ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

Освітній рівень

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

на тему: «Вибір пріоритетного напряму розвитку підприємств деревообробної галузі в умовах обмеженого прибутку на прикладі ТОВ «Летичівська меблева фабрика»»

ДРЕАБ. 0243290101 0100

Виконав студент II курсу,

група ЕАБм-23-1 _____ Галина КАМІНСЬКА

Підпис, дата Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник _____ Олександр ПИЛИПЯК

Підпис, дата Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____ Олександр ПИЛИПЯК

Підпис, дата Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри ЕАМ та ІТБ

д-р екон. наук, проф. _____ Павло ГРИГОРУК

Підпис, дата Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

22 12 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Освітній рівень «магістр»

Галуз знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
П.М. Григорук
«1» 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Камінській Галині Сергіївні
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема роботи «Вибір пріоритетного напряму розвитку підприємств деревообробної галузі в умовах обмеженого прибутку на прикладі ТОВ «Летичівська меблева фабрика» (Хмельницька область, смт. Летичів)» керівник роботи Пилипяк Олександр Валерійович, канд. екон. наук, доц. затверджена наказом по університету від «25» серпня 2025 р. №.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр., статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали ДП «Ліси України», наукові публікації та галузеві аналітичні огляди, тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які необхідно розкрити) 1. Теоретико–методологічні засади вибору пріоритетного напряму розвитку підприємств деревообробної галузі в умовах обмеженого прибутку 2. Аналітична оцінка стану та можливостей розвитку ТОВ «Летичівська меблева фабрика» в контексті обмеженого попиту 3. Обгрунтування пріоритетного напряму розвитку та розробки практичних рекомендацій для ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Рівні розкриття сутності розвитку підприємства. Порівняльна характеристика чинників розвитку підприємства. Лісистість території України у розрізі адміністративно-територіальних одиниць. Структура лісів України за видами деревних порід. Товарообіг деревообробної промисловості, млрд доларів США. Логотип підприємства ТОВ «Летичівська меблева фабрика». Структура управління ТОВ «Летичівська меблева фабрика». Основні техніко-економічні показники підприємства. Динаміка зміни основних фондів ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр. Аналіз фондовіддачі ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр. Розрахунок впливу питомої ваги активної частини ОВФ та зміна фондовіддачі активної частини ОВФ на фондовіддачу. Розрахунок впливу змін на обсяг продукції. Дані для факторного аналізу матеріаломісткості. Аналіз витрат на 1 грн

реалізованої продукції ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022-2024 рр. формування прибутку ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр. Динаміка ТОВ «Летичівська меблева фабрика» у 2022–2024 рр. Динаміка пасивів ТОВ «Лет меблева фабрика» у 2022–2024 рр. Приклад прогнозного розрахунку коефіцієнта абс ліквідності на 2025 рік. Прогнозне значення показників ліквідності. Прогнозне з показників рентабельності. Прогнозне значення показників фінансової стійкості аналіз ТОВ «Летичівська меблева фабрика». PEST-аналіз ТОВ «Летичівська фабрика». TOWS аналіз ТОВ «Летичівська меблева фабрика». Кошторис капітальни на впровадження нішової диференціації (Проект «Преміальна Рукоятка»). Етапи р проекту модернізації підприємства. Рекомендовані заходи щодо підвищення ефек діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання пр

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 року

Календарний план

Назва етапу (розділу) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапу роботи	Пр
1. Обґрунтування об'єкта та предмета дослідження, визначення цільової спрямованості та конкретних завдань згідно з темою. Формування плану кваліфікаційної роботи	до 01.10.2025	Ви
2. Дослідження теоретичного базису та підготовка першого розділу роботи	до 25.10.2025	Ви
3. Розробка методичного підходу та планування етапів проведення аналітичної частини роботи	до 30.10.2025	Ви
4. Пошук, систематизація та критичний аналіз статистичних даних щодо функціонування ринку	до 05.11.2025	Ви
5. Підготовка аналітичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи на основі зібраних матеріалів	до 10.11.2025	Ви
Обґрунтування проєктно-рекомендаційного розділу та розробка пропозицій у межах дослідження	до 25.11.2025	Ви
Створення ілюстративного супроводу та фінальне технічне редагування тексту	до 10.12.2025	Ви
Підготовка до захисту та попередній захист	з 15.12.2025	Ви
Захист	з 21.12.2025	Ви

Здобувач _____ Галина КАМІНСЬК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Науковий керівник роботи _____ Олександр ПИЛИП
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи

Здобувач Камінська Галина Сергіївна
Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

Керівник Пилипяк Олександр Валерійович
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: «Вибір пріоритетного напряму розвитку підприємств деревообробної галузі в умовах обмеженого прибутку на прикладі ТОВ «Летичівська меблева фабрика» (Хмельницька область, смт. Летичів)»

Пояснювальна записка: сторінок 93, рисунків 14, таблиць 14, джерел 54, додатків 3.

Ключові слова: розвиток підприємства, деревообробна галузь, обмежений прибуток, стратегічне управління, нішова диференціація, модернізація, грантове фінансування, ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та прикладні засади вибору та реалізації пріоритетних напрямів розвитку деревообробного підприємства в умовах фінансових обмежень.

Підприємство –об'єкт дослідження – ТОВ «Летичівська меблева фабрика».

За результатами дослідження визначено сутність розвитку як системної трансформації підприємства в умовах ринкової турбулентності та волатильності, притаманних деревообробній галузі. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022-2024 рр. виявив критичне зношення ОФ, перехід до операційної збитковості та низьку ліквідність. Шляхом застосування SWOT, TOWS, PEST, SNW-аналізу ідентифіковано необхідність переходу від загальної моделі функціонування до стратегії «нішова диференціація + грантове фінансування».

В ході роботи обґрунтовано проєкт модернізації через впровадження високотехнологічного обладнання та розроблено механізм залучення безповоротного фінансування через грантові програми. Розрахована економічна ефективність запропонованих заходів підтверджує можливість зростання рентабельності та зміцнення конкурентних позицій за рахунок концентрації на високомаржинальних нішах і використання неборгових джерел капіталу.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності керівництва ТОВ «Летичівська меблева фабрика» для забезпечення стратегічної стійкості, а також іншими підприємствами деревообробного сектору при розробці програм розвитку за умов фінансових обмежень.

Дата виконання диплому 16 грудня 2025 р.
Дата захисту кваліфікаційної роботи 23.12.25р.

Здобувач _____ Камінська Г. С.

ЗМІСТ

Вступ 6

Розділ 1 Теоретико-методологічні засади вибору пріоритетного напряму розвитку підприємств деревообробної галузі в умовах обмеженого прибутку 9

1.1 Економічна сутність розвитку підприємства та чинники, що його обумовлюють 9

1.2 Особливості функціонування та розвитку підприємств деревообробної галузі в сучасних ринкових умовах 14

1.3 Концепції стратегічного розвитку підприємства в умовах фінансових обмежень 17

1.4 Методичні підходи та інструменти вибору пріоритетного напряму розвитку підприємства деревообробної галузі 21

Висновки до розділу 1..... 26

Розділ 2 Аналітична оцінка стану та можливостей розвитку тов «летичівська меблева фабрика» в контексті обмеженого прибутку 28

2.1 Сучасний стан та ключові тенденції розвитку деревообробної галузі України 28

2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Летичівська меблева фабрика» 39

2.3 Комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства та факторів, що обмежують його розвиток 45

2.4 Прогнозування фінансових показників та моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства 60

2.5 Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства65

Висновки до розділу 2..... 70

Розділ 3 Обґрунтування пріоритетного напряму розвитку та розробка практичних рекомендацій для тов «летичівська меблева фабрика» 72

3.1 Порівняльна оцінка альтернативних напрямів розвитку підприємства та вибір пріоритетного з урахуванням фінансових обмежень..... 72

3.2 Економічне обґрунтування ефективності впровадження обраного напряму розвитку та ризики його реалізації 76
3.3 Механізм реалізації пріоритетного напряму розвитку та практичні рекомендації для забезпечення сталого зростання підприємства 79
Висновки до розділу 3 84
Висновки 86
Список використаних джерел 88
Додаток А 95
Додаток А 105
Додаток В 111

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, наслідками воєнних дій та перманентною економічною нестабільністю, вітчизняні підприємства постають перед безпрецедентними викликами. Особливої гостроти ці проблеми набувають для деревообробної галузі, яка попри значний потенціал, потерпає від розриву логістичних ланцюгів, дефіциту кваліфікованих кадрів та здорожчання енергоносіїв. У ситуації, коли традиційні моделі екстенсивного зростання стають неможливими через критичний дефіцит власних обігових коштів та обмеженість прибутку, підприємства змушені переглядати свої стратегічні пріоритети. Простого виживання вже недостатньо – необхідний пошук таких напрямів розвитку, які дозволили б здійснити якісний технологічний стрибок та зміцнити ринкові позиції без надмірного фінансового навантаження.

Така проблематика, що охоплює необхідність подолання фінансової нестійкості через призму нішової диференціації, технологічного переозброєння та використання грантових можливостей, визначає актуальність досліджень з питань пошуку пріоритетних векторів сталого розвитку підприємств деревообробної галузі.

Питання теоретичного обґрунтування та практичного управління розвитком підприємств досить широко висвітлені у наукових працях, зокрема фундаментальні основи стратегічного управління та теорії економічного зростання закладені у працях класиків економіки, таких як І. Шумпетер, А. Чандлер, М. Портер, І. Ансофф, тоді як вагомий внесок у дослідження динамічних спроможностей, ресурсного підходу та сучасних моделей розвитку зробили іноземні фахівці, зокрема Л. Бжезінський [33], І. Міцюла [43] та З. Ма [42]. Окремі аспекти стратегічного аналізу, факторів впливу на розвиток та галузеву специфіку досліджували вітчизняні науковці, як-от Д. А. Бобко [1], О. А. Ю. Голобородько [4], С. В. Шишковський [29–31] тощо. Втім, переважна

більшість науковців єдині у своїй думці, що застосування системного підходу та інструментів стратегічного аналізу дозволяє підприємствам ефективно долати виклики воєнного часу та високої волатильності ринку. Проте динамічний характер змін в економіці України та поява нових механізмів підтримки бізнесу (зокрема грантової програми «єРобота») зумовлюють необхідність систематичного вивчення цих процесів саме через призму обмеженості фінансових ресурсів. Актуальність вирішення проблем, пов'язаних із пошуком пріоритетних векторів зростання в умовах дефіциту прибутку, обумовила вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вибору пріоритетного напряму розвитку підприємства в умовах обмеженого прибутку та високого конкурентного тиску. Для її досягнення, в роботі вирішено такі завдання:

– дослідити теоретико-методологічні засади розвитку підприємства та визначити специфіку функціонування деревообробної галузі в сучасних умовах;

– здійснити комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства та виявити фактори, що стримують його розвиток;

– провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для виявлення стратегічних можливостей та загроз;

– здійснити прогнозування основних показників діяльності та змоделювати сценарії розвитку підприємства;

– обґрунтувати вибір пріоритетного напряму розвитку та розробити механізм його реалізації, розрахувавши економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес вибору та обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку підприємства деревообробної галузі в умовах фінансових обмежень.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади вибору та реалізації пріоритетних напрямів розвитку ТОВ «Летичівська меблева фабрика» в умовах фінансових обмежень.

Методологічний апарат дослідження базується на комплексному застосуванні різноманітних методів.. Зокрема, використано: діалектичний метод – для концептуального вивчення генезису та еволюції категорії «розвиток підприємства»; системний аналіз – для всебічного оцінювання стану галузі та результатів діяльності; інструментарій стратегічного діагностування – для чіткої ідентифікації ринкових позицій та потенціалу; методи економіко-математичного моделювання та сценарного аналізу – з метою обґрунтованого прогнозування траєкторій розвитку; а також методи інвестиційного аналізу – для верифікації економічної ефективності проектів з модернізації виробництва.

Інформаційна база дослідження формувалася з фінансової звітності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр., статистичних даних Державної служби статистики, матеріалів ДП «Ліси України», наукових публікацій та галузевих аналітичних оглядів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку підходів до вибору траєкторії розвитку в кризових умовах:

– удосконалено трактування категорії «розвиток підприємства» як процесу адаптивної трансформації в умовах дефіциту ресурсів. На відміну від традиційних підходів, розвиток визначено не як результат накопичення прибутку, а як безальтернативний інструмент виживання під час війни. Доведено, що для деревообробної галузі він має базуватися на «циркулярній стійкості» та екологічних регламентах, що перетворює екологічну відповідальність на актив для виходу на високомаржинальні експортні ринки;

– обґрунтовано механізм фінансового забезпечення інноваційного розвитку, заснований на нішуванні з пріоритетом на безповоротні гранти, що дозволяє нівелювати високу вартість кредитів у воєнний час і забезпечити технологічне переозброєння, що є критичним для досягнення експортних стандартів якості та точності обробки.

Структура складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст викладено на 93 сторінці, список джерел містить 54 найменувань, 14 таблиць, 14 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТНОГО НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО ПРИБУТКУ

1.1 Економічна сутність розвитку підприємства та чинники, що його обумовлюють

Категорія «розвиток підприємства» є багатогранною і дискусійною, беручи свій початок у філософському трактуванні 1950-х років, яке передбачає перехід об'єкта з одного якісного стану в інший, трансформацію внутрішньої структури та виникнення нових властивостей [43].

Еволюція цього поняття відображає зміну парадигми управління підприємництвом. Спочатку розвиток розглядався як вторинний результат, що виникав лише після забезпечення стабільного функціонування («функціонування заради розвитку»), ототожнюючись зі зростанням, що відповідало потребам індустріалізації того часу, коли масштаб був головною рушійною силою ефективності. Згодом, в умовах ускладнення ринкових відносин та підвищенням ролі технологій, просте масштабування стало недостатнім, набувши фундаментального значення для діяльності («розвиток заради функціонування»), тоді як на сучасному етапі розглядається як автономна мета та стратегічне завдання («розвиток заради розвитку»), оскільки підприємство прагне не лише до стабільного функціонування, а й до безперервного вдосконалення, підвищення ефективності, адаптивності та здатності до інновацій [4].

Поворотним моментом у переосмисленні сутності розвитку став Й. Шумпетер, який визначив його не просто як масштабування, а як якісну зміну, запровадивши поняття підприємництва як носія інноваційного розвитку, де підприємець створює нові комбінації факторів виробництва (названий «творчим

руйнуванням»), що є рушійною силою економічного зростання. Надалі ці погляди розвинулися у концепцію динамічних спроможностей, згідно з якою підприємство мусить не лише реагувати на зміни, а й активно трансформувати ресурси та процеси для підтримки конкурентної переваги у мінливому середовищі. У сучасному контексті розвиток – це стратегічне, багаторівневе управління, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та інноваційні компоненти, орієнтоване на довгострокову життєздатність та гнучкість [27].

Формально, визначається як процес набуття нових якісних, кількісних чи структурних властивостей, що відображає зміну параметрів і веде систему до нового рівня рівноваги [4; 29; 43], будучи незворотним і завжди націленим на позитивний результат [13; 34]. Так, у широкому, сучасному розумінні, це не просто набір окремих змін, а безперервний, системний, цілеспрямований процес, який дає підприємству здатність не лише виживати, а й прогресувати, підвищуючи свій потенціал, конкурентоспроможність та гнучкість.

Окрім формального визначення, сутність розвитку підприємства також розкривається на чотирьох взаємопов'язаних рівнях, які забезпечують його цілісне розуміння, що зображено на рисунку 1.1.

Рисунок 1.1 – Рівні розкриття сутності розвитку підприємства

Джерело: створено автором на основі [4; 35; 43]

Таким чином, інтегруючи тлумачення, розвиток підприємства постає як багатогранний динамічний процес перетворення, що інтегрує всі ресурси та

процеси у цілісний шлях безперервного вдосконалення й оновлення, включаючи трансформацію організаційної структури, систем управління, технологічного рівня та інноваційної спроможності, що економічно обґрунтовано веде до створення доданої вартості та побудови конкурентних переваг [4; 35; 43].

Варто зазначити, що сам термін «розвиток» як загальнонаукове поняття характеризується спрямованістю, швидкістю, результативністю та причинністю, а його невід'ємною ознакою є незворотність змін [13].

Зважаючи на багатогранність тлумачень, для чіткості управління його класифікують за численними ознаками (якістю, сутністю змін, характером процесу, рівнем невизначеності, об’єктом, масштабом тощо), що постійно доповнюється [30; 40]. Аналіз підкреслює, що він не є однорідним, тому найефективнішим є поєднання еволюційних та цільових стратегій, які забезпечують стале зростання та довгострокову життєздатність у нерозривній інтеграції з концепцією соціальної та екологічної відповідальності [4; 29; 35; 43; 49]. Для практичної реалізації така стратегія охоплює чотири ключові напрями, як-от економічний, соціальний, техніко-технологічний та організаційний. Водночас, управління цим процесом базується на принципах системності, цільовості та інтеграції, забезпечуючи необхідну координацію [13; 34].

Розуміння поняття як системної трансформації нерозривно пов'язане з теоріями життєвого циклу підприємства (наприклад, модель МакҐвайра), які надають дорожню карту зростання та допомагають передбачати виклики, враховуючи що кожне підприємство на певному етапі характеризується специфічними проблемами, структурою та ефективністю. Однак, в сучасних умовах швидких технологічних змін і викликів, ці традиційні лінійні моделі потребують адаптації та інтеграції з більш гнучкими, системними підходами.

З огляду на потребу в адаптації, сучасний стратегічний менеджмент пропонує інтегровані інструменти, як-от модель Квінна-Кемерона, яка описує необхідність проходження організацією послідовних стадій. Водночас, матриця Ансоффа орієнтує підприємство на стратегічний вибір у форматі «продукт – ринок» [18; 35], для комплексної трансформації та забезпечення конкурентної

переваги. Звідси, вибір оптимальної стратегії вимагає балансування між зростанням і прибутковістю, без жертвування фінансовою стійкістю заради швидкого масштабування [44]. Так, сучасні підходи формують єдину інтегровану систему, де стратегічна орієнтація, інноваційність, культура та аналітика є взаємопов'язаними, ґрунтуючись на принципах системності, стратегічності, адаптивності та інтеграції інновацій [43].

Наступним логічним кроком є огляд чинників розвитку, які формують єдину інтегровану систему, взаємодія якої визначає траєкторію та здатність до вдосконалення. Внутрішні чинники, на які підприємство має безпосередній вплив, є ключовим драйвером [4; 13; 26; 28]. Насамперед, це потенціал підприємства – сукупність його ресурсів, активів, знань та організаційних можливостей. Тут, невід'ємною складовою є інноваційна спроможність та техніко-технологічний розвиток [16; 42]. Додатково важливими є якість управління, організаційна ефективність, фінансовий стан та кадрові чинники [17; 29; 32; 47]. Слід зазначити, що серед даних чинників критична роль відводиться прибутку, який є ключовим внутрішнім джерелом фінансування інвестицій, виступаючи економічною мотивацією для інвестування у нарощування потужностей та нових технологій, підвищуючи динамічну ефективність, а також дозволяючи накопичувати власні інвестиційні ресурси з необхідністю балансуваня між зростанням і прибутковістю, де надмірне прагнення до швидкого масштабування може підірвати фінансову стійкість [4].

Зовнішні чинники, які хоча й поза прямим контролем, мають вирішальне значення, охоплюють макроекономічне, політичне, регуляторне, конкурентне, соціальне та технологічне середовище [16; 28] та можуть суттєво обмежувати або стимулювати розвиток, тому в умовах глобалізації та швидких змін підприємство має постійно вдосконалювати механізми стратегічного реагування та адаптації [17; 32]. Так, зміни у зовнішньому середовищі можуть створювати як сприятливі можливості (нові ринки, технологічні прориви, підтримка інновацій), так і ризики (економічна нестабільність, ресурсні обмеження) [26; 29; 42; 47].

Порівняймо їх згідно середовища за таблицею 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика чинників розвитку підприємства

Аспект	Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Природа впливу	Сфера безпосереднього контролю та управління підприємством.	Сфера поза прямим контролем, що формує ринкове та макросередовище.
Ключові складові	Потенціал, інноваційна спроможність, якість управління, фінансовий стан, прибуток, людський капітал.	Макроекономічне, політичне, регуляторне, конкурентне, соціальне, технологічне середовище.
Основна роль	Забезпечення гнучкості, трансформацій та формування інвестиційних ресурсів.	Створення можливостей (попиту, інновацій) або обмежень (ціни, конкуренція, ризики).
Механізм розвитку	Вдосконалення діяльності, модернізація, ефективне використання ресурсів.	Стратегічне реагування, адаптація, пошук нових джерел фінансування.

Джерело: створено автором на основі [28; 42]

Таким чином, успішний розвиток підприємства є результатом системної інтеграції та гармонізації внутрішніх і зовнішніх чинників [28; 42], що вимагає стратегічного формування внутрішнього потенціалу та модернізації управління, одночасно з прогнозуванням, оцінкою ризиків та адаптацією бізнес-моделі до зовнішніх тенденцій. Економічна ефективність прямо випливає із синергетичного впливу внутрішніх ресурсів, технологій та зовнішніх умов, коли в умовах нестабільності системний аналіз цієї взаємодії критично важливий для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності [17; 26].

З огляду на це, управління розвитком трансформується у цілеспрямовану організаційну систему (сукупність необхідних технічних, матеріальних, трудових та інформаційних компонентів), маючи послідовну структуру, що починається з вибору напрямку та визначення інструментів, переходить до планування нововведень та адаптації, і завершується контролем та коригуванням, де ефективність нововведення напряму залежить від якості проходження цього управлінського циклу [13; 34].

В аспекті стратегічного управління, стратегії розвитку класифікуються відповідно до стадій життєвого циклу підприємства: стадія зародження включає

маркетингову, фінансову, операційну та корпоративну; на стадії розвитку застосовують стратегії концентрації (зосередження ресурсів за напрямом), інтеграції (об'єднання напрямів/партнерів) та диверсифікації (розроблення та просування не пов'язаних видів); для стадії підтримки використовують стратегію модифікації (планування розширення цільової аудиторії) та стратегію підтримки виробничого потенціалу (довгостроковий план забезпечення конкурентоспроможного виробництва); на стадії згасання застосовують стратегію ліквідації, відновлення (комплексна програма дій для виявлення та ліквідації «слабких місць») та відділення (поступова ліквідація збиткової частини бізнесу) [2].

Підсумовуючи, розвиток підприємства як економічна категорія полягає у системному набутті нових форм і властивостей економічної системи, що підвищують її конкурентоздатність та забезпечують сталий розвиток. Його сутність відображається в поєднанні постійних змін, спрямованих на ефективне використання ресурсів і реалізацію потенціалу. При цьому визначальними є як внутрішні спроможності (потенціал, інновації), так і зовнішні умови (ринкові, фінансові, технологічні), що формують середовище розвитку. Якісне розкриття цих аспектів дозволяє побудувати надійні теоретико-методологічні основи для вибору пріоритетних напрямів розвитку, зокрема, у деревообробній галузі в умовах обмеженого прибутку та складного зовнішнього середовища [36; 44; 48].

1.2 Особливості функціонування та розвитку підприємств деревообробної галузі в сучасних ринкових умовах

Деревообробна промисловість має стратегічне значення у світовій та національній економіці, забезпечуючи ресурсну базу для будівництва, меблевої та музичної індустрії, енергетики та широкого спектра інших виробництв [3], чия важливість визначається мультиплікативним ефектом та використанням

деревини як відновлюваного ресурсу, що забезпечує як промисловий розвиток, так і підтримку сталого лісокористування та екосистем [25].

Слід зазначити, що функціонування підприємств деревообробної промисловості у сучасній ринковій економіці формує складне поле взаємодії між виробничо-технологічними можливостями та динамікою попиту відповідно глобальним тенденціям сталого розвитку. Компанії працюють в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, що охоплює коливання вартості сировини, логістичні витрати та жорсткі екологічні вимоги, уніфіковані міжнародними стандартами, стимулюючи переорієнтацію галузі на принципи циркулярної економіки. Таким чином, функціонування підприємств визначається поєднанням економічних, технологічних, інституційних та екологічних чинників, де попит на продукцію стабільно зростає завдяки поширенню «зеленого» мислення та розвитку екологічного будівництва, що забезпечує стабільний світовий попит, особливо на тверді породи деревини [27; 53].

Утім, позитивна ринкова динаміка ускладнюється виробничими обмеженнями та різким зростанням значення доступності якісної сировини, що в Україні, окрім високої європейської конкуренції, ці проблеми посилюються обмеженнями лісозаготівлі, переходом до е-торгів та воєнними чинниками, що негативно впливають на логістику і доступ до ресурсів, вимагаючи розробки гнучких стратегій закупівель та оптимізації використання матеріалів. Вирішення цих викликів вимагає інновацій, тому розвиток галузі визначається нововведеннями, які підвищують продуктивність і мінімізують вплив на довкілля. Ключовими драйверами тут є активна автоматизація, інтеграція цифрових систем та розвиток технологій 3D-друку [24].

Особливу роль у цьому інноваційному розвитку відіграє екологічна складова. Сучасний попит на екологічно чисту та сертифіковану деревину стимулює розвиток міжнародних систем (FSC, PEFC, ISO 14001) [41], чиє дотримання є передумовою виходу на міжнародні ринки та сприяє прозорості ланцюгів постачання. Недотримання стандартів, зокрема надмірна вирубка цінних порід, що спричинює деградацію лісового покриву та втрату

біорізноманіття призводить до посилення міжнародного регулювання [3], зокрема ухвалення Регламенту ЄС EUDR, що створює як бар'єри для експорту, так і стимули для модернізації українських підприємств [27; 37].

Осмислення викликів галузі має глибоке теоретичне підґрунтя, що еволюціонувало від раціонального лісокористування XVIII–XIX століть (акцент лише на ресурсах у працях Г. К. фон Карловіца і Й. Г. Котта) до сучасних парадигм біоекономіки та циркулярних моделей. У XX столітті теорія збагатилася екологічною та соціальною складовою, наголошуючи на збереженні біорізноманіття та мінімізації шкідливих впливів промисловості, тоді як у XXI столітті відбулася інтеграція концепцій Індустрії 4.0, цифровізації та зеленого виробництва, де лісовий сектор (за Б. Леггом і Р. Тойвоненом) розглядається як ключовий елемент біоекономіки, здатний заміщувати синтетичні матеріали [20]. Так, сучасне підприємництво тут є багатовимірним процесом, що вимагає балансу між економічними цілями, екологічними вимогами та соціальною відповідальністю, що в умовах глобальної конкуренції та жорстких природоохоронних норм, ефективність діяльності визначається здатністю впроваджувати інновації, модернізувати обладнання, оптимізувати логістику та забезпечувати відповідність стандартам сталого розвитку.

У відповідь на посилення ринкової турбулентності, сучасна стратегія деревообробки базується на симбіозі екологічної стійкості та технологічного прориву. За даними Global Growth Insights, впровадження ШІ та автоматизації здатне скоротити виробничі відходи на 50 %, підвищити загальну ефективність на 45 %, знизити витрати на 35 % та прискорити технологічні процеси на 25 % [3]. Такий підхід робить екологізацію виробництва не просто обов'язком, а ключовим інструментом довготривалої конкурентоспроможності.

Втім, галузь стикається із системним технологічним відставанням, високою капіталомісткістю та дефіцитом кваліфікованих кадрів, що особливо обтяжливо для малих підприємств через дискретний характер виробництва [38]. Ці виклики посилюються глобальною ринковою нестабільністю: за даними ФАО та FPAMR, світова торгівля деревиною у 2023 р. скоротилася на 12 % через

падіння попиту в Європі та зростання логістичного тиску [39]. Тим не менш, ринок демонструє зони динамічного зростання в нових сегментах. Світовий сегмент столярних виробів, за прогнозами, зросте з 72,56 млрд доларів у 2024 р. до 93,54 млрд доларів до 2029 р. [51], а ринок пиломатеріалів сягне 90,76 млрд доларів до 2034 р. з CAGR 4,91 % [41]. Особлива увага приділяється деревині CLT та інженерним матеріалам, що відповідають стандартам LEED та вимогам «зеленого» будівництва [52; 53].

В Україні розвиток галузі, крім загальносвітових тенденцій, критично ускладнений війною, що спричинила руйнування інфраструктури, порушення логістики та зниження експортних можливостей, коли паралельно інтеграція екологічних норм ЄС, зокрема Цілей сталого розвитку та стратегії «Європа-2020» у національне законодавство залишається пріоритетом для збереження експортних можливостей та є інтегрованими в українське законодавство [25].

Таким чином, перспективи розвитку визначаються зростанням урбанізації, поширенням зеленого будівництва, підвищеним попитом на сертифіковану деревину та інноваційного потенціалу. Очікується, що саме Європа, завдяки фокусу на циркулярній економіці та високим екологічним стандартам, забезпечить 50 % світового приросту споживання деревних матеріалів [41], враховуючи, що сучасний підприємств тут формується під впливом складної взаємодії різноманітних чинників [3; 53], поєднуючи інноваційний потенціал, природоохоронні зобов’язання, потреби у модернізації та значний експортний потенціал, що робить галузь стратегічно важливою для національної економіки.

1.3 Концепції стратегічного розвитку підприємства в умовах фінансових обмежень

В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, безперервною економічною та

політичною нестабільністю, вітчизняні підприємства стикаються з нагальною необхідністю перегляду підходів до свого розвитку, що ускладнюється фінансовими обмеженнями, які вимагають не просто адаптації до змін, а формування гнучких механізмів управління, здатних забезпечити виживання та подальше зростання. У такому випадку, стратегія перестає бути статичним планом і трансформується у комплекс гнучких рішень, спрямованих на пошук унікальної ринкової позиції за умов дефіциту ресурсів [34].

Ключовим для розуміння є еволюція поглядів на стратегію. Класичний підхід (А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куінн) ототожнював стратегію з визначенням довгострокових цілей та розподілом ресурсів для їх досягнення [22]. Зокрема, А. Д. Чандлер визначив стратегію як затвердження курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей, наголошуючи на співвідношенні зовнішнього оточення, стратегії та організаційної структури. Проте, в умовах обмежених ресурсів таке класичне розуміння вимагає доповнення, тому Г. Мінцберг, Б. Альстранд і Д. Лемпел узагальнили ці підходи в роботі «Школи стратегій», де базовою моделлю стратегічного планування прийнято вважати модель Гарвардської школи бізнесу (К. Ендрюс, Г. Мінцберг), де Мінцберг назвав її «школою проєктування», оскільки вона базується на ідеї, що стратегія є результатом контрольованого, усвідомленого процесу мислення та творчого проєктування, завершуючись вибором найкращої альтернативи [5].

