

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ НОВОГО
ПРОДУКТУ НА РИНОК МЕБЛІВ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

КАРИБЯН КАТЕРИНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Тимченко І.П.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № від «__» _____ 2025 р.
В.о. завідувача кафедри
_____ к.е.н., доцент Фірсова С.Г.

**Київський національний університет імені Тараса
Шевченка Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

«Затверджую»

В.о. завідувача кафедри
менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

С.Г. Фірсова

«12» червня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій»
Карибян Катерини Олександрівни**

- 1. Тема роботи:** «Управління виведенням нового продукту на ринок меблів» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 12.06.2025р., протокол № 18 .
- 2. Строк завершення роботи:** 09.06.2025
- 3. Попередній захист роботи:** 27.05.2025
- 4. Предмет дослідження:** це сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичні аспекти удосконалення управління процесами виведення нового продукту підприємством на ринок меблів.
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси виведення нового продукту ТОВ «ОФС Меблі» на ринок меблів в Україні .
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета: узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесами виведення нового продукту ТОВ «ОФС Меблі» на ринок меблів в Україні.
Завдання:
 - 6.1.Описати сутність та значення поняття «новий продукт», процес його виведення
 - 6.2. Описати основні управлінські функції, їх значення
 - 6.3. Дослідити методичний інструментарій, що використовується при управлінні виведенням нового продукту на ринок
 - 6.4. Визначити причини невдач при виведенні нових продуктів
 - 6.5. Проаналізувати ринок меблів в Україні, виявити його недоліки
 - 6.6. Дослідити процес управління виведенням нового продукту на ТОВ "ОФС Меблі"
 - 6.7. Визначити пропозиції, щодо оптимізації діяльності ТОВ «ОФС Меблі» в контексті виведення нових продуктів
 - 6.8 Розробити практичні рекомендації щодо впровадження запропонованих альтернатив на ТОВ "ОФС Меблі»

Науковий керівник к.е.н., доцент Тимченко І.П.
Студент Карибян Катерина Олександрівна

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 – лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів та робота над другим розділом	березень – квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	15.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	

11.	Підсумковий передзахист роботи. Остаточне затвердження змісту та структури роботи	27.05.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень – червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

Науковий керівник Тимченко Інна Петрівна

Студент Карибян Катерина Олександрівна

ЗМІСТ:

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВЕДЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ НА РИНОК ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ	
1.1. Сутність поняття «новий продукт», його значення, та процес його виведення на ринок	9
1.2. Методичний інструментарій, що використовується в процесі управління виведенням нового продукту на ринок	17
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ НОВОГО ПРОДУКТУ ТОВ «ОФС МЕБЛІ» НА РИНОК	
2.1. Діагностика меблевої галузі України в контексті виведення нового продукту	30
2.2. Особливості процесу управління виведенням нового продукту а ринок меблів на ТОВ «ОФС Меблі»	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ НОВИХ ПРОДУКТІВ НА ТОВ «ОФС МЕБЛІ»	
3.1 Оптимізація управлінських підходів ТОВ «ОФС Меблі» в умовах ринкової нестабільності	60
3.2. Практичні рекомендації щодо виведення нових продуктів для «ТОВ ОФС Меблі».....	71
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Трансформації сучасного ринку меблів в Україні зумовлюють зростання значення розробки та ефективного виведення нових продуктів, як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Особливо це актуально для меблевої галузі України, яка в умовах економічної нестабільності, змін попиту, логістичних викликів та зростаючих вимог споживачів змушена постійно оновлювати асортиментну політику та адаптувати управлінські підходи до створення нових продуктів. Ефективне управління процесом виведення нового продукту на ринок дає змогу не лише задовольнити запити цільових споживачів, а й забезпечити стійкий розвиток підприємств на меблевому ринку України.

Дослідження проблематики управління виведенням нового продукту присвячено праці таких авторів, як Ф. Котлер, Д. Купер, М. Брукс, а також вітчизняних науковців – О. Гаврилюк, Т. Мороз, І. Паламарчука, Л.Оліх, С.Фірсової. У наукових роботах висвітлюються питання планування розробки продукту, методів оцінювання ринкових можливостей, моделювання процесів інноваційної діяльності та аналізу економічної ефективності.

У сучасній українській практиці залишається недостатньо висвітленим комплексний управлінський підхід до організації процесу виведення нових продуктів на ринок меблів з урахуванням міжфункціональної взаємодії, сучасними методами контролю, цифровізації процесів розробки тощо.

Об'єктом дослідження є процеси виведення нового продукту ТОВ «ОФС Меблі» на ринок меблів в Україні .

Предмет дослідження – це сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичні аспекти удосконалення управління процесами виведення нового продукту підприємством на ринок меблів.

Мета дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесами виведення нового продукту ТОВ «ОФС Меблі» на ринок меблів в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі було вирішено такі завдання:

1. Описати сутність та значення поняття «новий продукт», процес його виведення
2. Описати основні управлінські функції, їх значення
3. Дослідити методичний інструментарій, що використовується при управлінні виведенням нового продукту на ринок.
4. Визначити причини невдач при виведенні нових продуктів.
5. Проаналізувати ринок меблів в Україні, виявити його недоліки
6. Дослідити процес управління виведенням нового продукту на ТОВ "ОФС Меблі"
7. Визначити пропозиції, щодо оптимізації діяльності ТОВ «ОФС Меблі» в контексті виведення нових продуктів
8. Розробити практичні рекомендації щодо впровадження запропонованих альтернатив на ТОВ "ОФС Меблі"

Теоретико-методична основа дослідження охоплює низку загальнонаукових і специфічних методів досліджень, серед яких: методи порівняльного аналізу, морфологічного аналізу, синтезу, графічний, методи системного аналізу, методи портфельного аналізу, економічні методи, моделювання та інші. Інформаційна база дослідження складається з нормативно-правових та законодавчих актів України, праць з менеджменту, інноваційного розвитку галузей національної економіки зарубіжних та українських авторів, матеріалів внутрішньої звітності ТОВ «ОФС Меблі», наукових видань, міжнародних консалтингових агенств та Інтернет-ресурсів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у оптимізації управління процесами виведення нового продукту підприємства на ринок меблів, основою для якої є результати за методом TOPSIS, і які охоплює низку альтернатив, що позитивно вплинуть на ефективність управлінської діяльності підприємства. Також сформовані практичні рекомендації щодо виведення нових продуктів для «ТОВ ОФС Меблі» через використання Lean інструменту «5S» у підвищенні ефективності виробництва корпусних меблів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблена стратегія та економічно обґрунтовані заходи вирішують проблему економії робочого часу за впровадження системи 5S. Розроблені рекомендації та пропозиції можуть бути використані на практиці в діяльності ТОВ «ОФС Меблі» (довідка № б/н від 10.06.2025р.) (Додаток А.1).

Апробація дослідження. Результати дослідження апробовані у тезах на 2 Міжнародній науково-практичній конференції «Innovative Approaches in Modern Science and Technology» (18-20 червня 2025 р., Лісабон, Португалія) на тему «OPTIMIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES FOR THE RELEASE OF A NEW PRODUCT ON THE FURNITURE MARKET IN CONDITIONS OF MARKET INSTABILITY» (Додаток А.2).

Робота відповідно до вимог складається із вступу, трьох розділів, висновків, а також списку використаних джерел, що налічує 60 найменувань. Повний обсяг роботи становить 103 сторінка, робота містить 14 рисунків, 22 таблиці, 12 формулу та 2 Додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВЕДЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ НА РИНОК ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ

1.1. Сутність поняття «новий продукт», його значення, та процес його виведення на ринок

Розробка та впровадження нових продуктів є одним з найважливіших напрямків маркетингової діяльності в сучасному менеджменті. В нинішніх умовах жорсткої конкуренції, підприємствам для утримання свого положення на ринку та збереження прибутковості доводиться долучатися до нових ринків збуту, пошуку новітніх рішень і створення інноваційних продуктів. Для того щоб ці заходи були більш ефективними та успішними, необхідне чітке уявлення про механізми, проблеми та методи виведення нового продукту на ринок. Для цього, важливо, щоб було сформоване розуміння того, що взагалі є новим продуктом і як відрізнити якісно нову пропозицію від адаптації або удосконалення вже існуючої пропозиції.

Потрібно вміти розмежовувати такі поняття, як: «новий виріб», «новий товар» та «новий предмет споживання». Новий виріб – серійний чи масовий виріб, виробництво якого вперше освоєно підприємством за умови, що його розробка і постановка на виробництво здійснюється відповідно до державних стандартів. Мова йде про виробничу новизну виробу. Новий товар – новий продукт, що надійшов на ринок і відрізняється від інших товарів зміною споживчих властивостей. Підкреслюється товарна новизна продукту. Новий предмет споживання – новий товар, що надійшов у сферу споживання, який має порівняно з існуючим більш високий споживчий рівень якості і забезпечує більш повне задоволення потреб. Тут підкреслюється споживча новизна товару. [46]

У парадигмі маркетингу досі не склалося єдиного підходу до визначення поняття «новий продукт», а кількість існуючих значень перевищує 50 різних прикладів.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «новий продукт» за різними авторами:

Автор	Визначення
Е. Шумінг [25]	Новий продукт може виникати в результаті зміни елементів маркетинг-міксу, модифікації, диференціації або ж диверсифікації існуючого продукту.
Б. Еберле [22]	Модель SCAMPER визначає, що не обов'язково створювати радикальний продукт, бо можливо швидше створити новий продукт для ринку шляхом зміни вже існуючих – зокрема через заміну елементів, створення комбінацій товарів, адаптацію та модифікацію, визначення іншого застосування, елімінацію зайвого чи реорганізацію самого продукту.
Дж. Мур [24]	Новим продуктом є не тільки технології, що є унікальною інновацією на ринку, а також і додатки у вигляді радикальних інноваційних продуктів або послуг, які становлять основу інноваційного товару та ринку.
П. Друкер [21]	Новий продукт є не стільки якимось удосконаленням існуючого, скільки створює новий потенціал для задоволення потреб
С. Фірсова [13]	Новий продукт – це товар, що задовольняє потреби споживачів іншим способом або ж задовольняє потреби, які не існували до появи цього продукту.
Ф. Хаберланд [23]	Новий продукт є результатом науково-технічних, технологічних, економічних або організаційних змін у процесі відтворення і характеризується якісною новизною виробів, технологій виробництва у порівнянні з попередніми, темпами реалізації, ефективністю та соціальними наслідками.

Нові товари розподіляють за окремими групами, тобто класифікують за виділенням ознак (особливостей, властивостей тощо). Існує багато класифікаційних ознак, що залежать від критеріїв за якими розподіляються групи. Різні автори виділяють наступні критерії класифікації нових товарів (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Автори та їх критерії визначення нового товару

Автор	Критерії визначення нового товару
-------	-----------------------------------

Буз, Аллен та Гамільтон, Гіковата Н.С	міра новизни для продуцента і для ринку
Шоффре і Доре	природа фізичних змін або характеристик нового товару, що сприймаються споживачем
Войчак А.В. та Павленко А.Ф.	рівень знань споживачів про нові товари та впливу на зміну споживчої поведінки

Залежно від міри новизни для продуцента і для ринку Буз, Аллен та Гамільтон класифікують нові товари на:

- світові новинки (абсолютно нові товари) – 10%;
- нові товарні лінії (нові для продуцента товари, які уможливають йому вихід на нові ринки) – 20%;
- розширення існуючих товарних ліній (нові товари, що доповнюють ті, котрі вже продукує підприємство – нова розфасовка, нові компоненти) – 26%;
- удосконалення і модифікація товару – 26%;
- репозиційовані товари (відомі товари підприємства, які пропонуються на нових ринках) – 7%;
- товари за зниженими цінами (нові товари, що пропонуються за цінами існуючих аналогів) – 11%.

Дана класифікація була побудована в результаті дослідження «13000 нових продуктів, випущених 700 компаніями».

Класифікація нових товарів Гіковатої Н.С базується на критерії міра новизни для продуцента і для ринку, але з іншими підходом:

1. Абсолютно нові товари – товари, у яких уся сукупність суттєвих ознак складається тільки з раніше невідомих (відмінних). Для таких товарів аналогів не існує, тобто вони задовольняють абсолютно незадоволені потреби.

2. Відносно нові товари – товари, які також відрізняються новизною, що є присутньою у сукупності суттєвих ознак. Однак для них завжди існують аналоги, що задовольняють відому потребу. Тому, незважаючи на об'єктивність новизни товару, що може бути посилена наявністю відмінностей у несуттєвих ознаках, ці товари є відносно новими.
3. Квазінові товари – товари, що об'єктивно не мають новизну. Вони призначені для задоволення тієї ж потреби, що й аналог. Сукупності суттєвих ознак аналога і товару не мають відмінностей. Однак ці товари можуть відрізнитися від аналога своїми допоміжними і додатковими функціями й ознаками, які вони реалізують.
4. Товари-дублікати, що у порівнянні з аналогами не мають відмінності, як в суттєвих, так і несуттєвих ознаках. Це типові імітатори або дублікати.

ШофFRE і Доре класифікують нові товари за природою фізичних змін або характеристик нового товару, що сприймаються споживачем. З цього продукти поділяються на:

- Оригінальні;
- Оновлені;
- Товари з новим функціонуванням.

Виведення нових продуктів на ринок має велике значення, як для самої компанії, так для споживачів і загалом всієї країни. У розрізі підприємств, створення та виробництво нових товарів відіграє важливу роль для розвитку адже забезпечує зростання рівня конкурентоспроможності, сприяє розвитку науково-технічного прогресу, прискорює загальний процес оновлення товарів, та запобігає від «втоми» споживачів від постійних, вже неактуальних товарів.[42] Ринки постійно змінюються, з'являються нові технології, змінюються уподобання споживачів, тому компанія котра регулярно пропонує нові продукти споживачам здатна краще адаптуватися до цих змін і залишатися конкурентоспроможною.

