

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Ярошук Єва Анатоліївна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Організація виробничої діяльності підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Є.А. Ярошук

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, звання)

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Теоретичні основи організації виробничої діяльності підприємств	6
1.2. Методичні аспекти організації виробничої діяльності підприємств	14
1.3. Наукові засади оцінки ефективності організації виробничої діяльності підприємств	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМФОРТО УКРАЇНА»	29
2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Комфортно Україна»	29
2.2. Аналіз організаційної структури управління підприємством ТОВ «Комфортно Україна»	39
2.3. Діагностика процесів організації виробничої діяльності підприємства ТОВ «Комфортно Україна»	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМФОРТО УКРАЇНА»	54
3.1. Шляхи та напрями удосконалення організації діяльності виробничого підприємства ТОВ «Комфортно Україна»	54
3.2. Механізм підвищення ефективності економічної діяльності ТОВ «Комфортно Україна»	64
3.3. Обґрунтування економічної доцільності пропозицій щодо удосконалення виробничої діяльності підприємства ТОВ «Комфортно Україна»	71
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стан економічної системи значною мірою визначається діяльністю суб'єктів господарювання, які її формують. Відтак, ключовою характеристикою будь-якого економічного агента в умовах ринкової економіки є здійснення виробничої діяльності.

Виробнича діяльність реалізується у різних формах, охоплює всі галузі економіки та здійснюється як фізичними, так і юридичними особами. Вона включає не лише створення матеріальних благ, а й виробництво нематеріальних продуктів – у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, науки та ін., а також надання різноманітних послуг у всіх сферах людської життєдіяльності.

Оскільки виробнича діяльність є центральним елементом функціонування будь-якого підприємства, вона значною мірою впливає на його економічну ефективність. Саме тому підприємство має постійно здійснювати аналіз своєї виробничої діяльності, оцінювати її результативність і шукати шляхи її вдосконалення.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення ефективної роботи сучасного промислового підприємства шляхом такої організації виробничого процесу, яка б, з одного боку, відповідала вимогам споживачів до якості та властивостей продукції, а з іншого – забезпечувала його конкурентоспроможність на ринку. Досягнення цих цілей можливе лише за умови створення гнучкої системи організації виробництва та ефективного управління ним.

Наукові підходи до обґрунтування організації виробництва як окремої галузі знань знайшли відображення у працях таких дослідників, як В.Г. Алькема [1], К.Ю. Гусак [25]; О. Є. Джур [8], Р.І. Жовновач [14], А.Г. Загородній [35]; О.Г. Кириченко [1], О.М. Лозовський [25], В.О. Можар [29]; І.І. Новаківський [32]; А.А. Орлова [14]; Г.М. Пазєєва [1], Г.О. Партин [35], Т.Г. Петленко [14], Д.П. Пигинька [36], В.І. Терехов [46], С.А. Філатов [36]; А. С. Шулякова [8].

Різноманітність підходів до визначення сутності організації виробництва зумовлена складністю та багатогранністю цього процесу, що сприяло появі численних трактувань терміна з акцентом на різні аспекти його змісту. Через це на сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття організації виробництва, а процес його уточнення та вдосконалення триває.

Організацію виробництва доцільно розглядати як процес узгодження у просторі та часі всіх етапів – від підготовки виробництва до виготовлення продукції та її постачання споживачам – з одночасним досягненням стратегічних цілей підприємства. Її завданням є визначення загальних закономірностей функціонування виробничої системи, форм і методів реалізації виробничих процесів, а також забезпечення ефективного й раціонального використання наявних ресурсів.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз особливостей організації виробничих процесів на промисловому підприємстві та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення цієї мети в роботі вирішено наступні завдання:

- розглянуто теоретичні основи організації виробничої діяльності підприємств;
- проаналізовано методичні аспекти організації виробничої діяльності підприємств;
- визначено наукові засади оцінки ефективності організації виробничої діяльності підприємств;
- подано загальну характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Комфорт Україна»
- проведено аналіз організаційної структури управління підприємством;
- здійснено діагностику процесів організації виробничої діяльності підприємства ТОВ «Комфорт Україна»;
- запропоновано шляхи та напрями удосконалення організації діяльності виробничого підприємства ТОВ «Комфорт Україна»;

- розроблено модель оптимізації тривалості виробничого циклу в серійному виробництві меблів ТОВ «Комфорт Україна»;

- обґрунтовано економічну доцільність пропозицій щодо удосконалення виробничої діяльності підприємства ТОВ «Комфорт Україна»

Об'єктом дослідження виступає організація виробничої діяльності ТОВ «Комфорт Україна».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації виробничої діяльності підприємства ТОВ «Комфорт Україна».

У процесі дослідження використовувалися такі методи: загальнонаукові, аналітичні та матричні методи – для обґрунтування теоретичних положень і формування основ дослідження; метод системного аналізу, порівняння та морфологічного аналізу – з метою удосконалення термінологічного апарату та глибшого розуміння сутності інновацій; методи аналізу й синтезу – з метою розвитку теоретичних аспектів дослідження;

Інформаційною базою дослідження стали опубліковані результати досліджень українських науковців, чинні законодавчі та нормативні акти, офіційні матеріали державних установ, а також звітна документація, що стосується діяльності досліджуваного підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає в поглибленому аналізі теоретико-методичних підходів до організації виробничих процесів на промисловому підприємстві, критичному осмисленні існуючих наукових трактувань поняття «організація виробництва» та формулюванні власного визначення цього терміну. Крім того, у роботі запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення організації виробництва на обраному підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи організації виробничої діяльності підприємств

Основоположна характеристика будь-якої організації – це здійснення виробничої діяльності. Вона має безліч видів і форм, знайшла реалізацію в багатьох сферах і напрямках, ведеться як фізичними, так і юридичними особами. Вона передбачає створення не тільки благ матеріальних, а й нематеріальних, наприклад, досягнення в галузі охорони здоров'я, освіти, роботи у світі мистецтва, культури, наукові праці тощо. Якщо говорити в широкому сенсі слова, то до виробничої діяльності можна віднести всі товари, матеріали та види послуг, які з'явилися в результаті праці працівників з використанням необхідних засобів і технологій [7, с. 38]. Якщо брати вужче розуміння, тоді поняття виробничої діяльності варто розглядати як процес, спрямований на досягнення певного результату, найчастіше – перетворення компонентів на продукт або товар [21].

У сучасному економічному дискурсі категорія «виробнича діяльність» суттєво трансформувалася під впливом глобалізаційних, цифрових, екологічних і соціальних чинників. Вона більше не зводиться лише до сукупності операцій з перетворення сировини на готову продукцію, як це було у класичному індустріальному підході (Маршалл А., 1890). Сучасні науковці, такі як С. Моор, Й. Шумпетер, М. Портер, Дж. Райфл і П. Котлер, пропонують нові трактування виробничої діяльності як комплексного, динамічного, соціально відповідального і технологічно адаптивного процесу. Розглянули ключові альтернативні підходи.

1. Системно-інтегрований підхід. Згідно з роботами таких дослідників, як Р. Каплан і Д. Нортон, виробнича діяльність – це лише одна із взаємозалежних функцій підприємства в системі стратегічного управління. У центрі уваги – створення доданої вартості через оптимізацію бізнес-процесів, скорочення

витрат, підвищення якості та клієнтоорієнтованість. Концепції lean production і total quality management (TQM), які активно розвивав Е. Демінг, також підкреслюють важливість інтеграції виробництва в загальну систему управління ефективністю [50, с. 160].

2. Цифровий підхід (Індустрія 4.0). У рамках Четвертої промислової революції виробнича діяльність тлумачиться як інтелектуалізований та автоматизований процес. Згідно з працею Клауса Шваба «Четверта промислова революція» [62, с. 176], виробництво дедалі більше ґрунтується на застосуванні кіберфізичних систем, штучного інтелекту, великих даних та Інтернету речей. Це створює умови для персоналізованого виробництва та гнучкого реагування на ринковий попит [57, с. 176]

3. Екологічно орієнтований підхід. Сучасне бачення виробництва як «зеленого» процесу активно підтримують дослідники сталого розвитку, зокрема Г. Дейлі, Т. Джексон, а також Міжнародна організація з охорони природи (UNEP). Виробнича діяльність розглядається як така, що має враховувати обмеженість природних ресурсів, сприяти переходу до циркулярної економіки (circular economy) та мінімізувати шкідливий вплив на довкілля. У центрі уваги – енергоефективність, безвідходність і відповідальне споживання [48, с. 110].

4. Соціально орієнтований підхід. Дослідники корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), зокрема Е. Фріман [60, с. 183] та М. Крейн [58, с. 471], наголошують на важливості соціальної ролі виробництва. Йдеться про створення безпечних і гідних умов праці, розвиток людського капіталу, етичне управління ланцюгами постачання. Виробнича діяльність у такому трактуванні стає інструментом соціального добробуту, а не лише економічної вигоди.

5. Сервітизація виробництва. Сучасні автори, як-от В. Вандермерве та Дж. Рада, пропонують ідею сервітизації – процесу перетворення виробника на постачальника інтегрованих рішень [640 с. 318]. Наприклад, виробник не просто продає обладнання, а надає повний спектр сервісів – від встановлення до обслуговування. Такий підхід розвивається в межах моделі product-as-a-service

(PaaS) і дозволяє підприємствам стабільніше генерувати доходи та будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Як бачимо, сучасні альтернативні підходи до розуміння категорії «виробнича діяльність» значно розширюють її традиційні межі. Вони включають не лише технічний аспект перетворення ресурсів, але й системну інтеграцію, цифровізацію, соціальну та екологічну відповідальність, а також нові форми створення цінності через сервіси. Таке багатовимірне бачення дозволяє краще адаптувати виробництво до викликів XXI століття, зокрема швидкої зміни технологій, зростаючих очікувань споживачів та необхідності сталого розвитку.

Виробнича діяльність підприємства – це складна багатокомпонентна система, яка має чітку внутрішню структуру та взаємозв'язки між її елементами. З позицій системного підходу, виробництво розглядається як сукупність взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують досягнення кінцевої мети – створення продукції або послуг з визначеними характеристиками та цінністю для споживача.

Підприємницька діяльність у сфері виробництва класифікується за різними формами та видами (рис. 1.1). Ключовими структурними елементами виробничої системи виступають: підсистема перетворення, забезпечуюча підсистема та підсистема планування і контролю. [25, с. 66]:

1. Підсистема перетворення (основна)

Це ядро виробничої системи, де безпосередньо відбувається трансформація вхідних ресурсів (матеріалів, енергії, інформації, праці) у кінцевий продукт. Вона включає такі елементи: технологічні процеси – це сукупність операцій механічної, хімічної, енергетичної або інформаційної природи, що забезпечують перетворення сировини в готову продукцію; також основне виробниче обладнання – технічні засоби, які безпосередньо задіяні у виготовленні продукції; і виконавчий персонал – працівники, що здійснюють ручні, автоматизовані або контрольні операції.



Рис. 1.1. Форми та види виробничої діяльності

Джерело: [23]

Ця підсистема тісно пов'язана з концепціями бережливого виробництва (Lean Production), каскадного (waterfall) чи гнучкого (agile) управління ресурсами в умовах індустрії 4.0 [62, с. 126].

2. Забезпечуюча підсистема

Ця підсистема створює необхідні умови для функціонування підсистеми перетворення. До її основних компонентів належать: матеріально-технічне забезпечення – своєчасне постачання сировини, комплектуючих, енергоносіїв. Кадрове забезпечення – підбір, навчання, мотивація, охорона праці та соціальні

гарантії персоналу. Технічне обслуговування та ремонт – підтримання обладнання у працездатному стані. Інформаційне забезпечення – забезпечення доступу до внутрішньої та зовнішньої інформації, що необхідна для управління процесами. Інфраструктура підприємства – логістика, комунікації, допоміжне обладнання.

Забезпечуюча підсистема має ключове значення для стійкості та безперервності виробництва, особливо в умовах цифровізації, де гнучкість постачань і швидкість реагування на зміни набувають критичного значення.

3. Підсистема планування і контролю

Ця підсистема відповідає за управління виробничими процесами, прийняття рішень, координацію ресурсів та забезпечення відповідності результатів запланованим показникам. До її функцій належать: стратегічне та оперативне планування – визначення цілей, складання виробничих програм, календарне та поточне планування. Нормування ресурсів – розрахунок нормативів витрат, фондів часу, запасів. Контроль за виконанням виробничих завдань – моніторинг якості, обсягів виробництва, часу виконання. Регулювання відхилень – виявлення причин збоїв або невідповідностей та вжиття коригуючих заходів. Аналіз та прийняття управлінських рішень – збирання зворотного зв'язку, аналіз ефективності та оновлення стратегій.

Ця підсистема є ключовою для впровадження сучасних підходів до управління ефективністю – таких як збалансована система показників або цифрові двійники, які забезпечують прогнозування, адаптацію та оперативне управління на основі даних.

Виробничий менеджмент спрямований на забезпечення високих результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, усіяку економію часу, високу якість та ефективність виробництва продукції. Для цього необхідно, щоб організація виробництва загалом та організація виробничого процесу ґрунтувалися на деяких принципах.

Виробничий процес представляє собою сукупність взаємозалежних трудових і природних процесів, у яких вихідні матеріали перетворюються на готову продукцію.

Виробнича діяльність – загальне поняття, яке об'єднує в собі низку важливих структуроутворювальних елементів (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Складові виробничої діяльності підприємства

Джерело: [7]

Головна мета виробничої діяльності – це створення продукту, який буде затребуваний на ринку, для отримання прибутку. Усі інші завдання ведуть і реалізують одне велике, глобальне. Навіть попри той факт, що поточні завдання окремих підрозділів можуть здаватися далекими від неї.

Організація як фундаментальна функція менеджменту виступає центральним елементом процесу управління виробничою діяльністю підприємства. В умовах трансформації економічного середовища, зростаючої глобалізації, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції, ця функція

набуває нових змістовних акцентів, що обумовлює необхідність її теоретичного переосмислення та практичної адаптації відповідно до викликів сучасності.

Функція організації у менеджменті передбачає формування ефективної внутрішньої структури підприємства, що забезпечує раціональний розподіл завдань, повноважень і відповідальності між працівниками та підрозділами з метою досягнення цілей виробничої системи. У контексті управління виробничою діяльністю, ця функція охоплює: проектування організаційної структури управління; регламентацію процесів виробництва; координацію взаємодії між елементами виробничої системи; забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Отже, функція організації виступає системоутворюючим чинником виробничої діяльності, формуючи підґрунтя для реалізації інших управлінських функцій – планування, мотивації, контролю та регулювання.

Сучасний менеджмент характеризується впровадженням інноваційних підходів до організації виробництва, що ґрунтуються на концепціях гнучкості, адаптивності, орієнтації на результат і сталість розвитку. Основними тенденціями трансформації функції організації є [17, с. 39]: перехід до гнучких організаційних структур, таких як матричні, проектні, процесно-орієнтовані моделі, які забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Запровадження концепції Lean Production (бережливе виробництво), яка передбачає усунення всіх видів втрат у виробничих процесах та орієнтацію на створення цінності для споживача; Використання принципів Just-in-Time, що дозволяє мінімізувати витрати на зберігання запасів і забезпечити безперервність виробництва; Інтеграція цифрових технологій, зокрема систем ERP, MES, IoT, штучного інтелекту та великих даних (Big Data), що сприяє автоматизації процесів і прийняттю управлінських рішень на основі аналітики. Такі підходи дають змогу підвищити ефективність виробництва, забезпечити його гнучкість, оптимізувати витрати та сприяти довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

У контексті Четвертої промислової революції (Індустрія 4.0), функція організації виробничої діяльності передбачає широке застосування кіберфізичних систем, автоматизованих виробничих ліній, сенсорних технологій, інтелектуального моніторингу й прогнозної аналітики. Відповідно, організація виробництва трансформується в напрямі [19, с. 22]: забезпечення високого рівня інтегрованості всіх компонентів виробничої системи; переходу до смарт-виробництва, що характеризується самоналаштуванням і самооптимізацією процесів; персоналізації виробництва відповідно до індивідуальних запитів споживача; інтеграції виробничої діяльності в єдину цифрову екосистему.

Така трансформація суттєво змінює роль управлінців, які тепер виконують функції стратегічного координатора складних динамічних систем, що вимагає володіння компетенціями в галузі ІТ, системного аналізу, інноваційного менеджменту.

Раціонально організована виробнича діяльність є передумовою досягнення високих показників ефективності, таких як продуктивність праці, рентабельність виробництва, якість продукції та інноваційна спроможність. Саме через ефективну організаційну побудову забезпечується: чіткий розподіл праці та відповідальності; оптимізація потоків ресурсів; зниження транзакційних витрат; підвищення дисципліни виконання управлінських рішень; адаптація до мінливого зовнішнього середовища. Відтак, організаційна функція виступає механізмом реалізації стратегічних цілей підприємства, формуючи його конкурентоспроможність на ринку.

1.2. Методичні аспекти організації виробничої діяльності підприємств

Забезпечення зростання ефективності роботи виробничих підприємств та галузей промисловості є найважливішою умовою успішного результату конкурентної боротьби вітчизняних підприємств на ринках товарів та послуг.

Слід, однак, зазначити, що у практичній діяльності вітчизняних підприємств можливості підвищення ефективності виробництва належним чином не використовуються. Однією з причин такого положення є та обставина, що завдання підвищення ефективності виробництва мало пов'язуються з організаційними напрямками роботи підприємств. Виникає завдання визначити та обґрунтувати роль та місце організації виробництва у комплексі заходів щодо забезпечення зростання ефективності функціонування підприємств, спробувати сформулювати наукову концепцію ефективної організації виробництва на підприємствах. В основу концепції повинні бути покладені закономірності та принципи базових виробничих дисциплін та практичний досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств.

Метою створення концепції ефективної організації виробництва є розвиток теорії організації виробничих систем та формування методів та засобів організаційної діяльності, що забезпечують досягнення найвищої ефективності організації промислового виробництва [43, с. 55]. При цьому слід виходити з припущення про те, що ефективна організація виробництва не повинна орієнтуватися лише на зниження виробничих витрат, а покликана поруч із ресурсозбереженням забезпечити досягнення підприємством стійкої виробничої діяльності, випуску продукції високої якості, спрощення виробничих та управлінських процедур, скорочення тривалості виробничого циклу та прискорення випуску продукції

Виробничий процес представляє собою сукупність взаємозалежних трудових і природних процесів, у яких вихідні матеріали перетворюються на готову продукцію. Принципи організації процесу виробництва представлені у табл. 1.1.

