

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Планування виробничої (операційної) діяльності підприємства (на  
прикладі ТОВ «Летичівська меблева фабрика»)»

(назва теми)

**Виконала:** студентка 4 курсу  
спеціальності 073 Менеджмент,  
Камінська М.С.

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту, економіки, статистики  
та цифрових технологій, Процюк Н.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, П.І.П. керівника)

**Рецензент:** бухгалтер по заробітній  
платі, Підкамінська Т.І.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, П.І.П. керівника)

## АНОТАЦІЯ

**Камінська М.С. Планування виробничої (операційної) діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Летичівська меблева фабрика»). – Бакалаврська робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бакалавр менеджменту». – Хмельницький університет управління та права імені Л. Юзькова, Хмельницький, 2024, 84 с.**

Розглянуто теоретичні основи планування виробничої діяльності підприємства, визначено сутність даної діяльності та її системи планування, а також наведено методичні підходи до оцінки її ефективності.

Проведено аналіз системи виробничої діяльності на прикладі ТОВ «Летичівська меблева фабрика». Здійснено загальну характеристику діяльності підприємства та оцінку ефективності його виробничої діяльності. На основі отриманих результатів проведено узагальнення та виявлено основні проблеми та можливі перспективи щодо вдосконалення планування діяльності.

Запропоновано напрямки підвищення ефективності планування виробничої діяльності, а також здійснено економічне обґрунтування вибору альтернативного варіанту, спрямованого на підвищення ефективності виробничої діяльності (впровадження системи SAP Business One на базі даних SAP S/4HANA), надано розрахункове обґрунтування реалізації запропонованого заходу, здійснено опис та оцінку впливу на розвиток підприємства.

**Ключові слова:** *виробнича (операційна) діяльність, системний підхід, планування, ефективність, оцінка, економічне обґрунтування, удосконалення, системи SAP.*

## SUMMARY

**Kaminska M.S. Planning of production (operational) activities of the enterprise (on the example of "Letychiv Furniture Factory" LLC). – Bachelor's**

**thesis for obtaining the educational and qualification level of higher education in specialty 073 "Management" of the educational and professional program "Bachelor of Management". – Khmelnytskyi University of Management and Law named after L. Yuzkov, Khmelnytskyi, 2024, 84 p.**

The theoretical foundations of the planning of the production activity of the enterprise are considered, the essence of this activity and its planning system are defined, and methodical approaches to the assessment of its effectiveness are also given.

An analysis of the production activity system was carried out using the example of "Letychiv Furniture Factory" LLC. A general characterization of the enterprise's activity and an assessment of the efficiency of its production activity were carried out. On the basis of the obtained results, a generalization was carried out and the main problems and opportunities for the perspective of improvement of activity planning were identified.

Directions for increasing the efficiency of production planning are proposed, as well as an economic justification for the choice of an alternative option aimed at increasing the efficiency of production activities (implementation of the SAP Business One system on the SAP S/4HANA database) . for the development of the enterprise.

**Keywords:** *production (operational) activity, system approach, planning, efficiency, assessment, economic justification, improvement, SAP systems.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ (ОПЕРАЦІЙНОЇ) ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність виробничої (операційної) діяльності та її системи планування.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності виробничої (операційної) діяльності.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОЇ (ОПЕРАЦІЙНОЇ) ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА».....	22
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Летичівська меблева фабрика».....	22
2.2. Оцінка ефективності виробничої (операційної) діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика».....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ (ОПЕРАЦІЙНОЇ) ДІЯЛЬНОСТІ.....	45
3.1. Підвищення ефективності планування виробничої (операційної) діяльності підприємства з використанням цифрових технологій.....	45
3.2. Економічне обґрунтування заходів з підвищення ефективності виробничої діяльності.....	51
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми** планування виробничої (операційної) діяльності підприємства в сучасному економічному середовищі важко переоцінити. Зростання конкуренції на ринку та стрімкий розвиток технологій змушують підприємства постійно шукати способи оптимізації виробничих процесів. Ефективне планування дозволяє уникнути зайвих витрат, мінімізувати час на виробництво, підвищити якість продукції та забезпечити вчасну поставку товарів або послуг споживачам. Крім того, у контексті зростаючого обсягу даних та змінюючихся умов, важливим стає розробка та впровадження інноваційних методів планування, які б дозволили підприємствам адаптуватися до швидко змінюючогося середовища та забезпечувати стабільність у виробничих процесах.

Варто зазначити, що планування виробничої (операційної) діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» є актуальною та значущою, адже меблева галузь України переживає період динамічного розвитку, при якому постійно зростає конкуренція на ринку, що вимагає від підприємств постійного покращення методів управління та планування. В цих умовах ефективне планування виробничої (операційної) діяльності стає ключовим фактором його успішного функціонування.

Питанням планування виробничої (операційної) діяльності присвячено значну кількість наукових робіт вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як: Бабій І. В. [30], Безкоровайна Л. В. [6], Білявська Ю. В. [7], Білявський В. М. [9], Бланк А. І. [11], Гречко А. В. [15], Дацун А. О. [16], Іванова Т. П. [17], Капінос Г. І. [30], Лозовицький Д. [35], Михайловська О. В. [49], Моцна І. В. [38], Панасюк М. А. [39], Ситник Г. В. [43], Тарасюк Г. М. [45], Ткачова С. С. [48], Ромат Є. В. [7], Школа І. М. [49] тощо. Проте, незважаючи на значну кількість теоретичних та практичних доробок, проблема оптимізації планування виробничої діяльності підприємств з урахуванням їх специфіки залишається актуальною, а механізм

щодо регулювання її планування все ще не зовсім відповідає самим завданням покращення ефективності та результатів в цілому.

**Метою** даної бакалаврської роботи є вивчення теоретичних та методичних основ планування виробничої діяльності підприємства, встановлення проблем та перспектив розвитку системи планування на ТОВ «Летичівська меблева фабрика», обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи планування на підприємстві.

Вибір мети обумовили такі **завдання** дослідження:

- визначити сутність виробничої (операційної) діяльності, а також її системи планування;
- проаналізувати методичні підходи щодо оцінки ефективності виробничої (операційної) діяльності;
- охарактеризувати основну діяльність досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність виробничої (операційної) діяльності та сучасного стану її планування на ТОВ «Летичівська меблева фабрика»;
- розробити основні шляхи підвищення виробничої (операційної) діяльності для ТОВ «Летичівська меблева фабрика»;
- провести економічне обґрунтування впливу запропонованих заходів на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес планування виробничої (операційної) діяльності досліджуваного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти планування виробничої (операційної) діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

Для досягнення поставленої мети та завдань бакалаврської роботи було використано такі **методи дослідження**: монографічний метод застосовувався для вивчення теоретичних основ планування та обґрунтування підходів щодо оцінки ефективності виробничої діяльності; економічний аналіз був використаний під час аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика», а також оцінки ефективності використання ресурсів; управлінський аналіз був застосований щоб проаналізувати систему

планування виробничої діяльності на підприємстві та розробити рекомендацій щодо удосконалення системи планування; математичний аналіз для розрахунку економічних показників, таких як рентабельність, коефіцієнт зносу основних засобів; фондівіддачі тощо; математична статистика використана для обробки та аналізу статистичних даних про виробничу (операційну) діяльність ТОВ «Летичівська меблева фабрика» та виявлення тенденцій та закономірностей у розвитку виробництва; моделювання для розробки економіко-математичних моделей виробничих процесів, а також оцінки ефективності різних варіантів планування виробництва тощо.

**Інформаційною базою** для написання бакалаврської роботи виступають дані практичної діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» (фінансові, бухгалтерські, статистичні та ін.), законодавчі та нормативні документи, наукові статті, підручники, Інтернет-ресурси.

**Наукова новизна** роботи полягає в розробці рекомендацій щодо оптимізації планування виробничої діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» з урахуванням специфіки її роботи.

**Практична значущість** дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо оптимізації системи планування виробничої (операційної) діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» можуть бути використані для сприяння підвищення продуктивності, покращення якості виробів та збільшення прибутку підприємства, що призведе в подальшому до підвищення конкурентоспроможності.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали роботи були висвітлені на Всеукраїнській конференції здобувачів вищої освіти за міжнародною участю «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (м. Хмельницький, 18 квітня 2024 року).

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань, робота складається із вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань та 3 додатків та додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ (ОПЕРАЦІЙНОЇ) ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність виробничої (операційної) діяльності та її системи планування**

Операційна діяльність – це ядро будь-якого підприємства, що відповідає його місії і генерує основний дохід, полягаючи безпосередньо у виробництві та продажі основної продукції (товарів) чи послуг, що потребує значних інвестицій [47]. Ці інвестиції акумулюються на підприємстві, забезпечуючи його функціонування, тому більшість працівників задіяні саме тут – у головному джерелі прибутку для підприємства при сприятливій економічній ситуації [30],[10].

Дослідимо таблицю Додатку А1, аби краще зрозуміти суть трактування поняття «операційна діяльність» різними науковцями.

Вивчаючи дані таблиці, можна зробити висновок, що в загальному, виокремлюють два основні підходи щодо трактування [30]. Перший підхід (трактування перших чотирьох авторів [6],[30],[45],[48]) передбачає обов'язкове включення сфери виробництва, тоді як другий підхід розглядає операційну діяльність як будь-яку основну діяльність підприємства, не обов'язково включаючи виробництво. В свою чергу, дехто може трактувати поняття, за першим підходом, лише таким через те, що раніше в даній діяльності в основному були присутні обидва види таких процесів: виробничі (наприклад, розробка і виробництво матеріальних цінностей), а також сервісні (створення нематеріальної продукції – надання послуг).

Із економічним розвитком та появою нових галузей бізнесу, таких як консалтингові компанії, операційна діяльність стала розглядатись як будь-яка діяльність, що перетворює вхідні дані на вихідні дані. Завдяки цьому, науковці [30],[35],[49], що дотримуються другого підходу, в цілому погоджуються, що

дана діяльність може як включати в себе виробництво, так і не робити цього. Однак, попри це, у всіх науковців, які досліджують це питання, є одна спільна точка зору – всі вони розглядають її із включенням виробництва в сферу операційної діяльності, тобто операційна діяльність є ширшим поняттям, ніж виробнича діяльність.

В свою чергу, важливо зазначити, що успішна операційна діяльність залежить від низки факторів, таких як ефективне управління, кваліфікований персонал, налагоджені канали збуту та сприятливі ринкові умови [44]. На рис. 1.1 представлені основні ознаки, що характеризують операційну діяльність.

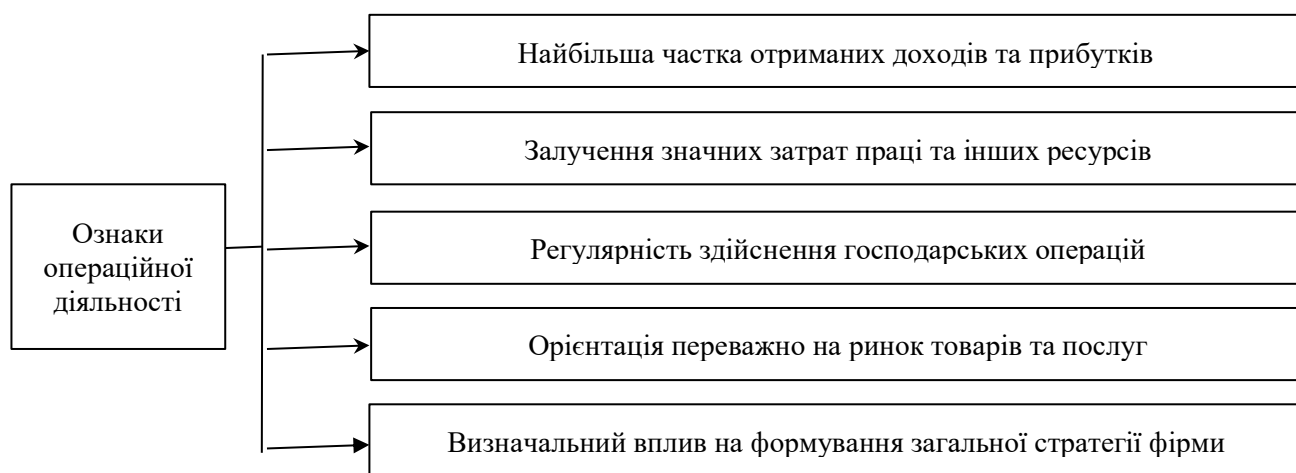


Рисунок 1.1 – Основні ознаки, якими відзначається операційна діяльність  
Джерело: сформовано авторами з врахуванням [44]

Рівень інтенсивності розвитку операційної діяльності значно залежить від того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство в даний момент. Це, в свою чергу, може призводити до значних коливань отриманого операційного прибутку [30].

Операційна стратегія є ключовою складовою корпоративної стратегії, оскільки саме вона визначає ефективність і результативність роботи підприємства. Вона тісно пов'язана з іншими видами ринкових стратегій, такими як маркетингова та фінансова, і вимагає належної узгодженості з ними для досягнення загальних цілей організації [40].

Аби візуалізувати взаємозв'язки між різними компонентами операційної системи та їхній вплив на загальну ефективність діяльності підприємства, розглянемо модель операційної системи зображену на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Модель операційної системи

Джерело: [30]

Основні шляхи покращення ефективності операційної діяльності підприємства в ринкових умовах включають: створення ефективної системи управління та використання кваліфікованого персоналу на різних рівнях керівництва; покращення використання наявних ресурсів; зміцнення конкурентних позицій компанії, включаючи розробку та впровадження ефективної маркетингової стратегії; покращення інформаційного забезпечення діяльності підприємства; мотивацію персоналу до ефективного виконання операційної діяльності; розробку, впровадження ефективної стратегії з урахуванням динаміки умов здійснення операційної діяльності [42].

Варто зазначити, що сприяння підвищенню продуктивності та якості виробництва відбуватиметься лише за умови, якщо всі працівники знатимуть свої обов'язки і будуть готові працювати відповідно до графіку, при цьому обладнання буде розташоване так, щоб забезпечити оптимальний робочий процес, а матеріали будуть доступними для використання в потрібний момент.

Звучить очевидно, але планування є корисним у більшості сфер життя, оскільки надає змогу виявити та запобігти неочікуваних результатів. Крім цього, воно дає можливість отримати більше контролю над будь-якою ситуацією, що виникатиме. Тому в виробничому бізнесі, принаймні одна особа (зазвичай керівник цеху) повинна відповідати за планування виробництва, що забезпечує виконання зобов'язань і має кілька переваг. Перш за все – зменшити кількість помилок і уникнути вузьких місць у виробничому процесі. Крім того, сприяє своєчасній доставці продукції, зменшенню простоїв, створенню більш організованого робочого простору і зниженню кількості дефектів, а також дозволяє ефективніше використовувати запаси [46, с. 4].

Основна мета планування виробництва полягає у забезпеченні завершення потрібної підготовки перед початком виробничого циклу, для того щоб він був безперебійним, що у свою чергу, означає ефективний поділ ресурсів, аби все було готово до початку кожного етапу виробництва. Тобто, воно, по суті, дає змогу планувати весь ланцюжок подій, починаючи з сировини, і закінчуючи кінцевим продуктом [10]. Маючи чітке уявлення про те, як розвиватимуться події, значно легше уникнути вузьких місць, які в подальшому могли призвести до припинення виробництва продукції. Також воно забезпечуватиме більшу впевненість у дотриманні планових сум витрат, і зменшення ймовірності того, що багато процесів, у результаті, виявляться марнотратними та зайвими. При цьому дане планування тісно пов'язане з управлінням ризиками, адже під час нього можна виявити потенційні проблеми, такі як несправність обладнання або порушення виробничого процесу [9].

Ще однією особливістю є можливість уявити скільки часу займе кожен виробничий цикл, що в свою чергу сприятиме вчасному виконанню завдань,

вдало визначаючи, які саме матеріали необхідні для виготовлення кожного елемента легше розуміючи, що саме має бути зроблено (і коли).

Враховуючи, що чітке планування виробництва гарантує безперервний процес та економне використання ресурсів, важливо розглянути основні етапи його реалізації, які включають підготовку, маршрутизацію, планування, диспетчеризацію та рецензування [48].

Перший етап являє собою закладання початкової основи, яка створює основу для подальшої роботи, включаючи отримання відповідних повідомлень, що стосуються майбутніх випусків продукції. Тут повинні надати деталі щодо розміру замовлення та дати виконання. Інша частина підготовки полягає в пошуку необхідних матеріалів (у необхідних кількостях) від постачальників, щоб повністю задовольнити замовлення клієнта. Перевіривши машини перед будь-яким виробничим запуском, перевіряють, чи працюють належним чином.

Після цього необхідно створити логічний маршрут для виробництва, тут і настає другий етап – маршрутизація, що передбачає знання кожної частини механізму, з якою матеріал повинен взаємодіяти на своєму шляху, щоб стати проданим товаром. Розташування обладнання повинно відповідати цьому маршруту, щоб процес пройшов найефективніше. З часом можна вносити зміни, якщо буде знайдено більш оптимальні варіанти [46].

Третій етап – це планування, полягаючи у створенні графіка, що визначатиме час проведення кожної частини виробництва. Коли маршрут вже визначений, вирішення часу проведення кожної діяльності стає набагато простішим, де графік є важливим елементом будь-якого плану, оскільки перетворює абстрактну ідею на конкретні дії, дозволяючи працівникам знати, коли вони повинні виконувати свої обов'язки у процесі.

Наступний етап – диспетчеризація, коли необхідно надіслати деталі виробництва відповідним особам [35]. Це може включати робочі замовлення для виробництва. Крім маршруту та розкладу, може скластись потреба надати додаткові інструкції для легкого створення продуктів, або ж перегляд проекту

перед збиранням предмету, а працівникам знадобиться певна форма документації для отримання доступу до певних інструментів.

Останнім етапом планування є рецензування, що являє собою перегляд попередніх етапів, де планування має велике значення, оскільки допомагає уникнути помилок і надає можливість подальшого вдосконалення роботи. Важливість планування на цьому етапі полягає в тому, що під час виконання завдання можуть виявитися недоліки, які в іншому випадку залишилися б непоміченими і могли б негативно вплинути на продуктивність [49].

Зрозумівши основні етапи, можемо перейти до розгляду інструментів, які допоможуть нам ефективно втілити ці етапи планування у життя. Залежно від розміру бізнесу, деякі інструменти планування виробництва можуть бути більш ефективними, ніж інші [46]. Так невеликі виробники можуть задовольнитися використанням традиційних методів, таких як ручка і папір. Однак, цей підхід може бути ризикованим для будь-якого бізнесу, адже якщо ці документи пошкодяться або загубляться, то весь план буде втрачено. Крім того, планування є складним процесом, який вимагає багато часу і зусиль, тому виконувати його вручну, насамперед, неефективно. Тому інші підприємства, можуть використовувати електронну таблицю замість звичайного паперу та ручки, що, безумовно, є кроком вперед. Але знову ж, і це метод має свої недоліки, адже електронні таблиці не призначені спеціально для планування виробництва [34]. Маючи широку функціональність і зазвичай починаючись як чисте полотно, працівникам необхідно мати великий досвід, аби досягти бажаних результатів.

Використання спеціального програмного забезпечення такого як MRP, найбільш ймовірно, надасть виробникам найкращий результат, адже воно має спеціалізовані функції та поля для запису даних планування виробництва. Деякі MRP можуть вважати, що вартість виключає їх з цього варіанту [52]. Проте інвестиції в них, швидше за все, окупляться саме завдяки трансформаційним результатам, які приносять такі системи. І коли справа доходить до планування виробництва, потрібна система дозволяє планувати робочі замовлення, надавати миттєві оновлення щодо активних виробничих циклів і вказувати орієнтовні

терміни завершення. При цьому, треба мати повну видимість щодо стану різних замовлень у процесі виробництва, щоб підвищити якість обслуговування.

В цілому, оскільки виробництво невід'ємно пов'язане з фінансами, продажами, рівнем запасів, даними про клієнтів, виробники отримують не тільки більш узгоджену структуру з точнішими, послідовними даними, а й також автоматизацію завдань і підвищення продуктивності. Поєднуючи це з потужними можливостями звітування програмного забезпечення, вони можуть детальніше аналізувати методи виробництва, впроваджувати зміни для підвищення ефективності і робити прогнози для досягнення зростання [34].

## **1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності виробничої (операційної) діяльності**

В сучасному динамічному світі зростає увага до підвищення ефективності виробництва на підприємствах. Це зумовлено тим, що саме від вдалих управлінських рішень залежить не лише зміцнення економічного потенціалу підприємства, але й завоювання вигідних конкурентних позицій на ринку. Однак, на жаль, на практиці часто спостерігається, що підприємства рідко використовують повною мірою стратегічні можливості для оптимізації операційної діяльності, зосереджуючись на вирішенні поточних завдань.

З суттю визначення ефективності операційної діяльності можна детальніше ознайомитись у таблиці Додатку А3. Оцінка ефективності діяльності підприємства може бути проведена за допомогою різних підходів. Так, В.М. Білявський визначає дві основні складові ефективності: економічність, яка вказує на раціональне використання ресурсів для виробництва, та результативність, яка порівнює фактичні досягнення з можливими результатами при більш ефективному управлінні ресурсами [9].

Таким чином, поєднання покращеного використання ресурсів і результативності здатне призвести до зростання ефективності і виміряти за допомогою різних показників, таких як: фактичне значення виходу, що

поділений на фактичне та більше значення виходу, та на поточний вхід; фактичне значення виходу, поділене на менше значення входу; максимальний вихід, що поділений на мінімальний вхід - що вказує на більш високий рівень ефективності.

Під час дослідження було виявлено, що іноді розглядаються принципи ефективності операційної діяльності, які вказують на те, що ефективна організація виробництва повинна бути спрямована не лише на зниження витрат, але й на досягнення стійкого виробництва, високої якості продукції, скорочення виробничого циклу та прискорення випуску продукції тощо [8]. Важливо зазначити, що розуміння ефективності не може бути обмеженим, а потребує певної декомпозиції конкурентних переваг підприємства. Одночасно, поєднання економічності та результативності закладено у багатьох показниках, що визначають ефективність операційного процесу, при цьому, виробнича діяльність може бути оцінена за допомогою різних показників, але на поточний момент не існує одного загального показника для оцінки економічної ефективності виробничої діяльності.