Також, за допомогою виведення нового продукту підприємство може адаптуватися до нових ринків та розширювати свою цільову аудиторію. За допомогою цього, компанія відкриває для себе нові джерела доходів. Розробка нових товарів також стимулює інновації в межах компанії, активізує роботу усіх відділів сприяє підвищенню їх ефективності.

Важливість виходу нових товарів для споживачів можна обґрунтувати використовуючи модель дифузії інновацій, запропоновану Евереттом Роджерсом. Вона має п'ять основних категорій споживачів залежно від швидкості прийняття рішень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика споживачів за їхнім ставленням до нових товарів*

Категорія споживачів	Характеристика	Поведінка	Частка у %
Інноватори	Схильні до ризику та експерименту	Часто тестують продукти ще до їх масового запуску.	~ 2,5%
Ранні послідовники	Менш схильні до ризику, більш обережні у своїх вчинках	Уважно оцінюють нові продукти, але відкриті до експериментів.	~ 13,5%
Рання більшість	Статичні, намагаються не ризикувати, приймають новий продукт лише після того, як він уже зарекомендував себе на ринку.	Обережні, орієнтуються на думку ранніх послідовників.	~ 34%
Пізня більшість	Суперечливі, не схвалюють нововведень, купують новинки лише тоді, коли це вже стало нормою	Не довіряють новому продукту до повного підтвердження його цінності.	~34%
Лагарди	Принципово проти будь-яких змін, прихильні до звичок своєї молодості	Використовують новий продукт тоді, коли старий більше недоступний.	~16%

Джерело: складено автором

Інноватори, які першими звертають увагу на новинки випробовують передові продукти, підкреслюючи свою відкритість до змін та технологічну

обізнаність. Унікальна цінність нових товарів саме для цього типу споживачів, формується на їх потребі бути на крок попереду та самовиражатися. Ранні послідовники, хоч і менш ризиковані, орієнтуються на інновації, як на засіб зростання (рис.1.1.).

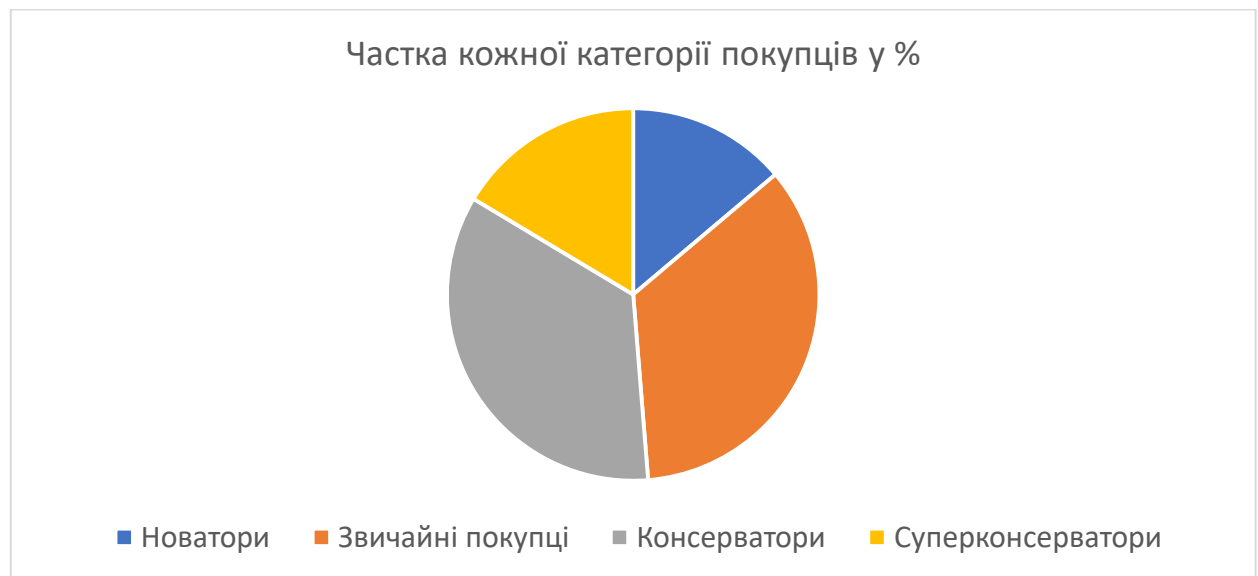


Рис. 1.1. Структура споживання*

Джерело: складено автором

Саме вони – ті, хто формують первинний імідж товару на ринку, роблять його більш прийнятним для ширшої аудиторії. Рання більшість звертає увагу на оптимальне поєднання інновацій та безпеки. Тобто для них, вихід нового товару – це вже апробоване рішення, яке здатне поліпшити повсякдення життя. Пізня більшість та лагарди, хоча і поводяться обережно, виграють від таких товарів, але з часом. Завдяки поступовому поширенню інновацій ці групи отримують доступ до сучасних рішень, коли вони стають стандартом або необхідністю.

Звісно, традиційні відсоткові пропорції дифузії інновацій, сформульовані у 1960-х роках не можуть залишатися сталими у сучасних умовах. Сама модель, як логічна структура, може залишатися актуальною. Завдяки інтернету, соціальним

мережам та цифровому маркетингу, споживачі швидше дізнаються про нові продукти, що зменшує розрив між ранніми послідовниками та більшістю. Сучасні покоління зросли в умовах постійних змін та технологічних новинок, тому вони більш відкриті до інновацій. Вони швидко адаптуються до нових застосунків, гаджетів, технологій. З цього можна припустити, що частка інноваторів та ранніх послідовників стала більшою. Паралельно зі зростанням «активних» споживачів, припускається збільшення і частки лагардів. В умовах постійного інформаційного перевантаження, криз та економічної нестабільності формується втомлений від нововведень сегмент, який уникає змін та шукає стабільності.

Згідно з п'ятим щорічним дослідженням «Споживацькі настрої українців у 2024 році» визначено, що у 2024 році українські споживачі стали більш свідомими та обережними в своїх витратах, більш ретельно обмірковують свої покупки. Отже, визначено, що в Україні зростає частка споживачів, що відповідає категорії ранньої на пізньої більшості.

Сам процес виведення нового продукту на ринок складається з 8 етапів [31]. Перший етап – генерація ідей, складається з пошуку ідей для створення нових товарів. Далі починається відбір ідей. Його метою є вибрати з усіх наявних ідей найбільш перспективні і фокусувати увагу безпосередньо на них. При відборі ідей для нового продукту потрібно одразу брати до уваги чи є ринок для збуту цього продукту, чи є можливість розробки, виробництва та просування цього продукту, чи принесе це прибуток для підприємства.

З нього відразу виходить третій пункт – розробка та перевірка концепції товару. Концепція товару – ідея розроблена з позиції важливих для покупця характеристик товару. Вона описує очікуване позиціонування, вказує на ресурси, які необхідні для досягнення бажаного результату. Дає змогу оцінити технічну можливість підприємства її реалізувати. На цьому етапі проводиться додатковий,

більш глибокий аналіз продукту. Для нього обирається цільова аудиторія, аналізується ринок і конкуренти, розраховуються витрати на виробництво, створюється приблизний фінансовий прогноз. Її тестування, це перша перевірка реакцій на неї цільових споживачів. Це тестування обов'язковий етап перед тим, як починати масове виробництво, адже показує ймовірну реакцію споживачів на товар, та прибирає можливий ризик «відторгнення» товару споживачем.

Коли компанія обирає найперспективнішу ідею нового товару, наступним кроком стає створення детальної маркетингової стратегії. Вона є важливим інструментом, що визначає шлях просування продукту на ринку й забезпечує його успіх серед цільової аудиторії. Далі проводиться ретельний економічний аналіз майбутніх ринкових дій. Оцінка ймовірності того, що обсяги продажу, частки ринку, прибутковості нового товару відповідатимуть очікуванням спеціалістів – це етап бізнес-аналізу продукту.

По закінченню поточних аналізів та розробок, технологічний та науково-дослідницький відділи створюють перші дослідні зразки. Зразки повинні демонструвати всі переваги, технологічність та можливий дизайн нового товару. Прототипи проходять перевірки спеціалістів та серед потенційних покупців.

Ринкове тестування товару, або пробний маркетинг, – етап процесу розробки нового товару, на якому товар і маркетингова програма проходять перевірку в умовах, близьких до ринкових. Пробний маркетинг уможливорює випробування товару і маркетингової програми в реальних ринкових умовах. Він демонструє реакцію покупців і посередників на новий товар, їхню поведінку на момент купівлі-продажу, ставлення до товару, яке формується у процесі його використання, та частоту повторних угод.

Від інформації, яку отримано під час випробування товару в ринкових умовах, залежить, чи розпочнуть масове виробництво нового товару. Якщо

рішення позитивне, проект вступає у фазу комерціалізації, або виведення нового товару на ринок, що потребує значних витрат.

У підрозділі визначена різниця між поняттями «новий виріб», «новий товар» та «новий предмет споживання». Наведено та описано шість визначень поняття «новий продукт» за такими авторами, як Е. Шумінг, Б. Еберле, Дж. Мур, П. Друкер, С. Фірсова та Ф. Хаберланд. Також, наведено критерії для визначення нового товару за авторами: Буз, Аллен та Гамільтон, Гіковата Н.С, Шоффре і Доре, Войчак А.В. та Павленко А.Ф. Обґрунтована важливість виведення нових товарів на підприємствах та для споживачів. Охарактеризовані категорії споживачів за їхнім ставленням до товарів, їх зв'язок між собою. Визначено зростання в Україні частки категорії ранньої та пізньої більшості. Описаний процес виведення нового продукту на підприємствах, від розробки ідеї до самого виведення продукту на ринок.

1.2. Методичний інструментарій, що використовується в процесі управління виведенням нового продукту на ринок

Процес виведення нового продукту на ринок є складною комплексною управлінською задачею, яка вимагає системного підходу до планування, організації, контролю та оцінки результатів. Ефективність цього процесу залежить від здатності керівництва обирати відповідні методи та інструменти управління, адаптуючи їх до особливостей продукту. На різних етапах розробки нового продукту, управлінець виконує різні функції, приймає рішення та забезпечує якісну взаємодію між структурними підрозділами. Для цього використовуються, як класичні управлінські функції: планування, організація, мотивація, контроль, так і конкретні методи: аналіз ринку, моделі ухвалення рішень, стратегічне позиціонування тощо.

Управління розглядається як процес, тому що процес досягнення цілей підприємства це серія з безупинних взаємозалежних дій. Процес управління складається з декількох взаємозалежних функцій, і кожна з них являє собою процес [39].

Таблиця 1.4

Основні управлінські функції та їх характеристика*

Назва функції	Зміст та складові
Планування	Визначає цілі організації, шляхи їх досягнення. Відповідає на питання «Де ми зараз?», «Куди рухаємося?», «Як зробимо це?». Керівники оцінюють сильні і слабкі сторони організації, можливості і загрози у навколишньому середовищі, визначає якими є цілі організації, як їх досягти та що може перешкодити їх досягненню.
Організація	Створення внутрішньої структури організації для ефективної роботи, вчасного виконання планів та досягнення поставлених цілей. Розподіл обов'язків між працівниками, формування управлінських ланок. Створюється функціональний каркас і межах якого реалізуються всі інші управлінські функції.
Мотивація	Завдання цієї функції полягає в тому, щоб вибудувати такі формальні й неформальні відносини з працівниками компанії, щоб члени організації виконували свої обов'язки відповідно до їх обов'язків і за планом. Мотивація – внутрішнє спонукання до дій, результат складної сукупності потреб, які змінюються.
Контроль	Встановлення стандартів, для того щоб точно визначити цілі на певний відрізок часу. Вимір того що досягнуто в дійсності порівняння його з очікуваними результатами. Та підприємницькі дії для корекції відхилень в процесі виконання плану.

Джерело: складено автором

Кожна з функцій більшою або меншою мірою активізується на певних етапах виведення продукту. Під час генерації ідей, їх відбору найбільше працює функція планування. На етапі тестування концепції товару – ознайомлення потенційних споживачів зі словесним описом товару, його зразками, управлінець виконує контролюючу функцію. Головними інструментами реалізації цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік та аналіз. Управлінський контроль має свої функції, які забезпечують правильне та чітке його виконання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Функції управлінського контролю

Назва функції	Її зміст
Діагностична	Передбачає необхідність вивчення стану справ в організації
Зворотнього зв'язку	Інформація, яка надходить керівнику про хід справ, вирішення задач, нових проблем, дає можливість впливати на процес
Орієнтуюча	Питання, на які найбільше уваги звертає керівник, набуває особливого значення в свідомості виконавців і направляє їх зусилля саме на нього
Стимулююча	Направлена на виконання і залучення до процесу усіх наявних ресурсів, особливо людських
Коригуюча	Внесення уточнень оснований на прийнятих рішеннях керівника прийнятих через внесення уточнень з зворотнього зв'язку.
Педагогічна	Контроль при його правильному використанні сприяє продуктивній та сумлінній праці.

Джерело: складено автором

Під час створення перших дослідних зразків, функції організації, контролю та координації відіграють ключову роль. За допомогою них, менеджер забезпечує гнучкість процесу розробки: не допускає затягування етапу пробного створення, та стимулює команду до досягнення найбільшої відповідності заявленим характеристикам.

У процесі створення нового продукту навіть на тих підприємствах, де всі функціональні підсистеми вже ефективно працюють – управлінець фактично вибудовує аналогічну управлінську систему в межах конкретного продукту. Методи та інструменти що використовуються, можуть бути як стратегічними так і операційними. Головне завдання стратегічного управління полягає у формуванні і реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю і оцінки змін, що відбуваються, в її діяльності з метою підтримки здібності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Тому до основних інструментів стратегічного управління можна віднести стратегічний аналіз, стратегічне планування, організацію вибору і реалізації стратегії, стратегічний контроль [12].