На противагу проєктній роботі, І. Ансофф запропонував модель, яка відрізняється двома важливими аспектами: введене поняття формалізованих цілей (на відміну від неявно виражених цінностей керівництва у Гарвардській моделі) та спроба описати процес стратегічного планування у вигляді формалізованої блок-схеми з докладним описом факторів та правил вибору альтернатив [18]. Водночас, Дж. Б. Квінн виділяє концепцію стратегії змін, яка може функціонувати з непередбачуваними та невідомими чинниками. Р. Вуд запропонував концепцію FutureStep, що зменшує ризики та сприяє швидкій адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища [22], тоді як К. Ендрюс

сконцентрував свою увагу на дослідженні ролі зовнішнього керівництва підприємства у процесі розробки та реалізації стратегії його розвитку [5].

На тлі світових підходів, вітчизняні науковці, зокрема М. Туленков, розширюють поняття стратегії, визначаючи її як сукупність норм та орієнтирів, що забезпечують не лише зростання, а й здатність до виживання в умовах жорсткої конкуренції. У цьому контексті важливою є диференціація між двома основними концепціями (за З. Є. Шершньовою та С. В. Оборською): філософською (трактує стратегію як «спосіб життя» організації, орієнтуючи на розвиток інтелектуального капіталу) та організаційно-управлінською (фокусується на конкурентних діях і методах ведення бізнесу) [12; 18; 22].

Багатогранність поняття «стратегія» обумовлена множинністю ключових аспектів. Так, М. Портер акцентував на захисно-наступальному характері рішень, тоді як А. Томпсон та А. Стрікленд пропонують ширше, орієнтоване на ринкову активність тлумачення для залучення клієнтів. Американські дослідники (М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі) розглядають стратегію як детальний всебічний комплексний план для здійснення місії та досягнення цілей. Натомість, українські науковці (Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовька, О. Д. Кирилов) фокусуються на результаті, визначаючи її як набір напрямків діяльності для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості. Такі теоретики, як Г. Мінцберг, М. Портер та І. Ансофф, розглядають стратегію як набір правил для прийняття рішень або специфічний патерн поведінки, що формується як свідомо, так і стихійно. Мінцберг додатково визначає стратегію через комбінацію п'яти «П» (план, принцип поведінки, позиція, перспектива та прийом), де останній, як спосіб «перехитрувати суперника», набуває особливої ваги в умовах обмежених ресурсів [18]. Осмислення цієї множинності тлумачень та систематизація теоретичних підходів є методологічною основою для формування практичної класифікації конкурентних стратегій, що постійно поповнюється різними науковцями згідно розвитку підприємства.

Розвиваючи думку про багатогранність стратегічного управління, слід зазначити, що за визначенням Дж. Джонсона та К. Скулса, підприємство

використовує стратегію як комплексну програму для зміцнення позицій у зовнішньому середовищі. На основі теоретичних концепцій виділяють базові види стратегій: ліквідації, скорочення, зростання, стабільності, а також стратегії розвитку продукту чи галузі та функціональні підходи [22; 34; 47]. Водночас, модель на базі методології PMBOK пропонує еволюційний шлях від короткострокової активізації внутрішніх резервів до стратегій зростання, перетворення (реінжиніринг) та створення (диверсифікація), що дозволяє гнучко адаптуватися до доступності капіталу [31].

Слід зазначити, що з плином часу та ускладненням умов функціонування бізнесу, особливо з посиленням фінансових обмежень, концепції стратегічного управління еволюціонували [34], де сучасний етап пропонує розглядати стратегію як процес постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що передбачає альтернативність вибору.

Так, сучасна еволюція концепцій в умовах фінансових обмежень висуває на перший план ресурсно-орієнтований підхід (RBV), де джерелом переваг є унікальна комбінація наявних ресурсів, та концепцію динамічних спроможностей для швидкого оновлення компетенцій [34]. Органічним доповненням є Lean-концепція (ощадливе виробництво) та антикризове управління, що фокусуються на усуненні втрат і стабілізації фінансового стану. За М. Портером, найпривабливішою при браку коштів є стратегія лідерства у витратах або фокусування на нішах, що часто трансформується у стратегію оптимальних витрат за А. Томпсоном і А. Стріклендом [12; 18; 34]. Для зниження фінансового навантаження також застосовують зв'язану диверсифікацію для ефекту синергії або віртуальну інтеграцію через стратегічні альянси.

Слід зазначити, що на додаток до класичних методів, сучасні умови диджиталізації та фінансових обмежень пропонують високоефективні концепції, що не вимагають колосальних матеріальних витрат. У поєднанні з концепціями «Блакитного океану» (створення нового попиту) та сталого розвитку (ESG), підприємство отримує доступ до дешевшого капіталу та вільних ринкових ніш [12; 22], де успішна реалізація будь-якої стратегії розвитку вимагає узгодження

функціональних стратегій: фінансової (на основі «нульового бюджету»), виробничої (ресурсозбереження) та маркетингової (фокус на рентабельності). Таким чином, стратегічний розвиток за фінансових обмежень стає переходом до інтелектуальних моделей, де системний підхід та гнучке реагування формують фундамент для майбутнього процвітання [22; 34].

1.4 Методичні підходи та інструменти вибору пріоритетного напряму розвитку підприємства деревообробної галузі

Вибір пріоритетного напряму розвитку деревообробного підприємства є складним завданням, яке неможливо вирішити поза контекстом посилення глобальної конкуренції та потреби в оптимізації використання ресурсів, адже у сучасних умовах особливої ваги набуває ефективне управління деревними ресурсами, де дослідження підтверджують, що раціональне поєднання активів є ключовою передумовою підвищення продуктивності. Для мікро- та малих підприємств, що складають основу сектору, критичними є комплексні стратегії повторного використання, переробки та апсайклінгу відходів, які одночасно зменшують витрати та підвищують стійкість бізнес-моделі. Вирішення цього багатофакторного завдання вимагає ретельного аналізу. Аналітичні підходи до визначення пріоритетів демонструють різноманітність детермінант ефективності – від традиційних факторів виробництва до інституційних та ринкових параметрів. Методичні підходи у дослідженнях деревообробної та меблевої промисловості при цьому близькі, фокусуючись на кількісному вимірюванні технічної та економічної результативності.

Для кількісного вимірювання технічної та економічної результативності застосовуються різноманітні методи оцінювання: виробничі функції, аналіз Парето та XY-матриці, коефіцієнтні моделі інвестиційної ефективності, а також MANOVA-аналіз для визначення управлінських факторів. Особливе місце тут

посідають непараметричні методики, які дозволяють визначити стохастичну межу ефективності без припущень щодо конкретної технологічної функції, що є суттєвою перевагою в галузі з високою технологічною варіативністю.

Слід зауважити, що науково обґрунтоване обрання стратегічного напряму розвитку повинно ґрунтуватися на інтеграції якісних і кількісних методів аналізу: комплексному вивченні внутрішніх та зовнішніх умов, характеристик виробничої системи та кількісних моделей ефективності [46].

Для практичного здійснення стратегічної інтеграції ключовими є узагальнені методичні підходи, які спрямовують процес вирішення задач: системний підхід передбачає розгляд деревообробного підприємства як цілісної, динамічної системи взаємопов’язаних елементів у зовнішньому середовищі, дозволяючи врахувати комплексні зв’язки; аналітичний – ґрунтується на детальному розкладі проблеми, вивченні елементів та застосуванні статистичних моделей; емпіричний – фокусується на збиранні та аналізі фактичних даних для вибудовування висновків на реальному досвіді; стратегічний – орієнтований на довгострокову перспективу, включаючи комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення конкурентних переваг і формування стратегій відповідно до цілей; креативно-конструктивний – наголошує на генерації нових ідей та творчому пошуку альтернативних рішень.

Важливо пам'ятати, що жоден із цих підходів не є універсальним, тому в практиці стратегічного планування їх зазвичай комбінують, ретельно аналізуючи всі релевантні аспекти діяльності підприємства та його зовнішньої системи.

Спираючись на аналітичний та емпіричний підходи, одним із найбільш потужних кількісних інструментів для оцінки ефективності є Аналіз охоплення даних (DEA), що дозволяє визначити стохастичну межу та оцінити показники ефективності, порівнюючи кожне підприємство з найкращим. Часто реалізується у два етапи. На першому етапі використовують модель CCR (загальна ефективність) та BCC (чиста технічна ефективність) [46]. Порівнюючи їх, розраховують ефективність масштабу, що є критично важливим для оптимізації розміру підприємства. Тут, як вхідні показники використовують загальну суму

закупівель та витрати на персонал, тоді як вихідні показники застосовують виручку та додану вартість на одного працівника.

Після розрахунку ключових показників ефективності, на другому етапі результати DEA аналізуються за допомогою Моделі дробової регресії (FRM), перевагою якої полягає у її здатності безпосередньо оцінювати залежну змінну без перетворень, що робить її легко застосовною для визначення контекстуальних змінних, включаючи макроекономічні та галузеві показники, такі як ВВП, інфляція, інвестиції на одну працюючу особу (IVP) та індекс кількості підприємств (ENTNUM), який виступає мірилом конкуренції [46].

У межах системного та стратегічного підходів, окрім кількісних методик, застосовують різноманітні аналітичні інструменти для всебічної якісної оцінки можливостей і загроз (PEST-, PESTLE-, SWOT-, SNW-аналіз, матриці BCG, MC Kinsey GE тощо) [31; 33]. Одним із найбільш універсальних є SWOT-аналіз, який систематизує внутрішні сильні/слабкі сторони та зовнішні можливості/загрози, формуючи 4 групи стратегій. Водночас, для оцінки виключно макросередовища використовують PESTEL-аналіз (для глибшої оцінки PESTLE), що фокусується на політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних і правових факторах, виявляючи зовнішні тенденції, які можуть позначитися на результатах діяльності підприємства, забезпечуючи ширший погляд для довгострокового планування. Таким чином, аналітична взаємодія PEST(LE) і SWOT особливо ефективна, оскільки результати PEST класифікуються як зовнішні можливості й загрози у SWOT, а результати аналізу внутрішнього середовища зіставляються з цими зовнішніми факторами [2; 31; 45].

На додаток до макроаналізу, для формування стратегії великого значення набуває аналіз конкурентного середовища, що включає оцінку ступеня конкуренції, ідентифікацію конкурентів та їхніх стратегій. Так, для глибшої оцінки конкурентоспроможності використовують модель п'яти сил Портера [5; 18], яка розкриває вплив загрози нових учасників, сили постачальників, покупців, замінників та інтенсивності конкуренції, полегшуючи визначення

стратегічних кроків. Серед інших інструментів згадують аналіз «чотирьох кутів» (ринок, конкуренти, власні можливості та тенденції зовнішнього середовища).

Після визначення стратегічних позицій, для операціоналізації стратегії широко використовується концепція чотирьох «Р» (товар, ціна, просування та місце), яка слугує основою для детального плану дій із чітким розподілом заходів, відповідальних осіб, термінів та фінансування. Завершальним кроком є розробка бюджету, що відображає проєктовані доходи, витрати та грошові потоки, підкреслюючи, що процес розробки та реалізації стратегій є багатоетапним і вимагає специфічних процедур та методики [5].

Для фінальної розстановки пріоритетів за напрямами застосовують портфельний аналіз. Так, матриця BCG групує продукти за темпом росту та відносною часткою ринку на чотири категорії: «Зірки» (потребують інвестицій), «Дійні корови» (генерують прибуток), «Знаки питання» (потребують вирішення щодо доцільності інвестицій) та «Собаки» (від яких доцільно відмовитися).

Серед інструментів портфельного аналізу, більш складним інструментом є матриця McKinsey-GE, яка використовує осі «конкурентоспроможність підприємства» та «привабливість ринку», оцінюючи їх за кількома рівнями. Глибший аналіз за допомогою цієї матриці, запропонований Дж.-С. Деєм, дозволяє уникнути спрощених висновків, оскільки враховується значно більше факторів впливу [31; 33]. Ще одним важливим інструментом є матриця ADL (Arthur D. Little), яка класифікує бізнес-одиниці за рівнем привабливості ринку та конкурентних сил на чотири категорії: зростання (висока привабливість ринку, слабкі конкуренти та сприятливі умови для розвитку), процвітання (привабливий ринок, але сильні конкуренти та помірна прибутковість через інтенсивну конкуренцію), патова ситуація (низька привабливість ринку, слабкі конкуренти та стабільне, але обмежене зростання) та відступ (низька привабливість ринку, сильні конкуренти, що часто характеризується падінням попиту або низькою прибутковістю). Таким чином, метод ADL допомагає приймати рішення щодо розподілу ресурсів відповідно до ринкових умов [45].

Крім портфельного аналізу, для комплексного оцінювання становища та дій використовується Модель SPACE (стратегічне оцінювання становища і дій) на основі чотирьох груп чинників: фінансове становище підприємства, конкурентна перевага, стабільність середовища та привабливість галузі. Використання методу забезпечує оцінювання конкурентної позиції, вибір відповідної стратегії та визначення ключових чинників зростання [34].

Класичні аналітичні інструменти у сучасному стратегічному плануванні доповнюються методами бізнес-аналітики, де збір і опрацювання великих масивів інформації (Big Data), машинне навчання та інфографіка дозволяють виявляти приховані закономірності та спрощувати прийняття рішень. Теоретико-методологічне підґрунтя бізнес-аналітики включає розвідування даних, статистичний аналіз, теорію ігор, а також економетричне моделювання тощо. Велике значення тут має прогнозування, що охоплює розробку альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку та оцінку їх впливу, формуючи основу для вибору напряму в умовах невизначеності.

На основі інтеграції всіх згаданих вище якісних і кількісних методів, пріоритетного напряму розвитку підприємства організується як послідовний процес, що розпочинається з комплексного аналізу середовища та формулювання місії і стратегічних цілей за критеріями SMART [16]. Наступним кроком є визначення ключових векторів розвитку та розробка деталізованого ділового плану дозволяють ефективно спрямувати обмежені ресурси в найбільш перспективні сфери. Для обґрунтованого фінального вибору застосовується кількісна оцінка через інтегральний показник, що поєднує індикатори продукції, стійкості, а також техніко-технологічні параметри й рентабельність [1; 47]. Такий підхід забезпечує об’єктивність вибору, базуючись на великому масиві факторів, що інтегруються в єдину аналітичну модель.

Однак, зважаючи на виклики воєнного стану, особливої ваги набуває здатність підприємства до гнучкого реагування, що вимагає переходу до динамічного стратегічного управління на основі системного та аналітичного мислення з інноваційним підходом аналізу даних. Ключовими компонентами тут

стають формування інноваційної культури, активізація інвестицій у дослідження та розробки (R&D), ефективне управління ризиками та створення партнерств у межах інноваційної екосистеми, де застосування комплексу класичних якісних інструментів (модель Портера, SWOT, PESTEL, конкурентний та портфельний аналіз) у поєднанні з кількісними методиками (DEA і FRM) та динамічним управлінням/бізнес-аналітикою забезпечує формування цілісної стратегії, що відповідає як внутрішньому потенціалу, так і зовнішнім умовам, вимагаючи при цьому не лише формального, але й творчого підходу до формулювання цілей, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й стимулювати їх, створюючи нові конкурентні переваги навіть за несприятливих зовнішніх умов.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження сутності розвитку підприємства засвідчило еволюцію цього поняття від простого кількісного зростання до комплексної, системної та стратегічної трансформації, що орієнтована на якісні зміни, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову життєздатність, будучи безперервним, цілеспрямованим процесом набуття нових властивостей. Визначальними умовами є системна гармонізація внутрішніх чинників, де прибуток виступає ключовим джерелом фінансування та економічною мотивацією, та зовнішніх чинників, комплексна взаємодія яких формує траєкторію розвитку компанії та її здатність до вдосконалення.

Розкрито особливості функціонування та розвитку підприємств деревообробної галузі, стратегічне значення якої визначається як економічним мультиплікативним ефектом, так і екологічною складовою. Встановлено, що підприємства функціонують в умовах високої волатильності, обмеженої доступності якісної сировини та жорстких міжнародних регуляторних вимог, зокрема екологічних стандартів (FSC, PEFC, ISO) та ухвалення EUDR, що

вимагає прозорості постачання та робить інновації не просто перевагою, а обов'язковою передумовою для збереження конкурентоспроможності, виходу на світові ринки та забезпечення довгострокової стійкості через впровадження принципів циркулярної економіки та біоекономіки.

Розглянуто концепції стратегічного розвитку підприємства в умовах фінансових обмежень, що вимагають переходу від класичного детермінованого планування до гнучких та адаптивних моделей управління. Встановлено, що в умовах дефіциту стратегія трансформується у складний комплекс рішень, де успіх залежить не від масштабних інвестицій, а від унікальності комбінації видів діяльності та ефективності використання внутрішніх резервів. Актуальності набувають концепції, що фокусуються на внутрішніх можливостях, як-от RBV-концепція та Lean-концепція. Таким чином, розвиток в умовах фінансових обмежень є інтелектуальним процесом, що вимагає поєднання жорсткої економії з пошуком нових можливостей через інновації та стратегічні альянси.

Досліджено методичні підходи та інструменти вибору пріоритетного напряму розвитку, що вимагає інтегрального та гнучкого підходу, який поєднує якісний та кількісний аналіз. Доведено, що успішне стратегування ґрунтується на застосуванні класичних якісних методів (SWOT, PESTEL, модель п’яти сил Портера, портфельні матриці, як-от BCG та McKinsey-GE) для оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов, а також сучасних кількісних методик (DEA та FRM). Таким чином, пріоритетний напрям має базуватися на інноваційному підході та динамічному управлінні, що забезпечує гнучкість і дозволяє найбільш ефективно використовувати наявні ресурси.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА» В КОНТЕКСТІ ОБМЕЖЕНОГО ПРИБУТКУ

2.1 Сучасний стан та ключові тенденції розвитку деревообробної галузі України

Фундаментальною основою деревообробної промисловості України, в якій станом на 2024 рік зайнято 46,7 тис. осіб [23], є потужний лісоресурсний потенціал (2,3 млрд м³ на 10,4 млн га), що забезпечує країні 10-те місце в Європі із середнім запасом 235 м³/га, який перевищує шведський (131 м³), але поступається польському (288 м³) [6; 15–16]. Попри щорічний приріст у 35 млн м³, з якого заготовлюється лише 40 %, умови лісовирощування є вкрай неоднорідними (рисунок 2.1), зумовлюючи просторові диспропорції у розміщенні лісових масивів, як наслідок, виробничих потужностей галузі [7].

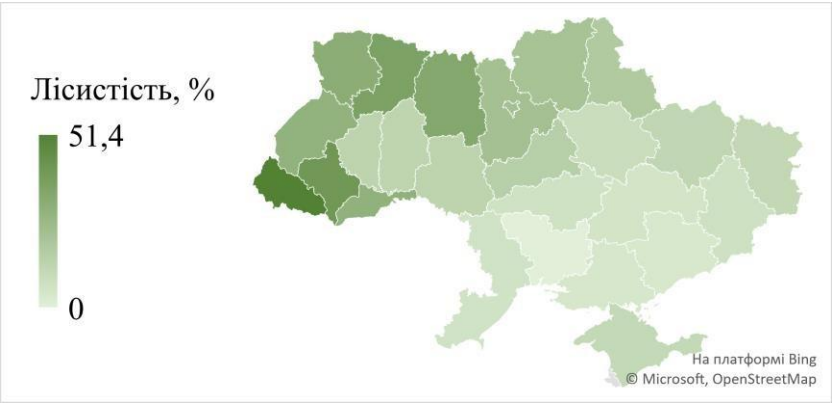


Рисунок 2.1 – Лісистість території України у розрізі адміністративно-територіальних одиниць, %

Джерело: створено автором на основі [16]

Аналіз розподілу лісових масивів показує, що найбільша лісистість 30–60 % зосереджена у західних та північних регіонах (Закарпаття, Івано-Франківщина, Рівненщина, Волинь, Житомирщина), тоді як східні та південні мають нижчі показники, особливо на Миколаївщині, Херсонщині та Запоріжжі (0–4,9 %), підтверджуючи нерівномірність розміщення лісових масивів.

Структура лісів країни за видами порід відображена на рисунку 2.2.

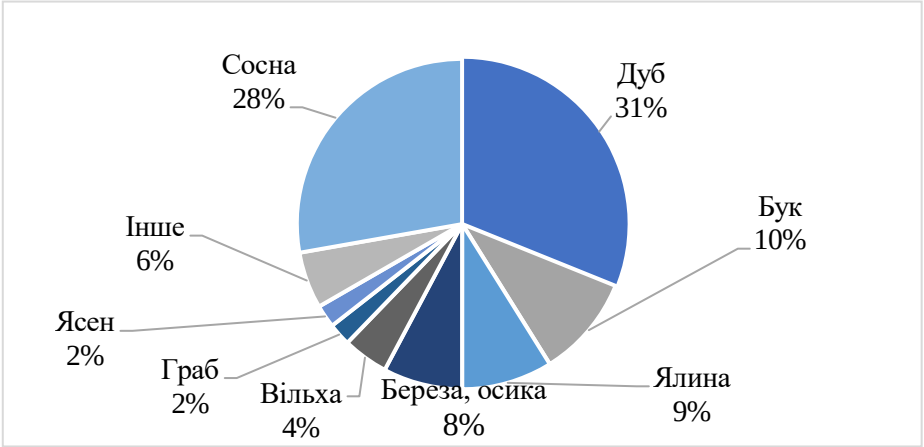


Рисунок 2.2 – Структура лісів України за видами деревних порід, %

Джерело: створено автором на основі [16]

Поряд із просторовим розподілом, якісна структура лісового фонду України, сформована понад 30 видами порід, відіграє визначальну роль у забезпеченні ресурсної бази галузі. Домінування хвойних (37 %, переважно сосна – 28 %, чий обсяг знизився з 9,78 млн м³ у 2020 р. до 7,37 млн м³ у 2024 р.) та твердолистяних порід (57 %), серед яких дуб і бук становлять 41 % разом, створює потужний потенціал для виробництва продукції з високою доданою вартістю, зокрема якісних меблів. Водночас, особливістю лісового фонду є значна частка молодих насаджень (45,3 %) та процес старіння, коли середній вік лісів перевищує 60 років (18,7 % перестиглих лісів), що вимагає уваги [11].

Слід зазначити, що управління цією ресурсною базою зазнає докорінних інституційної трансформації сектору, де 73 % угідь належать державі. Важливим етапом реформування стало створення ДП «Ліси України» – найбільшого лісокористувача в Європі, що мало на меті централізацію управління та

підвищення прозорості, що дозволило централізувати управління та вивело країну на 3-тє місце в Європі (після Швеції та Туреччини) за площею FSC-сертифікованих лісів, що підтверджує готовність галузі відповідати жорстким міжнародним стандартам, зокрема Регламенту ЄС EUDR щодо знелісення, положенням «Стратегії Європа–2020» та Цілям сталого розвитку [8; 21; 23].

Економічне значення деревообробної промисловості підкріплюється функціонуванням понад 26 тис. операторів (станом на 2024 рік), де 76 % становлять фізичні особи-підприємці із загальною кількістю працівників у виробництві виробів з деревини та паперу в 2023-му – 55,3 тис. осіб, що забезпечує ринку високу адаптивність. Як результат, у 2024-му обсяг реалізованої продукції сектору сягнув 130,8 млрд грн, що становить 3,6 % від загального промислового обсягу країни. Попри домінування лісопильного виробництва (38 %) та виробів з деревини (18 %), зміщення акценту від експорту сировини до продажу готової продукції, що підтверджується зростанням обсягів виробництва виробів з деревини та меблів з 5 млрд грн до 6,9 млрд грн. Така динаміка стимулюється забороною експорту необробленої деревини з 2017-го та нульовою квотою на паливну деревину у 2023-му, що переорієнтовує галузь на створення доданої вартості всередині держави [6; 15-16; 51].

Міжнародна діяльність Держлісагентства у 2024-му стала ключовим вектором забезпечення сталого лісокористування та кліматичної адаптації. Співпраця, що базується на постанові КМУ № 1371, фокусується на стратегічному партнерстві з ФАО, Forest Europe, Світовим банком, ПРООН та інституціями ЄС, відповідаючи Глобальним цілям сталого розвитку ООН. Крім того, участь у міжнародних платформах, таких як UNFF, COFFI, COFO та Міністерська конференція Forest Europe, дозволила закріпити позиції України через підписання Боннської Міністерської декларації. Тут, пріоритетним напрямом залишається подолання наслідків війни та інтеграція вимог EUDR, що підкріплено чотирма меморандумами про співпрацю, зокрема з Європейським інститутом лісу, щодо впровадження моніторингу лісів за європейськими стандартами в межах офіційного скринінгу для членства в ЄС.

Практичний вимір міжнародної взаємодії реалізується через двосторонні відносини з Німеччиною, Швецією, Канадою, Литвою тощо. Зокрема, німецька підтримка у розмірі 400 тис. доларів США спрямована на модернізацію Державного лісового кадастру та технічне оснащення Національної інвентаризації лісів (НІЛ). Паралельно обмін досвідом із Литвою у сфері корпоративного управління держпідприємствами сприяв підвищенню прозорості галузі, що отримало позитивну оцінку міжнародних експертів у контексті готовності України до EUDR завдяки функціонуванню електронного ланцюга прослідковуваності деревини, тому фундаментом інтеграції в європейський простір стало впровадження е-інструментів, зокрема е-квитка та е-сертифіката про походження деревини, що дозволило суттєво скоротити паперовий документообіг та підвищити прозорічть і конкурентоспроможність української продукції. Розвиток цього напряму продовжується через проєкти програм Twinning і TAIEX, а також виконання шести екологічних реформ у межах плану Ukraine Facility до 2026 року. Окремим соціальним вектором міжнародної співпраці є реалізація ініціатив із безбар'єрності, що забезпечують інклюзивний доступ до лісових територій для всіх категорій громадян [21; 23].

Успішна міжнародна співпраця та гармонізація сприяють тому, що українська деревообробна промисловість є глибоко інтегрованою у світовий ринок та має яскраво виражену експортну орієнтацію. Навіть в умовах загального негативного сальдо торгового балансу (27,4 млрд доларів США у 2023 р.) зі зростанням імпортної залежності, стабільно підтримує позитивне сальдо торгового балансу, виступаючи важливим донором валютної виручки в умовах загального дефіциту. Той факт, що 82 % підприємств зберегли експортну діяльність під час війни, свідчить про глибоку інтеграцію у світовий ринок [8]. Поєднання технологічного оновлення, електронного моніторингу лісів та орієнтації на готову продукцію формує стійку модель розвитку, здану забезпечити довгострокову конкурентоспроможність української деревини на європейському та світовому рівнях [51; 53].

Зокрема, експорт продукції деревообробки у 2024 році перевищив 1,4 млрд доларів США, коли обсяг реалізованої продукції зріс до 34,9 млрд грн. Меблева промисловість, як найпотужніший сегмент глибокої переробки (20,8 %), демонструє позитивну динаміку товарообігу зі зростанням доходу у 56 % (з 26 до 40,48 млрд грн у 2023 та 2024 рр. відповідно), генерує значний обсяг реалізованої продукції в 2024-му – 34,9 млрд грн (1 % від загального обсягу) з понад 3 тис. підприємствами (100 тис. робочих місць), стабільно зберігаючи позитивне сальдо, коли експорт у 2024 році сягає 909 млн доларів США (319,7 тисяч тон вага нетто експорту меблів, або 2,2 % від усього експорту країни) значно перевищує імпорт, що дорівнює 413,5 млн доларів (78,1 тис. тон вага нетто імпорту меблів, або 0,6 % від загального імпорту країни), підтверджуючи її роль як донора валютної виручки для економіки країни.

Протягом 2019–2024 років динаміка товарообігу була мінливою. Експорт продемонстрував стрімке зростання з 674,4 млн доларів у 2019-му до свого піку у 1046,8 млн доларів у 2021 році. Однак, у 2022-му відбулося суттєве падіння до 806,6 млн доларів, що продовжувалося незначним зниженням до 786,5 млн доларів у 2023-му, після чого у 2024 році спостерігається відновлення до 909 млн доларів США. Водночас, імпорт також зростав із 373 млн доларів у 2019-му до 582,4 млн доларів у 2021-му, але падіння у 2022-му було більш різким, до 314,6 млн доларів, після чого він поступово зростає, досягаючи 413,5 млн доларів у 2024 році. Таким чином, незважаючи на значні виклики та різке падіння у 2022-му, яке торкнулося як експорту, так і імпорту, позитивне сальдо галузі зберігається, а обсяги торгівлі у 2024-му демонструють ознаки відновлення.

З географічної точки зору, основними покупцями даної продукції, яка ввійшла топ-10 українського експорту у 2024 році, стали країни ЄС, адже галузь має сприятливі умови для доступу до регіональних споживчих ринків, зокрема завдяки 19 угодам про вільну торгівлю з 47 державами, включаючи зону вільної торгівлі з ЄС, що постійно зростає і в 2023-му дорівнює 96 % від всього експорту), зокрема Польща (271 млн доларів США) та Німеччина (181,9 млн доларів), що становлять 29,8 та 20 % всього експорту меблевої продукції

відповідно, далі Австрія (52,6 млн доларів), Бельгія (49,6 млн доларів), Данія (45 млн доларів) [10–11; 16]. Щодо імпорту, то головними ринками у 2024 році були Китай (236,7 млн доларів), Польща (50,5 млн доларів), Італія (25 млн доларів), Туреччина (18,9 млн доларів), Німеччина (13,6 млн доларів).

Водночас, незважаючи на стабільний позитивний зовнішній баланс, структура торгівлі зазнала змін через внутрішні чинники. Наприклад, обсяг експорту хвойних пиломатеріалів, що домінують (виробництво зросло на 1 % до 2,7 млн м³) – різко впав на 56,3 % через зростання внутрішнього споживання для потреб військового будівництва та відновлення. Втім, їхня середня експортна ціна у березні 2025 року сягнула 146 доларів США на один м³, демонструючи тенденцію до зростання, тоді як імпортна ціна значно вища – 241 долар за 1 м³. Паралельно пиломатеріал листяних порід характеризувався скороченням виробництва у 1,7 рази у 2022 році зі зменшенням внутрішнього споживання більш ніж у 3 рази, вказуючи на стійкий спад у цьому сегменті, тоді як виробництво шпону скоротилося на 10,7 %, але 74 % обсягу було експортовано. Ці внутрішні зміни супроводжуються зростанням експорту продукції з високою доданою вартістю, такої як фанера та OSB-плити.