Оскільки операційна діяльність має багато елементів та індивідуальну специфіку на кожному підприємстві, ефективність є багатокомпонентним показником, який залежить від багатьох факторів. Тому, в більшості випадків, оцінка ефективності базується на використанні цілої системи взаємопов'язаних показників. Ці показники дозволяють враховувати вплив різних факторів на безпосередній процес виробництва, таких як продуктивність праці, використання матеріальних ресурсів, технологічні процеси та управлінські рішення. Використання комплексного підходу до оцінки ефективності дозволяє більш точно визначити слабкі місця та можливості для вдосконалення, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

У підприємницькій сфері важливо застосовувати саме систему оціночних показників, кожен з яких повинен мати об'єктивне підґрунтя та економічний зміст, де однією з основних вимог до показників є їхня об'єктивність у

відображенні рівня ефективності виробництва, маючи єдину методику визначення та бути достатньо універсальними для їхнього застосування на різних підприємствах.

Отже, кожен показник системи оцінки, взятий окремо, крім загального показника, представляє собою лише часткову характеристику ефективності, тому створенні системи показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, важливо дотримуватися певних принципів, зокрема: забезпечення взаємозв'язку між критерієм та конкретними показниками ефективності; відображення ефективності використання всіх видів ресурсів; можливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробничої діяльності; використання провідними показниками стимулюючої функції для підвищення ефективності діяльності [50, с. 69].

Система оцінки результативності у виробничій сфері має враховувати кілька різних категорій: загальні показники ефективності виробництва, ефективність використання основних та оборотних активів, а також фінансові показники, включаючи оборотні кошти та капіталовкладення. [32, с. 123] Крім цього, можна віднести ще групу показників, які характеризували б ефективність використання трудових та інших ресурсів, адже це нам дасть можливість більшою мірою реалізувати узагальнений підхід до оцінки. Застосування такого узагальненого підходу означатиме в подальшому розгляд кожної зазначеної вище групи через найважливіші окремі показники. Так, показники ефективності використання ОФ включають: фондоддачу; фондомісткість; а також рентабельність основних засобів [14, с. 203]. Така система показників створена для контролю та управління виробничою діяльністю, спрощуючи складний етап контролю за ресурсами підприємства, що сприяє більш ефективній та обґрунтованій розробці виробничих програм.

Враховуючи затратоємний та результативний підходи до проведення швидкісного аналізу ефективності виробничої діяльності підприємства, пропонуємо використовувати показники, що представлені у рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Показники швидкісного (експрес) аналізу ефективності виробничої діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [16],[40]

Можна запропонувати наступне уявлення про значення та призначення зазначених показників:

1) Витрати на виготовлення кожної одиниці продукції визначаються як середні витрати за певний період, коли виробництво відбувається або стало, або серійно, а в разі одиничного виробництва формуються як індивідуальні витрати, відображаючи ефективність використання ресурсів при виробництві [42, с. 176];

2) Показник ефективності використання необоротних активів вказує на те, як ефективно всі необоротні активи використовуються у виробництві, визначаючи обсяг виробництва на одиницю їх вартості;

3) Матеріаломісткість вказує на кількість матеріальних витрат, необхідних для виробництва одиниці продукції [37, с. 66];

4) Рентабельність визначає економічну ефективність виробництва, при якій підприємство повністю компенсує витрати на виробництво продукції за рахунок грошового обороту від її реалізації і отримує прибуток як головне

джерело розширеного відтворення, вказуючи на прибутковість виробництва товарів [17, с. 190], тощо.

Крім вище зазначених показників також існують інші. Так, наприклад, М.В. Братанич пропонує концепцію класифікації ефективності відповідно до рівнів господарських об'єктів, аналізуючи ефективність на різних рівнях: економіки в цілому, галузі, корпоративних об'єднань, окремих компаній, їхніх структурних підрозділів та виробництва окремих видів продукції [31].

Щоб оцінити систему різних видів ефективності, розглянемо показники, представлені на рис. 1.4.

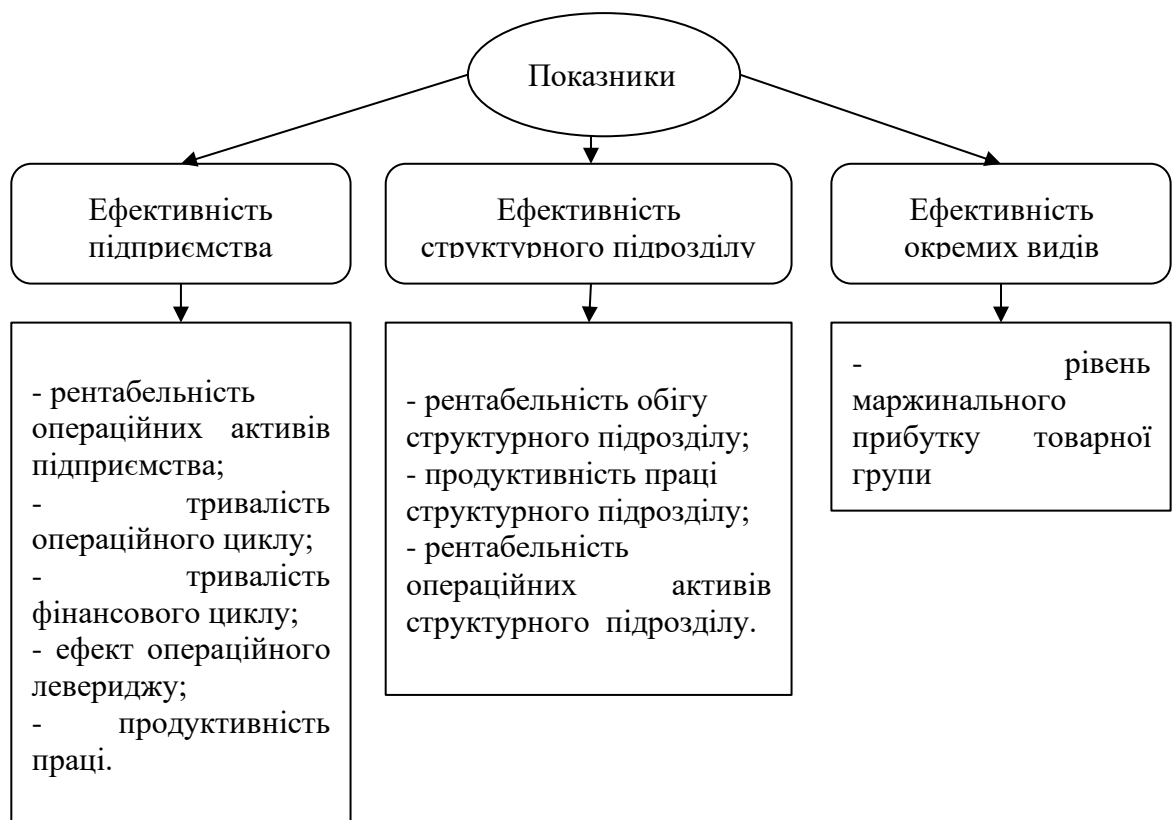


Рисунок 1.4 – Показники ефективності операційної діяльності за рівнем об'єкта господарювання

Джерело: [31]

Можна вважати, що подібний підхід доречно застосовувати для оцінки ефективності операційної діяльності, виділяючи ефективність підприємства загалом, його окремих підрозділів та різних напрямів діяльності. Такий розподіл є важливим для порівняльного аналізу ефективності різних напрямків та

структурних підрозділів, а також для використання отриманих результатів у прийнятті управлінських рішень щодо розвитку підприємства і впливу на ефективність операційної діяльності в різних напрямках і підрозділах.

Згідно з дослідженнями І.В. Моцної, ефективність може бути розділена на різні види залежно від сфери застосування. Вона включає такі види, як економічна, соціальна, організаційна, психологічна, політична, екологічна та інші. Однак, варто зазначити, що у контексті оцінки ефективності операційної діяльності підприємства лише економічний аспект є ключовим. Інші види ефективності не охоплюють основні аспекти функціонування підприємства, що зосереджуються на економічних показниках, таких як прибутковість, рентабельність, продуктивність та інші фінансові індикатори [38].

В свою чергу, показники ефективності операційної діяльності можна класифікувати за характером здійснюваних витрат (табл. 1.5).



Рисунок 1.5 – Показники ефективності операційної діяльності за характером здійснюваних витрат

Джерело: [38, с. 213]

Зокрема, одним із шляхів покращення ефективності діяльності підприємства є оптимізація бізнес-процесів і бізнес-моделей, за допомогою процесно-орієнтованого підходу. Варто зазначити, оцінка ефективності операційної діяльності вимагає аналізу основних бізнес-процесів, таких як

дослідження ринку, закупівельна діяльність, транспортування, зберігання та реалізація товарів, що дозволяє виявити проблемні аспекти, такі як непродуктивність операцій, недостатні ресурси або надмірна кількість, для оцінки ефективності чого можна використовувати систему показників запропоновану Г.В. Ситником [43], яку можна розглянути на рисунку 1.6.

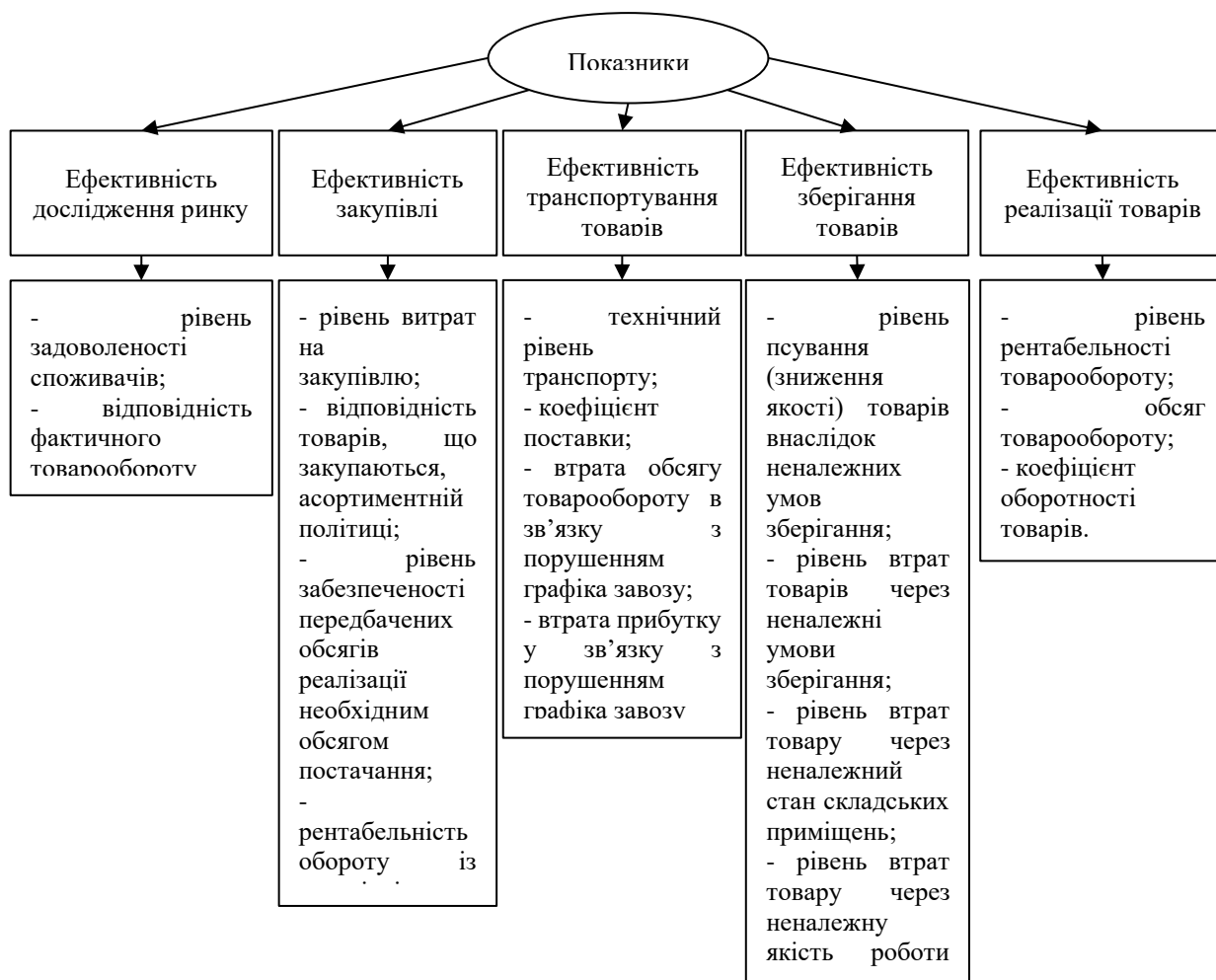


Рисунок 1.6 – Показники ефективності операційної діяльності за основними бізнес-процесами

Джерело: [43, с. 378–379]

Варто зазначити, оцінка ефективності операційної діяльності вимагає аналізу основних бізнес-процесів, таких як дослідження ринку, закупівельна діяльність, транспортування, зберігання та реалізація товарів, що дозволяє виявити проблемні аспекти, такі як непродуктивність операцій, недостатні ресурси або надмірна кількість, для оцінки ефективності чого можна

використовувати систему показників запропоновану Г.В. Ситником [43], яку можна розглянути на рисунку 1.6.

Для більш повного дослідження, узагальнену класифікацію окремих видів зображено у таблиці Додатку А2, що дозволяє аналізувати рівень ефективності підприємства та вивчати чинники, що її визначають. Запропоновані показники, надають можливість різносторонньо та повноцінно проаналізувати різні складові ефективності, виявити ключові фактори успіху та проблемні аспекти, що ускладнюють ефективне функціонування.

Однією з умов підвищення ефективності виробництва є прискорення виробничих процесів шляхом скорочення тривалості виробничого (операційного) циклу. Це можна досягти за допомогою скорочення трудомісткості продукції, зменшення технологічних перерв під час виробничого процесу, оптимізації маршрутів руху предметів праці, зменшення часу налагодження устаткування і контрольних операцій. Ряд авторів описують операційний цикл як послідовність таких блоків, як: контроль внутрішнього та зовнішнього середовища, коригування стратегії розвитку, контроль над відповідністю цілей, а також створення і вдосконалення бізнес-процесів. Важливим чинником у цьому контексті є управлінський ресурс [7],[10].

З викладених підходів очевидно, що поняття ефективності виробничої діяльності має різні тлумачення і не має однозначного визначення. Наприклад, у міжнародній практиці термін «результативність господарювання» часто вживається як синонім до «продуктивності системи виробництва та обслуговування», що відображає ефективне використання різних ресурсів (наприклад, капітал, земля, матеріали, інформація) під час виробництва [39].

Отже, перелік методичних підходів до оцінки ефективності операційної діяльності, який був розглянутий, все ще не є повним і сьогоднішній день існує широкий спектр критеріїв та оцінок, що потребує уваги та є суттєвими. Однак, попри це, необхідно все ще розробити науково-обґрунтований набір інструментів для оцінки, із урахуванням навколишнього середовища, яке постійно змінюється.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОЇ (ОПЕРАЦІЙНОЇ) ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

ТОВ «Летичівська меблева фабрика» було створене у 1975 році задля досягнення соціально-економічних цілей, а також отримання прибутку через здійснення різноманітних видів діяльності, таких як виробництво, торгівля, посередництво, виконання робіт і надання послуг, спеціалізуючись на виготовленні меблів для будинку та офісу та розташоване у смт. Летичів. У квітні 2000 року воно було переорганізоване під керівництвом Серіха Юрія Віталійовича, який став правонаступником у частині непогашених боргових зобов'язань. Основна мета існування – забезпечення максимальної задоволеності потреб споживачів і досягнення найвигідніших фінансових результатів.

Основним видом діяльності є 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння. Також, до додаткових видів діяльності відносяться такі як: 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі; 31.02 Виробництво кухонних меблів; 31.03 Виробництво матраців; 31.09 Виробництво інших меблів; 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [33].

Виконуючи усі зазначені вище види діяльності, досліджуване підприємство досягає своїх цілей. Щоб переконатись у цьому, ознайомимось із динамікою основних фінансово-економічних показників діяльності за 2018-2022 рр., рух працівників, наведено в таблицях Додатків А4-А5, А11, та А18-19.

Так, відповідно до таблиць А4 та А10, аналіз ліквідності підприємства слід розпочинати з загального коефіцієнта покриття. Підвищення цього показника у

2022 році свідчить про зростання здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Оптимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться в межах від 0,5 до 1 і вище, що вказує на наявність достатньо ліквідних оборотних засобів для своєчасного виконання зобов'язань. Проте на підприємстві протягом п'яти досліджуваних років цей показник був нижче нормативного. Важливо зазначити, що підприємства, які продають товари та послуги за готівку, можуть залишатися платоспроможними навіть при низькому значенні швидкої ліквідності.

Мінімальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності було у 2020 році (0,0005), а найвище – у 2022 році (0,2042). Значення від 0,1 до 0,2 є нормативними для цього показника. Менше значення може свідчити про можливі затримки у виплаті боргів, якщо їх термін наближається, а надмірно високе значення може вказувати на неефективне управління фінансами, оскільки кошти не беруть участь у виробничому процесі і не приносять доходу. Частка оборотних активів у загальних активах зменшувалася до 2020 року (значення 0,6194), але потім стабільно зростала, що може свідчити про більш мобільну структуру активів.

Доповненням до аналізу ліквідності є аналіз фінансової стійкості ТОВ "Летичівська меблева фабрика" за період 2018-2022 років. Коефіцієнт автономії, також відомий як коефіцієнт концентрації власного капіталу, стабільно зростав протягом цього періоду (від 0,0106 у 2018 році до 0,0803 у 2022 році), що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства та зниження залежності від зовнішніх кредитів. Висока частка власного капіталу робить підприємство привабливішим для кредиторів, оскільки вони вважають його більш надійним та здатним погасити борги за рахунок власних коштів. Критичне значення коефіцієнта автономії вважається 0,5, тобто загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування зріс на 0,0766 (2022 рік) порівняно з 2018 роком. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами зростав з 0,0208 у 2018 році до 0,8337 у 2019 році і далі повільно збільшувався. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості та зниження залежності від короткострокових

джерел фінансування. Зменшення коефіцієнта співвідношення позичених і власних коштів також вказує на зниження залежності від кредиторів і підвищення фінансової стійкості. Незначне зниження коефіцієнта концентрації залученого капіталу протягом 2018-2022 років свідчить про зменшення заборгованості підприємства та підвищення його стійкості, хоча показник залишається високим, що вказує на високу довіру з боку банків. Заборгованість кредиторам зменшувалась до 2019 року (0,0247), але потім знову зростала.

Аналізуючи ділову активність підприємства, варто зазначити значні зміни у показниках протягом 2018-2022 років. Коефіцієнт оборотності активів коливався, показуючи зміну ефективності використання активів для реалізації продукції. У 2019 році він зріс до 2,3058, але знизився у 2020 році до 1,5748, потім знову зріс у 2021 році до 2,1546, а у 2022 році знову знизився. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в основному зростає, що вказує на швидше отримання оплати за рахунками, скорочуючи термін погашення з 27 до 19 днів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 0,2948 у 2022 році порівняно з 2018 роком, що означає збільшення покупок у кредит та збільшення терміну погашення заборгованості. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів коливався, зменшуючись у 2018, 2020 та 2022 роках, і збільшуючись у 2019 та 2021 роках. Дане зменшення свідчить про збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва, тоді як зростання вказує на підвищення ліквідності оборотних активів. Збільшення коефіцієнта оборотності основних засобів до 6,2430 у 2022 році є позитивною ознакою, свідчить про збільшення продажів на одиницю вартості основних засобів.

Аналізуючи рентабельність продажу, важливо враховувати різні види рентабельності, зокрема валову, операційну та чисту рентабельність. Валовий показник рентабельності знизився у 2018-2019 роках, але потім зростає до 2022 року, що є позитивною тенденцією. Операційна рентабельність була найвищою у 2018 році та найнижчою у 2020 році, вказуючи на ефективність керівництва. Чиста рентабельність коливалася протягом досліджуваного періоду, досягнувши найнижчого значення у 2019 році, але зростала до 2022 року, свідчачи про

покращення фінансової ситуації. Протягом п'яти років чистий дохід зменшився з 4269 тис. грн у 2018 році до 3777 тис. грн у 2022 році, що вказує на негативну динаміку розвитку підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла з 2557 тис. грн у 2021 році до 2830 тис. грн у 2022 році, що призвело до збільшення валового прибутку. Чистий прибуток знизився з 275 тис. грн у 2018 році до 9 тис. грн у 2019 році, але зріс до 91 тис. грн у 2022 році.

Також, аналіз ефективності діяльності показав, що вартість основних засобів коливалася протягом всього періоду. Первісна вартість основних засобів зросла з 2355 тис. грн у 2018 році до 2428 тис. грн у 2022 році. Ефективність управління основними засобами зменшилася з 6,64 грн у 2018 році до 5,96 грн у 2022 році, що свідчить про необхідність оптимізації структури активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився з 3,482 у 2018 році до 2,691 у 2022 році, що вказує на недостатню роботу підприємства щодо управління запасами та іншими оборотними активами. Період обороту оборотних активів збільшився з 103,39 днів до 133,77 днів, що свідчить про необхідність залучення додаткових джерел фінансування. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився з 10,65 разів до 5,74 разів, що вказує на збільшення терміну погашення дебіторської заборгованості.

Основна характеристика даного підприємства наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Характеристика ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Повна назва:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Летичівська меблева фабрика»
Адреса:	Україна, 31500, Хмельницька обл., Летичівський р-н, селище міського типу Летичів, вулиця Савіцького Юрія, будинок 25
Дата заснування:	26.04.2000
Код ЄДРПОУ:	05516346
Директор:	Нідзвецька Марина Юріївна
Статутний капітал:	264700 грн
Основний вид діяльності:	16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
Власники:	Серих Юрій Віталійович – Засновник, бенефіціар (264 700 грн - 100%)

Джерело: складено на основі даних ЄДРПОУ [33]

Важливо зазначити, що підприємство має недержавну форму функціонування і є юридичною особою з власним балансом, рахунками в банках, можливістю мати печатку зі своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, бланками, фірмовим логотипом (рис. Додатку А1), та маркуванням для товарів, та іншими атрибутами юридичної особи. Крім того, підприємство має право укладати угоди та інші правочини від свого імені, набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, бути як позивачем так і відповідачем у судових процесах перед загальним судом, господарським судом чи третейським судом.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

Джерело: складено на основі наданої інформації підприємством

Аналізуючи рисунок 2.1, можна помітити, що ТОВ «Летичівська меблева фабрика» дотримується лінійно-функціональної організаційної структури, тобто поєднує в собі принципи як лінійного так і функціонального управління. За структурою, з організаційного погляду, стає зрозумілим, що управління сприяє ефективному розподілу обов'язків. У цій системі лінійні керівники приймають і контролюють стратегічні рішення, тоді як функціональні підрозділи забезпечують консультації, організацію та планування, виконуючи функції консультативного апарату лінійних керівників. Крім того, передбачається, що

керівнику, в опрацюванні питань і підготовці рішень, допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних відділів, тобто управління базується на розподілі повноважень і відповідальності за функціями. Суттєвим є і те, що процес ухвалення рішень відбувається під час загальних зборів учасників Товариства, але остаточне рішення та відповідальність лежить на директорові.