Для прийняття правильних рішень ранніх етапах, як додатковий інструмент можна використовувати SWOT-аналіз, метод підрахунку балів. SWOT-аналіз – метод, що допомагає визначити внутрішнє та зовнішнє середовище, складається з аналізу сильних та слабких сторін ідеї та можливостей та загроз для підприємства. [69]

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Висока зручність - Інноваційність - Актуальність для цільового сегменту 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока собівартість - Низька впізнаваність - Висока
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на багатофункціональні меблі - Можливість виходу на широкі ринки 	<ul style="list-style-type: none"> - Коливання цін - Економічна нестабільність - Конкуренція серед дешевих аналогів

Рис. 1.2. Приклад SWOT-аналізу для умовного нового товару
«модульний стіл-трансформер»*

Джерело: складено автором

Метод підрахунку балів базується на оцінці ідеї за рядом критеріїв. Ідея котра набрала більшу кількість балів визначається найкращою.

Таблиця 1.6

Приклад таблиці для методу розрахунку балів*

№	Ідея	Ринкова потреба	Інноваційність	Собівартість виробництва	Простота реалізації	Потенціал прибутку	Сума балів
1	Стіл-трансформер для малих квартир	9	8	6	7	8	38
2	Ліжко-трансформер із вбудованим столом	8	9	5	6	9	37
3	Компактний розкладний стілець із місцем для зберігання	7	7	9	9	6	38
4	Модульна тумба-бар з холодильним відсіком	6	8	4	5	7	30
5	Настінна розкладна полиця-письмовий стіл	8	7	8	9	7	39

Джерело: складено автором

При розробці та перевірці концепції товару, управлінець трансформує обрану ідею в чітку структуру, яка містить опис ключових характеристик, очікуване позиціонування на ринку. Обирає головні акценти для маркетингового відділу.

Саме концепція дає відповіді на запитання:

1. На які характеристики товару потенційні споживачі реагують позитивно?
2. Як за такими самими характеристиками сприймають товари-конкуренти?
3. Яку нішу може зайняти новий товар з урахуванням очікувань цільового сегмента та позицій товарів-конкурентів?
4. Які засоби маркетингу слід використати для досягнення очікуваного позиціонування?

Маркетинговий відділ обирає цільову аудиторію за допомогою різних методів, найпоширеніший з них метод «5W». Його особливість – в детальних відповідях на такі запитання: what (Що?), where (Де?), who (Хто?), when (Коли?), why (Чому?). Проводиться збір даних, їх сегментація та створення портретів цільової аудиторії [56].

Спільними зусиллями створюється маркетинговий план – послідовність кроків, які потрібно втілити для досягнення поставленої цілі. План створюється враховуючи вже обрану цільову аудиторію для продукту. Інструменти для просування запропоновані співробітниками, затверджують або ж вносять корективи. Найпопулярнішими з інструментів цифрового просування є: email маркетинг, соціальні мережі, SEO, інфлюенс-маркетинг (табл. 1.7) [41]. Інструменти такого типу можуть працювати одночасно, підкріплюючи та посилюючи результати одна одної.

Таблиця 1.7

Інструменти цифрового просування та їх зміст

Назва	Сутність	Канали просування
email маркетинг	Е-mail розсилки відправляють потенційним споживачам, щоб ознайомити з компанією та її новими продуктами.	Електронна пошта, конструктор SendPulse
соціальні мережі	Використання соціальних мереж для просування продукту за допомогою створення хештегів, постів. Налаштування таргетованої реклами .	YouTube, TikTok, Instagram, Facebook і Pinterest
SEO	Пошукова оптимізація, покращення позицій сайту в результатах пошукових систем за ключовими словами. [42]	Google, Bing, Opera
інфлюенс-маркетинг	Використання лідерів думок для просування продукту, надання йому важливості[43]	YouTube, TikTok, Instagram, Facebook і Pinterest

Джерело: складено автором на основі [41]

Аналіз майбутніх ринкових дій, також відомий як бізнес-аналіз продукту, передбачає системну оцінку ймовірності того, що обсяги продажу, частка ринку та рівень прибутковості товару відповідатимуть очікуванням. За допомогою різних методів та інструментів розробляються прогнозні сценарії. Економічний аналіз є ключовим інструментом для прийняття обґрунтованого управлінського рішення що до подальшого запуску нового товару. До методів проведення економічного аналізу відносять:

Аналіз беззбитковості – метою аналізу беззбитковості є визначення такого обсягу виробництва, за якого доходи від реалізації продукції дорівнюють витратам на її виробництво[26].

Попри очевидні переваги та значущість цього методу, він має низку обмежень, пов'язаних із спрощеними припущеннями, що можуть істотно впливати на точність результатів. Зокрема:

1. Припускається, що ціна продукту залишається сталою протягом усього життєвого циклу проекту.
2. Не враховується зміна обсягів виробничих запасів між періодами.
3. Передбачається, що обсяг виробництва повністю дорівнює обсягу реалізації.
4. Постійні операційні витрати вважаються незмінними незалежно від обсягів виробництва.
5. Змінні витрати припускаються прямо пропорційними обсягу виробництва.

Не дивлячись на те, що зазначені обставини знижують можливості застосування даного методу, простота розрахунків робить його досить популярним. Точка беззбитковості розраховується за формулою:

$$ТБ = \frac{ПВ}{(Ц - СЗВ)} \quad (1)$$

ПВ – постійні витрати,

Ц – ціна одиниці продукції,

СЗВ – середні змінні витрати.

Аналіз потенційної економічної ефективності складається з таких показників: чистий приведений дохід, внутрішня норма прибутковості, період окупності та рентабельність інвестицій.

Чистий приведений дохід (NPV) використовують для того, щоб оцінити, яку загальну економічну вигоду отримає підприємство від реалізації проєкту з урахуванням фактора часу. Якщо значення NPV позитивне, проєкт вважається фінансово обґрунтованим. Формула для розрахунку:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (2)$$

CF_t — грошовий потік у період t ,

r — ставка дисконту,

t — номер періоду,

IC — початкові інвестиції.

Іншим важливим показником є внутрішня норма прибутковості (IRR), яка визначає рівень дохідності проєкту у відсотках. Її використовують для того, щоб порівняти ефективність проєкту з альтернативними варіантами вкладення капіталу. Формула використовується, як для NPV, але підбирається таке значення r , при якій результат буде дорівнювати нулю.

Період окупності застосовується для оцінки строку, за який початкові інвестиції повернуться завдяки грошовим надходженням від реалізації продукту. Він розраховується двома методами, складним та простим. За простим методом (без урахування дисконтування), просто сумують щорічні чисті потоки до досягнення початкової суми інвестицій. За складним методом (дисконтованим) грошові потоки попередньо дисконтуються і вже потім вираховують значення повного покриття ними початкових інвестицій.

Рентабельність інвестицій (ROI) використовується для оцінки загальної ефективності вкладених коштів. Вона показує, який відсоток прибутку генерує кожна вкладена гривня. Розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3)$$

Усі ці показники разом дають змогу скласти цілісне уявлення про економічну ефективність нового продукту ще на етапі попереднього планування. Зрозуміло, що на початковому етапі розрахунки не можуть бути абсолютно точними, оскільки продукт ще не виведено на ринок, а фактичні фінансові показники відсутні.

Управління процесом розробки прототипу товару передбачає налагодження ефективної взаємодії між усіма відділами підприємства, створення або оптимізацію ланцюга постачання матеріалів. Для цього існують методи та інструменти, що забезпечують ефективний інформаційний обмін, узгодженість дій та скоординованість процесів.

BPM (Business Process Management) – управління бізнес процесами – один з інструментів, що використовують при побудові між функціональних зв'язків, відповідає на питання: яка, де, коли, навіщо і як виконується конкретна робота, хто відповідає за її виконання. Основною метою BPM є підвищення ефективності системи управління [59]. Описані стандарти обміну інформацією, дедлайни, відповідальні особи. Використання стандартних операційних процедур – набору покрокових інструкцій, що використовують організації для стандартизації виконання певних завдань та процесів, тобто покроковий опис дій для кожного відділу (рис. 1.3.).



Рис. 1.3 Спрощена модель бізнес-процесу

Джерело: складено автором

Управлінець здійснює моніторинг якості розробки, впроваджує інструменти поетапного контролю. Для цього можна використовувати Stage-Gate модель (рис. 1.4.). Це структурований процес управління розробкою нових продуктів, він розбиває весь процес на етапи, між якими розміщуються «gates» (ворота). На кожному з етапів команда виконує набір завдань і готує потрібні дані, на «воротах» проводиться оцінка виконаної роботи на попередньому етапі і приймається рішення: рухатися вперед, відкласти, внести корективи або закрити проєкт.

Ринкове тестування товару, або пробний маркетинг, – етап процесу розробки нового товару, на якому товар і маркетингова програма проходять перевірку в умовах, близьких до ринкових. Його результати дають змогу з більшою точністю спрогнозувати обсяги продажу і прибутку.



Рис. 1.4. Приклад моделі Stage-Gate на етапі розробки прототипу нового продукту*

Джерело: складено автором на основі [68]

Тестування товару в умовах ринку може здійснюватися з використанням таких методів:

1. Представлення товару, на яких компанія планує продавати новий товар у майбутньому. Строк для проведення пробного маркетингу встановлюють з урахуванням необхідності визначення коефіцієнта повторних купівель і прогнозування обсягу продажу;

2. Проведення контрольного тестування ринку, яке передбачає тестування товару на моделі ринку (можливо, у спеціально створеній панелі магазинів). У цьому разі також установлюють частоту повторних купівель або з'ясовують, чому споживачі обмежилися лише однією купівлею;
3. Змодельований пробний маркетинг – моделювання середовища покупців. Вибраним покупцям демонструють рекламні матеріали різноманітних товарів, зокрема нового товару, що проходить випробування. Покупців запрошують у реальний або віртуальний магазин, надаючи їм певну суму грошей. Дослідники спостерігають за тим, як покупці купують новий товар і товари конкурентів. За кілька тижнів можливе проведення телефонного опитування покупців для з'ясування їхнього сприйняття товару, особливостей його використання, намірів здійснити повторну купівлю. Останнім часом маркетологи дедалі частіше використовують високі технології та Інтернет.

Пробний маркетинг, зазвичай, потребує великих витрат на реалізацію. Однак їхній розмір менший порівняно зі збитками, яких може зазнати підприємство, якщо споживач не від реагує на товар.

Від інформації, яку отримано під час випробування товару в ринкових умовах, залежить, чи розпочнуть масове виробництво нового товару. Якщо рішення позитивне, проект вступає у фазу комерціалізації, або виведення нового товару на ринок, що потребує значних витрат.

Можливі причини «комерційного провалу» нових товарів: дефекти товару; помилкове визначення ринкового попиту на новий товар; недостатні зусилля щодо просування товару; фіксована ціна; дії конкурентів, пов'язані з появою нового товару; помилково вибраний час виходу товару на ринок; виробничі проблеми.

Зниження ризиків, пов'язаних із розробкою та запуском нового товару, є одним із головних завдань на етапі стратегічного планування. Один із дієвих способів уникнення витрат і невизначеності – це придбання ліцензії на виробництво вже існуючого товару замість створення нового з нуля. У такому випадку компанія отримує готову технологію, перевірену модель продукту й, нерідко, доступ до певної клієнтської бази. Цей варіант значно скорочує час виходу на ринок і зменшує витрати на дослідження та розробку. Водночас в Україні цей метод використовується не надто часто через обмежену практику ліцензування серед малого й середнього бізнесу, хоча великі компанії активно застосовують його, зокрема в фармацевтичній, харчовій та ІТ-галузях.

Ще одним ефективним інструментом мінімізації ризику є запуск товару під уже відомим брендом. Якщо марка має довіру серед споживачів, це значно підвищує шанси нового товару на успіх. Такий підхід активно використовують на українському ринку в роздрібній торгівлі, побутовій хімії, косметиці. Наприклад, коли новий продукт випускається під брендом з усталеною репутацією, це автоматично знижує бар'єр входу для споживача й дозволяє швидше завоювати частку ринку.

Останній, але не менш важливий підхід – це вдосконалення вже існуючого товару шляхом внесення незначних змін. Це можуть бути покращення у дизайні, функціональності або пакуванні. Якщо ці зміни сприймаються споживачем як суттєві, вони здатні суттєво оживити інтерес до продукту й стимулювати попит. У практиці українських підприємств це один із найпоширеніших і найекономічніших способів оновлення асортименту, особливо в умовах обмежених бюджетів і високої конкуренції. Усі ці підходи мають спільну мету – знизити витрати й імовірність провалу, не відмовляючись при цьому від інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ НОВОГО ПРОДУКТУ ТОВ «ОФС МЕБЛІ» НА РИНОК

2.1. Діагностика меблевої галузі України в контексті виведення нового продукту

Меблева галузь України є важливим сегментом національної економіки, що демонструвала динамічний розвиток упродовж 2019-2021 років. Через складну економічну ситуацію в країні, у 2022 році ця галузь перестала так стрімко розвиватися, з'явилося багато нових проблем. Вона зіштовхується з низкою викликів – нестабільною економічною ситуацією, конкуренцією з боку імпортерів, змінами в споживчих уподобаннях та низькою купівельною спроможністю серед громадян України. У такому контексті діагностика стану меблевої галузі набуває особливої актуальності при прийнятті рішень про виведення нового продукту на ринок.