Целюлозно-паперовий сегмент (2,9 тис. операторів з яких 34 % є ФОП), що виробляє широкий асортимент продукції (понад 50 різновидів паперу та 20 видів картону), навпаки, залишається імпортно-залежним, оскільки у 2024 році експорт становив 918,7 млн доларів США (вага нетто – 145,5 тис. тон) та імпорт – 239,6 млн доларів США (вага нетто 769,1 тис. тон), з яких зменшилось виробництво паперу та картону на 18 % ще у 2022 році [51]. Найбільша частка експорту з України припадає на Польщу (59,2 млн доларів), Молдову (24,3 млн доларів), Чехію (15,7 млн доларів), Румунію (12,2 млн доларів), Німеччину (11,8 млн доларів США), тоді як імпорт надходив з Польщі (152,5 млн доларів), Німеччини (155,1 млн доларів), Китаю (100,8 млн доларів), Фінляндії (67, 5 млн доларів), Австрії (59,2 млн доларів США).

Загальну картину зовнішньоекономічної діяльності дозволяє побачити товарообіг деревообробної промисловості на рисунку 2.3.

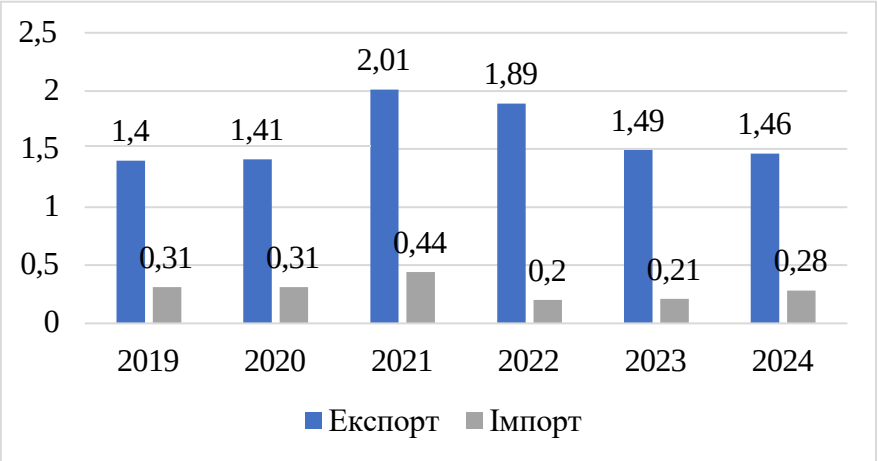


Рисунок 2.3 – Товарообіг деревообробної промисловості, млрд доларів США

Джерело: створено автором на основі [16]

За даними представленого графіка, експорт деревообробної промисловості у 2024 р. склав 1,46 млрд доларів США (3,52 % від загального експорту країни), переважаючи імпорт (0,28 млрд доларів). Аналізуючи динаміку, бачимо, що експорт коливався, адже з 1,4 млрд доларів у 2019 р. зазнав незначного спаду у 2020 р. (1,41 млрд доларів), а потім досяг пікового значення у 2,01 млрд доларів у 2021 р. Після цього, у 2022 р. експорт знизився до 1,89 млрд доларів, продовжив падіння до 1,49 млрд доларів у 2023 р. та стабілізувався на рівні 1,46 млрд доларів США у 2024 р.. Імпорт же демонстрував стабільність у 2019–2020 рр. (0,31 млрд доларів США), зріс до 0,44 млрд доларів у 2021 р., але різко обвалився у 2022 р. до 0,2 млрд доларів США. У 2023 р. відбулося мінімальне зростання до 0,21 млрд доларів, і вже у 2024-му імпорт помітно відновився до 0,28 млрд доларів США. Незважаючи на коливання, спричинені загальноекономічною ситуацією, зокрема значне падіння імпорту у 2022-му галузь стабільно зберігає позитивне сальдо.

Ключовими продуктами експорту є оброблені лісоматеріали (401 млн доларів), листи для облицювання та фанери (218,7 млн доларів) та столярні та теслярські вироби (155 млн доларів). При цьому Україна утримує 8-ме місце у світі з експорту деревини і виробів з деревини, деревного вугілля з основними ринками збуту, як-от Польща (59,2 млн доларів США), Молдова (24,3 млн), Чехія

(15,7 млн), Румунія (12,2 млн) та Німеччина (11,8 млн). Паралельно, основними імпортними ринками є: Польща (152,5 млн), Німеччина (115,1 млн), Китай (100,8 млн), Фінляндія (67,5 млн) та Австрія (59,2 млн доларів США). При цьому, вага нетто товарів у 2024 році для експорту дорівнює 3,53 млн тон, а імпорту – 246,5 тис. тон. Таким чином, Польща, Румунія, Туреччина та Німеччина є ключовими країнами-лідерами у 2024 р., як в експорті (44 %), так і в імпорті (67 %) продукції деревообробної промисловості України [16].

Поряд із довгостроковими тенденціями, повномасштабна агресія РФ спричинила фундаментальні трансформації в лісопромисловому комплексі України, результати яких зафіксовані у Звіті про стан ринку деревини за 2024 рік (82-га сесія Комітету Європейської Економічної Комісії ООН з лісів та лісової промисловості (COFFI) у Швейцарії). Зокрема, сектор зазнав руйнівного соціально-економічного впливу: зменшення обсягів виробництва через обмежений доступ до сировини та робочої сили, ускладнення логістики, збитки матеріально-технічної бази перевищили 2,3 млрд євро, ризики, пов'язані з залежністю від імпортних компонентів, вартість яких зросла через порушення торговельних маршрутів [11], де майже 20 % лісового фонду (0,8 млн га) залишаються недоступними через окупацію або мінне забруднення [23].

Крім соціальних наслідків, прямі втрати лісових екосистем оцінюються у 4,5 млрд доларів (83 млн м³ деревини або близько 300 тис. га) , що дорівнює 2,7% від загального обсягу прямих витрат [8; 15], хоча за деякими даними загальна шкода лісовим екосистемам за два роки сягнула близько 20 млрд грн (540 млн доларів США), тоді як загальна шкода об'єктам Природно-заповідного фонду сягнула понад 102 млрд грн. На макроекономічному рівні, попри падіння ВВП на 30 % у 2022 році, подальше відновлення на 5,3% у 2023–2024 рр. відбулося завдяки стійкості обробної промисловості та будівництва [16].

На додаток до втрат, критичними викликами стали руйнування логістичних ланцюгів та дефіцит кадрів через мобілізацію та міграцію, руйнування логістики та скорочення кількості діючих суб'єктів на 14 % (у 2022 р.). Спостерігається глибока територіальна диспропорція: підприємства у

прифронтових областях зазнали руйнувань та зупинки діяльності, тоді як виробники у відносно безпечних регіонах отримали можливість нарощувати обсяги та адаптуватися . Тут, найбільше постраждав сегмент глибокої переробки (скорочення на 20%), тобто на підприємствах лісозаготівлі припинив діяльність кожен 10-й суб'єкт (зменшення на 9,3 %), деревообробка загалом –14 % гравців, виробництво паперової маси – на 15,1 %, а меблева галузь – 12,9%, що суттєво знизило внутрішній попиту на необроблену сировину [11].

Як наслідок, загальний обсяг заготовленої деревини скоротився з 17,65 млн м³ у 2021 році до 12,55 млн м³ у 2024-му. Найвідчутніше падіння зафіксовано у заготівлі хвойних порід (з 10,83 до 7,45 млн м³), зокрема сосни – з 9,14 до 6,12 млн м³. Для твердолистяних – обсяги знизилися з 4,82 до 3,76 млн м³. Водночас заготівля інших хвойних – продемонструвала аномальне зростання з 50 тис. м³ до 238,54 тис. м³, що вказує на зміну структури лісокористування в умовах воєнного стану [6; 15-16; 21]. Втім, попри фізичне скорочення обсягів виробництва, зафіксовано зростання вартісної оцінки реалізованої продукції, що зумовлено інфляцією та підвищенням ринкових цін. Вартість реалізованого круглого лісу в Україні зросла майже вдвічі при незначному збільшенні обсягів заготівлі (на 1,1% до 15,25 млн м³). Найбільш помітним цей стрибок є для хвойних порід, чия вартість реалізації підскочила з 5,58 млрд грн до 10,6 млрд грн, та листяних – з 3,71 млрд грн до 7,9 млрд грн у 2024 році.

Внутрішнє споживання трансформувалося під впливом війни, коли критично зріс попит на енергетичні ресурси. Виробництво паливної деревини досягло піку у 2022 році (8,69 млн м³) і стабілізувалося на рівні 8,11 млн м³ у 2024-му. Особливо відчутним є зростання паливної деревини хвойних порід (з 3,55 млн м³ до 4,56 млн м³). У грошовому еквіваленті реалізація палива зросла з 3,08 млрд грн до 7,23 млрд грн у 2024 році, що підкреслює стратегічну роль енергетичної деревини в умовах воєнного часу. Натомість сегмент ділового круглого лісу демонструє протилежну тенденцію за обсягами, але аналогічну за вартістю. Обсяг його реалізації в межах країни знизився з 7,7 млн м³ до 6,69 млн м³ у 2024 році. Водночас вартість цього ресурсу зросла майже вдвічі – з 9,29 млрд

грн до 18,5 млрд грн. Це свідчить про суттєве здорожчання сировини для деревообробних підприємств, де середня ціна на ділову хвойну деревину фактично подвоїлася, створюючи додатковий фінансовий тиск на виробників меблів та іншої продукції з глибокою переробкою [10-11].

Незважаючи на всі ці виклики та незначну частку у загальному ВВП (близько 0,15 % у 2023 році), галузь підтвердила свою економічну значущість, високу фінансову стійкість та адаптивність, сплативши вже в 2023-му до бюджету податків на суму 241,77 млн євро, що у 41 раз перевищує обсяги держфінансування сектору, свідчачи про збільшення економічної цінності на внутрішньому ринку (реалізовано на внутрішній ринок 12,7 млн м³ або 2,5 млрд грн (без ПДВ)), попри виклики та обмеження [8].

Майбутній розвиток галузі тісно пов'язаний із потребами масштабної повоєнної відбудови, де внутрішній ринок стає ключовим драйвером росту. Лісовий фонд країни володіє значним невикористаним потенціалом, оскільки наразі заготовлюється лише 60 % річного приросту, що дає змогу нарощувати обсяги для будівельних потреб без екологічної шкоди [16]. Стійкість підтримується програмою «Зелена країна», у межах якої висаджено понад 703 млн дерев, а заготівля насіння у 2024 році зросла на 9 %, забезпечуючи оновлення ресурсів [23]. Ключовим фактором, що забезпечує довгостроковий попит, є потреби у відбудові житлового фонду та інфраструктури, які оцінюються у сотні мільярдів доларів, тому будівельна галузь стала головним внутрішнім споживачем деревини, фокусуючись на відновленні та будівництві модульного житла. Так, галузь, орієнтована на відновлення 1,4 млн домогосподарств (для 3,4 млн осіб). Загальні потреби житлового сектору оцінюються у 83,7 млрд доларів США (16 % від усіх потреб відбудови в 486 млрд доларів), з яких вагома частка припадає на меблі та деревні конструкції. Державна програма «єВідновлення» додатково стимулює цей попит, роблячи деревообробку стратегічно важливою для інфраструктурного відродження [51].

Вирішальну роль у цьому контексті відіграє лісовий фонд, який володіє вагомим невикористаним потенціалом заготівлі, що закладає фундамент для

масштабної відбудови та продовжує залучати капітальні вкладення попри воєнні ризики. У 2024 році структура прямих іноземних інвестицій продемонструвала галузеву диференціацію: лідером став сектор виробництва паперу та картону з обсягом 214,8 млн доларів, за ним слідує виготовлення виробів з деревини та рослинних матеріалів – 181,5 млн доларів. Виробництво меблів залучило 148,2 млн доларів, що становить 0,4 % від загальнодержавних інвестицій та 2 % від вкладень у переробну промисловість, тоді як лісопильне та стругальне виробництво отримало 76,9 млн доларів США [6; 15–16].

Паралельно стратегічного значення набуває деревна енергетика та зелене будівництво, які інтегруються в цілі сталого розвитку та енергоефективності. Біомаса стає ключовим інструментом для досягнення цільових показників частки відновлюваних джерел енергії, а сектор зеленого будівництва, який наразі охоплює лише близько 2 % ринку, розглядається як перспективна ніша з високим потенціалом для подальшого масштабування [51].

Підсумовуючи, сучасний стан деревообробної промисловості України визначається балансом між безпрецедентними воєнними викликами та стратегічними можливостями для трансформації, але попри скорочення заготівлі сировини, галузь демонструє адаптивність, продовжуючи залучати інвестиції та орієнтуватися на європейські стандарти [11]. Ключовим вектором розвитку стає відмова від сировинної моделі на користь виробництва продукції з високою доданою вартістю, що базується на принципах смарт-спеціалізації та ресурсозберігаючих технологіях [23].

Важливу роль у відновленні відіграє інтеграція сектору в процеси повоєнної відбудови через проєкти «зеленого» будівництва та використання біомаси для зміцнення енергетичної незалежності, адже масштабна потреба у відновленні інфраструктури та житла відкриває вікно можливостей для галузі. Водночас, успішна реалізація цього потенціалу критично залежить від стабілізації безпекової ситуації, залучення іноземного капіталу та гармонізації українських нормативів із вимогами ЄС [8]. Таким чином, поєднання ресурсної бази з курсом на інновації та міжнародну співпрацю формує фундамент для

сталого зростання деревообробного комплексу. Подальша трансформація дозволить не лише відновити потужності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність України як високотехнологічного та екологічно відповідального виробника на глобальному ринку.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

ТОВ «Летичівська меблева фабрика» (код ЄДРПОУ: 05516346) за адресою буд. 25, вул. Савіцького Юрія (смт Летичів, Хмельницька обл.), було засновано в 1975 році Ю. В. Сєрих зі статутним капіталом у розмірі 264,7 тис. грн. Слід зазначити, що хоча Сєрих залишається засновником з 100 % рішення, офіційною датою заснування вважається 26 квітня 2000 року, коли М. Ю. Нідзівецька стала правонаступником реорганізованого підприємства на базі його цілісного майнового комплексу, взявши на себе непогашені боргові зобов'язання.

Логотип даного підприємства відображено на рисунку 2.4.

Рисунок 2.4 – Логотип підприємства ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Джерело: створено автором на основі наданої інформації підприємством

Протягом 2000–2023 рр. пройшло через низку реєстраційних змін, включаючи зміну керівництва (22.12.2016), коригування складу бенефіціарів (10.01.2018) та зміну юридичної адреси (21.05.2019), при цьому незмінно

зберігаючи форму колективного управління. Втім, головною метою діяльності залишається максимізація прибутку через задоволення потреб споживачів, що на початкових етапах вимагало фокусу на збереженні виробничого потенціалу та адаптації до ринкових умов, де наразі ключовим напрямком є виробництво виробів з деревини, яке доповнюється виготовленням меблів, лісопильним виробництвом, оптовою торгівлею та наданням майна в оренду.

Виробнича структура є вертикально інтегрованою та охоплює повний технологічний цикл – від первинної обробки сировини до пакування готової продукції. Попри середній технічний рівень основних цехів, стабільність процесів забезпечується через активне зовнішнє кооперування з місцевими постачальниками, дизайнерами та логістами, дозволяючи впроваджувати інновації та мінімізувати операційні ризики без надмірних капіталовкладень. Ефективність збалансованої системи забезпечується відповідною організаційною структурою управління, яка має класичний лінійний характер. Детальна схема організаційної структури управління на рисунку 2.5.

Рисунок 2.5 – Структура управління ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Джерело: складено автором на основі наданої підприємством інформації

Як видно з представленої схеми, ТОВ «Летичівська меблева фабрика» функціонує на основі вертикальної структури управління, де фундаментом є

рядові працівники, які найкраще знають виробничий процес, а на вершині ієрархії знаходиться Директор з найвищими повноваженнями, відповідальний за стратегію та несе відповідальність за прийняття стратегічних рішень. Йому підпорядковуються керівники середньої ланки, тоді як рядові працівники виконують безпосередні виробничі завдання. Ефективність системи забезпечується через проміжні ланки (майстри, інженери, бухгалтери), які безпосередньо впливають на нижчі рівні. Хоча така структура є відносно простою, що забезпечує узгодженість дій і простоту контролю, її висока формалізація призводить до повільності прийняття рішень, зниження гнучості та ініціативи працівників і слабких горизонтальних зв'язків. Ключові питання діяльності вирішують Загальні збори учасників, де вплив кожного члена пропорційний його частці у статутному капіталі. Така структура забезпечує чітку підзвітність, хоча розширення капіталу потребує консенсусу всіх засновників, що іноді сповільнює процес прийняття інвестиційних рішень.

Фінансова модель підприємства базується на самофінансуванні: статутний капітал формує майновий комплекс, а власні доходи від реалізації є головним джерелом поповнення оборотних коштів. Хоча залучення кредитів дозволяє підтримувати діяльність, відсутність зовнішніх інвестицій та державної підтримки стримує масштабну модернізацію потужностей. Важливою перевагою обраної форми власності є обмежена відповідальність учасників, які несуть ризики виключно в межах своїх внесків, що забезпечує певний рівень правового захисту капіталу.

У складних умовах воєнного часу ґрунтовна оцінка життєздатності підприємства неможлива без детального аналізу техніко-економічних показників, що виступають інструментом для виявлення слабких сторін, оцінки ефективності використання ресурсів та обґрунтування стратегічних кроків, необхідних для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Аналізуючи дані за період 2022–2024 рр. що зображено в таблиці 2.1, підприємство демонструє значні коливання показників.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники підприємства

Показник	Одиниця виміру	Рік			Відхилення, +/ –		Темпи зростання, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	3777	4180	3300	+403	–880	10,67	–21,05
Середньооблікова чисельність у т. ч:	осіб							
– працівників;		15	12	9	–3	–3	–20	–25
– робітників		10	7	4	–3	–3	–30	–42,86
Чистий дохід на 1 особу:								
–одного працівника;	грн/ особу	251,80	348,33	366,67	+96,53	+18,33	38,34	5,26
–одного робітника		377,70	597,14	825	+219,44	+227,86	58,10	38,16
Фонд заробітної плати всього	тис. грн	1003,74	1020,66	770,69	+16,92	–249,97	1,69	–24,49
Середньорічна заробітна плата одного працівника	тис. грн/ особу	66,92	85,06	85,63	+18,14	+0,58	27,11	0,68
одного робітника		100,37	145,81	192,67	+45,43	+46,86	45,27	32,14
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	3677	4159	3315	+482	–844	13,11	–20,29
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн/ грн	0,97	0,99	1,00	+0	+0	0	0
Прибуток (фінансовий результат) від реалізації продукції	тис. грн	100	21	–15	–79	–36	–79,00	–171,43
Рентабельність (збитковість) за чистим фінансовим результатом:								
– доходу;	%	2,22	0,31	0,79	–1,91	+0,48	X	X
– витрат		2,28	0,31	0,78	–1,97	0,47		

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	2429,5	2438,5	2456,5	+9	+18	0,37	0,74
Фондовіддача	грн	1,55	1,71	1,34	+0,16	–0,37	10,26	–21,63

Джерело: створено та розраховано автором на основі таблиць В.1–29 Додатку В

Дані таблиці свідчать про нестабільність фінансово-господарської діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації спочатку зріс із 3 777 тис. грн у 2022 році до 4 180 тис. грн у 2023-му (на 10,67 %), що було позитивним сигналом про тимчасове збільшення обсягів реалізації або підвищення ефективності продажів. Проте у 2024 році він різко знизився до 3 300 тис. грн (падіння на 21,05 % порівняно з попереднім роком), ймовірно, через зовнішні негативні чинники, як-от сезонні коливання попиту, економічна нестабільність і конкуренція або зниження обсягів виробництва, що безпосередньо позначилося на фінансових результатах від реалізації негативно: прибуток від реалізації скоротився зі 100 тис. грн у 2022 році до збитку – 15 тис. грн у 2024 році. Незважаючи на те, що чистий фінансовий результат дещо покращився порівняно з 2023 роком (з 13 тис. грн до 26 тис. грн), залишається значно нижчим за рівень 2022-го, що сигналізує про необхідність вдосконалення контролю витрат, оптимізації виробничих процесів та пошуку нових джерел доходів. Як наслідок, низьких фінансових результатів, рентабельність доходу та витрат у 2024 році залишається низькою (близько 0,78 %), що вказує на слабку фінансову ефективність, хоча показники дещо відновилися після падіння у 2023 році, потребуючи комплексні заходи щодо підвищення прибутковості, включаючи перегляд цінової політики, зниження операційних витрат та підвищення продуктивності.

Паралельно з фінансовими коливаннями, спостерігається стійка тенденція до скорочення середньооблікової чисельності персоналу (працівників – із 15 у 2020-му до 9 у 2024-му, а робітників – з 10 до 4 за той же період), що дозволяє економити на фонді заробітної плати, але створює ризик перевантаження залишених працівників і зниження якості продукції або обслуговування клієнтів.

Водночас, продуктивність праці (дохід на одного працівника та робітника) зростає. Так, дохід на одного працівника підвищився з 251,8 до 366,67 грн, а на одного робітника – з 377,7 до 825 грн та свідчить про підвищення ефективності праці залишених кадрів, але може бути результатом тимчасових оптимізацій або зростання навантаження на менш чисельний персонал.

Динаміка чисельності вплинула на фонд заробітної плати, який загалом спочатку незначно зріс із 1 003,74 до 1 020,66 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. знизився до 770,69 тис. грн, що пов’язано зі скороченням персоналу. Однак, середньорічна зарплата одного працівника зросла незначно (з 85,06 до 85,63 грн) тоді, як робітника – значно (з 145,81 до 192,67 грн), що може свідчити про підвищення кваліфікації або переведення на відповідальніші посади, позитивно впливаючи на мотивацію, але збільшуючи ризик дефіциту кадрів у майбутньому.

Що стосується витрат, то повна собівартість реалізованої продукції слідує за динамікою доходу, демонструючи зростання у 2023 р. до 4 159 тис. грн та різке зниження до 3 315 тис. грн у 2024 р., тоді як витрати на 1 грн продукції залишаються стабільними, що вказує на сталу структуру витрат, що при різкому скорочені виробництва у 2024-му робить цю стабільність некомфортною. При цьому, аналіз використання активів показує, що середньорічна вартість основних фондів майже незмінна та зросла до 2 456,5 тис. грн у 2024 році, але фондовіддача знизилася з 1,71 грн у 2023 році до 1,34 грн у 2024 році, що свідчить про неефективне використання основних фондів та необхідність перегляду інвестиційної політики та технічного стану обладнання.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що підприємство переживає значні коливання фінансово-економічних показників, де доходи та прибуток нестійкі, чисельність персоналу скорочується при зростаючій продуктивності, а ефективність використання основних фондів падає. У такій ситуації для стабілізації необхідна оптимізація виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу, пошук нових каналів реалізації, жорсткий контроль за витратами та ефективніше використання основних фондів.

Комплексна реалізація цих заходів дозволить підвищити рентабельність та забезпечити стабільне фінансове зростання у майбутньому.

2.3 Комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства та факторів, що обмежують його розвиток

Актуальність дослідження комплексного аналізу основних виробничих фондів (ОВФ) обумовлена їхнім прямим впливом на продуктивність, якість та конкурентоспроможність та є необхідним для своєчасного виявлення обмежень, оптимізації операційних витрат та зміцнення економічної стійкості. Наступний рисунок 2.6 наочно демонструє динаміку змін вартості ОФ.

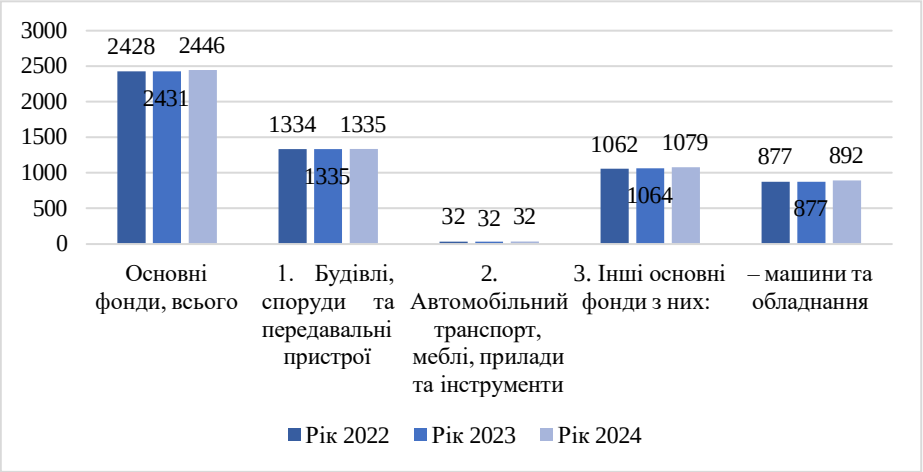


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних фондів ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр., тис. грн

Джерело: створено автором на основі рисунків В.13, Г.15 та В.17 Додатку В

Протягом 2022–2024 рр. вартість ОФ зросла з 2 428 тис. грн до 2 467 тис. грн, що свідчить про планомірне розширення матеріальної бази. Ключове зростання забезпечив сегмент машин та обладнання (з 877 тис. грн до 890 тис. грн), що підтверджує фокус на технологічному оновленні. Попри активне

використання, технічний стан погіршується, адже загальний знос послідовно зріс з 1 766 тис. грн до 1 944 тис. грн, а річна амортизація стабілізувалася на рівні 59 тис. грн. . Так, підприємство зберігає баланс між інфраструктурними активами та технологічним оснащенням, демонструючи орієнтацію на модернізацію виробництва, сприяючи збереженню конкурентоспроможності.

Для глибшої оцінки стану та ефективності використання необхідний аналіз ключових показників, що відображають взаємозв'язок з обсягами виробництва та фінансовими результатами. Детальні показники ефективності використання ОВФ представлені в таблиці А.8 Додатку А, згідно якої аналіз виявив тривожну тенденцію, коли на тлі зростання середньорічної вартості ОФ до 2 456,5 тис. грн, показники їхньої віддачі погіршилися. Водночас, фондовіддача після короткочасного зростання (з 1,55 до 1,71 грн) різко впала до 1,34 грн у 2024-му, а фондомісткість зросла з 0,58 грн до 0,74 грн, що вказує на погіршення віддачі від вкладених у коштів, недовантаження потужностей та підвищення капіталомісткості виробництва. Попри зростання, що підтверджує покращення матеріально-технічної баз, фондоозброєності (з 161,97 до 272,94 тис. грн/особу в 2024 р.) та технічної озброєності праці (з 58,47 до 99,11 тис. грн/особу), відсутність підвищення фондовіддачі свідчить про неповне використання нового обладнання або недостатню кваліфікацію, що підкреслює низхідна тенденція рентабельності, що впала з 2,28 % до 0,31 %, і залишившись низькою (0,78%) навіть після незначного зростання.

Таким чином, незважаючи на оновлення устаткування, підприємство не змогло забезпечити стабільне зростання доходу та прибутковості, що може бути через недостатнє завантаження нових потужностей, зниження попиту або неефективне управління витратами.

Для уточнення впливу структурних змін у таблиці 2.2 наведено динаміку фондовіддачі саме активної частини основних засобів, що дозволяє оцінити реальну продуктивність безпосередньо виробничої частини.

Таблиця 2.2 – Аналіз фондовіддачі ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3777	4180	3300	+403	–880
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн	2429,5	2438,5	2456,5	+9	+18
Фондовіддача, грн	1,55	1,71	1,34	+0,16	–0,37
Середньорічна вартість активної частки ОВФ	1095	1102,5	1110	+7,5	+7,5
Фондовіддача активної частини ОВФ, грн	3,45	3,79	2,97	+0,34	–0,82
Питома вага активної частини ОФ, коефіцієнт	0,45	0,45	0,45	+0,001	–0,0003

Джерело: створено та обраховано автором на основі таблиці А.8 Додатку А

За даними, динаміка була нестабільною, адже у 2023 році показник зріс до 1,71 грн, проте у 2024-му різко знизився до 1,34 грн, що є нижчим за рівень 2022-го (1,55 грн). Аналогічний спад після зростання у 2023 році продемонструвала фондовіддача активної частини ОВФ, опустившись до 2,97 грн, що також є найменшим значенням. Для деталізації впливу цих змін на загальний результат застосовуємо спосіб ланцюгових підстановок у наступній таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок впливу питомої ваги активної частини ОВФ та зміна фондовіддачі активної частини ОВФ на фондовіддачу

Роки	Питома вага активної частини ОВФ	Зміна питомої вага активної частини	Фондо-віддача активної частини	Зміна фондовіддачі активної частини	Фондо-віддача	Причини відхилення	Розрахунок
2022	0,4507	–	3,45	–	1,55	–	
2023	0,4521	0,001	3,79	0,34	1,71	Зміна питомої ваги активної частини ОВФ	1,71–1,55= 0,16
2024	0,4519	–0,0003	2,97	–0,82	1,34		1,34–1,71= –0,37

Джерело: створено та обраховано автором на основі таблиці 2.2

Таким чином, у 2023 році підвищення фондовіддачі на 0,16 грн відбулося завдяки зростанню фондовіддачі активної частини на 0,34 грн та незначному збільшенню її питомої ваги на 0,001, проте у 2024-му відбулося зниження на 0,37 грн за рахунок значного спаду фондовіддачі активної частини на 0,82 грн і невеликого зменшення питомої ваги активних фондів. При цьому, на обсяг реалізованої продукції впливає як збільшення середньорічної вартості ОФ, так і зміна їхньої фондовіддачі. Вплив кожного розраховується за допомогою методу абсолютних різниць у таблиці 2.4.

Таблиця 2.3 – Розрахунок впливу змін на обсяг продукції

Роки	Абсолютне відхилення по середньоріч-ній вартості ОВФ	Фондовіддача базисного періоду	Зміна середньої вартості ОВФ	Абсолютне відхилення фондові-ддачі	Середньоріч-на вартість ОВФ	Зміна фондо-віддачі
2022	–	–		–	1095	
2023	9	1,55	13,99	0,16	1102,5	+175,9
2024	18	1,71	30,86	–0,37	1110	–411,6

Джерело: створено та обраховано автором на основі таблиці 2.4

З таблиці видно, що у 2023 році обсяг реалізації збільшився на 403 тис. грн, що зумовлено збільшенням середньорічної вартості ОВФ на 9 тис. грн та зростанням фондовіддачі на 0,16. Натомість, у 2024 році відбулося різке зменшення обсягу реалізації на 880 тис. грн, яке сталося через значне зниження фондовіддачі на 0,37, що не змогло компенсувати навіть зростання середньорічної вартості ОВФ на 18 тис. грн.