Лінійні керівники, які взаємодіють з функціональними відділами, мають прямий вплив на працівників, сприяючи вирішенню управлінських завдань. Така організаційна структура сприяє швидкому ухваленню управлінських рішень та підвищенню ефективності функціональних відділів, особливо на підприємствах, що спеціалізуються на обмежену номенклатуру продукції та працюють у стабільних зовнішніх умовах. Це часто спостерігається і є характерним для підприємств масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції, де рідко впроваджують інноваційні процеси [12].

Таким чином, зважаючи на особливості діяльності підприємства, вважається доцільним застосування лінійно-функціональної структури, що забезпечує чітку ієрархію та підпорядкування, ефективного управляючи виробничим процесом. Лінійний аспект цієї структури виявляється у наявності чіткої ієрархії підпорядкування, де директор є найвищою ланкою в цій ієрархії, йому підпорядковуються керівники відділів, а їм вже безпосередньо підпорядкованими є рядові співробітники. У свою чергу, функціональний аспект проявляється у наявності різних функціональних відділів, таких як відділ обліку та звітності, планово-економічний відділ, виробничий відділ, відділ збуту та постачання, інженерно-технічний відділ, де кожен з цих відділів відповідає за певну функцію управління компанією.

## **2.2. Оцінка ефективності виробничої (операційної) діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика»**

На виробництві різноманітних товарів із деревини, підприємство спеціалізується у галузі 16.29, що включає у себе не лише виготовлення

дерев'яних виробів, але й виробництво товарів з використанням кори, соломки та інших рослинних матеріалів для плетіння. Різноманітність дозволяє розширити асортимент продукції та задовольнити потреби споживачів [28].

Перш ніж розпочати вивчення стан виробництва продукції, рекомендується розглянути аналіз руху основних засобів та працівників на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за досліджуваний період, аби краще зрозуміти при цьому стан виробничих можливостей (див. таблиці Додатків А6-А7).

Динаміку обсягу виробництва продукції відображено на рис. 2.2.

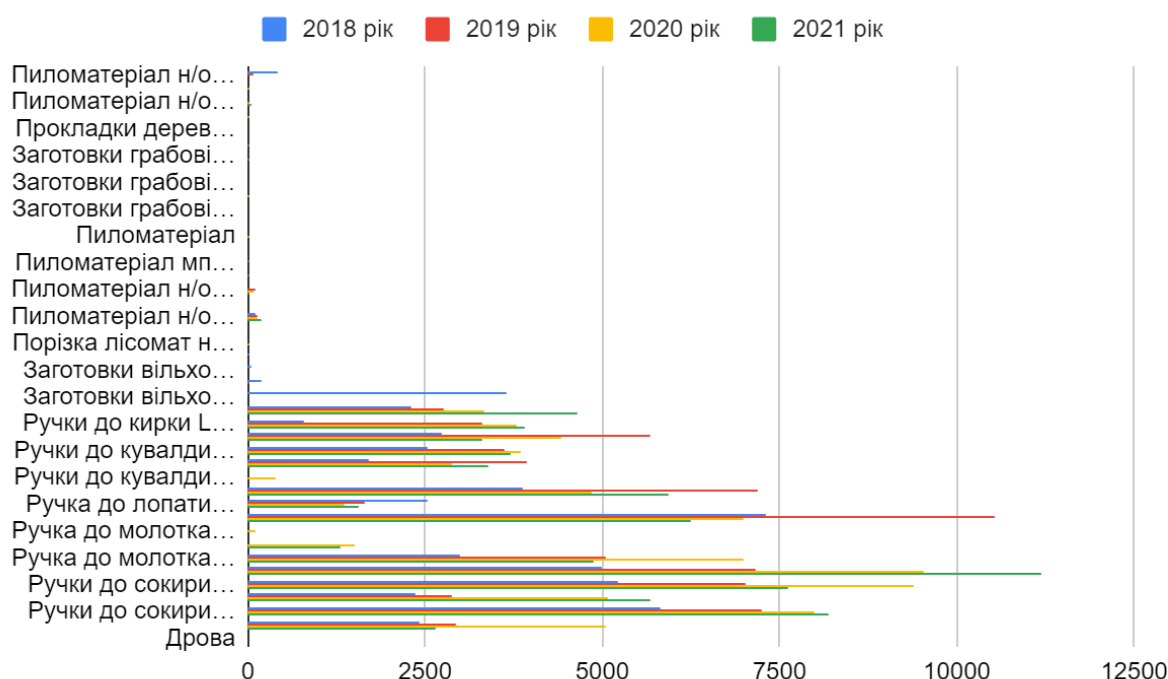


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу виробництва продукції

Джерело: складено автором на основі звіту про випуск продукції [18-22]

Згідно наявних даних бачимо, що до 2020 року спостерігається стійке зростання обсягу (у 2018 році було вироблено 52129,52 одиниць продукції, у 2019 році – 71358,682, а у 2020 році, зросло до 77910,649 одиниць). Проте, починаючи з 2021 року, бачимо різке зниження виробництва усіх видів продукції у порівнянні з попередніми періодами. Так, наприклад, за 2021 рік виробництво становило 74541,05 одиниць, але до 2022 року це значення зменшилося вдвічі і

становило 32038,953 одиниць, що свідчить про негативний зворот у діяльності, вказуючи на спад активності у виробництві продукції.

Протягом аналізованого періоду спостерігалися значні трансформації у спектрі виробленої продукції, що свідчить про, активну адаптацію асортиментної лінійки до змін у споживчому попиті та із урахуванням виробничих можливостей. Даний асортимент формується під впливом промислового асортименту, оскільки виробничі можливості виробника визначають склад пропозиції. Крім того, тут, як і для інших підприємств існує й зворотній зв'язок, при якому споживчий попит являється стимулом виробництва нових товарів. Крім обсягу реалізації продукції, важливо також розглянути динаміку вартості реалізованої продукції у період 2018-2022 рр. (рис. 2.3).

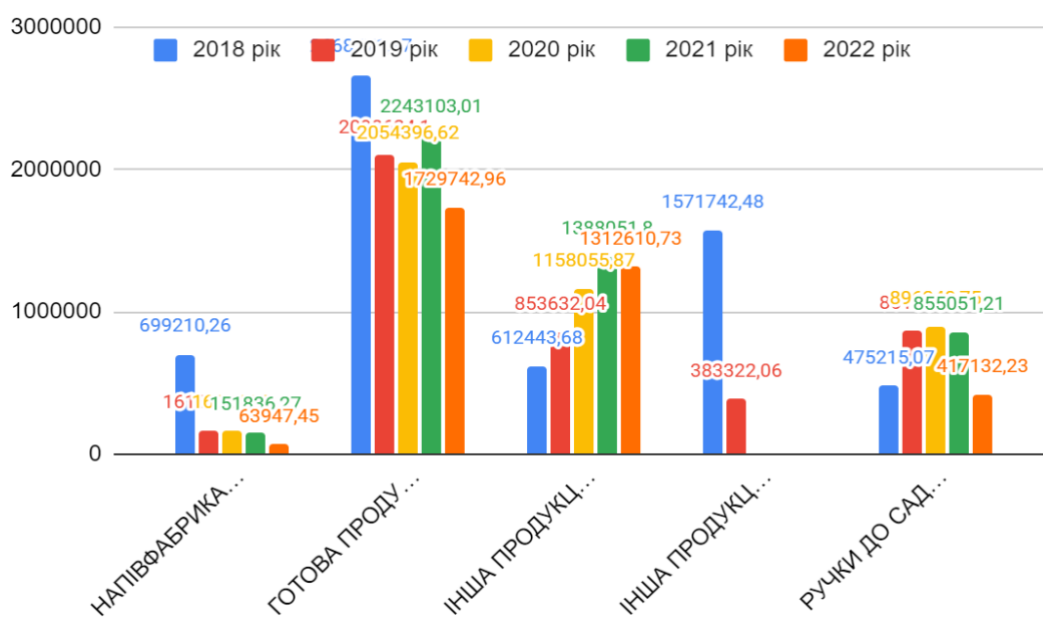


Рисунок 2.3 – Вартість реалізованої продукції на підприємстві

Джерело: складено автором на основі даних про випуск продукції [18-22]

Згідно з даними рисунку 2.3, можна зробити висновок про тенденції виробництва підприємства протягом періоду 2018-2022 роки. У 2018 році виробництво готової продукції склало найбільшу частку, досягнувши піку на рівні 2668471.97 одиниць. Проте, протягом наступних років спостерігається зменшення: у 2019 році ця кількість скоротилася до 2098624.1 одиниць, а в 2020

році досягла 2054396.62 одиниць. Незважаючи на зменшення, виробництво готової продукції залишалося значно вищим порівняно з показниками пізніших років. Проте, у 2021 та 2022 роках спостерігається певне відновлення, але рівень виробництва залишається нижчим, ніж у 2018 році, складаючи відповідно 2243103.01 та 1729742.96 одиниці. Протягом періоду 2018-2022 роки було зафіксовано найнижчий обсяг виробництва у механічному цеху. Наприклад, у 2018 році було виготовлено 1571742,48 одиниць заготовок вільхових сухих різних розмірів, а у 2019 році ця кількість склала лише 383322,06 одиниць заготовок вільхових сухих розміром 50x32x325 мм. Проте, надалі не було зафіксовано жодного виробництва продукції даної категорії.

Тепер розглянемо рух коштів досліджуваного підприємства, що виникає у результаті проведення операційної діяльності на підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Рух коштів від операційної діяльності, 2018-2022 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Надходження від:					
реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5133	5050	3683	4739	4723
Надходження авансів від покупців і замовників	-	15	40	-	-
Надходження від повернення авансів	227	280	366	707	348
Інші надходження	820	397	1	5	4
Витрачання на оплату:					
Товарів (робіт, послуг)	-4134	-3810	-2928	-3468	-3163
Праці	-771	-792	-635	-910	-806
Відрахувань на соціальні заходи	-218	-221	-182	-264	-231
Зобов'язань з податків і зборів	-264	-290	-365	-552	-341
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	-	-9	-2	-3	-10
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	-	-	-124	-221	-27
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків та зборів	-264	-281	-239	-327	-304
Витрачання на оплату повернення авансів	-1208	-311	-	-	-
Інші витрачання	-	-	-12	-16	-31
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-	-6	-32	241	503

Джерело: складено автором на основі Фінансової звітності

Під час руху коштів, що відносяться до операційної діяльності, відбувалося значне надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Наприклад, у 2018 році цей показник становив 5133 тис. грн, а у 2020 році ще, аж до 3683 тис. грн, однак потім відбувалося збільшення спочатку до 4739 тис. грн у 2021 році, а потім до 4723 тис. грн у 2022 році.

Також використовували надходження авансів від покупців і замовників, а також надходження від повернення передоплат і інші доходи. Витрати на оплату мали менший рух, ніж суми, що надходили. Витрати на оплату товарів (робіт, послуг) демонструють цю тенденцію протягом кількох років (у 2018 році – 4134 тис. грн, 2019-му – 3810 тис. грн, 2020-му – 2928 тис. грн, 2021-му – 3468 тис. грн, 2022-му - 3163 тис. грн). Найменше коштів було використано на витрати на сплату податку на прибуток. Варто зазначити, що чистий прибуток має тенденцією до збитку, показуючи від’ємне значення. Однак у 2021 та 2022 роках спостерігалось різке збільшення, із -9 тис. грн до 10 тис. грн, відповідно.

Для аналізу функціонування також дослідимо зміну ключових складових операційних витрат, аби визначити тенденції та динаміку цих витрат для отримання важливих уявлень про ефективність підприємства. В цьому контексті зобразимо результати обчислень у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «Летичівська меблева фабрика», 2018-2022 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р		Відхилення 2020 р. до 2019 р		Відхилення 2021 р. до 2020 р		Відхилення 2022 р. до 2021 р		Відхилення 2022 р. до 2018 р	
						абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Матеріальні витрати	2476	2272	1518	1398	1327	-204	-8,24	-754	-33,19	-120	-7,91	-71	-5,08	-1149	-46,41
Витрати на оплату праці	967	974	783	1128	1000	7	0,72	-191	-19,61	345	44,06	-128	-11,35	33	3,41
Відрахування на соціальні заходи	227	216	178	257	231	-11	-4,85	-38	-17,59	79	44,38	-26	-10,12	4	1,76
Амортизація	64	50	63	62	67	-14	-21,88	13	26,00	-1	-1,59	5	8,07	3	4,69
Інші операційні витрати	3837	2135	1698	1254	3983	-1702	-44,36	-437	-20,47	-444	-26,15	2729	217,62	146	3,81
Разом	7571	5647	4240	4099	6608	-1924	-25,41	-1407	-24,92	-141	-3,33	2509	61,21	-963	-12,72

Джерело: [23-28]

Згідно з даними, наведеними у таблиці 3.2, у 2022 році загальна величина операційних витрат зменшилася на 963 тис. грн (що становить 12,72%) в порівнянні з 2018 роком. Протягом періоду 2018-2021 роки спостерігалось послідовне зменшення витрат, а саме: у 2018 році вони склали 7571 тис. грн, у 2019-му – 5647 тис. грн, у 2020-му – 4240 тис. грн, і у 2021-му – 4099 тис. грн). Проте, у останньому році дослідження спостерігалось значне збільшення окремих елементів операційних витрат. Наприклад, амортизація зросла на 5 тис. грн (8,07%), а також інші операційні витрати збільшилися на 2729 тис. грн, що становить вражаючу зміну 217,62%. У той же час, матеріальні витрати, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зменшилися, що допомогло компенсувати та урівноважити зростання загальної суми операційних витрат.

Графічне зображення окремих складових операційних витрат ТОВ «Летичівська меблева фабрика» у 2018-2022 рр. наведено в Додатку А2-А6.

Аналізуючи структуру операційних витрат (Додаток А2), що у 2018 році, найбільша частка припадала інші операційні витрати (50,68%), що вказує на їхню вагомість у загальній вартості операційних витрат. Другу сходинку посідали матеріальні витрати (32,7%), третю – витрати на оплату праці (12,8%), та відрахування на соціальні заходи – 3,83%, а решта операційних витрат припадає на амортизацію – всього 0,85%.

У результаті аналізу структури операційних витрат (Додаток А3) за 2019 рік спостерігались сильні зміни порівняно з першим роком: частка матеріальних витрат зросла на 7,53%, витрати на оплату праці збільшилися на 4,48%, відрахування на соціальні заходи на 0,83%, тоді як амортизаційні витрати лише на 0,04%, а частка інших операційних витрат скоротилась на 12,83%.

У 2020 році спостерігалось зростання інших операційних витрат з 37,8% у 2019 році до 40,05%. Помітно, що витрати на оплату праці також збільшилися до 18,47%, соціальні заходи до 4,2%. а обсяг витрат на амортизацію до 1,49%. В той час як матеріальні витрати цього ж періоду зазнали зменшення на 4,432%.

Протягом 2021-го року, спостерігалось значне зростання витрат на оплату праці у порівнянні з попередніми періодами. Інші операційні витрати та

матеріальні витрати залишаються провідними в структурі, складаючи 30,59% та 34,11%, відповідно. Проте в цей період, додалися ще витрати на оплату праці, частка яких зросла на 9,05%. Відрахування на соціальні заходи та амортизація залишались такими ж, а частка відрахувань на соціальні заходи у загальній структурі в 2021 році становила 6,27%, витрати на амортизацію – лише 1,51%.

У 2022 році значна частка (60,28%) всіх операційних витрат складалася з інших операційних витрат. Далі за вагомістю в структурі операційних витрат займали матеріальні витрати (20,08%), за ними йшли витрати на оплату праці (15,13%), відрахування на соціальні заходи (3,5%), і амортизація (1,01%).

Після проведення структурного аналізу витрат та стану операційної діяльності досліджуваного підприємства, перейдемо до безпосереднього оцінювання ефективності операційної діяльності за допомогою системи показників, що охоплюватимуть ключові моменти функціонування, а також запобігатимуть ускладненому оцінюванню. У цій системі, можна виокремити дві великих групи показників такі як: показники ефективності використання ресурсів, а також узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності. У свою чергу, перша група поділяється на підгрупи (основних засобів, оборотних засобів, персоналу, матеріальних ресурсів). Приклади можливих показників цієї системи наведено у таблиці Додатку А20.

Першочергово здійсимо аналіз, показників, що відносяться до підгрупи персоналу. Так, відповідно до таблиці про рух працівників (див. табл. Додатку А6), що на підприємстві протягом останніх 5 років спостерігається зменшення чисельності працівників на 7% у порівнянні з першим досліджуваним роком, що може свідчить про кадровий дефіцит, скорочення виробництва

Кількість прийнятих працівників відзначається значним коливанням: максимальне прийняття спостерігалось у 2020 році (40 осіб), а мінімальне – у 2022 році (лише 8 осіб). Вибуття персоналу протягом усього періоду зростає і перевищує рівень прийняття. При цьому, найбільший рівень вибуття був у 2019 році (18 осіб), найменший – у 2021 році (3 особи). Найчастіша причина звільнень

– власне бажання (43% у 2022 році), що може вказувати на проблеми з умовами праці, оплатою або можливостями для кар'єрного розвитку тощо.

Коефіцієнт прийому все ще залишається невисоким, попри те, що він зростає з 2021 року. Найвищий показник становив 0,9091 (2018 рік), а найнижчий – 0,1176 (2021 рік). Коефіцієнт обороту з вибуття варіювався від 0,1765 до 0,9474, що вказує на нестабільну кадрову ситуацію. Найвища межа показники була досягнута у 2019 році, що свідчить про значний відтік кадрів у цей період.

Отже, аналіз цих даних свідчить про погіршення ситуації з рухом робочої сили на підприємстві. Що ймовірно вказує на нестачу персоналу, труднощі з залученням і утриманням кваліфікованих працівників, незадовільні умови праці, низьку оплату або інші проблеми, де високий рівень плинності кадрів може негативно позначитися на ефективності роботи підприємства.

Тепер проаналізуємо і інші показники, що входять у систему оцінювання ефективності виробничої (операційної) діяльності, а саме підгрупи основні та оборотні засоби, що відображені у таблицях Додатків А7, А18-А19.

З таблиці Додатку А7 видно, що у 2018 році відбувався рух практично за всіма видами основних засобів, за винятком транспортних засобів (22 тис. грн) та інструментів, приладів, інвентаря (меблі) (10 тис. грн).

Надходження основних засобів переважало над їх вибуттям, загалом сума надходження за рік склала 16 тис. грн, при цьому вибуття не відбулося. У 2019 році ситуація була схожа на попередній рік. Найбільшу частку становили будинки, споруди та передавальні пристрої.

Загальний залишок основних засобів на початок року (первісна (переоцінена) вартість) склав 2374 тис. грн, вибуло - 158 тис. грн. У 2020 році також спостерігався рух за майже всіма видами основних засобів. Найбільше надійшло машин та обладнання на підприємство - 155 тис. грн. Надійшло основних засобів на підприємство – 168 тис. грн, вибуло – 3 тис. грн. У 2021 році були незначні надходження та вибуття лише одного виду основних засобів - малоцінні необоротні матеріальні активи. За рік надійшло 3 тис. грн, а вибуло 1 тис. грн.

Первісна (переоцінена) вартість залишку на початок періоду всіх основних засобів складала 2426 тис. грн, а зносу - 1705 тис. грн. У 2022 році відбулося вибуття 1 тис. грн інших основних засобів, вибуття 5 тис. грн малоцінних необоротних матеріальних активів (при цьому надійшло стільки ж даного виду основних засобів), а також вперше за п'ять років відбулося надходження інвентарної тари у розмірі 3 тис. грн, оскільки до цього цей вид був відсутній в обігу підприємства ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

З метою отримання комплексної картини стану виробничого процесу, доцільно об'єднати та проаналізувати підгрупу показників матеріальних ресурсів та групу узагальнюючих показників ефективності операційної діяльності (див. Додатки А5 та А10).

Проаналізуємо та порівняємо основні показники діяльності підприємства за різні роки. Почнемо з вартості основних засобів. У 2018 році вона складала 665 тис. грн, але зменшилась до 577 тис. грн у 2020 році, зростаючи в 2021 році до 721 тис. грн та знову зменшившись у 2022 році до 662 тис. грн. Також важливо відзначити, що первісна вартість основних засобів зростає з 2355 тис. грн у 2018 році до 2428 тис. грн у 2022 році.

Насправді, ефективність управління основними засобами зменшилась у 2022 році порівняно з 2018 роком. У 2018 році на кожну використану гривню основних засобів припадало 6,64 грн продукції та послуг, а в 2022 році цей показник скоротився до 5,96 грн. Причиною цього може бути зменшення оптимізації структури основних засобів.

Подальший аналіз показує, що коефіцієнт оборотності оборотних активів на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» коливався: від 3,482 у 2018 році до 2,691 у 2022 році. Це свідчить про недостатню роботу підприємства щодо поліпшення управління оборотними активами, особливо у зв'язку зі збільшенням дебіторської заборгованості.

Щодо фондів та фондомісткості, вони також відображають певні тенденції. Наприклад, фондів зростає з 4,73 грн у 2020 році до 5,886 грн у

2021 році, що є позитивною динамікою, а фондомісткість зменшилась у період з 2020 по 2022 рік.

Нарешті, фондоозброєність основних фондів зростала з 29,2045 тис. грн/особу у 2018 році до 42,2333 тис. грн/особу у 2022 році, що є позитивним фактором для ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

Також, дане дослідження передбачає аналіз ефективності операційних витрат у 2 аспектах: спочатку оцінку їх в контексті валового та операційного прибутку, а потім на основі чистого прибутку, що допомагає зрозуміти, наскільки досліджувані витрати сприяють доходам та як вони впливають на загальну прибутковість (див. табл. Додатку А8).

Спочатку розглянемо отримані результати на основі валового та операційного прибутку. Так, у 2019 році рентабельність реалізованої продукції скоротилась з 0,30 до 0,149. Також спостерігалось зменшення коефіцієнту окупності виробничих витрат у 2022 році до 2,99. Щодо рентабельності операційних витрат, спостерігається спад до 2020 року, коли мінімальне значення становило 578,018, а потім зростало протягом усіх наступних років, досягаючи у 2022 році, максимального – 838,039. Треба також відзначити, що рентабельність адміністративних витрат також зазнавала коливань: у 2018 році – 0,506, у 2019 – 0,011, у 2020 – 0,087, у 2021 – 0,092, а у 2022 році – 0,159. Варто зазначити, що у 2019 році коефіцієнт окупності адміністративних витрат був дуже великим і склав 90,83, але до 2022 року знизився до 6,31. Найвища рентабельність витрат на збут спостерігалась у 2018 році – 1,95, тоді як коефіцієнт окупності був найменшим – 0,513.