У довоєнні роки галузь демонструвала зростання виробництва та експорту меблів, а також була конкурентоспроможною відносно інших секторів виробництва. Зокрема, у 2021 році дохід цієї галузі зріс на третину, і досяг рекордних 42,5 млрд. грн. Повтомасштабне вторгнення в Україну у 2022 році створило багато кризових умов, що актуалізувало потреби в адаптації та інноваціях.

Галузь охоплює близько 11 тисяч підприємств, 90% з яких – представники малого та середнього бізнесу. Структура об'єктів господарювання склала: 9,5% – великі підприємства, 13% – середні підприємства, 57,2% – малі підприємства,

20,3% – мікропідприємства (рис.2.1.). Лише 12% суб'єктів господарювання є юридичними особами, інші ж 88% зареєстровані, як ФОП [15].



Рис. 2.1. Структура суб'єктів господарювання*

Джерело: складено автором на основі [15]

За даними Opendatabot кількість зареєстрованих юридичних осіб та ФОПів з кодом КВЕД 31 збільшилось на 1503, при порівнянні періоду 2022-2024 років. Обсяги виробництва меблів у 2023 році становили 29052,3 млн. грн., в той час коли 2019 році цей показник був на 10543,6 меншим, тобто дорівнював 18508,7 млн. грн. [40].

За даними взятими з дослідження Української асоціації Меблевиків, в результаті військових дій на території України, близько 5% меблевих підприємств було зруйновано. За даними Держкомстату за 2022 рік кількість зареєстрованих меблевих підприємств скоротилася на 12.5%.

Конкурентними компаніями для ТОВ «ОФС Меблі» є «Аклас», «Бізнес-Меблі», «Саліта» і «Табуретка» .

Компанія «Аклас» – лідер в Україні з продажу крісел з 2000 року. Більше 20-ти років команда поставляє офісні та домашні інтер'єри. Працюють лише з перевіреними постачальниками тому клієнти отримують товар по досить низьким цінам. У 2005 році запустили онлайн магазин, а в 2015 оновили його для більшої зручності користування[33].

Компанія «Бізнес Меблі» є постачальником широкого асортименту меблів для дому та офісу від провідних українських виробників меблів. Широкий асортимент дає змогу підібрати меблі на будь-який смак. На ринку компанія з 2007 року та веде успішну діяльність з продажу та монтажу офісних меблів. Окрім реалізації меблів компанія також надає послуги з розстановки меблів в приміщенні замовника, а також проектуванням не серійних виробів. Її асортимент охоплює офісні та домашні меблі: столи, шафи, стільці, системи зберігання тощо. Компанія забезпечує гнучкий індивідуальний підхід до клієнта та надає супровід у виборі меблів[35].

Salita – український виробник м'яких меблів із багаторічним досвідом. Компанія спеціалізується на виготовленні диванів, крісел, ліжок, пуфів і модульних систем. Основна увага приділяється якості матеріалів і технологіям виробництва. Можна замовити меблі за індивідуальними параметрами, а також скористатися гарантійним обслуговуванням. Вся продукція орієнтована на сучасний стиль і комфорт[34].

Taburetka.ua – один із найбільших інтернет-магазинів меблів в Україні, що працює понад 18 років. Компанія реалізує широкий спектр меблевої продукції для дому та офісу: ліжка, кухні, шафи, столи, стільці, меблеві стінки тощо. Платформа співпрацює з провідними українськими та зарубіжними виробниками. Крім інтернет-продажів, Taburetka має фізичні магазини у Києві, Бучі, Софіївській Борщагівці, Одесі та Білій Церкві, що підвищує зручність для клієнтів[36].

Таблиця 2.1

Порівняння цін на однакові товари у компаніях конкурентах

	ОФС Меблі	Аклас	Бізнес Меблі	Саліта	Табуретка
Стелаж	Від 2700,00	Від 4365,00	Від 4500,00	Від 3565,00	Від 4495,00
Серія офісних меблів для працівників	Від 16948,00	Від 24646,00	Від 6268,00	Від 17676,00	Від 9679,00
Серія офісних меблів для керівництва	Від 35348,00	Від 36880,00	Від 10385,00	Від 90000,00	Від 15650,00
Рецепши	Від 19270,00	Від 20717,00	Від 18615,00	Від 24000,00	Від 21000,00
Крісло офісне м'яке	Від 2500,00	Від 3800,00	Від 3750,00	Від 2500,00	Від 2965,00

Джерело: Розроблено автором

Отже, можемо визначити, що компанія Бізнес меблі залишиться найбільш бюджетною. З цінами вище на одному рівні буде компанія ОФС Меблі та «Табуретка», і з найвищими цінами залишається компанія Аклас та Саліта.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства буде використано модель «П'ять сил Портера», розроблена Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 році, використовується для оцінки конкурентних переваг підприємства. Згідно з цією методикою, виділяють п'ять сил, що визначають рівень конкуренції та привабливість ведення бізнесу в певній галузі[10].

Консультанти зі стратегічного управління нерідко використовують структуру аналізу «п'яти сил Портера» як інструмент для якісної оцінки стратегічної позиції підприємства в галузі (табл. 2.6). Проте для більшості з них цей метод є лише початковим етапом серед ширшого набору методик. Як і будь-який узагальнений підхід, аналіз без урахування винятків і деталей сприймається як надмірно спрощений[44].

Таблиця 2.2

Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «ОФС Меблі» згідно з моделлю 5 сил Портера визначено:

Фактор	Його зміст, суть
Загроза нових учасників	Загроза є помірною, оскільки бар'єр для входу відносно невисокий. Виробництво меблів потребує інвестицій в обладнання, проте сама технологія доступна.
Загроза товарів-замінників	Загроза замінників висока, але легко вирішувана. На ринку випускають замінники традиційним меблям, але їх легко впровадити в своє виробництво.
Ринкова сила постачальників	Мають велику силу, адже якісних постачальників в Україні залишилось не багато, а від них залежить швидкість виготовлення та якість товарів.
Ринкова сила покупців	Один з найсильніших факторів. В клієнтів є багато альтернатив, тому підприємства повинні формувати лояльність споживачів за допомогою різних рішень.
Інтенсивність конкуренції	На ринку присутня велика конкуренція між маленькими та середніми виробниками, активна присутність онлайн-маркетингу. Пункт має велику силу.

Джерело: Розроблено автором

Найпершим визначеним фактором є – загроза нових учасників, однак для ТОВ ОФС Меблі захисним чинником є наявність сталий зв'язок з постійними клієнтами, впізнаваність бренду через B2B та B2C клієнтів. До того ж наявність сервісного обслуговування, та індивідуальний підхід до кожного клієнта підвищує лояльність клієнтів. Товари-замінники часто з'являються на ринку, такі як наприклад: меблі з вторинних матеріалів, модульні конструкції, недорогі меблі з дешевших матеріалів, про те загроза цього фактору є невеликою через декілька причин.

Перша причина – на меблевому ринку України рідко з’являються товари, що тяжко інтегрувати в своє виробництво, друга – зосереджуючи увагу на якості, довговічності, екологічності та індивідуальному підході, компанія мінімізує цю загрозу. Меблева галузь дуже залежна від постачальників. Вони впливають на якість продукції, кількість та наявність різних матеріалів, терміни виготовлення замовлень. ТОВ ОФС Меблі має постійних постачальників, з довгостроковими контрактами, що вберігає їх від негативного впливу цього фактору.

У сучасному середовищі споживачі мають багато альтернатив, як локальних так і імпортних. Покупці схильні порівнювати ціни, терміни, вимагати індивідуальних рішень та післягарантійного обслуговування. Тому компанія надає клієнтам індивідуальний підхід, менеджера, зв’язок навіть після видачі та установки проєкту. Через насиченість ринку невеликими виробниками, конкуренція зростає. Важливими є цінова конкуренція, асортимент товару, якість, дизайн. Компанія постійно оновлює лінійки продукції, аналізує конкурентів, покращує бізнес процеси та оптимізує своє виробництво для надання якісного сервісу за нижчі кошти. Додатково обрано 10 критеріїв, для порівняння конкурентоспроможності 5 компаній (табл. 2.3).

Лідером за загальною сумою балів визначено компанія ОФС Меблі та Саліта. ОФС Меблі демонструє гарні результати за всіма ключовими критеріями, особливо вирізняється якістю продукції, інноваційністю матеріалів, виготовленням індивідуальних меблів та гнучкістю виробництва. Це свідчить про стратегічний фокус компанії на розвиток та виготовлення нової продукції.

Компанія Саліта загалом набрала на 1 бал більше, але демонструє нижчу здатність до індивідуалізації виробництва і менш потужні оцінки в інноваційності матеріалів. Її сила полягає в маркетингу, інтерфейсі сайту, що може вказувати на орієнтацію на цифрові канали продажу та комунікацію.

Таблиця 2.3

Показники конкурентоспроможності
основних учасників меблевого ринку України

	ОФС Меблі	Аклас	Бізнес Меблі	Саліта	Табуретка
Середній час виготовлення замовлення	6	5	4	7	7
Гнучкість виробництва (нові нестандартні моделі)	7	6	3	8	6
Маркетинг	7	7	2	9	8
Інтерфейс сайту	8	7	4	9	8
Виготовлення індивідуальних меблів (10 є, 5 не відомо, 0 немає)	10	10	5	10	5
Цінова конкурентоспроможність	5	0	10	0	5
Якість	9	10	7	9	9
Інноваційність матеріалів	8	8	6	9	7
Інноваційність в дизайнах	9	7	5	9	7
Відгуки	8	8	3	8	5
Сума балів	77	68	49	78	67

Джерело: Розроблено автором

Компанія Аклас займає середню позицію, має гарний рівень інновацій у дизайні та якості продукції. Однак вона менш конкурентна у виготовлення індивідуальних меблів, що може бути критичним у контексті гнучкості при виведення нових товарів. Компанії Бізнес меблі та Табуретка мають найнижчі результати. Бізнес меблі показують найнижчі показники особливо у сфері маркетингу та інноваційності загалом.

Експорт меблів у 2024 році становив 909 млн. доларів, що на 15,6% вище за показники 2023 року, і лише на 13% менше ніж піковий показник у 2021 році (1,05 млрд. дол). Основними експортними ринками є (рис.2.2.):



Рис. 2.2. Показники експорту за країнами*

Джерело: складено автором

За даними Державної митної служби України, обсяги експорту меблевої продукції зросли на 8% з 2018 по 2023 досягнувши позначки у 786,49 млн. дол. (табл. 2.4). Однак у 2022 році вони знизились на 23%, через початок повномасштабної війни на території України [27].

Таблиця 2.4

Аналіз сум експорту товарів меблевої галузі 2018-2023р

Рік	Сума експорту (млн.дол.)	Зміни у %
2018	624.56	
2019	675.80	+8%
2020	750.39	+11%
2021	1051.11	+40%
2022	806.40	-23%
2023	786.49	-2%

Джерело: складено автором

У період з 2020 по 2024 рік, галузь переживала коливань у рівні доходів (табл. 2.5). Ці коливання спричинені низкою зовнішніх кризових факторів, такі як: війна, логістичні ускладнення, зниження платоспроможних споживачів, недостача кваліфікованих спеціалістів.

Таблиця 2.5

Аналіз доходів меблевої галузі України з 2020 до 2024 років [28]

Рік	Сума доходів	Приріст у %
2020	31 979,65	
2021	42 547,93	+33%
2022	31 922,11	-25%
2023	26 006,35	-19%
2024	40 476,91	+56%

2021 рік був рекордним за цей період, дохід зріс на 33% порівняно з 2020 роком, та становив понад 42,5 млрд. грн. Вже у 2022 та 2023 році, спостерігалось суттєве падіння, на 25% і на 19% відповідно, спричинене серйозними наслідками повномасштабної війни та дестабілізації внутрішнього ринку. Вже у 2024 році почалося масштабне відновлення, доходи зросли до 56% і перевищив 40,4 млрд грн, фактично повернувшись до рівня 2021 року. Така динаміка свідчить про адаптацію галузі до нових умов[38].

Проведено PESTEL-аналіз меблевого ринку України (табл. 2.6). Меблева галузь України зазнала значного економічного шоку від спаду ВВП та інфляції у 2022 році. Скорочення реальних доходів населення обмежило внутрішній попит, виробництво меблів знизилася приблизно на 25%. Висока інфляція призвела до подорожчання матеріалів, складності з їх доставкою. З іншої сторони відбувається поступова стабілізація, у 2023 році економіка України почала відновлюватися, а в 2024 очікуався приріст виробництва меблів за рахунок програм відбудови та зовнішнього фінансування. Таким чином, економічне середовище залишається складним, але має потенціал для покращення.

Соціально-демографічні зміни також відіграють роль на меблевому ринку. Масова міграція та внутрішні переміщення населення внаслідок війни знизили кількість споживачів та змінили географію попиту. Водночас з'явився попит від благодійних організацій, що облаштовують житло внутрішньо переміщеним особам. Змінилася також і поведінка споживачів: зросла довіра до українських виробників замість імпорتنих аналогів. Отже, соціальні чинники містять, як негативні аспекти так і позитивні зрушення.

Таблиця 2.6

PESTEL-матриця меблевого ринку України

Фактор	Опис впливу	Тип впливу
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка підприємництва у воєнний час - Консультаційні органи 	Позитивний
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - Інфляція - Зростання цін на сировину - Скорочення доходів населення 	Негативний
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження кількості споживачів - Попит від благодійних організацій - Більше довіра до українських виробників 	Змішаний
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - Модернізація обладнання - Використовуються нові додатки - Розвивається електронна комерція 	Позитивний
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> - Використання сертифікованої сировини - Зростання попиту на «зелені меблі» 	Позитивний
Правові	<ul style="list-style-type: none"> - Високе фіскальне навантаження - Проводяться заходи для підтримки бізнесу 	Змішаний

Джерело: складено автором

Українська меблева галузь намагається впроваджувати сучасні технології виробництва та маркетингу. Фабрики модернізують своє обладнання, для більшої оптимізації виробництва. З'являються та вводяться в процес виробництва нові додатки для покращення роботи: онлайн-конструктори меблів, 3Д-візуалізації, для більш зручної співпраці між клієнтом та дизайнером. Досить активно розвивається електронна комерція меблів, крім власних сайтів, також додатково використовуються такі платформи, як: Rozetka, Prom.ua, OLX. Негативним

фактором є дефіцит кваліфікованих кадрів для впровадження інновацій і відтік інженерів з кордон.