Проведемо факторний аналіз матеріаломісткості підприємства у 2023–2024 роках, зобразивши дані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Дані для факторного аналізу матеріаломісткості

Показник	Рік		Відсоток виконання, %	Відхилення, +/–
	2023	2024		
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4180	3300	78,95	–880

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Матеріальні затрати, тис. грн	1983	2001	100,91	+18
Матеріаловіддача, грн	2,108	1,649	78,24	–0,46
Матеріаломісткість, грн	0,474	0,606	127,82	+0,13

Джерело: створено та обраховано автором на основі рисунків В.7–12 Додатку В

Розраховуємо вплив факторів:

1. Зміна суми матеріальних витрат на виробництво продукції:

$$18 \cdot 2{,}108 = 37{,}94 \text{ тис. грн} \quad (3.1)$$

2. Зміна матеріаловіддачі порівняно з планом:

$$-0{,}46 \cdot 2\,001 = -917{,}94 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

Разом: –880 тис. грн

Другий варіант розрахунків з використанням показника матеріаломісткості продукції:

1. Зміна суми матеріальних витрат на виробництво продукції:

$$\frac{18}{0{,}474} = 37{,}94 \text{ тис. грн} \quad (3.3)$$

2. Зміна матеріаломісткості продукції порівняно з планом:

$$0{,}13 \cdot \frac{3300}{0{,}474} = 917{,}94 \text{ тис. грн} \quad (3.4)$$

Разом: 955,89 тис. грн

Зниження фондовіддачі свідчить про менш ефективне використання виробничих фондів порівняно з попереднім роком. Хоча збільшення вартості ОВФ сприяло зростанню доходу на 30,86 тис. грн (18×1,71), що було значно переважено негативним ефектом від падіння фондовіддачі на 0,37, що також призвело до зменшення обсягу продукції на 910,86 тис. грн (–0,37×2 456,5). У підсумку, сукупний вплив факторів склав –880 тис. грн (30,86+(–910,86)). Таким чином, фондовіддача знизилась на 0,37 грн, що було спричинено зменшенням питомої ваги активної частини ОВФ і зниженням машиновіддачі.

Після аналізу використання ОВФ, важливо оцінити ефективність використання трудових ресурсів. Аналіз трудових ресурсів (таблиця А.1 Додатку А) виявив інтенсивне скорочення персоналу з 15 до 9 осіб протягом 2022–2024

рр., причому кількість робітників упала з 10 до 4, що призвело до скорочення загального робочого часу з 22 848 до 14 800 людино-годин у 2024 році.

Водночас спостерігається феномен різкого зростання індивідуальної ефективності інтенсивності (кожен працівник відпрацював на 20,87 днів більше), що частково компенсувало скорочення штату. Втім, у 2024-му загальний робочий час суттєво зменшився (з 2 2848 до 1 4 800 людино-годин), ймовірно, через простої, хоча ефективність праці окремого працівника зросла (на одного працюючого з 251,8 тис. грн до 366,67 тис. грн, а на одного робітника – більш ніж удвічі, до 825 тис. грн), що підтверджується зростанням середньоденного (з 1,56 грн до 3,76 грн) та середньогодинного виробітку (з 0,25 до 0,50 грн у 2024 році), що стало результатом скорочення чисельності, концентрації обов'язків, раціоналізації праці та адаптації до воєнних обмежень шляхом фокусування на прибуткових замовленнях, тому зміцнення трудового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності важливе зростання продуктивності праці через модернізацію, автоматизацію та підвищення кваліфікації.

Кількісна оцінка цих факторів впливу на обсяг випуску (таблиці А.2 та А.11 Додатку А) свідчить про вкрай нестабільну динаміку: приріст у 403 тис. грн у 2023 р. змінився різким спадом на 880 тис. грн у 2024 р.. Зміна випуску за рахунок ОВФ мала подвійний характер. У 2023 році зростання (403 тис. грн) забезпечено як збільшенням вартості ОВФ (13,99 тис. грн), так і зростанням фондовіддачі (389,01 тис. грн), свідчачи про досить ефективне використання потужностей. Натомість, у 2024 р. різке падіння випуску (–880 тис. грн) відбулося через зниження фондовіддачі (–1 299,86 тис. грн), незважаючи на подальше зростання ОФ (16,86 тис. грн), вказуючи на їхнє недовантаження.

Вплив трудових ресурсів відносно стабільний, проте з вираженою тенденцією до інтенсивного зростання продуктивності праці. Так, вплив трудових ресурсів залишився позитивним (+22,33 тис. грн у 2023-му та +35,34 тис. грн у 2024 році) виключно завдяки інтенсивному зростанню продуктивності праці (+55,39 тис. грн і +26,86 тис. грн), яке перекрило негативний ефект від скорочення штату (–33,06 тис. грн і –13,85 тис. грн), створюючи ризик

перевантаження та втрати якості. Проте найбільший деструктивний вплив мали матеріальні та оборотні ресурси. У 2023 р. позитивний ефект від збільшення обсягу матеріалів (+1 779,22 тис. грн) був нівельований зниженням матеріаловіддачі (–1 376,22 тис. грн). Втім, у 2024 році зменшення обсягу матеріалів призвело до втрати 1 741,28 тис. грн випуску, що не змогло компенсувати навіть часткове покращення матеріаловіддачі (+458,28 тис. грн).

Разом з тим, у 2023 році управління оборотними активами мало позитивний ефект (+349,77 тис. грн) завдяки зростанню оборотності (+371,14 тис. грн), попри незначне зменшення обсягу коштів. Проте у 2024 році відбувся різкий спад (–882,49 тис. грн), спричинений як дефіцитом оборотного капіталу (–1 006,34 тис. грн), так і сповільненням його оборотності (–225,92 тис. грн). Така динаміка сигналізує про проблеми з ліквідністю, затримки розрахунків контрагентів або накопичення неліквідних запасів, що вимагає негайного прискорення інкасації дебіторської заборгованості.

Результативність реалізації також погіршилася, адже прибуток, що зріс у 2023 році (+14,82 тис. грн), у 2024-му продемонстрував падіння (–36,24 тис. грн), що підтверджує критичний розрив між скороченням обсягів продажу та негнучкою собівартістю. Якщо 2023 рік став періодом інтенсивного використання ресурсів, то 2024-й виявив системне зниження ефективності за всіма ключовими векторами: капіталом, працею та оборотними засобами.

Таким чином, якщо у 2023 році підприємство досягло зростання випуску за рахунок ефективного використання ОФ, праці та оборотних ресурсів, то у 2024-му спостерігається зниження ефективності майже за всіма напрямами. Для стабілізації ситуації необхідні інвестиції в оновлення ОЗ, заходи ресурсозбереження, удосконалення управління капіталом та підтримка мотивації персоналу з орієнтацією на підвищення продуктивності праці.

Здійснивши аналіз складу та структури операційних витрат (таблиця А.3 Додатку А), можна побачити, що динаміка витрат була нестійкою, адже після зростання у 2023 р. на 4,7 % (+315 тис. грн), у 2024 р. вони різко скоротилися на 30,4 % (–2 112 тис. грн), що свідчить про зміну управління або обсягів

виробництва. Ключовою структурною зміною стало зростання частки матеріальних витрат з 20,3 % (1 348 тис. грн) до 41,32 % (2 001 тис. грн) у 2024 р. (+653 тис. грн), що може бути пов’язано зі зростанням цін на сировину. Водночас успішна оптимізація відобразилася у значному зниженні питомої ваги інших операційних витрат з 60,12 % до 38,7 %, де частка витрат на оплату залишалася відносно стабільною. Позитивним чинником є зменшення постійних витрат з 4 292 тис. грн до 2 091 тис. грн у 2024 р., тоді як змінні витрати зростали (+622 тис. грн у 2023 р.) і скорочувалися (–218 тис. грн у 2024 р.).

Таким чином підприємство, зменшивши загальний обсяг витрат і переорієнтувавши структуру на виробничі складові, демонструє прагнення до раціонального використання ресурсів, тому потрібно: оптимізувати використання матеріалів, постійно контролювати адмінвитрат через сучасні технології обліку та аналізувати співвідношення змінних і постійних витрат.

Наступним етапом є аналіз витрат на 1 грн реалізованої продукції, що є ключовим індикатором рентабельності продажів і здатності підприємства до прибуткової діяльності. Розгляд динаміки представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз витрат на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення (+, –)		
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2024/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3777	4180	3300	+403	–880	–477
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3677	4159	3315	+482	–844	–362
Витрати на 1 грн реалізованої продукції (витратомісткість)	0,97	0,99	1,005	+0,02	+0,01	+0,03

Джерело: створено та розраховано автором на основі таблиці 2.1.

Аналізуючи динаміку, варто відзначити, що на тлі значних коливань чистого доходу та повної собівартості показник витратомісткості залишався відносно стабільним, але з негативною тенденцією. При цьому витратомісткість зросла незначно: з 0,97 грн у 2022 р. до 0,99 грн у 2023 р. та до 1,005 грн у 2024

р. Зростання якого із падінням доходу та обсягів реалізації, свідчить про зниження ефективності використання ресурсів, що може бути спричинено наслідками війни, зростанням цін та скороченням обсягів виробництва, вказуючи на нагальну необхідність зниження собівартості шляхом оптимізації використання матеріалів, впровадження енерго– та ресурсозберігаючих технологій, перегляду виробничих процесів для скорочення непродуктивних витрат та посилення контролю над закупівельною політикою і ціноутворенням, що дозволить утримати витратомісткість та підвищити фінансову стабільність.

Для повноцінного розуміння фінансової стійкості підприємства та ефективності його діяльності (ключові показники у таблиці А.4 Додатку А). необхідно проаналізувати взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації та прибутку. Таким чином, попри зростання натуральних обсягів продажу на 7,64 % (до 34 705 од.), грошовий дохід від реалізації після зростання у 2023 році (+10,67 %), у 2024 році різко впав на 21,05% (до 3 300 тис. грн), що свідчить про несприятливі зміни у ціноутворенні або структурі асортименту. Як результат, спричинило критичне падіння маржинального прибутку на 54,71% (з 1 429 тис. грн до 548 тис. грн) та падіння його коефіцієнта з 0,38 до 0,17, тоді як коефіцієнт змінних витрат зріс із 0,62 до 0,83, що підтверджує тиск витрат на рентабельність. Водночас, операційний прибуток після падіння у 2023-му (до 29 тис. грн або – 72,12%) через зовнішні шоки, частково відновився до 50 тис. грн (+72,41%) у 2024-му. Паралельно, точка беззбитковості, зросла на 21,35 % (до 13 766,36 грн), а потім знизилася на 8,53 % (до 12 591,79 грн) у 2024-му, але все ще залишається вищою за рівень 2022 року. У результаті зростання змінних витрат та коливання виручки в умовах війни знизили фінансову стійкість, що проявляється у скороченні внутрішнього ресурсу та підвищенні ризику. У такому випадку, для стабілізації необхідно зосередитися на підвищенні маржинальності через ревізію асортименту, жорсткий контроль витрат та зниження точки беззбитковості шляхом автоматизації та оптимізації фіксованих видатків.

Наступним кроком є детальний аналіз формування прибутку за таблицею 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз формування прибутку ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022 –2024 рр.

Показник	Рік, тис. грн			Темпи зростання, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2024/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3777	4180	3300	110,67	78,95	87,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2834	3254	2557	114,82	78,58	90,23
Валовий прибуток (збиток)	943	926	743	98,2	80,24	78,79
Адміністративні витрати	718	701	530	97,63	75,61	73,82
Витрати на збут	125	204	228	163,2	111,76	182,4
Повна собівартість реалізованої продукції	3677	4159	3315	113,11	79,71	90,16
Фінансові результати від реалізації продукції (прибуток/збиток)	100	21	–15	21	–71,43	–15
Інші операційні доходи	2009	1720	69	85,61	4,01	3,43
Разом чисті доходи від операційної діяльності	5786	5900	3369	101,97	57,1	58,23
Інші операційні витрати	2005	1712	4	85,39	0,23	0,2
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	104	29	50	27,88	172,41	48,08
Доход від участі в капіталі, інші фінансові доходи, інші доходи	–	–	–	–	–	–
Фінансові витрати, витрати від участі в капіталі, інші витрати	2	13	18	650	138,46	900
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	102	16	32	15,69	200	31,37
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	84	13	26	15,48	200	30,95

Джерело: створено автором на основі рисунків В.7–12 Додатку В

За таблицею, спостерігаються значні коливання фінансових результатів, що були безпосередньо спричинені динамікою витрат. У 2023 р. чистий дохід від реалізації зріс на 10,67 % (+403 тис. грн), проте собівартість реалізованої продукції зросла ще більшою мірою – на 14,82 % (+420 тис. грн), що призвело до незначного падіння валового прибутку. Різке зростання витрат на збут на 63,2 % (+79 тис. грн) та загальне зростання собівартості з урахуванням усіх витрат на 13,11% (+482 тис. грн) спричинило обвал прибутку від реалізації. Додатково, скорочення інших операційних доходів на 14,39 % (–289 тис. грн) посилило

негативний ефект, внаслідок чого чистий прибуток обвалився з 84 тис. грн до 13 тис. грн, або на 84,52 %, а грошовий потік став негативним (–47 тис. грн).

Таким чином, зростання витрат, особливо собівартості та збутових, перевищило темпи росту доходу, спричинивши суттєве падіння рентабельності. У 2024 р. спостерігалися зворотні, більш позитивні тенденції, що свідчать про ефективну оптимізацію витрат. І, незважаючи на скорочення чистого доходу на 21,05 % (–880 тис. грн) порівняно з 2023 р., собівартість реалізованої продукції знизилася зіставно – на 21,42 % (–697 тис. грн). Ключовим позитивним чинником стало суттєве зниження адміністративних витрат на 24,39 % (–171 тис. грн). Завдяки контролю за основними статтями витрат, прибуток від операційної діяльності зріс на 72,41 % (+21 тис. грн), а чистий прибуток подвоївся, збільшившись на 100 % (+13 тис. грн) – до 26 тис. грн.

Загалом, основними причинами коливань прибутку є зміни собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут. Таким чином, у 2023 році неконтрольоване зростання витрат призвело до падіння прибутку, тоді як у 2024 році оптимізація витрат дозволила покращити фінансовий результат навіть при зменшенні виручки, підкреслюючи важливість ефективного управління витратами, тому рекомендується оптимізувати витрати на збут та адміністративні потреби, підвищувати ефективність виробничих процесів для зменшення собівартості, а також диверсифікувати джерела доходів.

Аналіз балансу є фундаментальним для оцінки фінансового стану, дозволяючи через динаміку та структуру показників виявити ключові ризики та драйвери розвитку. Розпочинаючи з горизонтального аналізу, представленого у Додатку А.10 Додатку А, спостерігається чітка тенденція до згортання господарської діяльності, що виражається у скороченні загального обсягу активів з 2 297 тис. грн до 1 650 тис. грн (–39,2 %). Таке стиснення виробничого потенціалу зумовлене передусім втратою мобільності, оскільки оборотні активи скоротилися на 563 тис. грн (–50,95 %) внаслідок критичного зменшення грошових коштів – на 81,76 % у попередньому періоді та ще на 50,63 % у 2024 році. Водночас тривожним сигналом є зростання дебіторської заборгованості на

73,08 % на фоні зменшення необоротних активів на 84 тис. грн (–15,41 %), де основне скорочення припало на основні засоби (–82 тис. грн, або –15,68 %) через їх фізичне та моральне зношення.

У частині пасивів горизонтальний зріз демонструє аналогічне скорочення джерел фінансування на 647 тис. грн, проте з позитивною внутрішньою динамікою. Власний капітал зріс на 39 тис. грн (+17,97 % до 217 тис. грн), що стало можливим завдяки успішному зменшенню нерозподіленого збитку з –214 тис. грн до –175 тис. грн. Паралельно відбулося суттєве розвантаження зобов'язань: поточні борги зменшилися на 686 тис. грн (–47,87 % до 1 433 тис. грн), що відбулося за рахунок майже повної ліквідації заборгованості за авансами (–94,06 %) та погашення короткострокових кредитів до нуля, що, з одного боку, знизило фінансовий тиск, а з іншого – підтвердило дефіцит оборотного капіталу для активного оперування.

Переходячи до вертикального аналізу (таблиця А.5 Додатку А), стає очевидною трансформація внутрішньої архітектури ресурсів підприємства. Розглянемо у динаміці активи структурно за рисунком 2.7.

Рисунок 2.7 – Динаміка активів ТОВ «Летичівська меблева фабрика» у 2022–2024 рр., тис. грн

Джерело: створено автором на основі таблиці А.5 Додатку А

Попри абсолютне зменшення майна, відбулася його «іммобілізація»: питома вага необоротних активів у структурі балансу зросла з 26,02 % до 33,03

%, зокрема частка основних засобів піднялася з 25,08 % до 31,7 %, що свідчить не про розширення бази, а про те, що оборотна частина активів «тане» швидше за необоротну. Своєю чергою, частка оборотних коштів у загальному обсязі ресурсів впала з 73,98 % до 66,97 %, де домінуючу позицію займають запаси (близько 58,8 %), тоді як частка інших оборотних активів скоротилася на 5,06 %, а грошові кошти втратили свою вагу, що детально відображено на рисунку 2.7.

Аналіз структури пасивів (таблиця А.6 Додатку А) підтверджує поступове зміцнення фінансової автономії. Динаміку відобразимо графічно на рисунку 2.8).

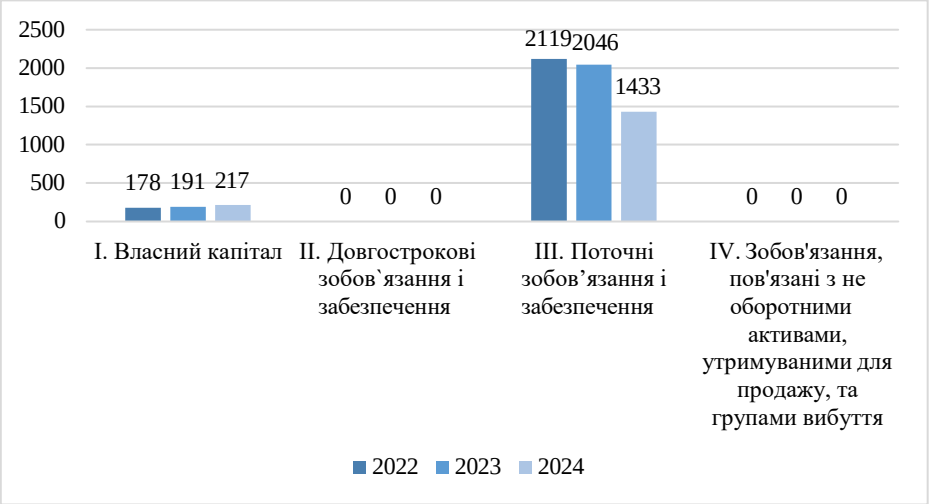


Рисунок 2.8 – Динаміка пасивів ТОВ «Летичівська меблева фабрика» у 2022–2024 рр., тис. грн

Джерело: створено автором на основі таблиці А.6 Додатку А

Так, частка власного капіталу в загальному обсязі джерел зросла з 8,54 % до 13,15 %, що на 4,61 % знизило критичну залежність від зовнішніх запозичень. Проте структура зобов’язань залишається ризикованою, оскільки поточні зобов'язання, хоч і зменшилися в абсолюті на 613 тис. грн протягом останнього року, все одно формують 86,85 % усіх пасивів. Повна відсутність довгострокового кредитування у структурі вказує на те, що підприємство фінансує свою діяльність лише за рахунок «коротких» ресурсів. Отже, вертикальний аналіз вказує на структурну проблему: при зростанні формальної

незалежності за рахунок капіталу, залишається вразливим через високу частку короткострокових боргів та зниження частки найбільш ліквідних активів.

Аналіз ділової активності (таблиця А.12 Додатку А) підтверджує зростання ефективності використання ресурсів: коефіцієнт оборотності обігових коштів стабільно збільшився з 1,64 до 2 обороту (через 1,87 у 2023 р.), що дозволило скоротити період одного обороту з 218,94 до 180 днів (через 192,66 дня), що прискорило повернення інвестованих гривень у грошову форму та зміцнило ліквідність. Управління запасами характеризувалося тимчасовим уповільненням оборотності з 3,55 до 3,19 (зі 101,43 до 112,79 дня), проте у 2024 році показник відновився до 3,42 обороту (105,34 дня), що оптимізувало трансформацію матеріальних ресурсів у готову продукцію. Найбільш динамічним виявилося управління дебіторською заборгованістю, чия оборотність стрімко зросла з 20,09 до 37,5 обороту (через 28,24), скоротивши період інкасації з 17,92 до рекордних 9,6 дня, що свідчить про жорстку та ефективну кредитну політику. Паралельно покращилася платіжна дисципліна: оборотність кредиторської заборгованості зросла з 1,78 до 2,3 обороту, а термін погашення зобов’язань перед постачальниками зменшився з 201,97 до 156,33 дня. Водночас, ефективність використання власного капіталу після незначного підйому з 21,22 до 21,88 обороту суттєво знизилася до 15,21 у 2024 році, оскільки темпи нарощення капіталу випередили ріст чистої виручки. Так, попри загальне прискорення грошових потоків, наявна потреба моніторингу балансу між накопиченням ресурсів та динамікою доходів для підтримки сталої віддачі капіталу.

Аналіз фінансової стійкості (таблиця А.13 Додатку А) підкреслює глибоку залежність підприємства від зовнішніх джерел, попри певні позитивні зрушення в структурі капіталу. Так, коефіцієнт фінансової стійкості зріс з 0,08 до 0,15 у 2024 році, а коефіцієнт фінансової незалежності піднявся з 0,08 до 0,13, проте ці значення залишаються критично нижчими за нормативні, що підтверджує мінімальну участь власного капіталу у фінансуванні діяльності. Хоча коефіцієнт заборгованості поступово знизився з 0,92 до 0,87, він все ще значно перевищує безпечний рівень 0,5, що обмежує фінансову гнучкість та створює постійну

загрозу неплатоспроможності. Особливу занепокоєність викликає гострий дефіцит внутрішніх ресурсів: коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами залишався від'ємним протягом усього періоду (з –0,27 у 2022 р. до –0,3 у 2024 р.), що вказує на відсутність власного капіталу для покриття поточних активів, що посилює стрімке падіння коефіцієнта маневрування з 0,28 до 0,08, що фактично позбавляє можливості оперативно маневрувати власними коштами. Водночас структура активів стає дедалі інертнішою: коефіцієнт постійного активу зріс з 0,27 до 0,33, а співвідношення необоротних і оборотних активів збільшилося з 0,38 до 0,49, сигналізуючи про зростаючу іммобілізацію капіталу в необоротних активах. Отже, узагальнений фінансовий стан є вразливим, що вимагає термінового зміцнення капіталізації через прибуток та радикальної оптимізації структури активів для відновлення фінансової рівноваги.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності (таблиця А.9 Додатку А) виявляє системні фінансові труднощі та нездатність оперативно виконувати свої зобов'язання. Найбільш загрозливим є стрімке падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності: з 0,20 у 2022 р. (що відповідало верхній межі норми) показник обвалився до 0,04 у 2023 р. та досяг критичних 0,03 у 2024 р., свідчачи про гострий дефіцит грошових коштів. Паралельно, коефіцієнт поточної ліквідності значно знизився з 0,30 до 0,09, що в десятки разів менше за нормативний мінімум і вказує на неможливість покриття боргів оборотними активами. Навіть коефіцієнт загальної ліквідності, попри коливання в межах 0,77–0,81, стабільно залишається нижчим за норму, а відносна стабільність ліквідності при мобілізації запасів (0,68–0,70) лише підтверджує, що єдиним реальним, хоча й недостатнім, ресурсом для розрахунків залишаються запаси.

Структурний дефіцит капіталу підтверджується від'ємними значеннями коефіцієнта власної платоспроможності протягом усього періоду, що вказує на критичну залежність від зовнішніх джерел та загрозу банкрутства. Єдиною позитивною, хоча й недостатньою тенденцією, є зростання коефіцієнта довгострокового фінансового забезпечення з 0,28 до 0,40, що відображає певне зміцнення участі власного капіталу у фінансуванні необоротних активів. Проте

цей показник усе ще не досягає цільових значень, підкреслюючи дефіцит інвестиційних ресурсів. Отже, фінансовий стан характеризується як вкрай нестійкий, що вимагає негайного впровадження заходів із відновлення ліквідності та оптимізації структури залученого капіталу.

Після оцінки платоспроможності, наступним етапом є аналіз результативності (Таблиця А.7 Додатку А), що демонструє суттєву нестабільність фінансових показників протягом 2022–2024 років. Попри стабільне скорочення адміністративних витрат, витрати на збут у 2024 р. зросли до 228 тис. грн (+11,76 %), що разом із падінням доходів призвело до перетворення операційного результату від реалізації на збиток у розмірі –15 тис. грн. Критичним фактором стало різке скорочення інших операційних доходів – з 1 720 тис. грн у 2023 році до лише 69 тис. грн у 2024-му, що спровокувало двократне падіння загальних чистих доходів від операційної діяльності. Проте за рахунок оптимізації інших витрат фінрезультат від операційної діяльності у 2024 році зріс до 50 тис. грн (проти 29 тис. грн у 2023 р.). Навіть за умови зростання фінансових витрат до 18 тис. грн, підприємство зафіксувало чистий прибуток на рівні 26 тис. грн (при результаті до оподаткування 32 тис. грн), що свідчить про низьку, але позитивну динаміку відновлення прибутковості.

2.4 Прогнозування фінансових показників та моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства

Прогнозування фінансових показників є важливим етапом для вибору пріоритетного напряму розвитку в умовах обмеженого прибутку, адже дозволяє не лише оцінити майбутній фінансовий стан, але й змоделювати різні сценарії його розвитку, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. У межах даного дослідження розрахунок був здійснений методом екстраполяції на основі визначення найменших квадратів. Як приклад прогнозного розрахунку

коефіцієнта абсолютної ліквідності на 2025 рік, що демонструє використаний метод, будуємо наступну таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Приклад прогнозного розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності на 2025 рік

	1	2	3	Сума
X	2022	2023	2024	6069
У	0,04	0,04	0,03	0,11
x^2	4088484	4092529	4096576	12277589
x^3	8266914648	8279186167	8291469824	24837570639
x^4	1,67157E+13	1,67488E+13	1,67819E+13	5,02464E+13
x^2*y	163539,36	163701,2	122897,3	450137,8
x*y	80,88	80,92	60,72	222,52

Джерело: розраховано автором

На основі проведених розрахунків було визначено комплексні прогнозні значення на 2025 рік, які зводимо до таблиці А.14 Додатку А. Тенденції прогнозованих показників додатково відображаємо графічно за допомогою поліноміальної другого ступеня лінії тренду для наочної оцінки негативних процесів, збудувавши рисунок 2.9 прогнозних значень показників ліквідності.

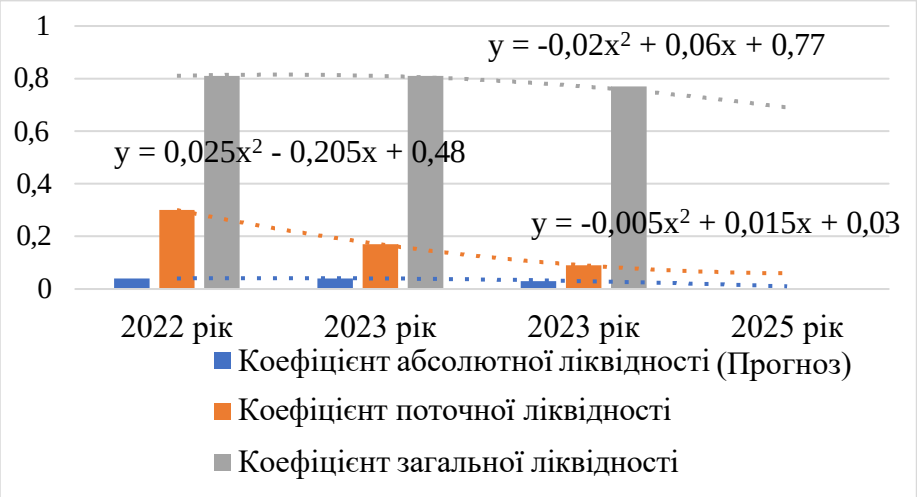


Рисунок 2.9 – Прогнозне значення показників ліквідності

Джерело: створено автором на основі проведених обрахунків

Аналіз прогнозних показників ліквідності підтверджує негативні тенденції: зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності до 0,02 порівняно з 0,03 у 2024 році; коефіцієнт поточної – також знизиться з 0,09 до 0,06 у 2025-го, тоді як коефіцієнт загальної – складе 0,75, що менше, ніж 0,77, вказуючи на ймовірну негативну тенденцію у здатності швидко покривати свої поточні зобов'язання.

Для показників рентабельності, що демонструють ефективність використання ресурсів, аналогічно формуємо рисунок 2.10.

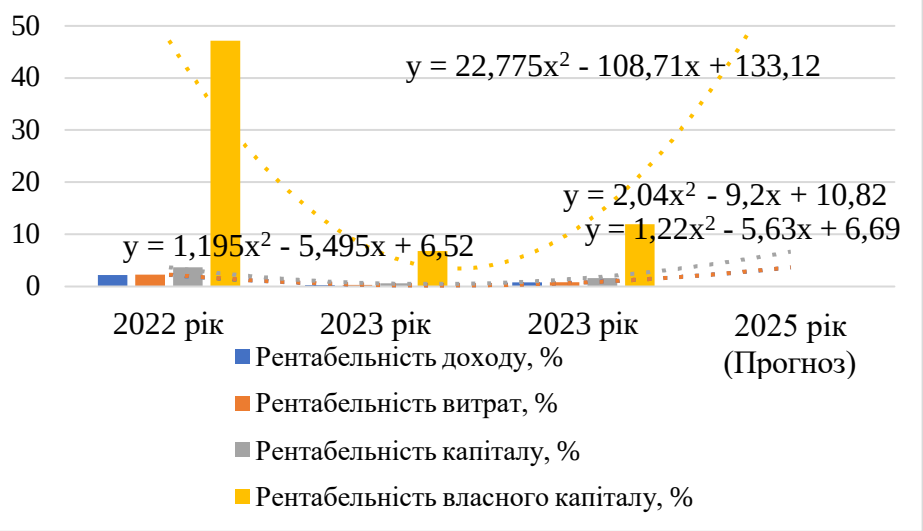


Рисунок 2.10 – Прогнозне значення показників рентабельності

Джерело: створено автором на основі проведених обрахунків

Зокрема, очікується, що рентабельність доходу складе 0,62 % (порівняно з 0,79 % у 2024 р.), рентабельність витрат – 0,61% (проти 0,78 %), а рентабельність капіталу – 1,01 % (проти 1,58 %). Найбільш зниження прогнозується для рентабельності власного капіталу – з 11,98 % до 2,04 % у 2025-му, свідчачи про зменшення ефективності використання ресурсів та прибутковості діяльності.

