

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Таран Аліни Геннадіївни

академічної групи 073-20зск-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії розвитку виробничого підприємства (за матеріалами ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.	86	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Іванова М.І.	90	відмінно	

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 15 » травня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Таран А.Г. академічної групи 073-20зск-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії розвитку виробничого підприємства (за матеріалами ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.
№ 315-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування стратегії розвитку виробничого підприємства	15.05.2023 р. – 28.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль»	29.05.2023 р. – 15.06.2023 р.
Рекомендаційний	Впровадження й оцінка ефективності стратегії розвитку для ТОВ «Меблі-Техностіль»	16.06.2023 р.– 02.07.2023 р.

Завдання видано _____ Іванова М.І.
(підпис керівника)

Дата видачі « 15 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » липня 2023 року

Прийнято до виконання _____ Таран А.Г.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	7
1 Теоретичні засади формування стратегії розвитку виробничого підприємства	10
1.1 Стратегія розвитку як засіб управління підприємством в умовах глобалізації	10
1.2 Формування стратегії розвитку підприємства шляхом застосування цифрових технологій	19
2 Аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль»	29
2.1 Характеристика ТОВ «Меблі-Техностіль» та аналіз його стратегічних цілей розвитку й конкурентної позиції	29
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього конкурентного оточення	37
2.3 Економічний аналіз основних показників діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль»	49
2.4 Аналіз фінансового стану ТОВ «Меблі-Техностіль»	59
3 Впровадження й оцінка ефективності стратегії розвитку для ТОВ «Меблі-Техностіль»	69
Висновки	80
Перелік джерел посилання	86

ВСТУП

Організувати означає упорядкувати щось навколо певного системо-формуючого фактору за допомогою певного засобу. Для організації ефективного бізнесу та забезпечення його розвитку такими ключовими факторами-імперативами в сучасній глобалізованій економіці, на наш погляд, виступають інновації, а засобами – стратегії. Однак, українські підприємства, на жаль, не закладають в свої бізнес-моделі (як способи отримання прибутку від обраного виду діяльності) наукові відкриття й технічні винаходи (як власні, так і запозичені). Тобто у вітчизняних підприємств відсутнє спрямування розвитку бізнесу інноваційним шляхом. Таке спрямування-імператив, на наш погляд, має бути закладене у стратегії, а точніше – стратегічному наборі підприємства, оскільки підприємство реалізує і дотримується не якоїсь однієї, а цілої низки стратегій: загальної, бізнесу, бізнес-процесів (функціональних), операційних, ресурсних. Сучасний бізнес має досить специфічний зміст, спрямованість і модель реалізації. Незважаючи на це, бізнес практично не може обійтися без стратегії, іншими словами, конкретного й чіткого плану дії у визначених умовах ринку, координатах часу та простору. Адже в бізнесі найголовніше – це кінцевий виграш, тобто завжди позитивний фінансовий результат: одержання належної величини прибутку й забезпечення достатньо високого рівня рентабельності.

Сучасний бізнес-експерти визначають як вельми динамічну модель поведінки суб'єктів господарювання на ринку, яка характеризується розширенням виробництва та сфер впливу й урізноманітненістю своєї діяльності. За цих умов для бізнесу важливо мати в арсеналі управління належний перелік стратегій (іншими словами, стратегічний набір стратегій), що «накриває» кожний вид діяльності суб'єкта господарювання. Однак, щоб застосування обраних стратегій було для підприємства, фірми чи компанії результативним та ефективним, виникає нагальна потреба дослідження

взаємозв'язку між стратегією (стратегічним набором стратегій) і функцією управління бізнесом. На нашу думку, це надасть реальні можливості власникам фірм і компаній зосередити увагу саме на формуванні «босздатного» арсеналу стратегій, який стане підґрунтям для ефективного управління бізнесом за умов динамічного й багатовекторного розвитку ринку. Тож, актуальність опису сучасної концепції взаємозв'язку стратегій та управління бізнесом нині не викликає жодних сумнівів. У перспективі це надасть можливість розвинути теорію й методологію стратегічного управління бізнесом за умови неминучої трансформації світового ринку та кардинальної переорієнтації регіональних ринків усередині України

В умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища у виробничих підприємств виникає необхідність застосування ефективного механізму стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності власної продукції. Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком виробничих підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд стратегічного управління як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання виробничих підприємств в економічному середовищі [2].

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку виробничого підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто стратегію розвитку як засіб управління підприємством в умовах глобалізації;
- досліджено формування стратегії розвитку підприємства шляхом застосування цифрових технологій;

- наведено характеристику ТОВ «Меблі-Техностіль» та проаналізовано його стратегічні цілі розвитку й конкурентні позиції;
- проаналізовано зовнішнього та внутрішнього конкурентного оточення;
- здійснено економічний аналіз основних показників діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль»;
- досліджено фінансовий стан ТОВ «Меблі-Техностіль»;
- розглянуто особливості впровадження й оцінку ефективності стратегії розвитку для ТОВ «Меблі-Техностіль».

Об'єкт розроблення кваліфікаційної роботи – процес формування стратегії розвитку виробничого підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до формування стратегії розвитку виробничого підприємства ТОВ «Меблі-Техностіль».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: ситуаційний підхід, метод експертних оцінок; SWOT-аналіз; статистичний аналіз; графічні; узагальнення.

Практична значущість полягає у тому, що впровадження стратегії розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль» призведе до збільшення виручки від реалізації, а скорочення собівартості реалізованої продукції, зростання рентабельності продукції з 2,96% у 2023 р. до 32,09% у 2024 р. В цілому запропоновану стратегії розвитку можна вважати доцільною, враховуючи той факт, що ТОВ «Меблі-Техностіль» має можливість здійснити її повністю за рахунок чистого прибутку, отриманого у 2021 р. у розмірі 2060,5 тис. грн., що є найважливішим моментом у дослідженні визначеної тематики. При цьому термін окупності заходів буде дорівнювати 2 роки та 10 місяців.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегія розвитку як засіб управління підприємством в умовах глобалізації

Обґрунтування взаємозв'язку стратегій і функції управління сучасним бізнесом вимагає звернутись до розгляду таких понять, як: «стратегія», «стратегічне управління», «бізнес», «інновації», «глобалізація».

Поняття «стратегія» доволі часто трапляється в сучасній економічній літературі. Звісно, і визначень терміну «стратегія» на цей момент часу наведено досить багато. Проте, з погляду автора, визначенням, що заслуговує на увагу в контексті розглядуваного в статті питання, є трактування Альфреда Дюпона Чандлера: стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [22].

Ми виходимо із тієї позиції, що власне стратегія є когнітивним, на тривалу перспективу спрямованим, інструментом ефективної організації та адекватної адаптації бізнесу підприємства до його ведення в динамічних та конкурентних умовах глобалізованої економіки. Цей інструмент визначає логіку бізнесового розвитку підприємства, логіку його поведінки в ринковому середовищі, спрямовану на забезпечення стійкої конкурентоспроможності та прибутковості в мінливому середовищі. А в глобалізованому світі, в умовах вільної торгівлі та посилення конкуренції, засобом забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості, насамперед, є не матеріальні ресурси, а інновації різного типу на різних ділянках роботи та різних рівнях управління: починаючи від нових продуктів, нових засобів виробництва, нових матеріалів, нових технологій виробництва і закінчуючи новими технологіями доступу до ринків, новими методами управління, новим персоналом тощо. Відтак, інновації мають

виступати ключовою компетентністю, яка закладається в систему стратегій підприємства. Тому, мова має йти про інноваційну стратегію підприємства, побудовану як набір стратегій на основі відповідних інновацій, тісно пов'язаних між собою в межах субстратегії інновацій [12].

Ця стратегія повинна являти собою інноваційну бізнес-модель, яку обиратиме підприємство за усіма напрямками бізнес-діяльності для забезпечення їх конкурентоспроможності та прибутковості на основі впровадження інновацій в межах усіх ланок ланцюжка вартості кожного бізнес-напрямку. Вона визначатиме логіку бізнесової поведінки підприємства щодо забезпечення його конкурентоспроможності на основі інвестицій в систему інновацій за ключовими факторами успіху в розрізі усіх бізнес-процесів, які лежать в основі бізнесу підприємства [12].

Вона має вказувати на напрями, за якими потрібно здійснювати інвестиції в інновації на підприємстві на різних рівнях прийняття рішень: на рівні бізнес-портфеля, на рівні окремих бізнес-напрямів, і, особливо, на рівні бізнес-процесів (логістики постачання та збуту, маркетингу, виробництва, фінансів, управління, інформаційного забезпечення, інвестицій, екології, кадрів, соціального аспекту), які забезпечують окремі бізнес-напрями підприємства. Це обумовлено тим, що в сучасних умовах використанню інновацій для досягнення конкурентної переваги підприємству немає альтернативи: економічного домінування досягають лише ті фірми, які конкурують на основі інновацій. За М. Портером кожна успішна компанія застосовує свою власну стратегію, яка визначає напрями та рівні інвестування ресурсів за видами бізнесу, бізнес-процесами та їх елементами, однак, на загал, в своїй основі, фірми досягають конкурентних переваг при допомозі саме інновацій, тобто інвестуючи в інновації [26].

Підприємствам для підвищення прибутковості свого бізнесу треба забезпечити ефективне використання своїх обмежених ресурсів, керуючись інноваційною стратегією, яка вказуватиме основні напрями та рівень пропонування інновацій щодо напрямів бізнесу підприємства, щодо

бізнеспроцесів, які є формуючими ланками ланцюжка вартості цих напрямів бізнесу, та щодо їх окремих операційних компонент. Ці напрями та рівні пропонування інновацій мають визначатися згідно з критерієм їх віддачі за рівнем зростання обсягів виробництва та продажів, прибутків, частки ринку тощо, оскільки прибутковість бізнесу та підприємства залежить від забезпечення ефективного використання інвестицій згідно з обраною найбільш раціональною стратегією розвитку [2], якою є стратегія інноваційного розвитку. Тому питання формування інноваційної стратегії для конкретного підприємства стає визначальним питанням організації його діяльності і розвитку в динамічному ринковому середовищі.

В системі стратегій підприємства субстратегія інновацій в умовах загострення конкуренції, як наслідку глобалізації, повинна задавати вектор, за якого нововведення стають неодмінною складовою всіх структурних підрозділів підприємства (від рівня загальнокорпоративного управління до окремих бізнес-одиниць та їх функціональних і операційних підрозділів організації конкретних бізнес-процесів із забезпечення певного бізнесу підприємства). Саме стратегія інновацій є системою субстратегій для всіх рівнів стратегічного набору підприємства, зорієнтованих на інноваційний розвиток підприємницької організації та задоволення потреб її можливих клієнтів. І, як когнітивний інструмент адаптивної поведінки підприємства в зовнішньому оточенні, вона орієнтована на вирішення проблем незадовільних ситуацій при управлінні змінами. Її можна трактувати і як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу, що обирає менеджмент підприємства для забезпечення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду бізнесу. В такому представленні вона є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом [12].

Ця стратегія спрямовує підприємство на комплексне формування та

використання його інноваційного потенціалу. Оскільки будь-які стратегічні рішення та дії підприємства повинні мати інноваційний характер, стратегія інновацій має пронизувати всі рівні управління підприємством та всі елементи його стратегічного набору [12].

Можливість визначити поточний профіль та напрями розвитку інноваційної стратегії (пріоритети інвестицій щодо інновацій за бізнес-процесами чи за ланками ланцюжка вартості певного бізнесу підприємства), дає «крива профілю інноваційної стратегії підприємства щодо певного бізнесу», яка будується в межах моделі «стратегічного тла» інноваційного процесу на підприємстві [24]. При цьому для формування нової або корегування поточної стратегії можна застосувати «матрицю 4-х дій», спрямованих на забезпечення конкурентної переваги за рахунок відбору оптимальних для певного бізнесу варіантів стратегічних дій щодо інновацій в напрямку окремих бізнес-процесів певного бізнесу.

Існують такі альтернативи щодо стратегії інновацій за окремим бізнес-процесом [12]:

- 1) відмова від пропонування інновацій за певним типовим бізнес-процесом;
- 2) зменшення пропозиції інновацій за певним типовим бізнес-процесом;
- 3) збільшення пропозиції інновацій за певним типовим бізнес-процесом;
- 4) пропонування інновацій за новими бізнес-процесами, які не є типовими для цього виду бізнесу.

Можна сформулювати конкретну адекватну й ефективну стратегію забезпечення конкурентоспроможності певного бізнесу через інновації за дискретними альтернативами: мінімізація витрат, диференціація, створення інноваційної цінності. У свою чергу, в якості стратегічних заходів (стратегічних рішень та дій) забезпечення конкурентоспроможності підприємств можна застосувати напрями, які наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Напрями забезпечення конкурентоспроможності через впровадження стратегічних заходів

Напрямок	Характеристика
за напрямом мінімізації витрат	інноваційне вдосконалення бізнесмоделі підприємства і використання резервів зниження витрат в окремих її ланках, які закладені, зокрема, в масштабах виробництва; повніше завантаження виробничих потужностей; накопичений досвід, економію від організації придбання ключових ресурсів, враховуючи можливості найму дешевої робочої сили, економію на крупних за обсягом закупівель партій матеріалів, сировини, регіональних відмінностях за окремими статтями витрат тощо; використання зв'язку з різними ланками ланцюжка вартості підприємства і покращення координації взаємопов'язаних видів функціональної діяльності; інвестування в новіші та продуктивніші технології; спільне використання різними підрозділами підприємства обладнання та ресурсів (синергетичний ефект); вертикальну (часткову або повну) інтеграцію (з постачальниками або каналами розповсюдження) замість системи підрядів; виключення найбільш витратних ланок і передачі їх в аутсорсинг; вибір та дотримання політики піонера або послідовника (економія на витратах тут залежить від типу галузі, динаміки технологій тощо); прийняття адекватних виробничих і управлінських рішень та обрання відповідної стратегії (наприклад, зменшення обсягу послуг для споживачів, погіршення споживчих властивостей товарів, зниження оплати праці й додаткових виплат службовцям порівняно з конкурентами, скорочення кількості каналів розповсюдження товару підприємства, скорочення часу доставки замовлення покупцям, використання форм і систем оплати праці для підвищення продуктивності, зменшення обсягу специфікацій на матеріали, що закуповуються, тощо); перехід на електронні технології, прямий продаж кінцевому споживачеві, прямий маркетинг, спрощення дизайну товару, відмову від додаткових опцій та властивостей товарів і пропонування лише базових варіантів, перехід на спрощені, більш гнучкі та менш капіталомісткі технологічні процеси, відмову від використання дорогої сировини та комплектуючих, перенесення (розташування) виробничих потужностей ближче до споживачів, постачальників або до обидвох категорій одночасно, концентрацію на основних запитах споживачів та виробництво обмеженого набору товарів та послуг для їх задоволення, реорганізацію бізнес-моделі для підвищення узгодженості та виключення її малоефективних ланок)
за напрямом диференціації	можна застосовувати різні параметри, засоби і заходи диференціації: характеристики товару (наприклад, унікальні смакові якості товару), різноманітність споживчих властивостей, більший вибір та проста процедура придбання, унікальний сервіс, термінове постачання, підвищена споживча цінність при старій ціні, нові товари, унікальний дизайн, престижність та неповторність, надійність і безпечність, якість виконання, сервіс, імідж і репутація, широкий асортимент тощо. При цьому диференціація повинна ґрунтуватися на різноманітних інноваціях: на інноваційному товарі, технічній перевазі, високій надійності та якості продукції, розвинутому сервісі та унікальних конкурентних можливостях підприємства. Стія диференціація можлива лише на основі впровадження інновацій в усіх бізнес-процесах
за напрямом оптимізації витрат	гібридний метод забезпечення конкурентних переваг, в основі якого заходи, спрямовані на досягнення оптимально низьких витрат у поєднанні з обмеженою диференціацією в бізнесі, зорієнтованому своїм продуктом на чутливих до ціни споживачів. Конкретні інноваційні заходи повинні спрямовуватися на досягнення компромісу: інвестування в нові технології, створення автономної системи дилерів продукції, індивідуальне обслуговування, запровадження електронної торгівлі тощо
за напрямом створення цінності	створення і просування нового продукту для нового ринку (абсолютна інновація) і, таким чином, уникнення конкуренції та отримання абсолютної конкурентної переваги

Щодо трактування поняття «бізнес», то на шпальтах сучасної економічної літератури дискусію ще не завершено. Проте, якщо прийняти точку зору, що бізнес – це діяльність, яка спрямована на одержання прибутку або будь-який вид діяльності, що приносить дохід чи інші вигоди, то варто вказати на незриму присутність стратегії як одного із складників бізнесу. Діяльність – це насамперед план, за яким її здійснюють. Немає плану – немає й діяльності! На думку автора, в цьому складається перший аспект взаємозв'язку стратегії та бізнесу, а точніше – управління бізнесом і його дальшого розвитку. З огляду на зміст наведених трактувань «стратегія», «стратегічне управління», «інновації», можна зробити висновок, що вони є взаємопов'язаними та ключовими в плануванні, організації й управлінні сучасним бізнесом. Проте, ключовим ядром бізнесу все ж слід визнати саме стратегію (у загальному її розумінні). На думку автора, вона й визначає базис бізнесу, його спрямування та розвиток. Останнє пов'язане з [12]:

- визначенням довгострокових цілей і формулюванням відповідних завдань;
- прийняттям курсу дій щодо виконання завдань для досягнення цілей;
- оптимальним розподілом ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань для швидкого досягнення цілей;
- забезпеченням конкурентного потенціалу й формуванням конкурентних переваг.

З погляду авторів, перелічене виступає як основа для обґрунтування взаємозв'язку стратегій і функції управління бізнесом. Якщо перші три позиції не викликають необхідності широкоформатної дискусії, то четверта позиція – забезпечення конкурентного потенціалу й формування конкурентних переваг – має багатовекторну природу та потребує ґрунтового аналізу. Для її дослідження необхідно насамперед зрозуміти [12]:

- 1) потенційні можливості стратегій щодо формування конкурентних переваг бізнесу;

2) модель забезпечення конкурентного потенціалу останнього за рахунок реалізації стратегічного набору стратегій.

Для вирішення поставленого завдання було побудовано матрицю потенційних можливостей широко використовуваних стратегій стратегічного набору сучасних підприємств в аспекті управління й розвитку бізнесу (таблиця 1.2).