Як бачимо, принципи виробничого менеджменту тісно переплітаються з організацією виробництва та розвиваються нерівномірно. У певні періоди часу ті або інші принципи можуть набувати другорядного значення. Слід зазначити, що ступінь їх реалізації має кількісний вимір, що веде до необхідності розробки та застосування додаткових форм та методів аналізу стану організації

виробництва. При цьому саме дотримання принципів виробничого менеджменту в організації виробництва сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Принципи організації виробничого процесу

Принцип організації виробничого процесу	Характеристика принципу
Принцип диференціації і комбінування	Поділ виробничого процесу на окремі частини (процеси, операції) та їх закріплення за відповідними підрозділами підприємства
Принцип комбінування	Об'єднання всіх або частини різнохарактерних процесів з виготовлення певних видів продукції в межах одних ділянки, цеху чи виробництва. Залежно від складності виробу, обсягу виробництва, характеру устаткування, що застосовується, виробничий процес може бути зосереджений в якомусь одному виробничому підрозділі (цеху, ділянці) або розосереджений за кількома підрозділами
Принцип концентрації	Зосередження певних виробничих операцій з виготовлення технологічно однорідної продукції або виконання функціонально-однорідних робіт на окремих робітників місцях, дільницях, у цехах чи на виробництвах підприємства
Принцип спеціалізації	Обмеження різноманітності елементів виробничого процесу
Принцип пропорційності	Закономірне поєднання окремих елементів виробничого процесу, що виражається у певному кількісному співвідношенні їх один з одним
Принцип паралельності	Забезпечує скорочення тривалості виробничого циклу та часу «пролежування» деталей, що призводить до економії робочого часу
Принцип прямоточності	Полягає у забезпеченні прямолінійного руху предметів праці в технологічному процесі, усуненні різного роду поворотних рухів
Принцип ритмічності	Усі окремі виробничі процеси та єдиний процес виробництва певного виду продукції повторюються через встановлені періоди часу. Розрізняють ритмічність випуску продукції, роботи, виробництва
Принцип безперервності	Безперервне здійснення всіх операцій виробничого процесу, включаючи безперервний рух усіх предметів праці

Джерело: [18]

Планування виробничої діяльності має відбуватися з урахуванням таких цілей [29, с. 54]: покриття своїм товаром великої частки ринку; поліпшення якості товару, збільшення його конкурентоспроможності; використання передових технологій виробництва; максимально використовувати наявні ресурси; підвищення прибутку; підвищення рівня зайнятості. Усі ці цілі в

кінцевому підсумку приводять до однієї – підвищення кількісних і якісних показників діяльності підприємства.

Управління, планування, організація всі ці етапи безпосередньо впливають на рівень активації діяльності керівництва та апарату управління. Висока якість розроблених програм, особливо за допомогою ЕОМ та економіко-математичних методів, їх сувора ув'язка по всіх підрозділах підприємства та цехів, узгодженість з наявними матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами дозволяє найбільш ефективно керувати виробництвом. Завдяки грамотно побудованому принципу діяльності підприємства, раціональному підходу до роботи на всіх рівнях і системах можна отримати виріб або послугу, що відповідає запитам споживача, конкурентоспроможну на ринку.

Організація виробничої діяльності є багатовимірним процесом, який охоплює планування, координацію, контроль і вдосконалення усіх компонентів виробничої системи. Для забезпечення її ефективного функціонування сучасний менеджмент використовує комплекс методів, які можна класифікувати за напрямками застосування: методи аналізу, методи вдосконалення, методи управління та методи оцінки ефективності. Кожна група методів має свої інструменти, сфери застосування та спрямована на досягнення конкретних управлінських цілей.

1. Методи аналізу виробничої діяльності. Ці методи застосовуються для дослідження стану виробничої системи, виявлення «вузьких місць», нераціональних витрат, резервів підвищення продуктивності та якості. Основними є наступні: SWOT-аналіз – використовується для виявлення сильних і слабких сторін виробничої системи, а також зовнішніх можливостей та загроз. Дає змогу визначити стратегічні напрями вдосконалення організації виробництва; ABC-аналіз – класифікує ресурси, запаси або продукцію за ступенем їх впливу на загальні результати виробництва. Дозволяє оптимізувати матеріально-технічне забезпечення й обсяги виробництва; аналіз виробничого потенціалу – передбачає оцінку рівня використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів, виробничої площі. Дає змогу виявити неефективно

здіяні ресурси; факторний аналіз – дозволяє визначити вплив окремих чинників (технічних, організаційних, економічних) на результативні показники виробничої діяльності (продуктивність, собівартість тощо).

Ці методи закладають основу для прийняття управлінських рішень щодо перебудови виробництва або оптимізації його окремих елементів.

2. Методи вдосконалення організації виробництва. Ці методи орієнтовані на реорганізацію виробничих процесів з метою підвищення їхньої ефективності, продуктивності праці, зменшення втрат і забезпечення гнучкості системи: метод нормування – передбачає встановлення науково обґрунтованих норм витрат часу, ресурсів і праці на виконання виробничих операцій. Сприяє підвищенню точності планування та зменшенню виробничих витрат. Метод реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) – передбачає кардинальний перегляд та радикальне оновлення ключових виробничих процесів для досягнення істотного покращення за критичними показниками (витрати, якість, швидкість). Метод 5S – методика організації робочих місць, спрямована на підвищення продуктивності та дисципліни праці через впорядкування простору, усунення непотрібного та стандартизацію процесів. Кайдзен – японська методика постійного вдосконалення шляхом залучення персоналу до оптимізації робочих процесів, усунення втрат та покращення якості. Lean-методологія – система організації виробництва, орієнтована на створення цінності для споживача з мінімальними витратами, передбачає усунення всіх видів «муда» (відходів).

Застосування цих методів дозволяє досягти безперервного вдосконалення виробничої системи, зробити її більш ефективною та адаптивною.

3. Методи управління виробничими процесами. Ця група методів забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень у сфері організації виробництва, встановлює способи впливу на виконавців та процеси: адміністративні методи – передбачають використання організаційно-розпорядчих інструментів (наказів, інструкцій, регламентів). Застосовуються для підтримання виробничої дисципліни, дотримання технологічних режимів тощо; економічні методи – реалізуються через систему матеріального стимулювання,

ціноутворення, бюджетування. Наприклад, преміювання за перевиконання виробничих планів або зниження собівартості продукції; соціально-психологічні методи – ґрунтуються на впливі на мотивацію, поведінку та цінності працівників (наприклад, метод командоутворення, корпоративна культура, залучення до прийняття рішень); ситуаційне управління – передбачає прийняття рішень, виходячи з конкретної ситуації у виробництві. Сутність методу полягає в адаптації управлінських дій до динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища.

Застосування зазначених методів забезпечує гнучкість і результативність у досягненні цілей організації виробничої діяльності.

4. Методи оцінки ефективності організації виробництва. Дані методи спрямовані на кількісне та якісне вимірювання результатів функціонування виробничої системи, їх порівняння з плановими показниками та світовими стандартами: метод економічного аналізу ефективності – дозволяє оцінити динаміку показників продуктивності праці, фондівіддачі, рентабельності, витрат на одиницю продукції тощо. SWOT та PEST-аналіз у контексті оцінки організаційної стратегії – виявляють відповідність внутрішніх ресурсів зовнішньому середовищу, що впливає на ефективність організаційної моделі виробництва; метод коефіцієнтів – використовується для порівняльної оцінки стану організації виробництва на основі інтегрованих індикаторів: коефіцієнт використання обладнання, рівень дефектності, коефіцієнт змінності; бенчмаркінг – аналіз найкращих практик організації виробництва на аналогічних підприємствах з метою перенесення успішних моделей у власну діяльність; методи збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) – дозволяють оцінити ефективність організації не лише за фінансовими, а й за нефінансовими критеріями: розвиток персоналу, внутрішні процеси, клієнтське задоволення.

Ефективне використання зазначених методів створює основу для стратегічного контролю та подальшого удосконалення виробничої системи.

Систематизуємо усі зазначені методи, їхню сутність і можливості застосування в організації виробничої діяльності за допомогою табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методів організації виробничої діяльності

Група методів	Конкретні методи	Сутність методу	Приклади застосування
Аналітичні	SWOT-аналіз	Виявлення сильних/слабких сторін і зовнішніх факторів впливу	Визначення стратегічних напрямів розвитку виробничої системи
	ABC-аналіз	Класифікація об'єктів за значущістю	Оптимізація запасів та ресурсів
	Факторний аналіз	Визначення впливу окремих факторів на кінцеві результати	Аналіз впливу трудових та енергетичних витрат на собівартість продукції
Методи вдосконалення	5S, Кайдзен, Lean	Організація простору, усунення втрат, постійне поліпшення	Підвищення дисципліни праці, зменшення часу обробки замовлень
	Нормування	Встановлення оптимальних норм витрат ресурсів	Планування виробничих процесів
	Реінжиніринг (BPR)	Радикальне оновлення процесів	Перебудова виробничої логістики
Управлінські	Адміністративні	Регламентація процесів, інструкції, накази	Встановлення режимів роботи, технічних стандартів
	Економічні	Матеріальне стимулювання, планування витрат	Преміювання за зниження витрат
	Соціально-психологічні	Вплив на мотивацію працівників	Формування корпоративної культури
Оціночні	Економічний аналіз ефективності	Аналіз рентабельності, продуктивності, витрат	Порівняння показників між періодами або з конкурентами
	Бенчмаркінг	Порівняння з найкращими практиками	Визначення «еталонних» рішень для запровадження
	Balanced Scorecard	Система показників за кількома критеріями	Оцінка ефективності не лише у фінансовому вимірі, а й за якістю, мотивацією тощо

Джерело: систематизовано автором на підставі [57]

Методи, що застосовуються в організації виробничої діяльності, охоплюють широке коло аналітичних, управлінських та оціночних інструментів, які забезпечують її системність, цілеспрямованість і результативність. Комплексне застосування цих методів дозволяє не лише підтримувати стабільність функціонування виробництва, але й динамічно адаптуватися до змін

у зовнішньому середовищі, досягати підвищення ефективності та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

1.3. Наукові засади оцінки ефективності організації виробничої діяльності підприємств

Оцінка ефективності організації виробничої діяльності є ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони виробничих процесів, виявити можливості для покращення і розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Від ефективності діяльності залежить не лише прибутковість, а й стійкість підприємства на ринку. Оскільки підприємства, що не здійснюють ефективну оцінку своєї діяльності, ризикують не тільки втратити свої позиції, а навіть банкрутувати в умовах жорсткої конкуренції. Відповідно, оцінка ефективності є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень, що визначають стратегічний розвиток підприємства.

Будь-яке виробництво відкривається для виконання конкретного завдання, найчастіше – це отримання доходів, надання нового робочого місця і поліпшення якоїсь сфери діяльності. Під час здійснення робочого процесу відбуваються різні події, заходи, дії, що мають безпосередній стосунок до виробництва. Сукупність представлених подій називається виробничо-господарською діяльністю підприємства. Для успішного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства його керівництво і фахівці повинні постійно володіти достатньо повним та об'єктивним уявленням про стан кожної сторони діяльності, у тому числі про такі напрями [4]: результат виробництва і господарювання підприємства загалом і його окремої дільниці, підрозділу; стан, рівень використання і розвиток виробничого потенціалу; фінансове становище.

Виробничо-економічний результат діяльності підприємства, його підрозділів і дільниць, перебуває в залежності не тільки від їхнього стану, а й від

загального стану економічної системи держави, стану певного ринку, податкової та кредитної політики в країні тощо. Отже, як предмет аналізу може виступати стан підприємства та умови його виробничо-господарської діяльності

Основні завдання для вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства наведено нижче (рис. 1.3):

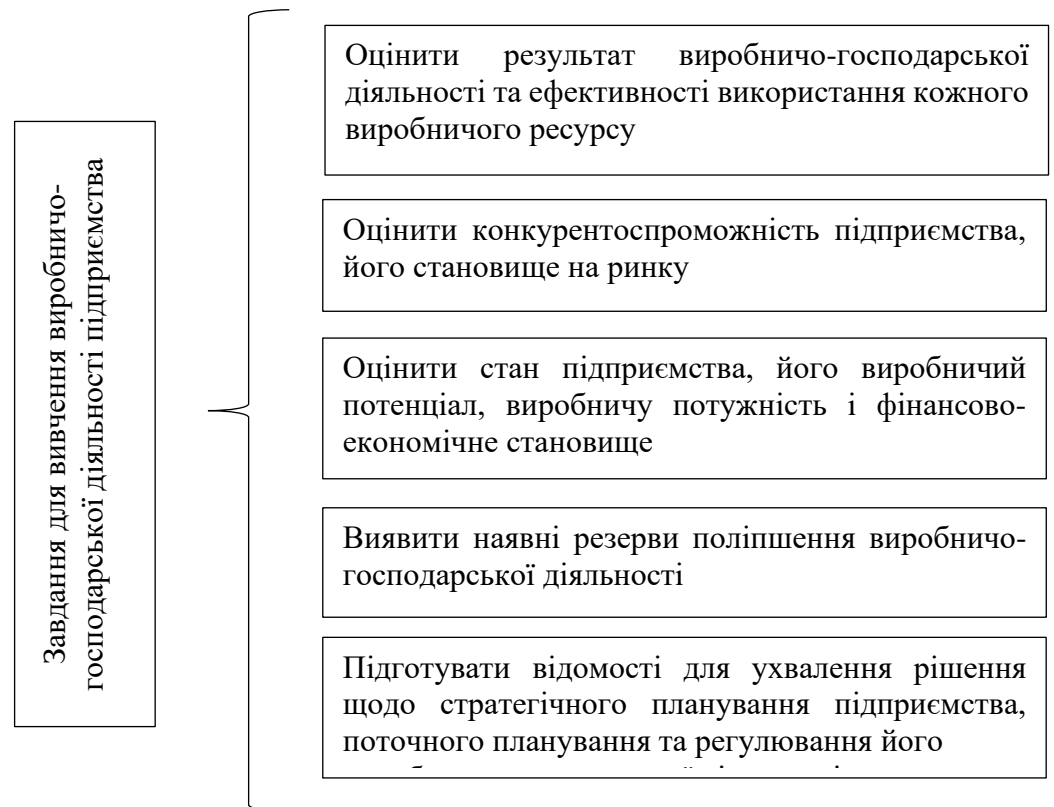


Рис. 1.3. Основні завдання для вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства

Джерело: [11]

Вивчення та оцінка результату виробничо-господарської діяльності та ефективності використання виробничого ресурсу є вкрай важливим та необхідним кроком з будь-якої позиції: у плані загальної оцінки ефективності використання виробничого капіталу, наявного виробничого ресурсу; у плані порівняльних оцінок ефективності діяльності в часі (у порівнянні з минулим періодом) та відносно підприємств-конкурентів. Цей крок потрібен для створення стратегії розвитку підприємства і стратегії його поведінки на відповідному ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства та його становища на відповідному ринку взаємопов'язана з розглядом та оцінкою результату виробничо-господарської діяльності на даному етапі, у конкурентних умовах керівники мають знати показники вартості та собівартості продукції та послуг, надійності виконання контракту за часом тощо порівняно з такими самими критеріями у підприємств-учасників на відповідному ринку. На підставі таких порівнянь визначають заходи для посилення виробничого іміджу та авторитету підприємства.

Аналіз та оцінка підприємства, його виробничого потенціалу, фінансово-економічного становища містить аналіз та оцінку стану основних засобів підприємства, людських ресурсів, виробничої та організаційної структури і фінансів. На підставі представленого аналізу та оцінки намічають і реалізують заходи в сфері поліпшення виробничих технологій, підвищення кваліфікації та поліпшення професійно-кваліфікаційного складу співробітників, удосконалення виробничої та організаційної структури, управління фінансами та фінансовою діяльністю.

Виявлення наявного резерву поліпшення виробничо-господарської діяльності являє собою головне завдання і узагальнюючу мету в аналізі. Під час проведення аналізу розкривають недоліки підприємства, технології та механізми виробництва, у використанні персоналу та організації трудової діяльності тощо. Розкривають також негативні сторони у взаємовідносинах із замовником.

Оцінка ефективності організації виробничої діяльності є ключовим елементом для прийняття управлінських рішень, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Вона дає змогу визначити рівень використання ресурсів, розробити стратегії для зниження витрат, оптимізації виробничих процесів і, зрештою, підвищення загальної результативності. Враховуючи важливість цієї оцінки, необхідно розглядати різні аспекти ефективності, які дозволяють комплексно аналізувати діяльність підприємства (табл. 1.3).

Теоретичні підходи до комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства

Ефективність / Характеристика	Показники
<p>1. Економічна ефективність</p> <p>Базується на порівнянні витрат і результатів, отриманих підприємством в процесі своєї діяльності. Основним завданням є максимізація прибутку за умови мінімізації витрат. Оцінка цього аспекту включає в себе аналіз продуктивності праці, рентабельності та витрат на одиницю продукції.</p>	<p>Продуктивність праці:</p> $P = \frac{Q}{L}$ <p>де. Q – кількість продукції, виробленої підприємством за певний період, L – кількість працівників або години праці.</p> <p>Цей показник дозволяє оцінити, скільки продукції виробляється на одиницю праці, що дає уявлення про рівень організації роботи та ефективність використання людських ресурсів</p>
	<p>Рентабельність виробництва</p> $R = \frac{\Pi}{З} \times 100\%$ <p>де, Π – прибуток підприємства, $З$ – витрати на виробництво.</p> <p>Високий рівень рентабельності свідчить про ефективне використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток.</p>
	<p>Витрати на одиницю продукції</p> $C = \frac{З}{Q}$ <p>Цей показник важливий для контролю витрат і визначення доцільності впровадження нових технологій або оптимізації існуючих процесів.</p>
<p>2. Технологічна ефективність</p> <p>Технологічна ефективність підприємства базується на рівні використання сучасних технологій і методів виробництва, що дозволяє знизити витрати та підвищити якість продукції. Для оцінки цього аспекту використовуються такі показники:</p>	<p>Коефіцієнт використання обладнання</p> $U = \frac{T_{\text{еф}}}{T_{\text{макс}}}$ <p>де, $T_{\text{еф}}$ – ефективний час роботи обладнання, $T_{\text{макс}}$ – максимальний можливий час роботи обладнання.</p> <p>Цей показник відображає, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства, зокрема технічне обладнання.</p>
	<p>Енергоефективність підприємства</p> $E = \frac{E_{\text{факт}}}{E_{\text{план}}} \times 100\%$ <p>де, $E_{\text{факт}}$ – фактичне споживання енергії, $E_{\text{план}}$ – планове споживання енергії.</p> <p>Чим нижчий рівень фактичного споживання енергії порівняно з плановим, тим вища технологічна ефективність підприємства.</p>

Продовження таблиці 1.2

<p>3. Соціальна ефективність</p> <p>Соціальна ефективність оцінює вплив підприємства на умови праці, безпеку, задоволеність працівників та рівень плинності кадрів. Важливість соціальної ефективності важко переоцінити, оскільки задоволення працівників безпосередньо впливає на їх продуктивність і мотивацію.</p>	<p>Задоволеність працівників</p> $S = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$ <p>де. X_i – оцінка рівня задоволення працівника (за шкалою від 1 до 5), n – кількість опитаних працівників.</p> <p>Цей показник дозволяє керівництву зрозуміти загальний рівень задоволення працівників умовами праці.</p> <hr/> <p>Плинність кадрів</p> $F = \frac{Ч_{звільн} + Ч_{відставка}}{Ч_{заг}} \times 100\%$ <p>де $Ч_{звільн}$ – кількість звільнених працівників, $Ч_{відставка}$ – кількість працівників, що звільнились за власним бажанням, $Ч_{заг}$ – загальна кількість працівників на підприємстві.</p> <p>Цей показник є важливим для визначення стабільності колективу та ефективності кадрової політики підприємства.</p>
<p>4. Екологічна ефективність</p> <p>Екологічна ефективність оцінює вплив діяльності підприємства на довкілля. Вона є важливою не лише з точки зору законодавства, але й з огляду на репутаційні ризики та зростаючі вимоги споживачів до екологічної відповідальності.</p>	<p>Енергоощадність після впровадження нових технологій</p> $S_E = \frac{E_{стар} + E_{внов}}{E_{стар}} \times 100\%$ <p>де $E_{стар}$ – старе споживання енергії, $E_{внов}$ – нове споживання енергії після впровадження технології.</p> <p>Дозволяє точно оцінити, як діяльність підприємства впливає на навколишнє середовище і чи є можливість зменшити негативний вплив.</p>

Джерело: скомпоновано на підставі [45]

Після детального аналізу показників ефективності підприємства, таких як продуктивність праці, рентабельність виробництва, витрати на одиницю продукції та інші, важливо розглянути різні теоретичні підходи до оцінки ефективності. Кожен з них дає можливість глибше зрозуміти, які аспекти діяльності підприємства є визначальними для підвищення його результативності. Для оцінки ефективності підприємства існують різні підходи, серед яких найпоширенішими є ресурсний, цільовий, процесний, системний та вартісний підходи.

