88

Розрахуємо показники ефективності запропонованих заходів.

Чистий приведений дохід $NPV = 1698,88 - 705 = 993,88$ тис. грн.

NPV позитивний, це свідчить про те, що в результаті реалізації заходів прибутковість підприємства підвищується.

2. Індекс доходності визначають як відношення сумарного чистого приведенного доходу до суми інвестицій. Значення показника повинно бути більше одиниці. $ID = 1698,88/705 = 2,4$

3. Термін окупності інвестицій складе:

$TO = 1 + (705 - 392,62) / 365,15 = 1,86$ року

Занесемо розраховані показники інвестиційної привабливості проекту у таблицю.

Таблиця 2.25

Показники інвестиційної ефективності реалізації проекту виготовлення фасаду «Рамка-тахля» (B2 – МФ-Т)

Показники	Значення показника
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн	993,88
Індекс доходності	2,4
Термін окупності, роки	1,86

За результатами аналізу показників інвестиційної ефективності встановлено, що обидва проекти — виготовлення фасадів «Рамка-скло» (B1 – МФ-С) та «Рамка-тахля» (B2 – МФ-Т) — є економічно доцільними для реалізації, оскільки демонструють позитивні значення чистого приведенного доходу (NPV) та індексу доходності, а також прийнятні строки окупності.

Проте, проект виготовлення фасаду «Рамка-скло» має вищі показники ефективності: NPV становить 1450,19 тис. грн проти 993,88 тис. грн у проекту «Рамка-тахля», індекс доходності — 2,7 проти 2,4 відповідно, а термін окупності є коротшим — 1,64 року порівняно з 1,86 роками. Таким чином, реалізація обох проектів є обґрунтованою, проте проект «Рамка-скло»

є більш привабливим з точки зору фінансових показників і забезпечує швидше повернення інвестицій та вищий рівень прибутковості.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу можемо зазначити, що меблевий бізнес в Україні зіткнувся з низкою серйозних проблем, серед яких основними є нестача кваліфікованих кадрів, непрогнозованість внутрішнього ринку та обмежена кількість клієнтів та зниження їх купівельної спроможності. Меблева галузь України, попри жорсткий вплив війни, демонструє здатність до адаптації, залучення інвестицій, розвитку внутрішнього виробництва та зміцнення позицій на ринку за рахунок імпортозаміщення й активної підтримки малого бізнесу.

ТОВ «Мебель-Сервіс» є сучасним українським підприємством із багаторічним досвідом на ринку виробництва корпусних і м'яких меблів. Засноване у 1998 році, воно зарекомендувало себе як надійний виробник якісної та доступної продукції для широкого кола споживачів. Компанія забезпечує працівників стабільною зайнятістю, гідною оплатою праці та соціальним захистом. Організація виробничого процесу базується на багаторівневому контролі якості сировини та готової продукції, що гарантує високу надійність і безпечність меблів.

Результати аналізу фінансових показників свідчать про зниження оборотності активів та зростання тривалості їх обігу, що є сигналом до перегляду політики управління обіговими коштами. Необхідно вживати заходів щодо зменшення залишків запасів, покращення процесу збору дебіторської заборгованості та оптимізації взаємин з постачальниками, аби уникнути зростання фінансових ризиків і забезпечити стабільність фінансових потоків підприємства.

З метою покращення результативності діяльності підприємства було проаналізовано 2 варіанти виготовлення дверних меблевих фасадів: рамково-скляної конструкції та рамково-тахлевої конструкції. Досліджено технологічні операції та сформовано технологічні маршрути для створення дверних меблевих фасадів рамково-скляної конструкції та рамково-тахлевої конструкції. У рамках дослідження було визначено послідовність операцій та

необхідне обладнання для виробництва меблевого фасаду з рамковою конструкцією та скляним заповненням.