Екологізація стає вагомим чинником у меблевій галузі, виробники змушені враховувати європейські еко-стандарти: використання сертифікованої сировини, нетоксичних лаків, фарб. Попит на «зелені» меблі зростає, що стимулює інновації у дизайні та методах виробництва. Відмова від імпорту матеріалів з Білорусі стимулювала налагодження поставок фанери та деревини з екологічно відповідальних країн ЄС.

Правове середовище для меблевого ринку України залишається нейтральним. З однієї сторони, високе фіскальне навантаження, зокрема – високі податки на фонд оплати праці, а також низка фіксованих платежів, які не залежать від обсягів виробництва. Серед таких обов'язкових платежів особливо варто виділити податок на землю, який встановлюється незалежно від продуктивності підприємства чи фактичного рівня його завантаження. У періоди простою або скорочення виробництва цей податок перетворюється на непропорційно велике навантаження, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства. З іншої сторони, проводяться заходи підтримки бізнесу у воєнний час. Створено Офіс розвитку підприємництва та експорту, який консультує виробників меблів з юридичних питань [63].

Основною і найбільшою проблемою для виходу нового продукту на меблевий ринок в Україні є низька купівельна спроможність потенційних споживачів. По статистиці, 60% людей мають купівельну спроможність нижче середнього, 30% – середня і 10% вище середнього (рис. 2.3.). За даними Державної служби статистики України, самооцінка домогосподарствами рівня своїх доходів у 2024 році розподілялася наступним чином:

- Вважають свої доходи нижчими за середній рівень: близько 60% домогосподарств.

- Вважають свої доходи середніми: приблизно 30% домогосподарств.
- Вважають свої доходи вищими за середній рівень: близько 10% домогосподарств [37].



Рис. 2.3. Купівельна спроможність українців, 2024р.*

Джерело: складено автором на основі [37]

Ці дані свідчать про те, що переважна більшість українських домогосподарств оцінюють свій рівень доходів як середній або нижчий за середній, що вказує на обмежену купівельну спроможність значної частини населення.

Не менш важливою проблемою є фінансові ризики, пов'язані із коливаннями курсу валюти та нестабільністю цін на ринку сировини. Розглянемо динаміку цін на основні матеріали, які використовуються у виробництві меблів, зокрема на деревно-стружкові плити та фурнітуру. Конкретні дані щодо виробництва ДСП за 2023-2024 роки обмежені, але загальна тенденція свідчить про зростання цін на вироби з деревини. У період з серпня 2023 року до серпня

2024 року ціни на вироби з деревини, включаючи деревно-стружкові плити (ДСП), зросли на 7,6% [32].

Фурнітура, яка часто класифікується у виробництві гумових і пластмасових виробів, зазнала зростання цін на 10,8% у серпні 2024 року порівняно з аналогічним періодом попереднього року [27]. А згідно з інформацією від аналітиків компанії Kronus – одного із найбільших у світі виробників дерев'яних піддонів та палетних бортів, у 2024 році ціни на пиломатеріали зросли більш ніж на 20% [27]. Всі ці дані обґрунтовують доцільність оптових закупівель з економічної точки зору та врахувати зовнішні ризики, пов'язані з імпортом сировини.

Однією з багатьох проблем на ринку меблів України, в контексті виведення нових продуктів, є дефіцит кваліфікованих профільних спеціалістів. Попри можливість найму робітників без досвіду з подальшим навчанням для виконання базових виробничих операцій, створення інноваційних продуктів потребує залучення висококваліфікованих кадрів, які володіють глибокими знаннями про конструктивні особливості меблів, матеріалознавство та сучасні дизайнерські підходи. В умовах воєнного стану ця проблема загострилася через мобілізацію значної частини чоловіків робочого класу, серед якого традиційно переважають фахівці деревообробної галузі.

Одним із запропонованих шляхів вирішення кадрового дефіциту могло б бути залучення студентів професійно-технічних навчальних закладів. Проте на практиці виявляється, що в Україні відсутні спеціальності, які б комплексно охоплювали підготовку фахівців з розробки сучасних меблевих виробів. Існують професії на кшталт майстра деревообробки або слюсаря, проте вони здебільшого орієнтовані на роботу з масивом деревини, а не з композитними або сучасними меблевими матеріалами. Таким чином, підприємства змушені самотійно інвестувати у підготовку персоналу, проводити спеціалізовані курси, адаптувати

працівників до специфіки власного виробництва. Лише після цього з'являється можливість формування внутрішніх команд, здатних долучатися до процесу інноваційної розробки меблів. Окрім загального дефіциту кваліфікованих кадрів, меблева галузь України стикається з глибшим структурним викликом – невідповідністю освітньої системи потребам сучасного виробництва. Професійно-технічна освіта здебільшого орієнтована на застарілі підходи до роботи з натуральною деревиною, без належного охоплення новітніх матеріалів, цифрових інструментів проєктування (CAD/CAM), ергономіки, дизайну та екологічних стандартів. Це унеможливує підготовку фахівців, здатних одразу долучитися до створення конкурентоспроможного продукту. Навіть при залученні працівників без профільної освіти, підприємство змушене витратити значні ресурси на їх навчання та адаптацію. Проте існує ризик, що після проходження підготовки працівник змінить місце роботи або виїде за кордон у пошуках вищої оплати праці, що створює додаткове навантаження на компанії.

Крім того, інноваційне меблеве виробництво потребує не лише деревообробників, а й мультидисциплінарних команд, до складу яких входять інженери-конструктори, промислові дизайнери, фахівці з матеріалознавства та маркетингологи. Українська система освіти практично не готує таких фахівців із міжгалузевими компетенціями. У цій ситуації потенційним вирішенням може бути впровадження дуальної освіти, коли студенти паралельно проходять теоретичну підготовку та стажуються на виробництві. Також доцільним є створення регіональних меблевих кластерів, які б об'єднували бізнес, освіту та місцеву владу задля формування кадрового резерву. Нарешті, варто відзначити низький рівень популяризації технічних спеціальностей серед молоді. Підвищення престижу професій, пов'язаних з виробництвом меблів, активна участь бізнесу в освітніх програмах, стипендіальні ініціативи та системне інформування можуть стати передумовами подолання кадрової кризи в галузі.

Одним із системних бар'єрів для сталого розвитку виробничих підприємств в Україні є фіскальне навантаження, зокрема – високі податки на фонд оплати праці, а також низка фіксованих платежів, які не залежать від обсягів виробництва. Подібні фіксовані витрати змушують компанії працювати з максимальним навантаженням, щоб «розмити» їх в загальній собівартості продукції, що в свою чергу прямо впливає на рівень цін: чим більший обсяг виробництва – тим менша відносна частка постійних витрат на одиницю товару. Таким чином, податкова система в її поточному вигляді не враховує особливості циклічності виробничої діяльності та не стимулює малий і середній бізнес до інвестицій у довгостроковий розвиток. Це потребує перегляду підходів до оподаткування виробничих площ і запровадження більш гнучких механізмів, які б дали змогу адаптувати податкове навантаження до реальних економічних умов.

2.2. Особливості процесу управління виведенням нового продукту а ринок меблів на ТОВ «ОФС Меблі»

Юридичний статус підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «ОФС Меблі», форма власності – приватна. Метою діяльності є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в продукції (товарах), роботах, послугах та реалізація на підставі одержаного прибутку соціально-економічних інтересів всіх його учасників. Предметом діяльності є:

- Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі;
- Виробництво кухонних меблів;
- Виробництво інших меблів;
- Лісопильне та стругальне виробництво;
- Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям;

- Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому у спеціалізованих магазинах;
- Спеціалізована діяльність із дизайну;

Співпрацюють з будь якими компаніями з юридичною формою власності, медичні установи, державні установи, навчальні заклади. З найвідоміших клієнтів: медична лабораторія «Діла», благодійний фонд «100%життя», київська міська державна адміністрація. Оплати здійснюються на підставі виставленого рахунку фактури на безготівковий рахунок банку «UKRSIBBANK» та «ПриватБанк».

На підприємстві основними структурними підрозділами підприємства є: адміністративний відділ, фінансовий відділ, відділ продажу, виробничий відділ, відділ логістики (рис.2.4.).



Рис. 2.4. Організаційна структура підприємства*

Джерело: складено автором

Короткострокове планування використовується для складання планів, завдань на рік, включає в себе кроки, відповідальних осіб та приблизно розписані ресурси. Наприклад, складання плану продажів на квартал, а також маркетингові

стратегії на пів року. Процес здійснюється за допомогою аналізу минулих показників і вже зроблених дій для покращення цих показників.

Планування на підприємстві здійснюється за принципами гнучкості, збалансованості, безперервності та системності. Це поєднання принципів дозволяє вчасно підлаштовуватись під зміни ринку та оптимізувати витрати підприємства. На виробництві часто є залишкові матеріали, які можна використати для частини або цілого проєкту, тому використовується балансовий метод планування. Використання ресурсів узгоджується із джерелами їх утворення за всією системою взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів. На підприємстві все ж таки більш виражена поточна форма планування, розробляються плани на всі рівні виробництва на місяць, та приблизні плани на пів року. Вони передбачають планування обсягу виробництва, план заробітної плати, матеріального забезпечення, прибутків та витрат. За допомогою цього створюються загальний бюджет на місяць.

ТОВ «ОФС Меблі» застосовує комплексний підхід до маркетингової діяльності, орієнтуючись на досягнення максимальних результатів через ефективне використання digital-каналів та аналітики. До основних каналів просування включається Google Ads, Meta Ads, SEO, Prom.ua, реферальну програму. Google Ads – основний інструмент для покриття гарячого попиту. Використовується для контекстної реклами з високим рівнем конверсії, забезпечуючи швидкий доступ до цільової аудиторії. Meta Ads (Facebook, Instagram) – використовуються як платформи для побудови взаємодії з аудиторією та ремаркетингу. Рекламні кампанії таргетуються на основі поведінкових даних користувачів. За допомогою SEO (Search Engine Optimization) оптимізують сайт для покращення органічної видимості в пошукових системах. Prom.ua – використовують як додатковий канал для залучення нових клієнтів через маркетплейс. Хоча у компанії немає чіткої маркетингової стратегії, планування

ґрунтується на аналізі даних, тестування гіпотез та швидкому реагуванні на зміни ринку. Найефективнішою рекламною кампанією визначено Google Ads завдяки своїй високій конверсії та можливості точно таргетувати аудиторію. За допомогою нього використовують і ретаргетинг через банерну рекламу для залучення користувачів, які вже взаємодіяли з сайтом. За допомогою Meta Ads відбувається ремаркетинг на конкретні товари, що вже переглядав користувач.

Підприємство використовує декілька маркетингових стратегій. Наприклад «Inbound marketing» використовується для залучення клієнтів через корисний контент, SEO та органічний трафік. «Content marketing» використовується для просування через сайт та соціальні мережі, компанія публікує статті, огляди, свої готові проекти для демонстрації своїх робіт та підвищення експертності компанії. Розсилку на пошту з актуальними пропозиціями, та можливими знижками використовують як «Email-marketing». Також використовується система колтрекінгу для відстеження ефективності реклами та CRM-система для управління клієнтською базою, інтегровану з аналітикою. Однією з переваг товариства вважають використання Customer Relationship Management (CRM) – управління взаємовідносинами з клієнтами, а саме "account-based management" (ABM) – індивідуальний підхід до клієнта, де компанія будує довгострокові відносини, закріплюючи за кожним клієнтом персонального менеджера. Такий підхід також можна розглядати через призму Retention Marketing – маркетингової стратегії, спрямованої на утримання клієнтів за рахунок персоналізації та емоційної прив'язаності до компанії.

На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління, що базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які, в свою чергу, взаємодіють із функціональними підрозділами з вирішення управлінських завдань. Керівництво орієнтується на такі пункти

управління, як гнучкість, прозорість, інноваційність, орієнтованість на результат. Додатковими пунктами за допомогою яких відбувається управління в лінійно функціональній структурі є:

1. Єдність командування – кожен підлеглий отримує накази лише від одного безпосереднього керівника свого відділу.
2. Розподіл функцій – управління поділяється на лінійну (загальне керівництво) і функціональну (спеціалізовані служби) складові, що дозволяє розподілити завдання між різними рівнями управління.
3. Відповідальність за прийняття рішень – лінійні керівники відповідають за загальне управління, а функціональні – за якість рішень у своїй галузі, що сприяє ефективному розподілу відповідальності.

На підприємстві наявні ситуаційна та короткострокова форма планування. Ситуаційне планування застосовується при непередбачуваних обставинах, тобто рішення приймаються на основі актуальної інформації без довготривалих прогнозів (рис. 2.5.).