Проводячи аналіз отриманих результатів на основі чистого прибутку, можна помітити, що рентабельність змінних витрат в 2018 році складала 0,084. Однак у наступному році цей показник раптово зменшився і став надзвичайно низьким – всього 0,002. З 2019 по 2022 рік відбувався поступовий та рівномірний ріст цього показника, досягаючи 0,032. Говорячи про рентабельність постійних витрат, можна стверджувати, що спостерігалась значна варіація (коливання)

протягом аналізованого періоду, коливаючись між 11,506 та 58,031. Коефіцієнт окупності постійних витрат також варіювався.

В ході дослідження, необхідним є проведення аналізу показників стану ефективності використання основних фондів та їх вплив на забезпечення працівників на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» (табл. 2.4) [1-5].

Таблиця 2.4. Показники використання основних фондів та забезпечення ними працівників підприємства у 2018-2022 роках

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+,-), тис. грн
Залишкова вартість ОФ(на кінець року), тис. грн.	620	577	721	662	605	-15
Первісна вартість ОФ(на кінець року), тис. грн	2374	2223	2426	2428	2431	57
Знос основних фондів, тис. грн	1754	1646	1705	1766	1826	72
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	642,5	598,5	649	691,5	633,5	-9
Річний обсяг виробництва продукції, тис. грн.	3367,68	2259,99	2214,65	2394,94	1793,69	-1573,99
Кількість працівників, чол.	22	19	17	17	15	-7
Чистий прибуток, тис. грн.	275	9	16	47	91	-184
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,7388	0,7404	0,7028	0,7273	0,7511	0,0123
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,2612	0,2596	0,2972	0,2727	0,2489	-0,0123
Фондовіддача, грн	5,2415	3,7761	3,4124	3,4634	2,8314	-2,4101
Фондомісткість, грн	0,1908	0,2648	0,2930	0,2887	0,3532	0,1624
Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./чол.	29,2045	31,5	38,1765	40,6765	42,2333	13,0288
Рентабельність основних фондів, %	0,428	0,015	0,0247	0,0680	0,1436	-0,2844

Джерело: складено та розраховано автором на основі [1-5]

Проаналізувавши таблицю 3.4, можна помітити, що у 2022 році спостерігалось незначне зростання значення коефіцієнта зносу основних фондів у порівнянні з даними 2018 року (з 0,7388 до 0,7511), що, відповідно, призвело до зменшення коефіцієнта придатності основних засобів на 0,0123. У цілому, коефіцієнт зношення основних фондів виявляється значним протягом 2018-2022 років, що негативно характеризує стан, у якому знаходяться основні фонди.

Протягом трьох перших років, спостерігалось поступове зниження фондовіддачі. Однак, у 2021 році відбулося певне покращення (зросла на 3,4634). На жаль, у 2022 році спостерігається значне зниження (до 2,831), що призвело до

загального зменшення показника у цьому році на 2,4101. З іншого боку, показник фондомісткості, що є оберненою величиною фондовіддачі, збільшився на 0,1624. що може свідчити про позитивні зміни в ефективності використання основних фондів. Загальне зменшення показника вказує на стійку тенденцію до негативного розвитку. Варто зазначити, що головною причиною зменшення є неефективне використання фондів, таке як прості обладнання, недовикористання виробничих потужностей, низький коефіцієнт змінності тощо.

ТОВ «Летичівська меблева фабрика» має значне й стабільне зростання фондоозброєності своїх основних фондів. У 2018 році цей показник становив 29,2045 тис. грн./чол., в той час як у 2022 році він збільшився до 42,2333 тис. грн./чол., тобто відбулось зростання ресурсної бази підприємства на 13,0288 тис. грн./чол. за весь досліджуваний період. Також, за весь аналізований період відзначалося значне і регулярне коливання рентабельності основних фондів (0,428% у 2018 році, 0,015% у 2019 році, 0,0247% у 2020 році, 0,0680% у 2021 році та 0,1436% у 2022 році), зазначаючи їхню відносну незначність.

Проаналізуємо загальну ефективність операційної діяльності використовуючи дані фінансової звітності підприємства.

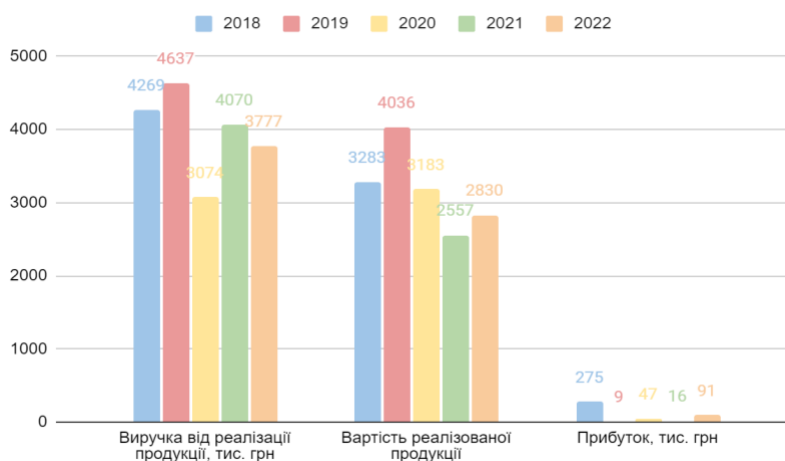


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ефективності операційної діяльності  
Джерело: складено автором на основі [1-5],[23-27]

Розглядаючи рис. 2.9, можна прийти до висновку, що рух показників ефективності операційної діяльності в період 2018-2022 рік є мінливим та вказує

на нестійкість функціонування підприємства. Це висновок базується на спостереженні як періодів зростання, так і періодів спаду основних показників.

Протягом періоду з 2018 по 2019 рік спостерігалася позитивна динаміка у зростанні виручки від реалізації продукції, яка склала 8,2%. Проте, у 2020 році цей показник різко знизився на 33,7%, що призвело до значного зменшення загального обсягу виручки (з 4637 тис. грн у 2019 році до 3074 тис. грн у 2020 році). Це зменшення виручки було прямим наслідком пандемії COVID-19, яка суттєво вплинула на економічну ситуацію в країні. Однак, у 2021 році відбулося часткове відновлення ситуації, зростання виручки склало 32,4%, досягнувши рівня в 4070 тис. грн. На жаль, у 2022 році виручка знову трохи знизилась, становлячи 3777 тис. грн, що вказує на нестабільність ринкових умов та потребу у додаткових заходах для збереження конкурентоспроможності.

Вартість реалізованої продукції у період з 2018 по 2019 рік як і виручка від реалізації зросла, проте більшими темпами з 3283 тис. грн до 4036 тис. грн, тобто на 22,7%. Проте, у 2020 році відбулося невелике зниження вартості реалізованої продукції до 3183 тис. грн (3,1%), яке, швидше за все, було пов'язане з оптимізацією витрат або скороченням обсягів виробництва. У наступному році, 2021 році, вартість реалізованої продукції ще більше зменшилась і склала 23,4%. Однак, в 2022 році спостерігалось певне покращення, збільшившись на 10,7%, або 2830 тис. грн в абсолютному виразі. Проте, необхідно відзначити, що це значення все ще відстає від початкового рівня, зафіксованого на початку розглянутого періоду.

Під час аналізу прибутку варто відзначити, що у 2019 році спостерігалось раптове падіння цього показника на 96,7%, з 275 тис. грн до 9 тис. грн. Ймовірно, це зв'язано зі значним збільшенням витрат. У 2020 році відбулося зростання доходів на 422%, що є значним покращенням, але рівень прибутку все ще значно відставав від показників 2018 року. Однак вже у 2021 році знову спостерігалось зменшення значення до 16 тис. грн. 2022 рік характеризується зростанням прибутку на 475% (з 16 тис. грн до 91 тис. грн.)

Можемо знайти рентабельність продажів, що вимірюється як співвідношення прибутку до загального обсягу виручки від реалізації продукції. У 2018 році рентабельність продажів складала 6,45%. Однак у 2019 році показник різко впав до 0,19%. Варто зазначити, що у 2020 році – зріс до 1,53%, а в 2021 році знову впав до 0,39%. Проте в 2022 році – підвищення до 2,41%.

Загальний аналіз результатів свідчить про значне зниження рентабельності продажів у 2019 та 2021 роках. Проте, порівнюючи показники 2022 року з даними за попередні роки (2019-2021 рр.), можна відзначити позитивну динаміку, що свідчить про вжиття підприємством заходів для поліпшення фінансового стану. Варто відзначити, що протягом п'яти років показник залишається на низькому рівні, але останні, вказують на певні покращення, що може свідчити про ефективність вжитих заходів.

Отже, у результаті проведеного аналізу було виявлено відносно нестабільну ситуацію. Оскільки даний аналіз ґрунтувався на розрахункових та аналітичних методах, це дало чітке уявлення про ефективність роботи з точки зору таких аспектів, як продуктивність, рентабельність, тощо.

Однак, для повної оцінки ефективності виробничої системи ТОВ «Летичівська меблева фабрика» недостатньо лише проаналізувати показники. Важливо також дослідити сучасний стан планування виробничої (операційної) діяльності на нашому підприємстві, адже при дослідженні було виявлено певні «вузькі місця», що потребують удосконалення в системі планування, а також для виявлення першопричин за яких було отримано такі результати діяльності.

Тому для більш глибокого розуміння причин цих «вузьких місць», пропонується здійснити теоретичний аналіз саме стану планування та SWOT-аналіз, що дозволить, в подальшому, чітко окреслити ключові напрями вдосконалення.

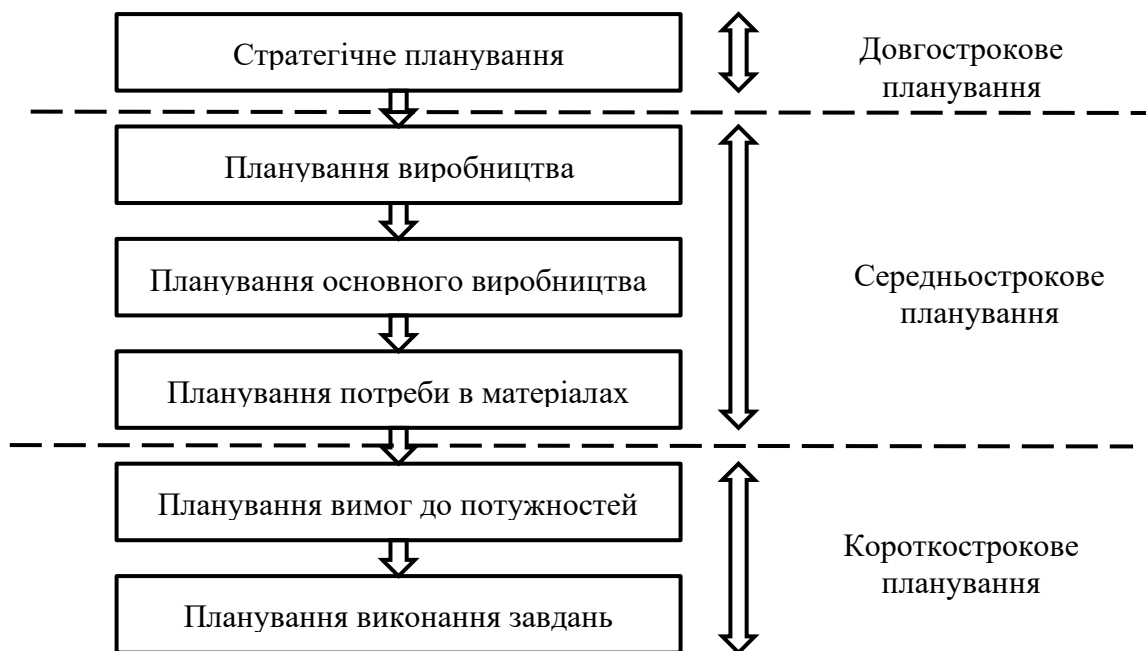


Рисунок 2.10 – Рівні планування виробництва на підприємстві

Джерело: складено автором на основі наданої інформації підприємством

Планування виробництва на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» відбувається на 3 рівнях, які включають стратегічне, тактичне та оперативне планування [12]. Кожен з цих рівнів виконує свої визначені завдання, має відмінну тривалість та рівень деталізації, що відображено на рис. 2.10.

Стратегічне планування є важливим етапом в управлінні, що визначає основні цілі та завдання, що досягають протягом тривалого періоду. Цей процес включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентоспроможності, аби розробити стратегії, що відповідали б майбутнім викликам та можливостям. Ключові відділи, такі як маркетинг, фінанси, та виробництво, спільно працюють над створенням стратегії, коли кожен робить унікальний вклад з позиції своїх фахових знань та компетенцій, що служить основою для подальшого розроблення бізнес-планів та оперативних стратегій, на основі якого визначається план виробництва, враховуючи поставлені завдання та прогнозовані потреби на ринку.

Під час переходу від стратегічного до оперативного планування відбуваються суттєві зміни у характері завдань. Починаючи з визначення

загального напрямку діяльності, процес розвивається в напрямку конкретного та детального планування. При цьому рівень деталізації поступово зростає, відходячи від загальних стратегічних категорій та враховуючи конкретні деталі, такі як процеси на конвеєрах та технічне обладнання тощо.

Важливо зауважити, що планування виробничої діяльності невід'ємно пов'язане з обліком виготовлення продукції та рухом виробничого процесу. Під час виконання плану підприємство постійно проводить оперативний облік, контроль та поточне регулювання в ході виробництва. Такий облік є ключовим елементом діяльності даного підприємства, оскільки забезпечує координацію та контроль за роботою виробничих підрозділів, а також допомагає у попередженні та усуненні можливих відхилень від плану, щоб забезпечити систематичне та комплексне досягнення поставлених цілей.

Фахівці, які приймають рішення на досліджуваному підприємстві, розробляють план виробництва, який би міг задовольнити ринковий попит, виходячи з потужностей підприємства. Далі, на основі цього плану формується головний виробничий графік, який конкретизує, які товари будуть вироблятися в конкретний час. Цей графік є важливим інструментом для планування виробничих операцій і визначення потреб у ресурсах, де основне завдання планування потреби в матеріалах (MRP) полягає в тому, щоб кожен елемент виробництва і складова частина була в потрібний час і в потрібній кількості.

Також важливо враховувати, що в залежності від виду продукції, яку виробляє підприємство, існують різноманітні стратегії виробництва. На ТОВ «Летичівська меблева фабрика» діє концепція «Зробити на замовлення» (МТО). Підтвердженням дієвості цієї стратегії на є таблиця Додатку А9, де зображено, що підприємство реалізує абсолютно всю продукцію, яку виготовляє.

За методом виготовлення за замовленням (МТО), виробництво розпочинається лише після отримання замовлення від клієнта, що дозволяє виробляти товари безпосередньо за потребою, уникати зайвого складування і зменшити витрати на утримання запасів. Зазвичай цей метод використовується малими або середніми підприємствами, які спеціалізуються на дрібносерійному

виробництві. Наприклад, середня кількість виготовлених продуктів на партію може становити близько 50 одиниць, які виробляються менше 12 разів на рік.

Під час виготовлення на замовлення клієнта, вплив клієнта на кінцевий виріб є значним для підприємства, і це в підсумку призводить до більшої кількості асортиментів і варіацій. В порівнянні з традиційною стратегією виробництва МТС («Зробити на склад»), обсяг продукції на одиницю товару є значно меншим. Оскільки параметри виготовлення продукції на цьому підприємстві не встановлені до моменту отримання замовлення, це свідчить про те, що асортиментність виробництва може коливатися в кількості та відрізнятися протягом року. Особливості виробництва МТО призводять до неефективного використання стандартних систем MRP/MPS/CRP.

На початковому етапі діяльності, надзвичайно важливо отримати замовлення або запит від клієнта. Якщо клієнт оголошує тендер на придбання конкретного товару, він зазвичай вимагає від потенційних постачальників представити пропозиції з визначеною ціною та строком поставки. Для наявного типу планування, воно має починатися тут, оскільки кожне замовлення може бути різним, і рішення, прийняті тут, впливають на всі наступні етапи. Наступним кроком є етап проектування, на якому проводиться детальне проектування рішень для виконання отриманих замовлень.

Після аналізу стану планування виробничої діяльності, проведемо SWOT-аналіз, аби зрозуміти всі аспекти його діяльності більш глибоко, дозволивши виявити сильні і слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості та потенційні загрози, з якими зіштовхується підприємство. Результати SWOT-аналізу представлені Додатках А12-А14 та А16-А17 у вигляді таблиць.

Отже, відповідно до таблиці Додатку А12, можна зробити висновок, що загалом, вплив цих факторів на діяльність може бути варіативним, проте війна, зміни цін на енергоресурси та кваліфікація робочої сили виявляються найбільш значущими та мають високу ймовірність посилення впливу.

Також, таблиця Додатку А13 відображає важливі можливості для підприємства в залежності від їхньої ймовірності і ступеня впливу. Вона

розглядає можливості в зовнішньому середовищі та їхній вплив на діяльність підприємства. На високому рівні ймовірності і впливу знаходяться такі можливості, як розширення виробничих потужностей та вихід на нові ринки. У середньому рівні ймовірності і впливу можливості, як модернізація виробництва та розширення асортименту продукції. Але навіть на низькому рівні ймовірності можуть бути важливі можливості, такі як пошук нових зарубіжних партнерів. Ця матриця допомагає підприємству аналізувати та оцінювати потенційні можливості в зовнішньому середовищі для прийняття стратегічних рішень.

Так, матриця «вірогідності» загроз зовнішнього середовища (див. таблицю Додатку А14) на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» показує, що воно стикається з різними рівнями загроз. Високий рівень загроз відзначається в районах енергетики та економіки, середній рівень – законодавчими та кадровими факторами, тоді як низький рівень загроз включає політичну та технічну нестабільність. Тому підприємство має ретельно вивчити ці загрози та прийняти заходи для їх мінімізації, щоб забезпечити стабільність діяльності.

Відповідно до таблиць Додатків А16-А17 бачимо, що ТОВ «Летичівська меблева фабрика» має ряд сильних сторін, включаючи висококваліфікований персонал, широкий асортимент продукції, впізнаваний бренд та сприятливі географічні умови. Це допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. Однак, слабкі сторони, такі як недостатня система маркетингу, залежність від постачальників, обмежене фінансування та недостатня автоматизація, можуть обмежувати його розвиток та стійкість. Для забезпечення стійкого зростання та подолання загроз, підприємству необхідно інвестувати в маркетинг, диверсифікувати продукцію, підвищувати рівень автоматизації та вдосконалювати використання аналітичних інструментів, тощо.

Отже, проведений SWOT-аналіз, допоможе у прийнятті більш обґрунтованих рішень, спрямованих на підвищення ефективності та результативності виробничої (операційної) діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ (ОПЕРАЦІЙНОЇ) ДІЯЛЬНОСТІ

#### **3.1. Підвищення ефективності планування виробничої (операційної) діяльності підприємства з використанням цифрових технологій**

Щоб забезпечити максимальну ефективність у виробництві, всім підприємствам необхідно мати надійний виробничий план. Проте ефективне планування є складним процесом, що включає в себе ряд заходів, спрямованих на забезпечення належної доступності матеріалів, обладнання та робочої сили у потрібному місці та часі.

Під час аналізу операційної діяльності та стану планування на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» було виявлено, що воно дотримується стратегії «Зробити на замовлення» (МТО). Ця стратегія вимагає наявності гнучкого та ефективного програмного забезпечення для керування ресурсами, виробництвом та замовленнями. Саме тому, з урахуванням цих особливостей, рекомендується впровадження ERP-систем [41], щоб забезпечити ефективне планування та керування ресурсами.

Варто зазначити, що даними з найпопулярніших ERP-систем є Microsoft Dynamics 365, SAP S/4HANA, Oracle ERP Cloud та Infor. Однак, якщо здійснити порівняльний аналіз, то видно, що для ТОВ «Летичівська меблева фабрика» найкращим варіантом є впровадження системи SAP S/4HANA. Цей вибір зроблений на основі того, що вона пропонує простий інтерфейс разом з потужними виробничими можливостями, що особливо важливо для підприємств, які спеціалізуються на легкому виробництві, використовуючи передові технології штучного інтелекту, щоб забезпечити швидкість звітності, яка перевершує конкурентів, розширену аналітику в реальному часі та спрощений доступ до даних. Також важливо відмітити, що ця система має гнучкість у виборі опцій для впровадження.

Дане програмне рішення, є орієнтованим для малих та середніх підприємств і побудована за модульним (складається із 13 модулів) принципом, при цьому дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та інтегрує їх у єдину автоматизовану платформу.

Розглянемо ефективність цієї системи за допомогою аналізу характеристик її властивостей та функцій програмного забезпечення з використанням модулів SAP S/4HANA (таблиця Додатку А9).

Аналізуючи дані, представлені в таблиці Додатку А9, можна визначити, що система ERP, яка розглядається, має низку переваг, що свідчать про її ефективність та можливість успішної імплементації на підприємстві ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

Серед основних позитивних аспектів можна відзначити зниження витрат на облік (включаючи складські та трудові витрати), полегшення роботи бухгалтерії та інших підрозділів, впровадження «мобільного бізнесу», забезпечення безпеки та захисту інформації, а також постійне вдосконалення програмного забезпечення за рахунок зростання його популярності. Крім того, SAP S/4HANA не обмежується розміром компанії: від малих підприємств до транснаціональних корпорацій, всі можуть знайти вигоди використовуючи SAP S/4HANA.

Важливим є і те, що клієнти, які придбають ліцензію, можуть обрати локальну версію, де система розміщується на власних ресурсах компанії, або хмарну версію, де SAP надає послугу розміщення системи. Обидва варіанти мають свої переваги, які залежать від унікальних потреб вашого бізнесу [13].

Однак, важливо відзначити, що ця платформа також має свої недоліки, серед яких основними є: великі витрати на програмне забезпечення та його подальше обслуговування; необхідність проведення навчання персоналу для використання системи; а також загальне сприйняття її як широко поширеного рішення серед власників підприємств середнього і великого масштабу.

Наша увага у дослідженні зосереджена на вдосконаленні стратегій планування виробничої діяльності, тому спрямуємо зусилля у цьому напрямку.