За результатами аналізу показників інвестиційної ефективності встановлено, що обидва проєкти — виготовлення фасадів «Рамка-скло» (B1 – МФ-С) та «Рамка-тахля» (B2 – МФ-Т) — є економічно доцільними для реалізації, оскільки демонструють позитивні значення чистого приведенного доходу (NPV) та індексу доходності, а також прийнятні строки окупності. Проєкт виготовлення фасаду «Рамка-скло» має вищі показники ефективності: NPV становить 1450,19 тис. грн проти 993,88 тис. грн у проєкті «Рамка-тахля», індекс доходності — 2,7 проти 2,4 відповідно, а термін окупності є коротшим — 1,64 року порівняно з 1,86 роками. Таким чином, реалізація обох проєктів є обґрунтованою, проте проєкт «Рамка-скло» є більш привабливим з точки зору фінансових показників і забезпечує швидше повернення інвестицій та вищий рівень прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз української меблевої галузі в умовах повномасштабної війни [Електронний ресурс] // Дія.Бізнес. – 2023. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/Analysis-of-the-Ukrainian-furniture-industry-in-conditions-of-full-scale-war>
2. Аналіз української меблевої галузі в умовах повномасштабної війни [Електронний ресурс] // Fama Agency. – 2024. – Режим доступу: <https://fama.agency/portfolio/analiz-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-v-umovah-povnomasshtabnoyi-vijny>, вільний. – Назва з екрана.
3. Бондаренко С. В. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. *ResearchGate*, 2024. https://www.researchgate.net/publication/390553664_CIFROVA_TRANSFORMACIA_PIDPRIEMSTV_AK_STRATEGICNIJ_INSTRUMENT_STALOGO_ROZVITKU_TA_EKONOMICNOI_STABILNOSTI_V_UMOVAN_VIJNI_TA_PISLAVOENNOGO_VIDNOVLENNIA
4. Володькіна М.В., Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнес-організацій. 2020, ст. 26-29. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/8.pdf#page=26> (дата звернення: 01.12.2024)
5. Гарафонова О. І., Купчевський П. О., Яценко І. В., Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*, (4), 2022, 65–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5> (дата звернення: 01.12.2024).
6. Горбанова В. В., Райчева Л. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/acb59557-4126-4796-9778-968648c62351/content>

7. Довгал Є., Махова Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні. *Простір економіки*, 2023. https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1558?utm_source=chatgpt.com
8. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
9. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // *Економіка розвитку*. – 2011. – № 3 (39).
10. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / К.В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2000. – 152 с.
11. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. — 272 с.
12. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.
13. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // *Науковий вісник Одеського державного економічного університету*. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.
14. Косянчук Т. Ф., Галкіна Ю. Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009, №3(1), с. 121–124.
15. Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2024, №65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-93

16. Куліш Н. В., Орлова К. Є., Ідентифікація сутності й ролі понять «Ефективність» і «Результативність» у діяльності підприємства. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/143.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).
17. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149
18. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127
19. Куроченко О.В., Копнов М.А., Сладкевич В.П. та ін. Економіка: від А до Я: Понятійно-термінологічний словник. — К.: ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. — 368 с.
20. Мочерний С.В. Політекономія: підручник / С.В. Мочерний. – К. : Вікар, 2015. – 386 с.
21. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*, 2022, №3(76), с. 15–22.
22. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Modern Development Technologies*, 2019. https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/86?utm_source=chatgpt.com
23. Осокіна А., Ковердюк Д. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. *Економіка та суспільство*, 2023, №56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-28
24. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник 97 Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2022. – № 727. – С. 270-276.
25. Петрович І.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Економіка та фінанси підприємства: підручник. — Львів, 2014. — 408 с.

26. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. –Одеса, 2016. – 216 с.

27. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016, Вип. 1(01), с. 7–13.

28. Ровенская В.В. Потенциал предприятия: сущность, структура и общие подходы к формированию. Теоретические и практические аспекты экономики и интеллектуальной собственности 2012, Выпуск 1, Том 3, 66-71с.

29. Радзієвська С. О. Конкурентоспроможність та інтеграційні перспективи України [Електронний ресурс] / С. О. Радзієвська. - К. : Знання України, 2012. - 344 с.