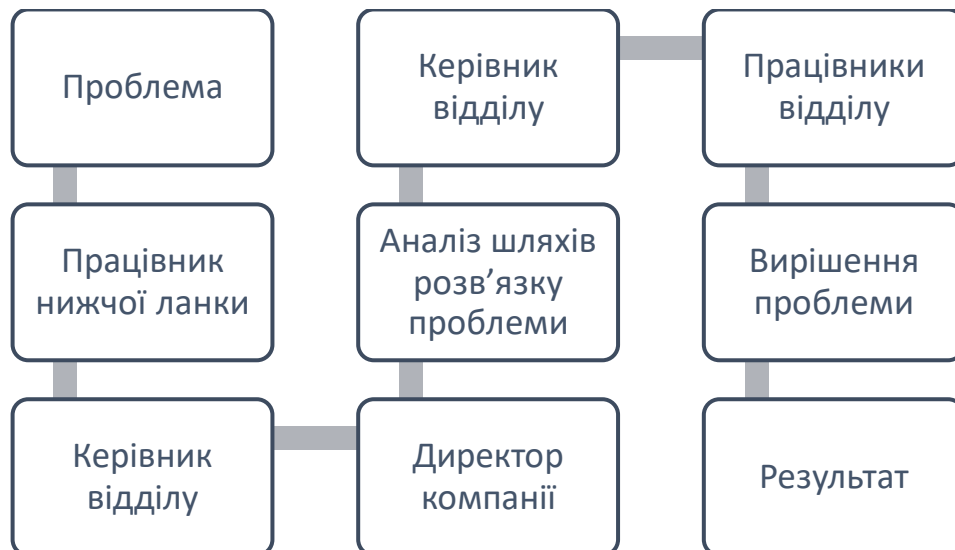


Рис. 2.5. Процес ситуаційного планування на підприємстві

Джерело: складено автором

Короткострокове планування використовується для складання планів, завдань на рік, включає в себе кроки, відповідальних осіб та приблизно розписані ресурси. Наприклад, складання плану продажів на квартал, а також маркетингові стратегії на пів року. Процес здійснюється за допомогою аналізу минулих показників і вже зроблених дій для покращення цих показників.

Оперативне планування на підприємстві базується на тісній координації між фінансовим, виробничим, логістичним та управлінським відділами, що забезпечує ефективне функціонування бізнес-процесів. Основну роль у фінансовому управлінні відіграє бухгалтер, який координує всі витрати та здійснює контроль за фінансовими потоками підприємства. Він відповідає за оплату постачальникам, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, а також своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Водночас фінансовий директор займається розробкою місячного фінансового плану та бюджету, визначаючи пріоритетні напрями витрат і можливості оптимізації фінансових ресурсів. За координацію виробничих процесів відповідає керівник виробничого цеху, який формує графік планових відвантажень. Він безпосередньо співпрацює з логістом, який займається оптимізацією маршрутів доставки як нових замовлень, так і тих, що вже перебувають у роботі. Одним із ключових аспектів оперативного планування є управління складськими запасами. Приймаючи рішення щодо виробництва, підприємство аналізує залишки матеріалів на складі, що дає змогу знизити витрати на закупівлю сировини та підвищити рентабельність за рахунок ефективного використання наявних ресурсів. У тому разі якщо при плануванні директор бачить ймовірне виникнення фінансових або виробничих труднощів, підприємство використовує механізми оперативного фінансування. Зокрема, у разі нестачі обігових коштів може залучатися овердрафт, якщо ж проблема стосується кадрового дефіциту, то підприємство

оперативно залучає додаткових спеціалістів для забезпечення безперервного виробничого процесу.

До управлінських кадрів належать власник, директор та фінансовий директор. До функцій фінансового директора входить планування та розподіл обігових коштів, займається загальним рухом грошових потоків, їх відслідковуванням, оптимізацією коштів на підприємстві, аналізує дані та зводить їх до висновків. Власник відповідає за стратегічне управління, розробку стратегії та управління організаційною культурою підприємства. Директор підприємства забезпечує рух підприємства в зазначеному власником напрямку. Тобто саме його діями та наказами твориться задум власника. Також директор організовує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції (табл.2.7.).

Таблиця 2.7

Основні фінансові показники, що характеризують
ефективність діяльності підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід підприємства	3 571,4	2 471,9	3 929,5	4986,5
Прибуток	60,8	38,8	109,2	167,0
Рентабельність активів	9%	7%	13%	16%
Рентабельність власного капіталу	24%	13%	27%	27%
Показник самофінансування	0.63	1.12	0.86	1.39
Ліквідність	1.32	1.67	1.58	2.02

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ Додаток Б

На діаграмах нижче (рис.2.6.-2.8.) ми можемо побачити коливання показників протягом 2021-2024 років.



Рис. 2.6. Динаміка прибутку та доходу 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [табл.2.4]

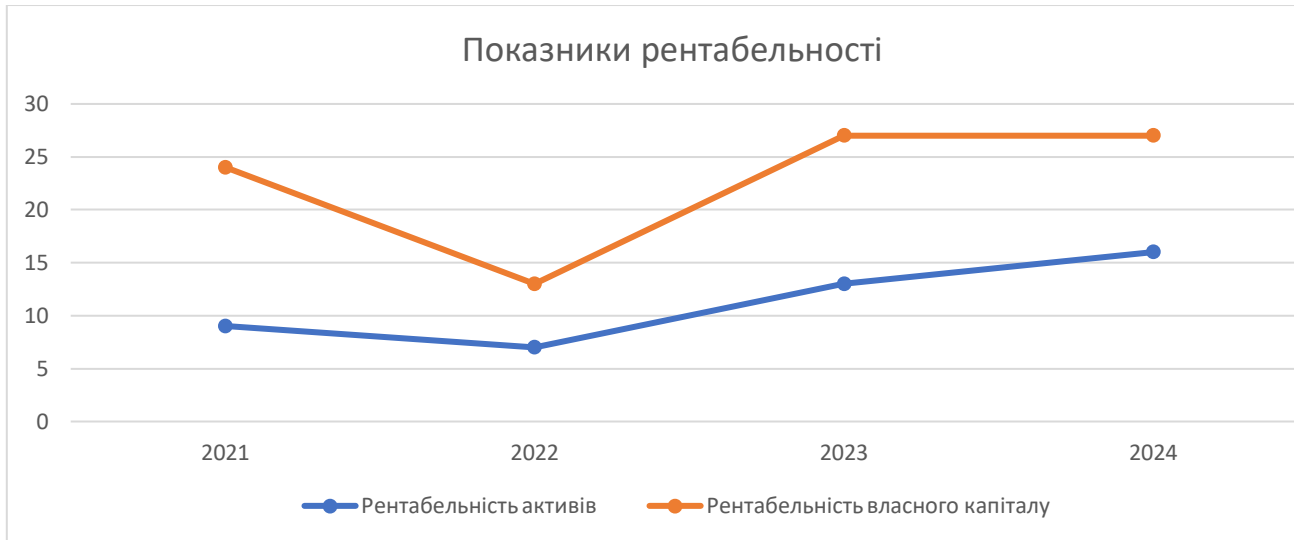


Рис. 2.7. Показники рентабельності підприємства 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [табл.2.4]

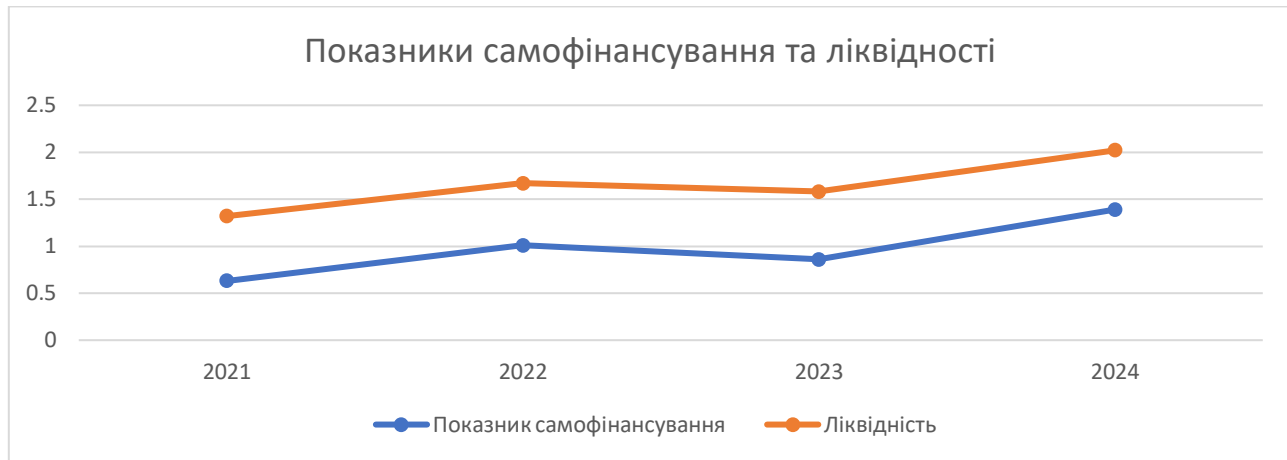


Рис.2.8. Динаміка показників ліквідності та самофінансування 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [табл.2.4]

Відштовхуючись від того, що головна мета підприємства це виробництво індивідуальних меблів під замовлення, кожен новий проєкт це – новий товар. Він проходить всі етапи від створення ідеї до користування споживачем кожен раз по напрацьованому алгоритму, але з особистими нюансами. У зв'язку з тим, що кожен новий проєкт є індивідуальним продуктом, на підприємстві впроваджено стандартизований управлінський алгоритм виведення цих продуктів, який дозволяє координувати всі функції управління в рамках кожного окремого замовлення. Процес починається з ідеї клієнта, що надходить до менеджера по роботі з клієнтами і починається перший етап – створення макету та дизайну. Клієнт-менеджер обробляє замовлення, передає ідею дизайнеру, котрий малює приблизний макет на папері (рис. 2.9). «Малюнок» повертається до клієнта, він передивляється чи подобається йому форма, якщо все влаштовує тоді підбирається матеріал та фурнітура за наданими зразками від виробників. Далі дизайнер вже створює 3д візуалізацію в правильних кольорах та матеріалах, щоб клієнт міг побачити повну картинку, паралельно з цим вносяться правки та додаються до дизайну.

Під час такого багатоетапного процесу використовується багато часового ресурсу, який можна було б використати більш раціонально. Кінцеву, затверджену модель проєкту, коли споживача все влаштовує по дизайну, віддають на повний прорахунок менеджеру по роботі з клієнтами. Бухгалтер в цей час надає договір та рахунок фактуру для повної оплати або внесення передоплати. Після надходження платежу бухгалтер дає зворотній зв'язок, починається відлік термінів вказаних у договорі.



Рис. 2.9. Схематичний процес створення макету та дизайну*

Джерело: Розроблено автором

Розпочинається другий етап – підготовка товару до пуску в роботу (рис.2.10.). Кінцевий варіант дизайну переходить до технолога-конструктора, на основі нього він готує виріб в роботу, тобто: малюючи карти розкрою, прораховує скільки якого матеріалу потрібно для виготовлення проєкту, і передає прорахунки менеджеру по роботі з постачальниками. Він в свою чергу закупає всі матеріали потрібні для виготовлення.

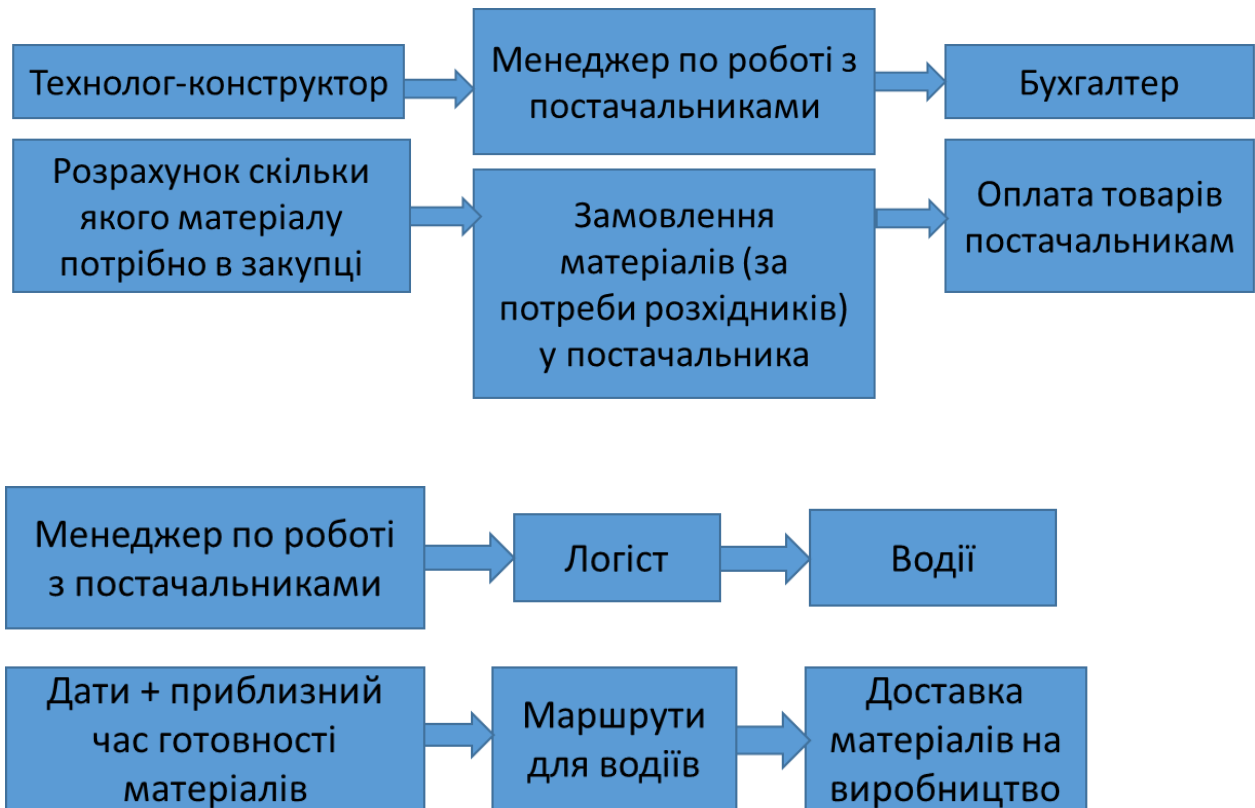


Рис. 2.10. Схематичний процес підготовки товару*

Джерело: Розроблено автором

У разі нестачі розхідних матеріалів на складі, або ж для замовлення потрібні рідкісна фурнітура, яку не зберігають у великій кількості, додатково замовляють і її. Тепер завданням бухгалтера є вчасно оплатити всі матеріали за наданими рахунками від постачальників, щоб не затримувати процеси виробництва. Менеджер по роботі з постачальниками надає інформацію про готовність матеріалів на складах постачальників логісту, котрий в свою чергу створює зручні маршрути для водіїв враховуючи дати відвантажень актуальних замовлень, місцезнаходження складів постачальників, дати збирання проєктів.