Таблиця 1.12 – Потенційні можливості стратегій щодо формування конкурентних переваг бізнесу

Рівень управління	Вид стратегії	Можливості бізнесу від реалізації стратегії	Конкурентна перевага
Корпоративний	Загальні	Підвищення ефективності, безпеки, легітимності бізнесу. Зниження ризику. Розвиток регіонального ринку	Стратегічне передбачення Інноваційність Реактивність Динамізм
Діловий (бізнес-рівень)	Загальні конкурентні	Освоєння виробництва нових продуктів, розширення переліку послуг для споживачів. Диверсифікація. Інтеграція. Експансія нових ніш чи сегментів ринку	Гнучкість у виборі виду й сфери діяльності Забезпечення стійкості продукту на визначеному сегменті ринку Багатоваріантність продуктів і процесів
Функціональний	Функціональні	Створення конкурентоспроможного продукту. Забезпечення збалансованості функціоналу	Швидка реакція на зміни потреб споживачів Ресурсоефективність
Операційний	Операційні	Оптимізація процесів й операцій в координатах часу і простору. Оптимізація ресурсного забезпечення. Скорочення операційного циклу	Зниження витрат ресурсів і скорочення часу на виконання процесів й операцій

З практичного погляду для управління бізнесом і його дальшого розвитку виділити з наведеного переліку стратегій якісь основні неможливо та й буде неправильним.

Усі вони в сукупності формують потенційні можливості розвитку

бізнесу. Для повної реалізації таких можливостей необхідно власникам бізнесу знати склад і спрямованість загальних, загальних конкурентних, функціональних та операційних стратегій. Змістовно ця матриця прив'язана до рівнів прийняття стратегічних рішень (рисунок 1.1 [17]).



Рисунок 1.1 – Піраміда рівнів управління диверсифікованим підприємством

Їхня типологія й опис спрямованості наведено в систематизованій формі в таблиці 1.3.

З огляду на опис стратегій, що наведено в таблицях 1.2 і 1.3, виникає запитання: «Чим необхідно керуватися власникам бізнесу для підвищення його ефективності за рахунок використання тих чи інших стратегій?». На думку автора, обрана стратегія (чи зразу кілька стратегій) повинна відповідати і місії, і головній цілі (за умови, якщо місія й ціль не співпадають) бізнесу, напряду його розвитку та ґрунтуватись на певних цінностях. Це можна пояснити в такий спосіб. Якщо, наприклад, власник бізнесу вирішив збільшити частку ринку, використовуючи можливості розширення географії точок збуту своєї продукції, то в якості профільної стратегії може бути обрано логістичну стратегію, яку буде реалізовано через мінімізацію інвестицій у логістичну інфраструктуру з децентралізацією розподілу товарних потоків [16].

Основні напрями реалізації такої стратегії будуть полягати у [12]:

- 1) використанні логістичних посередників;

- 2) створені мережі регіональних розподільних центрів;
- 3) децентралізованому управлінні логістикою на визначених сегментах ринку;
- 4) створенні інформаційної системи, що підтримує логістику в межах усього ланцюга (чи кількох каналів) поставок продукції;
- 5) повному використанні наявної логістичної інфраструктури регіону.

Таблиця 1.3 – Типологія та спрямованість стратегій корпоративного, функціонального, операційного рівнів управління бізнесом

Види стратегій	Основні типи стратегій	Спрямованість стратегій
Загальні	Стратегії зростання. Стратегії підтримки. Стратегія реструктуризації	Розвиток, підвищення ефективності бізнесу. Зміцнення конкурентних позицій на ринку. Збільшення частки ринку
	Стратегії скорочення (згорання) діяльності. Стратегія санації	«Ефективне» скорочення бізнесу, закриття бізнесу
Загальні конкурентні	Стратегія лідерства за витратами. Стратегія широкої диференціації. Стратегія оптимальних витрат. Сфокусована стратегія на низьких витратах. Сфокусована стратегія диференціації	Підвищення ефективності й результативності бізнесу. Формування нових бізнеснапрямів діяльності. Створення нових продуктів, нового формату послуг
Функціональні	Маркетингова стратегія. Стратегія науково-дослідних і проектноконструкторських розробок. Виробнича стратегія. Фінансова стратегія. Стратегія управління персоналом. Логістична стратегія. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності	Рішення завдань щодо: – підтримки напряму (напрямів) діяльності, – розвитку нових напрямів діяльності. Забезпечення ефективності й результативності діяльності за визначеними напрямками
Операційні	Стратегія технічного обслуговування й ремонту машин і устаткування. Стратегія заміни зношених машин, механізмів, устаткування. Стратегія оновлення техніко-технологічної бази. Стратегія закупок матеріальних цінностей. Інші стратегії	Підвищення ефективності виконання операцій і процесів. Забезпечення ефективного використання ресурсів

Отже, з огляду на вищезазначене можна констатувати, що одним із шляхів ефективного управління бізнесом, його розвитку, безумовно, є своєчасне та фахове застосування певного переліку стратегій відповідно до

ситуації, що склалася на ринку та всередині підприємства, фірми чи компанії. Фаховий вибір (чи розробка) конкретного набору стратегій надасть змогу своєчасно забезпечити достатній конкурентний потенціал бізнесу і, насамкінець, конкурентні переваги на визначеному сегменті ринку.

1.2 Формування стратегії розвитку підприємства шляхом застосування цифрових технологій

Головним чинником розвитку будь-якого підприємства є правильно сформована керівництвом стратегія, яка дає можливість досягти чіткої поставленої мети. В умовах жорсткої конкуренції, яка посилюється на вітчизняному ринку продукції, коли непрофесійні дії керівництва можуть коштувати великих утрат, а іноді й банкрутства підприємства, поволі проходять часи інтуїтивного ухвалення рішень на основі суб'єктивного вибору напрямів і шляхів розвитку учасників ринку. Все частіше жорстко ставиться проблема вибору чіткої та погодженої стратегії, політики стратегічного управління і планування як для кожного підприємства окремо, так і для галузі у цілому [2]. Стратегічне управління в підприємствах включає такі етапи (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Процес стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах

У світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою

виробництва [2]:

1) стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень;

2) стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства.

Створення системи інформаційної підтримки виробників на основі сучасних комп'ютерних та мобільних технологій має ґрунтуватися на суцільній цифровізації підприємств, навчанні й підвищенні кваліфікації працівників, створенні системної бази даних, формуванні єдиного інформаційного простору бізнесу. З врахуванням зазначеного, доречним є формування екосистем підприємців за допомогою електронних порталів та цифрових сервісів, які б мали мобільні додатки з інформацією про маркетплейси, постачальницькі мережі, канали збуту, наявність, цінову політику техніко-технологічних ресурсів, ринок трудових ресурсів, що спеціалізується на використанні цифрових технологій тощо. В Україні у певних регіонах спілки виробників, господарські кооперативи, асоціації вже працюють на базі розроблених електронних платформ щодо продажу та купівлі продукції [3].

Водночас Я.О. Ярмоленко стверджує, що якісне цифрове охоплення виробничих підприємств на засадах кооперації, може відбуватися у таких середовищах [20]:

1) інституційне середовище – нормативно-правова база, культура організацій, етика бізнесу;

2) віртуальне середовище – цифрові технології, відповідне програмне забезпечення, цифрові компетенції;

3) реальне середовище –товаровиробники, постачальники ресурсів, споживачі, інформаційно-комунікаційна інфраструктура місцевості, місцева

громада.

На підставі кооперації бізнесу при взаємодії інституційного віртуального та реального середовища стає можливим існування цифрового суспільства.

У той же час, стратегічний розвиток виробничих підприємств на думку Н. Правдюк, має полягати у використанні концепції науково-обґрунтованого процесу постійно зростаючого обсягу інформації та знань шляхом традиційних і нових інструментів обробки та аналізу інформації на підставі сучасних технологій з метою одержання конкурентних переваг, а також формування ефективної товарної політики підприємств [11].

На підставі результатів досліджень встановлено, що підхід, орієнтований на управління бізнес-процесами виробничих підприємств, набуває більшої значущості саме під час використання інноваційних технологій. Відтак на підприємствах під час розробки стратегій необхідно формувати процесну модель щодо генерації ідей, освоєння і розповсюдження інновацій. Водночас потрібно мати певну алгоритмізацію процесів на підставі визначення цілей управління новаціями, призначення відповідальних осіб, формування електронних документів, регламентації операцій тощо. Окреслено, що процес впровадження цифрових технологій до виробничо-господарської діяльності підприємств має відбуватися на безперервній та регулярній основі шляхом виконання послідовних етапів (рисунок 1.3).

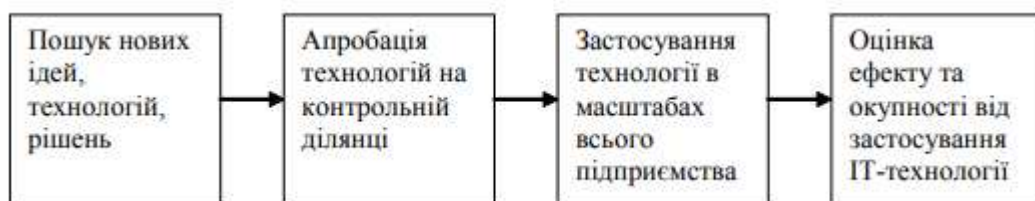


Рисунок 1.3 – Алгоритм впровадження цифрових технологій до формування стратегій виробничих підприємств

Під час генерування ідей щодо впровадження цифрової новації до

управління процесами підприємства визначаються конкретні технології виробництва продукції та ухвалюються техніко-технологічні рішення з наступною апробацією на контрольних ділянках. У результаті підтвердженої ефективності використання ІТ-технології відбувається її масове впровадження, за отриманими результатами проводиться оцінювання окупності витрат на цифровізацію процесів [1].

На підставі оцінювання ефективності щодо впровадження цифрових технологій на виробничих підприємствах визначають потребу в них, потенціал готовності щодо впровадження, ефект та ефективність діджиталізації. Так, П.А. Душейко наводить методiku оцінки ефективності інформаційних технологій на виробничих підприємствах, що складається з двох етапів. На першому етапі визначаються потреби та можливості щодо впровадження технологій на підставі аналізу якісної інформації, експертних оцінок та бази даних. Другий етап включає кількісну оцінку ефективності впровадження обраних технологій [3].

Отже, оцінювання доцільності введення конкретної інформаційної технології на виробничих підприємствах включає з'ясування можливостей підприємства шляхом аналізу ресурсної бази та стратегічної необхідності у новачії, а після впровадження проводиться оцінювання отриманих результатів, ефекту та ефективності (рисунок 1.4).

Методологія оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій до стратегії виробничо-економічної діяльності виробничих підприємств, на думку вчених, по-перше, має ґрунтуватися на визначенні потреб і можливостей підприємства щодо необхідності їх використання за рахунок виявлення «вузьких» місць в існуючій виробничій програмі, технічних можливостей щодо цифровізації процесів, рівня матеріально-технічного забезпечення, наявності картографічного розташування підприємств, конфігурації виробничих площ, а також графіків робіт [4; 5]. Особливої уваги заслуговує аналіз нераціональних технологічних рішень менеджерів, внаслідок яких спостерігаються абсолютні та відносні втрати у

порівнянні з плановими показниками. Необхідно зауважити на ступені ефективності використання технічних засобів, що оцінюється за допомогою порівняння показників технічного рівня виробництва. Слід зазначити, що доцільність придбання цифрових технологій буде доведена в тому випадку, коли підприємство отримає високий показник ресурсоемності при низькому рівні виручки від реалізації [1].

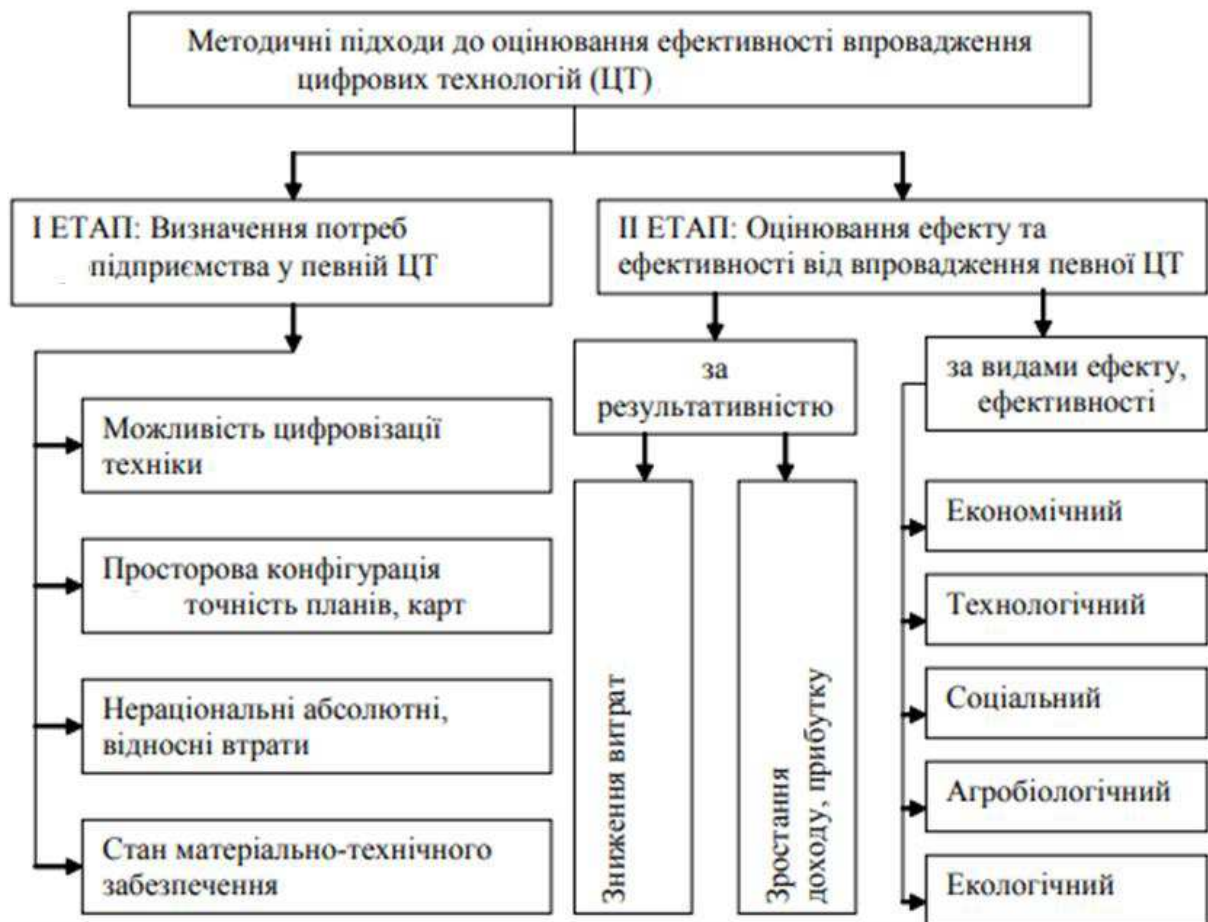


Рисунок 1.4 – Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження цифрових технологій на виробничих підприємствах

З огляду на такі позиції від діджиталізації виробництва можливо очікувати на підвищення віддачі від кожної одиниці вкладених ресурсів. Під час впровадження конкретної цифрової технології, на другому етапі методології, відбувається визначення її результативності та ефективності. При цьому необхідно враховувати відповідність інноваційно-інформаційних

систем та ІТ-технологій в сталому розвитку територій на умовах: підвищення виробництва продукції; мінімізації негативного впливу на екологію; зростання якості життя населення; розвитку об'єднаних територіальних громад; зміцнення продовольчої безпеки [1].

З врахуванням зазначених умов від впровадження комп'ютерних технологій в бізнесі можливо досягти певних ефектів та видів ефективності [1]:

- технологічний ефект досягається за рахунок зниження виробничих витрат;

- біологічний ефект формується шляхом зростання урожайності у порівнянні з попереднім сільськогосподарським роком до цифровізації та розраховується як відношення грошової виручки, одержаної внаслідок приросту урожайності, до витрат на впровадження ІТ-технологій;

- економічна ефективність підприємства включатиме біологічний та технологічний ефект; екологічної ефективності можливо досягти за умови зниження або недопущення екологічних збитків за рахунок негативного впливу технологічних заходів на стан ґрунтів, розвиток рослин, природні ресурси;

- ефект від збереження та відновлення природної родючості ґрунту, про що свідчатиме зміна змісту поживних речовин, а також зниження витрат на добрива, які необхідні для внесення;

- соціальна ефективність утворюється внаслідок впливу цифрових технологій на доходи працівників підприємств, до того ж створюється бюджетний ефект, бо змінюється база оподаткування.

Отже аналіз біологічної, економічної, соціально, технологічної та екологічної ефективності стратегій розвитку дозволяє зробити висновок про необхідність формування системи витрат та результативності від впровадження інформаційних технологій не тільки в базових виробничих підприємствах, але й на регіональному рівні.

Розробка ефективного механізму управління бізнес-процесами

виробничого підприємства має ґрунтуватися на синхронізації цифрових технологій зі стратегічним плануванням з урахуванням ресурсної бази, ринкових можливостей та обмежень. Удосконалення управління виробничими, маркетинговими, логістичними бізнес-процесами за рахунок впровадження інноваційних інформаційних технологій до стратегії підприємства сприятиме підвищенню активізації його внутрішніх можливостей та більш ефективному функціонуванню інформаційного простору екосистеми виробників. Внаслідок виконання таких умов можливий перехід підприємств до якісно нового рівня функціонування [1]. З метою окреслення стратегічного розвитку виробничих підприємств за умови впровадження цифровізації виробництва запропоновано комплекс об'єктно-орієнтованого інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами (рисунок 1.5).

Таким чином, під час впровадження цифрових технологій до стратегії діяльності виробничих підприємств необхідно оцінювати розвиток промисловості в цілому, аналізувати нормативно-правове супроводження виробництва та цифровізації його бізнес-процесів. Стратегічні напрями розвитку бізнесу за умови його комп'ютеризації мають передбачати законодавчу підтримку, відповідну цифрову інфраструктуру місцевості, усунення цифрових розривів у порівнянні з іншими секторами економіки, створення належних умов щодо використання мережевих інструментів, цифрову безпеку, наявність регуляторної підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств тощо. Водночас економічно доцільно, щоб планування показників роботи підприємств відштовхувалося від концептуальних напрямів щодо мінімізації витрат, максимізації прибутку, оптимізації процесів, зниження трудомісткості операцій, підвищення продуктивності виробництва за рахунок збільшення кількості та якості продукції, зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, зниження залежності від людського чиннику тощо. У процесі прийняття виробничих рішень потрібно узгоджувати інформацію між різними

об'єктами. Для цього застосовується цифрова платформа виробничого підприємства, яка включає необхідні програмні продукти для якісного ухвалення остаточного управлінського рішення в рамках стратегії.