Аналогічно, для оцінки фінансової стійкості формуємо рисунок 2.11.

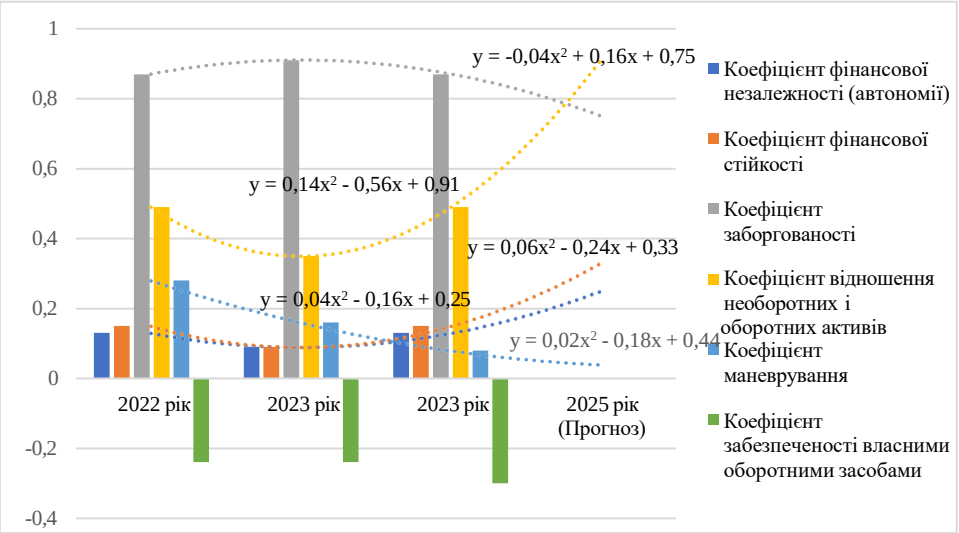


Рисунок 2.11 – Прогнозне значення показників фінансової стійкості

Джерело: створено автором на основі проведених обрахунків

Аналізуючи показники фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності прогнозується на рівні 0,12 у 2025 році, що є незначним зниженням. Коефіцієнт фінансової стійкості становитиме 0,13, тоді як заборгованості зросте до 0,88 порівняно з 0,87 у 2024-му. Також передбачається зниження коефіцієнта маневрування з 0,08 до 0,04. Водночас, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами залишається від'ємним, знижуючись до –0,31, що підкреслює проблему браку власних оборотних коштів.

Таким чином, прогнозування показників на 2025 рік виявило тривожні тенденції, які вказують на складне фінансове становище та необхідність впровадження термінових заходів. На основі цих тенденцій та ринкових умов розроблено три сценарії розвитку для сценарного моделювання:

1. Базовий сценарій (стримане зростання та оптимізація) передбачає помірне економічне відновлення та внутрішню ефективність. Прогнозується зростання чистого доходу на +5 % при одночасному контролі над собівартістю (зростання на +3 %). Очікується зростання грошових коштів на +10 % та зменшення поточних зобов'язань на –5 %. Результатом є помірний позитивний фінансовий результат та покращення показників ліквідності.

2. Оптимістичний сценарій (прорив і фінансова стійкість) базується на успішному виході на нові високомаржинальні ринки, суттєвому оновленні виробничої бази та максимальній операційній ефективності. Очікується значне зростання чистого доходу на +25 %, при цьому зростання собівартості утримується на рівні +10 %, що дозволяє подвоїти грошові кошти (+100 %) та скоротити поточні зобов'язання на –15 %, що призводить до значних фінансових результатів та досягнення фінансової стійкості.

3. Песимістичний сценарій (кризовий регрес) передбачає настання кризових явищ. Чистий дохід падає на –15 %, а скорочення собівартості лише на –5 % неминуче призводить до значних збитків. Підприємство стикається з кризою ліквідності (скорочення грошових коштів на –50 %) та зростанням поточних зобов'язань на +10 % через необхідність термінового фінансування, що спричиняє критичне погіршення фінансового стану.

Для побудови моделі в Excel за допомогою інструменту «Диспетчер сценаріїв» використовуємо показники 2024 року як базу, формуємо таблицю А.15 Додатку А сценарного прогнозу фінансово-економічних показників.

Аналіз сценарного прогнозу засвідчує, що поточний фінансовий стан є вкрай нестійким та вимагає негайних управлінських рішень, оскільки показники ліквідності критично низькі, а високий коефіцієнт заборгованості підкреслює значну залежність від зовнішнього фінансування. Базовий сценарій призводить до незначного покращення показників, але не виводить підприємство із зони фінансового ризику, тоді як оптимістичний – є єдиною стратегічною траєкторією, яка забезпечує фінансову стабільність, адже завдяки суттєвому зростанню доходу та ефективному управлінню зобов'язаннями загальна ліквідність зростає, а коефіцієнт заборгованості знижується, що підтверджує значний потенціал за умови успішної реалізації стратегії. На противагу цьому, песимістичний – прогнозує фінансовий колапс: збитки призводять до від’ємної рентабельності власного капіталу, а зростання зобов'язань піднімає коефіцієнт заборгованості з ймовірністю банкрутства у разі несприятливих ринкових умов.

2.5 Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Аналіз за методикою п'яти сил Портера виявляє складну позицію підприємства: загроза нових конкурентів є помірною через складний виробничий цикл, проте застаріле обладнання знижує вхідні бар’єри для новачків. Ринкова влада покупців та тиск товарів-замінників є критично високими через засилля дешевого імпорту, що змушує фокусуватися на унікальних еко-виробах із натуральної деревини для нівелювання цього впливу. Влада постачальників залишається помірною, але її зростання через дефіцит сировини та дорогі енергоносії підвищує собівартість продукції. На фоні інтенсивної галузевої конкуренції з національними гігантами, поточна збитковість фабрики підтверджує критичний рівень ринкового тиску, що обґрунтовує необхідність негайної зміни стратегічних пріоритетів у бік нішової диференціації для збереження життєздатності бізнесу.

Підприємство, в умовах високого конкурентного тиску, де найвідчутнішими загрозами є значна ринкова влада покупців та висока загроза товарів-замінників, переважно імпортних та дешевих аналогів, тому необхідно зосередитися на стратегії диференціації та нішування, посилюючи свої переваги в сегменті унікальної та екологічно чистої продукції. Невідкладними також є заходи з оптимізації та модернізації, які включають: підвищення ефективності використання ОФ; жорсткий контроль за витратами через диверсифікацію постачальників; інвестиції в оновлення застарілого обладнання; пошук каналів реалізації та зміцнення фінансової стійкості.

Дані виклики та необхідність стратегічних змін формують вихідну точку для подальшого комплексного вивчення, тому для того, щоб чітко визначити внутрішні резерви та можливості адаптації до зовнішнього середовища, необхідно провести SWOT-аналіз, який дозволить ідентифікувати усі сторони матриці, тому формуємо дану таблицю 2.9.

.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	− конкурентна перевага, заснована на диференціації у ніші якісних виробів, та індивідуальному підході до серійно-одиничного виробництва; − висока якість людського капіталу, підтверджена кваліфікацією, багаторічним досвідом; − повна вертикальна інтеграція виробничого циклу, що охоплює; − зростання ефективності та продуктивності праці, підтверджене збільшенням серединдан, тоді як ого доходу на одного працівника; − фінансова стійкість, забезпечена відносно стабільним власним капіталом, що є базою для довгострокового існування; − можливість швидкого реагування на внутрішній попит та менші логістичні витрати на внутрішньому ринку.	− фінансова нестійкість через фіксацію операційного збитку при падінні чистого доходу; − критично низька ліквідність: коефіцієнт поточної ліквідності не дозволяє швидко покривати поточні зобов'язання; − моральне та фізичне зношення основних фондів, що є наслідком недостатніх фінансових ресурсів для модернізації; − неефективне використання капіталу, що відображається у погіршенні показника фондовіддачі; − лінійна структура управління, яка створює бар'єри для ініціативності та уповільнює адаптацію; − ризик кадрового дефіциту та перевантаження ключових фахівців внаслідок значного скорочення штату.
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	− стратегічна експансія на зростаючий ринок унікальної екологічної продукціїв; − диверсифікація каналів збуту через е-комерцію та інституційні продажі, налагодження B2B-співпраці з дизайн-студіями/будівельними компаніями; − можливість залучення цільового інвестиційного фінансування для модернізації та підвищення ресурсоефективності; − використання переваг вертикальної інтеграції для швидкої розробки та впровадження нових, високомаржинальних продуктів; − програми відновлення: потенційний попит на якісну продукцію у відбудованих/відновлених регіонах.	− макроекономічна волатильність (воєнний стан, та системне зниження купівельної спроможності населення; − висока конкуренція, посилена наявністю великої кількості дешевих імпортних товарів та великих виробників, що пропонують масові товари-замінники; − зростання цінового тиску постачальників та волатильність цін на сировину (деревину) й енергоносії; − високий фінансовий ризик, спричинений одночасним падінням доходу та зростанням витрат на збут, електроенергію та сировину; − операційні бар'єри, пов'язані з логістичними ускладненнями через війну та зростанням регуляторного тиску у сфері екології.

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Внутрішнє середовище демонструє дуальність. Сильні сторони (S) ґрунтуються на конкурентній перевазі диференціації: ніша якісних виробів із деревини, індивідуалізоване серійно-одиничне виробництво та повна вертикальна інтеграція виробничого циклу, що забезпечує контроль якості й

гнучкість, а також висока якість людського капіталу та багаторічна репутація. З іншого боку, функціонування обтяжене слабкими сторонами (W), насамперед фінансовою нестійкістю, значним зношенням ОФ через недостатнє фінансування модернізації. Зовнішнє середовище містить можливості (O), де ключовою є стратегічна експансія на зростаючий ринок унікальної еко-продукції та диверсифікація каналів збуту. Критичною можливістю є залучення цільового інвестиційного фінансування для модернізації та підвищення ресурсоефективності, що може нівелювати внутрішні фінансові слабкості. Водночас, середовище характеризується високим рівнем загроз (T), спричинених макроекономічною волатильністю та системним зниженням купівельної спроможності, додатково стикаючись з високою конкуренцією, посиленою дешевим імпортом та ціновим тиском на сировину й енергоносії, що формує високий фінансовий ризик в умовах падіння доходу.

Для детальнішого аналізу внутрішнього потенціалу проведемо SNW-аналіз (таблиця А.16 Додатку А) з точки зору сильних (S), слабких (W) і нейтральних (N) сторін (ступінь вагомості параметрів визначено за 10-ти бальною шкалою (10 максимальний бал)). На наступному рисунку 2.12 відображено графічну інтерпретацію SNW – аналіз.

Рисунок 2.12 – SNW-аналіз ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Джерело: створено автором на основі таблиці А.16 Додатку А

Проведений SNW-аналіз (Strength, Neutral, Weakness) підтверджує наявність вагомого внутрішнього потенціалу ТОВ «Летичівська меблева фабрика». Фундаментом життєздатності є сильні сторони (S): висока якість продукції, широка номенклатура виробів та сформована роками позитивна репутація серед лояльних споживачів. У поєднанні з ефективним плануванням закупівель ці чинники створюють надійний базис для утримання ринкових позицій навіть у кризовий період, але динаміку розвитку серйозно гальмують критичні недоліки (W). Дефіцит чіткого стратегічного бачення та прорахунки в маркетинговій політиці призводять до недостатніх обсягів збуту, що в умовах війни загострює проблему низької фінансової стабільності та платоспроможності. Технологічне відставання через знос обладнання, обмеженість кадрового ресурсу та слабке інформаційне забезпечення створюють бар'єри для інноваційного оновлення та знижують інвестиційну привабливість підприємства. Водночас нейтральні чинники (N), такі як поточна цінова політика, управління витратами та географічне розташування, наразі суттєво не впливають на рівень конкурентоспроможності, але залишаються стратегічним резервом: у разі грамотної оптимізації ці чинники можуть стати додатковими драйверами внутрішньої ефективності в майбутньому.

Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку, необхідно капіталізувати наявні сильні сторони та терміново розробити комплексну стратегію розвитку та посилити маркетингову функцію, що матиме прямий позитивний вплив на обсяги продажів. Паралельно необхідно працювати над зміцненням фінансової стійкості та вирішенням проблем з інформаційним забезпеченням, технічною оснащеністю та кадровим потенціалом.

Ефективне стратегічне планування неможливе без глибокого розуміння зовнішнього середовища, адже зовнішні фактори постійно впливають на діяльність, конкурентоспроможність та потенціал зростання, створюючи як значні можливості, так і серйозні загрози. Для систематизації та всебічного оцінювання цих впливів створюємо таблицю 2.10, що демонструє комплекс викликів та можливостей, які формують стратегічний ландшафт.

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

«P»	«E»
− вплив воєнного стану на логістичні ланцюги та постачання сировини; − політична стабільність у державі; − посилення державного регулювання у сфері охорони навколишнього середовища та раціонального використання ресурсів; − розвиток зовнішньоекономічних зв'язків; − рівень державного регулювання та контролю за лісовим господарством; − зміна митних правил та експортно-імпортних процедур; − характер відносин держави до галузі та наявність програм підтримки.	− макроекономічна волатильність (інфляція, коливання валютного курсу); − системне зниження купівельної спроможності населення; − значне скорочення внутрішнього попиту на продукцію; − зростання собівартості та високі фінансові ризики виробництва; − доступність цільового інвестиційного капіталу для модернізації обладнання; − система оподаткування та якість економічного законодавства; − високий рівень конкурентних відносин на ринку заходу країни; − масштаби урядової підтримки галузі.
«S»	«T»
− споживчі тренди: зростання попиту на унікальну екологічну продукцію та орієнтація на вироби ручної роботи; − структура населення; − свідомість споживачів: орієнтація на довговічні та екологічно чисті товари; − рівень життя населення; − вимоги до кваліфікації кадрів через вузьку спеціалізацію виробництва; − роль підприємництва в суспільстві; − рівень освіти, традиції та культурні цінності.	− необхідність технологічної модернізації застарілого обладнання; − розвиток електронної комерції та онлайн-продажів як канал збуту; − переваги вертикальної інтеграції повного циклу обробки деревини; − доступність новітніх технологій для ресурсоефективного виробництва; − знаходження конкурентних переваг за рахунок розвитку технологічної бази; − доступність інформації в Інтернеті; − розвиток та розповсюдження нових технологій у галузі; − вимоги до кваліфікації кадрів.

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Загальний PEST-аналіз демонструє, що діяльність підприємства розгортається на тлі гострої економічної невизначеності та політичних викликів, зумовлених воєнним станом, що безпосередньо дестабілізує логістику й вимагає адаптації до жорсткого державного регулювання та екологічних стандартів. Макроекономічна волатильність разом із падінням купівельної спроможності населення та здорожчанням енергоносіїв створює суттєвий фінансовий тиск, проте ці ризики врівноважуються сприятливими соціокультурними трендами. Зокрема, зростання запиту на екологічність, унікальність та довговічність продукції стимулює переорієнтацію виробництва на вироби ручної роботи з

високою доданою вартістю. Реалізація цього потенціалу критично залежить від технологічної модернізації та впровадження повного циклу обробки деревини, що дозволяє знизити витрати й забезпечити контроль якості. Водночас розвиток електронної комерції та доступ до новітніх цифрових інструментів відкривають нові канали збуту, хоча й висувають підвищені вимоги до кваліфікації кадрів. Таким чином, стратегічний успіх підприємства полягає в ефективній трансформації соціально-технологічних можливостей у стійкі конкурентні переваги для нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

Аналітична оцінка сучасного стану деревообробної галузі України засвідчила, що попри потужний лісоресурсний потенціал та сформовану експортну орієнтацію, сектор функціонує в умовах безпрецедентних воєнних викликів, які спричинили руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів та втрату частини активів. Разом з тим, виявлено чітку тенденцію до структурної трансформації галузі в напрямку поглиблення переробки деревини та інтеграції до європейського ринку, що підтверджується зростанням частки меблевої продукції у товарній структурі експорту та активним впровадженням міжнародних екологічних стандартів, де внутрішній ринок відновлення стає ключовим драйвером майбутнього зростання.

Дослідження організаційно-економічної характеристики визначило підприємство як типове мале регіональне з серійно-одиничним типом виробництва та повною вертикальною інтеграцією технологічного циклу, яке в період 2022–2024 років демонструє ознаки фінансової нестабільності. Встановлено, що попри збереження виробничого потенціалу та зростання продуктивності праці внаслідок оптимізації персоналу, господарська діяльність характеризується суттєвими коливаннями доходів, падінням рентабельності та

отриманням операційного збитку в останньому звітному періоді, що вказує на вичерпання ефективності існуючої бізнес-моделі в умовах обмеженого попиту.

Комплексний аналіз фінансово-економічного стану виявив критичні диспропорції у структурі капіталу та зниження ефективності використання ресурсного потенціалу, що проявляється у падінні фондовіддачі на тлі зростання вартості основних засобів та значній залежності від позикового фінансування. Діагностовано низький рівень ліквідності та відсутність власних оборотних коштів, що разом із високою собівартістю продукції та зростанням витрат на збут створює реальні загрози платоспроможності підприємства, вимагаючи негайних заходів щодо фінансової стабілізації та оптимізації структури активів.

Здійснене прогнозування фінансових показників та сценарне моделювання вказали на високу ймовірність подальшого погіршення фінансового стану у разі збереження існуючих тенденцій, де екстраполяція даних на 2025 рік сигналізує про зниження коефіцієнтів ліквідності та рентабельності до критичних значень. Розроблені сценарії розвитку засвідчили, що лише реалізація оптимістичного варіанту, який передбачає активну ринкову експансію та суттєве зростання доходів, здатна забезпечити відновлення фінансової стійкості, тоді як інерційний шлях розвитку неминуче призведе до поглиблення кризи.

Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою інструментів стратегічного аналізу підтвердила, що підприємство володіє значним внутрішнім потенціалом у вигляді високої якості продукції, гнучкості виробництва та репутації, однак його реалізація стримується слабким маркетингом, застарілими управлінськими підходами та дефіцитом фінансових ресурсів. Визначено, що в умовах жорсткої конкуренції та макроекономічної невизначеності стратегічний успіх залежить від здатності нівелювати загрози зовнішнього середовища через фокусування на нішевих ринках екологічної продукції та модернізацію виробничих потужностей.

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНОГО НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ТА РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ТОВ «ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»

3.1 Порівняльна оцінка альтернативних напрямів розвитку підприємства та вибір пріоритетного з урахуванням фінансових обмежень

ТОВ «Летичівська меблева фабрика», заснована у 1975 році, наразі перебуває на етапі пізньої зрілості або початку спаду, що підтверджується поточними фінансовими показниками, які сигналізують про кризовий стан, що вимагає негайного оздоровлення та оптимізації замість масштабування. Втім, попри збитковість, підприємство зберігає унікальні переваги, як-от повний цикл обробки, репутацію надійного виробника та вузьку спеціалізацію на натуральних матеріалах, що підкріплюється високою кваліфікацією персоналу та зростанням продуктивності праці, що є фундаментом для виходу з кризи.

Проте внутрішній розвиток стримується значним зносом обладнання та жорсткою лінійною структурою управління, яка обмежує гнучкість рішень в агресивному зовнішньому середовищі, що ще більше ускладнюється агресивним зовнішнім середовищем (високим конкурентним тиском з боку імпортних замінників, воєнними логістичними ризиками та зростанням витрат на ресурси).

У такому випадку, вибір пріоритетного напряму розвитку для підприємства в умовах обмеженого прибутку є критичним етапом стратегічного планування, маючи за основу не агресивне нарощування обсягів, а максимізацію ефективності та мінімізацію ризиків. Так, для обґрунтування оптимального шляху, що забезпечить фінансову стійкість у короткостроковій перспективі, доцільно застосувати матрицю TOWS (таблиця 3.1), яка дозволяє сформувати альтернативні стратегії, поєднуючи внутрішні чинники (сильні/слабкі сторони) із зовнішніми (можливості/загрози).

Таблиця 3.1 – TOWS аналіз ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
O1. Зростання попиту на екологічну та нішеву продукцію.	SO–1. Стратегія нішової диференціації: Використання досвіду (S1) та гнучкості (S2) для швидкого оновлення асортименту та виходу в сегмент екологічної/унікальної продукції (O1).	WO–1. Стратегія фінансово-виробничої оптимізації: Використання грантових програм (O2) для часткової модернізації ключових ділянок, що дозволить знизити собівартість та неефективні витрати (W1, W3).
O2. Доступність грантових програм	SO–2. Стратегія контрольованої модернізації: Використання фінансової підтримки (O2) для точкового оновлення обладнання (S1), підвищуючи якість та ефективність випуску нішевої продукції (O1).	WO–2. Стратегія «Пошук ефективних каналів збуту»: Компенсація збитковості (W1) та зростання витрат на збут (W3) шляхом освоєння прямих онлайн-каналів або B2B-продажів (O1), мінімізуючи інвестиції.
T1. Висока конкуренція.	ST–1. Стратегія захисту через унікальність та якість: Використання досвіду (S1) та гнучкості (S2) для посилення контролю якості та фокусування на індивідуальних замовленнях як бар'єру проти масової конкуренції (T1).	WT–1. Стратегія виживання (Антикризове скорочення): Зменшення витрат на збут (W3) та виробництва (W1) до критичного мінімуму. Перехід до виконання лише найбільш прибуткових замовлень в умовах нестабільності сировини (T2).
T2. Нестабільність цін на сировину та енергоносії.	ST–2. Стратегія інтеграції та контролю: Використання налагоджених процесів (S1) для посилення контролю над логістикою та запасами сировини, щоб мінімізувати вплив цінової нестабільності (T2).	WT–2. Стратегія радикального реформування: Неминучий шлях, якщо низька ліквідність (W2) та операційні збитки (W1) не будуть усунені, що вимагає залучення зовнішнього інвестора або продажу активів.

Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Усі стратегічні напрями оцінюються з урахуванням критичного обмеження – низького фінансового ресурсу та поточної збитковості (W1, W2). Стратегії, що вимагають значних та негайних капітальних вкладень, як-от агресивна експансія, повна автоматизація або освоєння великих зовнішніх ринків, були відхилені як нереалістичні в короткостроковій перспективі.

Розглянемо детальніше причини відхилення альтернатив: стратегія виживання (WT–1) мінімізує збитки через скорочення, але не створює фундаменту для майбутнього зростання (O1, O2) і призводить до втрати кваліфікованого персоналу (S2), що є неприйнятним, тому її елементи можуть бути використані лише як контроль витрат; стратегія радикального

реформування (WT–2) передбачає залучення інвестора або продаж активів – це антикризовий захід останньої черги, недоцільний зараз, оскільки реалізація в умовах операційних збитків (W1) та низької ліквідності (W2) призведе до вкрай низької оцінки та втрати контролю, тому звідси доцільно застосувати поетапну модернізацію як шлях самостійного виходу з кризи; стратегія пошуку ефективних каналів збуту (WO–2) розглядається лише як тактичний крок, а не самостійний стратегічний напрям, що намагається компенсувати збитковість (W1) за рахунок зниження витрат на збут (W3), але не усуває першопричини збитковості, тому її слід інтегрувати як тактику нішової диференціації.

Слід підкреслити, що стандартні для виходу з кризи інноваційно-інвестиційна стратегія та радикальна реструктуризація є нереалістичними через критичний фінансовий стан фабрики. Так, інвестиційна стратегія вимагає значних позик, які неможливі, оскільки підприємство некредитоспроможне і не має запасу міцності, а великий кредит лише прискорить банкрутство, тоді як реструктуризація є заходом останньої черги, який не вирішує першопричини збитковості – неефективного виробництва та низької маржинальності.

Таким чином, найбільш перспективними для ТОВ «Летичівська меблева фабрика» виявилися інтегровані стратегії стабілізації (SO та WO), які максимально використовують наявний внутрішній потенціал (S1, S2) та зовнішні можливості (O1, O2), нівелюючи основні слабкості (W1, W3).

Перш за все, пріоритетною стратегією є SO–1 (нішова диференціація), що передбачає фокусування на випуску високомаржинальних, спеціалізованих виробів із деревини, використовуючи існуючий досвід виробництва та гнучкість персоналу, не вимагаючи значних початкових інвестицій, дозволяючи встановити вищу ціну порівняно з масовим ринком, що є критичним для відновлення прибутковості (W1) та покриття зростаючих витрат (W3).

Досвід таких компаній, як Ligne Roset (фокус на дизайнерських меблях), Muuto (сегмент «New Nordic» дизайну) та Wewood (мистецтво деревообробки та унікальні технології), демонструє, як відмова від масового виробництва на користь унікальності, екологічності та якості забезпечує високу маржинальність,

підтверджуючи наявний досвід, що може бути швидко переорієнтований на створення високомаржинальних компонентів або невеликих виробів, що є швидким шляхом до відновлення прибутковості.

Підтримуючим напрямом WO–1 є оптимізація через гранти, адже через неефективність виробництва та зростання собівартості необхідна хоча б точкова модернізація. Завдяки можливості грантової підтримки (O2), підприємство може залучити необхідні кошти без обтяження власних фінансів, що є єдиним реалістичним шляхом для подолання слабкості (W2), коли закупівля високоточного верстата або оновлення ключових цехових механізмів підвищить ефективність виробництва нішевої продукції, підтримуючи стратегію SO–1.

Приклади успішної адаптації закордонних компаній підтверджують, що точкове інвестування у ключові технології за рахунок грантів є реалістичним шляхом до відновлення стійкості. Компанія ZND, зіткнувшись із проблемою високих відходів, змогла підвищити коефіцієнт використання сировини з 70 % до 85 % завдяки придбанню системи оптимізації розкрою через фонди регіонального розвитку ЄС, що дозволило критично знизити собівартість продукції без залучення дорогих кредитних ресурсів. Схожим чином «Woodmaster» використала місцеві інноваційні програми (аналоги українських програм підтримки МСП) для купівлі компактного 5-осьового верстата, що дозволило різко скоротити час виготовлення складних елементів, мінімізувати ручну працю та підвищити прибутковість. У свою чергу, «TeknoPack» завдяки державній програмі енергоефективності замінила сушильну камеру на конденсаційну систему, що миттєво зменшило споживання енергоносіїв на 40 % та допомогло нівелювати операційні збитки від зростання тарифів.

Ці кейси демонструють, що залучення грантових коштів на модернізацію вузьких місць виробництва є найбільш ефективною стратегією, що забезпечить швидке підвищення технологічного рівня та фінансове оздоровлення без обтяження бюджету великими банківськими позиками.

Таким чином, в умовах фінансових обмежень інтегрована стратегія нішової диференціації та грантової модернізації стає для ТОВ «Летичівська

меблева фабрика» єдиним реалістичним механізмом переходу від виживання до сталого розвитку. Актуальність підходу полягає у відмові від неефективної конкуренції з промисловими гігантами на користь глибокої спеціалізації, де замість масового виробництва пропонується виготовлення високомаржинальної дизайнерської, функціонально унікальної та екологічної продукції, що дозволяє максимізувати прибуток на одиницю виробу, спираючись на наявний досвід та зростаючий попит на екологічні українські бренди, коли одночасне залучення державних і міжнародних грантів вирішує проблему зношеності фондів без кредитного навантаження, забезпечуючи точкову модернізацію обладнання.

Важливо, що всупереч загальній фінансовій нестабільності, в країні активно діють цільові програми від Уряду, міжнародних донорів та банків-партнерів, які створені спеціально для МСП. Для підприємства з критичною неліквідністю це єдиний шлях провести точкову модернізацію обладнання, що дозволить підвищити фондовіддачу, знизити собівартість та активізувати внутрішні сильні сторони, забезпечуючи трансформацію бізнес-моделі від виживання до стійкого зростання.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності впровадження обраного напряму розвитку та ризики його реалізації

Для забезпечення перемоги у грантовому конкурсі критично важливим є проведення глибокого та об’єктивного аналізу економічної ефективності запропонованого інвестиційного проекту, суть якого полягає у стратегічному поглибленні нішевого виробництва через впровадження спеціалізованої лінії для високоточного формування та фінішної обробки дерев’яних ручок преміум-сегменту. Дана інвестиція дозволить здійснити суттєвий якісний перехід від низькомаржинального масового товару (стандартні ручки для лопат чи сокир) до експортно-орієнтованої продукції з високою доданою вартістю. Йдеться про

створення ергономічних рукояток для професійного інвентарю, що відкриває доступ до нових, більш платоспроможних ринків.

Успіх нішової диференціації та вихід у преміальний сегмент базується на безумовному забезпеченні якості продукції, що відповідає найвищим європейським стандартам для професійного інструменту. Даний стандарт якості досягається лише завдяки точковій модернізації обладнання, що передбачає заміну або суттєве доповнення наявних застарілих токарних верстатів сучасними високоточними аналогами. Згідно з розрахунками (таблиця Б.1 Додатку Б), загальна потреба у фінансуванні для повної реалізації проєкту та покриття всіх супутніх витрат становить 432 800 грн.

Таблиця 3.2 – Кошторис капітальних витрат на впровадження нішової диференціації (Проект «Преміальна Рукоятка»)

Стаття витрат / інвестиції	Сума, грн	Обгрунтування та посилання на вартість в Україні (станом на 2025 рік)
Фрезерний верстат ЧПУ (4-координатний)	207 800	Необхідний для точного, масового виготовлення складних ергономічних форм рукояток, які неможливо отримати на старому токарному обладнані. Слугуватиме це як основа нішової диференціації
Професійний шліфувально-браширувальний верстат	125 000	Забезпечення преміальної, ідеально гладкої фінішної обробки (відсутність сучків, дефектів), що є обов’язковою вимогою для експорту та якісного професійного інвентаря
Сертифікація, навчання персоналу та пусконалагодження	40 000	Витрати на отримання сертифікату FSC (для експорту) та навчання операторів роботі з ЧПУ
Витратні матеріали та комплектуючі (різці, патрони, абразиви)	20 000	Початковий запас якісних інструментів для нового обладнання
Загальна вартість інвестицій	432 800	Сума є реалістичною для технічного переоснащення однієї критичної ділянки виробництва

Джерело: розроблено автором на основі дослідження ринку

Таблиця деталізує капітальні витрати у розмірі 472,8 тис. грн, що необхідні для впровадження нішової диференціації в рамках проєкту. Ключовою інвестицією є придбання фрезерного верстату із ЧПУ (207,8 тис. грн), що обґрунтовано потребою відмовитися від ручного, масового виготовлення

складних ергономічних форм, оскільки це неможливо якісно здійснити на старому токарному обладнанні та є основою нішової диференціації. Додатково передбачено придбання професійного шліфувально-фінішного верстата (125 тис. грн), необхідного для забезпечення ідеальної гладкої фінішної обробки. Крім того, проєктом передбачено 40 тис. грн на навчання та FSC-сертифікацію для експорту, а також 20 тис. грн на стартові витратні матеріали.