30. Ротанов Г. Управління конкурентоспроможністю інтегрованих промислових структур / Г. Ротанов // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2023. - Вип. 1. - С. 222-227. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_25

31. Соболева Т.О., Живіцька Є., Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-організацією. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b82185c9-5809-4610-84f0-258ed1645dea/content>

32. Смолінська А. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структурна будова [Електронний ресурс] / А. В. Смолінська, В. В. Смолінський // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2011. - Вип. 3. - С. 197-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_36

33. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: [Електронний ресурс] : монографія / В. П. Мікловда [та ін.] ; Ужгородський національний університет. - Ужгород : [б. в.], 2012. - 300 с.

34. Тюхтенко Н. А., Худолей В. Ю., Гарафонова О. І. Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2022, Т. 21, №2(51), с. 161–176.

35. Уманець Т. В. Регіональний економічний розвиток України: теоретичні основи управління, інтегральна оцінка, діагностика: монографія /Т. В. Уманець. – Донецьк: «ВІК», 2007. – 340 с.

36. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

37. Фесіна Ю. Г. Економічний потенціал підприємства: структура та оцінювання [Електронний ресурс] / Ю. Г. Фесіна, В. В. Рябий // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. - 2018. - Вип. 15. - С. 261-269. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2018_15_33

38. Фінанси підприємств : підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 460 с.

39. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.

40. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*, 2013, №1.

41. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. Підручник / Ю.С. Цал-Цалко // К.: Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

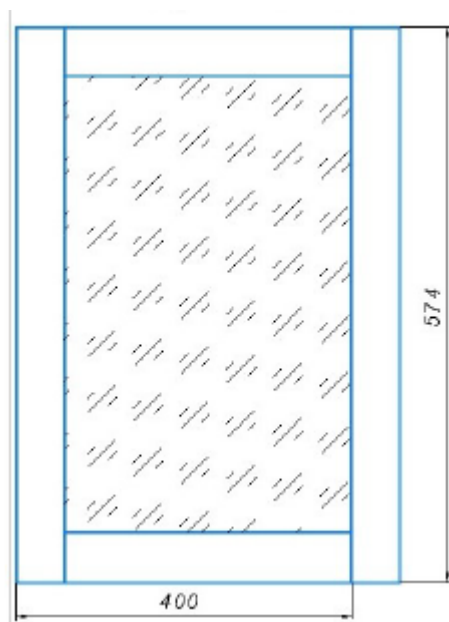
42. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2019, №1(135), с. 71–76.
https://ird.gov.ua/sep/sep20191%28135%29/sep20191%28135%29_071_Shymanovska-DianyachL%2CPedchenkoN.pdf

43. Шкроміда Н.Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання // Економічний аналіз: Зб. наук. праць. — Тернопіль: Економічна думка. — Тернопіль: ТНУ, 2011. — Вип. 9, Ч. 1. — С. 383—386.
44. Юзьвак Л. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Юзьвак // Галицький економічний вісник. - 2013. - № 2. - С. 94-100. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_16
45. Янголь Г. В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*, 2013, №32, с. 225–230.
46. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2018, Вип. 20, ч. 3, с. 174–177.
47. Стан меблевої галузі [Електронний ресурс] // Асоціація українських меблевіків. – Режим доступу: <https://uafm.com.ua/stan-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 07.05.2025).
48. Розвиток української меблевої галузі у 2023 році [Електронний ресурс] // Асоціація українських меблевіків. – Режим доступу: <https://uafm.com.ua/rozvytok-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 07.05.2025).
49. Andresen. K.: Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems, Gito, Berlin; 2006; p. 52.
50. Axelrod R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites [Text] / R. Axelrod. - Princeton. University Press. - 1976 - 404 p.
51. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.
52. Khmelyarchuk, M., Demko, I., Kozmuk, N., Balueva, O., Balabash, O. (2019). The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism

industry. Journal of Entrepreneurship Education. 22 (2). Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/The-roleof-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf>

53. Balabash, O., Kuznetsova, I., Karpenko, J., Dudziak, O., Semenyshena, N. (2020). Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research, Engineering and Management. Vol. 76 № 3, 35–46, DOI 10.5755/j01.erem.76.3.25681. <https://erem.ktu.lt/index.php/erem/article/view/25681>