Рисунок 1.5 – Стратегічні напрями розвитку підприємств за умови цифровізації процесів

Таким чином, стратегічні напрями розвитку виробничих підприємств в сучасних умовах господарювання мають ґрунтуватися на їх потенційній готовності щодо впровадження цифрових технологій. За рахунок діджиталізації бізнес-процесів підприємств відбувається їх оптимізація та

економія кількості матеріально-технічних та інших ресурсів, систематизація та групування даних, зменшення витрат, у тому числі, щодо накопичення і використання інформації, що забезпечує в довгостроковому прогнозі конкурентоспроможність підприємств [1].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства й затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Стратегічний процес розподіляється на три частини: стратегічне планування; стратегічна організація; стратегічний контроль і регулювання. Стратегічне планування полягає в постановці цілей розвитку, формулюванню стратегії на основі аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення й розвитку конкурентних переваг. Стратегічна організація відноситься до внутрішніх аспектів підприємства, які допомагають досягненню стратегічних цілей. Залежно від того, як фірма з'єднає організаційну культуру, структуру, менеджмент, людей і ресурси, у значній мірі залежить досягнення її конкурентних переваг. Стратегічний аналіз і контроль – це процес оцінки ходу реалізації стратегії й керування змінами в тих випадках, коли стратегічні дії не відповідають вимогам поставленим підприємством.

Процес вибору стратегії підприємства передбачає сукупність послідовних заходів щодо формулювання цілей і дій компанії з урахуванням мінливості середовища для оптимального використання наявного потенціалу й забезпечення сприятливості до зовнішніх вимог. Створення стратегічного набору підприємства є особливим видом її діяльності, що здійснюється на всіх рівнях ієрархії. Такий набір складається із загальнокорпоративної стратегії, яка формується й розробляється для всього підприємства; загальних конкурентних стратегій за окремими сферами діяльності; для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства; ресурсних стратегій, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей

підприємства.

Криза, що має місце в Україні накладає свої особливості на процес формування й реалізації стратегії – разом з встановленням цілей та вибором стратегічного набору також необхідно опрацювати оптимальну поведінку підприємства в умовах нестабільної економіки, яка містить організацію виконання стабілізаційних заходів. Для упровадження нової стратегії запропоновано матрицю антикризового плану, яка припускає адаптацію її елементів до умов життєвого циклу галузі. У зв'язку з цим необхідно розглянути характерні особливості підприємства, сфери телекомунікаційних послуг і можливі варіанти управлінських стратегічних рішень.

Прискорений розвиток діджиталізації в бізнесі спонукає виробників швидко реагувати та бути більш гнучкими під час розробки стратегій подальшої виробничо-економічної діяльності виробничого підприємства. Впровадження до виробничих процесів новітніх досягнень обумовлює необхідність у вивченні сутності цифрових технологій, ознайомленню з практичним досвідом їх використання в умовах виробництва. Водночас ефективно та швидко просування ІТ-технологій до бізнесу можливе за умови ініціативності та мотивації виробників, державній підтримці та інтегрованому стратегічному партнерстві на інноваційних засадах. Подальші дослідження полягатимуть у вивченні стратегічного управління виробничими бізнес-процесами в системі виробництва на підставі результатів використання конкретних цифрових технологій у галузі виробничих підприємств.

2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ»

2.1 Характеристика ТОВ «Меблі-Техностіль» та аналіз його стратегічних цілей розвитку й конкурентної позиції

ТОВ «Меблі-Техностіль» зареєстровано 22 червня 2009 р. за адресою Тернопільська обл., Чортківський р-н, м. Копичинці. Основні види діяльності наведені в таблиці 2.1.

ТОВ «Меблі-Техностіль» – комерційне підприємство, метою діяльності якого є систематичне одержання прибутку на основі реалізації соціальних і економічних інтересів засновника підприємства і його трудового колективу. Продукція ТОВ «Меблі-Техностіль» спрямована на задоволення платоспроможного попиту споживачів. Також підприємство, залучає до співробітництва конструкторів, технологів, столярів, менеджерів, бухгалтерів, адміністраторів та продавців, що сприяє рішенню проблеми зайнятості населення [10].

ТОВ «Меблі-Техностіль» – є малим підприємством із середньою чисельністю працюючих 52 чоловіка. Але саме малі підприємства найбільш мобільні в умовах ринку, більш чуйні до змін ринкової кон'юнктури і найбільш здатні до чіткого керування з боку адміністрації. Дана чисельність підприємства дозволяє виконувати вимоги споживачів максимально ефективно і підтримувати працездатність підприємства, не дивлячись на тимчасові фінансові труднощі. Відповідно до чинного законодавства ТОВ «Меблі-Техностіль» є юридичною особою: має у власності відособлене майно, що враховується на його самостійному балансі; відповідає за своїми обов'язками цим майном; від свого імені здобуває й здійснює майнові й особисті немайнові права, має обов'язки; виступає в якості позивача й відповідача в судах загальної юрисдикції, господарських і інших судах.

Таблиця 2.1 – Характеристика основних видів діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль» [10]

Ви та шифр діяльності	Характеристика	Вид продукції
1	2	3
31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	<p>Меблі для сучасного офісу повинні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - бути комфортними й безпечними – конструкція повинна виключати ризик травматизму; - бути ергономічними, щоб співробітники могли працювати тривалий час, не втомлюючись; - мати естетичний зовнішній вигляд й позитивно впливати на імідж компанії; - відповідати своїм головним функціям. <p>Пропоновані ціни на офісні меблі є конкурентними й оптимальними – підприємство є безпосереднім виробником, і може запропонувати своїм покупцям товари без націнки, що формується посередниками. Продукція дозволяє максимально ефективно використовувати робочий простір, виділяти окремі робочі місця, зручно розташовувати необхідні для роботи документи й техніку. Це дозволяє створити солідний імідж компанії, налаштувати клієнтів на робочий лад</p>	<p>Ресепшн Столи для керівника Столи робочі Шафи для документів Крісла для керівника Крісла для персоналу Стільці для персоналу Тумби Дивани для офісу Додаткові модулі</p>
31.02 Виробництво меблів для садочків	<p>Дитячі меблі для садків покликані створювати ідеальні для дітей умови. Діти заслуговують того, щоб на них не економили. Над безпекою меблів працюють професіонали. Експерти рекомендують тим, хто хоче купити меблі для дитячих садків, віддавати перевагу моделям, виготовленим з масиву дерева, а також з МДФ або ДСП, що мають клас емісії E0 і E1. Матеріали з таким маркуванням є абсолютно безпечними.</p> <p>Замовляючи предмети інтер'єру для дитячого садка клієнти отримують можливість відчути такі переваги співпраці з компанією:</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока якість сертифікованих матеріалів, які ми використовуємо; - точне дотримання термінів виготовлення замовлених клієнтами партій товару; - сучасний дизайн, який подобається і дітям, і дорослим; - безпека й надійність наших товарів, що залежить від якості матеріалів та особливостей конструкції; - зручна для покупців форма оплати 	<p>Столи Стільці та лави Ігрові зони Стінки для іграшок Ліжка Комоди для дитячої кімнати та спальні Тумби дитячі Меблі для роздягальні Полиці Шафи дитячі для іграшок і посібників Меблі для туалетних кімнат Дитячі дивани</p>
	<p>Якісні шкільні меблі – основа формування в навчальному закладі комфортного для учнів середовища, яке буде надавати йому всі необхідні умови для отримання нових знань. Меблі для шкіл, які пропонує підприємство, виготовлені з безпечних матеріалів, які відповідають вимогам</p>	<p>Меблі для «Нової української школи» Парти шкільні, столи</p>

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
31.02 Виробництво меблів для шкіл	<p>чинного санітарного законодавства України.</p> <p>Меблі, які використовують в навчальних закладах, повинні в першу чергу бути безпечними.</p> <p>Підприємство гарантує безпеку продукції, починаючи з підбору якісних матеріалів, закінчуючи конструкцією, яка сприяє зменшенню травматизму й запобіганню проблем під час експлуатації.</p> <p>Меблі, що пропонує підприємство:</p> <ul style="list-style-type: none"> - міцні й створені з якісних матеріалів; - мають високу зносостійкість; - ергономічні й безпечні; - не мають у своїй конструкції травмонебезпечних елементів; - мають актуальний дизайн, що добре підходить для інтер'єрів сучасних навчальних закладів 	<p>учнівські, аудиторні</p> <p>Стільці шкільні, лави</p> <p>учнівські, аудиторні</p> <p>Шкільні дошки, аудиторні</p> <p>Столи для комп'ютерних класів, вчителів і викладачів</p> <p>Шафи й стелажі для документів і навчальних посібників</p> <p>Ліжка для гуртожитків</p> <p>Меблі для спеціалізованих класів</p> <p>Меблі для їдальні</p> <p>Ремкомплекти на шкільні меблі</p>
31.09 Виробництво інших меблів	<p>Стільці, крісла та інші меблі, призначені для сидіння – найважливіша частина будь-якого інтер'єру, що не тільки грає велику роль в його оформленні, але й забезпечує комфорт співробітникам або учням.</p> <p>Покупці, які хочуть купити стільці й вибирають відповідні моделі та умови покупки, можуть скористатися перевагами співпраці з компанією. Підприємством пропонується широкий асортимент стільців і крісел для навчальних закладів, офісів, різних державних установ. В асортименті можна знайти такі предмети меблів, призначені для сидіння:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стільці – шкільні, дитячі, офісні; - крісла – офісні, для керівників; - лавки. <p>Всі матеріали, які використовуються для створення стільців, є безпечними та якісними, усі виробни – надійними та зручними в експлуатації. Багато моделей створені з урахуванням вимог ергономіки, що дозволяє співробітнику установи або учню зручно сидіти на ньому протягом тривалого часу, не відчуваючи втоми.</p> <p>Клієнти можуть купити стілець індивідуально, в роздріб, але велика частина асортименту поставляється оптом, за вигідними цінами, які безпосередній виробник, може запропонувати покупцям. Офісні моделі дозволяють недорого обладнати приміщення гуртожитків, офісів,</p>	<p>Стільці та крісла</p> <p>Шкільні стільці</p> <p>Дитячі стільці</p> <p>Офісні стільці</p> <p>Офісні крісла</p> <p>Крісла для керівників</p> <p>Лави</p>

Кінець таблиці 2.1

1	2	3
	їдалень, навчальних закладів практичними меблями. Підприємство пропонує як бюджетні, так й дорожчі варіанти на будь-який смак і гаманець	
32.99 Виробництво іншої продукції	Колекції	Сканді Морська хвиля Бджілка Космос Моряк Пазл Джунглі Лондон Сир Неон Sky
	Ліжка	Ліжка армійські Ліжка для гуртожитків та хостелів Дитячі ліжка
	Дошки й фліпчарти	Дошки для шкіл і ЗВО Дошки для офісів
Інше	38.11 Збирання безпечних відходів 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 46.65 Оптова торгівля офісними меблями 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	-

ТОВ «Меблі-Техностіль» має право у встановленому порядку відкривати банківські рахунки на території України та за її межами, у будь-яких кредитних організаціях, як у гривні, так і в іноземній валюті.

Вищим органом управління та виконавчим органом ТОВ «Меблі-Техностіль» є засновник, який ухвалює рішення щодо будь-яких питань діяльності підприємства та здійснює керівництво його поточною діяльністю.

Організаційна структура керування ТОВ «Меблі-Техностіль» представлена на рисунку 2.1.

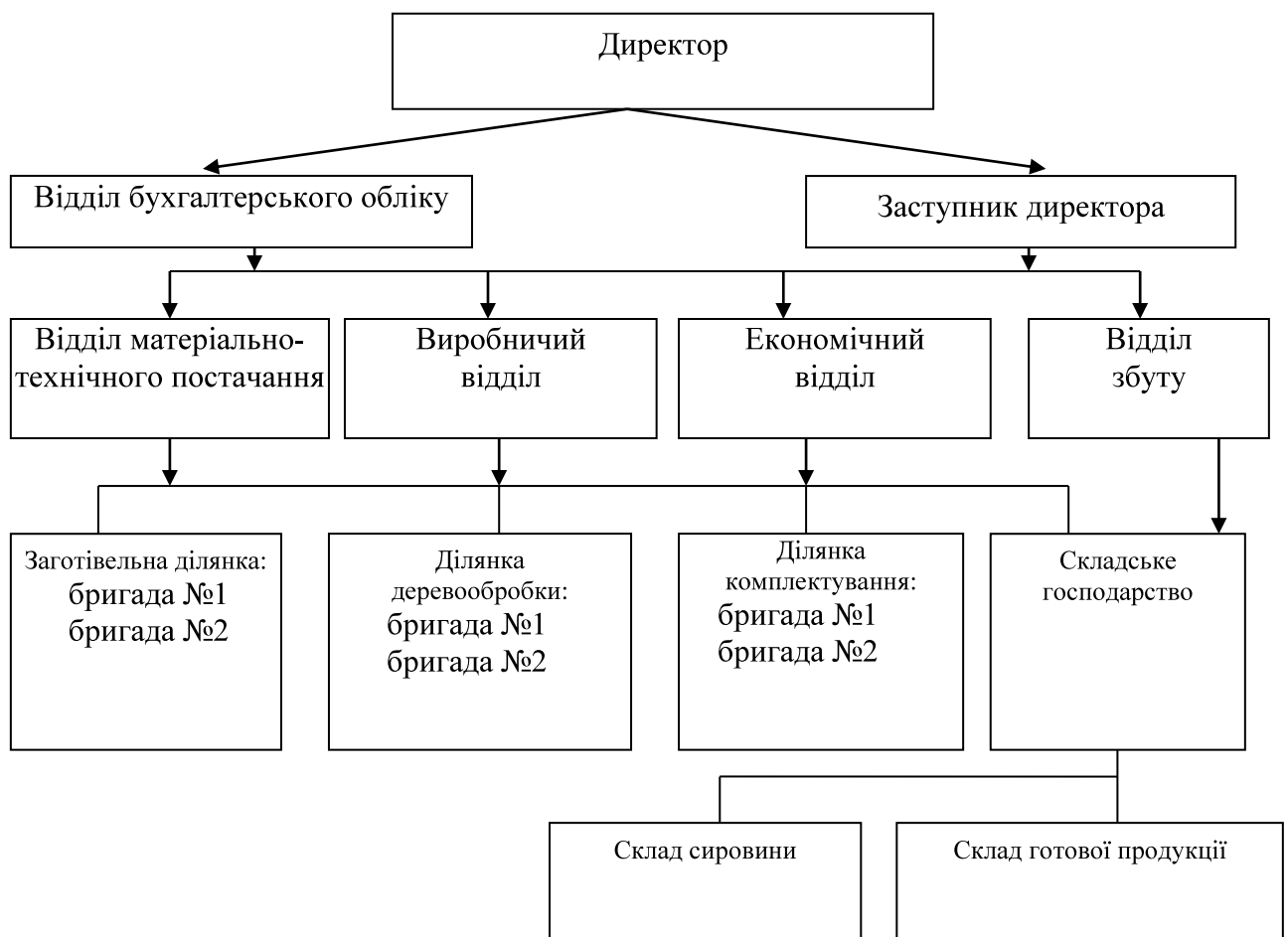


Рисунок 2.1 – Організаційна структура керування ТОВ «Меблі-Техностіль»

Директор ТОВ «Меблі-Техностіль» без доручення діє від імені організації, у тому числі представляє його інтереси й укладає угоди; надає накази про призначення на посаді працівників організації, про їх переміщення й звільненні, застосовує заходи заохочення й накладає

дисциплінарні стягнення.

Заступник директора ТОВ «Меблі-Техностіль» розробляє поточні й перспективні плани розвитку підприємства, виконує поточні обов'язки директора при його відсутності, контролює роботу підрозділів підприємства.

Відділ бухгалтерського обліку забезпечує раціональну організацію обліку й звітності на основі прогресивних форм і методів бухгалтерського обліку й контролю. Організує також розрахунки по зарплаті із працівниками підприємства, правильне нарахування й перерахування платежів у державний бюджет. Вживає заходів по попередженню недостач, незаконної витрати коштів і товарно-матеріальних цінностей, порушень фінансового й господарського законодавства. Забезпечує своєчасне складання бухгалтерської звітності на основі даних первинних документів і бухгалтерських записів.

Економічний відділ здійснює планово-економічну й кошторисно-договірну діяльність, а також проводить роботу з наступних напрямків:

- планування інвестиційної діяльності підприємства;
- складання проектів перспективних, річних і оперативних фінансових планів, доведення планових завдань до виконавців, організація їх виконання;
- здійснення аналізу виробничо-господарської діяльності й розробка пропозицій по виконанню ефективності роботи;
- складання кошторису використання фондів економічного стимулювання;
- контроль над виконанням договірних зобов'язань.

Відділ матеріально-технічного постачання ТОВ «Меблі-Техностіль» здійснює отримання й доставку деталей, конструкцій, устаткування, інструменту й спецодягу, здійснює планування використання матеріальних запасів.

Виробничий відділ направляє, систематично контролює й регулює діяльність виробничих бригад; забезпечує своєчасне введення потужностей і об'єктів; розробляє планові завдання; контролює виробничо-господарську

діяльність бригад; здійснює диспетчерську функцію, координацію підрядників; організує й контролює експлуатацію власного й орендованого парку машин, механізмів і встаткування.

Відділ збуту координує й контролює роботу менеджерів по продажах. Направляє працівників на підвищення рівня обслуговування клієнтів, стежить за формуванням клієнтської бази, розробляє маркетингову політику ТОВ «Меблі-Техностіль».

Складське господарство здійснює зберігання, облік, відвантаження сировини у виробництво зі складу, зберігання сировини й матеріалів і відвантаження готової продукції зі складу, зберігання готової продукції.

Виробництво дитячих меблів ТОВ «Меблі-Техностіль» здійснюється за допомогою сучасного встаткування, здатного витримати всі вимоги ергономіки й естетики, що пропонуються на сьогоднішній день до дитячих меблів.

Найважливішими відмітними рисами дитячих меблів, що виробляє ТОВ «Меблі-Техностіль» є:

- висока екологічна безпека використовуваних матеріалів у виробництві меблів;

- висока міцність виробів, що досягається використанням цільнокроєних дерев'яних конструкцій і деталей;

- дотримання ергономіки за допомогою деталей, що регулюються, на письмових столах і кріслах під ріст дитини;

- оригінальні колірні рішення, витримані в класичному стилі й стилі «модерн»;

- застосування довговічних і стійких до чищення матеріалів, використовуваних для обшивки дитячих меблів.