Так, основні завдання бізнесу, які вирішує SAP S/4HANA щодо планування виробництва полягають у наступному:

1. Застосування найновіших даних виробництва у реальному часі для оперативного ухвалення ефективних рішень.
2. Забезпечення безперебійного постачання сировини для виробництва у відповідний термін. При цьому здійснюватиметься моніторинг запасів і їхній рух у реальному часі з метою уникнення ситуацій дефіциту, підвищення доступності продукції та зменшення витрат на її зберігання.
3. Точне відстеження та управління незавершеним виробництвом.
4. Максимальне підвищення ефективності та прибутковості на підприємстві, отримання чіткого огляду основних показників бізнесу через єдину інформаційну панель. Лише за кілька хвилин можна зрозуміти виробничі витрати, рівень прибутковості, валовий дохід і т.д.
5. Планування виробничих ресурсів, що виходить за межі традиційних можливостей системи планування потреб у матеріалах (MRP).
6. Встановлення збалансованих пріоритетів у виробництві, які враховують змінні умови ринку, для успішного досягнення цілей підприємства.
7. Попередження виникнення проблем, що пов'язані з устаткуванням, матеріалами, персоналом та якістю виробів. Забезпечення уникнення дефіциту шляхом постійного моніторингу запасів в режимі реального часу, щоб усунути дефіцит і задовольнити попит. ТОВ «Летичівська меблева фабрика» зможе автоматизувати узгодження попиту та пропозиції, замовлення матеріалів та пошук постачальників, що можуть забезпечити більший обсяг продукції.
8. Буде сприяти зменшенню витрат на виробництво.
9. Введення такої системи сприятиме прискоренню виробничого циклу.
10. Прогнозування можливого браку сировини (матеріалів) та управління часовими затримками у виробництві й інші аспекти.
11. Розробляти сценарії планування виробничих ресурсів для передбачення попиту та автоматично створювати замовлення на поповнення, з метою запобігання нестачі виробничих матеріалів.

Ще однією вагомою перевагою є те, що вибір SAP S/4HANA, незалежно від того, чи відбувається вона локально чи в хмарі, ідеально підходить для підприємств, що мають намір оптимізувати свої основні операції та процеси (зокрема, в нашому випадку це виробничі процеси), і часто виступає як перший крок перед більш масштабними ініціативами трансформації [51]. Також ТОВ «Летичівська меблева фабрика» наразі не має планів для комплексної трансформації, проте але має намір оновити лише свої можливості ERP, і в цьому контексті ліцензія SAP S/4HANA надає необхідні можливості і є оптимальним вибором [53].

Для задоволення потреб виробничого підприємства у системі SAP рекомендується використовувати додатки SAP Manufacturing Integration and Intelligence (MII) для планування та SAP Manufacturing Execution (ME) для керування виробництвом та експлуатацією, що забезпечуть взаємодію необхідних сервісів у масштабі всього підприємства в рамках інтегрованого середовища SAP S/4HANA [13].

Перш за все, застосування програмного забезпечення SAP ME на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» відкриє наступні можливості для підприємства:

- 1) використання даних про виробництво в реальному часі для оперативного ухвалення ефективних рішень;

- 2) забезпечення виробництва необхідними товарами вчасно допомагає уникнути ситуацій дефіциту, відстежуючи запаси в режимі реального часу, щоб попередити дефіцит і задовольнити попит. Також дане підприємство зможе автоматизувати процес узгодження попиту та пропозиції, замовлення матеріалів та пошук постачальників, які здатні задовольнити збільшену потребу;

- 3) точне відстеження та керування незавершеним виробництвом. Використання цієї програми дозволить підприємству підвищити операційну ефективність та продуктивність оскільки вона надає можливість в реальному часі моніторити процес виконання виробничих замовлень, виявляти та усувати проблемні аспекти, такі як, наприклад, низькі рівні запасів;

4) безперечно, забезпечуватиметься прозорий доступ користувачів до актуальної інформації про діяльність всього підприємства в режимі реального часу;

5) впровадження заходів корекції з метою підвищення стандартів якості та запобігання виробництва продуктів з дефектами допоможе забезпечити своєчасну поставку продукції з відповідним рівнем якості. При цьому стан кожного контейнера можна моніторити в реальному часі за допомогою графічної дошки Kanban для виробництва;

б) надасть можливість працівникам зменшити витрати та уникнути відходи за допомогою простих у використанні мобільних додатків, які інтегруються у логістичний процес для ефективного упакування товарів.

Якщо ж ТОВ «Летичівська меблева фабрика» обере використання програмного забезпечення SAP МІІ, це може сприяти вирішенню ряду завдань, пов'язаних з оптимізацією виробництва, таких як підвищення прозорості, збільшення швидкості реакції та підвищення продуктивності.

Крім того, застосунок SAP МІІ може значно полегшити вирішення різноманітних завдань поточного виробництва для ТОВ «Летичівська меблева фабрика», зокрема сприяючи прозорості у процесах. Ця прозорість досягається через забезпечення чіткості щодо замовлень клієнтів з мінімальним затримкою від календарного планування до їх відправлення. Також, застосунок дозволить попередити проблеми, пов'язані з обладнанням, матеріалами, персоналом та якістю продукції, а також оцінювати КРІ, фактичні витрати на виробництво і відхилення від цільових значень у реальному часі.

Якщо ж говорити про оперативність реагування, то варто зазначити, що SAP МІІ: сприяє зменшенню часу відгуку на критичні ситуації у виробництві та ухваленню обґрунтованих економічних рішень; відслідковує, аналізує і контролює відхилення витрат та ключових показників; встановлює збалансовані пріоритети для ефективного досягнення бізнес-цілей у змінних умовах [53].

Тепер давайте детальніше розглянемо досвід запровадження SAP S/4HANA (наприклад, досвід компанії Topcon Positioning Systems, Inc), щоб оцінити користь такого впровадження для нашого підприємства.

Так, Topcon Positioning Systems, Inc. вирішила оптимізувати свій міжнародний бізнес шляхом об'єднання своїх 7 систем в єдину ERP-платформу на базі хмарового рішення SAP S/4HANA. Завдяки одній маштабованій, стандартизованій та хмарній системі, у результаті чого, тепер бачить дані в реальному часі в усьому підприємстві. Крім того, дане впровадження дозволило розширити базу користувачів компанії Topcon на 500%.

Topcon підтверджує, що впровадження SAP призвело до значного покращення в їхній роботі. Основні результати та переваги включали у себе: отримання інтегрованих точних даних у реальному часі на рівні підприємства, що дозволило швидше формувати звіти та забезпечити більшу гнучкість; оптимізацію процесів продажів і маркетингу, починаючи від комерційних пропозицій і закінчуючи замовленнями, та забезпечення більш послідовного брендингу; вдосконалення процесів та більша автоматизація, що призвело до підвищення ефективності та зменшення необхідності в ручних операціях; зниження ризику пов'язаного зі складськими запасами, легшого виявлення непродуктивних активів та можливості зберігати менше запасів; а також отримання повного обсягу інформації про клієнта, що допомогло командам з продажу приймати швидкі та обґрунтовані рішення.

Установивши цю систему Topcon Positioning Systems, Inc., було досягнуто наступних результатів: час, необхідний для повного регіонального зведеного закриття місць, зменшився на 25%; виросло число замовлень на продаж, автоматизованих в одній країні, з 18% до 42% і продовжує збільшуватися до тепер; а також спостерігалось збільшення бази користувачів на 500% після впровадження SAP S/4HANA Cloud [29].

Отже, відзначним аспектом нашого вибору саме SAP S/4HANA є саме потреба ТОВ «Летичівська меблева фабрика» у впровадженні команди, будь то власної чи найманої сторонньою. Цей процес може зайняти значну кількість

часу, проте в результаті підприємство отримає налаштовану та оптимізовану під його потреби систему. Деякі процеси можуть залишитися стандартними, а деякі будуть переналаштовані відповідно до конкретних потреб підприємства. А також, система не залишається статичною, адже вона може гнучко змінюватися з роками, сприяючи розвитку та підтримці діяльності підприємства [51].

### **3.2. Економічне обґрунтування заходів з підвищення ефективності виробничої діяльності**

Впровадження системи SAP Business One на базі SAP S/4HANA для оптимізації виробничої діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» представляє собою перспективний крок у напрямку підвищення її конкурентоспроможності та ефективності. Описані вище теоретичні основи та потенційні переваги впровадження додатків SAP MII та SAP ME відкривають широкі можливості для автоматизації та оптимізації процесів виробництва. Однак, для повного розуміння практичних вигод цієї ініціативи необхідно провести аналіз економічних аспектів її впровадження.

У цьому контексті, наступний крок у дослідженні полягає в здійсненні економічного обґрунтування заходів з підвищення ефективності виробничої діяльності, включаючи розрахунки показників, які демонструватимуть потенційні користі від впровадження запропонованих заходів. Такий підхід дозволить перейти від теоретичної концепції до конкретних цифр, обґрунтовуючи необхідність та доцільність запропонованих ініціатив з погляду економічного виграшу для підприємства.

Так впровадження запропонованих заходів, а саме SAP Business One на базі SAP S/4HANA на ТОВ «Летичівська меблева фабрика», призведе до значного покращення економічних показників підприємства, а саме очікуються наступні результати:

- 1) Зниження витрат: SAP S/4HANA дасть можливість оптимізувати підприємству запаси, що призведе до зниження витрат на зберігання та

транспортні витрати. Крім того, система покращить планування виробництва, призведе до зниження браку та перевитрат.

2) Збільшення виторгу: система допоможе підприємству покращити обслуговування клієнтів, що, в подальшому, принесе збільшення продажів. Крім того, досліджувана система дозволить ТОВ «Летичівська меблева фабрика» розширити свою пропозицію продуктів та вийти на нові ринки.

3) Підвищення ефективності: SAP S/4HANA може допомогти підприємству автоматизувати багато завдань, які гарантуватимуть підвищення продуктивності праці та скорочення витрат, і покращиться прийняття рішень, надаючи доступ до точних даних у режимі реального часу.

Для детального розрахунку економічної ефективності впровадження SAP S/4HANA на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» необхідно провести більш глибокий аналіз, який включатиме, наприклад:

- аналіз поточних та майбутніх витрат підприємства дозволить визначити, де саме можна заощадити кошти за допомогою впровадження системи;
- розрахунок інвестиційних витрат включатиме витрати на придбання та впровадження системи, а також витрати на навчання персоналу.;
- розрахунок орієнтованого терміну окупності;
- розрахунок очікуваного доходу включатиме дохід від збільшення випуску продукції та економії коштів тощо;
- визначення привабливості системи конкретно для нашого підприємства.

Перш ніж перейти до безпосередніх обрахунків, варто зазначити, що всі обрахунки поточних витрат підприємства для впровадження системи SAP Business One на базі SAP S/4HANA проводились у національній валюті (гривня) за офіційним курсом НБУ на перше число місяця виставлення рахунку. Станом на 18 травня 2024 року курс валюти НБУ складав 1 євро = 42,76 грн.

Так за результатами підрахунку орієнтованих витрат на впровадження досліджуваної SAP для 5 користувачів (пакет Start-Up) на основі даних сайту TG Consulting придбання ліцензій становитиме 3080 євро (131700,80 грн). При цьому, орієнтований період впровадження рішення системи – 6 тижнів.

Також, крім основної вартості ліцензій, необхідно врахувати вартість додаткових розширень, що можуть варіюватись у залежності від уподобань та потреб підприємства. І оскільки, ми розглядаємо запровадження лише у контексті покращення планування виробничої (операційної) діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика», то основні додаткові витрати будуть наступними:

- основні засоби – 640 євро (27366,40 грн);
- виробництво – 5760 євро (246297,60 грн);
- MRP – 1280 євро (54732,80 грн);
- управління проектами – 3200 євро (136832 грн);
- табель робочого часу – 320 євро (13683,20 грн).

Впровадження самої системи SAP Business One на базі даних SAP S/4HANA для ТОВ «Летичівська меблева фабрика» коштуватиме 11500 євро, тобто 491740 грн. Звідси, загальна вартість нововведення (включаючи всі ліцензії, додаткові розширення, сервісне обслуговування та саму систему) – 25780 євро, що на теперішній час дорівнює 1102352,80 грн.

Крім цього, важливо зазначити, згідно даних про термін служби основних засобів, термін експлуатації проекту становитиме близько 5 років.

Отже, можна зробити висновок, що впровадження SAP Business One на базі даних SAP S/4HANA для підприємства з 5 користувачами включає значні витрати як на основні ліцензії, так і на додаткові модулі. Це значна інвестиція, яка потребує ретельного планування та оцінки економічної доцільності. Але, враховуючи переваги використання SAP Business One, такі як підвищення ефективності управління бізнес-процесами, покращення контролю та моніторингу діяльності підприємства як у виробничому аспекті так і загалом всієї діяльності, швидкість обробки даних завдяки базі даних SAP S/4HANA, можна стверджувати, що ці інвестиції можуть бути виправданими за умови правильного підходу до впровадження та ефективного використання системи, що робить можливим подальший розгляд цього нововведення.

На прикладі попереднього дослідження щодо досвіду запровадження системи SAP компанією Topcon Positioning Systems, Inc. було виявлено, що прибуток може збільшитись приблизно на 42%. Але враховуючи, що ТОВ «Летичівська меблева фабрика» є менш відомим та малим, приймемо бажане максимальне збільшення прибутку на 39%.

Тому якщо припустити, що у 2024 році відбудеться орієнтовано таке ж збільшення прибутку як у період з 2021-2022 рр., то плановий прибуток становитиме 240000 грн. Тому після впровадження системи SAP S/4HANA, з'явиться можливість в ідеалі отримати прибуток у розмірі 334600 грн

На основі цих даних можемо розрахувати такі показники економічної ефективності, як: чистий дисконтований дохід (ЧДД), індекс рентабельності інвестицій (ІРІ), термін окупності інвестицій тощо.

Перш за все оцінимо ефективність капіталовкладень відповідно до статистичних (простих) методів оцінювання ефективності, до яких належить визначення звичайного терміну окупності капіталовкладень і проста норма прибутку.

1. Звичайний термін окупності (Ток), вимірюється у роках, та являє собою час, необхідний для повернення інвестицій за рахунок отриманого прибутку [36, с. 110]:

$$\text{Ток} = \text{СК} / \text{Пр}, \quad (3.1)$$

де, СК – капітальні вкладення; Пр – прибуток від експлуатаційної діяльності

Звідси:

$$\text{Ток} = 1102352,80 / 334600 = 3,3 \text{ роки}$$

Це означає те, що за даним методом звичайний термін окупності впровадження SAP Business One на базі даних SAP S/4HANA становитиме 3,3 роки, що є досить позитивним признаком.

2. Проста норма прибутку, яку ще називають рентабельністю капіталу, обраховують так [36, с. 107]:

$$\text{Рн} = (\text{Пр} / \text{СК}) \times 100\%, \quad (3.2)$$

$$P_n = (334600 / 1102352,80) \times 100\% = 30,35\%$$

Варто зазначити, що проста норма прибутку відображає ту частину інвестицій, яка повертається інвестору як прибуток протягом одного планового періоду, тобто підприємство ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за перший рік зможе повернути 30,35% від усіх вкладених коштів. На початковому етапі, порівнюючи розрахункову норму прибутковості з мінімальним або середнім рівнем прибутковості, інвестор може прийняти рішення щодо доцільності подальшого аналізу обраного проекту.

Окрім, статистичних методів оцінювання ефективності існує також і динамічні методи оцінювання ефективності, які є більш точними, а також більш розповсюдженими у світовій практиці. Досліджувані методи орієнтовані на методах дисконтування і базуються на багатьох принципах.

Так, процес оцінювання ефективності капіталовкладень складається із чотирьох основних етапів.

Перший етап - розрахунок обсягу капіталовкладень та суми майбутніх грошових надходжень (потоків).

Нами було вже виявлено, що обсяг капіталовкладень на впровадження системи SAP Business One на базі даних SAP S/4HANA становить 1102352,80 грн, при цьому планується, що вже за перший рік підприємство отримає на 39% більше прибутку ніж до впровадження.

Другим етапом оцінювання є дисконтування, коли очікувані грошові надходження приводяться до теперішньої вартості шляхом множення на ставку дисконту.

Даний етап розпочнемо із розрахунку чистого дисконтованого доходу (ЧДД), що являє собою суму теперішньої вартості очікуваних чистих грошових потоків, що генеруються проектом протягом його корисного терміну служби. І розраховується як:

$$\text{ЧДД} = \sum \text{ДПтKdt} - (\sum \text{СК} + P_n), \quad (3.3)$$

де,  $\sum \text{ДПтKdt}$  – сукупність дисконтованих грошових потоків (чистих доходів у теперішній вартості) протягом усього періоду експлуатації проекту

(або до моменту початку нових інвестицій у проект);  $\Sigma SK + P_n$  – сума інвестицій вкладені на виконання проекту (варіанту) та інших витрат, пов'язаних з його реалізацією.

Далі знайдемо грошовий потік  $t$ -го року (ДП $t$ ) за формулою:

$$\text{ДП}t = \text{Пр}t + \text{А}t, \quad (3.4)$$

де,  $\text{Пр}t$  – це чистий дохід (прибуток), отриманий від експлуатації об'єкта, або економія витрат у  $t$ -му році;  $\text{А}t$  – річна сума амортизаційних відрахувань на основні фонди (амортизація капіталовкладень)

При цьому, припустимо, що амортизація основних засобів на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» буде лінійною. Тоді річна сума амортизаційних відрахувань становитиме:

$$\text{А}t = SK / t, \quad (3.5)$$

$$\text{А}t = 1102352,80 \text{ грн} / 5 \text{ років} = 220470,56 \text{ грн (річна амортизація)}$$

Звідси, чистий грошовий потік кожного року буде наступним:

$$\text{ДП}t = 334600 + 220470,56 = 555070,56 \text{ грн}$$

Далі розрахуємо дисконтований грошовий потік вже за даним методом, що розраховується як [39, с. 7]:

$$\text{ДДП}t = \text{ДП}t \times \text{Кд}t, \quad (3.6)$$

При цьому,  $\text{Кд}t$  - це дисконтний множник грошового потоку  $t$ -го року. Формула його розрахунку має наступний вигляд:

$$\text{Кд}t = 1 / (1 + E_k)^t, \quad (3.7)$$

де,  $E_k$  – ставка дисконту, яку інвестор визначає самостійно на основі умов інвестування;  $t$  – експлуатаційний період проекту (строк служби основних засобів), тобто період від початку інвестицій до нових вкладень у проект та ін.

Для обрахунку ставку дисконту ( $E_k$ ) приймемо як 15%, що є середньою за галуззю.

$$1 \text{ рік: } \text{ДДП} = 555070,56 \times (1 / (1 + 0,15)^1) = 555070,56 \times 0,869565 = 482240,69 \text{ грн}$$

$$2 \text{ рік: } \text{ДДП} = 555070,56 \times (1 / (1 + 0,15)^2) = 555070,56 \times 0,751311 = 416025,18 \text{ грн}$$

$$3 \text{ рік: } \text{ДДП} = 555070,56 \times (1 / (1 + 0,15)^3) = 555070,56 \times 0,657143 = 360616,89 \text{ грн}$$

$$4 \text{ рік: } \text{ДДП} = 555070,56 \times (1 / (1 + 0,15)^4) = 555070,56 \times 0,578354 = 322116,47 \text{ грн}$$

5 рік:  $ДДП=555070,56 \times (1/(1+0,15)^5)=555070,56 \times 0,515725=283745,36$  грн

Звідси можемо розрахувати ЧДД:

$$ЧДД = \sum ДДП_t - СК, \quad (3.8)$$

$$ЧДД = 482240,69 + 416025,18 + 360616,89 + 322116,47 + 283745,36 - 1102352,80 = 762391,79 \text{ грн}$$

Наступним етапом нашого аналізу є оцінка індексу дохідності (прибутковості) (ІД), що визначається як співвідношення суми чистої приведеної вартості доходів за весь період впровадження заходу (дисконтованого чистого грошового потоку, позначеного як  $\sum ДДП_t$ ) до загального обсягу капіталовкладень ( $\Sigma СК$ ) [39, с. 8]:

$$ІД = \sum ДДП_t / \Sigma СК, \quad (3.9)$$

$$ІД = (482240,69 + 416025,18 + 360616,89 + 322116,47 + 283745,36) / 1102352,80 = 1,6916$$

Тобто, індекс дохідності (прибутковості) для впровадження системи SAP Business One на основі бази даних SAP S/4HANA на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» складає 1,6916. Це означає, що на кожну 1 гривню, вкладену в систему, очікується отримати 1,6916 гривні чистого прибутку. Іншими словами, дане нововведення є прибутковим і ефективним для підприємства.

Не менш важливим, є визначення періоду окупності (ПО) [39, с. 8]. Визначається як відношення загального обсягу капіталовкладень до середньої річної величини дисконтованого чистого грошового потоку [36, с. 45]:

$$ПО = СК / ДДП_t, \quad (3.10)$$

$$ПО = 1102352,80 / 372946,92 = 2,95579 = 3 \text{ роки}$$

ДДП<sub>t</sub> – середня за рік сума дисконтованого чистого грошового потоку; t – термін експлуатації об'єкта

$$ДДП_t = ДДП / t, \quad (3.11)$$

$$ДДП_t = (482240,69 + 416025,18 + 360616,89 + 322116,47 + 283745,36) / 5 = 372946,92 \text{ грн}$$

Відмінністю від показника «термін окупності капіталовкладень» є те, що період окупності ґрунтується на чистому грошовому потоці та дисконтованих

капіталовкладеннях, а не на прибутку та інвестиціях, що дає нам більш точний результат.

Важливим етапом оцінки інвестиційного проекту є визначення його внутрішньої норми прибутковості (ВНП). Цей показник характеризує максимально допустиму ставку дисконтування, при якій проект залишається рентабельним. Іншими словами, ВНП визначає граничну межу рентабельності, нижче якої проект стає збитковим [39, с. 8].

$$\text{ЧДД} = \sum (\text{ДДП} / (1 + \text{ВНД})^t) - \text{СК} = 0, \quad (3.12)$$

Варто зазначити, що ВНП неможливо розрахувати аналітично, тому для її визначення використовується метод інтерполяції. Цей метод ґрунтується на порівнянні чистої приведеної вартості (ЧПВ) проекту при різних ставках дисконтування.

Формула інтерполяції ставки дисконту:

$$\text{ВНД} = \text{Ек1} + \text{ЧДД1}(\text{Ек2} - \text{Ек1}) / (\text{ЧДД1} - \text{ЧДД2}), \quad (3.13)$$

Перейтемо безпосередньо до обрахунку даного показника в контексті нашого дослідження для ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

Розрахуємо чистий дисконтований дохід при двох різних значеннях ставки дисконту. Так, перше значення чистого дисконтованого доходу візьмемо за ставки дисконту – 15%, це те, на яке ми першочергово орієнтуємось і вже раніше знайшли, адже саме воно використовуватиметься як основа для ТОВ «Летичівська меблева фабрика», а саме 762391,79 грн. А друге, за ставки дисконту 20%. Здійснивши аналогічні розрахунки за цієї ставки показник становитиме 557647,96 грн.