Очікується, що впровадження нової лінії дозволить переорієнтувати 15 % потужностей підприємства на випуск виключно преміальної продукції. Враховуючи високі ризики, пов'язані з воєнним станом в країні та нестабільністю логістичних ланцюгів, для дисконтування прийнято обережно високу ставку дисконтування (r) на рівні 20 % при 5-річному горизонті планування. Так, прогнозований розрахунок маржинальності проєкту (таблиця Б.5 Додатку Б) базується на стратегічному «важелі якості»: при відносно помірному зростанні собівартості на 40,7 %, яке зумовлене закупівлею якіснішої деревини та впровадженням інтенсивної обробки, ціна реалізації зростає диспропорційно високо – на 85,7 %, забезпечуючи мультиплікативний ефект, підвищуючи валовий прибуток на одиницю виробу у 3,37 рази.

Детальний розрахунок п'ятирічного плану реалізації (таблиця Б.3 Додатку Б) демонструє оптимістичні показники, адже чиста теперішня вартість (NPV) становить 859 тис. грн, а індекс прибутковості (PI) – 2,99, підтверджуючи те, що нішова диференціація є найбільш доцільним і ефективним напрямом розвитку. Впровадження цієї інвестиції дозволить збільшити загальну рентабельність активів та вийти з критичної зони збитковості вже на початку другого року реалізації. Водночас враховано регіональні ризики та нестабільність енергосистеми (табл. Б.4 Додатку Б), що є критичним для безперебійної роботи обладнання з ЧПУ.

Отже, проєкт є економічно обґрунтованим, ефективним та єдино життєздатним рішенням для ТОВ «Летичівська меблева фабрика» в умовах обмеженого прибутку та воєнного стану. Тут, забезпечення неборгового фінансування, зокрема через грантову програму «єРобота» є важливим кроком,

що дозволить здійснити технологічний стрибок – придбання та введення в експлуатацію нового обладнання з ЧПУ. Як наслідок, здійснення переходу до виробництва високомаржинальної, експортно-орієнтованої продукції та гарантування окупності інвестицій протягом короткого терміну, що забезпечить стійке фінансове майбутнє та вихід із збитків.

Окрім цього, економічний аналіз свідчить про те, що проєкт є ефективним та безальтернативним у поточних умовах, адже розрахункові показники переконливо демонструють, забезпечення швидкого виходу із збиткового стану, створивши стійку економічну базу для подальшого розвитку. Так, забезпечення фінансування через грант дозволить підприємству протягом 15 місяців не лише окупити вкладення, а й утвердитися у новому, високомаржинальному сегменті ринку, гарантуючи його конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

3.3 Механізм реалізації пріоритетного напряму розвитку та практичні рекомендації для забезпечення сталого зростання підприємства

Реалізація обраного напряму розвитку вимагає системного переходу, що виходить за межі простого тактичного реагування на кризові явища. Так, механізм імплементації стратегії передбачає послідовний перехід від антикризового управління до сталого зростання, де кожен крок логічно випливає з попереднього, утворюючи єдиний ланцюг створення вартості. Враховуючи фінансовий дефіцит, фундаментом цього механізму стає мобілізація зовнішнього грантового фінансування, без якого технологічний прорив є неможливим.

Стратегічна архітектура перетворень (таблиця Б.2 Додатку Б) розрахована на три послідовні фази від негайної стабілізації до довгострокового масштабування. Першочерговим кроком є антикризове фінансування та стабілізація (0–3 місяці), що здійснюється подоланням дефіциту обігових коштів через подачу обґрунтованого бізнес-плану на грантову підтримку (наприклад,

«єРобота» або аналогічними донорськими ініціативами) у розмірі 432 тис. грн для придбання високоточного обладнання з ЧПУ. Одночасно проводиться тактична переорієнтація асортименту, максимально швидко виводячи з виробництва збиткові позицій, спрямовуючи наявні потужності на випуск високомаржинальних, що дозволить збільшити прибуток на одиницю з 8 грн до 27 грн і забезпечить вихід із зони операційного збитку, що є передумовою для подальших інвестицій.

Успішне завершення першого етапу, отримавши грантове фінансування, природно переводить стратегію до другої фази – інвестиційної модернізації та освоєння ніші (4–12 місяців), де акцент зміщується на введення в експлуатацію придбаного високотехнологічного обладнання та навчання персоналу, закріплюючись на ринку. Така технологічна модернізація забезпечує якісний стрибок, підвищуючи якість продукції до рівня, необхідного для експорту та преміум-сегменту, водночас мінімізуючи залежність від ручної праці та знижуючи неефективні витрати. Важливим етапом є проходження сертифікації FSC, що підтверджує екологічність виробництва та створює конкурентний бар'єр. Реалізація цих заходів забезпечить окупність інвестицій протягом 12–14 місяців і повністю виведе підприємство з фінансової кризи.

Після досягнення окупності та успішного освоєння нішевого сегменту, стратегія переходить до третьої фази – стратегічного зростання та стійкості, що орієнтована на формування надійного фундаменту для довгострокового розвитку. . В межах етапу підприємство зосереджується на поглибленні ніші через R&D (активні дослідження та розробки) для створення унікальних виробів або спеціалізованих компонентів. Так, інноваційна диференціація забезпечить сталий потік високомаржинальної продукції, що є основним конкурентним бар’єром. Крім того, для забезпечення сталості постачання та контролю собівартості необхідно посилювати B2B-співпрацю та укладати довгострокові форвардні контракти на постачання твердих порід деревини, де комплексна інтеграція цих заходів є оптимальним інструментом для подолання кризи та забезпечення сталого, стійкого зростання підприємства.

Для візуалізації того, як запропонована стратегія інтегрується в загальний цикл управління проектом, наведено Рисунок 3.1, що демонструє структурний взаємозв'язок між аналітичною підготовкою, технічною розробкою та фінальною оцінкою результатів.

Рисунок 3.1 – Етапи реалізації проекту модернізації підприємства

Джерело: розроблено автором власноруч на основі проведеного дослідження

Як видно з рисунку, механізм реалізації є циклічним та ітераційним. Особливу цінність тут має нижній рівень – фундамент успішної реалізації, що складається з тріади: «Ризики/Можливості – Комунікація/Співпраця – Ресурси/Терміни», що візуально підтверджує тезу про те, що для ТОВ «Летичівська меблева фабрика» успіх залежить не лише від купівлі верстата, але й від здатності управляти ризиками (через диверсифікацію) та будувати ефективну комунікацію (з грантодавцями та B2B-партнерами).

Для деталізації цього процесу та перетворення стратегічних цілей на конкретні управлінські завдання розроблено операційну карту (таблиця Б.3 Додатку Б), яка розкриває внутрішню логіку трансформації, де кожен етап карти автоматично створює передумови для наступного, підпорядковуючись

принципам проєктного менеджменту. Так, на основі інтегрованої стратегії, що поєднує нішеву диференціацію та фінансову оптимізацію через грантові програми, сформовано перелік конкретних, вимірюваних заходів, які зводимо у таблиц. 3.3, маючи на меті не лише виведення підприємства з кризової зони, але й закріплення його конкурентної переваги у високомаржинальному сегменті.

Таблиця 3.3 – Рекомендовані заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Рекомендований захід	Метод здійснення заходу	Ціль, що досягається	Показник ефективності, що характеризує результат
1	2	3	4
Термінова асортиментна санація	Негайне припинення виробництва ручок, де собівартість перевищує чистий дохід. Переорієнтація наявних потужностей на спеціалізовані дерев'яні напівфабрикати (тимчасовий крок)	Зниження операційних збитків та максимізація маржинального прибутку на одиницю продукції	Середня маржинальність продукції (збільшення на X %) за 1 квартал
Пріоритетне залучення безповоротно фінансування	Підготовка якісного бізнес-плану та подача не менше трьох заявок на грантові програми (наприклад, «єРобота», міжнародні фонди) протягом 1-го місяця	Забезпечення зовнішнього капіталу для технологічної модернізації без збільшення боргового навантаження	Сума залучених грантових коштів (у грн), кількість поданих/затверджених заявок
Технологічна нішова диференціація	Придбання та введення в експлуатацію 4-координатного фрезерного верстата з ЧПУ та шліфувально-браширувального верстата. Навчання 2-х операторів	Досягнення експортної якості та підвищення точності обробки, що є основою УЦП (унікальної ціннісної пропозиції)	Зниження рівня браку на Y % після 6 місяців роботи нового обладнання; частка продукції, що відповідає експортним стандартам
Сертифікація та експортна підготовка	Отримання сертифікату FSC (контроль походження деревини) та участь у профільних міжнародних виставках (наприклад, у Польщі чи Чехії)	Відкриття доступу на ринки ЄС, формування іміджу екологічного та надійного постачальника	Наявність сертифікату FSC, кількість укладених експортних B2B-контрактів за 1 рік

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Інноваційний R&D	Відхилення Z % чистого прибутку на дослідження та розробку нових унікальних компонентів	Підтримка постійного потоку високомаржинальних новинок закріплення лідерства ніші	Кількість нових моделей, запущених у серійне виробництво щокварталу; частка доходу від нових продуктів

Джерело: розроблено автором власноруч

Виходячи з дослідження, запропоновані практичні рекомендації забезпечують чіткий вектор руху від антикризового фінансового маневру, до технологічного стрибка і, нарешті, до стабільного міжнародного позиціонування. Комплексне впровадження цих заходів, підкріплене послідовним виконанням операційної карти, дозволить не лише відновити платоспроможність, але й трансформуватись у стійкого гравця на експортних ринках. Таким чином, запропонований механізм діє як цілісний організм.

Аналітична діагностика забезпечує обґрунтованість грантової заявки, що робить можливою модернізацію. Від початкового вивчення ринку до фінального масштабування простежується чітка логіка нарощування вартості: спочатку створюється інформаційна база, потім залучається фінансовий ресурс, далі він трансформується у виробничий капітал, і врешті-решт – у ринковий успіх. Такий підхід дозволяє підприємству вийти із «червоного океану» цінової конкуренції та закріпитися у ніші спеціалізованих рішень, забезпечуючи бажану сталість та адаптивність у довгостроковій перспективі.

Слід наголосити, що обраний інтегрований напрям «нішева диференціація + грантове фінансування» розглядається як єдина стратегічна цілісність, де грант є пріоритетним, але не єдиним можливим інструментом реалізації. У межах забезпечення фінансової стійкості проєкту передбачено сценарій адаптації джерел капіталу без зміни стратегічного вектора. Так, у разі відмови у грантовій підтримці або затримок із виплатами за програмою «єРобота», підприємство застосує механізм альтернативного пільгового фінансування.

Основним резервним інструментом у такому випадку виступатиме державна програма «Доступні кредити 5–7–9%» або фінансовий лізинг, що дозволить розподілити капітальне навантаження на термін до 3–5 років, мінімізуючи одноразовий відтік обігових коштів. Для покриття першого внеску чи витрат на пусконалагодження нового обладнання підприємство реалізує внутрішній фінансовий маневр – «вивільнення прихованого капіталу» через термінову реалізацію неліквідних запасів сировини та оптимізацію дебіторської заборгованості (що, за оцінками балансу, може акумулювати до 150–200 тис. грн). Таким чином, стратегія нішування залишається незмінною, оскільки базується на ринковій доцільності, а зміна моделі фінансування з безповоротної (грантової) на пільгово-поворотну лише незначною мірою скоригує термін окупності, не нівелюючи загальну ефективність розвитку.

Висновки до розділу 3

Здійснивши порівняльну оцінку альтернативних напрямів розвитку підприємства та вибір пріоритетного з урахуванням фінансових обмежень, було встановлено, що єдиним реалістичним шляхом для ТОВ «Летичівська меблева фабрика» в умовах втрати ліквідності та вичерпання обігових коштів є реалізація інтегрованої стратегії нішової диференціації, що передбачає мобілізацію зовнішнього грантового фінансування для технологічного прориву. Даний вибір обґрунтований необхідністю негайної асортиментної санації – скорочення збиткового масового виробництва на користь випуску спеціалізованих високомаржинальних компонентів для преміального інструменту, що дозволяє максимізувати прибуток та розпочати вихід із зони операційного збитку.

Економічне обґрунтування засвідчило, що інвестиційна модернізація, яка передбачає придбання високоточного 4-координатного фрезерного верстата з ЧПУ (за рахунок грантових коштів), забезпечить якісний стрибок, підвищивши

якість продукції до експортного рівня та знизивши залежність від ручної праці. Прогнозоване збільшення прибутку на одиницю (з 8 грн до 27 грн) дозволить досягти окупності протягом 12–14 місяців та повністю відновити фінансову стійкість. Ключові ризики, пов'язані з виходом на ринок, нівелюються обов'язковою сертифікацією FSC, а цінові ризики мінімізуються укладанням довгострокових форвардних контрактів на постачання сировини.

Запропонований механізм реалізації є системним, циклічним та ітераційним, структурованим у три ключові фази: антикризове фінансування та стабілізація (0–3 місяці); інвестиційна модернізація та освоєння ніші (4–12 місяців); стратегічне зростання та стійкість (13+ місяців). Реалізація починається з термінової асортиментної санації та залучення грантового фінансування, що створює передумови для технологічної нішової диференціації та сертифікації. У довгостроковій перспективі сталість забезпечується активним R&D для постійного потоку високомаржинальних новинок та масштабуванням на експортні ринки. Комплексне впровадження цих заходів дозволяє підприємству вийти із «червоного океану» цінової конкуренції та трансформуватись у стійкого гравця на експортних ринках.

ВИСНОВКИ

Теоретичне дослідження сутності розвитку підприємства дозволило констатувати фундаментальну еволюцію цього поняття — від простого кількісного масштабування до складної системної трансформації, що передбачає якісне оновлення структури та функцій організації. У цьому контексті встановлено, що в сучасних мінливих умовах розвиток постає як безперервний процес набуття нових адаптивних властивостей, що є запорукою довгострокової життєздатності бізнесу. При цьому особливої ваги набуває гармонізація внутрішнього потенціалу, де прибуток виступає ключовою економічною мотивацією та ресурсом, із динамічними викликами зовнішнього середовища. Як наслідок, обґрунтовано, що для суб'єктів деревообробної галузі стратегічне управління має базуватися на принципах циркулярної економіки та ресурсозберігаючих технологій, що стає критичним фактором формування конкурентних переваг за умов обмеженості фінансових ресурсів і жорсткого екологічного регулювання.

Проведене аналітичне дослідження діяльності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» виявило глибоку суперечність між наявним виробничим потенціалом та фактичним фінансовим станом об'єкта. Зокрема, попри високу якість продукції та сформований позитивний імідж на ринку, підприємство наразі перебуває у зоні високого фінансового ризику, що зумовлено критично низькою автономністю та повною залежністю від зовнішніх запозичень. Комплексна діагностика середовища підтвердила, що поєднання застарілої технічної бази з відсутністю чіткої стратегії маркетингу призвело до операційної збитковості та поступової втрати ринкових позицій. З огляду на це, результати сценарного прогнозування довели: збереження поточної моделі функціонування неминуче веде до надзвичайно високого ризику банкрутства, що диктує потребу негайного переходу до активної стратегії стабілізації через мобілізацію внутрішніх резервів та пошук альтернативних джерел фінансування.

Обґрунтування пріоритетного напряму та механізм його реалізації На основі здійсненої стратегічної оцінки пріоритетним вектором розвитку ТОВ «Летичівська меблева фабрика» було визначено стратегію нішової диференціації, яка передбачає переорієнтацію з масового виробництва на створення високомаржинальних експортно-орієнтованих виробів. Враховуючи дефіцит власних обігових коштів, ключовим інструментом реалізації даного напряму обрано механізм залучення грантового фінансування (зокрема за програмою «єРобота») для радикального технологічного оновлення парку обладнання системами з ЧПУ. Проведені економічні розрахунки підтверджують високу ефективність запропонованого проєкту, адже впровадження інновацій дозволяє не лише забезпечити окупність інвестицій у стислі терміни (до 15 місяців), а й здійснити стратегічний перехід до прибуткової моделі господарювання. У підсумку, розроблена операційна карта впровадження заходів формує цілісну систему трансформації підприємства у стійкого та конкурентоспроможного гравця, здатного до ефективного функціонування навіть у складних умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобко Д. А. Управління стратегічним розвитком підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент / Д. А. Бобко. – Київ, 2021. – 113 с.

3. Брінь П. В. Стратегія розвику підприємства: сутність та класифікація / П. В. Брінь, Ю. В. Голтвянська // Підприємництво та інновації. – 2021 – № 21. – С. 31–34.

4. Бурлінгас-Оплаканець С. В. Особливості розвитку підприємств деревообробної промисловості в сучасному глобальному середовищі / С. В. Бурлінгас-Оплаканець, К. О. Копішинська // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. IV міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 20 квіт. 2023 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. – 162 с.

5. Волошина О. А. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства / О. А. Волошина // Економіка і суспільство. – 2018. – № 15. – С. 237–242.

6. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства / А. Ю. Голобородько // Проблеми економіки. – 2022. – № 4. – С. 140–147.

7. Гураль А. Я. Стратегічний аналіз управління розвитком підприємства : квал. роб. : 071 Облік і оподаткування / А. Я. Гураль. – Тернопіль, 2022. – 90 с.

8. Деревообробна промисловість. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/industries/furniture/

9. Деревообробна промисловість України та країн світу: стан, проблеми і перспективи розвитку: кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима, І. О. Губарєвої; авт. Кол.: М. О. Кизим, І. О. Губарєва, В. Є. Хаустова, О. Ю. Іванова, Є. М. Кряч-ко, Є. С. Колбасін, Р. В. Харченко. – Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. – 272 с.

10. Державне агентство лісових ресурсів України. Огляд ринку деревини в Україні: тенденції та майбутні перспективи. URL: https://forest.gov.ua/news/ohliad-rynku-derevyny-v-ukraini-tendentsii-ta-maibutni-perspektyvy

11. Держстат. Лісогосподарська діяльність. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=573a58a6c1756b6166d72393159298c7

12. Жежкун І. М. Сучасні тенденції функціонування ринку деревини України / І. М. Жежкун, А. С. Торосов, А. О. Калашніков // Лісництво та Агролісомелювання. 2024. – № 144 – С. 129–140.

13. Маслак О. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних ініціатив / О. О. Маслак, Ю. В. Огерчук, Т. О. Маслак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2021. – № 2 (6). – С. 65–71.

14. Заїка О. В. Управління розвитком підприємства / О. В. Заїка, В. В. Ткаченко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43.

15. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види / В. Занора // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 6 (61). – С. 69-78.

16. Інвестиційні можливості деревообробної промисловості України. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/news/investyczijni-mozhlyvosti-derevoobrobnoyi-promyslovosti-ukrayiny/

17. Константінов Д. Підходи до визначення розвитку підприємства/ Д. Константінов, М. Марченко // Міжнародна науково–практична інтернет–конференція «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє»: зб. Матеріалів І Міжнародної науково–практичної інтернет–конференції, 24–25 жовтня 2024 р. – Хмельницький: 2024. – С. 127–130.

18. Кузьмін О. Є. Фактори впливу на організаційні зміни в умовах глобалізації / О. Є. Кузьмін, В. О. Тепленька, А. М. Осередчук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2025. – № 1 (13). – С. 80–86.

19. Маслак О. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних ініціатив / О. О. Маслак, Ю. В. Огерчук, Т. О. Маслак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2021. – № 2 (6). – С. 65–71.

20. Методика комплексної оцінки інтенсифікації виробництва. URL: https://stud.com.ua/53285/ekonomika/metodika_kompleksnoyi_otsinki_intensifikatsiyi_virobnitstva

21. Невар О. В. Теоретичні основи сталого розввитку / О. В. Невар // Економічний простір. – 2023. – № 188. – С. 9-13.

22. Невар О. В. Особливості розвитку деревообробної промисловості в Україні та її регіонах / О. В. Невар // Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Ґжицького. Серія: Економічні науки. – 2022. – т. 24, № 100. – С. 33-39.

23. Почтарук С. В Розробка стратегії розвитку компанії на прикладі ТЗОВ «Луцькавтодор-сервіс» : кваліфік. роб. : 073 Менеджмент / С. В. Почтарук. – Київ, 2022. – 59 с.

24. Публічний звіт голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2024 рік. URL: https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/uploaded-files/%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BB%D1%96%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D1%96%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%202024%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf

25. Ринок деревообробки зростає: інновації та глобальні виклики. URL: https://www.essetre.com/en/the-woodworking-market-is-growing-innovation-and-global-challenges/

26. Сахарнацька Л. І. Особливості розвитку деревообробної промисловості в умовах воєнного стану / Л. І. Сахарнацька, Р. А. Кочут //

Збалансоване природокористування: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2023. – № 3. – С. 59–67.

27. Скриньковський Р. М. Теоретичні та інструментальні основи розвитку підприємства / Р. М. Скриньковський, Я. Я. Пушак, Н. Ф. Павленчик, С. В. Князь // Економічний збірник. – 2025. – Том 5. – С. 174–186.

28. Федорчук С. Сутність та особливості підприємницької діяльності в деревообробній промисловості / С. Федорчук // Development service industry management. – 2024. – № 2. – С. 35–39.

29. Ширінов Б. Х. Аналіз факторів, що впливають на сталий розвиток підприємства / Б. Х. Ширінов, А. А. Мусалі, М. Ш. Абдурахімова // Економіка та управління підприємствами. – 2025. – № 2 (97). – С. 139–146.

30. Шишковський С. В. Ключові фактори впливу на управління розвитком підприємств / С. В. Шишковський // Бізнес Інформ. – 2021. – №10. – С. 357–362.

31. Шишковський С. В. Типологія розвитку підприємства / С. В. Шишковський // Via Economica. – 2023. – № 3. – С. 108–113.

32. Шишковський С. В. Управління розвитком підприємств на засадах проєктних інструментів: дис. на здоб. наук. ступ. д–ра екон. наук : 08.00.04 / Я. В. Шишковський. – Львів, 2024. 393 с.

33. Шталь Т. Визначення факторів ризику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства під час реалізації проекту / Т. Шталь, Т. Плієханова, К. Кравець, Н. Огієнко // Економіка розвитку. – 2023. – Том. 22. – № 22. – С. 19-27.

34. Юрчишин Я. В. Методи вибору стратегічних альтернатив розвитку комерційного підприємства / Я. В. Юрчишин, І. М. Парасій-Вергуненко, К. О. Назарова // Причорноморські економічні студії – 2023. – № 79. – С. 212–216.

35. Юшкевич О. О. Стратегія розвитку підприємства : конспект лекцій. Житомир : Житомирська політехніка, 2021-2022. 147 с.

36. Brzezinski L. Enterprise Development Management / L. Brzezinski // Encyclopedia. – 2024. – № 4 (4). – С. 1396-1410.

37. European Commission. EU rules against illegal logging. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/forests/deforestation/eu-rules-against-illegal-logging_en

38. European Commission. Regulation on Deforestation-free Products. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/forests/deforestation/regulation-deforestation-free-products_en

39. Features of woodworking production functioning. URL https://www.woodpalletrecyclingdcmdva.com/features-of-woodworking-production-functioning/

40. Global forest products facts and figures 2023 shows fall in global trade in wood and paper products. URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/global-forest-products-facts-and-figures-2023-shows-fall-in-global-trade-in-wood-and-paper-products/en

41. Kleiner A. The Dynamic Capabilities of David Teece. URL: https://www.strategy-business.com/article/00225

42. Market Reports. Lumber Market Size, Share, Growth, Trends. Analysis Forecast 2024-2032 : Market Reports World, 2024. URL: https://www.marketreportsworld.com/market-reports/lumber-market-14713911

43. Ma Z. Understanding the Influencing Factors of Enterprise Transformation and Upgrading Capability: A Case Study of the National Innovation Demonstration Zones / Z. Ma, X. Fan, Y. Zhang // Sustainability. – 2023. – № 15 (3). – 2711 p.

44. Miciula I. Economic Efficiency as a Factor of Enterprise Development / I. Miciula, A. Bielawa, D. Krol-Smetak, H. Wojtaszek, A. Kurylczyk, M. Romanczuk // European Research Studies Journal. – 2024. – № 17 (2). – P. 478-487.

45. Miller A. Grow fast or die slow: The role of profitability in sustainable growth. URL: https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/grow-fast-or-die-slow-the-role-of-profitability-in-sustainable-growth

46. Mizina O. Methodical approaches to the management of strategic development of the enterprise: assessment and improvement / O. Mizina, S. Volha // International Science Conference «The current state of the organization of scientific activity in the world»: conference proceedings XXIII International Science Conference, 10-12 June 2024. – Madrid, Spain: 2024. – P. 238–244.

47. Neykov N. Efficiency of Micro and Small Wood-Processing Enterprises in the EU–vidence from DEA and Fractional Regression Analysis / N. Neykov, M. Sedliacikova, P. Antov, M. Potkany, E. Kitchoukov, N. Polak // Economic Valuation of Forest Resources. – № 15 (1). – 2024. – 58 p.

48. Ongbali S. O. Analysis of the key factors for small and medium-sized enterprises growth using principal component analysis / S. O. Ongbali, S. A. Omotehinse, C. O. Adams, E. Y. Salawu, S. A. Afolalu // Heliyon. – 2024. – № 10 (13). – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402409604X

49. Plyaskina A. I. The concept of the essence «enterprise development» taking into account the impact of the external environment / A. I. Plyaskina // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 2. – С. 120–124.

50. Resource-based view. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Resource-based_view

51. The wood carpentry and joinery market is experiencing an interesting growth period. URL: https://www.essetre.com/en/the-woodworking-market-is-growing-innovation-and-global-challenges/

52. Ukraine 2024 statement on the wood market review and prospects. URL: https://unece.org/sites/default/files/2024-10/Ukraine%20Statement%202024%20country%20market%20statement.pdf

53. Woodworking Machines Market. URL: https://www.credenceresearch.com/report/woodworking-machines-market

54. UNECE, FAO. Forest Products. Annual Market Review 2023-2024. Geneva : United Nations, 2024. 138 p. URL: https://unece.org/sites/default/files/2024-11/2413966E_FPAMR24_WEB.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Динаміка ефективності праці ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення, (+,–)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3777	4180	3300	403	–880
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	15	12	9	–3	–3
в т.ч. робітників	10	7	4	–3	–3
Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу, %	66,67	58,33	44,44	–8,33	–13,89
Відпрацьовано днів одним працівником за рік, дні	242,13	263	219,44	+20,87	–43,56
Середня тривалість робочого дня, год.	6,29	7,06	7,49	+0,77	+0,44
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік:					
– людино-днів;	3632	3156	1975	–476	–1181
– людино-годин	22848	22277	14800	–571	–7477
Середньорічний дохід на 1 особу, тис. грн:					
– одного працюючого;	251,8	348,33	366,67	+96,53	+18,33
– одного робітника	377,7	597,14	825	+219,44	+227,86
Середньоденний виробіток працівника грн	1,56	2,27	3,76	+0,71	+1,49
Середньогодинний виробіток працівника, грн	0,25	0,32	0,5	+0,07	+0,18

Джерело: створено автором на основі таблиць В.7–12 Додатку В

Таблиця А.2 – Відхилення факторів що впливають на реалізацію продукції

Фактор впливу	Відхилення			
	абсолютні, +/–		відносні, %	
	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2023 /2022 рр.	2024/ 2023 рр.
1	2	3	4	5
Вплив основних виробничих фондів	403,00	–880,00	10,67	–21,05
Зміна випуску продукції за рахунок зміни середньорічної вартості ОВФ	13,99	16,86	–	12,05
Зміна випуску продукції за рахунок зміни фондовіддачі	389,01	–1299,86	–	–334,15
Вплив вартості трудових ресурсів	22,33	35,34	13,51	18,83
Зміна випуску продукції за рахунок зміни чисельності працюючих	–33,06	–13,85	–	41,88

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4	5
Зміна випуску продукції за рахунок зміни продуктивності праці	55,39	26,86	–	48,48
Вплив матеріальних ресурсів	403,00	–880	10,67	–21,05
Зміна випуску продукції за рахунок зміни обсягу матеріальних ресурсів	1779,22	–1741,28	–	–97,87
Зміна випуску продукції за рахунок зміни матеріаловіддачі	–1376,22	458,28	–	–33,3
Вплив оборотних засобів	349,77	–882,49	12,75	–28,54
Зміна випуску продукції за рахунок зміни обсягу оборотних коштів	–21,38	–1006,34	–	4707,77
Зміна випуску продукції за рахунок зміни оборотності оборотних коштів	371,14	–225,92	–	–60,87
Зміна прибутку від реалізації за рахунок обсягу реалізованої продукції	14,82	–36,24	–	–244,53

Джерело: створено та розраховано автором на основі таблиці 2.6

Таблиця А.3 – Аналіз складу та структури операційних витрат ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Елемент витрат	Сума, тис. грн					Структура витрат, %				
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +/–		2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, +/–	
				2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.				2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Матеріальні затрати	1348	1983	2001	+635	+18	20,3	28,51	41,32	+8,21	+12,81
Витрати на оплату праці	1000	987	751	–13	–236	15,06	14,19	15,51	–0,87	+1,32
Відрахування на соціальні заходи	231	214	157	–17	–57	3,48	3,08	3,24	–0,4	+0,16
Амортизація основних фондів	69	60	60	–9	+0	1,04	0,86	1,24	–0,18	+0,38
Інші операційні витрати	3992	3711	1874	–281	–1837	60,12	53,36	38,7	–6,76	–14,66
Разом операційні витрати, у т.ч.:	6640	6955	4843	+315	–2112	100	100	100	–	–
– змінні витрати;	2348	2970	2752	+622	–218					
– постійні витрати	4292	3985	2091	–307	–1894					

Джерело: створено автором на основі даних наданих підприємством

Таблиця А.4 – Аналіз показників «витрати – обсяг – прибуток» ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
				Відносне, +/–		Абсолютне, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Операційний прибуток, тис. грн	104	29	50	–75	+21	–72,12	72,41
Обсяг реалізації, од.	32039	32243	34705	+204	+2462	0,64	7,64
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	3777	4180	3300	+403	–880	10,67	21,05
Маржинальний прибуток, тис. грн	1429	1210	548	–219	–662	–15,33	–54,71
Коефіцієнт маржинального прибутку	0,38	0,29	0,17	–0,09	–0,12	–23,49	–42,63
Коефіцієнт змінних витрат	0,62	0,71	0,83	+0,09	+0,12	14,3	17,37
Точка беззбитковості, грн	11344 ,22	13766, 36	12591 ,79	+2422,15	–1174,58	21,35	–8,53