Ресурсний підхід фокусується на максимальному використанні наявних ресурсів для досягнення найкращих результатів. Згідно з цим підходом, важливо оцінювати витрати на одиницю продукції, а також ефективність використання

трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Такі підходи дозволяють виявити можливості для зниження витрат і оптимізації використання ресурсів без втрат у якості.

Цільовий підхід акцентує увагу на досягненні конкретних цілей підприємства, таких як збільшення прибутку, ринкової частки, або зменшення витрат. Цей підхід допомагає керівництву підприємства сфокусувати свої зусилля на досягненні стратегічних завдань і оцінювати ефективність не лише на основі поточних показників, але й з точки зору довгострокових цілей розвитку.

Процесний підхід базується на аналізі та оптимізації виробничих процесів. Він дозволяє не тільки знизити витрати, але й покращити якість продукції та скоротити час виконання операцій. Важливим елементом цього підходу є виявлення неефективних або надмірно складних процесів, які можуть бути вдосконалені через застосування новітніх технологій або змін у структурі виробничих ліній.

Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як єдину систему, де всі аспекти діяльності взаємопов'язані. У цьому контексті ефективність підприємства визначається не лише через окремі процеси, але й завдяки взаємодії між усіма підсистемами. Застосування цього підходу допомагає розробити стратегії, які охоплюють всі елементи бізнесу, від виробництва до маркетингу, фінансів та людських ресурсів.

Вартісний підхід зосереджується на визначенні економічної доцільності проектів і заходів. Основна мета цього підходу полягає у порівнянні витрат і вигод у грошовому еквіваленті. З допомогою цього підходу підприємства можуть точно оцінити, чи варто інвестувати в певні проекти, та чи принесуть вони очікуваний фінансовий результат. Таким чином, наукові засади оцінки ефективності організації виробничої діяльності підприємств охоплюють різні аспекти діяльності підприємства та базуються на різноманітних теоретичних підходах. Кожен з цих аспектів має важливе значення для загального розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Оцінка ефективності допомагає підприємствам адаптуватися до змін, оптимізувати

ресурси, підвищити продуктивність і знизити витрати, що є важливим фактором для досягнення стійкого успіху в конкурентному середовищі.

Таким чином, виробнича діяльність підприємства є складною багатокомпонентною системою, що включає перетворення вхідних ресурсів у кінцеву продукцію, а також взаємодію різних підсистем, таких як підсистема перетворення, забезпечуюча підсистема та підсистема планування і контролю. Сучасний підхід до виробничої діяльності враховує вплив глобалізаційних, цифрових, екологічних і соціальних чинників, що трансформує традиційне розуміння виробництва. Зокрема, актуальними є концепції, такі як інтеграція цифрових технологій, бережливе виробництво, сталий розвиток і соціальна відповідальність, що дозволяють підприємствам бути гнучкими, адаптивними і ефективними в умовах швидких змін. У рамках Індустрії 4.0 організація виробничих процесів передбачає інтеграцію кіберфізичних систем і автоматизацію, що забезпечує персоналізоване виробництво та оптимізацію ресурсів для досягнення високої конкурентоспроможності.

Забезпечення ефективності виробництва є критично важливим для конкурентоспроможності підприємств на ринку. Однією з основних причин не досягнення необхідного рівня ефективності є недооцінка організаційних аспектів, зокрема зв'язку між організацією виробництва та загальною стратегією підприємства. Метою концепції ефективної організації виробництва є розробка методів і підходів, що дозволяють не лише знижувати витрати, а й забезпечувати стабільну виробничу діяльність, випуск продукції високої якості та оптимізацію виробничих процесів. Виробничі процеси вимагають застосування різних принципів, таких як диференціація, комбінування, спеціалізація та пропорційність, що забезпечують оптимізацію ресурсів і скорочення виробничих циклів. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні методи аналізу (SWOT, ABC, факторний аналіз), вдосконалення (методи нормування, реінжиніринг, 5S, Lean), управління (адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи) і оцінки ефективності (економічний аналіз, бенчмаркінг, методи Balanced Scorecard). Комплексне застосування цих методів дозволяє

підприємствам підвищити продуктивність, зменшити витрати, покращити якість і забезпечити гнучкість у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Оцінка ефективності організації виробничої діяльності є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, виявити можливості для покращення та розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності. Вона охоплює різні аспекти діяльності, зокрема економічні, технологічні, соціальні та екологічні показники. Важливими є оцінки продуктивності праці, рентабельності, витрат на одиницю продукції, використання ресурсів та інші. Для комплексного аналізу ефективності застосовуються різні теоретичні підходи, такі як ресурсний, цільовий, процесний, системний і вартісний, які дозволяють підприємствам оптимізувати виробничі процеси, підвищити продуктивність та знизити витрати, забезпечуючи їх стійкий успіх на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМФОРТО УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Комфорт Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Комфорт Україна» вітчизняна компанія, що динамічно розвивається і працює на меблевому ринку з 2023 року. Підприємство знаходиться за адресою Київська обл, Бучанський р-н, с. Мрія, вул. Мрія, буд 8-А.

Підприємство виробляє широкий асортимент м'яких меблів для дому (дивани, крісла, ліжка з м'яким узголів'ям, пуфи та бенкетки, м'які меблі для комерційних інтер'єрів), а також меблі для офісів та підприємств торгівлі.

Основною метою ТОВ «Комфорт Україна» є отримання прибутку та розподіл між власниками. Основне завдання компанії – пошук нових клієнтів, створення кола замовників і робота з постійними партнерами.

Місія ТОВ «Комфорт Україна» звучить наступним чином: «Ми створюємо меблі, що дарують комфорт, гармонію та натхнення в кожному домі. Наша місія – поєднувати сучасний дизайн, функціональність і високу якість, щоб зробити життя наших клієнтів зручнішим, стильнішим і приємнішим».

Головними цілями у діяльності ТОВ «Комфорт Україна» є: виробництво якісних і комфортних меблів для житлових, офісних і комерційних приміщень із урахуванням сучасних трендів дизайну та ергономіки; задоволення потреб клієнтів шляхом індивідуального підходу до кожного замовлення, включаючи виготовлення меблів на замовлення; впровадження інноваційних технологій у виробництво меблів з метою покращення якості, оптимізації витрат та екологічності продукції; стале зростання бізнесу через розширення асортименту, географії продажів та партнерської мережі.

Завданнями ТОВ «Комфорт Україна» виступають: розробка та виведення на ринок нових колекцій меблів з урахуванням модних тенденцій та запитів клієнтів; підвищення ефективності виробництва за рахунок автоматизації та модернізації обладнання; забезпечення високого рівня контролю якості на всіх етапах виробництва; розвиток сервісного обслуговування (доставка, монтаж, гарантійне обслуговування); проведення активної маркетингової кампанії для підвищення впізнаваності бренду; налагодження співпраці з дизайнерами інтер'єру, архітектурними студіями та забудовниками; зниження впливу на навколишнє середовище шляхом використання екологічно чистих матеріалів та технологій.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Комфорт Україна» представимо у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Комфорт Україна» за 2022-2024 рр.

Показники	Період			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	8482	14064	26796	+18314	215,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5579	10691	20438	+14859	266,3
Середньорічна вартість основних фондів	4436	6089	8947	+4511	101,6
Чистий прибуток (збиток)	22	-127	1738	+1862	-1468,5
Рентабельність продукції	3,6	0,7	1,5	-2,1	-58,3
Чисельність працівників	21	13	13	-8	-38,0

Джерело: складено за матеріалами підприємства

У період з 2022 по 2024 рік підприємство продемонструвало стрімке зростання основних виробничо-фінансових показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 8482 тис. грн у 2022 р. до 26796 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зростання попиту на продукцію підприємства та ефективну політику збуту. Темп зростання становить 215,9%, що є позитивною динамікою для молодого підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла ще

вищими темпами – на 266,3%, що може свідчити про підвищення витрат на виробництво (закупівля сировини, енергоносіїв, логістичні витрати). Це зменшило прибутковість у 2023 році, однак вже у 2024 році підприємство досягло суттєвого покращення фінансового результату, отримавши чистий прибуток у розмірі 1738 тис. грн. Така позитивна динаміка (+1862 тис. грн порівняно з 2022 р.) є результатом оптимізації витрат, стабілізації виробництва та зростання продажів.

Окрему увагу привертає зменшення чисельності персоналу з 21 до 13 осіб (на 38%), що може бути результатом автоматизації окремих процесів або перегляду організаційної структури. Незважаючи на зменшення штату, підприємство значно покращило свої фінансові результати, що свідчить про підвищення продуктивності праці. У 2023 році спостерігалось зниження рентабельності продукції до 0,7%, однак у 2024 році вона частково відновилася до 1,5%. Утім, це нижче рівня 2022 року (3,6%), що вказує на необхідність подальшої оптимізації витратної частини та підвищення маржинальності продукції.

ТОВ «Комфорт Україна» за період 2022-2024 рр. продемонструвало стабільне зростання доходів, покращення фінансових результатів та розвиток виробничих потужностей. Основними напрямками подальшого вдосконалення залишаються підвищення рентабельності, розширення асортименту, автоматизація виробничих процесів і підтримка ефективної чисельності персоналу.

Основним предметом діяльності підприємства є повний цикл виробництва меблевих виробів – від проектування до виготовлення, доставлення та встановлення готової продукції відповідно до індивідуальних замовлень клієнтів. Особливу увагу компанія приділяє адаптації дизайну та ергономічності меблів до сучасних інтер'єрних рішень, що відповідають потребам українського споживача.

ТОВ «Комфорт Україна» активно використовує принципи гнучкого виробництва та індивідуального підходу до клієнта, що дозволяє ефективно

конкурувати навіть із великими виробниками серійної продукції. Володіє сучасною виробничою базою, що включає: виробничі цехи площею понад 1200м², обладнані новітніми деревообробними верстатами з числовим програмним керуванням (ЧПК); цехи складання та обробки, зокрема ділянки шліфування, фарбування та фрезерування; складські приміщення для зберігання сировини та готової продукції, оснащені стелажними системами та вантажною технікою; окрему дільницю пакування та логістики, що забезпечує швидку підготовку продукції до транспортування.

Наявність енергоощадного обладнання та продуманої організації виробничого процесу дозволяє ефективно використовувати наявні потужності та знижувати витрати.

ТОВ «Комфорт Україна» працює переважно на внутрішньому ринку меблів в Україні, орієнтуючись на: кінцевих споживачів (B2C) – фізичних осіб, які замовляють меблі для власного житла; комерційні організації (B2B) – офіси, салони, готелі, освітні та медичні установи; професійних партнерів – дизайнерів інтер'єру, забудовників, які включають меблі у свої проекти.

Цей ринок відзначається високою конкуренцією, сезонними коливаннями попиту, зростанням попиту на індивідуальні рішення та меблі з екологічно чистих матеріалів. Сегментація ринку є процесом поділу сукупного ринку на окремі групи споживачів за певними ознаками для кращого задоволення їх потреб. Для ТОВ «Комфорт Україна», яке спеціалізується на виробництві м'яких меблів, застосування принципів ринкової сегментації дозволяє ефективно позиціонувати продукцію, формувати цінову політику та забезпечувати стійкий попит на меблі.

Виділили основні критерії сегментації ринку, на якому працює ТОВ «Комфорт Україна» (табл. 2.3).

Сегментація ринку дає змогу ТОВ «Комфорт Україна» орієнтуватися на різні групи споживачів із диференційованими підходами, забезпечувати гнучкість у ціноутворенні та підвищувати ефективність комунікації з клієнтом, зокрема:

Основні критерії сегментації ТОВ «Комфорт Україна»

Критерій	Сегменти
Географічний	Київська область (основний ринок), інші регіони України (через онлайн)
Демографічний	Домогосподарства із середнім і вище середнього доходом, сім'ї з дітьми
Психографічний	Споживачі, орієнтовані на комфорт, індивідуальний стиль, сучасний дизайн
Поводінковий	Покупці меблів під індивідуальне замовлення, регулярні покупці офісних меблів
Тип клієнтів	Фізичні особи, малі бізнеси, дизайнери, забудовники
Призначення продукції	Побутові меблі, офісні меблі, меблі для HoReCa (гостьовий бізнес)

Джерело: складено за матеріалами підприємства

1. Приватні клієнти (кінцеві споживачі): замовляють меблі для дому – кухні, шафи, комоди, меблі для дитячої та ванної кімнат; висока чутливість до ціни, естетики та термінів виготовлення.

2. Малий і середній бізнес: компанії, що обладнують офіси, салони, студії, аптеки; орієнтовані на практичність, довговічність і бренд постачальника.

3. B2B-сегмент – дизайнери інтер'єру, архітектори, забудовники: замовляють меблі для об'єктів під ключ (житлові комплекси, готелі, шоу-руми); цінують індивідуальне виготовлення, можливість роботи з технічними кресленнями, сталість співпраці.

4. Онлайн-споживачі: купують меблі через сайт, соцмережі, маркетплейси; часто обирають за фото, відгуками, можливістю доставки й монтажу.

Колектив ТОВ «Комфорт Україна» складається з висококваліфікованих спеціалістів, чисельність яких на 2025 рік становить понад 13 осіб. До основного кадрового складу входять:

Проведемо аналіз середньооблікової чисельності, складу і структури працівників підприємства ТОВ «Епіцентр К-5» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Середньооблікова чисельність, склад і структура працівників підприємства ТОВ «Комфорт Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	Чисельність персоналу, осіб			Структура кадрів, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, з них	21	13	13	100	100	100
Керівники	1	1	1	2,9	2,6	2,7
Фахівці	1	1	1	8,6	8,2	8,5
Технічні службовці	1	1	1	5,2	4,8	4,3
Робітники	18	10	10	83,3	84,4	84,5

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Аналізуючи табл. 2.2, можемо зробити наступні висновки: провівши аналіз абсолютного відхилення чисельності працівників окремих структурних категорій підприємства ТОВ «Комфорт Україна», з'ясували, що вагому частку становлять робітники. Питома вага керівників складає майже 3%, фахівці – 8,5%, робітники у середньообліковій чисельності працівників 2022-2024 рр. незначно зростала і склала більше 84,5 %, а технічні службовці 4,3 % за аналізований період.

Варто зауважити, що загалом структура персоналу підприємства ТОВ «Комфорт Україна» залишилася стабільною, співвідношення між різними категоріями працівників у період 2021-2023 років не відчуло суттєвих змін, які свідчить про стабільну роботу підприємства ТОВ «Комфорт Україна».

Постачальники є ключовим елементом цільового ринку, адже якість, доступність і ціна матеріалів безпосередньо впливають на виробничі витрати та конкурентоспроможність.

Проаналізуємо основних постачальників ТОВ «Комфорт Україна» за допомогою табл. 2.4.

Ефективна робота з постачальниками є стратегічно важливою для ТОВ «Комфорт Україна», адже якість і репутація м'яких меблів напряму залежить від сировини, механізмів і комплектуючих. Підприємство прагне формувати

довгострокові партнерські відносини з постачальниками, які гарантують стабільну якість, гнучкі умови співпраці та оперативну доставку.

Таблиця 2.4

Основні постачальники ТОВ «Комфорт Україна»

Категорія постачальників	Приклади постачальників	Значення для виробництва
Тканини для оббивки	Arben, EximTextil, Edem Tekstil, Кантал Текс	Формують естетику, тактильні властивості, зносостійкість
Наповнювачі (поролон, синтепон, холлофайбер)	«Інтерфом», «Поролон Плюс», «Термолон»	Впливають на комфорт сидіння, пружність, довговічність
Деревина та фанера для каркасів	«Свіспан», «Kronospan», «Сокаль ДСП»	Основна сировина для каркасної частини меблів
Металеві конструкції	Локальні виробники або імпорту з Польщі/Туреччини	Використовуються в розкладних механізмах
Меблеві механізми (розкладні механізми, підйомні блоки)	Sedac-Meral (Бельгія), Eurosofá, МевроМеханізм	Ключові вузли трансформації м'яких меблів
Кріплення, шурупи, фурнітура	Hafele, Hettich, GTV	Для збирання каркаса, механізмів і деталей
Клеї, піна, теххімія	Soudal, Henkel, Akfix	Застосовуються у склеюванні та монтажі
Пакувальні матеріали	Українські виробники стрейч-плівки, гофрокартону	Забезпечують безпечну доставку меблів

Джерело: складено за фактичними даними діяльності підприємства

У процесі аналізу конкурентного середовища ТОВ «Комфорт Україна» важливо виокремити основних суперників компанії на локальному ринку меблів, які формують найбільший вплив на її позиціонування та рівень конкурентоспроможності. З огляду на географічне розташування підприємства в Київській області та специфіку його діяльності, до числа найближчих конкурентів варто віднести такі компанії, як WeLoveMebel, X-Wood та Меблі ЕСТЕТ. Усі вони пропонують меблі подібного цінового сегмента, орієнтовані на споживача з середнім рівнем доходу та мають розвинену клієнтську базу, що робить їх безпосередніми учасниками конкурентної боротьби на цільовому ринку.

Оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Комфорт Україна» доцільно провести за методикою багатофакторного порівняльного аналізу конкурентів (матриця конкурентоспроможності). Для цього використовуються ключові критерії, яким надаються ваги за значимістю, а компаніям – оцінки за 5-бальною шкалою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Комфорт Україна»

Критерій	Вага	Комфорт Україна	X-Wood (Буча)	Меблі ЕСТЕТ (Ірпінь)	WeLoveMebel (Борщагівка)
Асортимент продукції	0,20	4	4	3	5
Якість меблів	0,20	4	5	4	4
Цінова політика	0,15	4	3	5	4
Обслуговування клієнтів	0,15	4	4	4	4
Онлайн-присутність (сайт, соцмережі)	0,10	3	3	3	5
Індивідуальні замовлення / дизайнерські рішення	0,10	3	5	3	4
Доставка та логістика	0,10	4	4	4	4
Загальна оцінка КСП Σ (оцінка \times вага)		3,85	4,00	3,75	4,15

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Отже, Комфорт Україна займає середню позицію серед найближчих конкурентів. Компанія має добрі показники за якістю та сервісом, але поступається в онлайн-присутності та унікальності дизайнерських рішень. WeLoveMebel виграє завдяки сильному онлайн-сегменту, широкому асортименту та актуальній пропозиції. X-Wood лідирує в індивідуальному дизайні та якості.

Розуміння зовнішніх чинників, що впливають на діяльність ТОВ «Комфорт Україна», є важливим елементом стратегічного планування. Для

цього доцільно використати метод PEST-аналізу, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ТОВ «Комфорта Україна»

Політичні фактори	<p>Загальна політична нестабільність в Україні, обумовлена військовим станом, створює ризики для інвестицій та логістики.</p> <p>Програми державної підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема у виробничій сфері, можуть надати податкові пільги або доступ до грантового фінансування.</p> <p>Впровадження митних обмежень на імпорту меблів з деяких країн сприяє розвитку внутрішнього виробництва</p>
Економічні фактори	<p>Інфляційні процеси та зростання цін на сировину впливають на собівартість продукції</p> <p>Курсові коливання гривні можуть створювати нестабільність у ціноутворенні та закупівлях імпортованих матеріалів</p> <p>Зростаюча купівельна спроможність у великих містах (Київ, Львів, Дніпро) відкриває нові можливості для продажів меблів середнього і преміального сегментів</p>
Соціальні фактори	<p>Зміна споживчих уподобань на користь індивідуальних замовлень, ергономічності та екологічності продукції</p> <p>Зростання кількості молодих сімей та активна урбанізація підвищують попит на компактні, функціональні меблі</p> <p>Популяризація дизайну інтер'єру через соціальні мережі та інфлюенсерів формує нові тренди й очікування до меблевої продукції</p>
Технологічні фактори	<p>Активний розвиток цифрових платформ для онлайн-продажів та взаємодії з клієнтами (маркетплейси, VR-візуалізація інтер'єру)</p> <p>Впровадження автоматизованих виробничих ліній та верстатів з ЧПК підвищує продуктивність та точність виготовлення меблів</p> <p>Зростання потреби у програмному забезпеченні для 3D-моделювання меблів дозволяє краще адаптувати продукцію під індивідуальні замовлення</p>

Джерело: складено за фактичними даними діяльності підприємства

Результати PEST-аналізу вказують на те, що діяльність ТОВ «Комфорта Україна» значною мірою залежить від стабільності в країні, коливань цін на сировину та технологічних інновацій, які можуть забезпечити конкурентні переваги. З огляду на це, наступним етапом доцільно розглянути позицію підприємства серед основних конкурентів на ринку м'яких меблів України.

Таким чином, загальна характеристика економічної діяльності ТОВ «Комфорт Україна» свідчить про стабільний розвиток компанії в умовах змінного ринкового середовища. Підприємство демонструє позитивні фінансові результати, що підтверджуються зростанням чистого доходу та покращенням фінансових показників за останні роки. Активне впровадження новітніх технологій, вдосконалення виробничих процесів та постійний моніторинг попиту на продукцію дозволяють компанії підтримувати конкурентоспроможність і залучати нових клієнтів. Окрім цього, компанія приділяє увагу екологічним аспектам виробництва, що стає важливим фактором у прийнятті рішень споживачами, які шукають відповідальні та сталий підхід до бізнесу. Однак для збереження темпів розвитку важливим залишається подальше вдосконалення маркетингових стратегій, підвищення ефективності управлінських та виробничих процесів, а також пошук нових ринків збуту. Враховуючи поточні тенденції на ринку меблевої продукції, ТОВ «Комфорт Україна» має всі можливості для утримання та нарощування своєї ринкової частки, завдяки наявним конкурентним перевагам та стратегічним напрямкам розвитку.

2.2. Аналіз організаційної структури управління підприємством ТОВ «Комфорт Україна»

Організаційна структура будь-якого підприємства відображає впорядковане розташування його частин управління та форму їх взаємовідносин, що становлять робочу структуру системи [40, с. 179].

Організаційна структура є відображенням повноважень та відповідальності, закріплених за кожним працівником. Повноваження та відповідальність керівництва визначаються необхідністю задоволення бажань клієнтів за допомогою наявних компетенцій та ресурсів. Управлінські рішення, зумовлені необхідністю задоволення потреб клієнтів, ґрунтуються на суворо

фіксованій управлінській ієрархії. Відповідальність за управлінські рішення доручається вищій рівень управління. Кожен відділ є функціональним підрозділом, кожен з яких використовує свою специфічну технологію, але має спільну мету – задоволення потреб клієнтів і орієнтоване на виробництво продукції та послуг

Для ТОВ «Комфорт Україна» характерна лінійно-функціональна структура управління, оскільки лінійний персонал підприємства має у своєму підпорядкуванні ряд функціональних органів, кожен з яких у межах своєї компетенції на основі збору та аналізу інформації розробляє проект вирішення відповідного завдання, який після затвердження лінійним керівником стає обов'язковим для відповідного виконавця (рис. 2.1).

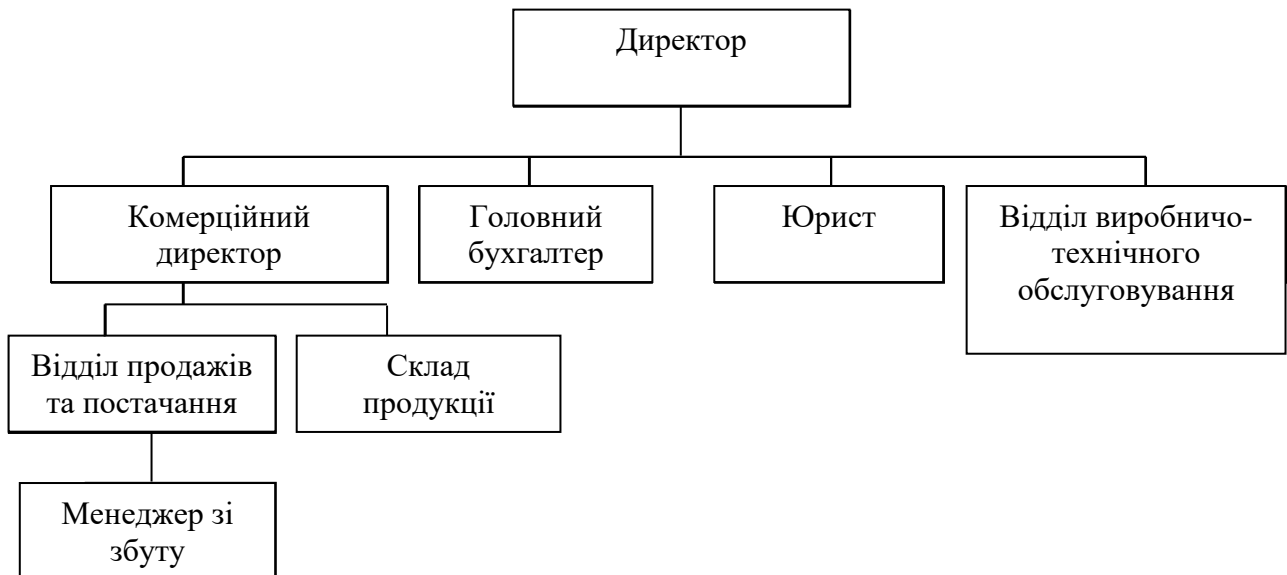


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Комфорт Україна»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури представлено в табл. 2.7.

Табл. 2.7 наочно демонструє сильні та слабкі сторони цієї організаційної моделі, яку, зокрема, використовує ТОВ «Комфорт Україна». Цю структуру можна охарактеризувати як комбінацію чіткої ієрархії (лінійного управління) з функціональним поділом праці, де кожен підрозділ відповідає за певний напрям

діяльності. Переваги, відображені у таблиці, стосуються: ефективного управлінського контролю, оскільки керівник отримує звіти від кожного підрозділу, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення; оперативності прийняття рішень завдяки чіткій ієрархії та відсутності «зайвих» ланок між керівництвом і виконавцями; спеціалізації та компетентності, адже кожен підрозділ сконцентрований на своїй вузькій функції, що підвищує якість виконання завдань; простоти контролю та відповідальності, бо кожен керівник несе персональну відповідальність за свій напрям, а підлеглі чітко підпорядковуються одному керівнику; гнучкої взаємодії між підрозділами та стабільності структури, що важливо для довгострокової роботи.

Таблиця 2.7

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
Можливість прийняття керівником підприємства вірних та компетентних рішень в результаті об'єктивного аналізу діяльності всіх відділів підприємства, що стає можливим завдяки розмежуванню сфер відповідальності, часткового делегування повноважень керівникам відділів, які і надають керівнику звіт про діяльність безпосередньо свого відділу (директор ТОВ «Комфорт Україна» отримує звіти про діяльність бухгалтерії, звіти про діяльність виробничого цеху тощо і на основі отриманої інформації приймє вірні та компетентні рішення).	Відділи можуть бути зацікавлені у реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, аніж загальних цілей всієї організації. Це збільшує можливість конфліктів між функціональними областями
Оперативність та швидкість прийняття важливих рішень для ТОВ «Комфорт Україна»	Відсутність ланок, які виробляють загальну стратегію роботи (керівники практично всіх рівнів насамперед вирішують оперативні проблеми, а не стратегічні питання)
Лінійні керівники підприємства звільнені від вирішення багатьох питань	підрозділи, що готують рішення, які зазвичай, беруть участь у реалізації, що у деяких випадках може призвести до недостатньої відповідальності
Кожен із керівників несе особисту відповідальність за результати діяльності свого відділу	Кожен із лінійних керівників достатньо обмежений у прийнятті самостійних рішень (всі дії необхідно узгоджувати з головним керівником)

Продовження таблиці 2.7

<p>Побудова зв'язків «керівник – підлеглий» ієрархічними сходами, кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику, тобто формально дотримується принцип єдиноначальності (наприклад, працівники виробничого цеху знаходяться у підпорядкуванні безпосередньо у начальника цеху)</p>	<p>Висока залежність між результатами роботи та кваліфікацією, вищого управлінського персоналу (результат діяльності юриста, наприклад, складений до суду позов безпосередньо залежить від його кваліфікації).</p>
<p>Швидке реагування виконавчих підрозділів на вказівки, отримані згори (директор ТОВ «Комфорт Україна» підприємства особисто віддає накази безпосередньо виконавчим підрозділам, що суттєво зменшує час на їх виконання)</p>	<p>На підприємствах з лінійно-функціональною організаційною структурою можлива уповільнена реакція на зміни ринку, оскільки керівнику необхідно чекати реакції з боку всіх підрозділів і лише після цього безпосередньо приймати рішення.</p>
<p>Узгодженість діяльності працівників підприємства (працівники різних відділів звертаються до працівників інших відділів з різними проблемами та проханнями)</p>	
<p>Кожен із підрозділів ТОВ «Комфорт Україна» спеціалізується на конкретному виді діяльності (відділ збуту займається безпосередньо просуванням, аналізом, але не займається юридичною діяльністю)</p>	
<p>Висока компетентність фахівців, які відповідають виконання конкретних функцій (економіст, юрист, бухгалтер)</p>	
<p>Достатня простота контролю за розпорядженнями, відданими керівництвом</p>	
<p>Лінійно-функціональний принцип управління гарантує стабільність підприємства у довгостроковій перспективі</p>	

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Недоліки, з іншого боку, пов'язані з: ризиком внутрішньої конкуренції між підрозділами, які можуть переслідувати власні цілі, нехтуючи стратегічними інтересами всієї організації; обмеженістю стратегічного мислення, оскільки управлінці здебільшого зайняті поточними питаннями; надмірною залежністю від керівника: функціональні керівники мають обмежені повноваження, а багато рішень мають узгоджуватися з директором; уповільненою реакцією на зміни зовнішнього середовища, що пояснюється необхідністю врахування думки багатьох підрозділів; високими вимогами до кваліфікації персоналу, особливо

керівного складу, від якого значною мірою залежить результативність діяльності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що лінійно-функціональна структура управління є ефективною для підприємств зі стабільним середовищем і чітко окресленими функціями, однак у динамічних умовах ринку вона потребує адаптації або доповнення іншими елементами (наприклад, матричною або проектною структурою).

Розглянемо функціональні обов'язки ключових осіб товариства. Директору ТОВ «Комфорт Україна» підпорядковуються всі працівники. Обов'язки директора: організація роботи підприємства, укладання угод, видання доручень, відкриття в банках розрахункових рахунків, видача наказів;, затвердження штатного розкладу підприємства, приймання та звільнення з роботи працівників. Функції комерційного директора ТОВ «Комфорт Україна» охоплюють такі ключові напрями: розробка та реалізація комерційної стратегії компанії, аналіз ринку, виявлення нових можливостей для зростання, організація і контроль роботи відділу продажів та постачання, аналіз ринкових тенденцій, конкурентів і поведінки споживачів, побудова довготривалих взаємин із ключовими клієнтами та партнерами, аналіз прибутковості проектів та ефективності комерційної діяльності, підготовка комерційної звітності для вищого керівництва. До функцій відділу продажів та постачання належать [42, с. 81]: дослідження ринку (маркетинговий аналіз), управління асортиментом продукції, продуктовими інноваціями, реклама, розробка, організація і просування, контроль, розробка цін та цінових стратегій.

До функцій головного бухгалтера належать [41, с. 105]: фінансовий контроль. Аналіз, облік та контроль виконання бізнес-процесів в організації, управління фінансами. Контроль за станом взаєморозрахунків і створення платіжного календаря, ведення податкового та бухгалтерського обліку і його організація, забезпечення поповнення бюджету через платежі у встановлений час, платежі постачальникам за роботу або товари, оформлення кредитів за договорами.

Структурований опис організаційної структури у вигляді табл. 2.8

Таблиця 2.8

Структурований опис організаційної структури ТОВ «Комфорт Україна»

Посада / Підрозділ	Підпорядкованість	Функції	Сфера компетенції	Комунікація (з ким і щодо чого)
Директор	-	Загальне управління, ухвалення рішень, контроль	Уся діяльність підприємства	З усіма підрозділами щодо контролю, звітності, затвердження рішень
Комерційний директор	Директор	Управління збутом, маркетингом, постачанням	Комерційна діяльність	Відділ продажів (організація продажів), склад (контроль запасів), бухгалтер (звіти), юрист (договори)
Відділ продажів та постачання	Комерційний директор	Закупівлі, логістика, реалізація продукції	Постачання і збут	Менеджер зі збуту (замовлення), склад (відвантаження), юрист (договори), бухгалтерія (оплати)
Менеджер зі збуту	Відділ продажів та постачання	Пошук клієнтів, продаж, ведення переговорів	Активні продажі	Відділ продажів (інформація про клієнтів), склад (наявність товару), юрист (контракти)
Склад продукції	Комерційний директор	Зберігання та облік продукції, відвантаження	Логістика, складський облік	Відділ продажів/менеджер (передача товарів), бухгалтерія (інвентаризація)
Головний бухгалтер	Директор	Облік, звітність, податки	Фінанси, бухгалтерія	Директор (звітність), комерційний директор (бюджет), юрист (правові аспекти), склад (облік товарів)

Продовження таблиці 2.8

Юрист	Директор	Правове забезпечення, підготовка договорів	Юридичні питання	Директор (правові рішення), комерційний директор / відділ продажів (договори), бухгалтер (юридична коректність фіноперацій)
Відділ виробничо-технічного обслуговування	Директор	Обслуговування техніки, ремонт, підтримка виробництва	Технічне забезпечення	Директор (обладнання, інвестиції), комерційний директор (техсупровід доставки), юрист (договори з підрядниками, гарантії, спори)

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Далі проаналізували відповідність організаційної структури управління (ОСУ) ТОВ «Комфорта Україна» його стратегії та цілям (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Відповідність організаційної структури управління ТОВ «Комфорта Україна» його стратегії та цілям

Положення з ОСУ	Положення із цілі	Положення із стратегії
Широкі змоги пошуків ринків збуту	Розширення та зміцнення партнерської мережі	Пошук нових ринків для вже вироблених ТОВ «Комфорта Україна» товарів (можливість відкриття фірмових точок на території м. Буча та Київської області, в яких продукція, що випускається, буде представлена в повному обсязі. Необхідно постійно шукати нові ніші на ринку

Продовження таблиці 2.9

Швидкі результати при організації нових виробничих процесів		Розширення асортиментної групи товарів для задоволення нових потреб населення
Лінійно-функціональний принцип управління гарантує стабільність підприємства у довгостроковій перспективі	Розширення та зміцнення партнерської мережі, довгострокова стійка перевага на ринку та стабільні продажі з прибутком	Результатом даної стратегії ТОВ «Комфорто Україна» є підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Виходячи з даних, поданих у табл. 2.9, можна простежити, що організаційна структура управління ТОВ «Комфорто Україна» цілком відповідає стратегії підприємства та його цілям.

2.3. Діагностика процесів організації виробничої діяльності підприємства ТОВ «Комфорто Україна»

На підприємстві використовується середній технологічний ланцюжок виробництва, характерний для малого або середнього бізнесу. Виробничий процес структурований та поділений на кілька спеціалізованих дільниць:

- каркасний цех, де відбувається виготовлення та збірка дерев'яних або металевих каркасів меблів. Тут переважно використовується ручна праця з доповненням кількох напіваавтоматичних верстатів;
- швейний цех, оснащений сучасними швейними машинами для пошиття оббивки. Використовується часткова автоматизація для пришвидшення процесу та забезпечення якісного шва;
- оббивний цех, де оббивка каркасів тканинами або шкірою здійснюється вручну з допомогою спеціального інструменту. Автоматизовані процеси на цьому етапі відсутні через індивідуальний підхід до дизайну.