Отримані значення підставимо у формулу:

$$\text{ВНД} = \text{Ек1} + \text{ЧДД1} * (\text{Ек2} - \text{Ек1}) / (\text{ЧДД1} - \text{ЧДД2}), \quad (3.14)$$

$$\text{ВНП} = 15\% + 762391,79 * (20\% - 15\%) / (762391,79 - 557647,96) \approx 18.03\%$$

Тепер можемо розрахувати ЧДД, використовуючи ВНП – 18.03% та очікувані ДДП:

$$\text{ЧДД} = (555070,56 / (1 + 0,1803)^1) + (555070,56 / (1 + 0,1803)^2) + (555070,56 / (1 + 0,1803)^3) + (555070,56 / (1 + 0,1803)^4) + (555070,56 / (1 + 0,1803)^5) - 1102352,80 \approx 0,01 \text{ грн}$$

Оскільки ЧДД близьке до 0, можемо вважати, що ВНП розраховано вірно.

Тобто, внутрішня норма прибутку (ВНП) для даного проекту становить приблизно 18.03%. Це означає, що проект очікується генерувати 18.03% річної прибутку на інвестиції.

Останнім етапом є, власне, оцінювання ефективності, що проводиться шляхом порівняння теперішньої вартості дисконтованих очікуваних грошових надходжень і витрат, тощо. Якщо дисконтована вартість надходжень перевищує витрати, то проект вважається доцільним. У протилежному випадку, якщо витрати перевищують надходження, проект відхиляється.

У нашому випадку було отримано наступні результати:

- Чистий дисконтований дохід (ЧДД): 762391,79 грн > 0;
- Індекс дохідності (ІД): 1,6916 > 1;
- Період окупності (ПО): 2,96 роки;
- Внутрішня норма доходності (ВНД): 18,03% > 15% (прийнята ставка дисконту), і т.д..

Отже, відповідно до отриманих результатів, можна сформулювати наступні економічні висновки щодо ефективності запропонованого заходу з підвищення системи планування виробничої (операційної) діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» :

1. Позитивний чистий дисконтований дохід проекту становить 762391,79 грн. що свідчить про його позитивну економічну ефективність, адже очікувані вигоди від впровадження перевищуватимуть його витрати.

2. Короткий термін окупності: Період окупності запропонованого запровадження становить 2,96 роки. що є відносно коротким терміном. Це робить його привабливим для інвестування, адже вкладені кошти, окупляться за порівняно короткий час.

3. Вибір ставки дисконту: було використано для запровадження системи SAP Business One на базі даних SAP S/4HANA ставку дисконту 15%, яка є середньою для галузі. Це розумний вибір, але важливо пам'ятати, що ставка дисконту може суттєво впливати на результати, тому якщо підприємство буде не впевнене, яку ставку дисконту використовувати, то можна додатково провести аналіз чутливості, щоб побачити, як змінюватимуться результати при різних ставках.

4. Високий індекс дохідності: Визначений індекс дохідності означає, що на кожную 1 гривню, вкладену в нововведення, очікується отримати 1,6916 гривень чистого прибутку. Таке значення свідчить про те, що проект є прибутковим.

5. Період окупності: Період окупності становить 2,96 року, свідчить про те, що знадобиться 2,96 року, аби повернути всі свої інвестиції за рахунок отриманого прибутку. Це порівняно короткий період окупності, що робить проект ще більш привабливим.

6. Висока внутрішня норма прибутковості: Під час обрахунку був використаний метод інтерполяції для розрахунку ВНП, який вважається точним і простим. Проект впровадження SAP S/4HANA є привабливим для досліджуваного підприємства, його ВНД становить 18,03%. що значно вище прийнятої ставки дисконту 15%. Це означає те, що нововведення генеруватиме більшу прибутковість ніж очікувалось, і зможе генерувати позитивну чисту прибутковість протягом всього очікуваного періоду експлуатації.

Загалом, наведений вище аналіз свідчить про те, що впровадження SAP S/4HANA для ТОВ «Летичівська меблева фабрика» є економічно вигідним. Його впровадження призведе до зростання прибутків, покращення ефективності виробничої діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що робить нововведення привабливим для інвестування та рекомендує до впровадження.

## ВИСНОВКИ

Написання бакалаврської роботи про стан та шляхи покращення планування виробничої (операційної) діяльності, було здійснено на основі аналізу діяльності на ТОВ «Летичівська меблева фабрика». У результаті цього дослідження було сформовано такі висновки та пропозиції:

1. Шляхом вивчення наукової літератури було розглянуто сутність виробничої діяльності, яка полягає у досягненні основної місії підприємства шляхом виробництва та продажу продукції (послуг). Це створює основний дохід, але вимагає значних інвестицій. Дослідження різних підходів до операційної діяльності показують, що вона включає в себе не тільки виробництво, але й інші види основної діяльності підприємства. Успішна дана діяльність залежить від ефективного управління, кваліфікованого персоналу та сприятливих ринкових умов. Крім того, планування виробничих процесів є ключовим для безперебійного функціонування підприємства і включає етапи підготовки, маршрутизації, планування, диспетчеризації і рецензування. Використання спеціального програмного забезпечення значно покращує ефективність планування, дозволяючи точно контролювати виробничі цикли і ресурси.

2. Доведено, що оцінювання ефективності виробничої діяльності є важливим інструментом управління підприємством, що дозволяє виявити проблемні аспекти, прийняти обґрунтовані управлінські рішення та підвищити загальну результативність роботи. Однак, незважаючи на ступінь важливості досліджуваного питання, все ще не існує однозначного визначення та єдиного методу оцінки ефективності виробничої діяльності. Різноманіття підходів та показників потребує комплексного аналізу з урахуванням специфіки та цілей конкретного підприємства.

3. У результаті загального ознайомлення з ТОВ «Летичівська меблева фабрика» виявлено, що підприємство успішно функціонує з моменту свого створення, спеціалізуючись на виробництві меблів для дому та офісу. При цьому, реформування підприємства на базі колишнього колективного підприємства

дало можливість зберегти та розвинути його майновий комплекс. Однак, попри це, досліджуване підприємство все ще не повністю використовує свою потужність, а економічний та фінансовий потенціал використовується не повною мірою. Здійснено аналіз показників фінансово-економічного стану та виявлено: зростання показників ліквідності та фінансової стійкості; швидка ліквідність залишається нижчою за норматив; підвищення автономії та зниження залежності від кредиторів; ділова активність варіювалась, зокрема показники оборотності активів та рентабельності, що свідчить про необхідність покращення ефективності управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Крім того, варто зазначити, що організаційна структура ТОВ «Летичівська меблева фабрика», заснована на принципах лінійного та функціонального управління, виявилась ефективною для реалізації поставлених завдань, оскільки з огляду на специфіку виробництва та потреби споживачів, вона здатна забезпечити чітку ієрархію та оптимальний розподіл функцій між відділами.

4. Аналізуючи ефективність операційної діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» протягом 2018-2022 років, було констатовано значні зміни у асортименті продукції, що свідчить про адаптацію до споживчого попиту та виробничих можливостей. Переважаючими одиницями продукції, що залучена до формування фінансового результату залишаються пиломатеріали та ручки садовогосподарського призначення. Виявлено, що підприємство має свій власний виробничий склад та цех (з вироблення пиломатеріалів), а також команду кваліфікованих спеціалістів з виробництва, що знизити витрати на матеріали, а також контролювати якість деревини.

Проте, незважаючи на зниження оперативних витрат у період з 2018 по 2021 рік, в 2022 році спостерігалось їх значне збільшення, зокрема амортизації та інших операційних витрат, що вказує на неефективне використання ресурсів. Негативно впливає також зниження рентабельності основних фондів, що може бути зв'язане з нестабільністю роботи підприємства. Незважаючи на позитивне зростання фондоозброєності, варто звернути увагу на падіння вартості реалізованої продукції у 2021 році. Загалом, попри заходи для поліпшення

фінансового стану, рівень рентабельності залишається низьким, вказуючи на необхідність подальших заходів для покращення ефективності підприємства.

Сучасний стан планування виробничої діяльності на прикладі ТОВ «Летичівська меблева фабрика» виявив, що планування здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Дослідження показало, що кожен рівень має свої завдання, тривалість і рівень деталізації. Планування тісно пов'язане з обліком виробництва та рухом виробничого процесу, що підтримується оперативним обліком. Рішення, прийняті на різних етапах планування, впливають на всі наступні процеси, а стратегія «Зробити на замовлення» вказує на важливість адаптивності виробничого процесу до потреб клієнтів, і такий підхід вимагає гнучкості й ефективного використання ресурсів.

5. Рекомендовано для покращення планування виробничої (операційної) діяльності на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» запровадити системи SAP Business One на базі SAP S/4HANA. Вона забезпечить плавну інтеграцію виробничих процесів і оптимізації виробництва, підвищуючи продуктивність та задоволеність клієнтів через нові можливості отримання прибутку, а також включаючи виготовлення на склад, на замовлення та розробку на замовлення, а також мінімізує витрати на обробку запасів, доопрацювання та контроль термінів виробництва, забезпечуючи планування виробничих ресурсів, включаючи ті, що виходять за рамки класичної функціональності MRP.

6. Розрахунки показують, що вартість впровадження системи Business One на базі SAP S/4HANA вимагає значної суми на ліцензії саму систему та додаткові розширення, однак очікувані вигоди перевищують витрати. Аналіз економічної ефективності показав позитивний чистий дисконтований дохід, короткий термін окупності, високий індекс дохідності та внутрішню норму прибутковості, свідчать про те, що таке нововведення є прибутковим і є виправданим з економічної точки зору, що робить його привабливим для інвестування та рекомендованим до впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2018.: Форма №1. Летичів, 2019.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2019.: Форма №1. Летичів, 2020.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2020.: Форма №1. Летичів, 2021.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2021.: Форма №1. Летичів, 2022.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022.: Форма №1. Летичів, 2023.
6. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами: збір. наук. праць. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. № 119. С. 25–29.
7. Білявська Ю. В., Ромат Є. В. Організація майбутнього в контексті еволюції менеджменту та маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2019. № 33. С. 80-85.
8. Білявська Ю. В., Силкіна Ю. О. Якість торговельного обслуговування як елемент операційної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Т. 1. № 22. С. 81-85.
9. Білявський В. М. Методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи операційного менеджменту підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2013. № 8 (ч. 2). С. 31–37.
10. Білявський В. М. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту. *Торгівля та ринок України*. 2013. № 36. С. 16–24.
11. Бланк І. А. Управління прибутком : підруч. К.: Ніка-Центр, 2007. 766 с.

12. Види організаційних структур управління підприємством. URL : [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B%D0%A3%D0%A6%D0%AC%D0%9A/page7.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B%D0%A3%D0%A6%D0%AC%D0%9A/page7.html)

13. Впровадження та підтримка SAP рішень. URL : <https://odigital.ua/vprovadzheniya-ta-pidtrymka-rishen-sap/>

14. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

15. Гречко А. В., Прокопенко Я. Г. Дослідження ефективності виробничої діяльності ДП «Антонов». *Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Аналіз діяльності підприємства*. Збір. наук. праць Київ : НТУУ КПУ, 2015. № 16. С. 236-239.

16. Дацун А. О. Система показників експрес-аналізу фінансового стану підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 17(157). С.148–152.

17. Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 189–192.

18. Звіт про випуск продукції на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2018 рік.

19. Звіт про випуск продукції на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2019 рік.

20. Звіт про випуск продукції на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2020 рік.

21. Звіт про випуск продукції на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2021 рік.

22. Звіт про випуск продукції на ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022 рік.

23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2018.: Форма №2. Летичів, 2019.
24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2019.: Форма №2. Летичів, 2020.
25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2020.: Форма №2. Летичів, 2021.
26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2021.: Форма №2. Летичів, 2022.
27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022.: Форма №2. Летичів, 2023.
28. Іванов М. М., Комазов П. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2018. 368 с.
29. Кальченко О. Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 2. С. 320-326.
30. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 352 с.
31. Класифікація видів і форм прояву ефективності. URL : <http://www.rusnauka.com>
32. Кулакова С. Ю., Коваль Н. І. Економічний зміст ефективності виробничої діяльності підприємства та чинники, що її забезпечують. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 121–124.
33. Летичівська меблева фабрика. URL : <https://opendatabot.ua/c/05516346>
34. Логістична концепція «MRP». URL : <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/Logistic15.pdf>
35. Лозовицький Д. Контролінг : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛьвДУВС, 2012. 310 с.
36. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.

37. Морщенок Т. С. Продуктивність праці: економічна сутність та фактори її підвищення на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. № 2(23). С. 63–71.

38. Мощна І. В. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективність виробництва» та «ефективність функціонування підприємства». *Комунальне господарство міст*. 2011. № 100. С. 207–215.

39. Панасюк М. А. Ефективність діяльності виробничих підприємств в умовах несприятливої економічної ситуації, 2016. URL : [http://www.ukrlogos.in.ua/02.02.2016\\_2.pdf](http://www.ukrlogos.in.ua/02.02.2016_2.pdf)

40. Панкратьєва Є. В. Про ефективність методичних підходів до аналізу фінансово-господарської діяльності держаних підприємств України. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2431>

41. Програмне забезпечення SAP Business One. URL : <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/business-one.html?pdf-asset=a64760b3-4d7e-0010-bca6-c68f7e60039b&page=1>

42. Свірко С. В. Обліковий аспект управління загальнопромисловими витратами великих промислових підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. № 2(29). С. 172–182.

43. Ситник Г. В. Фінанси торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 672 с.

44. Сутність операційної діяльності підприємства. Формування операційного прибутку. URL : <http://www.ekonomikam.com/ecfins-510-1.html>  
<http://www.ekonomikam.com/ecfins-510-1.htm>

45. Тарасюк Г., Грибук Ю. Управління операційним прибутком підприємств каменевидобувної промисловості. *Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування*. 2011. № 2(56) (ч.2). URL : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/64442/60222>

46. Тарасюк Г. М., Сотник А. А., Орлова К. Є., Виговський В.Г. Планування та контроль на підприємстві : конспект лекцій. Житомир : Житомирська політехніка, 2021, 86 с.

47. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 554 с.
48. Ткачова С. С., Іванова Т. П. Операційний менеджмент : навч. посібник. Х. : 2009. 243 с.
49. Школа І. М., Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навч. підруч. Чернівці : Книги ХХІ, 2004. 300 с.
50. Шляга О. В., Гальцев М. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 7. С. 66–75.
51. Що краще? RISE with SAP, GROW with SAP або SAP S/4HANA? URL : <https://alloy.com.ua/what-sap-is-better/>
52. MRP-система (планування матеріальних ресурсів). URL : [https://pidru4niki.com/1066091447758/informatika/mrp-sistema\\_planuvannya\\_materialnih\\_resursiv](https://pidru4niki.com/1066091447758/informatika/mrp-sistema_planuvannya_materialnih_resursiv)
53. SAP S/4HANA. URL : <https://www.msg-plaut.com/ua/sap-s4hana>

## **ДОДАТКИ**

Таблиця А1 – Визначення сутності поняття «операційна діяльність»

Автор	Трактування
Безкорвайна Л. [6]	Діяльність підприємства, що спрямована на виробництво та реалізацію продукції (послуг), з метою досягнення одночасного зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів.
Білявський В.М. [10]	Основна діяльність бізнесу, яка може бути не лише виробничою, але й будівельною, транспортною, торговельною або послуговою. Це процес, спрямований на виробництво товарів або надання послуг, що дозволяє підприємству здійснювати прибуткову діяльність.
Капінос Г., Бабій І. [30]	Операційна діяльність виконується в межах операційної системи з метою перетворення різноманітних ресурсів (вхід) на готові продукти, товари або послуги (вихід), які мають корисність для споживачів.
Лозовицький Д. [35]	Операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства, яке було створене з метою її здійснення.
Гарасюк Г., Грибук Ю. [46]	Операційна діяльність охоплює виробництво та продаж продукції, надання послуг та виконання робіт.
Ткачова С., Іванова Т. [48]	Основний вид діяльності підприємства, для якого воно було створене. Вона включає в себе виробничо-збутову або основну діяльність, яка є основною для конкретного підприємства.
Школа І., Михайловська [49]	Процес, що включає в себе придбання матеріалів, їх перетворення на готовий продукт і постачання цього продукту покупцю. Також це включає в себе діяльність, пов'язану з трансформацією (навмисними перетвореннями) матеріалів, інформації або покупців з метою задоволення попиту на ринку.

Джерело: узагальнено на основі даних [6],[10],[30],[35],[46],[48–49]

Таблиця А2 – Класифікація видів ефективності операційної діяльності

Ознака	Види ефективності
1	2
За ступенем охоплення ресурсів	Ефективність використання основних фондів; ефективність використання оборотних активів; ефективність використання трудових ресурсів; ефективність використання нематеріальних активів.
За характером здійснюваних витрат	Ефективність застосовуваних ресурсів; ефективність спожитих ресурсів.
За видами господарської діяльності	Ефективність торговельної діяльності; ефективність виробничої діяльності.
За рівнем об'єкта господарювання	Ефективність підприємства; ефективність структурного підрозділу; ефективність напряму діяльності; ефективність за видами продукції (товарів).
За умовами оцінювання	Реальна ефективність; розрахункова ефективність; умовна ефективність.
За метою визначення	Абсолютна ефективність; порівняльна ефективність.
Залежно від сфери визначення та прояву	Комерційна ефективність; соціально-економічна ефективність; екологічно-економічна ефективність.
Залежно від основного критерію оцінювання	Максимальна економічна ефективність (результатна); мінімальна економічна ефективність (витратна); цільова економічна ефективність (оптимальна).

## Продовження таблиці додатку А2

1	2
За способом визначення	Комплексна ефективність; експрес-ефективність; фундаментальна ефективність.
За рівнем абстрагованості аналізу	Теоретична (прогнозна, проектна) економічна ефективність; практична (реальна) економічна ефективність; результатна економічна ефективність.
За основними бізнес-процесами	Ефективність дослідження ринку; ефективність закупівельної діяльності; ефективність транспортування товарів; ефективність зберігання товарів; ефективність реалізації товарів.
За стейкхолдерами	Ефективність для власників; ефективність для постачальників; ефективність для персоналу; ефективність для покупців; ефективність для кредиторів; ефективність для держави.

Джерело: узагальнено, доповнено за джерелами [1; 2, с. 8; 3, с. 451; 4, с. 664; 6, с. 213; 8, с. 5; 9, с. 57; 10, с. 644; 13, с. 378–379]



Рисунок А1 – Логотип «Летичівська меблева фабрика»

Джерело: [45]

Таблиця А3 – Визначення сутності ефективності операційної діяльності

Автори	Визначення
М. Алле	Ефективність виробництва як ключовий фактор і джерело у прогресі суспільства. Основний зміст цієї концепції полягає в можливості виробничої сфери відновлювати витрати і створювати резерви, необхідні для вирішення проблем розвитку підприємства. З цього випливає основне завдання функціонування будь-якого підприємства - забезпечення належної ефективності виробничої діяльності.
Ю.В. Лаврова	Ефективність описує, наскільки успішно використовуються ресурси для виробництва через розподіл та переробку, що можна оцінити як співвідношення між виробленими результатами та використаними ресурсами, або шляхом аналізу обсягу та різноманітності випущеної продукції
С.Ю. Кулакова (3, с.122)	Визначається передусім продуктивністю виробництва на всіх рівнях. За її словами, економічна ефективність виробництва виявляється у відношенні між результатом та витратами. І чим вищий результат при однакових витратах, чим швидше він зростає на одиницю витрат суспільної праці або чим менше витрат на одиницю корисного ефекту, тим вище ефективність виробництва.
А.В. Гречко [2]	Оцінка ефективності полягає в оцінці її відповідності поставленим цілям, що виокремлює важливість розгляду сутності економічних результатів. Під результатом розуміється кінцевий вихід будь-якого процесу. Таким чином, якщо діяльність не приносить очікуваних результатів, можна зробити висновок, що мета його створення не досягається.