Джерело: створено автором на основі проведених обрахунків

Таблиця А.5 – Структура активу балансу підприємства за 2024 рік

Актив	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення (+, –)	На початок року	На кінець року	Відхилення (+, –)
I. Необоротні активи	582	545	–37	26,02	33,03	+7,01
1.1. Нематеріальні активи.	1	–	–1	0,04	0	–0,04
1.2. Основні засоби.	561	523	–38	25,08	31,7	+6,62
1.3. Довгострокові фінансові інвестиції	–	–	–	–	–	–
1.4. Інші необоротні активи	–	–	–	–	–	–
II. Оборотні активи.	1655	1105	–550	73,98	66,97	–7,01
2.1. Запаси.	1303	970	–333	58,25	58,79	+0,54
2.2. Дебіторська заборгованість	26	45	+19	1,16	2,73	1,57
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти.	79	39	–40	3,53	2,36	–1,17
2.4. Інші оборотні активи	124	8	–116	5,54	0,48	–5,06
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	–	–	–	–	–	–
Баланс	2237	1650	–587	100	100	–

Джерело: створено автором на основі таблиці А.10 Додатку А

Таблиця А.6 – Структура пасиву балансу ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2024 рік

Пасив	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення (+, –)	На початок року	На кінець року	Відхилення (+, –)
I. Власний капітал	191	217	+26	8,54	13,15	+4,61
II. Довгострокові зобов`язання і забезпечення	–	–	–	–	–	–
III. Поточні зобов’язання і забезпечення	2046	1433	–613	91,46	86,85	–4,61
IV. Зобов'язання, пов'язані з не оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	–	–	–	–	–	–
Баланс	2237	1650	–587	100	100	–

Джерело: створено автором на основі таблиці А.10 Додатку А

Таблиця А.7 – Аналіз рентабельності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення (+, –)		
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2024/ 2022 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3777	4180	3300	+403	–880	–477
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3677	4159	3315	+482	–844	–362
Вартість капіталу (баланс), тис. грн у т.ч. власного	2297 178	2237 191	1650 217	–60 +13	–587 +26	–647 +39
Фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн: – від реалізації продукції; – до оподаткування; – чистий	 100 102 84	 21 16 13	 –15 32 26	 –79 –86 –71	 –36 +16 +13	 –115 –70 –58
Рентабельність (збитковість) за чистим фінансовим результатом, %: – доходу; – витрат; – капіталу; – власного капіталу	 2,22 2,28 3,66 47,19	 0,31 0,31 0,58 6,81	 0,79 0,78 1,58 11,98	 –1,91 –1,97 –3,08 –40,38	 +0,48 +0,47 +0,99 +5,18	 –1,44 –1,5 –2,08 –35,21

Джерело: створено автором на основі рисунків В.7–12 Додатку В

Таблиця А.8 – Показники використання ОВФ ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення, (+,–)	
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3777	4180	3300	+403	–880
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	2429,5	2438,5	2456,5	+9	+18
Вартість устаткування, тис. грн	877	877	892	+0	+15
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	104	29	50	–75	+21
Фондовіддача, грн	1,55	1,71	1,34	+0,16	–0,37
Фондомісткість, грн	0,64	0,58	0,74	–0,06	+0,16
Фондоозброєність, тис. грн/особу	161,97	203,21	272,94	+41,24	+69,74
Технічна озброєність праці, тис. грн/особу	58,47	73,08	99,11	+14,62	+26,03
Рентабельність виробництва, %	2,28	0,31	0,78	–1,97	+0,47

Джерело: створено та обраховано автором на основі рисунків В.7–12, В.13, В.15, В.17 Додатку В

Таблиця А.9 – Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/–	
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,04	0,03	–0,17	–0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,30	0,17	0,09	–0,13	–0,08
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,79	0,81	0,77	+0,02	–0,04
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	0,69	0,68	0,70	–0,02	+0,03
Коефіцієнт власної платоспроможності	–0,21	–0,19	–0,23	+0,02	–0,04
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	0,28	0,33	0,40	+0,05	+0,07

Джерело: створено автором на основі проведених розрахунків

Таблиця А.10 – Горизонтальний аналіз балансу підприємства

Актив	Роки			Абсолютне відхилення (+,–)			Відносне відхилення,%		
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2024/ 2022 рр.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2024/ 2022 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Необоротні активи	629	582	545	–47	–37	–84	–7,47	–6,36	–15,41
Нематеріальні активи	2	1	0	–1	–1	–2	–50	–100	–
Незавершені капітальні інвестиції	22	20	22	–2	+2	+0	–9,09	+10	+0
Основні засоби	605	561	523	–44	–38	–82	–7,27	–6,77	–15,68
Оборотні активи	1668	1655	1105	–13	–550	–563	–0,78	–33,23	–50,95
Запаси	1036	1303	970	+267	–333	–66	+25,77	–25,56	–6,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25	26	45	+1	+19	+20	+4	+73,08	+44,44
Дебіторська заборгованість за рахунками: у тому числі з податку на прибуток	133	104	16	–29	–88	–117	–21,8	–84,62	–731,25
Інша поточна дебіторська заборгованість	30	18	27	–12	+9	–3	–40	+50	–11,11
Гроші та їх еквіваленти	433	79	39	–354	–40	–394	–81,76	–50,63	–1010,26
Витрати майбутніх періодів	4	1	0	–3	–1	–4	–75	–100	–
Інші оборотні активи	7	124	8	+117	–116	+1	+1671,43	–93,55	+12,5
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття									
Баланс	2297	2237	1650	–60	–587	–647	–2,61	–26,24	–39,21
Пасив	Роки			Абсолютне відхилення, (+,–)			Відносне відхилення,%		
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2024/ 2022 рр.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2024/ 2022 рр.
Власний капітал	178	191	217	+13	+26	+39	+7,3	+13,61	+17,97
Зареєстрований (пойовий капітал	265	265	265	+0	+0	+0	+0	+0	+0
Додатковий капітал	12	12	12	+0	+0	+0	+0	+0	+0
Резервний капітал	115	115	115	+0	+0	+0	+0	+0	+0
Нерозподілений прибуток	–214	–201	–175	+13	+26	+39	–6,07	–12,94	–22,29

Продовження таблиці А.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
Поточні зобов’язання забезпечення	2119	2046	1433	–73	–613	–686	–3,45	–29,96	–47,87
Кроткострокові кредити банків	0	30	0	+30	–30	+0	–	–100	–
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги, розрахунками з бюджетом, розрахунками зі страхування, розрахунками з оплати праці	89	68	46	–21	–22	–43	–23,6	–32,35	–93,48
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	551	505	30	–46	–475	–521	–8,35	–94,06	–1736,67
Інші поточні зобов’язання	1479	1443	1357	–36	–86	–122	–2,43	–5,96	–8,99
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття									
Баланс	2297	2237	1650	–60	–587	–647	–2,61	–26,24	–39,21

Джерело: створено автором на основі рисунків В.1–8 Додатку В

Таблиця А.11 – Оцінка впливу факторів на обсяг випуску продукції

Рік								
2022			2023			2024		
Випуск продукції, тис грн	Оцінка впливу факторів		Випуск продукції, тис грн	Оцінка впливу факторів		Випуск продукції, тис грн	Оцінка впливу факторів	
	Екстенсив-них	Інтенсив-них		Екстенсивних	Інтенсивних		Екстенсив-них	Інтенсив-них
Основні виробничі фонди (ОВФ)								
3777	–	–	4180	13,99	389,01	3300	30,86	–910,86
Трудові ресурси								
165,31	–	–	187,64	–33,06	55,39	222,97	–46,91	82,24
Матеріальні ресурси								
3777	–	–	4180	1779,22	–1376,22	3300	37,94	–917,94
Оборотні засоби								
2742,72	–	–	3092,49	–21,38	371,14	2210	–1027,72	145,23
Вплив на прибуток зміни обсягу реалізованої продукції								
–			14,82			–21,42		

Джерело: створено та розраховано автором на основі рисунків В.7–12, В.13, В.15, В.17 Додатку В [38]

Таблиця А.12 – Показники ділової активності ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/–	
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Коефіцієнт оборотності обігових коштів, обороти	1,64	1,87	2,00	+0,22	+0,13
Період одного обороту обігових коштів, дні	218,94	192,66	180	–26,28	–12,66
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	3,55	3,19	3,42	–0,36	+0,23
Період одного обороту запасів, дні	101,43	112,79	105,34	+11,36	–7,45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	20,09	28,24	37,5	+8,15	+9,26
Період погашення дебіторської заборгованості, дні	17,92	12,75	9,6	–5,17	–3,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	1,78	2,04	2,3	+0,26	+0,26
Період погашення кредиторської заборгованості, дні	201,97	176,21	156,33	–25,76	–19,88
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, обороти	21,22	21,88	15,21	+0,67	–6,68

Джерело: створено автором на основі проведених розрахунків

Таблиця А.13 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Летичівська меблева фабрика» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення, +/–	
	2022	2023	2024	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,08	0,09	0,15	+0,01	+0,06
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,08	0,09	0,13	+0,01	+0,05
Коефіцієнт заборгованості	0,92	0,91	0,87	–0,01	–0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	–0,27	–0,24	–0,3	+0,03	–0,06
Коефіцієнт маневрування	0,28	0,16	0,08	–0,12	–0,08
Коефіцієнт постійного активу	0,27	0,26	0,33	–0,01	+0,07
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,38	0,35	0,49	–0,03	+0,14

Джерело: створено автором на основі проведених розрахунків

Таблиця А.14 – Прогнозне значення основних фінансово-економічних показників підприємства

Фінансово-економічні показники	Роки			
	2022	2023	2024	2025 (Прогнозоваий)
Показники ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,04	0,03	0,02
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,30	0,17	0,09	0,06
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,79	0,81	0,77	0,75
Показники рентабельності				
Рентабельність доходу, %	2,22	0,31	0,79	0,62
Рентабельність витрат, %	2,28	0,31	0,78	0,61
Рентабельність капіталу, %	3,66	0,58	1,58	1,01
Рентабельність власного капіталу, %	47,19	6,81	11,98	2,04
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,08	0,09	0,13	0,12
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,08	0,09	0,15	0,13
Коефіцієнт заборгованості	0,92	0,91	0,87	0,88
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,38	0,35	0,49	0,44
Коефіцієнт маневрування	0,28	0,16	0,08	0,04
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	–0,27	–0,24	–0,3	–0,31

Джерело: створено та розраховано автором на основі проведених обрахунків

Таблиця А.15 – Сценарний прогноз фінансово-економічних показників ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Показники	База (2024 рік)	Базовий прогноз	Оптимістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02722	0,03	0,06	0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,09421	0,1	0,17	0,63
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,77111	0,85	1,04	0,63
Рентабельність доходу, %	0,78788	1,47	11,13	–12,26
Рентабельність витрат, %	0,78431	1,5	12,59	–10,92
Рентабельність капіталу, %	1,57576	3,03	23,18	–23,17
Рентабельність власного капіталу, %	11,9816	22,57	148,06	–176,41
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,13152	0,13	0,16	0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,15143	0,15	0,2	0,15
Коефіцієнт заборгованості	0,86848	0,81	0,62	1,06
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,49321	0,45	0,56	0,49
Коефіцієнт маневрування	0,08182	0,1	0,19	–0,11
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	–0,2968	–0,26	–0,31	–0,3

Джерело: створено та обраховано автором на основі проведених обрахунків

Таблиця А.16 – SNW-аналіз ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Ключові параметри діяльності підприємства	S (сильні сторони)	N (нейтральні сторони)	W (слабкі сторони)
Імідж (ділова репутація) підприємства	6		
Асортимент продукції, що випускається	8		
Якість продукції	9		
Орієнтація на споживача	7		
Стратегія розвитку підприємства			2
Обсяги продажів			5
Територіальне розташування		5	
Фінансова стійкість та платоспроможність			4
Цінова політика		6	
Чисельність персоналу			3
Заробітна плата		6	
Інвестиційна привабливість			3
Організація маркетингу на підприємстві			2
Інформаційне забезпечення			4
Рівень технічної оснащеності			4
Ефективність управління витратами		5	
Організація планування закупівель	8		

Джерело: створено автором на основі проведеного аналізу підприємства

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 В.1 – Зведена таблиця показників ефективності інвестиційного проекту

Показник	Формула	Розрахунок	Значення	Висновок-значення (для інвесторів)
1	2	3	4	5
Термін окупності (PP)	$PP = \frac{I_0}{CF}$	$PP = \frac{432800}{432000}$	1,002 року (1 рік)	Надзвичайно швидка окупність. Інвестиції повністю повертаються протягом першого року експлуатації лінії
Дисконтований термін окупності (DPP)	$DPP = t - 1 + \frac{I_0}{\frac{CF_t}{(1+r)^t}}$	$1 + \frac{432800 - 360000}{300000}$	1,24 року (1 рік 3 місяці)	Термін, окупності з урахуванням інфляції та дисконтування залишається дуже коротким
Чиста теперішня вартість (NPV)	$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$	$NPV = 432000 \cdot \frac{1 - (+0{,}2)^{-5}}{0{,}2}$	859 139 грн	Проєкт є прийнятним, оскільки NPV>0. Генерує 859 тис. грн чистої приведеної вартості, що свідчить про високий економічний ефект
Індекс прибутковості (PI)	$\mathrm{PI} = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{\mathrm{CF_t}}{(1+\mathrm{r})^t}}{I_0}$	$\mathrm{PI} = \frac{1291944}{432800}$	2,99	Проєкт високопривабливий, оскільки PI>1. На кожну гривню вкладень інвестор отримує 2,99 грн дисконтованого доходу.
Середня норма рентабельності (ARR)	$ARR = \frac{NP_{\text{сер.}}}{I_{\text{сер.}}} \cdot 100\%$	$ARR = \frac{345440}{216400} \cdot 100\%$	159,6 %	Надзвичайно високий показник, що демонструє максимальну ефективність використання вкладеного капіталу
Внутрішня норма дохідності (IRR)	IRR ПРИ NPV=0	$432800 = \sum_{t-1}^{5} \frac{432000}{(1+IRR)^t}$	≈96,5 %	Дуже високий показник. Запас міцності проєкту колосальний, адже проєкт витримає кредитну ставку навіть у 90 % IRR значно перевищує ставку дисконтування що підтверджує фінансову стійкість проекту навіть за умов різкого погіршення економічних показників

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Модифікована внутрішня норма дохідності (MIRR)	$MIRR = \sqrt[n]{\frac{FV}{PV}} - 1$	$MIRR = \sqrt[5]{\frac{2744410}{432800}} - 1 = \sqrt[5]{6{,}34}$	44,7 %	Реалістична дохідність із урахуванням рефінансування прибутку за консервативною ставкою 12 %. Навіть при консервативному сценарії реінвестування проєкт приносить 45 % річних, що є надійним підтвердженням ефективності
Рентабельність інвестицій (ROI)	$ROI = \frac{(CF \cdot n) - I_0}{I_0} \cdot 100\%$	$ROI = \frac{(432000 \cdot 5) - 432800}{432800} \cdot 100\%$	399 %	Висока віддача. За 5 років інвестор поверне свій капітал та отримає додатково 399 % чистого прибутку
Точка беззбитковості (BEP)	$BEP_{од.} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Маржа на одиницю}}$	$BEP = \frac{\frac{432800}{5}}{27}$	3 206 од./рік	Надзвичайна стійкість. Проєкт покриє свої витрати, продаючи лише 20 % від планового річного обсягу (16 тис. од., що забезпечує запас міцності у 80 %

Джерело: створено та обраховано автором на основі проведених обрахунків

Таблиця Б.2 – Етапність реалізації інтегрованої стратегії розвитку ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Фаза	Часовий горизонт	Ключова мета	Стратегічні дії та очікуваний результат
1	2	3	4
Фаза 1: Антикризове фінансування та стабілізація	0–3 місяці (короткострокова перспектива)	Забезпечення капіталу для точкової модернізації та негайна переорієнтація асортименту	– мобілізація зовнішнього фінансування: термінова подача бізнес-плану за програмами типу «єРобота», що є єдиним реалістичним шляхом для некридитоспро одного підприємства; – асортиментна переорієнтація: тимчасове скорочення випуску масових, збиткових ручок до садово–господарського інвентаря на користь спеціалізованих дерев'яних компонентів або рукояток для преміального професійного інструменту, що дозволить максимізувати прибуток на одиницю реалізованої продукції та розпочати вихід із зони операційного збитку

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4
Фаза 2: інвестиційна модернізація та освоєння ніші	4–12 місяців (середньорічна перспектива)	Здійснення технологічного прориву та формування ніші як основного конкурентного бар'єру	– введення обладнання та навчання: введення в експлуатацію нового 4-координатного фрезерного верстата з ЧПУ та шліфувально-брашрувального верстата, підвищить якість продукції до експортного рівня та знизить залежність від певної праці; – формування ніші та сертифікація: отримання сертифікату FSC для підтвердження екологічності, що відкриває шлях на експортні ринки (Польща, Чехія); – фінансова окупність: очікується окупність інвестицій протягом 12–14 місяців та вихід підприємства з критичної зони збитковості.
Фаза 3: стратегічне зростання та стійкість	13+ місяців (довгострокова перспектива)	Забезпечення сталого зростання через поглиблення диференціації та мінімізацію зовнішніх ризиків	– R&D та поглиблення ніші: інвестування частини прибутку у дослідження та розробку для створення нових унікальних дерев'яних виробів або компонентів (спеціальної фурнітури, для еко-товарів , дизайнерських ручок), що забезпечує постійний потік високомаржинальної продукції; – управління ризиками та збутом: посилення B2B-співпраці, укладання довгострокових форвардних контрактів на постачання твердих порід деревини для мінімізації цінових ризиків; – розширення експорту: розвиток прямих онлайн-каналів збуту та закріплення на експертних ринках як основний канал реалізації високомаржинальної продукції

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.3 – Операційна дорожня карта реалізації стратегії розвитку

Фаза реалізації	Етап	Зміст	Очікуваний результат
1	2	3	4
І. Підготовча (формування бази)	Глибокий нішовий аудит та сегментування ринку	Проведення детального маркетингового дослідження для виявлення не охоплених або недостатньо задоволених потреб у сегменті ручок для специфічного професійного або преміального садово-паркового інвентаря (ергономіка, екологічна деревина, специфічне просочення. Такий аналіз включає дослідження конкурентів та споживчих уподобань	Чітко визначена цільова ніша, сформована унікальна ціннісна пропозиція (УЦП) та розроблена дорожня карта продукту (Product Roadmap)

Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4
	Технологічний аудит та модернізація	Оцінка наявного обладнання та виробничих процесів на предмет їхньої відповідності вимогам виготовлення високодиференційованого продукту. Впровадження інноваційних рішень, таких як високоточна обробка деревини, автоматизовані системи контролю якості та спеціалізовані лінії для ергономічного формування та нанесення захисних покриттів	Техніко-економічне обґрунтування потреби в модернізації, формування переліку необхідного обладнання та технологій
	Розробка грантової системи та підготовка проектної документації	Системний моніторинг національних та міжнародних грантових програм (від ЄС, USAID, урядових фондів підтримки малого та середнього бізнесу, екологічних програм) з метою залучення фінансування на модернізацію (Етап 2) та R&D. Створення професійного проектного офісу або залучення консультантів для підготовки якісних, конкурентоспроможних грантових заявок	Сформовано «портфель грантових можливостей», подано не менше двох-трьох якісних заявок на релевантні програми
II. Імплементація (впровадження та зростання)	Запуск R&D та пілотне виробництво диференційованого продукту	Використання залучених (у т.ч. грантових) коштів для придбання та налагодження нового обладнання. Створення інформаційного підрозділу для розробки нових моделей ручок з покращеною ергономікою, підвищеною зносостійкістю та унікальними властивостями (наприклад, антиковзаюче покриття, спеціальні породи деревини). Запуск пілотних партій для тестування в реальних умовах	Отримано необхідне обладнання, розроблено та протестовано не менше трьох-п’яти нових моделей ручок, повністю адаптованих до вимог обраної ніші
	Маркетингова кампанія та позиціонуванняв ніші	Запуск цілеспрямованої маркетингової стратегії, що базується на УЦП (наприклад, «Міцність та ергономіка для професіоналів). Активне використання цифрових каналів (SEO, SMM, спеціалізовані виставки) та формування партнерства з дистриб’юторами професійного інвентарю та профільними блогерами / спільнотами	Сформована впізнаваність бренду в обраній ніші, укладенні перші контракти на постачання диференційованої продукції, досягнення цільового рівня конверсії
III. Контролю та масштабування (сталий розвиток)	Моніторинг показників ефективності та контроль якості	Впровадження системи постійного моніторингу ключових показників ефективності – обсяг продажів у ніші, рівень задоволеності клієнтів, рентабельність інвестицій від грантових та власних коштів. Забезпечення безперервного контролю якості на всіх етапах виробництва для підтримки преміального статусі продукту	Створена система регулярної звітності та аналізу, забезпечена стабільна якість продукції (наприклад, зниження рівня браку)

Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4
	Рефінансування та масштабування	Прийняття рішення про рефінансування отриманого прибутку та / або подальше залучення грантових коштів. Розгляд можливості розгляду виходу на суміжні ніші або географічні ринки	Розроблений план подальшого розвитку та масштабування, підтверджена фінансова стійкість та здатність до самофінансування розвитку

Джерело: розроблено автором

Таблиця Б.4 – Оцінка ризиків та заходи щодо їх мінімізації в умовах військової економіки

Ризик	Ймовірність / вплив	Заходи мінімізації	Врахування регіональних/воєнних особливостей
Енергетичний ризик (аварійні відключення)	Висока / Середній	Включення до інвестиційного плану (або за рахунок власних коштів), закупівлі генератора середньої потужності. Гнучкий графік роботи (нічні зміни)	Характерний для всієї країни ризик, який потребує негайного вирішення для забезпечення безперервності виробництва.
Ризик збуту/контрактації (непідтверджений попит)	Середня / Високий	Маркетингова стратегія: попередній пошук 2–3 B2B-партнерів (виробники/дистриб'ютори професійного інструменту) та укладання рамкових угод. Участь у міжнародних виставках	Зміна фокусу на експортні ринки (Польща, Чехія) оскільки внутрішній попит нестабільний
Ризик зростання собівартості (сировина)	Висока / Критична	Укладання довгострокових форвардних контрактів на постачання твердих порід деревини з місцевими лісгоспами (Хмельницька, Вінницька області)	Фіксовані ціни допоможуть пом'якшувати вплив інфляції та перебоїв у логістиці, що є поширеним питанням
Ризик нестачі кадрів (міграція, мобілізація)	Середня / Середній	Інвестиції у навчання та створення привабливих умов праці. Автоматизація на новому обладнанні зменшує залежність від ручної праці	Використання ЧПУ знижує вимоги до кількості працівників, але підвищує вимоги до їхньої кваліфікації

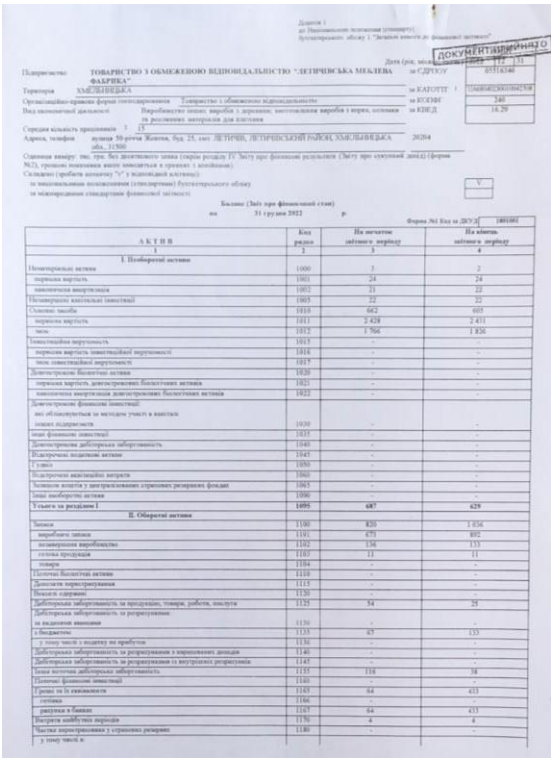
Джерело: створено автором на основі проведеного дослідження

Таблиця Б.5 – Прогнозний розрахунок річної маржинальності проєкту

Показник	Стандартна продукція (база)	Преміальний сегмент (прогноз)	Зростання, %	Обгрунтування
Середня ціна реалізації (P), грн	35	65	+85,7	Ціна зростає за рахунок якості та ергономіки, орієнтація на експортні/професійні ринки
Собівартість (COGS), грн/од.	27	38	+40,7	Зростання COGS обумовлене використання твердих порід деревини (ясен, дуб) та інтенсивною обробкою
Валовий прибуток на одиницю, грн/од.	8	27	+237,5	Стрибок у прибутковості одиниці за програмами
Прогнозований обсяг реалізації (новий сегмент), год/рік	–	16 000	–	Консервативний обсяг (близько 1333 од./міс.), що становить приблизно 15 % від загальної річної реалізації.
Додатковий річний валовий прибуток, грн	–	432 00	–	27 грн/од. × 16 000 од. = 432 000 грн

Джерело: створено та обраховано автором

ДОДАТОК В



Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА"

Територія: ХМЕЛЬНИЦЬКА

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Виробництво іншої мебелі з деревини, виготовлення виробів з корка, соломки та різноманітних матеріалів для плетіння

Середня кількість працівників: 7

Адреса, телефон: вулиця 50-річчя Жовтня, буд. 25, смт. ЛЕТИЧІВ, ЛЕТИЧІВСЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА, 20204

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), трудові показники вказані повністю в одиницях)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

- за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
- за міжнародними стандартами фінансової звітності: V

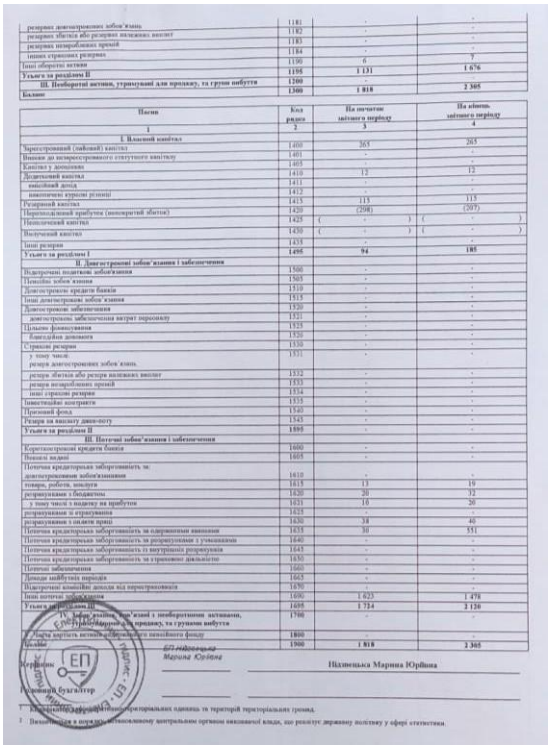
Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3	2
первісна вартість	1001	24	24
накопичена амортизація	1002	21	22
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22	22
Основні засоби	1010	662	605
первісна вартість	1011	2 428	2 431
знос	1012	1 766	1 826
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1014	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**687**	**629**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	820	1 036
виробничі запаси	1101	671	892
незавершене виробництво	1102	138	133
готова продукція	1103	11	11
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	54	25
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	65	133
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118	38
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	64	433
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	64	433
Витрати майбутніх періодів	1170	4	4
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в			

Рисунок В.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік



резерви довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерви збитків або резервні належних виплат	1182	-	-
резерви незароблених премій	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	6	7
Усього за розділом II	**1195**	**1 131**	**1 676**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**1 818**	**2 305**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	365	365
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	12	12
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	113	113
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(208)	(207)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**94**	**185**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13	19
розрахунками з бюджетом	1620	20	32
у тому числі з податку на прибуток	1621	16	20
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	38	40
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	30	551
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 623	1 478
Усього за розділом III	**1695**	**1 734**	**1 120**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**1 818**	**2 305**

Керівник: Підпись Марина ЮРІЙОВА — Підпись Марина Юріївна

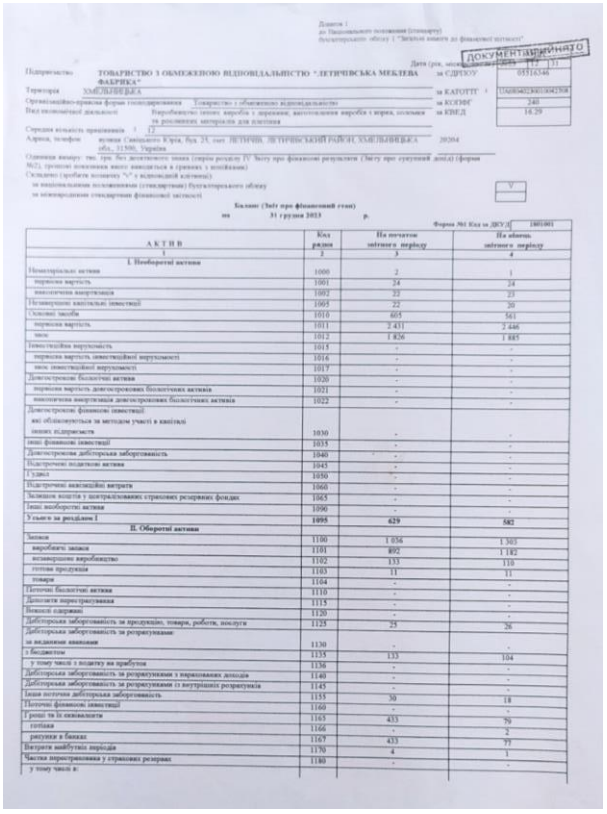
Головний бухгалтер

[1] Територіальні одиниці – адміністративно-територіальні одиниці та території територіальних громад.