Таким чином, характерною рисою вироблених меблів є їх якість. ТОВ «Меблі-Техностіль» використовує сучасне встаткування по обробці деревини, яке обслуговує персонал широкого профілю.

У якості супутніх послуг клієнтам пропонується:

1. виготовлення дитячих меблів на замовлення із заданими параметрами габаритів, колірною рішенням й складу;
2. послуги дизайнера по оформленню дитячої кімнати з дотриманням ергономічних, естетичних і вікових вимог до житлової кімнати дитини;
3. доставка й складання придбаних у ТОВ «Меблі-Техностіль» дитячих меблів.

Організація менеджменту на підприємстві наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту у ТОВ «Меблі-Техностіль»

Категорії менеджменту	Зміст
Місія	Впровадження і супровід передових технологій і устаткування для наших клієнтів в меблевій галузі, що дозволяє їм економити ресурси і отримувати комфорт в роботі. Завдяки чому в наших будинках з'являються зручні, якісні і практичні меблі та вироби з дерева
Бачення	Завдяки накопиченому багаторічному досвіду та наполегливості і цілеспрямованості працівників, компанія знаходиться на передових позиціях по поставці високоякісних меблів
Цінності	1. Задоволення клієнтів: комплексний підхід до кожного клієнта на основі повної взаємодії та розуміння, з метою забезпечення всіх потреб
	2. Кваліфікованість кадрів: висока технічна та технологічна кваліфікації співробітників досягнута за рахунок навчання у провідних світових виробників і щорічного відвідування найбільших міжнародних виставок, що проводяться за кордоном
	3. Нові технології: Відвідування найбільших міжнародних виставок, що проводяться в Італії, Німеччині, Японії, Китаї, дозволяє впроваджувати у виробництві передових методів обробки деревини
	4. Асортимент та якість товарів: привабливе співвідношення ціна / якість, що в свою чергу призводить до зниження собівартості продукції, що випускається
Філософія	LeadIng. Lead- з латинської бути на передній позиції, лідером Ing - з німецької ступінь (дипломована) в техніці
Цілі	Зберегти передові позиції на ринку України Розширення і покращення асортименту продукції Зниження витрат виробництва на 5% Підвищення середньорічної річної рентабельності до 23% Підвищення якості роботи з клієнтами

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього конкурентного оточення

Одним із поширених методів оцінки середовища з метою виявлення сильних та слабких ознак об'єкта, що досліджується з одночасним визначенням можливостей та загроз, притаманних зовнішньому середовищу, є метод проведення SWOT-аналізу. Він має широке застосування й може успішно використовуватися в стратегічному аналізі та при визначенні перспектив компаній, будь-яких організацій, країн чи регіонів і побудови стратегій найрізноманітніших галузей діяльності. Застосування SWOT-аналізу в меблевій галузі представлено в таблиці 2.3.

Як видно з наведеного SWOT-аналізу, український меблевий ринок має низку конкурентних переваг, використавши які, можна вигравати і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках. Це сировинні ресурси, зростаючий попит на продукцію, розвинені транспортні комунікації. Однак найбільшими перевагами є високий інженерний потенціал України та великі можливості оптимізації виробничих і бізнесових процесів. Лідерами галузі стали ті, хто взяв на озброєння європейську модель менеджменту та зорієнтовану на клієнта систему маркетингу.

Для визначення перспектив розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль» складена SWOT -матриця підприємства (таблиця 2.4), що відображає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і погроз розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль». Отже, за результатами аналізу основні стратегічні напрямки розвитку підприємства направлені на підвищення заробітних плат та покращення умов праці персоналу, застосування інформаційно-комунікаційних технологій та інновацій та більш ефективне управління фінансами.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз меблевої галузі України

Сильні сторони меблевої галузі	Можливості меблевої галузі в зовнішньому середовищі
<ul style="list-style-type: none"> - наявність внутрішніх і зовнішніх ринків збуту, природних ресурсів, кваліфікованої робочої сили, добровільних об'єднань підприємств деревообробної промисловості, діяльність яких спрямована на створення більш сприятливих умов їхнього розвитку; - зростаючий попит на продукцію; - нерозкритий потенціал розвитку ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток процесів інтеграції для посилення зв'язку між торговельним і виробничим капіталами шляхом об'єднання підприємств і досягнення на цій основі конкурентних переваг; - розвиток процесів спеціалізації шляхом переходу на повний цикл обробки деревини (від виробництва лісоматеріалів до виробництва меблів та іншої готової продукції); - відновлення міжгалузевих зв'язків технологічно пов'язаних галузей: деревообробної з лісовим господарством, машинобудівною, хімічною та легкою промисловістю завдяки формуванню нових територіальних структур; - одержання позитивних ефектів від вступу до ЕС (зростання конкуренції, вихід на нові ринки збуту завдяки меншій ціні на продукцію порівняно із загальноєвропейською); - технологічне оновлення виробництва, зокрема, за рахунок допомоги підприємств-членів Українська асоціація дослідників освіти (УАДО) деревообробникам та меблярам у зменшенні собівартості продукції завдяки впровадженню сучасних технологій; - проведення на державному рівні заходів із захисту внутрішнього ринку, оптимізації ставок ввізного мита на меблі та продукцію деревообробки, скасування антидемпінгових квот на імпорт плит ДСП, покращання забезпечення підприємств галузі лісоматеріалами, залучення інвестицій тощо
Слабкі сторони меблевої галузі	Загрози зовнішнього середовища для меблевої галузі
<ul style="list-style-type: none"> - відсутність належного технологічного рівня; - досить значний поріг входження в деревообробний бізнес (300–500 тис. доларів США); - підвищення цін на енергоносії та матеріали, що створює неконкурентне середовище на вітчизняному ринку; проблеми сировинного характеру: вже зараз в Україні деревообробникам не вистачає 200–300 тис. м3 лісу; - значний тиск на внутрішній ринок з боку імпортерів; - низька частка промисловості в загальному обсязі ВВП; - складне фінансове становище підприємств; - слабкий зв'язок між торговельним та виробничим капіталами; - незначна підтримка держави 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення імпорту; - загострення конкуренції; - повне або часткове поглинання вітчизняних виробників західними компаніями; - негативні ефекти від вступу до ЕС (зростання вимог міжнародних стандартів та екологічної безпеки, вимог споживачів до якості, сервісного супроводу, технологічного рівня продукції, застосування високорозвиненими країнами сучасних енерго- та ресурсозберігаючих технологій, послаблення обмежень для них з боку розвинених країн); - процеси стагнації в економіці України, що загрожують довготривалими процесами виходу із кризи банківської системи та тривалим падінням купівельної спроможності населення

Таблиця 2.4 – Формування стратегічних напрямів за результатами SWOT-аналізу ТОВ «Меблі-Техностіль»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	-Стабільно висока рентабельність продукції -Широкий асортимент -Висока якість продукції -Значна доля ринку в Україні	-Слабка конкурентоспроможність для висококваліфікованого персоналу -Ослаблення національної валюти -Посилення конкуренції
Можливості	-Залучивши кредитні кошти, розширити асортимент надаваних послуг -Впровадити заходи щодо просування товару, використовуючи сучасні технології	- Підвищення заробітних плат та покращення умов праці висококваліфікованим співробітникам - Страхування валютних ризиків - Моніторинг діяльності та реагування на дії конкурентів
Загрози	-Підвищення заробітних плат персоналу -Пошук нових вітчизняних постачальників -Складання антикризових стратегій	-Зберігання прибутків в більш стабільній іноземній валюті -Моніторинг показників ефективності роботи підприємства
	-Відкриття нового цеху -Впровадження ефективних маркетингових заходів - Залучення кредитного капіталу -Використання сучасних технологій	
	-Дефіцит висококваліфікованих кадрів -Підвищення цін на матеріали -Можливий економічний спад	

PEST-аналіз є ще одним важливим інструментом дослідження впливу зовнішнього середовища, результати якого наведені в таблиці 2.5. При цьому відзначимо, що було використано експертну оцінку для визначення напрямку впливу, ваги та балів кожного фактора.

Таблиця 2.5 – Результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Меблі-Техностіль»

Складова	Зміст	Напрямок впливу	Вага	Бали	Оцінка
1	2	3	4	5	6
Р	– Слабка підтримка держави бізнесу у кризових умовах		0,025	8	-0,2
	– Політична нестабільність	↓	0,05	6	-0,3
	– Порівняно невисока податкове навантаження	↑	0,075	9	0,675

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
	– Вплив політики на бізнес	↓	0,025		0,1
	– Недовіра суспільства до влади та її органів	↑	0,025	4	-0,225
		↓		9	
					0,05
E	– Рівень безробіття	↓	0,025	7	-0,175
	– Підвищення мінімальної заробітної плати	↑	0,025	5	0,125
	– Динаміка валютних курсів	↓	0,15	8	-1,2
	– Рівень попиту	↑	0,1	7	0,7
	– Інфляція	↓	0,05	8	-0,4
					-0,95
S	– Еміграція працездатного населення	↓	0,025	7	-0,175
	– Високий рівень професійної підготовки кадрів	↑	0,05	8	0,4
	– Зростання доходів населення	↑	0,05	6	0,3
	– Рівень умов праці	↑	0,025	5	0,125
					0,65
T	– Оновлення технологій виробництва	↑	0,15	8	1,2
	– Розвитку економічної діяльності за допомогою інтернет-технологій	↑	0,1	9	0,9
	– Поява нових більш ефективних технологій	↑	0,05	6	0,3
					2,4
Всього			1		2,15
Примітка: оцінка проводиться за десятибальною шкалою					

Отже, загальна оцінка PEST-аналізу склала 2,15 (рисунок 2.2), найбільший вплив в позитивному ключі на неї справили технологічні (2,4) та соціальні фактори (0,65), найбільш негативно вплинули економічні фактори (-0,95), а політичні фактори відіграють незначну роль (0,05).

Матриця БКГ для зон господарювання ТОВ «Меблі-Техностіль». У таблиці 2.6 наведені дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать підприємству і основному конкуренту за кожним видом продукції.

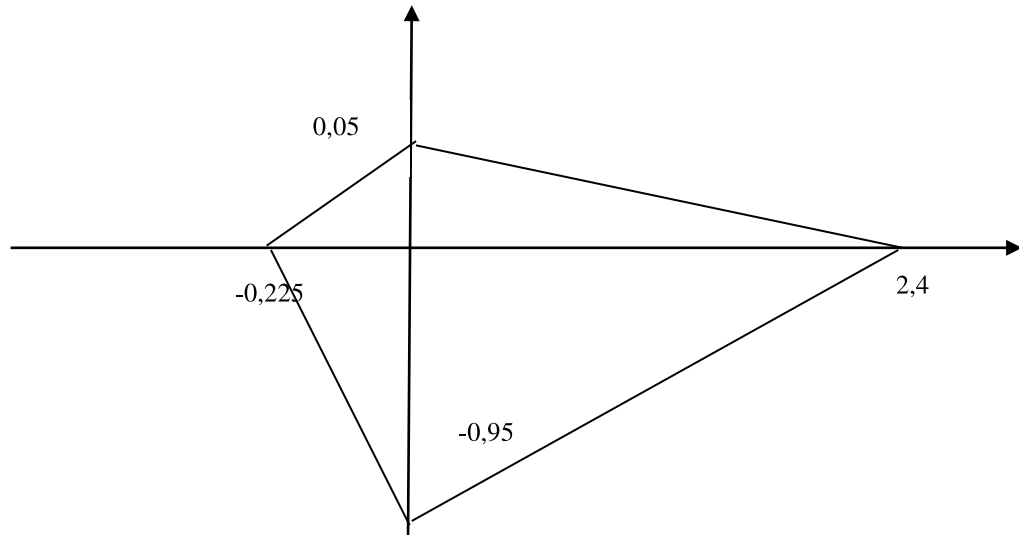


Рисунок 2.2 – Результати PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Меблі-Техностіль»

Таблиця 2.6 – Обсяги реалізації продукції, частки ринку, що належать підприємству і основному конкуренту за кожним видом продукції у ТОВ «Меблі-Техностіль»

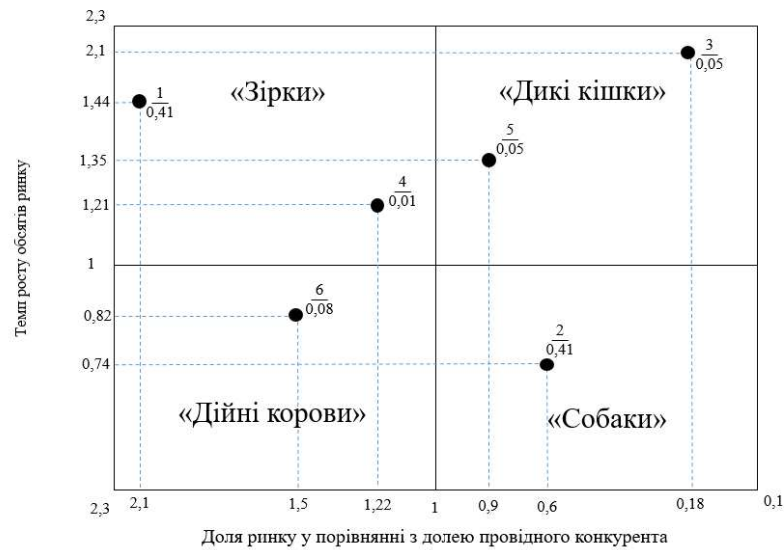
№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, тис. грн.		Частка ринку у 2021 році, %		Доля ринку підприємства порівнянні з долею конкурента
		2020 р.	2021 р.	підприємство	найсильніший конкурент	
1.	Меблі для офісів і підприємств торгівлі	3430,4	5242,9	34	16	2,13
2.	Меблі для садочків	4005,2	3162,5	12	20	0,60
3.	Меблі для шкіл	300,1	674,7	2	11	0,18
4.	Інші меблі	107,1	137,8	11	9	1,22
5.	Інша продукція	357,2	512,9	9	10	0,90
6.	Інше	697,9	605,4	12	8	1,50
	Всього	8897,9	10336,2	-	-	-

Розрахунок темпів зростання ринку, відносної частки ринку, частки кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Темпи зростання ринку, відносної частки ринку, частки кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації у ТОВ «Меблі-Техностіль»

	Показники	2018 р.	2019 р. (2019/2018)	2020 р. (2020/2019)	2021 р. (2021/2020)
1.	Меблі для офісів і підприємств торгівлі				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	0,9	1,11	1,44
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	34
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	16
	Доля продажу у загальному обсягу	0,51	0,39	0,43	0,41
2.	Меблі для садочків				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	0,77	1,52	0,74
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	12
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	20
	Доля продажу у загальному обсягу	0,31	0,45	0,37	0,41
3.	Меблі для шкіл				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	0,91	0,84	2,12
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	2
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	11
	Доля продажу у загальному обсягу	0,07	0,03	0,05	0,05
4.	Інші меблі				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	0,88	1,22	1,21
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	11
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	9
	Доля продажу у загальному обсягу	0,01	0,01	0,01	0,01
5.	Інша продукція				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	0,71	1,15	1,35
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	9
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	10
	Доля продажу у загальному обсягу	0,05	0,04	0,04	0,05
6.	Інше				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,07	1,0	0,82
	Відносна доля ринку підприємства	-	-	-	12
	Відносна доля ринку конкурента	-	-	-	8
	Доля продажу у загальному обсягу	0,06	0,08	0,1	0,08

Матриця БКГ із виокремленням стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства наведено на рисунку 2.3.



Примітка: 1) меблі для офісів і підприємств торгівлі, 2) меблі для садочків, 3) меблі для шкіл, 4) інші меблі, 5) інша продукція, 6) інше

Рисунок 2.3 – Матриця БКГ для стратегічних зон господарювання ТОВ «Меблі-Техностіль»

Матриця БКГ, яку було отримано для продукції ТОВ «Меблі-Техностіль» є достатньо збалансованою. Ми бачимо, що такі групи товарів як меблі для шкіл та інша продукція потрапили до «Диких кішок», при цьому «Зірками» є меблі для офісів та інші меблі, «Дійною коровою» – усі інші групи продукції, але постійну увагу треба приділяти групі меблі для садочків, оскільки вона потрапила то категорії «Собаки», за товарами з цієї категорії необхідно постійно слідкувати та мінімізувати витрати на дані товари. В таблиці 2.8 наведені стратегічні рекомендації для підприємства, що дозволять і далі розвивати кожну СЗГ

Таблиця 2.8 – Стратегічні рекомендації підприємству для розвитку кожної СЗГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	3 – Меблі для шкіл, 5 – Інша	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4
	продукція		нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	1 – Меблі для офісів і підприємств торгівлі, 4 – Інші меблі	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	6 – Інше	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінні знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	2 – Меблі для садочків	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

На наступному етапі розглянемо модель п'яти конкурентних сил Портера за даними ТОВ «Меблі-Техностіль» (рисунок 2.4).