Джерело: [2],[3, с. 122]

Таблиця А4 – Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Показник	На кінець року					Нормативне значення	Відхилення від 2018 р. (+/-)	Відхилення від 2019 р. (+/-)	Відхилення від 2020 р. (+/-)	Відхилення від 2021 р. (+/-)	Відхилення від 2022 р. (+/-)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ліквідність</b>											
Коефіцієнт покриття	0,6984	0,6419	0,6346	0,6560	0,7906	>1 (більше 2 - 2,5)	-0,0565	-0,0073	0,0214	0,1345	0,0921
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,1843	0,1735	0,1166	0,1804	0,3019	0,5 і більше	-0,0108	-0,0570	0,0638	0,1215	0,1175
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0263	-	0,0005	0,0371	0,2042	>0 збільшення	-	-	-0,0366	0,1671	0,1780
Чистий оборотний капітал, тис. грн	-620	-685	-699	-593	-444	>0 збільшення	-65	-14	106	149	176
Проміжний коефіцієнт покриття балансу	0,1809	0,1516	0,1098	0,1746	0,3526	більше 0,7 - 0,8	-0,0293	-0,0418	0,0648	0,1780	0,1717
Частка оборотних коштів у активах	0,6910	0,6317	0,6194	0,6221	0,7271	збільшення	-0,0594	-0,0123	0,0027	0,1050	0,0361
Частка запасів у поточних активах	1,4721	1,4593	1,6326	1,4500	1,2363	?	-0,0129	0,1733	-0,1826	-0,2138	-0,2359
Частка власних оборотних коштів у запасах	-0,5866	-0,7645	-0,7053	-0,7136	-0,4286	більше 0,5	-0,1779	0,0592	-0,0082	0,2850	0,1580
<b>Платоспроможність (фінансова стійкість)</b>											
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,0106	0,0159	0,0240	0,0517	0,0803	> 0,5	0,0054	0,0080	0,0277	0,0286	0,0697
Коефіцієнт фінансування	0,0107	0,0162	0,0246	0,0545	0,0873	1 зменшення	0,0055	0,0084	0,0300	0,0327	0,0766
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,0208	0,8337	0,8507	0,9524	0,7857	> 0,1	0,8129	0,0170	0,1018	-0,1667	0,7649
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	28,1818	22,0968	14,8723	-6,3085	-2,4000	> 0 збільшення	6,0850	7,2244	8,5638	3,9085	25,7818
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	93,4545	61,7097	40,7021	18,3404	11,4595	менше 1	-31,7449	-21,0075	-22,3617	-6,8810	-81,9951
Коефіцієнт автономії	0,0106	0,0159	0,0240	0,0517	0,0803	більше 0,5	0,0054	0,0080	0,0277	0,0286	0,0697
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,9894	0,9841	0,9760	0,9483	0,9197	менше 0,5	-0,0054	-0,0080	-0,0277	-0,0286	-0,0697
Показник заборгованості кредиторам	0,0467	0,0247	0,0265	0,0391	0,0395	якомога менше	-0,0220	0,0018	0,0125	0,0004	-0,0072
<b>Ділова активність</b>											
Коефіцієнт оборотності активів	2,2534	2,3058	1,5748	2,1546	1,8322	збільшення	0,0524	-0,7310	0,5798	-0,3224	-0,4212
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,4245	15,9897	14,7081	17,1730	19,2704	збільшення	2,5651	-1,2815	2,4649	2,0974	5,8459
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,0764	2,4239	1,6069	2,3608	1,7816	збільшення	0,3476	-0,8170	0,7539	-0,5792	-0,2948

## Продовження таблиці Додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	26,8166	22,5146	24,4763	20,9631	18,6815	зменшення	-4,3020	1,9617	-3,5131	-2,2817	-8,1351
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	173,3802	148,5184	224,0338	152,491	202,065	зменшення	-24,8617	75,5154	-71,5424	49,5737	28,6849
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,7531	5,2009	3,1635	4,8866	3,5405	збільшення	1,4478	-2,0374	1,7231	-1,3460	-0,2125
Коефіцієнт оборотності (фондовіддача) ОЗ	6,8855	8,0364	4,2635	6,1480	6,2430	збільшення	1,1509	-3,7729	1,8845	0,0949	-0,6425
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	194,0455	149,5806	65,4043	43,2979	20,4162	збільшення	-44,4648	-84,1764	-22,1064	-22,8817	173,6292
Загальна оборотність капіталу	2,0544	2,3853	1,5684	2,2387	1,6386	збільшення	0,3309	-0,8169	0,6704	-0,6001	-0,4158
Оборотність готової продукції	10,0447	421,5455	16,1789	370,000	343,364	збільшення	411,5007	-405,3665	353,8211	-26,6364	333,3189
Оборотність запасів	4,0388	5,1752	3,1019	4,9634	3,6458	збільшення	1,1364	-2,0733	1,8615	-1,3177	-0,3930
Фондовіддача необоротних активів	6,8855	8,0364	4,2635	6,1480	6,2430	збільшення	1,1509	-3,7729	1,8845	0,0949	-0,6425
<b>Прибутковість</b>											
Рентабельність операційної діяльності	4,6650	0,1227	1,2890	1,4295	1,9919	більше 20%	-4,5422	1,1663	0,1405	0,5624	-2,6731
Рентабельність усіх видів діяльності до оподаткування	4,6650	0,1841	0,5443	1,2346	1,9566	більше 20%	-4,4808	0,3601	0,6903	0,7221	-2,7083
Рентабельність капіталу	13,2339	0,4630	0,9694	3,1353	4,8156	більше 20%	-12,7709	0,5064	2,1659	1,6803	-8,4183
Рентабельність продукції	0,0838	0,0022	0,0074	0,0179	0,0392	більше 20%	-0,0815	0,0052	0,0105	0,0213	-0,0445
Валова рентабельність	0,2310	0,1296	0,1682	0,2179	0,2507	більше 20%	-0,1014	0,0386	0,0498	0,0328	0,0198
Операційна рентабельність продажу	0,0644	0,0013	0,0146	0,0162	0,0299	більше 20%	-0,0631	0,0133	0,0016	0,0137	-0,0345
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,0644	0,0019	0,0052	0,0115	0,0241	більше 20%	-0,0625	0,0033	0,0063	0,0125	-0,0403
Рентабельність (дохідність) сукупного капіталу	0,1323	0,0046	0,0097	0,0314	0,0482	більше 20%	-0,1277	0,0051	0,0217	0,0168	-0,0842

Джерело: [2-6], [30-34]

Таблиця А5 – Вихідні дані для розрахунку основних показників ефективності діяльності

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2019 від 2018 р.		Відхилення 2020 від 2019 р.		Відхилення 2021 від 2020 р.		Відхилення 2022 від 2021 р.		Відхилення 2022 від 2018 р.	
						абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
						Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	4269	4637	3074	4070	3777	368	8,62	-1563	-33,71
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3283	4036	3183	2557	2830	753	22,94	-853	-21,14	-626	-19,67	273	10,68	-453	-13,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	275	9	47	16	91	-266	-96,73	38	422,22	-31	-65,96	75	468,75	-184	-66,91
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	642,5	598,5	649	691,5	633,5	-44	-6,85	50,5	8,44	42,5	6,55	-58	-8,39	-9	-1,4
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	1226	1332	1221	1172,5	1403,5	106	8,65	-111	-8,33	-48,5	-3,97	231	19,7	177,5	14,48
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	22	19	17	17	15	-3	-13,64	-2	-10,53	0	0,00	-2	-11,77	-7	-31,82
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	275	6	45	66	113	-269	-97,82	39	650,00	21	46,67	47	71,21	-162	-58,91
Сума операційних витрат, тис. грн.	7571	5647	4240	4099	6608	-1924	-25,41	-1407	-24,92	-141	-3,33	2509	61,21	-963	-12,72

Джерело: складено автором на основі [2-6]. [30-34]

Таблиця А6 – Аналіз показників руху робочої сили

№	Показники	Роки					Відхилення, (+,-)				
		2018	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2018
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	19	17	17	15	-3	-2	0	-2	-7
2	Прийнято, осіб	20	4	5	2	8	-16	1	-3	6	-12
3	Вибуло працівників, осіб	7	18	4	3	9	11	-14	-1	6	2
4	Вибуло працівників за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, не відповідають займаній посаді	6	14	3	1	4	8	-11	-2	3	-2
5	Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому	0,9091	0,2105	0,2941	0,1176	0,5333	-0,6986	0,0836	-0,1765	0,4157	-0,3758
6	Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття	0,3182	0,9474	0,2353	0,1765	0,6000	0,6292	-0,7121	-0,0588	0,4235	0,2818
7	Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,1299	0,0117	0,0735	0,0392	0,0593	-0,1182	0,0618	-0,0343	0,0200	-0,0706
8	Коефіцієнт поточності кадрів	0,2727	0,7368	0,1765	0,0588	0,2667	0,4641	-0,5604	-0,1176	0,2078	-0,0061

Джерело: розраховано на основі наданої інформації підприємством

Таблиця А7 – Аналіз руху основних засобів, в 2018-2022 рр., тис. грн.

№ п/п	Найменування групи основних засобів	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Вибуло за рік		Нарахована амортизація за рік	Інші зміни за рік	Залишок на кінець року	
		Первісна вартість	знос		Первісна вартість	знос			Первісна вартість	знос
2018										
1	Будинки, споруди та передавальні пристрої	1286	664	-	-	-	42	3	1289	706
2	Машини та обладнання	777	739	-	-	-	7	-	777	746
3	Транспортні засоби	22	21	-	-	-	1	-	22	22
4	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	10	10	-	-	-	-	-	10	10
5	Інші основні засоби	143	142	-	-	-	-	-	143	142
6	Малоцінні необоротні матеріальні активи	117	114	16	-	-	-	-	133	128
Всього основних засобів		2355	1690	16	-	-	64	3	2374	1754
2019										
1	Будинки, споруди та передавальні пристрої	1289	706	-	-	-	44	7	1296	750
2	Машини та обладнання	777	746	-	52	52	6	-	725	700
3	Транспортні засоби	22	22	-	-	-	-	-	22	22
4	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	10	10	-	-	-	-	-	10	10
5	Інші основні засоби	143	142	-	106	106	-	-	37	36
6	Малоцінні необоротні матеріальні активи	133	128	-	-	-	-	-	133	128
Всього основних засобів		2374	1754	-	158	158	50	7	2223	1646
2020										
1	Будинки, споруди та передавальні пристрої	1296	750	-	-	-	38	38	1334	788
2	Машини та обладнання	725	700	155	3	3	11	-	877	708
3	Транспортні засоби	22	22	-	-	-	-	-	22	22
4	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	10	10	-	-	-	-	-	10	10
5	Інші основні засоби	37	36	-	-	-	-	-	37	36
6	Малоцінні необоротні матеріальні активи	133	128	13	-	-	13	-	146	141
Всього основних засобів		2223	1646	168	3	3	62	38	2426	1705
2021										
1	Будинки, споруди та передавальні пристрої	1334	788	-	-	-	37	-	1334	825
2	Машини та обладнання	877	708	-	-	-	23	-	877	731
3	Транспортні засоби	22	22	-	-	-	-	-	22	22
4	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	10	10	-	-	-	-	-	10	10
5	Інші основні засоби	37	36	-	-	-	-	-	37	36
6	Малоцінні необоротні матеріальні активи	146	141	3	1	1	2	-	148	142
Всього основних засобів		2426	1705	3	1	1	62	-	2428	1766
1	Будинки, споруди, передавальні пристрої	1334	825	-	-	-	34	1	1335	859
2	Машини та обладнання	877	731	-	-	-	23	-	877	754
3	Транспортні засоби	22	22	-	-	-	-	-	22	22
4	Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	10	10	-	-	-	-	-	10	10
5	Інші основні засоби	37	36	-	1	1	-	-	36	35
6	Малоцінні необоротні матеріальні активи	148	142	5	5	5	6	-	148	143
7	Інвентарна тара	-	-	3	-	-	3	-	3	3
Всього основних засобів		2428	1766	8	6	6	66	1	2431	1826

Джерело: складено на основі Приміток до фінансової звітності

Таблиця А8 – Показники ефективності витрат операційної діяльності

Показник	Розрахункова формула	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Розрахунок на основі валового та операційного прибутку						
Рентабельність реалізованої продукції	ВП/Св	0,3003	0,1489	0,2022	0,2787	0,3346
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	Св/ВП	3,3296	6,7155	4,9458	3,5885	2,9884
Рентабельність операційних витрат	ОП/Св+АВ+ВЗ	684,0838	624,0015	578,0176	824,0207	838,0399
Коефіцієнт окупності операційних витрат	Св+АВ+ВЗ/ОП	3826,5127	4594,1667	3078,2889	3903,5909	3544,1062
Рентабельність адміністративних витрат	ОП/АВ	0,5064	0,0110	0,0865	0,0918	0,1585
Коефіцієнт окупності адмін. витрат	АВ/ОП	1,9745	90,8333	11,5556	10,8939	6,3097
Рентабельність витрат на збут	ОП/ВЗ	1,9504	0,0759	0,7759	0,6286	0,9040
Коефіцієнт окупності витрат на збут	ВЗ/ОП	0,5127	13,1667	1,2889	1,5909	1,1062
Розрахунок на основі чистого прибутку						
Рентабельність змінних витрат	ЧП/Св	0,084	0,002	0,006	0,015	0,032
Коефіцієнт окупності змінних витрат	Св/ЧП	11,938	448,444	159,813	67,723	31,099
Рентабельність постійних витрат	ЧП/АВ+ВЗ	141,506	79,017	58,031	105,065	125,128
Коефіцієнт окупності постійних витрат	АВ+ВЗ/ЧП	543,513	553,778	523,625	721,234	714,374
Рентабельність адміністративних витрат	ЧП/АВ	0,506	0,017	0,031	0,065	0,128
Коефіцієнт окупності адмін. витрат	АВ/ЧП	1,975	60,556	32,500	15,298	7,835
Рентабельність витрат на збут	ЧП/ВЗ	1,950	0,114	0,276	0,448	0,728
Коефіцієнт окупності витрат на збут	ВЗ/ЧП	0,513	8,778	3,625	2,234	1,374
Рентабельність операційних витрат	ЧП/Св+АВ+ВЗ	684,084	624,002	578,006	824,015	838,032
Коефіцієнт окупності операційних витрат	Св+АВ+ВЗ/ЧП	3826,513	4589,778	3080,625	3904,234	3544374

Джерело: складено автором на основі [30-34]

Таблиця А9 – Випуск та реалізація продукції на ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Назва виду продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Одиниця вимірювання за НПП	Кількість виробленої продукції (валове виробництво)					Кількість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини (незалежно від періоду виробництва)					Вартість реалізованої продукції, виробленої із власної сировини, тис. грн				
		2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Деревина (крім хвойних чи тропічних порід) уздовж розпиляна чи розколота, розділена на шари чи луцена, завтовшки більше 6 мм (крім брусків, планок та фриз для паркетного чи дерев'яного покриття підлоги, дубових)	метрів кубічних	0,1	0,3	0,2	0,3	0,1	0,1	0,3	0,2	0,3	0,1	551,9	1123,1	839,3	1472,7	1609
Інструменти, корпуси та рукоятки інструментів, частини та рукоятки мітел і щіток, колодки та розтяжки взуття, з деревини	кг	178000	80715	70100	109800	58506	178000	80715	70100	109800	58506	2215,2	1539,7	1341,4	1854,7	1485

Джерело: зведені дані автором на основі [12-16]

Таблиця А10 – Результати розрахунку основних показників ефективності діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» у 2018-2022 роках

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2019 від 2018		Відхилення 2020 від 2019		Відхилення 2021 від 2020		Відхилення 2022 від 2021		Відхилення 2022 від 2018	
						р.		р.		р.		р.		р.	
						абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Вартість ОЗ на початок періоду, тис. грн	665	620	577	721	662	-45	-6,767	-43	-6,936	144	24,957	-59	-8,183	-3	-0,451
Вартість ОЗ на кінець періоду, тис. грн	620	577	721	662	605	-43	-6,936	144	24,957	-59	-8,183	-57	-8,61	-15	-2,419
Первісна вартість ОЗ на початок, тис. грн	2355	2374	2223	2426	2428	19	0,807	-151	-6,361	203	9,132	2	0,082	73	3,1
Первісна вартість ОЗ на кінець, тис. грн	2374	2223	2426	2428	2431	-151	-6,361	203	9,132	2	0,082	3	0,124	57	2,401
Сума нарахованого зносу, тис. грн	1754	1646	1705	1766	1826	-108	-6,157	59	3,584	61	3,578	60	3,398	72	4,105
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,739	0,74	0,703	0,727	0,751	0,002	0,217	-0,038	-5,083	0,025	3,492	0,024	3,27	0,012	1,664
Коефіцієнт придатності ОЗ, тис. грн	0,261	0,26	0,297	0,273	0,249	-0,002	-0,614	0,038	14,501	-0,025	-8,259	-0,024	-8,723	-0,012	-4,707
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	642,5	598,5	649	691,5	633,5	-44	-6,848	50,5	8,438	42,5	6,549	-58	-8,388	-9	-1,401
Чистий прибуток	275	9	16	47	91	-266	-96,73	7	77,778	31	193,75	44	93,617	-184	-66,91
Чиста виручка, тис. грн	4269	4637	3072	4070	3777	368	8,62	-1565	-33,75	998	32,487	-293	-7,199	-492	-11,53
Фондовіддача, грн	6,644	7,748	4,733	5,886	5,962	1,103	16,606	-3,014	-38,91	1,1523	24,344	0,076	1,297	-0,682	-10,27
Фондомісткість, грн	0,151	0,129	0,211	0,17	0,168	-0,021	-14,24	0,082	63,68	-0,041	-19,58	-0,002	-1,281	0,017	11,443
Рентабельність/збитковість ОЗ, %	42,802	1,504	2,4653	6,797	14,365	-41,3	-96,49	0,962	63,945	4,332	175,7	7,568	111,34	-28,44	-66,44
Вартість оборотних активів на початок періоду, тис. грн	1016	1436	1228	1214	1131	420	41,339	-208	-14,49	-14	-1,14	-83	-6,837	115	11,319
Вартість оборотних активів на кінець періоду, тис. грн	1436	1228	1214	1131	1676	-208	-14,49	-14	-1,140	-83	-6,837	545	48,187	240	16,713
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	1226	1332	1221	1172,5	1403,5	106	8,646	-111	-8,333	-48,5	-3,972	231	19,702	177,5	14,478
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,482	3,481	2,516	3,471	2,691	-0,001	-0,024	-0,965	-27,73	0,955	37,967	-0,78	-22,47	-0,791	-22,71
Рентабельність/збитковість оборотних активів, %	22,431	0,676	1,31	4,009	6,484	-21,76	-96,99	0,635	93,939	2,698	205,9	2,475	61,75	-15,95	-71,09
Період обороту оборотних активів, днів	103,39	103,41	143,09	103,71	133,77	0,0245	0,0237	39,674	38,365	-39,38	-27,52	30,063	28,987	30,386	29,39
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,995	13,287	12,313	18,251	17,446	0,2911	2,2400	-0,974	-7,330	5,9385	48,231	-0,805	-4,413	4,4503	34,245
Середньорічна сума дебіторської заборгованості	328,5	349	249,5	223	216,5	20,5	6,2405	-99,5	-28,51	-26,5	-10,62	-6,5	-2,915	-112	-34,09
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	27,702	27,095	29,238	19,725	20,635	-0,607	-2,191	2,1432	7,9098	-9,514	-32,54	0,9106	4,6166	-7,067	-25,51
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1890,5	1561	1952	1889	2061,5	-329,5	-17,4293	391	25,048	-63	3,2275	172,5	9,1318	171	9,0452
Рентабельність/збитковість активів, %	14,546	0,5766	0,8197	2,4881	4,4143	-13,97	-96,04	0,2431	42,168	1,6684	203,55	1,9262	77,416	-10,13	-69,65
Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./особу	29,205	31,500	38,177	40,677	42,233	2,2955	7,8599	6,6765	21,195	2,5000	6,5485	1,5569	3,8274	13,029	44,612

Джерело: складено та розраховано автором на основі наданих звітонстей ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2018-2022 рр.

Таблиця А11 – Аналіз прийнятих працівників підприємства, 2018-2022 рр.

Підрозділ	Посада	2018	2019	2020	2021	2022
Адміністративний персонал	Охоронник	2	1	-	-	-
	Головний бухгалтер		1	-	-	-
	Юрисконсультант		-	1	-	-
Інженерно-технічний відділ	Підсобник робітник	4	-	2	1	2
	Різнорабочий	4	-	-	-	1
	Інженер по охороні праці та пожежній безпеці	1	-	-	-	1
Цех по переробці деревини (механічний цех)	Верстатник деревообробних верстатів	1	-	-	-	1
	Верстатних 2р.	5	-	-	1	1
	Складальниця виробів з деревини	1	-	1	-	-
Відділ збуту та постачання	Менеджер по якості		1	-	-	1
Транспортний відділ	Водій	2	1	1	-	1
Разом прийнятих:		20	4	5	2	8

Джерело: складено автором на основі наданої інформації

Таблиця А12 – Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства

Вплив факторів на діяльність	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність підприємства		
	Висока (В)	Середня (С)	Низька (Н)
Високий (В)	Війна в Україні. Війна негативно впливає на ланцюжки постачання, доступність сировини та робочої сили, а також на попит на продукцію	Зростання цін на енергоресурс. Зростання цін на енергоресурси збільшує собівартість продукції та знижує рентабельність виробництва.	Зміна попиту на продукцію. Зміна попиту на продукцію може бути викликана різними факторами, такими як зміна модних тенденцій, економічна ситуація, демографічні зміни, тощо
Середній (С)	Кваліфікація робочої сили. Кваліфікація працівників є запорукою ефективної роботи виробництва та високої якості продукції	Технічне оснащення. Застаріле обладнання може призвести до зниження продуктивності праці, збільшення браку та аварій на виробництві.	Збої в роботі постачальників. Збої в роботі постачальників можуть призвести до зупинки виробництва або зриву термінів поставок
Низький (Н)	Зміна курсу валют. Зміна курсу валют може призвести до збільшення або зменшення собівартості продукції та вплинути на цінову політику підприємства	Сезонні коливання попиту. Попит на пиломатеріали та садовогосподарський інвентар може бути сезонним, що впливає на завантаженість виробництва	Зміна податкового законодавства. Зміна податкового законодавства може призвести до збільшення або зменшення податкових платежів підприємства

Джерело: складено автором

Таблиця А13 – Матриця «вірогідність» для можливостей зовнішнього середовища

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості на діяльність підприємства		
	Сильний	Помірний	Невеликий
Висока	Розширення виробничих потужностей, вихід на нові ринки	Створення власного інтернет-магазину або активне використання онлайн-платформ для продажу	Вдосконалення технологій та оптимізація виробничих процесів шляхом автоматизації
Середня	Модернізація виробництва, підвищення кваліфікації персоналу	Розширення асортименту продукції	Впровадження програми лояльності для постійних клієнтів
Низька	Зростання попиту на продукцію внаслідок втрати конкурентних позий деяких конкурентів через втрату виробничих потужностей внаслідок війни	Пошук нових зарубіжних партнерів та розширення експортних можливостей	Участь у наукових конференціях, виставках та ярмарках

Джерело: складено автором

Таблиця А14 – Матриця «вірогідність» для загроз зовнішнього середовища

Ймовірність реалізації загроз	Можливі наслідки реалізації загроз			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	Різде зростання цін на енергоресурси	Зниження попиту на продукцію через економічну кризу	Втрата ключових постачальників сировини	Поява нових конкурентів з більш низькими цінами
Середня	Зміна законодавства, що негативно впливає на діяльність підприємства	Втрата постачальників, що знаходяться близько до зони активних бойових дій, та постійних клієнтів, що виїжджають за кордон	Нестача кваліфікованих кадрів	Погіршення екологічної ситуації в регіоні
Низька	Нестабільність політичної ситуації в країні	Збої в постачанні енергії	Потенційно нестабільні витрати на сировину	Збої в системі програмного забезпечення

Джерела: складено автором

Таблиця А15 – Модулі SAP S/4HANA та їх характеристики

Модуль	Коротка характеристика
CO	За допомогою модулю «Контролінг» здійснюється облік витрат та прибутку підприємства.
IS (Галузеві рішення)	Цей модуль пропонує ряд додаткових функціональних можливостей, спеціально розроблених для використання в специфічних галузях. У промисловій сфері, він надає підтримку для авіаційних, космічних, оборонних, автомобільних, газових та нафтових підприємств, а також у сфері хімічної та фармацевтичної промисловості. Крім того, забезпечує рішення для невикористаних сфер, включаючи банківську справу, страхування, державні установи, телекомунікації та комунальне господарство.
FI (Фінанси)	Надає зручні і ефективні засоби для організації бухгалтерського звіту, що дозволяє легко створювати, редагувати та аналізувати фінансову інформацію; забезпечує можливість автоматизації процесу складання звітів за дебіторською та кредиторською заборгованістю, що спрощує ведення обліку та контроль за фінансовими зобов'язаннями; включає в себе інструменти для створення звітів допоміжної бухгалтерії, що дозволяє відстежувати різноманітні фінансові операції.
AM	Модуль «Управління основними засобами» призначений для обліку основних засобів та управління ними.
WF	Модуль «Управління інформаційними потоками» здійснює автоматизацію виконання господарських процесів відповідно до встановлених процедур і правил.
HR	Модуль «Управління персоналом» забезпечує планування та управління діяльністю персоналу.
PS	Модуль «Управління проектами» забезпечує повноцінну підтримку у плануванні, управлінні та моніторингу довгострокових проектів, які мають високий рівень складності. Він надає інструменти для розробки стратегічних планів, ефективного розподілу ресурсів та визначення критичних точок в процесі виконання проектів. Крім того, модуль дозволяє постійно відстежувати прогрес та вчасно реагувати на зміни в умовах або вимогах проекту, що допомагає забезпечити успішне завершення навіть найскладніших і тривалих ініціатив.
PP	Модуль «Виробниче планування» спрямований на організацію ефективного планування та контролю виробничої діяльності. Він надає інструменти для створення та впровадження планів дій, а також для систематичного моніторингу та контролю за виробничими процесами.
MM	Модуль «Управління матеріальними потоками» забезпечує інструменти для ефективного виконання функцій постачання, що включає в себе процеси замовлення, отримання та контролю поставок. Крім того, він дозволяє проводити управління запасами шляхом оптимізації рівня запасів, виявлення та вирішення проблем з нестачею або надмірністю товарів.
SD	Модуль «Збут» дозволяє ефективно вирішувати завдання щодо розподілу продукції, організації процесів продажу, управління поставками та здійснення розрахунків. Він забезпечує інструменти для оптимізації цих процесів, що дозволяє підвищити ефективність та забезпечити точність виконання різних завдань у сфері дистрибуції та торгівлі.
PM	«Технічне обслуговування і ремонт обладнання» дозволяє проводити облік витрат технічного обслуговування та ремонт обладнання, що допомагає зберігати контроль над витратами і оптимізувати процеси управління обслуговуванням, забезпечує можливість планування ресурсів на цільове технічне обслуговування та ремонт, допомагаючи забезпечити безперебійну роботу обладнання і підтримувати оптимальний рівень ефективності виробничих процесів.
(QM)	Модуль «Управління якістю» надає підтримку у плануванні процесів контролю та забезпечення якості продукції. Він дозволяє здійснювати перевірку та контроль якості під час виробництва або закупівлі матеріалів, що допомагає забезпечити відповідність стандартам якості і вчасно виявляти можливі неузгодженості або дефекти.
Базисна система	Забезпечення функціонування багаторівневої розподіленої архітектури у системі клієнт-сервер.