ДОДАТКИ



Фасад меблевий рамково-скляної
конструкції



Фасад меблевий рамково-тахлевої
конструкції

Рис. А1. Конструкції фасадних меблевих дверей

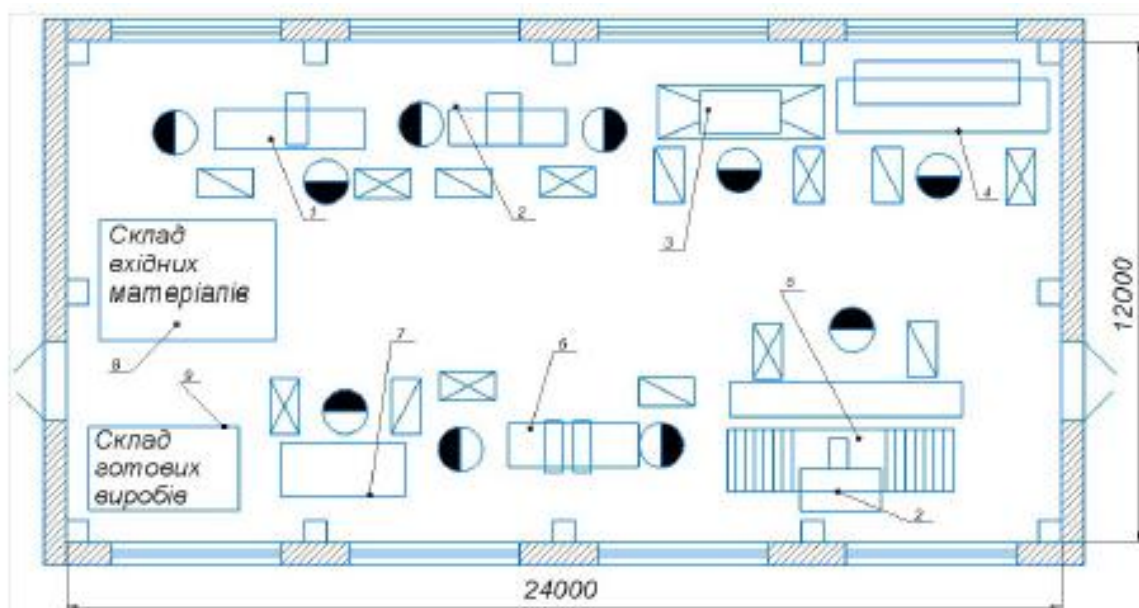


Рис. Б1. Планування цеху зі створення фасадів конструкції «Рамка- скло»