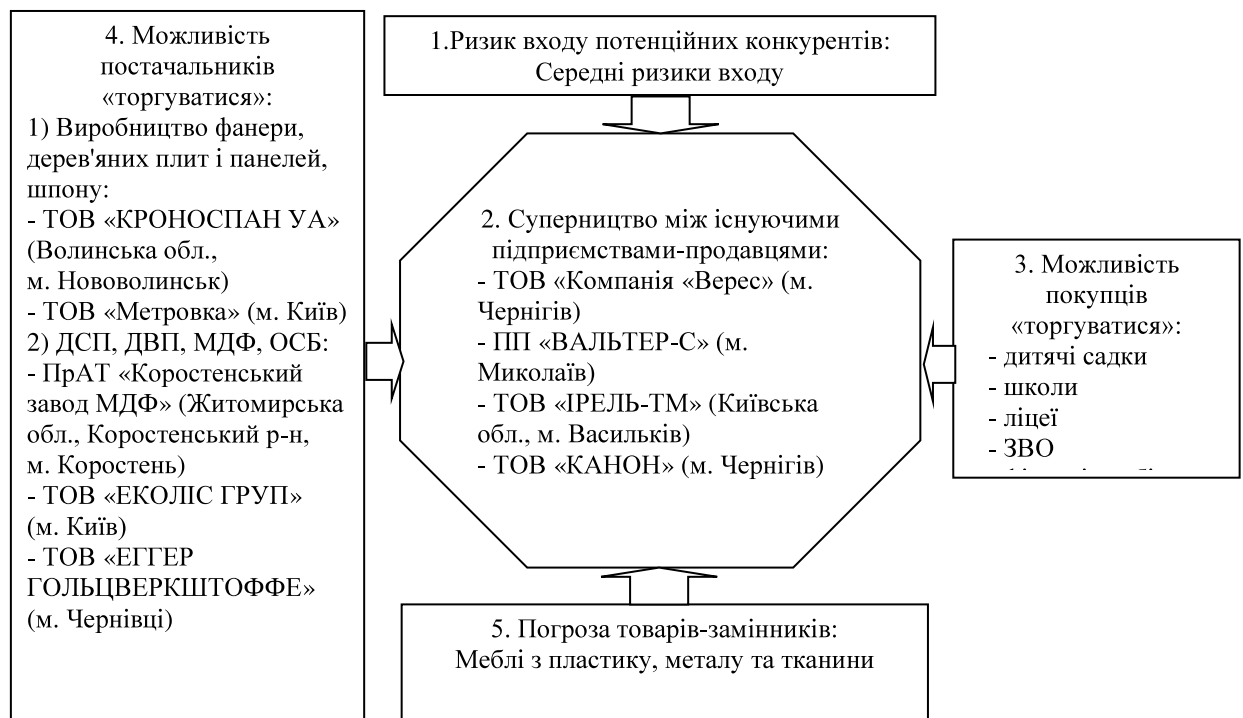


Рисунок 2.4 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «Меблі-Техностіль»

Модель Портера є наочним інструментом, який дозволяє ефективно

оцінити конкурентні сили, що діють на підприємство, такі як конкуренти, постачальники, покупці, товари-замінники та бар'єри входу на даний ринок.

В таблиці 2.9 проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів.

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності трьох основних виробників дитячих меблів експертним методом

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «Меблі-Техностіл» (Тернопільська обл., Чортківський р-н, м. Копичинці)		ТОВ «Компанія «Верес» (м. Чернігів)		ТОВ «ІРЕЛІ-ТМ» (Київська обл., м. Васильків)	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Асортимент товарів відповідно до потреб споживача	0,13	8	1,04	9	1,17	7	0,91
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,04	5	0,2	7	0,28	3	0,12
Післяпродажний сервіс та обслуговування	0,08	9	0,72	7	0,56	5	0,4
Вищі за середні технологічні навички основного персоналу	0,07	6	0,42	7	0,49	6	0,42
Високий стратегічний рівень	0,03	3	0,09	6	0,18	3	0,09
Якість обслуговування клієнтів	0,08	8	0,64	7	0,56	7	0,56
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,09	9	0,81	9	0,81	8	0,72
Цінова політика	0,12	7	0,84	8	0,96	8	0,96
Екологічна політика	0,05	4	0,2	5	0,25	6	0,3
Наявність науково-дослідницької бази	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04
Діяльність у регіонах	0,03	1	0,03	2	0,06	4	0,12
Рекламна активність	0,1	5	0,5	7	0,7	7	0,7
Достатні фінансові ресурси	0,08	6	0,48	3	0,24	2	0,16
Відповідність стандартам та вимогам	0,03	8	0,24	7	0,21	7	0,21
Імідж надійного партнера	0,05	7	0,35	6	0,3	5	0,25
Разом	1		6,6		6,83		5,96

Отже, за результатами аналізу вирішальних факторів успіху трьох основних конкурентів підприємства на першому місці з результатом 6,83 ТОВ «Компанія «Верес» (м. Чернігів), на другому ТОВ «Меблі-Техностіль» (Тернопільська обл., Чортківський р-н, м. Копичинці) з результатом 6,6, замикає трійку з результатом 5,96 підприємство ТОВ «ІРЕЛЬ-ТМ» (Київська обл., м. Васильків). Для підприємства ТОВ «Меблі-Техностіль» вирішальними факторами є післяпродажний сервіс та обслуговування, якість обслуговування клієнтів, достатні фінансові ресурси, відповідність стандартам та вимогам та імідж надійного партнера.

Таким чином головним конкурентом досліджуваного підприємства, який є більш конкурентоспроможним є ТОВ «Компанія «Верес» (м. Чернігів), для того щоб підвищувати конкурентоспроможність підприємства, що розглядається, необхідно звернутися до експертних оцінок окремих факторів успіху його головного конкурента та підвищувати саме ці показники на даному підприємстві. Такими факторами, на які слід звернути увагу є: асортимент товарів, вивчення потреб ринку, кваліфікація персоналу, стратегічне планування, цінова та екологічна політика, маркетингова активність.

Розподіл за вирішальними факторами успіху в таблиці 2.9 підтверджує діаграма розподілу ринку, яка наведена на рисунку 2.5.

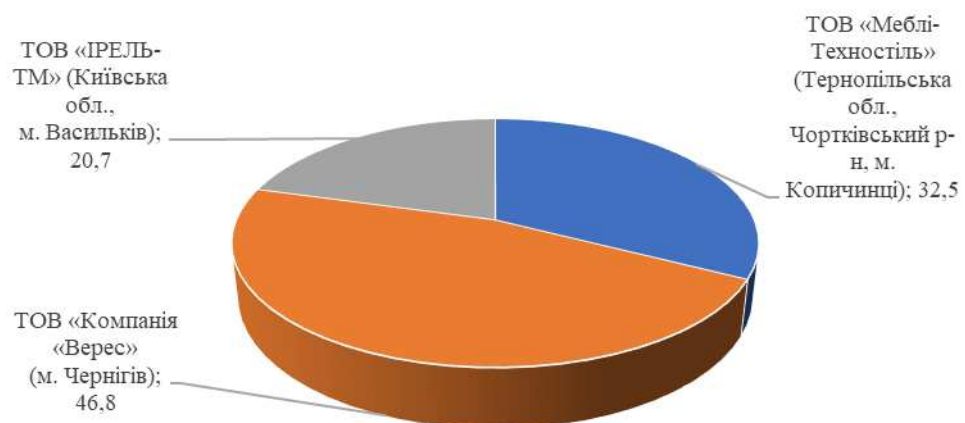


Рисунок 2.5 – Діаграма розподілу ринку виробників дитячих меблів в Україні

Завершує аналіз конкурентного середовища порівняння конкурентоспроможності цих виробників, використовуючи параметричний метод у балах від одиниці до п'яти (таблиця 2.10) із використанням методу експертних оцінок.

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції основних виробників дитячих меблів

Підприємство	Показник	Швидкість прийняття заявки, роб.дні	Сучасність використовуваного обладнання, рік випуску	Середній термін виконання замовлення, роб.днів	Гарантійний строк якості виконаних робіт, місяців	Умовна собівартість комплекту меблів, грн	Умовна ціна комплекту меблів, грн
ТОВ «Меблі-Техностіль» (Тернопільська обл., Чортківський р-н, м. Копичинці)	Експертна оцінка	0,15	0,25	0,35	0,25	10237	21534
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	4	5		
	Загальні характеристики	2	2018	1,5	5		
ТОВ «Компанія «Верес» (м. Чернігів)	Експертна оцінка	0,15	0,25	0,35	0,25	10767	23123
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	4	5	3		
	Загальні характеристики	3	2018	1,2	3		
ТОВ «ІРЕЛЬ-ТМ» (Київська обл., м. Васильків)	Експертна оцінка	0,15	0,25	0,35	0,25	7590	18534
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	3	5	4		
	Загальні характеристики	1	2014	1,1	4		

Візьмемо підприємство ТОВ «Меблі-Техностіль» за базове, ТОВ «Компанія «Верес» (м. Чернігів) – за порівнюване. Визначимо показник конкурентоспроможності послуг за техніко-економічними характеристиками базового підприємства в порівнянні:

$$I_{\text{тех}} = 0,15 \cdot 3/4 + 0,25 \cdot 4/4 + 0,35 \cdot 5/4 + 0,25 \cdot 3/5 = 0,95$$

Визначимо індекс конкурентоспроможності за економічними характеристиками:

$$I_{\text{цс}} = 10767 \cdot 23123 / 10237 \cdot 21534 = 1,129$$

Визначимо груповий показник конкурентоспроможності послуг:

$$K = 0,95 \cdot 1/1,129 = 0,84$$

Оскільки $K < 1$, продукція ТОВ «Компанія «Верес» (м. Чернігів) поступаєтся продукції ТОВ «Меблі-Техностіль».

На наступному етапі підприємство ТОВ «Меблі-Техностіль» приймемо за базове, ТОВ «ІРЕЛЬ-ТМ» (Київська обл., м. Васильків) – за порівнюване.

Визначимо показник конкурентоспроможності послуг за техніко-економічними характеристиками базового підприємства в порівнянні:

$$I_{\text{тех}} = 0,15 \cdot 5/4 + 0,25 \cdot 3/4 + 0,35 \cdot 5/4 + 0,25 \cdot 4/5 = 1,0125$$

Визначимо індекс конкурентоспроможності за економічними характеристиками:

$$I_{\text{цс}} = 7590 \cdot 18534 / 10237 \cdot 21534 = 0,638$$

Визначимо груповий показник конкурентоспроможності послуг:

$$K = 1,0125 \cdot 1/0,638 = 1,587$$

Оскільки $K > 1$, продукція ТОВ «ІРЕЛЬ-ТМ» (Київська обл., м. Васильків) краща за базову, яку виробляє ТОВ «Компанія «Верес» (м. Чернігів).

Відтак, проведений аналіз дозволяє рекомендувати ТОВ «Меблі-Техностіль» дотримання агресивної конкурентної позиції та впровадити такі Стратегії інтенсивного зростання:

1) стратегія розширення границь ринку, що спрямована на пошук можливостей збільшення збуту шляхом впровадження нині існуючих товарів

на нові ринки й нові сегменти споживачів;

2) стратегія глибокого впровадження на ринок, яка спрямована на пошук шляхів збільшення збуту власних існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою більш ефективного маркетингу.

Вибір оптимальної стратегії інтенсивного зростання дозволить менеджменту якісно й максимально ефективно здійснювати керування розвитком підприємства, але будь-яке рішення повинно прийматися на підставі проведення всебічного економічного й фінансового аналізу.

2.3 Економічний аналіз основних показників діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль»

Економічному аналізу завжди надавалося велике значення. Він дозволяє визначити ефективність, як окремого підприємства, групи підприємств, так і, в кінцевому рахунку, всієї економіки в цілому. Але з переходом на ринковий шлях розвитку, зі створенням ринкової економіки, з появою величезної кількості незалежних самостійних підприємств і організацій, економічний аналіз здобуває ще більшу важливість.

У рамках даного аналізу буде досліджено зміна основних показників (загальної суми виручки від реалізації готової продукції, собівартості тощо) в залежності від виробництва і продажу одного умовного виробу.

Інші показники, що підлягають аналізу, є спільними для всіх господарюючих суб'єктів: вартість основних виробничих фондів; обігові кошти; середньооблікова чисельність працівників (у тому числі основних робочих та промислово-виробничий персоналу (ПВП)); річна продуктивність праці працівників; фондвіддача основних фондів; коефіцієнт оборотності обігових коштів, показники рентабельності.

Основні показники, які використано в рамках економічного аналізу діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль», надано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Економічні показники діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2020–2021 рр.

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення		Відхилення	
			2020 р.	2021 р.	абсолютне	темпу росту, %
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	8897,9	10336,2	1438,3	116,16
Випуск продукції	N	од	433	480	47	110,87
Середня ціна одного комплекту меблів	Спр	грн./од	20549	21534	985	104,87
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	87716	117238	29522	133,66
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	9637	18260	8623	189,48
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	42	52	10	123,81
адміністративних працівників	qадм	чол.	12	17	5	141,67
основних робочих	qr	чол.	30	35	5	116,67
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	5760	8181,6	2421,6	142,04
адміністративних працівників	Uадм	тис. грн.	1800	3141,6	1341,6	174,53
основних робочих	Ur	тис. грн.	3960	5040	1080	127,27
Середня заробітна плата адміністративних працівників	Задм	грн.	12500	15400	2900	123,20
основних робочих	Зр	грн.	11000	12000	1000	109,09
Питома вага адміністративних працівників	J	частка од.	0,29	0,33	0,04	113,79
Питома вага основних робочих	Jр	частка од.	0,71	0,67	-0,04	94,37
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	6948,5	8285,3	1336,8	119,24
Чистий прибуток	P	тис. грн.	1602,8	2060,5	457,7	128,56
Продуктивність праці в натуральному виразі	Q	од. /чол.	1031,43	923,67	-107,76	89,55
адміністративних працівників	Qадм	од. /чол.	3610	2825,35	-784,65	78,26
основного робочого	Qр	од. /чол.	1444	1372,31	-71,69	95,04
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн. /чол.	211,855	198,773	-13,082	93,83
адміністративних працівників	Wадм	тис. грн. /чол.	4,943	3,290	-1,653	82,00
основного робочого	Wр	тис. грн. /чол.	296,597	295,320	-1,277	99,57
Фондовіддача основних фондів	f	грн./ грн.	0,101	0,088	-0,013	86,91
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	0,923	0,566	-0,357	61,31
Витрати на гривню продукції	Z	грн./ грн.	0,781	0,802	0,021	102,65
Рентабельність виробництва	R	%	1,65	1,52	-0,13	-
Рентабельність продукції по підприємству	Rs	%	18,01	19,93	1,92	-

Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень у порівнянні з попереднім звітним періодом.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.10, зробимо такі висновки:

- у 2021 р. відбулося зростання виручки від реалізації продукції на 16,16%, що забезпечено двома позитивними факторами: збільшенням випуску продукції на 10,87% та підвищенням середньої ціни одного виробу на 4,87%;

- на цей фактор вплинуло зростання собівартості реалізованої продукції на 19,24% внаслідок подорожчання сировини, енергоносіїв, заробітної плати основних та адміністративних працівників. Однак підвищення ціни обмежено зовнішніми факторами – пропозицією конкурентів. Тому при темпах росту собівартості реалізованої продукції 19,24%, зростання ціни склало лише 4,87%;

- збільшення вартості основних виробничих фондів на 33,66% пояснюється плановим відкриттям складу готової продукції. Під впливом цього фактору відбулося скорочення фондівдачі на 13,09%;

- у ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2021 р. відбулося підвищення суми обігових коштів на 89,48% (за рахунок підвищення суми запасів деревини і допоміжних матеріалів), що є, з одного боку, негативною тенденцією, оскільки відбувається «замороження» грошових коштів на складах підприємства а з іншого – позитивною, оскільки ТОВ «Меблі-Техностіль» може в період нестабільності зовнішнього середовища економити на зростанні цін на сировину й матеріали. Але ж це призвело до скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 38,69%;

- у першому півріччі 2021 р. спостерігається зростання чисельності працівників на 10 чоловік, або на 23,81%, за рахунок адміністративних працівників (на 5 чоловік) та основних робітників (на 5 чоловіка). Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в

залежності від темпів інфляції. Так заробітна плата основних робочих збільшилася на 9,09%, а адміністративного персоналу – на 23,2%. Не вдалося досягти підвищення продуктивності та якості праці в наслідок не повного освоєння нових виробничих потужностей (відбулося скорочення продуктивності праці основних робітників на 4,96%).

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2021 р. по зрівнянню з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2021 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на 0,13% та зростання рентабельності продукції – на 10,67%, що є дуже позитивною тенденцією для ТОВ «Меблі-Техностіль». Значення цих показників у 2021 р. склали – 1,52% та 19,93% відповідно.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу.

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.11 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилась на 1438,3 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 10336,2 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (Впр) визначається за формулою:

$$\text{Впр} = \text{N} * \text{Спр}, \quad (2.1)$$

де N – обсяг реалізації за звітний період у натуральному виразі,

Спр – середня ціна одного комплекту меблів за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.12): кількість виробленої продукції; середня ціна виробленої продукції; вартість і ефективність використання основних виробничих фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ТОВ «Меблі-Техностіль».

Отже, показник обсягу виручки від реалізації зріс на 1438,3 тис. грн. за рахунок збільшення кількості виробленої продукції на 967,6 тис. грн. і

середньої ціни одного виробу на 470,7 тис. грн. Негативно вплинули скорочення фондівддачі основних фондів (-1556,4 тис. грн.), коефіцієнту оборотності обігових коштів (-6523,4 тис. грн.) та продуктивності праці працівників (-680,2 тис. грн.). Позитивними факторами є збільшення вартості основних виробничих фондів (2994,7 тис. грн.), вартості обігових коштів (7961,7 тис. грн.) та чисельності основних робітників (2118,5 тис. грн.).

Таблиця 2.12 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ «Меблі-Техностіль», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta BN = \Delta N * C_{\text{прб}} = 47 * 20549$	967,6
Зміни середньої ціни одного виробу	$\Delta BC_{\text{пр}} = \Delta C_{\text{пр}} * N_a = 985 * 480,0$	470,7
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{\text{ос}} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta B_{f_{\text{ос}}} = \Delta F_{\text{ос}} * f_{\text{б}} = 29522 * 0,1$	2994,7
Зміни фондівддачі основних фондів	$\Delta B_f = \Delta f * F_{\text{оса}} = -0,01 * 117238$	-1556,4
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{\text{об}} * K_{\text{об}}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta B_{p_{f_{\text{об}}}} = \Delta F_{\text{об}} * K_{\text{обб}} = 8623 * 0,92$	7961,7
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta B_{p_{K_{\text{об}}}} = \Delta K_{\text{об}} * F_{\text{оба}} = -0,36 * 18260$	-6523,4
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $V_{\text{пр}} = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta B_{p_{q}} = \Delta q * W_{\text{б}} = 10 * 211,9$	2118,5
Зміни продуктивності праці працівників	$\Delta B_{p_{W}} = \Delta W * q_a = -13,1 * 52$	-680,2
Сума впливу за кожною групою факторів		1438,3

Розглянемо вплив на результативну ознаку (виручку від реалізації) ефективність використання основних виробничих фондів, обігових коштів і трудового потенціалу.