Виробництво дозволяє виготовляти як одиничні замовлення, так і дрібносерійні партії меблів. Контроль якості здійснюється на кожній стадії, але він переважно виконується вручну кваліфікованими працівниками.

Автоматизація процесів поки що обмежена, проте підприємство має можливість гнучко реагувати на зміни замовлень і швидко адаптувати конструкції меблів під індивідуальні вимоги клієнтів.

Для більш кращого розуміння, проведемо порівняльну характеристику технологічних ланцюжків виготовлення м'яких меблів на підприємстві (табл. 2.10.)

Таблиця 2.10

Порівняння ланцюжків технологічного процесу виготовлення м'яких меблів

Критерій	Короткий ланцюжок	Середній ланцюжок	Довгий ланцюжок
Тип виробництва	Індивідуальне, кустарне	Мале/середнє підприємство	Велике серійне або фабричне виробництво
Рівень автоматизації	Мінімальний (ручна праця)	Часткова автоматизація	Висока автоматизація, CNC, CAD/CAM
Кількість операцій	5 – 6	8 – 10	12 – 14
Поділ на цехи	Відсутній або умовний	Є цехи: каркасний, швейний, оббивний	Повноцінна виробнича структура
Гнучкість у зміні моделей	Дуже висока	Середня	Низька
Обсяги виробництва	До 10 виробів/день	20–100 виробів/день	200+ виробів/день
Обладнання	Побутові/ручні інструменти	Форматно-розкрійні, швейні машини, степлери	CNC-станки, автоматизовані лінії, промислові комплекси
Якість продукції	Нестабільна, залежить від майстра	Стабільна, ручний контроль	Висока, багатоетапний контроль
Собівартість одиниці продукції	Висока	Середня	Низька при великих обсягах
Час виготовлення одного виробу	1–3 дні	4–6 годин	1–2 години
Інвестиції в обладнання	Низькі (до 5–10 тис. \$)	Середні (20–50 тис. \$)	Високі (від 100 тис. \$ і більше)

Джерело: складено автором на основі [55]

ТОВ «Комфорта Україна» обрало для себе ефективний і практичний варіант виробництва м'яких меблів – виготовлення каркасів із масиву деревини та фанери з використанням високоякісних наповнювачів і оббивних матеріалів. По-перше, з постачанням такої сировини не виникає труднощів – деревину та фанеру в достатній кількості пропонують як вітчизняні, так і зарубіжні виробники. По-друге, завдяки широкому вибору постачальників можна домовитися про вигідні умови співпраці (наприклад, відстрочка платежу чи знижки при великих обсягах закупівель). По-третє, використання фанери та масиву дозволяє уникнути дорогих технологічних операцій, таких як складна шпонування або додаткове ламінування, що оптимізує витрати виробництва та дозволяє зберігати конкурентну ціну при високій якості готових меблів.

Для вибору сировини у виробництві м'яких меблів підприємство керується такими показниками: якість деревини для каркасу (використовується суха деревина твердих або хвойних порід, фанера класу вищої якості); характеристики наповнювачів – щільність пінополіуретану (25–40 кг/м³ залежно від призначення елемента); тип і властивості оббивних матеріалів – стійкість до стирання (від 20 000 циклів за тестом Мартіндейла), гіпоалергенність, відповідність нормам безпеки (наприклад, класу емісії E1 згідно з ДСТУ EN 717-2). Для виготовлення задніх частин виробів (наприклад, спинок, що не несуть навантаження) часто застосовується тонка фанера або листи ДВП, які мають відповідати стандартам якості (ГОСТ 6449.5).

ТОВ «Комфорта Україна» використовує середній варіант технологічного процесу, оскільки він забезпечує таку конкурентну перевагу, як можливість виготовлення м'яких меблів за індивідуальними розмірами й побажаннями замовника. Сукупний основний виробничий процес ТОВ «Комфорта Україна» з повним циклом містить три основні стадії. Схема виробничого процесу виготовлення м'яких меблів наведена на рис. 2.2. Дільниця розроблення технічної документації містить у собі: розробку ескізного проекту. На цьому етапі створюється дизайн майбутнього виробу: розробляється зовнішній вигляд м'яких меблів (наприклад, дивану чи кухонного куточка), підбираються

матеріали каркасу, наповнювачі та оббивка, фурнітура (механізми трансформації, ніжки, декоративні елементи). Проводиться попередній розрахунок вартості готового виробу, виготовляється дослідний зразок (прототип), який тестується та доопрацьовується.; підготовку технічної документації для виробництва.

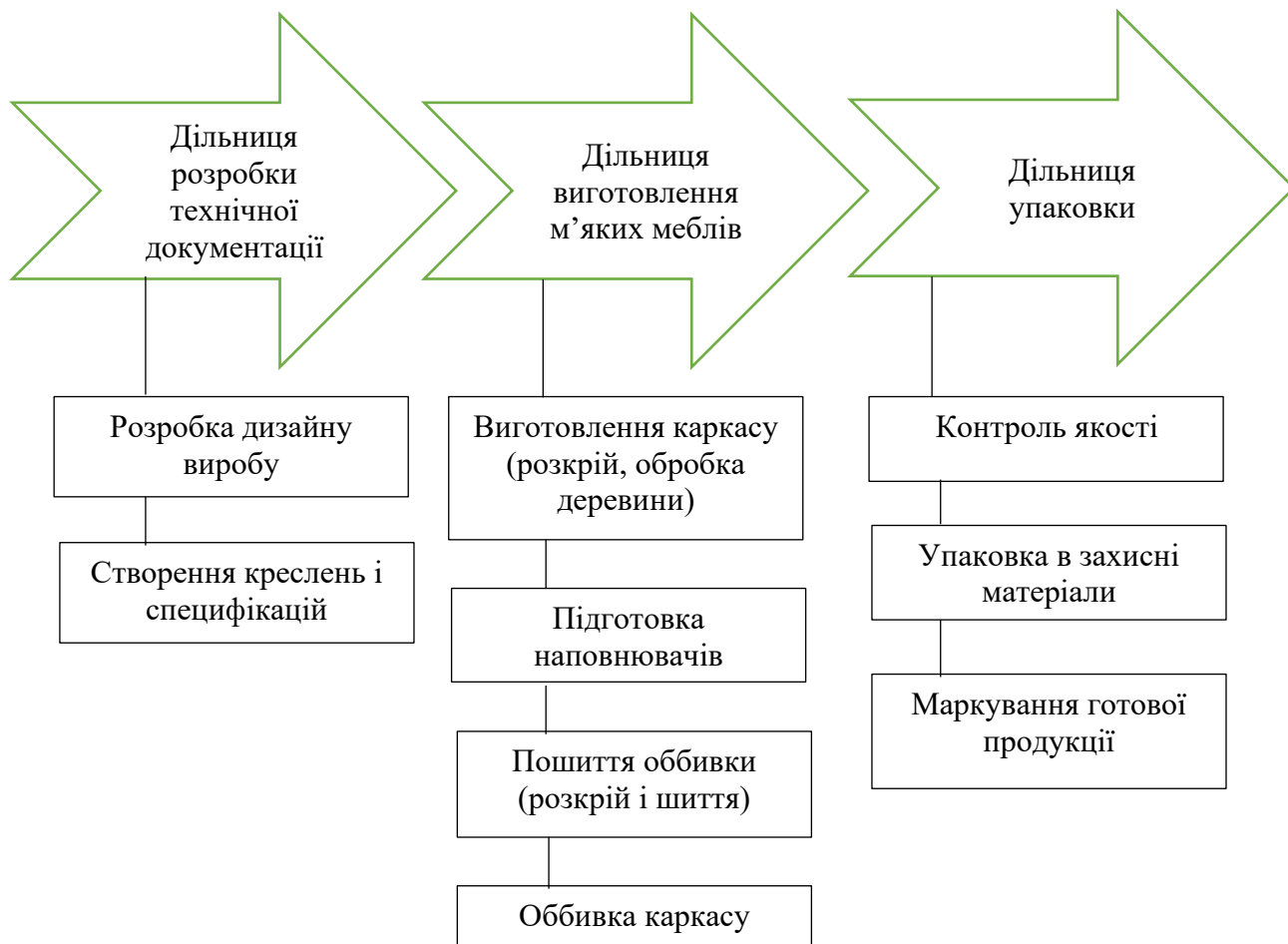


Рис. 2.2. Схема виробничого процесу виготовлення м'яких меблів

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Створюються комплект креслень на виготовлення каркасу, викройки для тканини, схеми обтяжки, схеми розміщення наповнювача. Також розробляються шаблони для пошиття чохла, викройки для пінополіуретану, технологічні інструкції для збиральників і оббивальників, інструкції з пакування і монтажу меблів. Уся підготовка виконується фахівцями відділу дизайну та конструкторсько-технологічного бюро.

Безпосереднє виготовлення м'яких меблів здійснюється у виробничому приміщенні площею 200 м². Цех поділений на окремі робочі зони: зону обробки деревини та збирання каркасів, дільницю пошиття та підготовки оббивних матеріалів, дільницю оббивання та остаточного складання виробів.

Детальний опис технологічного процесу виготовлення м'яких меблів залежить від рівня автоматизації виробництва та співвідношення між ручною і механізованою працею. Найбільш прогресивним (і відповідно — капіталомістким) вважається виробництво, яке використовує автоматизовані деревообробні та швейні верстати з числовим програмним управлінням (ЧПУ). У такому випадку оператор вносить у програму всі розмірні параметри виробу (наприклад, розміри каркасу, кількість деталей, тип оббивки), після чого верстат самостійно виконує різання, фрезерування або розкрій з високою точністю.

У процесі виготовлення каркасів ЧПУ-верстат здатен за кілька хвилин вирізати точні дерев'яні заготовки (елементи основи сидіння, спинки, підлокітників), підготувати отвори під з'єднання або кріплення. У швейному цеху програмовані швейні машини можуть виконувати викрійку та зшивання оббивних елементів, а лазерні або термічні різачки – вирізати тканину чи синтепон. Проте такі інвестиції виправдані лише при великосерійному або масовому виробництві з постійними, повторюваними замовленнями. При виготовленні м'яких меблів за індивідуальними замірами клієнта, часта переналаштування обладнання не є доцільною.

Саме тому ТОВ «Комфорт Україна» обрало для себе «золоту середину» – використання напівавтоматичної лінії з комплексу деревообробного, оббивного та швейного обладнання, з частковим використанням ручної праці. Для виробництва м'яких меблів компанія використовує таке обладнання (Додаток А):

Організація виробничої діяльності м'яких меблів у ТОВ «Комфорт Україна» має низку ключових аспектів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства, стабільну якість продукції та адаптацію до змін ринку. Нижче подано узагальнений опис основних аспектів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні аспекти організації виробничої діяльності м'яких меблів у
ТОВ «Комфорта Україна»

Аспект	Зміст
Виробнича структура	Виробничо-технічний відділ забезпечує процес від розкрою до оздоблення меблів
Функціональний поділ	Відділи виконують чітко визначені функції (юрист – договори, постачання – закупівлі тощо)
Матеріально-технічне забезпечення	Надійні постачальники, запас матеріалів, техобслуговування обладнання
Контроль якості	Вхідний та поетапний контроль якості, технічні перевірки на кожному етапі
Міжвідділова комунікація	Замовлення – з продажів у виробництво, звіти – зі складу в бухгалтерію тощо
Гнучкість виробництва	Можливість індивідуального дизайну, швидке переналаштування
Персонал і ресурси	Навчання, відповідальність, професіоналізм, оцінка продуктивності праці

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як видно із табл. 2.9, ТОВ «Комфорта Україна» має чітко структуровану систему організації виробництва м'яких меблів, що базується на функціональному розподілі обов'язків між підрозділами. Виробничо-технічний відділ здійснює повний цикл виготовлення меблів, а взаємодія з відділом продажів, постачання, юридичним відділом та бухгалтерією забезпечує ефективність процесів. Виробництво гнучке, що дозволяє адаптуватися до індивідуальних замовлень, а також запроваджено поетапний контроль якості. Комунікація між підрозділами налагоджена, що сприяє оперативному прийняттю рішень, зниженню витрат та підтримці високих стандартів продукції.

Отже, для економічної ефективності виробництва ТОВ «Комфорта Україна» комплексно підходить до оптимізації всіх процесів – від управління витратами та персоналом до впровадження нових технологій і вдосконалення організації виробничих процесів. Разом із тим, слід пам'ятати, що використання інноваційних методів управління та інвестицій в нові технології допоможе досягти кращих результатів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ТОВ «Комфорт Україна», спеціалізується на виготовленні м'яких меблів повного циклу, що включає проєктування, виготовлення, пакування та доставку готової продукції. Такий підхід забезпечує вертикальну інтеграцію виробництва, підвищує контроль за якістю та сприяє адаптації до індивідуальних запитів клієнтів. Організаційна структура виробничих потужностей представлена низкою спеціалізованих дільниць, серед яких – деревообробний цех, дільниця складання, шліфування, фарбування, фрезерування, пакування та логістики. Рациональне розміщення обладнання та чітка координація між технологічними етапами дозволяють досягти безперервного виробничого потоку, зменшити втрати часу та підвищити загальну продуктивність праці. Виробничі площі підприємства перевищують 1200 м², що дозволяє ефективно розміщувати обладнання та організовувати логістику матеріальних потоків.

Важливим чинником ефективної організації виробництва є технічне оснащення. ТОВ «Комфорт Україна» використовує сучасне високотехнологічне обладнання, зокрема верстати з числовим програмним керуванням (ЧПК), що забезпечує точність і стабільність у виконанні виробничих операцій. Завдяки впровадженню елементів автоматизації та цифрових технологій підприємство досягає зниження трудомісткості процесів і підвищення продуктивності. Окрім того, гнучкість виробництва дозволяє оперативно реагувати на зміну кон'юнктури ринку, змінювати номенклатуру продукції та працювати за індивідуальними замовленнями. Загалом, організація виробничого процесу на підприємстві базується на принципах ефективного розподілу ресурсів, застосування сучасних технологій та безперервного контролю якості. Такий підхід сприяє досягненню високих показників рентабельності, зниженню собівартості продукції та формуванню сталих конкурентних переваг. Ефективна організація виробництва забезпечує підприємству можливість динамічного розвитку в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМФОРТО УКРАЇНА»

3.1. Шляхи та напрями удосконалення організації діяльності виробничого підприємства ТОВ «Комфорт Україна»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку меблевої продукції стратегія розвитку підприємства повинна бути орієнтована не лише на збереження наявних ринкових позицій, але й на забезпечення сталого зростання та розширення бізнесу. Для цього ключовим завданням керівництва ТОВ «Комфорт Україна» є забезпечення динамічного розвитку виробничої бази, раціональне використання ресурсів, активне впровадження інновацій, а також формування та підтримання позитивного іміджу підприємства на ринку.

З метою підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів доцільно реалізувати низку організаційно-економічних заходів, зокрема: забезпечити повніше завантаження основних виробничих фондів і максимальну продуктивність виробничих потужностей; активізувати маркетингову діяльність із акцентом на цифрові канали, зокрема просування продукції у мережі Інтернет; удосконалити систему матеріального стимулювання працівників як засіб підвищення мотивації та продуктивності праці.

Таким чином, основними критеріями привабливості підприємства залишаються зростаюча частка ринку, стійке збільшення обсягів реалізації та фінансових показників, а також сформований позитивний імідж, який виступає однією з головних стратегічних переваг ТОВ «Комфорт Україна».

Важливим індикатором ефективності використання виробничих ресурсів є зростання обсягу продукції за умов стабільного розміру виробничого апарату. Обсяг випуску залежить, з одного боку, від екстенсивного завантаження обладнання, тобто фонду часу його фактичного використання, а з іншого – від інтенсивності його експлуатації протягом одиниці часу. Це співвідношення

проілюстровано на рис. 3.1, що демонструє вплив обох чинників на загальний рівень продуктивності.

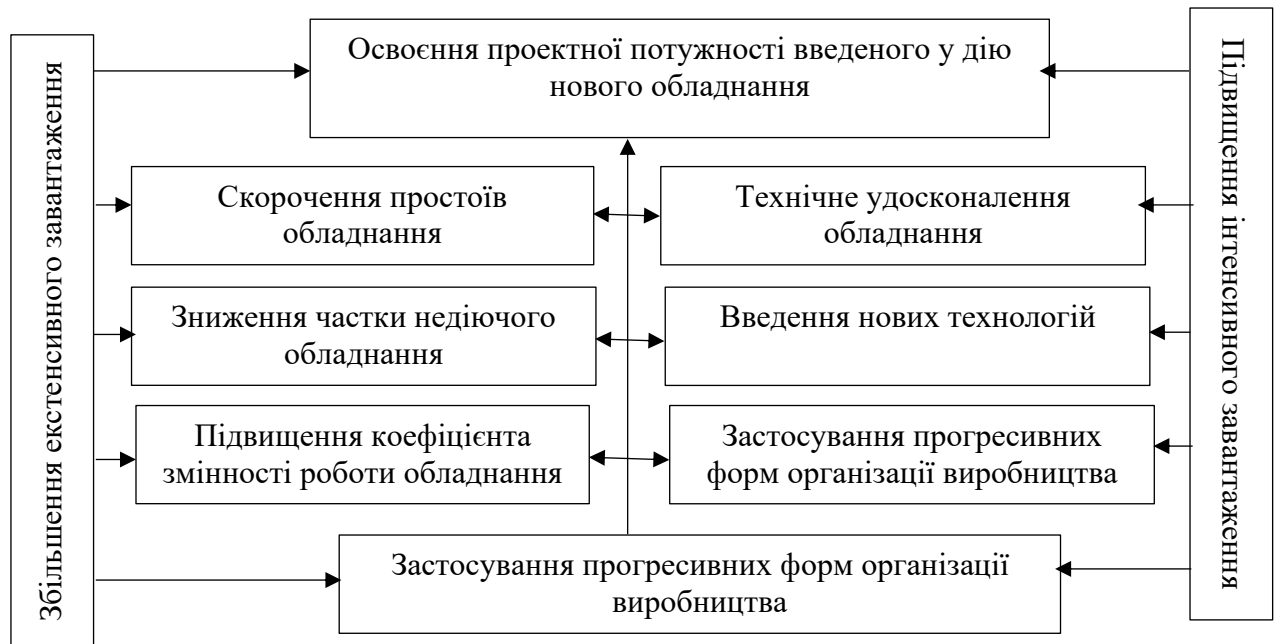


Рис. 3.1. Шляхи покращення використання основних фондів та виробничих потужностей ТОВ «Комфорт Україна»

Джерело: складено автором на основі [54]

Таким чином, увесь комплекс технічних, організаційних та економічних заходів, спрямованих на більш ефективне використання основних фондів і виробничих потужностей ТОВ «Комфорт Україна», доцільно умовно поділити на дві основні групи відповідно до їхнього змісту та функціонального призначення. До першої групи належать заходи, спрямовані на підвищення рівня екстенсивного завантаження виробничих ресурсів, тоді як друга група охоплює дії, орієнтовані на посилення інтенсивного використання зазначених потужностей.