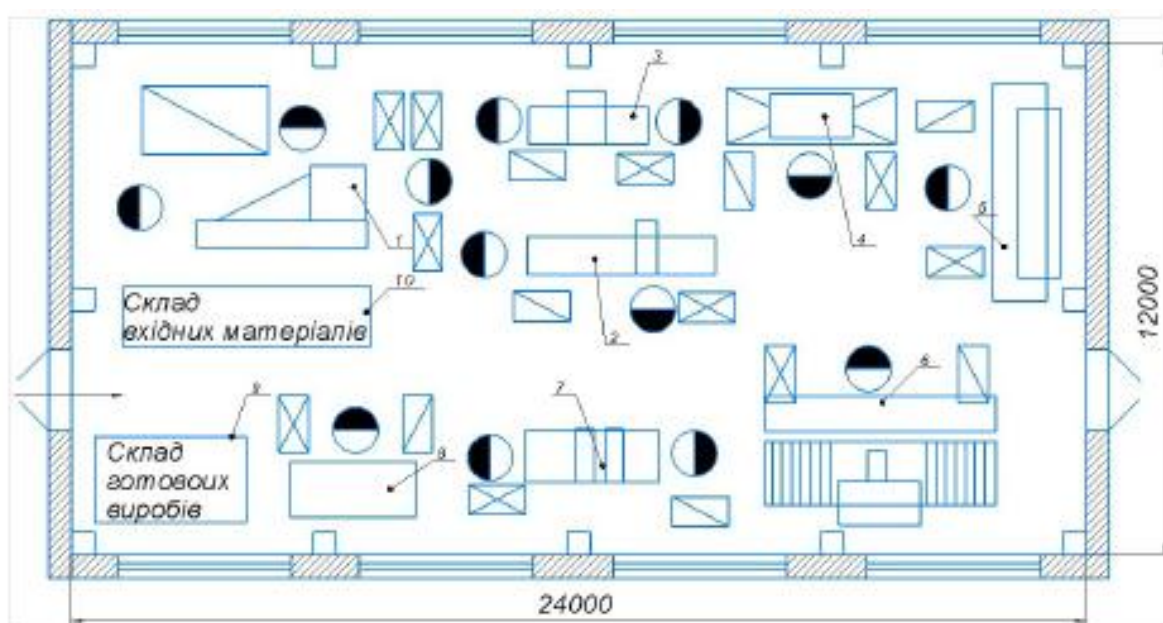


Рис. Б2. Планування цеху зі створення фасаду «Рамка-тахля»

Операції процесу виготовлення меблевого фасаду

1. Вхідний контроль матеріалів, фурнітури, покупних матеріалів та комплектуючих
2. Аналіз конструкцій, що визначає підбирання заготовок деревних порід
3. Розкрій на дошки на відрізки дощок певної кратної довжини на заготовки
4. Торцювання за довжиною на кратні чорнові меблеві заготовки.
5. Фрезерування двобічне за товщиною або чотирибічне за перерізом
6. Формування шипів з використанням фрези відповідного профілю
7. Підбір рейок, бездефектних відрізків за текстурою
8. Склеювання в щити відповідних розмірів. Технологічна витримка
9. Формування тахель у ваймах чи пресах з наступним фрезеруванням за контуром
10. Складання рамково-тахлевих дверей, тобто фасадів.
11. Складання рамок у ваймах чи пресах з точною фіксацією прямих кутів на з'єднаннях
12. Фрезерування рамок за контуром після технологічної витримки.
13. Складання рамко-скляних меблевих фасадів з використання декоративних шнурків або з використання дерев'яних штапиків
14. Форматні меблеві щити проходять розкроювання на відповідні розміри.
15. Отримані заготовки – Фасади з меблевого щита обробляються за контуром з використанням фрези відповідного профілю
16. В-т для шліфування всіх видів фасадів різним відповідним устаткуванням, але в основному пелюстковим інструментом
17. Контроль якості фасадів меблевих дверей певної конструкції з листяних порід
18. Виконання присадки отворів, під чашки завіс, під ручки, тощо
19. Виконання опорядження
20. Складування та пакування отриманої продукції фасадів меблевих дверей певної конструкції з листяних порід на відведені місця

Додаток Г
Таблиця Г1

Вартість обладнання для Варіант 1: **МФР-С (рамка-скло)**

Обладнання	Кількість	Ціна за од.	Сума
GR-960	1	180 000	180 000
G230-5U	1	950 000	950 000
GAT-180	1	370 000	370 000
GSA	1	250 000	250 000
CNC353	1	1 500 000	1 500 000
GS-B	1	420 000	420 000
Разом:	6		3 670 000 грн

Таблиця Г2

Вартість обладнання для Варіант 2: **МФР-Т (рамка-щит)**

Обладнання	Кількість	Ціна за од.	Сума
Unica-4	1	650 000	650 000
GR-960	1	180 000	180 000
G230-5U	1	950 000	950 000
GAT-180	1	370 000	370 000
GSA	1	250 000	250 000
CNC353	1	1 500 000	1 500 000
GS-B	1	420 000	420 000
Разом:	7		4 320 000 грн

Додаток Д
Таблиця Д 1

Розрахунок амортизації обладнання для Варіант 1: **МФР-С (рамка-скло)**

Рік	Вартість устаткування на початок року	Річна сума амортизації	Вартість устаткування на кінець року
2024	705,000	197,612	507,389
2025	507,389	142,221	365,168
2026	365,168	102,356	262,811
2027	262,811	73,666	189,145
2028	189,145	53,017	136,128

Таблиця Д2

Розрахунок амортизації обладнання Варіант 2: **МФР-Т (рамка-щит)**

Рік	Вартість устаткування на початок року	Річна сума амортизації	Вартість устаткування на кінець року
2024	843,000	236,293	606,707
2025	606,707	170,060	436,647
2026	436,647	122,392	314,255
2027	314,255	88,086	226,169
2028	226,169	63,395	162,774