Джерело: складено автором [1]

Таблиця А16 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал: досвідчені та кваліфіковані працівники забезпечують високу якість продукції та ефективність виробництва	Не розвинена система маркетингу: недосконалі маркетингові стратегії обмежують обізнаність про бренд та доступ до нових ринків.
Широкий асортимент продукції: ТОВ «Летичівська меблева фабрика» пропонує широкий асортимент пиломатеріалів, садового господарського інвентаря та інших виробів з деревини, що робить його конкурентоспроможним та задовольняє різні потреби клієнтів.	Залежність від постачальників: попри те що підприємство самостійно частково виробляє сировину для свого виробництва, воно все ще досить сильно залежить від постачальників сировини, що може призвести до ризиків, пов'язаних з цінами та якістю, а також до затримок виробництва через несвоєчасні поставки.
Впізнаваний бренд: підприємство має впізнаваний бренд, який асоціюється з якістю та надійністю.	Недостатнє фінансування: обмежені ресурси можуть стимулювати розвиток та інвестування в нові технології.
Сприятливі географічні умови та стратегічне розташування: розташування підприємства на Хмельниччині забезпечує доступ до якісної сировини та зручну логістику.	Недостатнє використання аналітичних інструментів: не завжди використовує сучасні аналітичні інструменти для прогнозування попиту, оптимізації виробництва та оцінки ризиків.
Ефективне управління запасами: підприємство використовує в основному систему «на замовлення» для мінімізації складських запасів, оптимізації оборотного капіталу та скорочення витрат на зберігання.	Відсутність диверсифікації: підприємство зосереджене на випуску продукції в основному з деревини, що може зробити її вразливою до змін на ринку.
Налагоджена система постачання сировини гарантує безперебійність виробничого процесу.	Невелика частка ринку: Підприємство працює в основному на внутрішньому ринку і має обмежений експортний потенціал, це може обмежити його зростання.
Наявність власної сировини: завдяки розташуванню в Хмельницькій області, підприємство має доступ до значних ресурсів деревини. Це дає їм конкурентну перевагу в ціні та якості пиломатеріалів.	Недостатня автоматизація: деякі виробничі процеси все ще виконуються вручну, що призводить до зниження продуктивності та якості продукції та застаріле обладнання, деякі верстати потребують оновлення, що призводить до зниження продуктивності та ризику поломок.
Мотивація та залученість: використовує різні методи мотивації та заохочення для підвищення продуктивності та лояльності своїх співробітників.	Низька заробітна плата працівниками

Джерело: складено автором

Таблиця А17 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зовнішнє середовище	<p>1. Широкий асортимент продукції.</p> <p>3. Стратегічне розташування.</p> <p>4. Ефективне управління запасами.</p> <p>5. Наявність власної сировини.</p> <p>6. Мотивація та залученість.</p> <p>7. Налагоджена система постачання сировини.</p> <p>8. Міцні відносини з постачальниками та постійними клієнтами</p>	<p>1. Не розвинена система маркетингу.</p> <p>2. Залежність від постачальників.</p> <p>3. Відсутність диверсифікації.</p> <p>4. Невелика частка ринку.</p> <p>5. Недостатня автоматизація виробництва та застаріле обладнання.</p> <p>6. Значна плінність кадрів.</p> <p>7. Недостатнє використання аналітичних інструментів</p>
Можливості (O)	SO - стратегія	WO - стратегія
<p>1. Розширення виробничих потужностей, вихід на нові ринки.</p> <p>2. Модернізація виробництва, підвищення кваліфікації персоналу.</p> <p>3. Зростання попиту на продукцію підприємства.</p> <p>4. Пошук нових зарубіжних партнерів та розширення експортних можливостей.</p> <p>5. Вдосконалення технологій та оптимізація виробничих процесів шляхом автоматизації.</p> <p>6. Активне використання онлайн-платформ для продажу.</p>	<p>1. Використання досвіду працівників для ефективної імплементації нових технологій та автоматизованих процесів.</p> <p>2. Впровадженням роботизованих систем та IoT-рішень для оптимізації виробничих процесів та моніторингу продуктивності.</p> <p>3. Запровадження інтегрованої онлайн-системи замовлення та відстеження доставки для привернення нових зарубіжних партнерів та збільшення обсягів експорту.</p> <p>4. Розширення рекламної кампанії та активне використання соціальних медіа для підвищення обізнаності про великий асортимент продукції для залучення клієнтів, які шукають альтернативи внаслідок втрати виробничих потужностей конкурентів.</p> <p>5. Створення спеціалізованого відділу з автоматизації та впровадження систем управління виробництвом.</p> <p>6. Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на навички, необхідні для роботи на нових ринках..</p>	<p>1. Створення спеціалізованого відділу з автоматизації та впровадження систем управління виробництвом.</p> <p>2. Впровадження програмного забезпечення та оновлення обладнання за рахунок залучення коштів, отриманих у результаті партнерства з іноземною платформою та розширення експортних можливостей.</p> <p>3. Розвиток партнерських відносин з фінансовими установами здійснення або модернізації та впровадження нових технологій.</p> <p>4. Підвищення ефективності товару (виробництва) та оптимізація витрат для підвищення маржі прибутку, шляхом оптимізації витрат за виробництво і доставку.</p> <p>5. Впровадження автоматизованих систем виробництва (системи автоматизованого контролю якості, роботизовані лінії зборки, автоматичні системи складування та логістики, а також системи моніторингу та аналізу даних) для підвищення ефективності та розширення можливостей експорту.</p> <p>6. Залучення інвесторів та впровадження програми рекламно-інформаційного просування з акцентом на сучасні технології та автоматизацію для привертання більшої кількості клієнтів та збільшення обсягів робіт..</p> <p>7. Залучення міжнародного HR-консультанта для оцінки та підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку праці.</p>
Загрози (T)	ST - стратегія	WT - стратегія
<p>1. Різка зростання цін на енергоресурси.</p> <p>2. Втрата ключових клієнтів та постачальників .</p> <p>3. Зниження попиту на продукцію через економічну кризу.</p> <p>4. Нестача кваліфікованих кадрів.</p> <p>5. Поява нових конкурентів з більш низькими цінами.</p> <p>6. Нестабільність політичної ситуації в країні</p>	<p>1. Залучення досвідчених працівників до пошуку та впровадження альтернативних джерел сировини та ефективного управління витратами для мінімізації впливу економічної нестабільності.</p> <p>2. Максимізувати внутрішні ресурси та постачальницьку мережу через розвиток локальних виробничих баз.</p> <p>3. Розвивати нові партнерства з постачальниками у безпечних географічних регіонах, залучати нових місцевих клієнтів.</p> <p>4. Створення програми знижок для постійних клієнтів та спеціальних умов для постачальників, що підсилять взаємовигідність і збільшать лояльність.</p> <p>5. Інвестувати в оновлення технологій під час реконструкції.</p> <p>6. Розробка та впровадження програм енергозбереження та оптимізації виробничих процесів та зниження витрат.</p>	<p>1. Впровадження системи навчання та розвитку з можливістю кар'єрного зростання для працівників.</p> <p>2. Встановлення програми стабілізації зарплати та надання додаткових переваг для збереження персоналу; розширення пошуку альтернативних постачальників та розвиток інтернаціональних ринків збуту.</p> <p>3. Розробити та впровадити довгострокову стратегію ризик-менеджменту для стабілізації витрат на сировину та управління економічною нестабільністю.</p> <p>4. Виробництво власної сировини для зменшення залежності від зовнішніх постачальників.</p> <p>5. Розвинути програму лояльності для існуючих клієнтів та інтенсивніше просувати бренд для приваблення нових, що допоможе стабілізувати персонал через покращення умов роботи та забезпечить більшу стабільність у виробництві.</p> <p>6. Розвиток імпорتنих контрактів та активна експансія на зовнішні ринки.</p> <p>7. Впровадження програм страхування ризиків, пов'язаних з політичною нестабільністю.</p>

Джерело: складено автором

Таблиця А18 – Структурно-динамічний аналіз активу підприємства за 2018-2022 рр.

Найменування статей	2018		2019		2020		2021		2022		Відхилення, 2022/2018		
	Абсол. величин и, тис.грн	Відносна величин и, %	Абсолютні величин и, тис. грн	Відносна величин и, %	Абсолютні величин и, тис. грн	Відносна величин и, %	Абсолютні величин и, тис. грн	Відносна величин и, %	Абсолютні величин и, тис. грн	Відносна величин и, %	В абсолютні величин ах	В структурі	Темпи зростання, %
<b>I. Необоротні активи</b>													
<b>Нематеріальні активи</b>	-	-	-	-	3	0,153	3	0,165	2	0,087	-	-	-
- первісна вартість	20	0,962	20	1,029	24	1,224	24	1,320	24	1,041	4	0,079	120,000
- накопичена амортизація	20	0,962	20	1,029	21	1,071	21	1,155	22	0,954	2	-0,008	110,000
Незавершені капітальні інвестиції	22	1,059	139	7,150	22	1,122	22	1,210	22	0,954	0	-0,104	100,000
<b>Основні засоби:</b>	620	29,836	577	29,681	721	36,786	662	36,414	605	26,247	-15	-3,589	97,581
- первісна вартість	2374	114,244	2223	114,352	2426	123,776	2428	133,553	2431	105,466	57	-8,778	102,401
- знос	1754	84,408	1646	84,671	1705	86,990	1766	97,140	1826	79,219	72	-5,189	104,105
<b>Усього за розділом I</b>	642	30,895	716	36,831	746	38,061	687	37,789	629	27,289	-13	-3,607	97,975
<b>II. Оборотні активи</b>													
Запаси	1057	50,866	896	46,091	991	50,561	820	45,105	1036	44,946	-21	-5,920	98,013
- виробничі запаси	509	24,495	831	42,747	614	31,327	673	37,019	892	38,698	383	14,204	175,246
- незавершене виробництво	123	5,919	54	2,778	187	9,541	136	7,481	133	5,770	10	-0,149	108,130
- готова продукція	425	20,452	11	0,566	190	9,694	11	0,605	11	0,477	-414	-19,975	2,588
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	74	3,561	137	7,047	68	3,469	54	2,970	25	1,085	-49	-2,477	33,784
Дебіторська заборгованість з бюджетом	230	11,068	61	3,138	67	3,418	67	3,685	133	5,770	-97	-5,298	57,826
Інша поточна дебіторська заборгованість	14	0,674	92	4,733	74	3,776	116	6,381	38	1,649	24	0,975	271,429
Гроші та їх еквіваленти	54	2,599	-	-	1	0,051	64	3,520	433	18,785	379	16,187	801,852
- розрахунки в банках	54	2,599	-	-	1	0,051	64	3,520	433	18,785	379	16,187	801,852
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	1	0,051	4	0,220	4	0,174	-	-	-
Інші оборотні активи	7	0,337	42	2,160	12	0,612	6	0,330	7	0,304	0	-0,033	100,000
<b>Усього за розділом II</b>	1436	69,105	1228	63,169	1214	61,939	1131	62,211	1676	72,711	240	3,607	116,713
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>БАЛАНС</b>	2078	100,000	1944	100,000	1960	100,000	1818	100,000	2305	100,000	227	-	110,924

Джерело: складено автором на основі Балансу ТОВ «Летичівська меблева фабрика», 2018-2022 рр.

Таблиця А19 – Структурно-динамічний аналіз пасиву підприємства за 2018-2022 рр.

Найменування статей	2018		2019		2020		2021		2022		Відхилення, 2022/2018	
	Абсолютні величини, тис. грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис. грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис. грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис. грн	Відносні величини, %	Абсолютні величини, тис. грн	Відносні величини, %	В абсолютних величинах	В структурі
<b>I. Власний капітал</b>												
Зареєстрований (пайовий) капітал	265	12,753	265	13,632	265	13,520	265	14,576	265	11,497	0	-1,256
Додатковий капітал	12	0,577	12	0,617	12	0,612	12	0,660	12	0,521	0	-0,057
Резервний капітал	115	5,534	115	5,916	115	5,867	115	6,326	115	4,989	0	-0,545
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-370	-17,806	-361	-18,570	-345	-17,602	-298	-16,392	-207	-8,980	163	8,825
<b>Усього за розділом I</b>	<b>22</b>	<b>1,059</b>	<b>31</b>	<b>1,595</b>	<b>47</b>	<b>2,398</b>	<b>94</b>	<b>5,171</b>	<b>185</b>	<b>8,026</b>	<b>163</b>	<b>6,967</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>												
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>												
Короткострокові кредити банків	-	-	59	3,035	70	3,571	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: - товари, роботи, послуги	22	1,059	1	0,051	4	0,204	13	0,715	19	0,824	-3	-0,234
- розрахунками з бюджетом	18	0,866	12	0,617	14	0,714	20	1,100	32	1,388	14	0,522
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	3	0,153	10	0,550	20	0,868	-	-
- розрахунками зі страхування	12	0,577	6	0,309	2	0,102	-	-	-	-	-	-
- розрахунками з оплати праці	45	2,166	29	1,492	32	1,633	38	2,090	40	1,735	-5	-0,430
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-	-	-	-	-	-	30	1,650	551	23,905	-	-
Інші поточні зобов'язання	1959	94,273	1806	92,901	1791	91,378	1623	89,274	1478	64,121	-481	-30,152
<b>Усього за розділом III</b>	<b>2056</b>	<b>98,941</b>	<b>1913</b>	<b>98,405</b>	<b>1913</b>	<b>97,602</b>	<b>1724</b>	<b>94,829</b>	<b>2120</b>	<b>91,974</b>	<b>64</b>	<b>-6,967</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>2078</b>	<b>100,000</b>	<b>1944</b>	<b>100,000</b>	<b>1960</b>	<b>100,000</b>	<b>1818</b>	<b>100,000</b>	<b>2305</b>	<b>100,000</b>	<b>227</b>	<b>-</b>

Джерело: складено автором на основі Балансу ТОВ «Летичівська меблева фабрика», 2018-2022 рр.

Таблиця А20 – Приклад системи показників оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Група показників ефективності		Показники
Показники ефективності використання ресурсів	Основні засоби	віддача основних засобів; віддача активної частини основних засобів; рентабельність основних засобів; коефіцієнт інтенсивного використання обладнання тощо
	Оборотні засоби	коефіцієнт оборотності запасів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; тривалість операційного циклу тощо
	Персонал	рух працівників; продуктивність праці; рентабельність витрат на персонал; зарплатомісткість продукції; коефіцієнт використання робочого часу; трудомісткість тощо
	Матеріальні ресурси	матеріаломісткість продукції (за видами матеріалів); матеріаловіддача; економія матеріальних витрат; рентабельність продукції тощо
Узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності		рентабельність операційної діяльності; рентабельність продаж; витрати на одиницю товарної продукції; витрати на 1 грн. товарної продукції; рентабельність виробництва тощо

Джерело: [9]

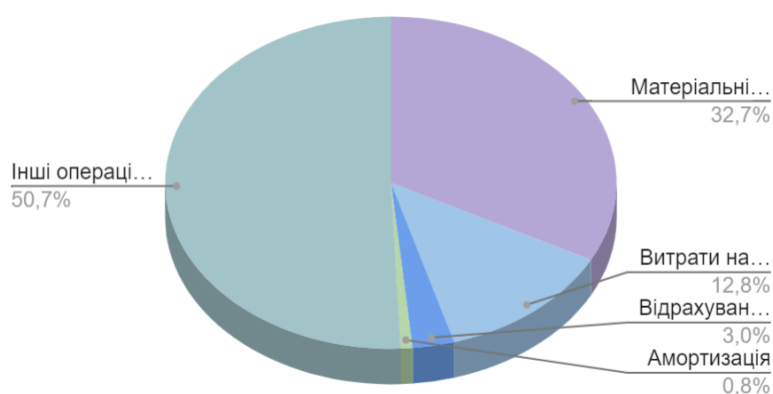


Рисунок А2 – Структура операційних витрат у 2018 році

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.3

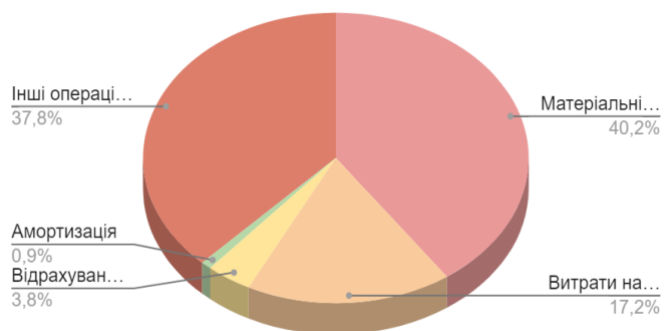


Рисунок А3 – Структура операційних витрат у 2019 році

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.3

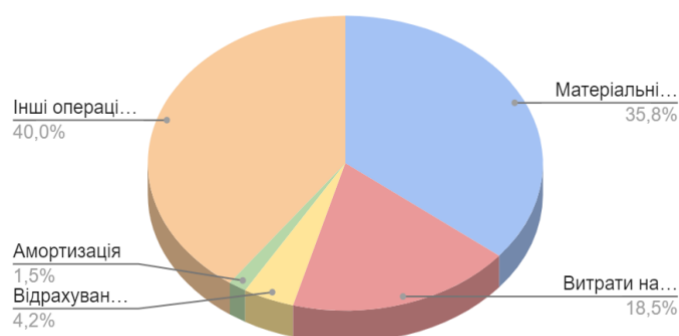


Рисунок А4 – Структура операційних витрат у 2020 році

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.3

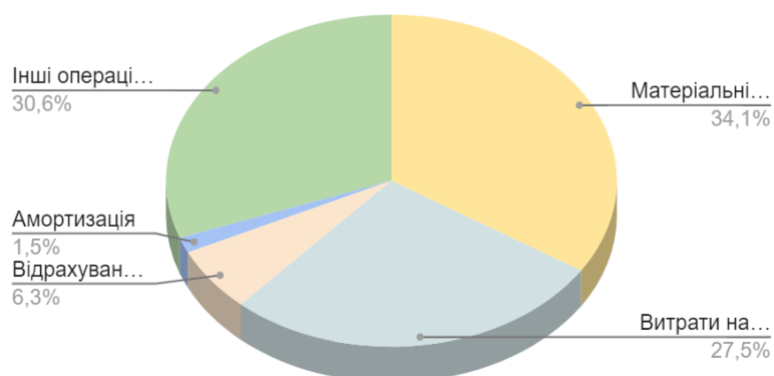


Рисунок А5 – Структура операційних витрат у 2021 році

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.3

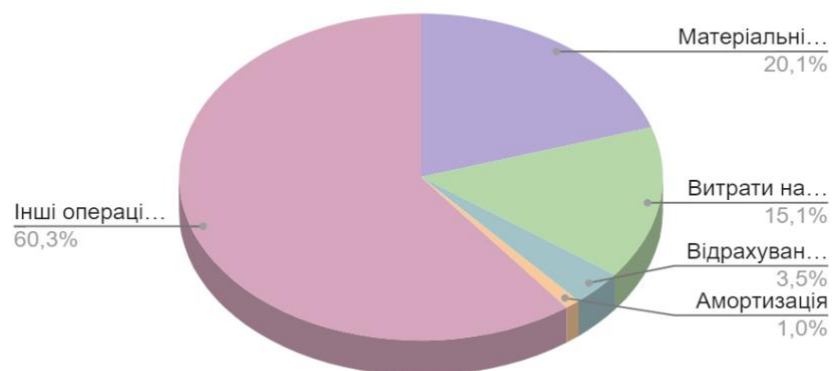


Рисунок А6 – Структура операційних витрат у 2022 році

Джерело: складено автором на основі даних таблиці 2.3

**Виконала** студентка 4 курсу  
факультету управління та  
економіки спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

\_\_\_\_\_ М.С. Камінська  
Підпис Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
доцентка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

\_\_\_\_\_ Н.Ю. Процюк  
Підпис Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

\_\_\_\_\_ Н.П. Захаркевич  
Підпис Ініціали, прізвище