Особливої актуальності, на нашу думку, набуває питання підвищення коефіцієнта змінності використання виробничого обладнання. За умови досягнення раціонального рівня змінності, який становить 1,7–1,8, існує реальна можливість збільшити обсяги випуску продукції більш ніж на 30%. Такий підхід

дозволяє забезпечити ефективніше використання наявного виробничого потенціалу без необхідності значних капіталовкладень.

Покращенню екстенсивного завантаження засобів праці, на наш погляд, значною мірою сприятиме зменшення частки неексплуатованого обладнання, питома вага якого залишається високою на підприємстві. Водночас доцільним є виведення з експлуатації надлишкового та малоефективного обладнання. Реалізація цих заходів може забезпечити зростання показника фондівддачі на 10–15%.

Щодо підвищення рівня інтенсивного використання основних виробничих фондів, вирішального значення набуває своєчасна заміна фізично зношеного та технічно застарілого обладнання, а також проведення його модернізації. На нашу думку, з метою збереження належного технічного рівня виробничого процесу, доцільно щорічно оновлювати 4–6% парку машин та обладнання, а також модернізувати ще 6–8% діючих засобів праці.

З метою скорочення внутрішньозмінних втрат робочого часу при експлуатації основних виробничих фондів на ТОВ «Комфорт Україна», а також для підвищення коефіцієнта використання внутрішньозмінного робочого часу, доцільним вбачається впровадження комплексу господарсько-технічних заходів. Серед них – додаткове технічне обслуговування, своєчасне проведення поточного ремонту обладнання, а також інші регламентні заходи з підтримки належного технічного стану виробничих потужностей. Застосування такого комплексу заходів, на нашу думку, дозволить зменшити втрати внутрішньозмінного робочого часу на підприємстві в межах 5–20%. Водночас реалізація зазначених ініціатив потребує певних фінансових витрат. Зокрема, для забезпечення ефективного функціонування програми підвищення продуктивного використання внутрішньозмінного часу необхідно передбачити додаткові витрати підприємства в обсязі приблизно 20–25% від відповідних поточних витрат.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів щодо оптимізації використання основних фондів доцільно застосувати

сценарний підхід до оцінки можливих наслідків. Розглянемо три альтернативні сценарії розвитку подій – песимістичний, реалістичний та оптимістичний – залежно від рівня реалізації техніко-економічних і організаційних рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння ключових показників сценаріїв розвитку ТОВ «Комфорт»
Україна»

Показник	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Темп зростання виручки, % на рік	2–3%	10–12%	18–20%
Зміна фондівддачі	Без змін або -2%	+7–10%	+12–15%
Скорочення частки недіючого обладнання	Не відбувається	На 10–15%	На 20–25%
Модернізація обладнання	Епізодична, <2% на рік	4–5% щорічно	6–8% щорічно
Скорочення внутрішньозмінних втрат часу	<5%	8–12%	До 20%
Збільшення клієнтської бази	До 5%	10–15%	20–25%
Інвестиції у просування в Інтернеті	Мінімальні	Помірні	Інтенсивні (контекст, банери, SEO)
Рівень прибутковості	Низький, нестабільний	Середній, стабільний	Високий, зростаючий
Ризики	Високі (технічна відсталість, втрата частки ринку)	Помірні (неповна реалізація заходів)	Низькі (проактивне управління)

Джерело: складено автором на основі [48]

Розглянемо прогнозні розрахунки для трьох сценаріїв розвитку діяльності ТОВ «Комфорт Україна» на основі фактичних показників 2024 року (табл. 3.2) Отже, у песимістичному сценарії передбачено зростання виручки лише на 5%, при незначному зниженні фондівддачі (-2%). У реалістичному – дохід зростає на 11%, а ефективність використання основних фондів підвищується на 9%. Оптимістичний сценарій передбачає зростання виручки на 19% та фондівддачі – на 14%.

Прогнозні розрахунків для трьох сценаріїв розвитку діяльності ТОВ
«Комфорта Україна»

Сценарій	Прогноз виручки, тис. грн	Фондовіддача, грн/грн	Чистий прибуток, тис. грн	Рентабельність продукції, %
Песимістичний	28135,80 (+5%)	43,33 (-2%)	1651,1 (-5%)	1,3
Реалістичний	29 743,56 (+11%)	48,19 (+9%)	1 911,2 (+10%)	1,6
Оптимістичний	31 887,24 (+19%)	50,40 (+14%)	2 168,2 (+25%)	1,8

Джерело: складено автором на основі [36]

Чистий прибуток прогнозовано на основі базового показника за 2024 рік (1 738 тис. грн) з урахуванням відповідного % приросту або зниження

Рентабельність продукції – співвідношення прибутку до виручки (у %), орієнтовано збережено у співвідношенні з базовим рівнем 2024 року (1,5%). Щодо підвищення фінансової результативності діяльності ТОВ «Комфорта Україна» доцільним є удосконалення стратегії просування продукції із акцентом на використання цифрових комунікацій. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології забезпечують можливість не лише зниження витрат на маркетингову діяльність шляхом розміщення рекламної інформації в мережі Інтернет, а й істотного розширення кола потенційних споживачів і ділових партнерів.

У цьому контексті доцільним є активне впровадження інструментів інтернет-маркетингу, зокрема контекстної та банерної реклами. Вказані форми онлайн-реклами характеризуються високим рівнем ефективності, значним охопленням цільової аудиторії, а також функціональною зручністю, що відповідає стратегічним завданням підприємства щодо зростання обсягів збуту продукції та розширення клієнтської бази.

Контекстна реклама передбачає розміщення рекламних повідомлень відповідно до пошукових запитів користувачів, що забезпечує її високу релевантність та ефективність. Банерна реклама, у свою чергу, являє собою графічне повідомлення, що розміщується на тематично дотичних вебресурсах, і

спрямована на привернення уваги цільової аудиторії. Основною перевагою онлайн-реклами є можливість її точного таргетування за низкою параметрів, зокрема інтересами споживача, його географічним місцезнаходженням та часовими характеристиками. Це дає змогу підприємству адресно звертатися до користувачів, які, наприклад, формулюють запити типу «молочна продукція», що свідчить про їхню потенційну зацікавленість у відповідній категорії товару.

Таким чином, інтернет-реклама дає можливість точно націлити свою увагу на потенційних клієнтів, які активно шукають продукцію, зокрема меблі, через пошукові запити. Таргетинг за ключовими словами дозволяє показувати рекламу лише тим користувачам, які зацікавлені в покупці меблів, що значно підвищує ефективність кампанії. Крім того, можливість налаштування реклами за географічним розташуванням або часом доби дозволяє точно відповідати режиму роботи виробника меблів і зацікавленим у покупці в конкретний час. У порівнянні з традиційною банерною рекламою на спеціалізованих онлайн-платформах, реклама в друкованих виданнях меблевих журналів та їх онлайн-версіях є рівноцінною за ефективністю, адже обидва варіанти спрямовані на цільову аудиторію, що шукає саме такі продукти..

Під час підготовки інтернет-рекламної кампанії важливо правильно прогнозувати потенційний ефект від її проведення. Оскільки ТОВ «Комфорта Україна», ще не має досвіду в цій сфері, доцільно орієнтуватися на статистику інших підприємств, що вже використовували подібні рекламні інструменти. Як показує практика, протягом першого тижня після запуску реклами можна очікувати збільшення трафіку покупців на 50%, а обсяг продажів має зрости мінімум на 30%. У наступні два тижні спостерігається приріст виручки на 20%, після чого, через 4 тижні, можливо невелике зниження обсягів продажу в межах 10-15%. У результаті ефект від інтернет-реклами для виробника меблів може бути в межах 10-50% приросту продажу.

Система стимулювання персоналу, як і інші аспекти управління кадрами в меблевому виробництві, потребує чіткої організації та регламентації. Вона повинна бути побудована на принципах системності, структурованості,

ефективності, гнучкості та результативності. Удосконалення такої системи сприяє підвищенню продуктивності праці, зокрема на етапах проектування та виготовлення меблів, та дозволяє налагодити планування і контроль. Чітко налаштована система стимулювання персоналу стає основою стабільності і конкурентоспроможності як для працівників, так і для підприємства в цілому.

На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств, зокрема й ТОВ «Комфорта Україна», мають низку проблем в організації системи стимулювання праці. Зокрема, серед основних недоліків можна виокремити наступні: відсутність кореляції між збільшенням фонду оплати праці та зростанням загального валового прибутку підприємства, що ускладнює мотивацію працівників до досягнення більш високих результатів у роботі; недостатність матеріальних стимулів, зокрема бонусів, виплат за стаж, вислугу років та участь у прибутку, що обмежує залучення та утримання висококваліфікованих кадрів; обмежені фінансові стимули, зокрема відсутність компенсацій за харчування, навчання чи медичне страхування, що створює відсутність додаткових переваг для працівників; неопрацьованість системи нарахування премій, що не враховує як індивідуальний вклад працівників, так і колективні результати діяльності, що знижує ефективність роботи команди в цілому.

Враховуючи зазначені проблеми, основні напрямки вдосконалення системи матеріального стимулювання праці працівників у ТОВ «Комфорта Україна» повинні передбачати ряд заходів, спрямованих на забезпечення більш ефективної та справедливої мотивації, які наведені у табл. 3.3. Підвищення частки стимулюючих виплат і встановлення їх тісного взаємозв'язку з результатами виробництва дозволить відновити втрату залежності між оплатою праці та ефективністю трудової діяльності. Це, у свою чергу, стане потужним стимулом для працівників до досягнення високих результатів у виробничій діяльності. Завдяки такому підходу, працівники будуть зацікавлені у досягненні більш високих показників ефективності, оскільки їхні фінансові винагороди будуть безпосередньо залежати від їхнього особистого внеску в досягнення кінцевих результатів.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо удосконалення системи матеріального стимулювання
праці в ТОВ «Комфрто Україна»

Проблема	Заходи	Результати
1. Відсутність зв'язку між зростанням доходу працівників та збільшенням загального обсягу валового доходу	Для оптимізації фонду матеріального стимулювання, збільшення частки грошових стимулюючих виплат у загальній структурі ФОП	Стимулювання працівників до високоефективної продуктивної праці
2. Недостатність матеріальних стимулів	Для вдосконалення системи преміювання пропонується проект «Удосконалення системи стимулювання в ТОВ «Комфрто Україна»	Збільшення якості життя працівників, забезпечення відтворення робочої сили
3. Малоефективна система преміювання		Збільшення продуктивності, зростання кінцевих показників індивідуально та колективної праці

Джерело: складено автором на основі [25]

Використання соціальних пілґ як додаткового інструменту мотивації персоналу, що залежить від заробітної плати та кінцевих фінансових результатів компанії, дозволить не тільки підвищити рівень добробуту працівників, але й доповнити систему стимулювання за допомогою не грошових винагород. Це також сприятиме зміцненню лояльності працівників та створенню більш сприятливого клімату в колективі, що важливо для забезпечення стабільної роботи підприємства.

Збільшення значущості матеріальних стимулів в організації дозволить підвищити зацікавленість персоналу в якісному виконанні своїх трудових обов'язків, оскільки фінансова мотивація стане більш безпосередньо пов'язаною з результатами їхньої праці. Удосконалення системи стимулювання через поєднання індивідуального та колективного преміювання стане важливим елементом для забезпечення високої ефективності підприємства.

Індивідуальне преміювання, яке базується на підсумках півріччя, забезпечить врахування особистих досягнень працівників, тоді як колективне преміювання, розмір якого залежить від чистого прибутку організації, дозволить

зміцнити командну взаємодію та підвищити загальну ефективність роботи. В результаті, таке поєднання стимулів не тільки стимулюватиме виробничу діяльність, але й сприятиме зниженню собівартості продукції, що безпосередньо призведе до зростання фінансових результатів підприємства.

Проект з удосконалення системи стимулювання у ТОВ «Комфорт Україна» представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.2

Удосконалення системи стимулювання у ТОВ «Комфорт Україна»

Елементи системи стимулювання	Категорія працівників		Частка у фонді матеріального стимулювання
	Виробничі працівники	Керівники спеціалісти	
Заробітна плата основна	Погодинна заробітна плата		60
Додаткова	Гарантовані доплати та надбавки		
Індивідуальне преміювання	Преміювання за приріст продуктивності праці працівника	Преміювання за приріст продуктивності праці на підприємстві	20
Колективне преміювання	Преміювання від розміру отриманого чистого прибутку		
Соціальні гарантії, виплати та пільги	Оплата вартості харчування, навчання, матеріальна допомога		20

Джерело: складено автором на основі [19]

Запропонована система матеріального стимулювання праці для ТОВ «Комфорт Україна» передбачає розподіл на постійну та змінну частини. Частка заробітної плати (основної та додаткової) повинна складати не більше 60% від загального фонду матеріальної винагороди, що забезпечує оптимальний баланс між гарантованими виплатами та можливістю стимулювання за допомогою змінних компонентів.

Основна частина заробітної плати включатиме оплату за тарифними ставками, окладами та відрядними розцінками, в той час як додаткові виплати будуть складатися з таких елементів, як: стаж роботи, вислуга років, кваліфікація працівників, інші фактори, які можуть впливати на рівень оплати.

Наші дослідження показали, що в середньому в сільськогосподарських організаціях заробітна плата за тарифними ставками має забезпечувати 60%

ФОП. Так, аналіз частки основної заробітної плати у загальній сумі матеріального стимулювання показав, що у сучасних організаціях з часткою тарифної частини в межах 60% вища ефективність праці та виробництво. Це зумовлено тим, що система матеріального стимулювання у такому разі дозволяє, з одного боку, гарантувати підвищення величини прожиткового мінімуму, а з іншого боку, дозволяє здійснювати суттєвий вплив на стимулювання працівників за рахунок преміювання та соціального пакету.

Впровадження такої системи матеріального стимулювання у ТОВ «Комфорт Україна» дозволить створити оптимальні умови для забезпечення високої продуктивності праці, а також сприятиме утриманню кваліфікованих кадрів, підвищенню лояльності працівників і досягненню більш високих фінансових результатів підприємства.

Якщо впровадити хоча б частину вищезгаданого – ТОВ «Комфорт Україна» отримає: стабільність у виробничих процесах, підвищення прибутковості, більше клієнтів через нові канали продажів, вищу якість продукції та сервісу.

3.2 Механізм підвищення ефективності економічної діяльності ТОВ «Комфорт Україна»

Основна проблема вітчизняних меблевих підприємств полягає у спробах використовувати сучасну виробничу модель без зміни застарілих підходів до планування, обліку та контролю за ходом виробництва. Тому потрібне обґрунтування нових та модернізація існуючих процесів економічної діяльності на шляху адаптації підприємств до запитів ринку.

Механізм підвищення ефективності економічної діяльності необхідно формувати, виходячи з інтегрованої системи завдань, частина з яких має виробниче «походження», а інша – орієнтована на досягнення планів «вищого», стратегічного рівня. Звідси впливають і особливі принципи створення системи

економічної діяльності – з рухом не строго згори вниз, від фінансових завдань підприємства, а у поєднанні з вирішенням завдань виключно виробничого характеру.

Об'єднання такого підходу до завдань модернізації виробничої системи з орієнтацією на потреби виробничого сегмента підприємства дає змогу запропонувати загальну схему механізму підвищення ефективності економічної діяльності ТОВ «Комфорта Україна», з урахуванням специфіки індивідуального промислового виробництва (рис. 3.2).

Модулі механізму підвищення ефективності економічної діяльності, які представлені єдиними блоками й включають інструментарій методів, прийомів і засобів аналітики, розробки та реалізації рішень на різних етапах функціонування механізму: схема управління матеріальними ресурсами, яка визначає принципи обробки й виконання виробничої системи запитів споживачів, взаємодії з постачальниками ресурсів, побудови ланцюгів постачання матеріалів і комплектуючих; алгоритмічна база оперативного планування. Планування – основна функція оперативного управління, і ефективність діяльності підприємства напряму залежить від відповідності підходів до складання календарних план-графіків запуску й випуску продукції у виробництво; комплекс заходів зі вдосконалення процесів економічної діяльності. Механізм підвищення ефективності економічної діяльності повинен включати не лише певні інструменти, впровадження яких підвищує ефективність діяльності в конкретних виробничих умовах, а й програму дій для поступової адаптації існуючих процесів економічної діяльності без суттєвого «ламання» управлінської системи в цілому.

Фактори, що чинять прямий або опосередкований вплив на процес економічної діяльності, а також трансформації та вдосконалення системи індивідуального (позаказного) виробництва. Цілі та завдання функціонування механізму. Поділяються на загальні та часткові, які вирішуються в процесі досягнення головної мети – постійного приведення виробничої системи у відповідність до вимог зовнішнього ринкового середовища.