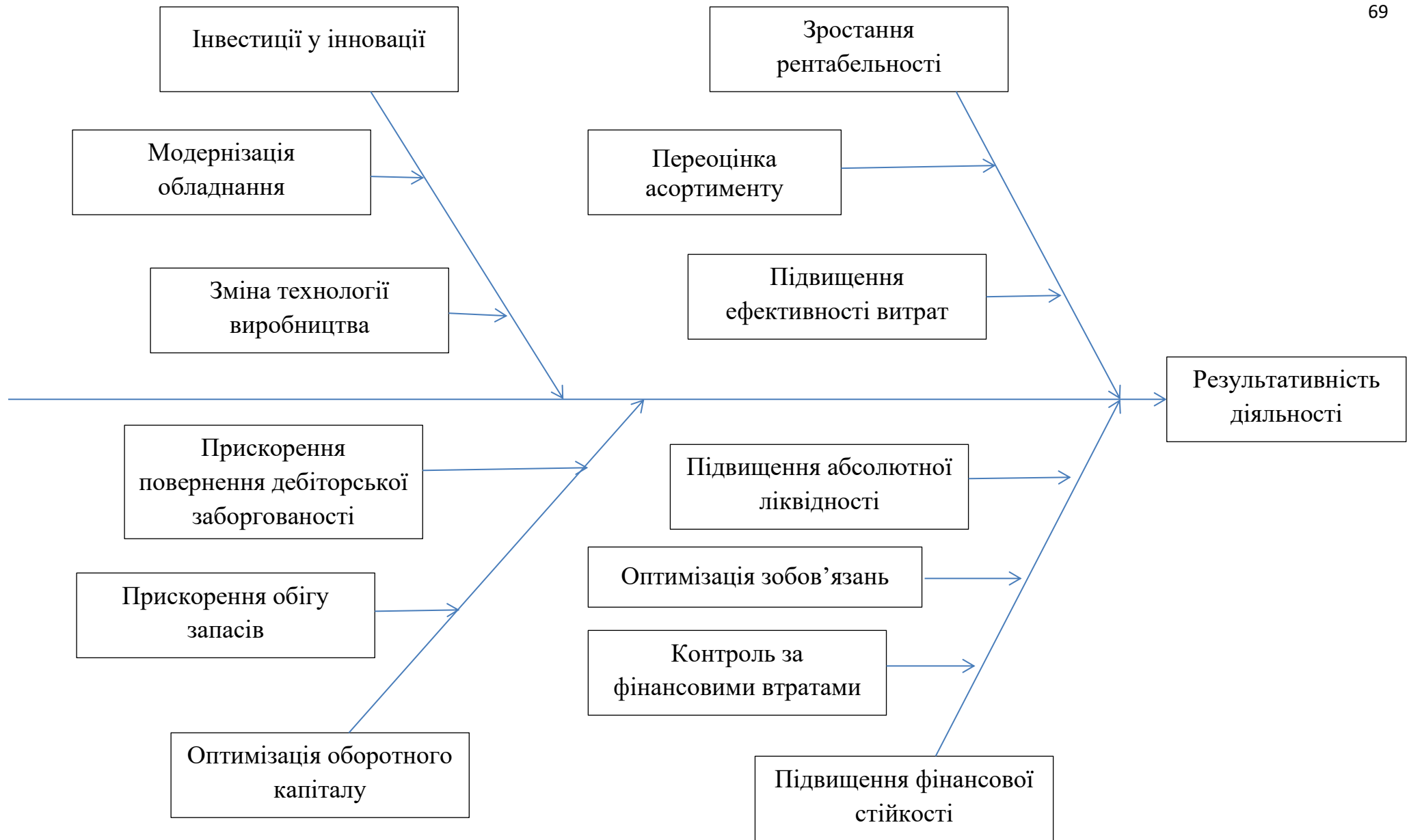


Рис. Шляхи вирішення проблеми покращення результативності діяльності ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»