Аналіз використання основних виробничих фондів. Основні виробничі фонди займають основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання, як правило, залежать кінцеві результати

діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Меблі-Техностіль» збільшилась у 2021 р. до 11723,8 тис. грн. (абсолютне відхилення – 2952,2 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондвіддача (f), яка визначається за формулою:

$$f = V_p / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де F_{oc} – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.11 фондвіддача скоротилася і склала 0,09 грн./грн. Для підприємства це негативна тенденція, тобто у процесі діяльності відсутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондвіддачу приведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Розрахунок впливу факторів на показник фондвіддачі у ТОВ «Меблі-Техностіль», грн./грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f_{Foc} = V_{pб} / F_{ocа} - f_{б}$ $\Delta f_{Foc} = 8897,9 / 117238 - 0,1$	-0,026
Зміни виручки від реалізації	$\Delta f_{Vp} = \Delta V_p / F_{ocа} = 1438,3 / 117238$	0,012
Сума впливу		-0,013
Зміни факторів впливу на обсяг реалізації $f = (N * C_{пр}) / F_{oc}$		
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta f_N = \Delta N * C_{прб} / F_{ocа}$ $\Delta f_N = 47,0 * 20549 / 117238$	0,008
Зміни середньої ціни одного виробу	$\Delta f_{C_{пр}} = N_a * \Delta C_{пр} / F_{ocа}$ $\Delta f_{C_{пр}} = 480,0 * 985 / 117238$	0,004
Сума впливу		0,012

В основному показник зріс за рахунок збільшення обсягу реалізації на 0,012 грн./грн. При цьому це зростання обумовлено, в першу чергу, збільшенням кількості виробленої продукції – 0,008 грн./грн. та ростом середньої ціни кг борошняних кондитерських виробів – 0,004 грн. / грн.

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.11 вартість обігових коштів ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2021 р. збільшилась на 8623 тис. грн. В рамках завдання факторного аналізу розраховано один з показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності. У таблиці 2.14 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Коефіцієнт оборотності ($K_{об}$) визначається за формулою:

$$K_{об} = V_p / F_{об}, \quad (2.3)$$

де $F_{об}$ – вартість обігових коштів за звітний період, грн.

Таблиця 2.14 – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ТОВ «Меблі-Техностіль», оборотів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta K_{об} F_{об} = V_{рб} / F_{оба} - K_{обб}$ $\Delta K_{об} F_{об} = 8897,9 / 18260 - 0,92$	-0,44
Зміни виручки від реалізації	$\Delta K_{об} V_p = \Delta V_p / F_{оба} = 1438,3 / 18260$	0,08
Сума впливу		-0,36
Зміни виручки від реалізації $K_{об} = (N * C_{пр}) / F_{об}$		
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta K_{об} N = \Delta N * C_{прб} / F_{оба}$ $\Delta K_{об} N = 47,0 * 20549 / 18260$	0,05
Зміни середньої ціни одного виробу	$\Delta K_{об} C_{пр} = N * \Delta C_{пр} / F_{оба}$ $\Delta K_{об} C_{пр} = 480,0 * 985 / 18260$	0,03
Сума впливу		0,08

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів скоротився на 0,36 обороту (див. таблицю 2.11), та взагалі залишається нижче середнього припустимого рівня (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 9 оборотів). Негативний вплив спричинило зростання оборотних коштів (-0,44 обороту), позитивну реакцію спостерігаємо щодо збільшення виручки від реалізації (0,08 обороту).

Основним фактором щодо збільшення виручки від реалізації було зростання кількості виробленої продукції (0,05 обороту), на другому місці – підвищення ціни (0,03 обороту).

Аналіз продуктивності праці працівників. Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення його ефективності. Зокрема, від забезпеченості ТОВ «Меблі-Техностіль» трудовими ресурсами і ефективності їх використання залежать обсяги і своєчасність виконання усіх завдань, ефективність використання обладнання і, як результат обсягів виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці (W), яка визначається за формулою:

$$W = V_p/q = (V_p * J_p)/q_p = W_p * J_p, \quad (2.4)$$

де q – середньорічна чисельність працівників, чоловік,

J_p – структура робітників у загальному обсягу середньооблікової чисельності.

Визначення і розрахунок факторів впливу на показник продуктивності праці підприємства відображено у таблиці 2.15.

За даними таблиці 2.15 у звітному 2021 р. продуктивність праці в грошовому виразі усіх працівників ТОВ «Меблі-Техностіль» зменшилась на 13,1 тис. грн./чол., при цьому зміна структури основних працівників та продуктивності праці основних робітників негативно вплинули і викликали скорочення продуктивності на 12,2 тис. грн./чол. та 0,9 тис. грн./чол. відповідно. На збільшення продуктивності праці основних робітників позитивно вплинуло збільшення виручки від реалізації (27,7 тис. грн./чол.). Вагомими були впливи кількості продукції, що виробляється і зростання ціни

– 18,6 та 9,1 тис. грн./чол. відповідно.

Таблиця 2.15 – Розрахунок впливу факторів на показник продуктивності праці у ТОВ «Меблі-Техностіль», тис. грн./чол.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни структури чисельності основних робітників	$\Delta W_{Jp} = \Delta Jp * Wpб$ $\Delta W_{Jp} = -0,04 * 296,6$	-12,2
Зміна продуктивності праці основних робітників	$\Delta W_{Wp} = \Delta Wp * Jpa$ $\Delta W_{Wp} = -1,3 * 0,67$	-0,9
Сума впливу		-13,1
Зміна чисельності робітників	$\Delta W_{qp} = Vpб * Jpa * (1/qpа - 1/qpб)$ $\Delta W_{qp} = 8897,9 * 0,67 * (1/35 - 1/30)$	-28,5
Зміна виручки від реалізації продукції	$\Delta W_{V} = \Delta Vp * Jpa / qpa$ $\Delta W_{V} = 1438,3 * 0,67 / 35$	27,7
Сума впливу		-0,9
Зміни продуктивності праці $Wp = V * Jp / qp$		
Зміни структури випуску продукції в цілому по підприємству	$\Delta W_N = \Delta N * C_{пpб} * Jpa / qpa$ $\Delta W_N = 47,0 * 20549 * 0,67 / 35$	18,6
Зміни середньої ціни одного виробу	$\Delta W_{C_{пp}} = Na * \Delta C_{пp} * Jpa / qpa$ $\Delta W_{C_{пp}} = 480,0 * 985 * 0,67 / 35$	9,1
Сума впливу		27,7

Це пояснюється недостатньою кваліфікацією персоналу, що був найнятий у 2 бригаду у 2021 р.

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, ніж прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник економічної рентабельності (R), який знаходимо за формулою:

$$R = P / (Foc + Fob), \quad (2.5)$$

де P – чистий прибуток, тис. грн.

Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунок і суми впливу наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Факторний аналіз економічної рентабельності у ТОВ «Меблі-Техностіль», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	-0,13
Зміни чистого прибутку	$\Delta R_{Pp} = \Delta P_p / (F_{oca} + F_{oba})$ $\Delta R_{Pp} = 457,7 / (117238 + 9637)$	0,34
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R_{Foc} = P_{pб} / (F_{oca} + F_{obб}) - R_b$ $\Delta R_{Foc} = 1602,8 / (117238 + 9637) - 1,65$	-0,38
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R_{Fob} = P_{pб} / (F_{oca} + F_{oba}) - P_{pб} / (F_{oca} + F_{obб})$ $\Delta R_{Fob} = 1602,8 / (117238 + 18260) - 1602,8 / (117238 + 9637)$	-0,08

Отже, показник рентабельності зменшився на 0,13% в основному (на 0,38%) через збільшення вартості основних фондів. Зростання величини обігових коштів призвело до зменшення рентабельності на 0,08%. Позитивно на рівень рентабельності вплинуло підвищення величини чистого прибутку (0,344%).

Однак необхідно додати, що рівень рентабельності виробництва залишається достатньо низьким у ТОВ «Меблі-Техностіль», що пояснюється недостатньою організацією виробничого процесу, відсутністю організації максимально ефективного використання основних і обігових засобів.

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ТОВ «Меблі-Техностіль» можна зробити наступні висновки.

Показники ефективного використання ресурсів ТОВ «Меблі-Техностіль» зросли. Продуктивність праці персоналу ТОВ «Меблі-Техностіль» достатньо висока, кількість працівників теж достатня. При розширенні виробництва, підприємство дотримується політики збільшення кількості основного і допоміжного персоналу. Основних засобів у ТОВ «Меблі-Техностіль» достатньо, однак раціональне їх використання не

забезпечується. Обігові кошти потребують докладнішого аналізу з погляду їх впливу на фінансовий стан ТОВ «Меблі-Техностіль». Але позитивні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ТОВ «Меблі-Техностіль» все ж таки призводять до зменшення результативності діяльності. Проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами на підприємстві лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ТОВ «Меблі-Техностіль» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

2.4 Аналіз фінансового стану ТОВ «Меблі-Техностіль»

Фінансовий стан виробничого підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності виробничого підприємства особливістю є забезпечення споживача якісними кондитерськими виробами, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання його випуску продукції. Результати оцінки фінансового стану ТОВ «Меблі-Техностіль» повністю відповідають вимогам законодавства [8].

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ТОВ «Меблі-Техностіль» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт. Баланс ТОВ «Меблі-Техностіль» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ТОВ «Меблі-Техностіль» як суб'єктом малого підприємства. Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2020–2021 рр., тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та порівнянних до них коштів	KS	80189	111176	30987	138,64
2. Валюта балансу	BP	91555	123046	31491	134,4
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	-7527	-6062	1465	124,17
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	87716	117238	29522	133,66
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	808	939	131	116,21
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	124250	142310	18060	114,54
7. Ліквідні активи	LA	9637	18260	8623	189,48
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	4553	5469	916	120,12
9. Грошові кошти	DS	114	35	-79	30,7
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	559	798	239	142,75
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	3166	4975	1809	157,14
12. Виручка від реалізації	Вр	8897,9	10336,2	1438,3	116,16
13. Чистий прибуток	Пр	1602,8	2060,5	457,7	128,56
14. Довгострокові зобов'язання	DP	875	211	-664	24,11

Первісний аналіз доводить, що у ТОВ «Меблі-Техностіль» є кілька проблемних точок, чи «вузьких» місць. Тобто підприємство є відносно фінансово стабільним.

Основними позитивними моментами є:

- по-перше, збільшення власних та порівнянних до них коштів на 38,64% внаслідок зростання суми нерозподіленого прибутку;
- по-друге, зростання валюти балансу (на 34,40%) при збільшенні виручки від реалізації (на 16,16%) та росту чистого прибутку (на 28,56%);
- по-третє, зменшення суми довгострокової заборгованості (на 75,89%) і зростання короткострокової кредиторської заборгованості (на 20,12%).

До негативних моментів відноситься збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 42,75%), зменшення суми грошових коштів (на

69,3%) та зростання дебіторської заборгованості на 57,14% (в основному за розрахунки з держбюджетом); загальний недолік власних обігових коштів.

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих позицій. Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2020–2021 рр.

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,8759	0,9035	0,0277	103,16
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	-0,0939	-0,0545	0,0393	172,29
Власні обігові засоби	$KSO = KS-OS$	-752,7	-606,2	146,5	80,54
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	1,0939	1,0545	-0,0393	96,40
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,9581	0,9528	-0,0053	99,45
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/ПОФ$	0,0065	0,0066	0,0001	101,46
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,5117	0,5291	0,0174	103,40

Розрахунки таблиці 2.18 свідчать про наступне:

- збільшився коефіцієнт автономії на 3,16%, що свідчить про зростання власних коштів у структурі балансу;

- коефіцієнт маневреності підвищився на 72,29%, однак залишається від'ємним, завдяки недостатнього значення власних (чистих) обігових коштів;

- ТОВ «Меблі-Техностіль» у поточному році побудувало новий цех зберігання готової продукції, що призвело до збільшення вартості основних

засобів. Це, у свою чергу, приводить скорочення відношення основного капіталу до власного. Його значення зменшилося на 3,6%;

- негативним фактором є зростання коефіцієнту фінансової напруженості на 3,4% внаслідок росту суми кредиторської заборгованості на 20,12% (див. таблиця 2.17).

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти, відповідають строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (A1, A2, A3, A4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [8]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4 \quad (2.6)$$

Розрахунок і порівняння показників ліквідності наведено у таблиці 2.19.

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «Меблі-Техностіль» повністю не відповідає абсолютній і відповідно до формули 2.6 має наступні співвідношення груп активів та пасивів:

$$A1 < П1, A2 < П2, A3 < П3, A4 > П4.$$

Це пояснюється, по-перше, не вірно обраною фінансовою стратегією, що не дозволяє планувати зростання рівня дебіторської заборгованості більшими темпами, ніж кредиторської ($A2 < П2$), по-друге, тенденцією до збільшення вартості основних виробничих фондів по зрівнянню з власними коштами у структурі балансу ($A4 > П4$). Відтак, підтверджується наявність проблеми перегляду виробничої стратегії, що спрямована на підвищення випуску продукції на наявних потужностях при умовах стабільного прибутку і абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.19 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2020–2021 рр., тис. грн.

Актив	31.12. 2020	31.12. 2021	Пасив	31.12. 2020	31.12. 2021	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2020	31.12. 2021
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	114	35	1. Пасиви негайні (П1)	5938	6190	-5824	-6155
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	3166	4975	2. Пасиви короткострокові (П2)	4553	5469	-1387	-494
3. Активи, що реалізуються повністю (А3)	559	798	3. Пасиви довгострокові (П3)	875	211	-316	587
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	87716	117238	4. Пасиви постійні (П4)	80189	111176	7527	6062
Баланс	91555	123046	Баланс	91555	123046	0	0

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.20.

За результатами розрахунків наявною є недостатність найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «Меблі-Техностіль» у разі потреби.

Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення збільшилося до 3,339 і залишається вище рекомендованого – 1,0 [8], що є позитивним результатом для ТОВ «Меблі-Техностіль».

Значно зменшилося значення коефіцієнту абсолютної ліквідності (на 74,44%) і вказує на відсутність достатньої кількості грошових коштів для покриття кредиторської заборгованості. Результати аналізу свідчать про нестабільний фінансовий стан ТОВ «Меблі-Техностіль», спричинений недостатньою кількістю власних обігових коштів, що приводить до неможливості підприємства повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійного виробництва.

Таблиця 2.20 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2020–2021 рр.

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темпу росту, %
Коефіцієнт покриття	$KP = LA / KZ$	2,117	3,339	1,222	157,74
грошовими коштами	$KPD = DS / LA$	0,012	0,002	-0,010	16,20
дебіторською заборгованістю	$KPZ = RD / LA$	0,329	0,272	-0,056	82,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,025	0,006	-0,019	25,56
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	0,044	0,040	-0,004	91,36

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ТОВ «Меблі-Техностіль». Такі показники, як коефіцієнт оборотності активів, фондоддача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [8] у таблиці 2.21.

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «Меблі-Техностіль». Відбулося збільшення показника прибутку на гривню реалізованої продукції на 1,9%, однак показник все рівно залишається трохи нижче рекомендованого рівня. Зменшився показник ефективності використання фінансових ресурсів, що підтверджує факт непропорційного збільшення валюти балансу по відношенню до чистого прибутку. Його значення також залишається значно нижче рекомендованого (у 11,76 разу). Аналогічна ситуація спостерігається із показником ділової активності, який зменшився на 0,013, і у 2021 р. був значно нижче нормативного значення (у 29,76 разу), що негативно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів. Не зважаючи на збільшення обсягу виручки від реалізації, відбулося скорочення майже всіх показників оборотності.

Таблиця 2.21 – Відносні показники ділової активності ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2020–2021 рр.

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2020 р.	2021р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,180	0,199	0,019	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	0,097	0,084	-0,013	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,018	0,017	-0,001	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	2,81	2,08	-0,73	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	128	173	45	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{ТМЗ}$	15,92	12,95	-2,97	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Тз} = 360 / \text{КОб}$	23	28	5	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Тз}$	151	201	50	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{Коб}$	321	375	54	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{КС}$	0,11	0,09	-0,02	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Рк} = \text{Пр} / \text{КС}$	0,02	0,02	0	> 0,5

Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 0,733 разу, виробничих запасів – на 2,965 разу, власного капіталу – на 0,018 разу.

При цьому відбулося збільшення терміну оборотності складових обігових коштів, що призвело до збільшення тривалості операційного циклу на 50 днів, а усієї суми обігових коштів – на 54 дні.

Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.21 цей коефіцієнт підтверджує проблему перспективного росту ТОВ «Меблі-Техностіль».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для

виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «Меблі-Техностіль» можна зробити висновок про недостатність зусиль керівництва щодо формування виробничої стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, відмітимо, що ТОВ «Меблі-Техностіль» зареєстровано 22 червня 2009 р. за адресою Тернопільська обл., Чортківський р-н, м. Копичинці. Виробництво дитячих меблів ТОВ «Меблі-Техностіль» здійснюється за допомогою сучасного встаткування, здатного витримати всі вимоги ергономіки й естетики, що пропонуються на сьогоднішній день до дитячих меблів.

Найважливішими відмітними рисами дитячих меблів, що виробляє ТОВ «Меблі-Техностіль» є: висока екологічна безпека використовуваних матеріалів у виробництві меблів; висока міцність виробів, що досягається використанням цільнокроєних дерев'яних конструкцій і деталей; дотримання ергономіки за допомогою деталей, що регулюються, на письмових столах і кріслах під ріст дитини; оригінальні колірні рішення, витримані в класичному стилі й стилі «модерн»; застосування довговічних і стійких до чищення матеріалів, використовуваних для обшивки дитячих меблів.

SWOT-аналіз українського меблевого ринку виявив низку конкурентних переваг, використавши які, можна вигравати і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках. Це сировинні ресурси, зростаючий попит на продукцію, розвинені транспортні комунікації. Однак найбільшими перевагами є високий інженерний потенціал України та великі можливості оптимізації виробничих і бізнесових процесів. Лідерами галузі стали ті, хто взяв на озброєння європейську модель менеджменту та зорієнтовану на клієнта систему маркетингу. SWOT -матриця підприємства відображає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і погроз розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль». За результатами аналізу основні стратегічні напрямки розвитку підприємства направлені на підвищення заробітних плат та покращення умов праці персоналу, застосування інформаційно-

комунікаційних технологій та інновацій та більш ефективного управління фінансами.

Загальна оцінка PEST-аналізу склала 2,15: найбільший вплив в позитивному ключі на неї справили технологічні (2,4) та соціальні фактори (0,65), найбільш негативно вплинули економічні фактори (-0,95), а політичні фактори відіграють незначну роль (0,05).

Матриця БКГ, яку було отримано для продукції ТОВ «Меблі-Техностіль» є достатньо збалансованою. Такі групи товарів як меблі для шкіл та інша продукція потрапили до «Диких кішок», при цьому «Зірками» є меблі для офісів та інші меблі, «Дійною короною» – усі інші групи продукції, але постійну увагу треба приділяти групі меблі для садочків, оскільки вона потрапила до категорії «Собаки», за товарами з цієї категорії необхідно постійно слідкувати та мінімізувати витрати на дані товари.