Матеріали доставлені в цех, отже починається третій етап розробки нового продукту – обробка та доставка. Прийомка сировини здійснюється на складах з ціллю забезпечення кількісного і якісного обліку сировини і матеріалів. Плита

ДСП, МДФ, ДВП транспортується на підприємство автомобільним транспортом у палетах. У кожній палеті знаходиться плита одного типорозміру і кольору. На території складу сировини здійснюється вивантаження сировини за допомогою автотранспорту і розміщується в складських приміщеннях. Прийомка плити включає такі методи контролю:

- обліковий контроль (кількісні характеристики кожної партії - розміри і кількість)
- контроль якості плити (колір, вологість, деформація плити, хвилястість плити, механічні пошкодження плити), перевіряється методом вибіркового відбору 5% від об'єму партії.

Зі складу сировини, плита ДСП належної якості, яка відповідає показникам і параметрам діючих технічних умов транспортується на робочий стіл. По схематичній карті розкрою з позначенням умовних ліній пропилю, розкроюються деталі для проєкту.

Технолог-конструктор комунікує з керівником виробництва аби врахувати всі нюанси та пояснити точний алгоритм обробки та збірки товару, дотримуючись дедлайну прописаному в договорі. Це робиться тому, що різні види матеріалів по різному обробляються, при різних оборотах пил, а різного виду корпусні меблі, як мінімум, по різному збираються. Керівник виробництва передає всю інформацію монтажникам та слідкує за дотриманням алгоритму і якості збірки товару. При готовності товару, починається комплектація виробів фурнітурою .

Вже в цей момент бухгалтеру передається вказівка на підготовку видаткових накладних та актів виконаних робіт для клієнта. Він також відслідковує дебіторську заборгованість, якщо по умовам договору йде післяплата. Керівник виробництва веде графік відвантажень усіх замовлень та передає інформацію про готовність логісту. Він виконує комплексний аналіз маршрутів для забезпечення максимально ефективною доставкою. Його головне

завдання – оптимізувати маршрут так, щоб водій за один рейс не лише доставив меблі клієнту, а й забрав необхідні матеріали у постачальників, довіз комплектуючі іншим замовникам та мінімізував порожні пробіги. Для цього логіст спочатку аналізує всі вхідні замовлення, оцінюючи їхню терміновість, географічне розташування та обмеження, пов’язані з вантажопідйомністю транспорту. Після цього формується оптимальний маршрут, який враховує найкоротшу відстань між точками доставки, стан доріг, завантаженість транспортних магістралей та часові вікна клієнтів. Наприклад, якщо виїзд здійснюється зі складу, маршрут може включати кілька зупинок: спочатку доставка меблів до основного клієнта, потім забір матеріалів у постачальника, після чого додаткова доставка комплектуючих іншому замовнику, а на зворотному шляху – ще один забір матеріалів. Такий підхід дає змогу значно знизити логістичні витрати та скоротити час простою транспорту. Після розрахунку маршруту логіст передає водієві маршрутний лист, який містить детальну інформацію про точки доставки, контакти клієнтів, часові проміжки для виконання замовлень, інструкції щодо завантаження та розвантаження. Важливо, щоб маршрут був узгоджений з водієм, оскільки під час руху можуть виникнути зміни, пов’язані з дорожньою ситуацією або графіком роботи клієнтів. Завдяки GPS-навігації водій може коригувати маршрут у реальному часі, а логіст контролює виконання рейсу, оперативно реагуючи на можливі проблеми.

Фінальний етап – видача замовлення та отримання фідбеку. Замовлення доставлене, зібране на точці. Після закриття замовлення менеджер по роботі з клієнтами зв’язується з покупцем для того щоб взяти відгук про обслуговування, якість та задоволеність клієнта. Система зворотного зв’язку на підприємстві діє за таким алгоритмом:

1. У той же або на наступний день після монтажу менеджер по роботі з клієнтом телефонує клієнту для з'ясування чи задоволений клієнт процесом доставки, встановленням меблів, роботою монтажників, якістю матеріалів

2. Через 6-8 тижнів надсилається смс повідомлення в один з месенджерів в якому спілкувались раніше (якщо такого не було використовується e-mail або телефонний дзвінок), метою якого є дізнатися про досвід використання меблів в реальних умовах, менеджер робить прохання зробити відгук на сторінці сайту або соціальних мереж.

У тому разі, якщо клієнт був не задоволений при першій або другій спробі зворотнього зв'язку, компанія розпочинає діяти відповідно до затвердженого регламенту, залежно від ситуації.

Для сталого розвитку підприємства також створюються нові тестові зразки продукції. Такий процес виконується для того щоб оцінити можливість комбінування різних матеріалів з урахуванням їх технічних та якісних характеристик, визначити рентабельність виробництва нових продуктів, проведення апробації нових інноваційних матеріалів.

Стратегічним розвитком ТОВ «ОФС Меблі» керує його директор, отже і пошуком інноваційних рішень займається саме він. За допомогою аналізу нових матеріалів на ринку, відвідування лекцій та виставок, пропозицій конкурентів, знаходять новий продукт, що можна ввести у виробництво на підприємстві.

Для визначення доцільності виведення нового продукту на початковому етапі проводиться аналіз економічної стійкості підприємства. Він оцінює поточний стан, наявність необхідних ресурсів та спроможність підприємства до сприйняття ризиків пов'язаних з інноваційною діяльністю. Далі управлінцями проводиться SWOT-аналіз виведення цього продукту, для розуміння ризиків та можливостей для підприємства.

Організовується проектна команда для роботи над процесом розробки та виготовлення продукції. Назначаються відповідальні особи для пошуку постачальників, аналізу ринку, маркетингових досліджень. Їх назначає директор компанії, зазвичай це керівники відділів. (рис. 2.11)



Рис. 2.11. Відповідальні особи та їх завдання при розробці нового продукту

Джерело: Розроблено автором

При наявності усієї потрібної інформації, ухвалюється обґрунтоване рішення що до старту розробки та тестування нового продукту. Безпосередньо на етапі виробничого тестування управлінець виконує контролюючу функцію. Для оцінки прогресу використовується збір та аналіз зворотнього зв'язку серед залученого персоналу через звіти та опитування, відстежуються такі показники як: фактичні терміни розробки, відповідність зовнішнього вигляду, собівартість виробництва (рис. 2.12.).

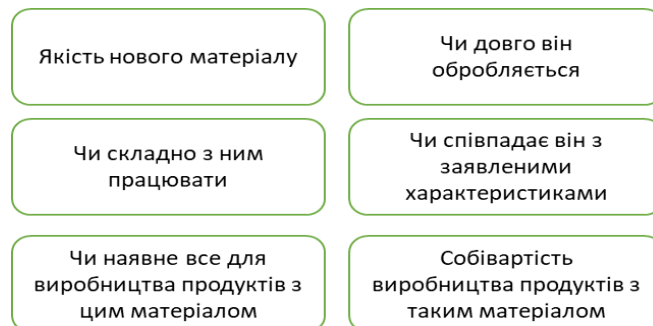


Рис. 2.12. Показники які аналізує управлінець при тестування товару (на прикладі введення нових інноваційних матеріалів у виробництво)

Джерело: Розроблено автором

Проводиться порівняльний аналіз отриманих даних з початковими. Для прийняття подальшого рішення використовується цикл PDCA. Визначаються цілі – що та яким чином потрібно змінити для того, щоб показники стали ближчі до запланованих. Зміни впроваджуються, поступово, у невеликих масштабах. Проводиться аналіз результатів щоб побачити чи спрацювали зміни. Зміни стандартизуються або ж додаються до того моменту, поки результат не стане найближчим до ідеалу.

Провівши маркетинговий аналіз, назначений співробітник надає керівництву звіт, з запропонованими каналами просування, цільової аудиторії, прикладами від конкурентів (якщо вони наявні). На основі результатів звіту обрані варіанти затверджують або редагують, обирають та прописують маркетингову стратегію.

За умови успішного завершення всіх попередніх етапів розробки та тестування, та позитивного рішення керівництва, продукт офіційно виводиться на ринок. Після запуску, важливим етапом є пост-ринковий моніторинг та адаптація. На цій стадії здійснюється аналіз реакцій споживачів на новий продукт. Збір та аналіз інформації про поведінку та відгуки цільової аудиторії дозволяє своєчасно коригувати маркетингові стратегії, цінову політику та вносити зміни до самого продукту.

Отже, у другому розділі ідентифіковано наступні проблеми: низька купівельна спроможність споживачів в Україні, фінансові ризики, що пов'язані з коливанням курсу валюти та нестабільністю на ринку сировини, дефіцит кваліфікованих профільних спеціалістів, фіскальне навантаження на бізнес, нераціонально побудований ланцюг процесу створення замовлення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИВЕДЕННЯМ НОВИХ ПРОДУКТІВ НА ТОВ «ОФС МЕБЛІ»

3.1 Оптимізація управлінських підходів ТОВ «ОФС Меблі» в умовах ринкової нестабільності

Відповідно до виявлених проблем меблевого ринку України, розглянутих у розділі 2 сформульовано низку рекомендацій, які спрямовані на підвищення стійкості компанії в умовах економічної нестабільності. Оскільки впровадження кожної з рекомендацій передбачає різний рівень витрат, ефективності та управлінського навантаження виникає необхідність обґрунтованого вибору найкращої альтернативи. З метою прийняття оптимального управлінського рішення, доцільним є використання багатокритеріального методу оцінювання TOPSIS, що є практичним за рахунок оцінки та вибору альтернатив. [16]

Визначені управлінські альтернативи, що до оптимізації діяльності ТОВ «ОФС Меблі» для розрахунку за методом TOPSIS:

A1: Оптимізація календарно-ресурсного планування у ТОВ «ОФС Меблі» через впровадження Stage-gate моделі.

A2: Використання Lean інструменту «5S» у підвищенні ефективності виробництва корпусних меблів

A3: Впровадження системи cross-learning: самоорганізовані багатofункціональні команди

A4: Діджиталізація циклу прототипування через інтеграцію в управління NPD-систем

A5: Впровадження стратегії оптимізації ланцюга створення цінності нового меблевого продукту на ТОВ «ОФС Меблі» в період нестабільного попиту

A6: Диверсифікація логістики споживачам для прискорення доставки на 2 дні.

A7: Впровадження збалансованої системи показників для моніторингу ключових показників ефективності.

A8: Формування плану антикризових комунікацій з стейкхолдерами.

1. «Оптимізація календарно-ресурсного планування у ТОВ «ОФС Меблі» через впровадження Stage-gate моделі» – З метою підвищення керованості процесу виробництва та оптимізації використання ресурсів доцільним буде впровадження моделі Stage-gate, запропонована Робертом Купером у 1980-х роках, що є найпоширенішою зі світових практик у сфері управління виведенням нових продуктів. [11] У кожній точці шлюзу (gate) суб'єкт господарювання перевіряє, чи досягнуті цілі відповідного етапу – stage [7]. Основною ідеєю є розбити процес на логічні керовані етапи, в яких визначено, що саме робити та за яких обставин ухвалюється рішення. Що дає змогу чітко управляти календарем проекту та ресурсами. Використання цієї моделі дасть змогу структурувати весь життєвий цикл нового виробу, як послідовність чітко визначених етапів розділених контрольними точками. Шляхом усунення зайвих та неефективних операцій прогнозується скорочення тривалості циклу розробки, підвищення передбачуваності витрат та термінів, зниження ризиків помилок завдяки формалізації етапів контролю.
2. «Використання Lean інструменту «5S» у підвищенні ефективності виробництва корпусних меблів» - система 5S на виробництві – це метод організації робочого простору, спрямований на підвищення ефективності та якості роботи. Він базується на п'яти принципах Японської філософії – Сеїрі (сортування), Сеїтон (раціональне розміщення), сеїсо (прибирання), сеїкецу (стандартизація), сіцуке

(дисципліна) [49]. Основною метою 5S Lean Production є створити таку організацію робочого простору, яка зменшує витрати часу та підвищує продуктивність. Такий інструмент це регулярні акти та корекції дисципліни, процесів та взаємодій між співробітниками. Першим кроком є залишити в робочій зоні лише необхідні предмети усунувши все зайве. Завантаженість складу та робочого приміщення збільшує час пошуку інструментів, надлишкові інструменти ускладнюють пересування та знижують безпеку. Другий крок – зручна організація. Простір для роботи переорганізовується для максимальної ефективності, кожен предмет повинен займати своє робоче місце. Прибирання – це третій крок в системі 5S, обґрунтовується тим, що порядок це не про естетику, а про попередження аварій, швидке виявлення несправностей та створення безпечних умов праці. Далі проводиться стандартизація, тобто впровадження правил. Всі проведені раніше кроки перетворюються у чіткі правила для стандартизації робочого місця. Фінальний етап – удосконалення, формування звичок. За умови правильного виконання всіх попередніх кроків цей процес розпочинає працювати сам. Але для запобігання повернення хаотичних практик повинно проводитись постійне вдосконалення та контроль виконання практик. [48]

3. «Впровадження системи cross-learning: самоорганізовані багатофункціональні команди» – Система cross-learning – перехресне навчання працівників шляхом створення самоорганізованих багатофункціональних команд [20]. Модель передбачає організаційне переосмислення принципів взаємодії між підрозділами та їх працівниками, з акцентом на формування спільної відповідальності за результат роботи та підвищення рівня універсальності персоналу [8].