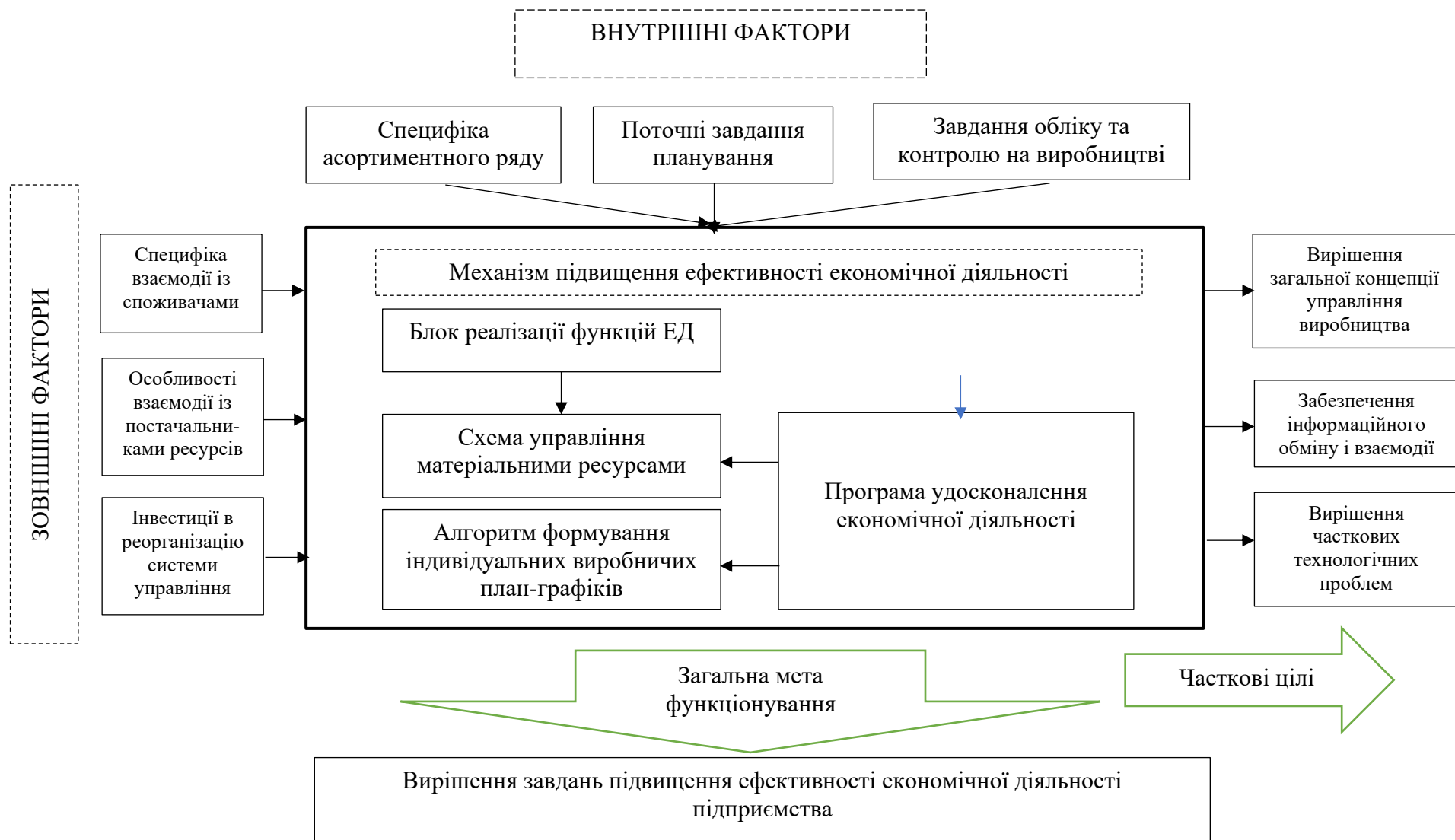


Рис. 3.2. Механізм підвищення ефективності економічної діяльності ТОВ «Комфорта Україна»

Джерело: складено автором на основі [54]

Актуальним методичним завданням є розробка такого підходу до підвищення ефективності економічної діяльності, який би передбачав алгоритми вирішення проблем техніко-економічного та організаційного характеру, пов'язаних із регулюванням процесів закупівлі, зберігання сировини та матеріалів, поповнення їхніх запасів, прийому індивідуальних замовлень, відпуску матеріалів у виробництво, формування укрупнених та деталізованих планів виробництва, управління виробничим процесом на технологічному етапі, контролю запасів і витрат у незавершеному виробництві, зберігання й відвантаження готової продукції. Аналіз показав, що на сьогодні у світовій практиці застосовуються кілька систем (стандартів) управління матеріальними ресурсами (MRP, «Точно вчасно» / Just-in-Time, OPT тощо), кожна з яких вирішує лише одне із зазначених завдань, будучи вузькоспеціалізованою, а тому непридатною для розв'язання комплексних завдань індивідуального промислового виробництва.

Для цього пропонується схема, що поєднує актуальні для орієнтованого потреби ринку виробництва переваг описаних систем і яка враховує особливості індивідуального меблевого виробництва (рис. 3.3).

Відмінними особливостями схеми управління матеріальними ресурсами є:

- можливість паралельного планування на різних часових горизонтах. Виробництво невеликого асортименту готових блоків і деталей, які гарантовано знайдуть застосування у виробничому процесі, здійснюється завчасно на основі укрупнених планів і прогнозу попиту на продукцію певних типорозмірів. Поставки ж унікальних комплектуючих здійснюються «під замовлення», що відповідно змінює строки виконання замовлення;

- наявність прямого зв'язку між процесами збуту та підтримання запасів на складі матеріалів і буферному складі готових модулів завдяки резервуванню товарно-матеріальних цінностей, розподілу матеріалів і комплектуючих на складі за замовленнями;

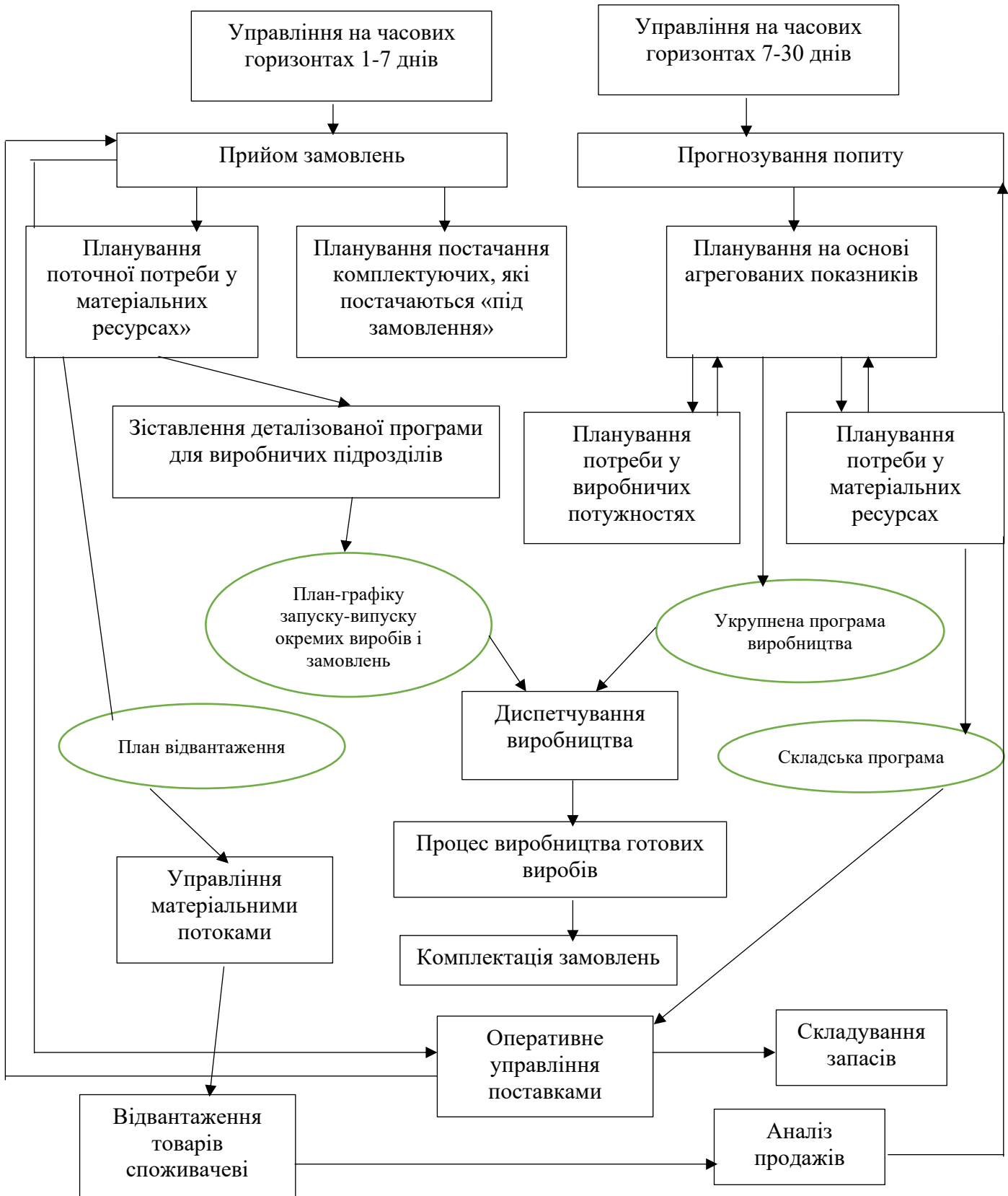


Рис. 3.3. Схема управління матеріально-виробничими ресурсами підприємства ТОВ «Комфорт Україна»

Джерело: складено автором на основі [55]

- встановлення зворотного зв'язку «виробництво–споживач». За наявності актуальної інформації про наявні комплектуючі та виробничі потужності ще на етапі прийому замовлення з'являється можливість впливати на попит – шляхом пропозиції лише тих варіантів, які можна реалізувати у стандартні терміни, або варіантів з різними строками виконання;
- наявність блоку диспетчеризації виробництва, у якому відбувається узгодження детальних і укрупнених планів виробництва;
- важлива роль відводиться блоку формування планів-графіків випуску виробів і замовлень загалом.

На цьому етапі, завдяки оптимізації руху предметів праці, можливе покращення таких показників, як: обсяг виробництва, продуктивність праці, собівартість продукції. Цей підхід особливо добре підходить для меблевого виробництва індивідуального типу, як у ТОВ «Комфорта Україна», де частина продукції типова, а частина – строго за специфікацією клієнта.

Для оцінки результативності розроблених заходів пропонується система показників, які включають як абсолютні (обсяг виробництва, собівартість всього випуску, вартість різних виробничих фондів), і відносні величини (структури запасів і витрат, показники оборотності) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Спрямованість заходів щодо підвищення ефективності економічної діяльності ТОВ «Комфорта Україна»

Зміст заходу	Прогнозований економічний ефект
Впровадження конструкторсько-технічних обмежень на етапі прийому замовлення, скорочення окремих елементів циклу обробки замовлення	Збільшення часу, доступного для поставок за схемою «точно вчасно», скорочення запасів, поповнення яких триває менше часу, ніж надходження інформації до відділу постачання
Впровадження системи резервування для окремих видів матеріальних запасів	Зменшення витрат через виплату штрафів і неустойок за прострочені замовлення
Оптимізація планування відносин з оптовими клієнтами	Зменшення дебіторської заборгованості за рахунок оптимізації умов щодо «довгострокових» замовлень від оптових клієнтів

Продовження таблиці 3.3

Узгодження термінів виготовлення і поставок замовлень, згрупованих за контрагентами	Зниження залишків готової продукції на складах, підвищення оборотності активів
Збільшення обсягу виробництва шляхом застосування удосконалених алгоритмів формування індивідуальних планів	Зростання обсягів виробництва, підвищення коефіцієнта завантаження обладнання, економія на умовно-постійних витратах

Джерело: складено автором на основі [55]

Впровадження запропонованої моделі управління матеріальними ресурсами передбачає створення централізованої інформаційної системи, яка забезпечує оперативне накопичення даних про всі вхідні замовлення та негайну передачу цієї інформації внутрішнім підрозділам і контрагентам підприємства. З цією метою передбачається розробка програми підвищення ефективності економічної діяльності. На першому етапі реалізації формується схема деталізації та взаємодії інформаційних блоків, що проектується як базова структура для обліково-контрольної системи меблевого підприємства.

Ключові особливості цієї системи: індивідуальне замовлення розглядається як основна облікова одиниця. Вона, у свою чергу, дробиться на складові елементи (вироби, деталі) залежно від ступеня деталізації, необхідної на конкретному етапі виробничого процесу, єдність та замкнутість процесів: приймання замовлень, виробниче планування та постачання матеріальних ресурсів здійснюються в межах однієї облікової системи, позаомовний облік витрат, що дозволяє формувати точні калькуляції для кожного замовлення, орієнтація на аналітику і прогнозування: впровадження механізмів прогнозування попиту, оцінки ризиків, сезонності тощо, можливість комплексного аналізу взаємовідносин з контрагентами (постачальниками, замовниками, дилерами), що дозволяє приймати зважені економічні рішення.

Таким чином, запропонована модель підвищення ефективності економічної діяльності ТОВ «Комфорт Україна» відповідає сучасним вимогам індивідуального виробництва та забезпечує гнучке, інтегроване управління усіма

ключовими процесами підприємства — від приймання замовлення до відвантаження готової продукції. Вона не лише оптимізує матеріальні потоки, скорочує витрати та покращує оборотність активів, а й створює основу для стратегічного планування та довгострокової конкурентоспроможності. Впровадження такої системи дозволить підприємству адаптуватися до ринкових змін, швидко реагувати на запити клієнтів і забезпечувати стабільне зростання ефективності економічної діяльності.

3.3. Обґрунтування економічної доцільності пропозицій щодо удосконалення виробничої діяльності підприємства ТОВ «Комфорт Україна»

У процесі вдосконалення системи оперативного планування виробництва на ТОВ «Комфорт Україна» було запропоновано управлінське рішення, яке полягає у впровадженні нового алгоритму складання індивідуальних планів. Його метою є оптимізація завантаження обладнання, скорочення міжопераційних простоїв та загального циклу виконання замовлень. Для оцінки ефективності цього рішення було проведено імітаційне моделювання на основі укрупнених тимчасових показників.

Зазначили, що укрупнені тимчасові показники, які використовуються в імітаційному моделюванні при оцінці ефективності алгоритму оперативного планування, зазвичай включають такі ключові параметри: середній цикл обробки замовлення (у годинах) – загальний час, який проходить від надходження замовлення до його завершення, завантаження обладнання у «вузьких місцях» – показник, що відображає інтенсивність використання критично важливих або обмежених виробничих потужностей, середній час міжопераційних простоїв предметів праці – час очікування між завершенням однієї операції та початком наступної, середній час простою у відсотках до тривалості обробки замовлення – питомий час простою, що дозволяє оцінити ступінь нераціонального

використання часу, обсяг виробництва в умовних замовленнях на добу – інтегральний показник, що дозволяє порівнювати продуктивність.

Запропонований алгоритм дій щодо реалізації нового підходу включає кілька послідовних етапів: по-перше, здійснюється аналіз поточної системи планування з ідентифікацією вузьких місць і неефективностей; по-друге, розробляється оновлена логіка формування індивідуальних планів з урахуванням специфіки ресурсного забезпечення та характеру замовлень; по-третє, виконується формалізація алгоритму у вигляді логічної послідовності рішень, включаючи правила пріоритезації, розподілу навантаження між виробничими потужностями та режимів обробки; далі, проводиться тестування розробленого алгоритму в імітаційному середовищі з фіксацією ключових параметрів ефективності; п'ятий етап передбачає порівняльну оцінку результатів із базовим варіантом і визначення прогнозованого економічного ефекту; шостим кроком є розробка поетапного плану впровадження із зазначенням термінів та відповідальних осіб; і, нарешті, здійснюється моніторинг ефективності нового підходу в умовах реального виробництва з можливістю коригування параметрів на основі фактичних результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити системність процесу оновлення планування і знизити ризики недосягнення очікуваного ефекту.

Імітаційне моделювання на базі укрупнених тимчасових показників дозволило отримати наступні порівняльні показники (табл. 3.3). Імітаційне моделювання було проведене дослідницькою групою ТОВ «Комфорт Україна» у першому кварталі 2025 року з метою оцінки ефективності впровадження нового алгоритму складання індивідуальних планів оперативного виробничого планування. Модель була розроблена на базі програмного середовища AnyLogic, що дозволяє створювати дискретно-событийні імітаційні моделі, адекватно відтворюючи логіку виробничих процесів із урахуванням реальних технологічних операцій та ресурсних обмежень підприємства.

Імітаційна модель описує послідовність технологічних операцій, взаємодію дільниць (каркасного, швейного та оббивного цехів), розподіл завантаження між

обладнанням, а також включає параметри черг і простоїв. Основою моделі слугують укрупнені тимчасові показники, що були отримані з даних фактичної роботи підприємства.

Перевірка надійності моделі здійснювалася шляхом порівняння результатів моделювання з реальними виробничими показниками за минулі періоди. Для цього використовувалися статистичні методи валідації та аналіз чутливості, що підтвердили адекватність моделі в прогнозуванні ключових параметрів виробничого процесу. Оцінка достовірності проводилася зовнішніми експертами-консультантами у сфері виробничого планування.

Таблиця 3.3

Порівняння ефективності застосовуваного та пропонованого алгоритмів складання індивідуальних планів

Показник	Застосовуваний алгоритм	Пропонований алгоритм	Темпи приросту, %
Середній цикл обробки замовлення, год.	27,2	24,4	-9,3
Завантаження обладнання у «вузьких місцях» виробничого циклу (на розкрою та виготовленні деталей складного профілю)	0,4-0,5	0,45-0,55	8-11% (у залежності від особливостей, що включаються у поан-графік)
Середній час міжопераційних простоїв предметів праці, год	17,1	15,4	-11,1
Середній час міжопераційних простоїв у % від тривалості циклу оброблення замовлення	43	62	-1,7
Обсяг виробництва, умовних замовлень у середньому на добу	310	337	9,7

Джерело: складено автором на основі [53]

Імітаційне моделювання показало можливість збільшення обсягу виробництва на величину до 9,7% поточного значення з допомогою використання викладеного підходу.

Розрахунок, проведений з урахуванням звітності ТОВ «Комфорт Україна» дозволив виявити потенційний економічний ефект застосування запропонованого алгоритму. У якості показників-індикаторів

використовувалися обсяг виробництва, коефіцієнти оборотності оборотних засобів різних видів, а також показники ефективності використання основних фондів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ефект від заходів щодо вдосконалення економічної діяльності
виробництва ТОВ «Комфорт Україна» на основі застосування
запропонованого алгоритму

Зміст заходу	Прогнозований економічний ефект	Чисельний вираз ефекту
Підвищення обсягу виробництва на основі застосування запропонованого алгоритму складання індивідуальних планів	Зростання обсягу виробництва, збільшення коефіцієнта завантаження обладнання	Зростання обсягу виробництва на 9,7%, коефіцієнта завантаження - до 0,6-0,7
	Економія на умовно-постійних витратах	Зниження витрат за 1 грн товарної продукції на 1,9-2,4% (залежно від масштабу підприємства)
	Зростання ефективності використання основного капіталу	Зростання фондівддачі на 9,7%, зниження фондомісткості на 8,8%
	Зростання оборотності оборотних коштів (головним чином, виробничих запасів у зв'язку із застосуванням «тягнутих» принципів логістичної концепції Just-In-Time)	Зростання коефіцієнтів оборотності (дебіторської) заборгованості – до 11%, готової продукції - 7,5%)

Джерело: складено автором на основі [56]

Ефективність витрат визначається тим, наскільки ринкові умови дозволять підприємству використовувати можливості виробництва та реалізації більшого обсягу продукції. За даними анкетування служби збуту ТОВ «Комфорт Україна», з урахуванням перенасиченості ринку меблевої продукції, реальний ефект заходів не перевищить 3% приросту виручки та товарної продукції. Реалізація програми вдосконалення економічної діяльності може здійснюватися як поетапно (з розбиттям за періодами та контролем рентабельності окремих складових програми), так і одноразово. Нижче наводяться показники, визначені для другого варіанта впровадження, прогнозний термін реалізації програми – 5 міс (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зміна основних показників господарської діяльності під час реалізації заходів щодо вдосконалення економічної діяльності ТОВ «Комфорта Україна»,

тис. грн

Показник	Середнє значення за 2022-2024 рр.	Прогноз	
		1-й рік	2-й рік і подальші
Дохід (виручка) від реалізації	16447	16727	16490
Собівартість реалізованої продукції	12236	12492	12566
Валовий прибуток	4211	4231	3924
Чистий фінансовий результат	1633	1600	1747
Рентабельність продажів	9,9	9,5	10,5

Джерело: складено автором на підставі матеріалів підприємства

Процес застосування може бути розбитий на низку етапів, кожному з яких необхідний контроль часткової рентабельності нововведень. При цьому прогнозований термін окупності витрат може зрости на 0,5-1 рік.