За результатами аналізу вирішальних факторів успіху трьох основних конкурентів підприємства на першому місці з результатом 6,83 ТОВ «Компанія «Верес» (м. Чернігів), на другому ТОВ «Меблі-Техностіль» (Тернопільська обл., Чортківський р-н, м. Копичинці) з результатом 6,6, замыкає трійку з результатом 5,96 підприємство ТОВ «ІРЕЛЬ-ТМ» (Київська обл., м. Васильків). Для підприємства ТОВ «Меблі-Техностіль» вирішальними факторами є післяпродажний сервіс та обслуговування, якість обслуговування клієнтів, достатні фінансові ресурси, відповідність стандартам та вимогам та імідж надійного партнера.

Економічний аналіз основних показників діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль» показав, що у 2021 р. відбулося зростання виручки від реалізації продукції на 16,16%, що забезпечено двома позитивними факторами: збільшенням випуску продукції на 10,87% та підвищенням середньої ціни одного виробу на 4,87%; збільшення вартості основних виробничих фондів на 33,66% пояснюється плановим відкриттям складу готової продукції. Під впливом цього фактору відбулося скорочення фондівддачі на 13,09%; у ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2021 р. відбулося підвищення суми обігових коштів на

89,48% (за рахунок підвищення суми запасів деревини і допоміжних матеріалів), що є, з одного боку, негативною тенденцією, оскільки відбувається «замороження» грошових коштів на складах підприємства а з іншого – позитивною, оскільки ТОВ «Меблі-Техностіль» може в період нестабільності зовнішнього середовища економити на зростанні цін на сировину й матеріали. Але ж це призвело до скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 38,69%; у першому півріччі 2021 р. спостерігається зростання чисельності працівників на 10 чоловік, або на 23,81%, за рахунок адміністративних працівників (на 5 чоловік) та основних робітників (на 5 чоловіка). Керівництво дотримується політики підвищення заробітної плати в залежності від темпів інфляції. Так заробітна плата основних робочих збільшилася на 9,09%, а адміністративного персоналу – на 23,2%. Не вдалося досягти підвищення продуктивності та якості праці в наслідок не повного освоєння нових виробничих потужностей (відбулося скорочення продуктивності праці основних робітників на 4,96%).

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2021 р. по зрівнянню з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2021 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на 0,13% та зростання рентабельності продукції – на 10,67%, що є дуже позитивною тенденцією для ТОВ «Меблі-Техностіль». Значення цих показників у 2021 р. склали – 1,52% та 19,93% відповідно.

Формування, розробка і впровадження стратегії розвитку дозволить раціонально використовувати власні та залучені обігові кошти, дасть змогу підприємству подолати труднощі та ефективніше використовувати ресурси підприємства, в наслідок чого збільшаться показники результативності ТОВ «Меблі-Техностіль».

3 ВПРОВАДЖЕННЯ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТІЛЬ»

В якості стратегії розвитку нами пропонується впровадження стратегії глибокого проникнення шляхом виробництва меблів з масиву. Масив – це меблевий матеріал (натуральна деревина). Меблі з такого матеріалу користуються дуже високим попитом, за прогнозами маркетологів попит на них у 2024 р. збільшиться на 20%, а в 2025 р. ще на 25%.

Комбінуючи натуральну деревину й плиту ДСП, або еврошит, можна виготовляти як дорогі вироби, так продукцію за середніми цінами. Сировина буде закупатися в Україні у посередників, або в ліспромгоспах. Реалізація готової продукції буде здійснюватися через власний магазин-склад.

Запланований обсяг виробництва й виручки від реалізації за роками наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Запланований обсяг виробництва й виручки від реалізації при впровадженні стратегії глибокого проникнення на ринок для ТОВ «Меблі-Техностіль»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Запланований обсяг випуску продукції, п.м	360	432	540
Запланована виручка від реалізації, тис. грн.	7200	8640	10800

Завдяки стабільному фінансово-економічному стану, ТОВ «Меблі-Техностіль» отримало наприкінці 2021 р. суму чистого прибутку у розмірі 2060,5 тис. грн. Цей факт дозволяє ТОВ «Меблі-Техностіль» впровадити заплановану стратегію лише за власні кошти, не залучаючи дорогі банківські кредити.

Аналіз ринку меблів було проведено шляхом опитування 10 великих виробників, близько 700 середніх і дрібних фірм-виробників, більш 3000 торговельних точок. За оцінками опитаних у 2021 р. в Україні було продано

меблів для житлових приміщень приблизно на 2300–2500 млн. грн. Це на 20% більше, ніж у 2020 р. Імпортний товар по оцінках продавців забезпечує 40% виручки, що на 25% менше, чим в 2020 р. За прогнозами, поставки імпортного товару будуть знижуватися й далі.

На ринку побутових меблів України частка імпортої продукції становить 40%. Товарна структура продажів ринку меблів наведена на рисунку 3.1.

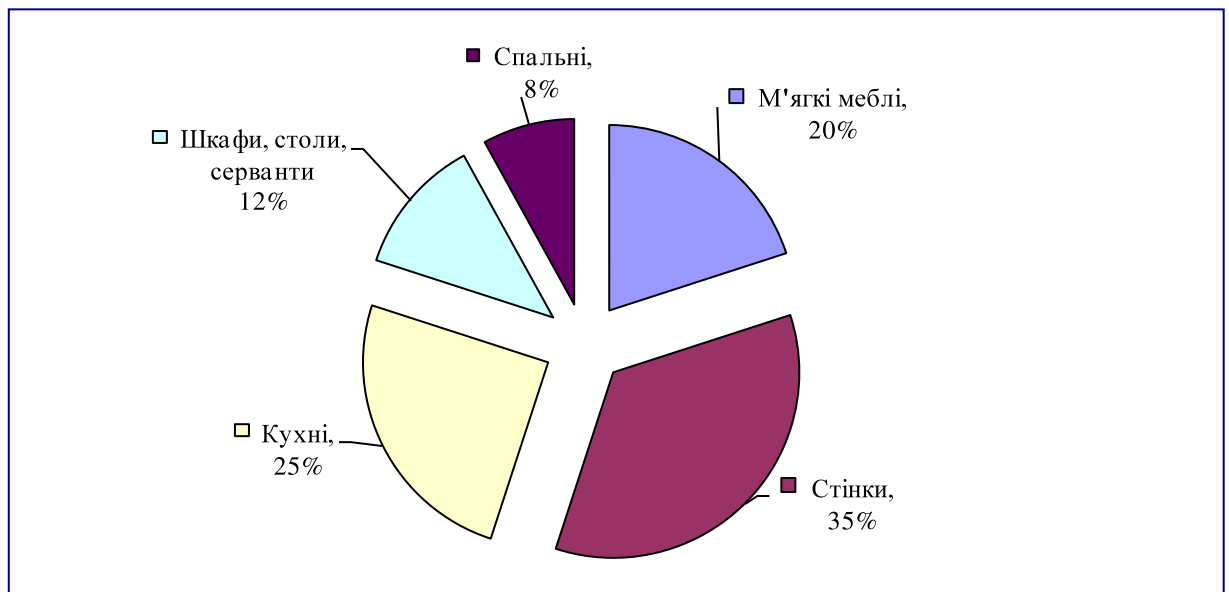


Рисунок 3.1 – Товарна структура продажів ринку меблів

Українського споживача цікавлять стінки, хоча вони й перетерпіли деякі зміни – стали більш полегшеними. У моді секції різної форми й висоти, буфетна частина – з підсвічуванням і тонованими стеклами. За оцінками спеціалістів, у 2021 р. на ринку було продано більш 220 тис. стінок і більш 120 тис. шаф і сервантів, відповідно на 800 млн. і 300 млн. грн. Може збільшитися виручка від реалізації на 15–20% від меблевих аксесуарів: журнальних столиків, тумбочок, підставок під аудіо-, відеоапаратуру, поличок.

Таким чином, питома вага продажів виробів з дерева набагато перевищує продаж м'яких меблів.

За оцінками по групах, основна частка продажів (50%) припадає на

продукцію за середніми цінами. Це стінки до 8000 грн. за погонний метр (погонна довжина – це сума фасадної довжини частин гарнітура), кухонні гарнітури – по 6000 грн., шафи, серванти – по 4500 грн., спальні по 8000 грн. Приблизно 60% представленого на ринку товару за середніми цінами – вітчизняного виробництва.

Частка продажів дорогих меблевих виробів становить 30%, це – диван, кушетка від 24000 грн., стінка близько 30000 грн., кухонний гарнітур від 25000 грн., шафа, сервант – 15000 грн., спальня від 15000 грн. В основному це імпортований товар (з Італії, Німеччини, Франції тощо).

Третє місце по продажах займають дешеві меблі (20%) в основному вітчизняного виробництва, а також імпортована з Польщі, Чехії. Приблизні ціни на таку продукцію становлять: корпусні меблі – 8000 грн., шафи, серванти до 6000 грн.

Отже, продажі товарів середньої цінової групи лідирують на ринку меблів.

Конкуренція. В Україні виробників меблів можна умовно розділити на три групи:

– перша – підприємці, що використовують для виробництва меблів переважно ДСП. З деякими своїми клієнтами вони працюють персонально, враховуючи їх побажання відносно дизайну і якості;

- друга група використовує ДСП лише частково. Фасадні частини свого товару вони роблять із масиву. Найчастіше такі меблеві набори збирають із напівсерійних модулів, адаптуючи їх до запитів замовника.

- третя – виробники «ексклюзиву», що використовують у роботі ДСП або MDF (різновид деревинноволокнистої плити), але основна частина використовує справжнє дерево. Більшість українських підприємств цієї групи не встигають задовольняти попит на свою продукцію. Середній обсяг виробництва таких підприємств 600–1000 м.п. меблів у рік (залежно від наявності техніки й площі приміщення).

Що стосується імпортованих меблів, то дуже популярні «ексклюзивні»

італійські меблі, які майже не містять масиву, а робляться в основному з MDF або польської ДСП. Ці матеріали ламіновані плівкою й зовні практично не відрізняються від дерева. Справжні цільнодеревинні імпортовані меблі мають дуже високу ціну (наприклад, журнальний столик розміром 80*60 італійської фірми середнього рівня «Mire» коштує порядку 48000 грн.). Тому дерев'яні на вид елементи імпортованої меблі майже суцільно або фрезеровані з MDF, або виготовлені з матеріалу схожого на гіпс і обклеєні плівкою. Але багато споживачів уже помітили, що деталі кухні схильні розбухати, розшаровуватися й зовсім втрачати товарний вид під впливом підвищеної вологості.

Однак, у м. Дніпро та центральні частині України практично немає підприємств, що пропонують вітчизняні меблі з масиву (магазин «Декор» (ПП «Зинуков») і виставочний зал ТОВ «Гудзон»).

Опис товару. Масив – це меблевий матеріал, який є натуральною деревиною. Для платоспроможних споживачів пропонуються ексклюзивні меблі з деревинного масиву, або компромісне рішення: корпус у вигляді плити (у вигляді ДСП, еврошита), а фасад з масиву.

Виробництво товару, з натуральної деревини вигідно не тільки завдяки наявності зростаючого нового споживчого попиту, але й завдяки тому, що виробництво таких меблів мало залежить від дорогої імпортованої сировини. При цьому за офіційними даними в Україні деревини твердих листяних порід (в основному бука й дуба) заготовляють 1,5 млн. кубометрів щорічно.

У якості побічного продукту можна виготовляти віконні рами, двері, різні полиці, підставки під апаратуру тощо.

Організація виробництва. Для впровадження стратегії розвитку – виробництва меблів з масиву ТОВ «Меблі-Техностіль» потребує витрат, перелік яких наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати, що необхідні для виробництва меблів з масиву у ТОВ «Меблі-Техностіль», тис. грн.

Група	Найменування, грн.	Значення
А	Орендна плата за використання виробничих площ (150–200 м.кв.) тис. грн. у місяць	240
Б	Устаткування, у т.ч., тис. грн.	1296
	- круглопильний верстат (циркулярка) для розкрою широкої дошки на вузькі українського виробництва моделі Ц6-2 EXW, тис. грн.	160
	- фуговальний верстат СФ4-1 виробництва ТОВ «БУДМАШ-ТМ», тис. грн.	160
	- рейсмусний верстат для одержання верхньої площини СР6-1 Корсунь-Шевченківського заводу (Черкаська обл.), тис. грн.	320
	- сверлильно-пазовальний верстат СВПП ТОВ «БУДМАШ-ТМ», тис. грн.	120
	-фрезерний верстат ФСШ-1а ТОВ «БУДМАШ-ТМ», тис. грн.	176
	- копіювальний токарно-фрезерний верстат КТФ-6М виробництва АТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», тис. грн.	360
	- шліфувальний верстат ШЛПС-8 виробництва АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», тис. грн.	184
	-краскопистолет і фарбувальний стенд, тис. грн.	320
В	Інструмент	20
Г	Сировина (дуб, бук), яка пройшла початкову обробку(розпилювання, сушіння), тис. грн. за 1м ³	16
Д	Лакофарбові матеріали імпортного виробництва при розходуванні 150 г. на 1 м.кв., тис. грн. за 1 л.	04
Е	Фурнітура(за бажанням замовника), тис. грн. на замовлення	0,5

Запланований термін служби встаткування складе 5 років. Ціни на сировину для виробів з масиву – дуб і бук коливаються від 9600 грн. за 1 м³ (кругляки) до 20000 грн. за 1 м³ (розпиляні й висушені дошки). Стратегічний розвиток ТОВ «Меблі-Техностіль» не передбачає закупівлю встаткування для розпилювання й сушіння дерева (для такого встаткування необхідна площа цеху близько 400 м.кв. і додаткові кошти – не менш 2400 тис. грн.). Сировина буде закупатися за ціною 20000 грн. за 1 м³. У посередників (з мінімальними транспортними видатками), або в ліспромгоспах Житомирської або Черкаської обл.

Маркетингове забезпечення реалізації стратегії розвитку. Поширення меблів на початковому етапі буде здійснюватися через власний склад-салон,

для цього буде виділено 50 м.кв. площі орендованого приміщення. Надалі передбачається організувати салони-магазини в різних районах міста й в інших великих містах.

ТОВ «Меблі-Техностіль» застосовує підхід до ціноутворення, при якому ціни на власну продукцію встановлюються залежно від цін конкурентів. Середні ціни на меблі з масиву, що виготовлені за індивідуальним замовленням в Україні коливаються від 16000 до 40000 грн. за 1 погонний метр. ТОВ «Меблі-Техностіль» вирішило виходити на ринок з новою ціною 20000 грн. за 1 погонний метр. Але ціна може рости залежно від складності виготовлення продукції й від наявності фурнітури. Ми вважаємо, що така ціна дозволяє продукції ТОВ «Меблі-Техностіль» бути конкурентоспроможною, що відповідає іміджу підприємства як виробнику якісної й надійної продукції.

При реалізації стратегії розвитку у ТОВ «Меблі-Техностіль» рекомендовано впровадити таку систему знижок:

- при замовленні на суму більш 1600 тис. грн. – знижка 5%,
- великим оптовим партнерам (замовлення від 1200 тис. грн.) – до 15%.

Реклама продукту буде здійснюватися через пресу (у тому числі й спеціалізовані видання, такі як: «Міф меблів», «Світ меблів і деревини», каталог «Салон»), зовнішню рекламу, виставки.

При реалізації запланованих заходів необхідно врахувати, що нова виробнича програма потребує нових впровадження нових штатних одиниць. При цьому необхідно враховувати, що функції директора та бухгалтерії дещо зростуть, але наймати додатковий персонал на ці посади, за нашою думкою, немає сенсу.

У таблиці 3.3 наведемо витрати на заробітну плату, що будуть мати місце при вдалій реалізації стратегії.

Для стимулювання продуктивності праці доцільно крім ставок застосовувати систему бонусів (відсотків).

Таблиця 3.3 – Додаткові витрати на оплату праці та відрахування у ТОВ «Меблі-Техностіль» у зв'язку із впровадженням стратегічного напрямку розвитку

Посада	Кількість працівників	Заробітна плата, та відрахування з неї, грн. на місяць
Дизайнер-конструктор	2	2*14400 = 28800
Столяри-верстатники	6	6*11000 = 66000
Різьбяр	1	11000
Всього	9	105800

Фінансове обґрунтування реалізації стратегії розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль»

При плануванні обсягу випуску на 2023 р. необхідно враховувати наступне:

- потенційну місткість ринку (за даними маркетингових досліджень, підприємства з виробничою потужністю близько 50 п.м. на місяць або 600 п.м. на рік не встигають задовольняти попит);

- місткість ринку збільшиться на 20% у 2024 р. і 25% у 2025 р., за рахунок зниження попиту на імпорт.

Враховуючи вищенаведені дані, загальний обсяг випуску у перший рік роботи буде дорівнювати 360 м.п, у 2024 р. – 432 м.п., а у 2025 р. – 540 м.п. (таблиця 3.4).

При обґрунтуванні стратегії розвитку необхідно обов'язково враховувати витрати на формування собівартості продукції, оскільки будь-яка стратегія буде вважатися неефективною в разі отримання недостатньої величини виручки від реалізації.

Як відомо собівартість продукції складається із постійних витрат (таблиця 3.5) та змінних витрат (таблиця 3.6). при цьому необхідно враховувати ефект масштабу – при збільшенні обсягів реалізації відбувається економія на постійних витратах.

Таблиця 3.4 – Обсяг виробництва ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2023–2025 рр. при реалізації запланованої стратегії розвитку

Період	Обсяг випуску, п.м.	Виручка від реалізації, тис. грн.
2023 р.		
Січень	25	500
Лютий	30	600
Березень	30	600
Квітень	30	600
Травень	30	600
Червень	30	600
Липень	30	600
Серпень	30	600
Вересень	30	600
Жовтень	30	600
Листопад	30	600
Грудень	35	700
Всього у 2023 р.	360	7200
2024 р.		0
1 квартал	105	2100
2 квартал	105	2100
3 квартал	110	2200
4 квартал	112	2240
Всього у 2024 р.	432	8640
Всього у 2025 р.	540	10800

Таблиця 3.5 – Формування постійних витрат у ТОВ «Меблі-Техностіль» при реалізації запланованої стратегії розвитку

№ п/п	Статті витрат	Місячні витрати, грн.	Річні витрати, тис. грн.
1	Оренда	24000	2880
2	Комунальні послуги	1800	216
3	Амортизація	2160	259,2
4	Зарплата	10580	1269,6
5	Відрахування на заробітну плату(37,5% п.4)	3967,5	476,1
6	Витрати на рекламу	1500	180
	Всього	44007,5	5280,9
7	Непередбачені видатки 2%	880,15	105,618
	Разом	44887,65	5386,518

При розрахунках собівартості скористаємося формулою (3.1):

$$S=S_{\Pi} / N + S_3, \quad (3.)$$

де S – собівартість;

S_p – постійні витрати;

S_z – змінні витрати.