[2] Уповноважена в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Рисунок В.2 – Продовження Балансу підприємства за 2022 рік

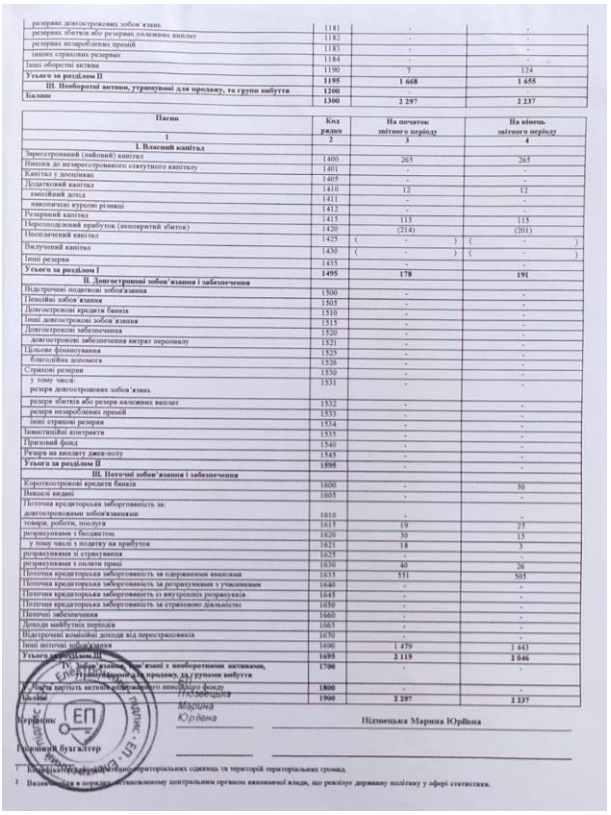
Джерело: інформація надана ТОВ «Летичівська меблева фабрика»



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

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2	1
первісна вартість	1001	24	24
накопичена амортизація	1002	22	23
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22	20
Основні засоби	1010	605	561
первісна вартість	1011	2 431	2 446
знос	1012	1 826	1 885
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**629**	**582**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 056	1 303
виробничі запаси	1101	892	1 192
незавершене виробництво	1102	153	110
готова продукція	1103	11	11
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25	26
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	133	104
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30	18
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	433	79
готівка	1166	-	2
рахунки в банках	1167	433	77
Витрати майбутніх періодів	1170	4	3
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

Рисунок В.3 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік



резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	7	124
Усього за розділом II	**1195**	**1 668**	**1 655**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	**2 297**	**2 237**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	265	265
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	12	12
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	115	115
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(214)	(201)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**178**	**191**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	30
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	19	27
розрахунками з бюджетом	1620	30	15
у тому числі з податку на прибуток	1621	18	3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	40	26
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	351	505
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 479	1 443
Усього за розділом III	**1695**	**2 119**	**2 046**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	**1900**	**2 297**	**2 237**

Керівник Підпись Підприємська Марина Юріївна

Головний бухгалтер

Рисунок В.4 – Продовження Балансу підприємства за 2023 рік

Джерело: інформація надана ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

		Дата (рік, місяць, число)	2025 | 12 | 31
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА"	за ЄДРПОУ	05516346
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА	за КАТОТТГ [1]	[illegible]
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння	за КВЕД	16.29

Середня кількість працівників [2] 9

Адреса, телефон вулиця Савіцького Юрія, буд. 25, смт. ЛЕТИЧІВ, ЛЕТИЧІВСЬКИЙ РАЙОН, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 31500, Україна 20204

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку | V

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1	-
первісна вартість	1001	24	24
накопичена амортизація	1002	23	24
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20	22
Основні засоби	1010	561	523
первісна вартість	1011	2 446	2 467
знос	1012	1 885	1 944
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**582**	**545**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 303	970
виробничі запаси	1101	1 182	337
незавершене виробництво	1102	110	130
готова продукція	1103	11	503
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26	45
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	104	16
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18	27
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	79	39
готівка	1166	2	1
рахунки в банках	1167	77	38
Витрати майбутніх періодів	1170	1	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-

Рисунок В.5 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2024 рік

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	124	8
Усього за розділом II	**1195**	**1 655**	**1 105**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**2 237**	**1 650**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	265	265
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	12	12
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	115	115
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(201)	(175)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**191**	**217**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	30	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	27	10
розрахунками з бюджетом	1620	15	20
у тому числі з податку на прибуток	1621	3	6
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	26	16
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	505	30
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 443	1 357
Усього за розділом III	**1695**	**2 046**	**1 433**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**2 237**	**1 650**

ЕП Підзвецька Марина Юріївна

Керівник ____________ **Підзвецька Марина Юріївна**

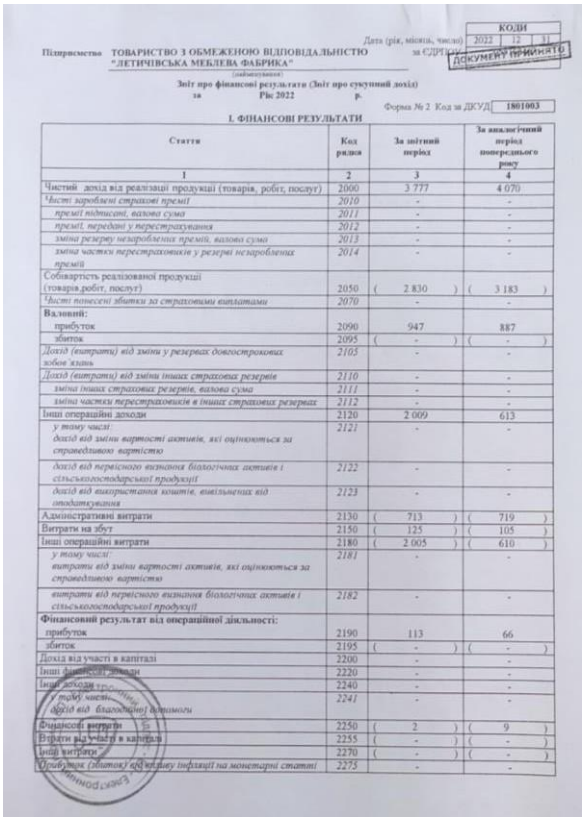
Головний бухгалтер ____________ ____________

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Рисунок В.6 – Продовження Балансу підприємства за 2024 рік

Джерело: інформація надана ТОВ «Летичівська меблева фабрика»



Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА"

Дата (рік, місяць, число) 2022 | 12 | 31

за ЄДРПОУ

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

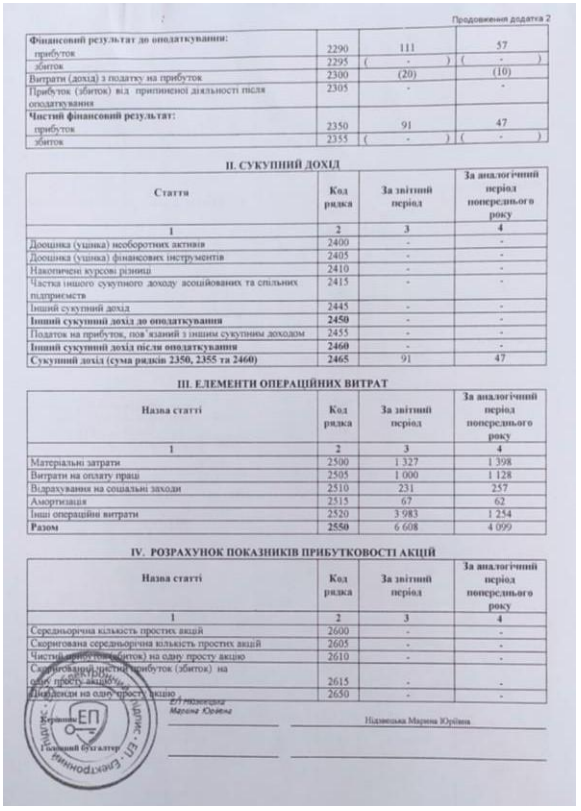
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 777	4 070
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(2 830)	(3 183)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	947	887
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов`язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 009	613
у тому числі: доході від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
доході від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
доході від використання коштів, вилучених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(713)	(719)
Витрати на збут	2150	(125)	(105)
Інші операційні витрати	2180	(2 005)	(610)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	113	66
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(2)	(9)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Рисунок В.7 – Звіт про фінансові результати підприємства за 2022 рік



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	111	57
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(20)	(10)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	91	47
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов`язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	91	47

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 327	1 398
Витрати на оплату праці	2505	1 000	1 128
Відрахування на соціальні заходи	2510	231	257
Амортизація	2515	67	62
Інші операційні витрати	2520	3 983	1 254
Разом	**2550**	6 608	4 099

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

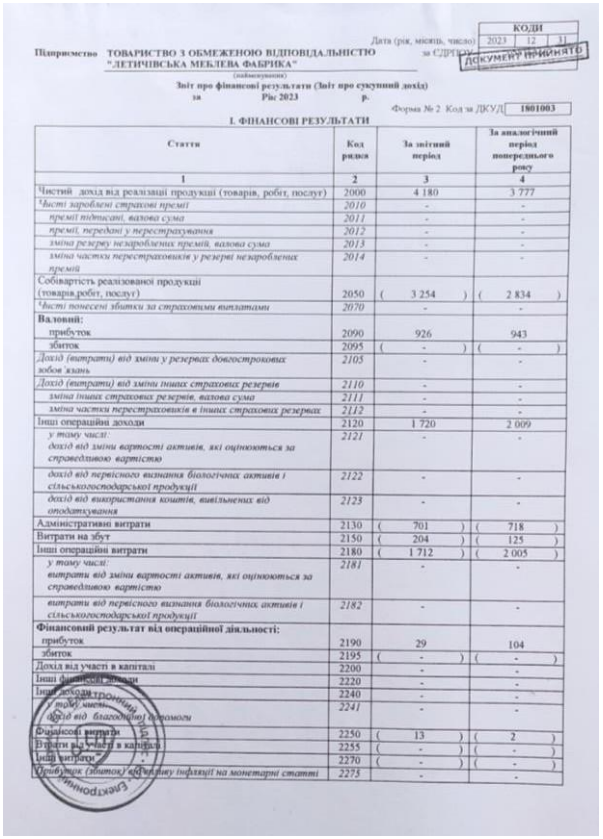
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту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

Керівник Головний бухгалтер

Підписька Марина Юріївна

Рисунок В.8 – Продовження звіту з фінансових результатів за 2022 рік

Джерело: інформація надана ТОВ «Летичівська меблева фабрика»



Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА"

КОДИ: Дата (рік, місяць, число) 2023 | 12 | 31; за ЄДРПОУ

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

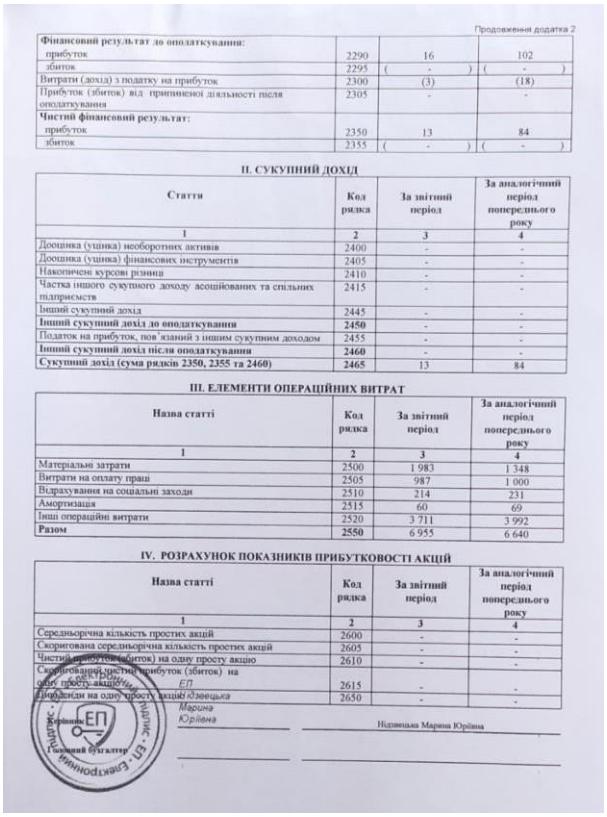
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 180	3 777
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(3 254)	(2 834)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	926	943
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов`язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 720	2 009
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(701)	(718)
Витрати на збут	2150	(204)	(125)
Інші операційні витрати	2180	(1 712)	(2 005)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	29	104
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(13)	(2)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від дії інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Рисунок В.9 – Звіт про фінансові результати підприємства за 2023 рік



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	16	102
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3)	(18)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13	84
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов`язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	13	84

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 983	1 348
Витрати на оплату праці	2505	987	1 000
Відрахування на соціальні заходи	2510	214	231
Амортизація	2515	60	69
Інші операційні витрати	2520	3 711	3 992
Разом	**2550**	6 955	6 640

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

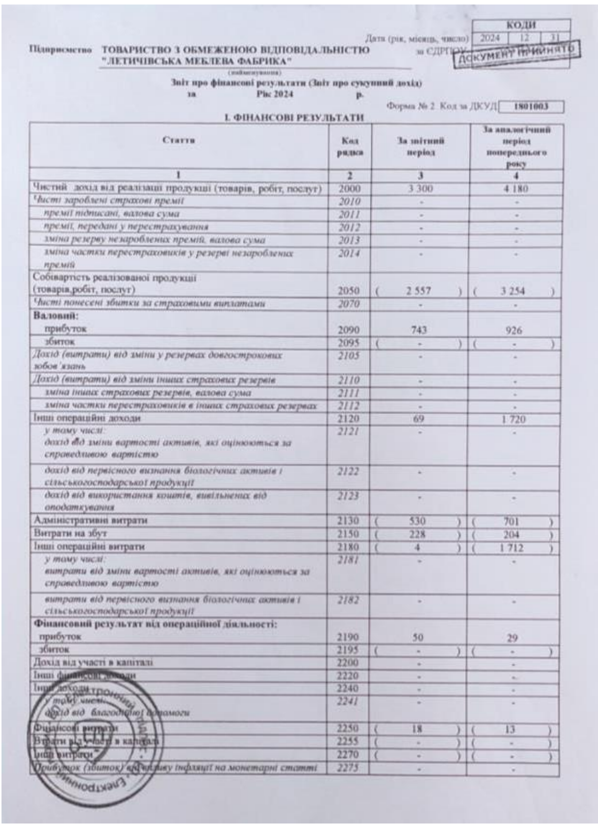
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту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

Керівник Марина Юріївна Підвецька

Головний бухгалтер Марина Юріївна Підвецька

Рисунок В.10 – Продовження звіту з фінансових результатів за 2023 рік

Джерело: інформація надана ТОВ «Летичівська меблева фабрика»



Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕТИЧІВСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА"
(найменування)

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2024	12	31
за ЄДРПОУ			

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

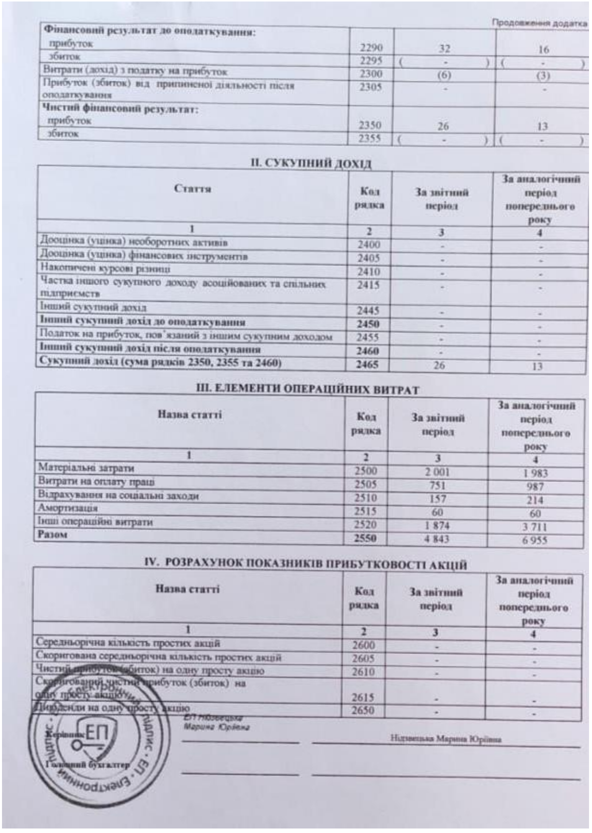
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 300	4 180
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 557)	(3 254)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	743	926
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	69	1 720
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(530)	(701)
Витрати на збут	2150	(228)	(204)
Інші операційні витрати	2180	(4)	(1 712)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	50	29
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(18)	(13)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Рисунок В.11 – Звіт про фінансові результати підприємства за 2024 рік



Продовження додатка

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	32	16
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6)	(3)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	26	13
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	26	13

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 001	1 983
Витрати на оплату праці	2505	751	987
Відрахування на соціальні заходи	2510	157	214
Амортизація	2515	60	60
Інші операційні витрати	2520	1 874	3 711
Разом	**2550**	4 843	6 955

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

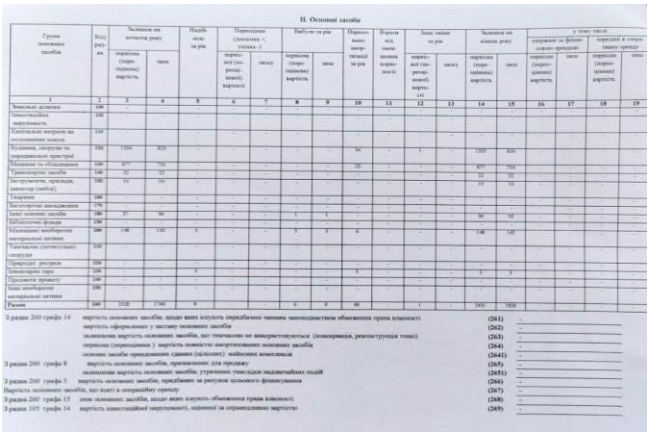
ЕП Підзвецька Марина Юріївна

Керівник ____________ Підзвецька Марина Юріївна

Головний бухгалтер ____________ ____________

Рисунок В.12 – Продовження звіту з фінансових результатів за 2024 рік

Джерело: інформація надана ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

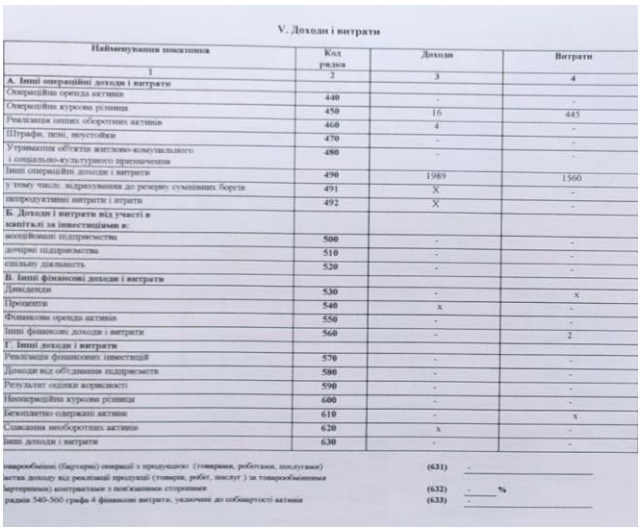


II. Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано зноса	Втрата від зміни вартісних корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі			
															одержане за фінансовою орендою		передані в оперативну оренду	
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Земельні ділянки	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	1334	825	-	-	-	-	-	34	-	-	-	1333	856	-	-	-	-
Машини та обладнання	130	877	754	-	-	-	-	-	23	-	-	-	877	754	-	-	-	-
Транспортні засоби	140	22	22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22	22	-	-	-	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	10	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	-	-	-	-
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Біологічні насадження	170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	37	36	-	-	-	1	1	-	-	-	-	36	35	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	148	142	5	-	-	5	5	6	-	-	-	148	142	-	-	-	-
Тимчасові (тепличні) споруди	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	-	-	5	-	-	-	-	5	-	-	-	5	5	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	260	2428	1790	8	-	-	6	6	60	-	1	-	2431	1829	-	-	-	-

З рядка 260 графа 14	вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності	(261)	-
	вартість оформлених у заставу основних засобів	(262)	-
	залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо)	(263)	-
	первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів	(264)	-
	основні засоби орендованих сданих (цілісних) майнових комплексів	(264)	-
З рядка 260 графа 8	вартість основних засобів, призначених для продажу	(265)	-
	залишкова вартість основних засобів, утрачених унаслідок надзвичайних подій	(265)	-
З рядка 260 графа 5	вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування	(266)	-
Вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду		(267)	-
З рядка 260 графа 15	знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності	(268)	-
З рядка 105 графа 14	вартість інвестиційної нерухомості, оцінені за справедливою вартістю	(269)	-

Рисунок В.13 – Примітки до річної фінансової звітності. Основні засоби за 2022 рік



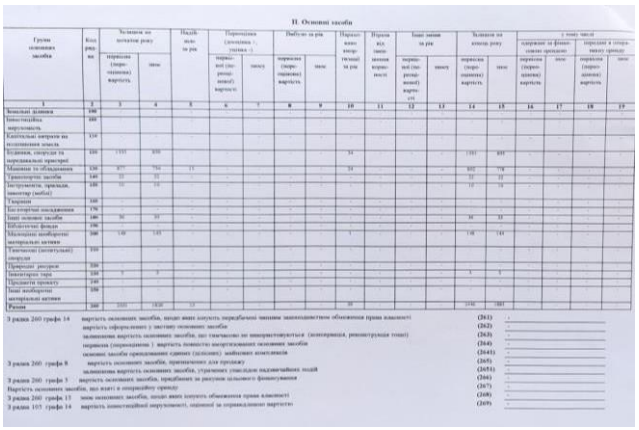
V. Доходи і витрати

Найменування показника	Код рядка	Доходи	Витрати
1	2	3	4
А. Інші операційні доходи і витрати			
Операційна оренда активів	440	-	-
Операційна курсова різниця	450	16	445
Реалізація інших оборотних активів	460	4	-
Штрафи, пені, неустойки	470	-	-
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480	-	-
Інші операційні доходи і витрати	490	1989	1560
у тому числі: відрахування до резерву сумнівних боргів	491	X	-
непродуктивні витрати і втрати	492	X	-
Б. Доходи і витрати від участі в капіталі за інвестиціями в:			
асоційовані підприємства	500	-	-
дочірні підприємства	510	-	-
спільну діяльність	520	-	-
В. Інші фінансові доходи і витрати			
Дивіденди	530	-	x
Проценти	540	x	-
Фінансова оренда активів	550	-	-
Інші фінансові доходи і витрати	560	-	2
Г. Інші доходи і витрати			
Реалізація фінансових інвестицій	570	-	-
Доходи від об'єднання підприємств	580	-	-
Результат оцінки корисності	590	-	-
Неопераційна курсова різниця	600	-	-
Безоплатно одержані активи	610	-	x
Списання необоротних активів	620	x	-
Інші доходи і витрати	630	-	-

оварообмінні (бартерні) операції з продукцією (товарами, роботами, послугами)	(631)	-
астка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за товарообмінними		
артерними) контрактами з пов'язаними сторонами	(632)	- %
рядків 540-560 графа 4 фінансові витрати, уключені до собівартості активів	(633)	-

Рисунок В.14 – Продовження Примітки до річної фінансової звітності

Джерело: інформація надана ТОВ «Летичівська меблева фабрика»

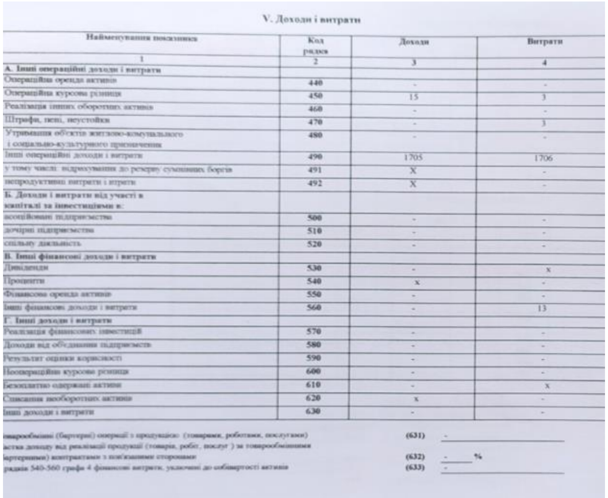


II. Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано зноса	Втрата від зміни вартісних корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі			
															одержане за фінансовою орендою		передані в оперативну оренду	
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Земельні ділянки	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	1333	855	-	-	-	-	-	34	-	-	-	1333	855	-	-	-	-
Машини та обладнання	130	877	754	11	-	-	-	-	24	-	-	-	882	778	-	-	-	-
Транспортні засоби	140	22	22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22	22	-	-	-	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	10	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	-	-	-	-
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Біологічні насадження	170	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	36	35	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36	35	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	148	143	-	-	-	-	-	1	-	-	-	148	144	-	-	-	-
Тимчасові (тепличні) споруди	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	260	2433	1828	12	-	-	-	-	30	-	-	-	2436	1861	-	-	-	-

З рядка 260 графа 14	вартість основних засобів, щодо яких існують передбачені чинним законодавством обмеження права власності	(261)	-
	вартість оформлених у заставу основних засобів	(262)	-
	залишкова вартість основних засобів, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція тощо)	(263)	-
	первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів	(264)	-
	основні засоби орендованих сданих (цілісних) майнових комплексів	(264)	-
З рядка 260 графа 8	вартість основних засобів, призначених для продажу	(265)	-
	залишкова вартість основних засобів, утрачених унаслідок надзвичайних подій	(265)	-
З рядка 260 графа 5	вартість основних засобів, придбаних за рахунок цільового фінансування	(266)	-
Вартість основних засобів, що взяті в операційну оренду		(267)	-
З рядка 260 графа 15	знос основних засобів, щодо яких існують обмеження права власності	(268)	-
З рядка 105 графа 14	вартість інвестиційної нерухомості, оцінені за справедливою вартістю	(269)	-

Рисунок В.15 – Примітки до річної фінансової звітності. Основні засоби за 2023 рік



V. Доходи і витрати

Найменування показника	Код рядка	Доходи	Витрати
1	2	3	4
А. Інші операційні доходи і витрати			
Операційна оренда активів	440	-	-
Операційна курсова різниця	450	15	3
Реалізація інших оборотних активів	460	-	-
Штрафи, пені, неустойки	470	-	3
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480	-	-
Інші операційні доходи і витрати	490	1705	1706
у тому числі: відрахування до резерву сумнівних боргів	491	X	-
непродуктивні витрати і втрати	492	X	-
Б. Доходи і витрати від участі в капіталі за інвестиціями в:			
асоційовані підприємства	500	-	-
дочірні підприємства	510	-	-
спільну діяльність	520	-	-
В. Інші фінансові доходи і витрати			
Дивіденди	530	-	x
Проценти	540	x	-
Фінансова оренда активів	550	-	-
Інші фінансові доходи і витрати	560	-	13
Г. Інші доходи і витрати			
Реалізація фінансових інвестицій	570	-	-
Доходи від об'єднання підприємств	580	-	-
Результат оцінки корисності	590	-	-
Неопераційна курсова різниця	600	-	-
Безоплатно одержані активи	610	-	x
Списання необоротних активів	620	x	-
Інші доходи і витрати	630	-	-

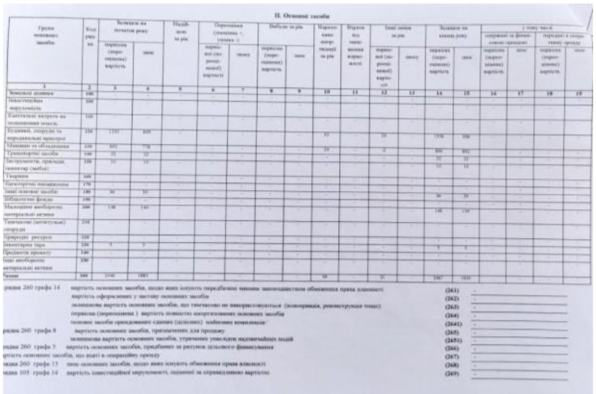
товарообмінні (бартерні) операції з продукцією (товарами, роботами, послугами) (631) -

астка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за товарообмінними (бартерними) контрактами з пов'язаними сторонами (632) - %

рядків 540-560 графи 4 фінансові витрати, уключені до собівартості активів (633) -

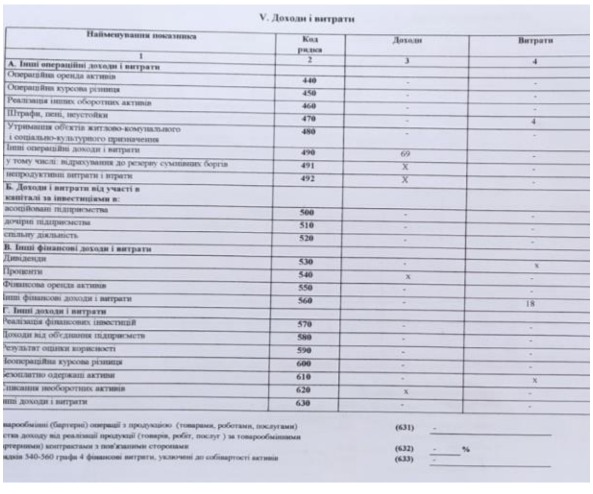
Рисунок В.16 – Продовження Примітки до річної фінансової звітності

Джерело: інформація надана ТОВ «Летичівська меблева фабрика»



II. Основні засоби

Рисунок В.17 – Примітки до річної фінансової звітності. Основні засоби за 2024 рік



V. Доходи і витрати

Найменування показника	Код рядка	Доходи	Витрати
1	2	3	4
А. Інші операційні доходи і витрати			
Операційна оренда активів	440	-	-
Операційна курсова різниця	450	-	-
Реалізація інших оборотних активів	460	-	-
Штрафи, пені, неустойки	470	-	4
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	480	-	-
Інші операційні доходи і витрати	490	69	-
у тому числі: відрахування до резерву сумнівних боргів	491	X	-
непродуктивні витрати і втрати	492	X	-
Б. Доходи і витрати від участі в капіталі за інвестиціями в:			
асоційовані підприємства	500	-	-
дочірні підприємства	510	-	-
спільну діяльність	520	-	-
В. Інші фінансові доходи і витрати			
Дивіденди	530	-	x
Проценти	540	x	-
Фінансова оренда активів	550	-	-
Інші фінансові доходи і витрати	560	-	18
Г. Інші доходи і витрати			
Реалізація фінансових інвестицій	570	-	-
Доходи від об'єднання підприємств	580	-	-
Результат оцінки корисності	590	-	-
Неопераційна курсова різниця	600	-	-
Безоплатно одержані активи	610	-	x
Списання необоротних активів	620	x	-
Інші доходи і витрати	630	-	-

товарообмінні (бартерні) операції з продукцією (товарами, роботами, послугами) (631) -

астка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за товарообмінними (бартерними) контрактами з пов'язаними сторонами (632) - %

рядків 540-560 графи 4 фінансові витрати, уключені до собівартості активів (633) -

Рисунок В.18 – Продовження Примітки до річної фінансової звітності

Джерело: інформація надана ТОВ «Летичівська меблева фабрика»