Розроблений механізм підвищення ефективності економічної діяльності виробництвом ТОВ «Комфорта Україна» враховує специфіку позамовного промислового виробництва та орієнтований на необхідність вирішення інтегрованої системи фінансових завдань з акцентом на виробничих проблемах. Щодо обраної виробничої моделі включає як ключові елементи схему управління матеріальними ресурсами, програму вдосконалення індивідуального виробництва та алгоритм формування оперативних виробничих план-графіків.

Таким чином, в умовах високої конкуренції на ринку меблевої продукції, для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Комфорта Україна» необхідно орієнтуватися на інноваційні підходи та підвищення ефективності використання виробничих потужностей. Ключовими аспектами розвитку є покращення рівня завантаження основних виробничих фондів, активізація маркетингової діяльності через цифрові канали, а також вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників.

Запропонований механізм підвищення ефективності економічної діяльності ТОВ «Комфорта Україна» спрямований на інтеграцію сучасних

управлінських інструментів, що дозволяють ефективно управляти ресурсами, оперативно планувати виробництво та забезпечувати своєчасні поставки. Система охоплює блоки управління матеріальними ресурсами, оперативного планування та вдосконалення процесів економічної діяльності, зокрема через оптимізацію планування та взаємодії з постачальниками. Ключовим фактором є створення централізованої інформаційної системи, яка дозволяє забезпечити ефективне управління виробничими та економічними процесами. Така система не тільки дозволяє скоротити витрати, покращити обсяг виробництва та продуктивність праці, а й підвищує гнучкість підприємства, дозволяючи адаптуватися до змін ринку.

Впровадження цієї моделі є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Комфорт Україна», сприяючи досягненню стабільного зростання ефективності економічної діяльності в умовах швидких змін ринку та вимог споживачів. У процесі вдосконалення системи оперативного планування на ТОВ «Комфорт Україна» був розроблений новий алгоритм складання індивідуальних планів, метою якого є оптимізація завантаження обладнання, зменшення міжопераційних простоїв та скорочення загального циклу виконання замовлень.

ВИСНОВКИ

Визначено, що виробнича діяльність організації є основною характеристикою її функціонування, охоплюючи різні форми та види виробництва, які можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні результати (наприклад, досягнення в охороні здоров'я чи освіті). Це процес, спрямований на створення продуктів чи послуг, що задовольняють попит на ринку, з використанням необхідних ресурсів та технологій. Сучасні підходи до виробничої діяльності розглядають її як динамічний, технологічно адаптивний і соціально відповідальний процес, зокрема в контексті індустрії 4.0, де значну роль відіграють цифрові технології та автоматизація. Також важливими є екологічно орієнтовані та соціально відповідальні підходи, які враховують обмеженість природних ресурсів та розвиток сталого виробництва. Встановлено, що до ключових принципів організації виробничої діяльності відносяться: гнучкість організаційних структур; запровадження концепції Lean Production для усунення витрат; інтеграція цифрових технологій для автоматизації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Доведено, що забезпечення зростання ефективності роботи виробничих підприємств є важливою умовою успішної конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг. Однак на практиці можливості для підвищення ефективності виробництва використовуються не повною мірою. Однією з причин є недостатня увага до організаційних аспектів роботи підприємств. Виникає необхідність обґрунтувати роль організації виробництва у забезпеченні ефективності та розробити концепцію ефективної організації виробництва, що ґрунтується на принципах виробничих дисциплін і практичному досвіді. Метою концепції є розвиток теорії організації виробничих систем та створення методів, що забезпечують високу ефективність організації промислового виробництва. Важливо, щоб організація виробництва не лише знижувала витрати, але й забезпечувала стабільну діяльність підприємства, високу якість продукції, скорочення виробничого циклу та прискорення випуску продукції.

Принципи організації виробничого процесу включають диференціацію, комбінування, концентрацію, спеціалізацію, пропорційність, паралельність, прямоточність та ритмічність. Вони є основою для розробки методів підвищення ефективності виробничої діяльності, таких як SWOT-аналіз, ABC-аналіз, методи нормування, реінжиніринг та Lean-методологія. Крім того, управління виробничою діяльністю потребує застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів.

Оцінка ефективності виробничої діяльності включає аналіз різних аспектів, таких як економічна, технологічна, соціальна та екологічна ефективність. Кожен з них має важливе значення для досягнення високої результативності. Зокрема, економічна ефективність базується на порівнянні витрат і результатів, технологічна ефективність – на рівні використання сучасних технологій, а соціальна ефективність оцінює умови праці та задоволеність працівників.

Теоретичні підходи до оцінки ефективності включають ресурсний, цільовий, процесний, системний та вартісний підходи. Ресурсний підхід зосереджує увагу на максимальному використанні ресурсів, цільовий – на досягненні стратегічних цілей, процесний – на оптимізації виробничих процесів, системний – на взаємодії підсистем підприємства, а вартісний – на порівнянні витрат і вигод у грошовому еквіваленті.

Здійснено аналіз економічної діяльності підприємства яке засновано у 2023 році, спеціалізується на виготовленні м'яких меблів для побутового та комерційного використання, орієнтуючись на принципи індивідуального підходу до клієнта, впровадження сучасних технологій та екологічну відповідальність. У 2022–2024 роках ТОВ «Комфорта Україна» продемонструвало динамічний розвиток, що відображається у зростанні ключових економічних показників та розширенні виробничої діяльності. Значне зростання чистого доходу (з 8482 тис. грн у 2022 році до 26796 тис. грн у 2024 році) свідчить про підвищення попиту на продукцію підприємства та ефективну стратегію збуту, тоді як покращення чистого фінансового результату

підтверджує успішну оптимізацію витрат. Водночас зменшення чисельності персоналу за цей період супроводжувалося підвищенням продуктивності, що є ознакою раціонального використання трудових ресурсів. Компанія активно розвиває матеріально-технічну базу, зокрема, інвестує у сучасне виробниче обладнання, що сприяє підвищенню якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Сегментація споживачів за географічними, демографічними та поведінковими критеріями забезпечує гнучкість у задоволенні потреб різних груп клієнтів та формуванні ефективної маркетингової політики.

Встановлено, що для ТОВ «Комфорта Україна» характерна лінійно-функціональна структура управління, що надає підприємству чітку ієрархію управління та розподіл функціональних обов'язків серед підрозділів. Така структура дозволяє ефективно управляти діяльністю підприємства завдяки чітким лініям підпорядкування та відповідальності, що забезпечує стабільність та оперативність у прийнятті рішень. Кожен підрозділ спеціалізується на конкретних функціях, що дозволяє досягати високої компетентності в кожній з них.

Відповідність організаційної структури стратегії та цілям компанії також є очевидною. Лінійно-функціональний принцип управління дозволяє ТОВ «Комфорта Україна» забезпечити стабільність та ефективність у досягненні своїх цілей, таких як розширення ринків збуту та зміцнення партнерських відносин. Тому організаційна структура є адекватною для реалізації стратегії підприємства, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності та стабільності в довгостроковій перспективі.

Технологічний процес виготовлення м'яких меблів на підприємстві може бути організований у різних варіантах, які залежатимуть від рівня автоматизації виробництва та його масштабу. Короткий ланцюжок, характерний для індивідуального виробництва, забезпечує високу гнучкість і адаптацію під замовлення, але має високі витрати на одиницю продукції. Середній ланцюжок, який використовують мале та середнє підприємства, забезпечує оптимальний

баланс між автоматизацією та індивідуальним підходом, що дозволяє досягти високої якості при помірній собівартості. Довгий ланцюжок, характерний для великих фабрик, застосовує автоматизовані лінії та забезпечує високу продуктивність і низьку собівартість, але має меншу гнучкість у зміні моделей.

Керівництво ТОВ «Комфорт Україна» вибрало середній варіант технологічного процесу, який дозволяє виготовляти меблі за індивідуальними замірами з використанням високоякісних матеріалів і частково автоматизованого обладнання. Компанія забезпечує високу гнучкість у виробництві та збереження конкурентоспроможних цін завдяки оптимізації витрат і контролю якості на кожному етапі виробництва. Завдяки продуманій організаційній структурі та використанню сучасних технологій, ТОВ «Комфорт Україна» здатне ефективно працювати на ринку, відповідаючи на потреби споживачів у індивідуальному дизайні та високій якості продукції. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільний розвиток та отримувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринку.

Стратегія розвитку підприємства спрямована на захист своїх провідних позицій та подальший розвиток бізнесу. Керівництву підприємства необхідно розвивати виробництво, вкладаючи кошти у розвиток, захищати свої лідерські позиції, розширювати асортимент послуг. Тому для покращення бізнес-процесів у ТОВ «Комфорт Україна» пропонується: ефективне використання основних фондів та виробничих потужностей; просування продукції у мережі Інтернет; покращення матеріального стимулювання праці. Якщо впровадити хоча б частину вищезгаданого – ТОВ «Комфорт Україна» отримає: стабільність у виробничих процесах; підвищення прибутковості; більше клієнтів через нові канали продажів; вищу якість продукції та сервісу.

Визначено, що механізм підвищення ефективності економічної діяльності необхідно формувати, виходячи з інтегрованої системи завдань, частина з яких має виробниче «походження», а інша – орієнтована на досягнення планів «вищого», стратегічного рівня. Звідси випливають і особливі принципи створення системи економічної діяльності – з рухом не строго згори вниз, від

фінансових завдань підприємства, а у поєднанні з вирішенням завдань виключно виробничого характеру.

Запропоновано схему, яка поєднує актуальні для орієнтованого потреби ринку виробництва переваг описаних систем і яка враховує особливості індивідуального меблевого виробництва. Для оцінки результативності розроблених заходів пропонується система показників, які включають як абсолютні (обсяг виробництва, собівартість всього випуску, вартість різних виробничих фондів), і відносні величини (структури запасів і витрат, показники оборотності).

Розроблений механізм підвищення ефективності економічної діяльності виробництвом ТОВ «Комфорта Україна» враховує специфіку позамовного промислового виробництва та орієнтований на необхідність вирішення інтегрованої системи фінансових завдань з акцентом на виробничих проблемах. Щодо обраної виробничої моделі включає як ключові елементи схему управління матеріальними ресурсами, програму вдосконалення індивідуального виробництва та алгоритм формування оперативних виробничих план-графіків.

СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Кириченко О.Г., Пазєєва Г.М. Діагностика економічної безпеки підприємства (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України): монографія. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 2019. 328 с
2. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2020. 326 с.
3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: АМУ, 2017. 268 с.
4. Віткін Л.М., Ролько О.Р. Сучасні методи аналізу ризиків у процесі проектування систем управління підприємством м'ясо-молочної промисловості. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2014. Випуск 4. URL: file:///C:/Users/ranet/Downloads/Vsna_ekon_2014_4_12.pdf
5. Ганузек Л.М. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 берез. 2017 р. Дніпро. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm
6. Гриценко А.О. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/959459a5-eb5c-43e5-b8f6-2000536e0350/content>
7. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
8. Джур О. Є., Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник

Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55-67

9. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.

10. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колект. монографія / К. С. Жадько та ін. Полтава : Астроя, 2021. 188 с.

11. Економіка підприємства: підручник : у 3 ч. Ч. 1 / А. А. Мазаракі, Г. В. Блакита, Г. В. Ситник та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 432 с.

12. Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р. : у 6 т. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023.

13. Економіка підприємства: Підручник: у 3 т./ за ред. А.В. Непрана, І.Ю. Шевченко. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2024, Т. 2, 589 с.

14. Жовновач Р.І., Петленко Т.Г., Орлова А.А. Технології управління підприємством у системі менеджменту. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 18-23

15. Задорожний І. С. Проектування результативних систем менеджменту : монографія. Черкаси : СУРА, 2021. 239 с.

16. Зянько В.В. Фінанси підприємств: навч. посіб. Частина 1. Вінниця, 2016. 126 с.

17. Занора В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2017. 223 с

18. Згурська О. М. Актуальні проблеми формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського

державного університету. Серія Економічні науки. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 17-21

19. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємства. Вчені записки університету «Крок». 2022. №2 (66). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/510>

20. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом із метою підвищення результативності діяльності підприємства. Наукові записки. 2019. № 1. С. 132–139

21. Козик В. В. Організація виробництва : підручник. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. 255 с.

22. Кондратюк К.В., Бурий С.А. Технологія менеджменту. URL: http://bookss.co.ua/book_rozvitoksocialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu

23. Криворучко О. М. Процесно-орієнтоване управління підприємством: гармонізація на основі якості. Харків : Бровін О. В, 2020. 180 с.

24. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: монографія. Дніпро: Наука і освіта, 2002. 236 с.

25. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf

26. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. 2016. С. 178-183

27. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

28. Менеджмент: навч. посіб. / Мошек Г.Є. та ін.; за заг. ред. Г.Є. Мошека. Київ: ЛіраК, 2019. 550 с Менеджмент: навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.

29. Можар В. О. Виробництво продукції підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . 2018. № 1(2). С. 65-67
30. Москаленко Н.О., Савенко К.С. Інноваційні інструменти організаційного формування міжнародного бізнесу. БизнесІнформ, 2016. №9 с. 23-27
31. М'ячин В. Г. Наукові засади формування інноваційного розвитку промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2019. 352 с
32. Новаківський І. І. Система управління підприємством в умовах становлення інформаційного суспільства: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 313 с.
33. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.
34. Орловський Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення. Ч. 1: Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Харків : НТУ «ХПШ», 2018. 335 с
35. Партин Г. О., Загородній А. Г. Інформаційне забезпечення, контролінг та економічне оцінювання взаємовідносин підприємства з групами економічного впливу : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 87 с.
36. Пигинька Д.П., Філатов С.А. Процеси управління організацією і напрямки їх удосконалення. Сучасний менеджмент організації: витoki, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). Київ: Університет «КРОК». 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2150>
37. Пилипенко А. А., Фартушняк О. В., Пасічник І. Ю. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: організація управління та маркетингове забезпечення : монографія. Харків: Лібуркіна Л. М., 2017. 275 с

38. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 5(67). С. 100-106

39. Помазун О. М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнеспроцесами підприємства. Ефективна економіка. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4816>

40. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка . 2022. Вип. 19. С. 217-224

41. Рогоза М. С. Управління економічними об'єктами: інформаційний аспект вдосконалення бізнес-процесів : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2018. 179, [1] с.

42. Сідун В.А. Економіка підприємства. Навч. Посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 263 с

43. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 199–205.

44. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2018. 336 с.

45. Тенденції розвитку теорії і практики управління організаціями : монографія / О. М. Ложачевська та ін. ; за заг. ред. проф. О. М. Ложачевської. Київ : Маслаков, 2018. 242 с

46. Терехов В.І. Стратегія сприяння інноваційному розвитку бізнесу в умовах війни. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної наукової конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет «КРОК», 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2378>

47. Терлецька Ю.О. Трансформація системи менеджменту виробничого підприємства у контексті циклічності його розвитку. Наукові інновації та передові технології. Випуск № 11 (25). 2023. С.178-185

48. Управління економічними процесами та інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища: кол. монографія / Шарко М. В. та ін.; за заг. ред. Шарко М. В. Херсон: Вишемирський В. С., 2017. 264 с

49. Управління підприємством: засади та окремі функції в сучасних умовах : монографія / В. Г. Федоренко та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка. Київ : ДКС Центр, 2019. 386 с.

50. Управління операційними бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг та промисловості: колект. монографія / Н. І. Шашкова та ін.; Херсон: Стар, 2017. 265 с

51. Устенко А.О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2019. Випуск 10. С. 96-103

52. Федірець О.В., Стовба В.О., Солодчук Т.В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2022. Випуск 1 (30). С. 74-79

53. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 280-286

54. Чернобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 769. С. 125-131

55. Шкода М.С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2020. Випуск 33. С. 356-363

56. Яворська А.О., Алькема В.Г. Сучасний менеджмент як система управління організацією у ринкових умовах. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). Київ: Університет «КРОК», 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2024/paper/view/2052>

57. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton&Company, 2014. 320 p.
58. Crane A., Matten D., Spence L. J. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. London: Routledge, 2008. 624 p.
59. Daly H. E. *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston: Beacon Press, 1996. 253 p.
60. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
61. Jackson T. *Prosperity without Growth: Foundations for the Economy of Tomorrow*. 2nd ed. London: Routledge, 2017. 310 p
62. Schwab K. *Четверта промислова революція / пер. з англ.* Київ: Наш Формат, 2017. 208 с.
63. Stark, John. *Product lifecycle management (PLM). Product Lifecycle Management (Volume 1) 21st Century Paradigm for Product Realisation*. Cham: Springer International Publishing, 2022. 1-32.
64. Vandermerwe S., Rada J. *Servitization of Business: Adding Value by Adding Services // European Management Journal*. 1988. Vol. 6, No. 4. P. 314–324.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Обладнання ТОВ «Комфорта Україна» для виробництва м'яких меблів

Верстат	Вигляд
<p>Форматно-розкрійні верстати – для точного розкрою деревини або фанери на деталі каркасу– для точного розкрою деревини або фанери на деталі каркасу</p>	
<p>Фрезерні верстати з ручним чи програмним керуванням– для обробки елементів каркасу</p>	
<p>степлери пневматичні/електричні – для кріплення тканини до основи меблів</p>	
<p>швейні машини (промислові) – для виготовлення чохлів, зшивання деталей оббивки</p>	
<p>розкрійне обладнання (в тому числі із ЧПУ) – для розкрою тканини та наповнювачів</p>	

Продовження таблиці А.1

<p>преси для формування та пресування пінополіуретану</p>	
<p>обладнання для обтягування м'яких елементів – оббивні столи, затискні механізми</p>	
<p>компресори і пневмосистеми – для живлення інструментів; пресування пінополіуретану</p>	
<p>сушильні камери або кімнати – для попередньої підготовки деревини (за потреби)</p>	

Джерело: складено за матеріалами підприємства