N – прогнозований річний випуск продукції у натуральному виразі.

Таблиця 3.6 – Формування змінних витрат на 1п.м. у ТОВ «Меблі-Техностіль» при реалізації запланованої стратегії розвитку, грн.

№ п/п	Статті витрат	Кількість	Ціна за одиницю	Сума
1	Сировина, м ³ на 1 п.м.	0,143	20000	2860
2	Лакофарбові матеріали (7,3м.кв.*150 г), л.	1,095	400	438
3	Фурнітура (індивідуальний набір)	2 ручки, 4 скоби, гвинти, шурупи		500
	Разом			3798

Відтак, собівартість 1 м.п. у 2023 р. буде дорівнювати 18760,6 грн., у 2024 р. – 16266,8 грн., а у 2025 р. – 13773,0 грн.

Показники економічної ефективності впровадження стратегії розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2023-2025 рр. наведені у таблиці 3.7.

Аналізуючи розрахунки, наведені у таблиці 3.7, зробимо такі висновки. По-перше, впровадження даної стратегії можна вважати ефективним, оскільки при збільшенні виручки від реалізації спостерігається скорочення витрат, а саме – собівартості реалізованої продукції.

По-друге, у 2024 р. спостерігається значне збільшення фінансового результату від операційної діяльності, що пояснюється ефектом операційного левериджу (збільшення виручки від реалізації приводить до більш значного збільшення прибутку). По-третє, високі результати стратегії розвитку забезпечують планомірне зростання рентабельності продукції з 2,96% у 2023 р. до 32,09% у 2024 р.

В цілому запропоновану стратегії розвитку можна вважати доцільною, враховуючи той факт, що ТОВ «Меблі-Техностіль» має можливість здійснити її повністю за рахунок чистого прибутку, отриманого у 2021 р. у

розмірі 2060,5 тис. грн., що є найважливішим моментом у дослідженні визначеної тематики. При цьому термін окупності заходів буде дорівнювати $(3661132,5 / 1296000 = 2,8$ року або 2 роки та 10 місяців.

Таблиця 3.7 – Показники економічної ефективності впровадження стратегії розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	2023 р.	2024 р.	Темп росту у 2024 р. порівняно із 2023 р.	2025 р.	Темп росту у 2025 р. порівняно із 2024 р.
Виручка від реалізації	7200,00	8640,00	120,00	10800,00	125,00
Собівартість реалізованої продукції	6753,80	7027,25	104,05	7437,44	105,84
Валовий прибуток	446,20	1612,75	361,44	3362,56	208,50
Операційні витрати	180,00	180,00	100,00	180,00	100,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	266,20	1432,75	538,22	3182,56	222,13
Податок на прибуток	66,55	358,19	538,22	795,64	222,13
Чистий прибуток	199,65	1074,56	538,22	2386,92	222,13
Рентабельність продукції, %	2,96	15,29	12,34	32,09	16,80

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що за результатами аналізу, найбільшою мірою обраним критеріям – стратегічним цілям розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль» – відповідає Стратегія глибокого впровадження на ринок, яка й буде оптимальною. В якості стратегії розвитку нами пропонується впровадження виробництва меблів з масиву. Аналіз ринку меблів показав, що імпорتنний товар у 2021 р. забезпечував 40% виручки, що на 25% менше, чим в 2020 р., а питома вага продажів виробів з дерева набагато перевищує продаж м'яких меблів.

В Україні виробників меблів можна умовно розділити на три групи: перша – підприємці, що використовують для виробництва меблів переважно ДСП; друга група використовує ДСП лише частково; третя – виробники «ексклюзиву», що використовують у роботі ДСП або MDF.

Масив – це меблевий матеріал, який є натуральною деревиною. Для платоспроможних споживачів пропонуються ексклюзивні меблі з деревинного масиву, або компромісне рішення: корпус у вигляді плити (у вигляді ДСП, еврощита), а фасад з масиву. Для впровадження стратегії розвитку – виробництва меблів з масиву ТОВ «Меблі-Техностіль» потребує додаткових витрат на устаткування 1296 тис. грн. та найму 9 працівників, що позитивно характеризує ТОВ «Меблі-Техностіль». Враховуючи дослідження ринку загальний обсяг випуску у перший рік впровадження стратегії буде дорівнювати 360 м.п, у 2024 р. – 432 м.п., а у 2025 р. – 540 м.п.

Аналізуючи розрахунки економічної ефективності впровадження стратегії розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль», зробимо такі висновки: по-перше, впровадження даної стратегії можна вважати ефективним, оскільки при збільшенні виручки від реалізації спостерігається скорочення витрат, а саме – собівартості реалізованої продукції. По-друге, у 2024 р. спостерігається значне збільшення фінансового результату від операційної діяльності, що пояснюється ефектом операційного левериджу (збільшення виручки від реалізації приводить до більш значного збільшення прибутку). По-третє, високі результати стратегії розвитку забезпечують планомірне зростання рентабельності продукції з 2,96% у 2023 р. до 32,09% у 2024 р.

В цілому запропоновану стратегії розвитку можна вважати доцільною, враховуючи той факт, що ТОВ «Меблі-Техностіль» має можливість здійснити її повністю за рахунок чистого прибутку, отриманого у 2021 р. у розмірі 2060,5 тис. грн., що є найважливішим моментом у дослідженні визначеної тематики. При цьому термін окупності заходів буде дорівнювати $(3661132,5 / 1296000 = 2,8$ року або 2 роки та 10 місяців.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку виробничого підприємства – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства й затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Стратегічний процес розподіляється на три частини: стратегічне планування; стратегічна організація; стратегічний контроль і регулювання. Стратегічне планування полягає в постановці цілей розвитку, формулюванню стратегії на основі аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення й розвитку конкурентних переваг. Стратегічна організація відноситься до внутрішніх аспектів підприємства, які допомагають досягненню стратегічних цілей. Залежно від того, як фірма з'єднає організаційну культуру, структуру, менеджмент, людей і ресурси, у значній мірі залежить досягнення її конкурентних переваг. Стратегічний аналіз і контроль – це процес оцінки ходу реалізації стратегії й керування змінами в тих випадках, коли стратегічні дії не відповідають вимогам поставленим підприємством.

Процес вибору стратегії підприємства передбачає сукупність послідовних заходів щодо формулювання цілей і дій компанії з урахуванням мінливості середовища для оптимального використання наявного потенціалу й забезпечення сприятливості до зовнішніх вимог. Створення стратегічного набору підприємства є особливим видом її діяльності, що здійснюється на всіх рівнях ієрархії. Такий набір складається із загальнокорпоративної стратегії, яка формується й розробляється для всього підприємства; загальних конкурентних стратегій за окремими сферами діяльності; для

кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства; ресурсних стратегій, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Криза, що має місце в Україні накладає свої особливості на процес формування й реалізації стратегії – разом з встановленням цілей та вибором стратегічного набору також необхідно опрацювати оптимальну поведінку підприємства в умовах нестабільної економіки, яка містить організацію виконання стабілізаційних заходів. Для упровадження нової стратегії запропоновано матрицю антикризового плану, яка припускає адаптацію її елементів до умов життєвого циклу галузі. У зв'язку з цим необхідно розглянути характерні особливості підприємства, сфери телекомунікаційних послуг і можливі варіанти управлінських стратегічних рішень.

Прискорений розвиток діджиталізації в бізнесі спонукає виробників швидко реагувати та бути більш гнучкими під час розробки стратегій подальшої виробничо-економічної діяльності виробничого підприємства. Впровадження до виробничих процесів новітніх досягнень обумовлює необхідність у вивченні сутності цифрових технологій, ознайомленню з практичним досвідом їх використання в умовах виробництва. Водночас ефективно та швидко просування ІТ-технологій до бізнесу можливе за умови ініціативності та мотивації виробників, державній підтримці та інтегрованому стратегічному партнерстві на інноваційних засадах. Подальші дослідження полягатимуть у вивченні стратегічного управління виробничими бізнес-процесами в системі виробництва на підставі результатів використання конкретних цифрових технологій у галузі виробничих підприємств.

ТОВ «Меблі-Техностіль» зареєстровано 22 червня 2009 р. за адресою Тернопільська обл., Чортківський р-н, м. Копичинці. Виробництво дитячих меблів ТОВ «Меблі-Техностіль» здійснюється за допомогою сучасного встаткування, здатного витримати всі вимоги ергономіки й естетики, що пропонуються на сьогоднішній день до дитячих меблів.

Найважливішими відмітними рисами дитячих меблів, що виробляє ТОВ «Меблі-Техностіль» є: висока екологічна безпека використовуваних матеріалів у виробництві меблів; висока міцність виробів, що досягається використанням цільнокроєних дерев'яних конструкцій і деталей; дотримання ергономіки за допомогою деталей, що регулюються, на письмових столах і кріслах під ріст дитини; оригінальні колірні рішення, витримані в класичному стилі й стилі «модерн»; застосування довговічних і стійких до чищення матеріалів, використовуваних для обшивки дитячих меблів.

SWOT-аналіз українського меблевого ринку виявив низку конкурентних переваг, використавши які, можна вигравати і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках. Це сировинні ресурси, зростаючий попит на продукцію, розвинені транспортні комунікації. Однак найбільшими перевагами є високий інженерний потенціал України та великі можливості оптимізації виробничих і бізнесових процесів. Лідерами галузі стали ті, хто взяв на озброєння європейську модель менеджменту та зорієнтовану на клієнта систему маркетингу. SWOT -матриця підприємства відображає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і погроз розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль». За результатами аналізу основні стратегічні напрямки розвитку підприємства направлені на підвищення заробітних плат та покращення умов праці персоналу, застосування інформаційно-комунікаційних технологій та інновацій та більш ефективного управління фінансами.

Загальна оцінка PEST-аналізу склала 2,15: найбільший вплив в позитивному ключі на неї справили технологічні (2,4) та соціальні фактори (0,65), найбільш негативно вплинули економічні фактори (-0,95), а політичні фактори відіграють незначну роль (0,05).

Матриця БКГ, яку було отримано для продукції ТОВ «Меблі-Техностіль» є достатньо збалансованою. Такі групи товарів як меблі для шкіл та інша продукція потрапили до «Диких кішок», при цьому «Зірками» є меблі для офісів та інші меблі, «Дійною коровою» – усі інші групи продукції, але

постійну увагу треба приділяти групі меблі для садочків, оскільки вона потрапила то категорії «Собаки», за товарами з цієї категорії необхідно постійно слідкувати та мінімізувати витрати на дані товари.

За результатами аналізу вирішальних факторів успіху трьох основних конкурентів підприємства на першому місці з результатом 6,83 ТОВ «Компанія «Верес» (м. Чернігів), на другому ТОВ «Меблі-Техностіль» (Тернопільська обл., Чортківський р-н, м. Копичинці) з результатом 6,6, замикає трійку з результатом 5,96 підприємство ТОВ «ІРЕЛЬ-ТМ» (Київська обл., м. Васильків). Для підприємства ТОВ «Меблі-Техностіль» вирішальними факторами є післяпродажний сервіс та обслуговування, якість обслуговування клієнтів, достатні фінансові ресурси, відповідність стандартам та вимогам та імідж надійного партнера.

Економічний аналіз основних показників діяльності ТОВ «Меблі-Техностіль» показав, що у 2021 р. відбулося зростання виручки від реалізації продукції на 16,16%, що забезпечено двома позитивними факторами: збільшенням випуску продукції на 10,87% та підвищенням середньої ціни одного виробу на 4,87%; збільшення вартості основних виробничих фондів на 33,66% пояснюється плановим відкриттям складу готової продукції. Під впливом цього фактору відбулося скорочення фондівддачі на 13,09%; у ТОВ «Меблі-Техностіль» у 2021 р. відбулося підвищення суми обігових коштів на 89,48% (за рахунок підвищення суми запасів деревини і допоміжних матеріалів), що є, з одного боку, негативною тенденцією, оскільки відбувається «замороження» грошових коштів на складах підприємства а з іншого – позитивною, оскільки ТОВ «Меблі-Техностіль» може в період нестабільності зовнішнього середовища економити на зростанні цін на сировину й матеріали. Але ж це призвело до скорочення коефіцієнту оборотності обігових коштів на 38,69%; у першому півріччі 2021 р. спостерігається зростання чисельності працівників на 10 чоловік, або на 23,81%, за рахунок адміністративних працівників (на 5 чоловік) та основних робітників (на 5 чоловіка). Керівництво дотримується політики підвищення

заробітної плати в залежності від темпів інфляції. Так заробітна плата основних робочих збільшилася на 9,09%, а адміністративного персоналу – на 23,2%. Не вдалося досягти підвищення продуктивності та якості праці в наслідок не повного освоєння нових виробничих потужностей (відбулося скорочення продуктивності праці основних робітників на 4,96%).

Відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2021 р. по зрівнянню з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність. У 2021 р. спостерігається скорочення рентабельності виробництва на 0,13% та зростання рентабельності продукції – на 10,67%, що є дуже позитивною тенденцією для ТОВ «Меблі-Техностіль». Значення цих показників у 2021 р. склали – 1,52% та 19,93% відповідно.

Формування, розробка і впровадження стратегії розвитку дозволить раціонально використовувати власні та залучені обігові кошти, дасть змогу підприємству подолати труднощі та ефективніше використовувати ресурси підприємства, в наслідок чого збільшаться показники результативності ТОВ «Меблі-Техностіль».

За результатами аналізу, найбільшою мірою обраним критерієм – стратегічним цілям розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль» – відповідає Стратегія глибокого впровадження на ринок, яка й буде оптимальною. В якості стратегії розвитку нами пропонується впровадження виробництва меблів з масиву. Аналіз ринку меблів показав, що імпортований товар у 2021 р. забезпечував 40% виручки, що на 25% менше, чим в 2020 р., а питома вага продажів виробів з дерева набагато перевищує продаж м'яких меблів.

В Україні виробників меблів можна умовно розділити на три групи: перша – підприємці, що використовують для виробництва меблів переважно ДСП; друга група використовує ДСП лише частково; третя – виробники «ексклюзиву», що використовують у роботі ДСП або MDF.

Масив – це меблевий матеріал, який є натуральною деревиною. Для платоспроможних споживачів пропонуються ексклюзивні меблі з

деревинного масиву, або компромісне рішення: корпус у вигляді плити (у вигляді ДСП, еврощита), а фасад з масиву. Для впровадження стратегії розвитку – виробництва меблів з масиву ТОВ «Меблі-Техностіль» потребує додаткових витрат на устаткування 1296 тис. грн. та найму 9 працівник, що позитивно характеризує ТОВ «Меблі-Техностіль». Враховуючи дослідження ринку загальний обсяг випуску у перший рік впровадження стратегії буде дорівнювати 360 м.п, у 2024 р. – 432 м.п., а у 2025 р. – 540 м.п.

Аналізуючи розрахунки економічної ефективності впровадження стратегії розвитку ТОВ «Меблі-Техностіль», зробимо такі висновки: по-перше, впровадження даної стратегії можна вважати ефективним, оскільки при збільшенні виручки від реалізації спостерігається скорочення витрат, а саме – собівартості реалізованої продукції. По-друге, у 2024 р. спостерігається значне збільшення фінансового результату від операційної діяльності, що пояснюється ефектом операційного левериджу (збільшення виручки від реалізації приводить до більш значного збільшення прибутку). По-третє, високі результати стратегії розвитку забезпечують планомірне зростання рентабельності продукції з 2,96% у 2023 р. до 32,09% у 2024 р.

В цілому запропоновану стратегії розвитку можна вважати доцільною, враховуючи той факт, що ТОВ «Меблі-Техностіль» має можливість здійснити її повністю за рахунок чистого прибутку, отриманого у 2021 р. у розмірі 2060,5 тис. грн., що є найважливішим моментом у дослідженні визначеної тематики. При цьому термін окупності заходів буде дорівнювати $(3661132,5 / 1296000 = 2,8$ року або 2 роки та 10 місяців.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.1.36](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.1.36)
2. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8521>.
3. Душейко П.А. Методичні підходи до оцінки ефективності впровадження цифрових технологій в АПК. *Молодіжна наукова ліга: теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 27 листоп. 2020 р. Запоріжжя, 2020. Т. 1. С. 37–39.
4. Карачина Н.П., Перната Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.
5. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
6. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3. №. 4. P. 97–108.
7. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.
8. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз. навчальний посібник. Тернопіль:, ТНЕУ, 2016. 304 с.
9. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним

потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 179–184.

10. Офіційний сайт ТОВ «МЕБЛІ-ТЕХНОСТИЛЬ». URL: <https://mebel-ts.com.ua/>

11. Правдюк Н.Л. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. С. 49–63. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/July2021/wT3naGj1ZEBqurpZNiOub.pdf>.

12. Ревуцька А.О., Бурляй А.П., Смолій Л.В. Стратегія інновацій як засіб управління та розвитку бізнесу підприємства в умовах глобалізації. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2021. Вип. 99, частина 2. С. 81–94.

13. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>.

14. Свиноус І.В., Гаврик О.Ю., Ткаченко К.В., Микитюк Д.М., Семисал А.В. Сучасний стан та проблеми впровадження цифрових технологій в практику діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 35–39. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.15-16.35.

15. Стахова М.В., Малик О.В. Потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 468–473.

16. Сумець О. М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3(189). С. 123–132.

17. Сумець О.М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства. Харків: Планета-принт, 2016. 288 с.

18. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. Харків: Міськдрук, 2010. 322 с.

19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ,

2004. 669 с

20. Ярмоленко Я.О. Програма створення цифрової платформи для кооперації та балансування аграрного виробництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.econo&my.nayka.com.ua/pdf/1_2019/63.pdf

21. Ansoff I.H. *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons. 1988. 241 p.

22. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington, D.C. : Beard Books, 2003. 463 p.

23. Doyle P., Stern Ph. *Marketing Management and Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson. 2006. 464 p.

24. Drucker P.F. *The Practice of Management*. New York: HarperCollins Publishers, Inc. 2006. 404 p.

25. Mintzberg H., Alstrand B., Lampel, J. *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd Edition)*. London: PrenticeHall. 2009. 441 p.

26. Porter M.E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. May/June 1987. P. 43–59.