Така система працює за рахунок участі у спільних проєктах, взаємному наставництву. При створення багатофункціональних команд працівники з різних підрозділів об'єднуються для супроводження конкретного замовлення. Більше розуміння працівників повного процесу виробництва допомагає уникнути типових помилок, котрі можуть статися через нерозуміння дизайнером технологічних обмежень виробництва

4. Діджиталізація циклу прототипування через інтеграцію в управління NPD-систем – альтернатива передбачає впровадження цифрових інструментів для управління розробкою нових продуктів на етапі розробки макету майбутнього проєкту. Завдяки викоистанню хмарних платформ створюється єдине цифрове середовище, у якому менеджер, дизайнер та споживач можуть спільно працювати над макетами в режимі реального часу. Це дасть змогу суттєво скоротити час узгодження, уникнути дублювання версій документів та зменшить ймовірність помилок характерних для традиційного «паперового» підходу, що використовують на підприємстві. Разом з тим, додати використання PDM (Product Data Management) – система управління даними виробу. До них входять його дані, технологічні маршрути, дані про партії, виробництво [66]. У комплексному використанні така система забезпечить суттєвий приріст ефективності та конкурентну перевагу для підприємства за рахунок спрощення процесу створення макету та внесення правок, а також систематизації всіх даних про замовлення.
5. «Впровадження стратегії оптимізації зворотнього ланцюга створення цінності нового меблевого продукту на ТОВ «ОФС Меблі» в період нестабільного попиту» - Зворотний (upstream) – це всі ті процеси, що забезпечують підприємство ресурсами для створення продукту [18]. До

них входять: пошук та взаємодія з постачальниками, управління запасами, логістику постачання матеріалів, планування потреб у матеріалах. У періоди, коли попит не стабільний, гнучке управління зворотним ланцюгом дає змогу уникати ризиків. Оптимізація такого ланцюга включає в себе впровадження гнучкого підходу що до закупівель, формування стійкої мережі альтернативних постачальників, використання цифрових інструментів для більш точних прогнозів у закупівлях. Використання MRP-систем (Material Requirements Planning), ефективно допомогло б підприємству автоматизувати планування потреб у матеріалах, адже система аналізує замовлення клієнтів, виробничі графіки, залишки на складі та розраховує обсяги і строки. [43].

6. Диверсифікація логістики споживачам для прискорення доставки на 2 дні – стратегія диверсифікації логістичних каналів, це поєднання власного транспорту з партнерськими моделями, такими як: експрес доставка, регіональні кур'єрські служби, точкові перевізники. Наприклад, для виконання поточних замовлень у межах навколишньої зони використовується свій автопарк, а вже для експрес-замовлень використовуються логістичні партнери. Таким чином підприємство забезпечить можливість гнучко реагувати на скачки попиту в різних регіонах, знижуються затримки через перевантаження одного транспортного каналу, підвищується рівень задоволеності клієнтів. Для чіткого управління маршрутами з'являються TMS-системи (системи управління кур'єрськими доставками), що підвищують продуктивність працівників, зменшують простой, інтегруються з онлайн-картами [70].
7. Впровадження збалансованої системи показників для моніторингу ключових показників ефективності. – Впровадження чотирирівневої

системи KPI (Takt Time, OEE, OTIF, NPS). Показник Takt time – це показник періодичності, з якою клієнт замовляє продукцію. Також цей показник відображає часовий проміжок в який компанія надає клієнту виготовлену продукцію [50]. Показник OEE, що також називають показником повної ефективності обладнання, дає змогу відстежити три види витрат, що стосуються функціонування обладнання. – якість, готовність, продуктивність. Це збалансований показник, що дає змогу підвищити прибутковість виробництва та поліпшити його технологічність. Якщо він досягає 100%, значить, компанія виготовляє продукт без браку, максимально швидко та без простоїв [50]. Наступний, OTIF (On-time In-Full) показник – поєднує в собі своєчасність та повноту доставки. Відправлення вважається «вчасно і повністю», якщо воно прибуває без запізнь, містить правильний продукт та замовлену кількість. Саме цей показник надає погляд на ефективність доставки саме з точки зору споживача [57]. NPS – показник прихильності клієнтів до компанії або компанії, дає відповідь на питання «з якою вірогідністю ви порекомендуєте наш продукт/послуги?». Зараз цей індекс перетворився на цілу стратегію клієнтоорієнтованості. Зі споживачів, що вже користувалися вашими послугами, визначаються «критики» (ті хто оцінив ймовірність рекомендації менше 6) та «промоутери» (ті хто оцінив ймовірність рекомендації вище 8). Далі розрахунок проводиться за формулою. Результат оцінюється від -100% до 100% [58]. Саме така система показників ефективності дає змогу оцінити весь процес виробництва на підприємстві, адже з його допомогою ми оцінюємо показник надходження замовлень, ефективності виробництва, якість та своєчасність доставок, задоволеність клієнтів.

8. Формування плану антикризових комунікацій з стейкхолдерами – передбачає системне визначення ключових зацікавлених сторін підприємства, поділ їх на категорії, та розробку чітких алгоритмів взаємодії з кожною з цих груп в період нестабільності [51]. Наявність чітко сформованого плану підвищує стійкість бізнесу, покращує імідж підприємства, сприяє підвищенню репутації серед зовнішніх стейкхолдерів. На додаток до цього, одним з ключових факторів успіху є побудова взаємовигідних відносин з зацікавленими сторонами, а невміння будувати такі відносини призводить до втрат ринків збуту, недофінансування процесів розвитку, відсутності мотивації, тиску з боку суспільства. [6].

Критеріями для використання методу TOPSIS визначено, а також присвоєно їм ваги (W_j), що відображають важливість кожного критерію для управління компанії ТОВ «ОФС Меблі» (сума ваг повинна дорівнювати 1):

K1: Вартість впровадження – Зменшення значення є кращим – 0.20

K2: Легкість впровадження - Зменшення значення є кращим – 0.15

K3: Зручність використання – Збільшення значення є кращим – 0.10

K4: Легкість отримання інформації - Збільшення значення є кращим – 0.10

K5: Вплив на прибутковість - Збільшення значення є кращим – 0.15

K6: Доцільність введення на підприємстві - Збільшення значення є кращим – 0.15

K7: Час впровадження - Зменшення значення є кращим – 0.10

К8: Підвищення внутрішньої комунікації - Збільшення значення є кращим
– 0.5

Створюємо матрицю рішень, оцінюємо кожну альтернативу за критеріями, враховуючи критерій вигоди (табл. 3.1) :

Таблиця 3.1

Матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	1	3	3	3	2	4	3	2
A2	1	3	4	3	3	4	3	4
A3	2	3	3	3	2	1	3	5
A4	4	4	3	4	3	3	4	3
A5	4	4	3	4	3	3	3	1
A6	4	4	4	4	3	2	4	1
A7	2	3	2	4	2	3	2	1
A8	3	4	2	4	1	2	4	3

Джерело: складено автором

Для нормалізації матриці рішень (табл. 3.2) використовуємо формулу:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m x_{kj}^2}}$$

Спочатку розраховуються знаменники для кожного критерію (сума квадратів значень по стовпцях):

$$K1: \sqrt{1^2 + 1^2 + 2^2 + 4^2 + 4^2 + 4^2 + 2^2 + 3^2} = \sqrt{67} = 8.175$$

$$K2: 10.00$$

$$K3: 8.718$$

$$K4: 10.344$$

$$K5: 7.00$$

$$K6: 8.246$$

K7: 9.381

K8: 8.124

Таблиця 3.2

Нормалізована матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	0,122	0,300	0,344	0,290	0,286	0,485	0,320	0,246
A2	0,122	0,300	0,459	0,290	0,429	0,485	0,320	0,492
A3	0,244	0,300	0,344	0,290	0,286	0,121	0,320	0,615
A4	0,489	0,400	0,344	0,387	0,429	0,364	0,426	0,369
A5	0,489	0,400	0,344	0,387	0,429	0,364	0,320	0,123
A6	0,489	0,400	0,459	0,387	0,429	0,243	0,426	0,123
A7	0,244	0,300	0,229	0,387	0,286	0,364	0,213	0,123
A8	0,366	0,400	0,229	0,387	0,143	0,243	0,426	0,369

Джерело: складено автором

Для побудови зваженої нормалізованої матриці (табл. 3.3), множимо кожен елемент нормалізованої матриці на її вагу критерію

Таблиця 3.3

Зважена нормалізована матриця:

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	0,0244	0,0450	0,0344	0,0290	0,0429	0,0728	0,0320	0,0123
A2	0,0244	0,0450	0,0459	0,0290	0,0643	0,0728	0,0320	0,0246
A3	0,0488	0,0450	0,0344	0,0290	0,0429	0,0182	0,0320	0,0308
A4	0,0978	0,0600	0,0344	0,0387	0,0643	0,0546	0,0426	0,0185
A5	0,0978	0,0600	0,0344	0,0387	0,0643	0,0546	0,0320	0,0062
A6	0,0978	0,0600	0,0459	0,0387	0,0643	0,0364	0,0426	0,0062
A7	0,0488	0,0450	0,0229	0,0387	0,0429	0,0546	0,0213	0,0062
A8	0,0732	0,0600	0,0229	0,0387	0,0214	0,0364	0,0426	0,0185

Джерело: складено автором

Далі визначаємо ідеальне (A+) та негативне ідеальне (A-) рішення. Для цього використовується зважена нормалізована матриця. Для визначення A+ рішення для критеріїв вигоди обираємо максимальні значення, а для критеріїв витрат мінімальні. Для визначення A- значення, навпаки, для критеріїв вигоди обираємо мінімальні, а для критерію витрат максимальні.

Типи критеріїв:

Критерії витрати (чим менше, тим краще) – K1, K2, K7

Критерії вигоди (чим більше, тим краще) – K3, K4, K5, K6, K8

Визначення A+:

$$K1 = 0.0244$$

$$K2 = 0.0450$$

$$K3 = 0.0459$$

$$K4 = 0.0387$$

$$K5 = 0.0643$$

$$K6 = 0.0728$$

$$K7 = 0.0213$$

$$K8 = 0.0308$$

Визначення A-:

$$K1 = 0.0978$$

$$K2 = 0.0600$$

$$K3 = 0.0229$$

$$K4 = 0.0290$$

$$K5 = 0.0214$$

$$K6 = 0.0182$$

$$K7 = 0.0426$$

$$K8 = 0.0062$$

Для обчислення відстані до ідеального S^+ та негативного ідеального S^- рішень використовується формула Евклідової відстані:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - A_j^+)^2}$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - A_j^-)^2}$$

$$S+1 = \sqrt{(0.0244 - 0.0244)^2 + (0.0450 - 0.0450)^2 + \dots + (0.0123 - 0.0308)^2}$$

$$= 0.0338$$

$$S-1 = \sqrt{(0.0244 - 0.0978)^2 + \dots + (0.0123 - 0.0062)^2} = 0.0966$$

$$S+2 = 0.0157, \quad S-2 = 0.1068$$

$$S+3 = 0.0661, \quad S-3 = 0.0628$$

$$S+4 = 0.0817 \quad S-4 = 0.0595$$

$$S+5 = 0.0824 \quad S-5 = 0.0592$$

$$S+6 = 0.0894 \quad S-6 = 0.0529$$

$$S+7 = 0.0502 \quad S-7 = 0.0704$$

$$S+8 = 0.0831 \quad S-8 = 0.0344$$

Розраховуємо показники близькості (C):

$$A1 = \frac{0,0966}{0,0338+0,0966} = 0,7408$$

$$A2 = \frac{0,1068}{0,0157+0,1068} = 0,8718$$

$$A3 = \frac{0,0628}{0,0661+0,0628} = 0,4872$$

$$A4 = \frac{0,0595}{0,0817+0,0595} = 0,4214$$

$$A5 = \frac{0,0592}{0,0824+0,0592} = 0,4179$$

$$A6 = \frac{0,0529}{0,0894+0,0529} = 0,3717$$

$$A7 = \frac{0,0704}{0,0502+0,0704} = 0,5837$$

$$A8 = \frac{0,0344}{0,0831+0,0344} = 0,2928$$

Альтернативи ранжуються за значенням спадання C . Чим більше C , тим більше альтернатива до ідеального рішення. За результатами ранжування маємо:

A2, A1, A7, A3, A4, A5, A6, A8

Згідно з розрахунками за методом TOPSIS найкращою альтернативою є A2: Використання Lean інструменту «5S» у підвищенні ефективності виробництва корпусних меблів. Враховуючи встановлені ваги критеріїв, альтернатива визнана найбільш підходящою для ТОВ «ОФС Меблі» за рахунок низької вартості та легкості впровадження, зручності у використанні, впливу на прибутковість.

3.2. Практичні рекомендації щодо виведення нових продуктів для «ТОВ ОФС Меблі»

За результатами дослідження проведеними у розділі 3.1 виявлено, що «Використання Lean інструменту «5S» у підвищенні ефективності виробництва корпусних меблів» є найкращою стратегічною управлінською альтернативою для покращення процесу виведення нових продуктів на підприємстві в поточних умовах, оскільки вона є економічною, легкою у реалізації, ефективною у підвищенні прибутковості та операційної досконалості. Відштовхуючись від того, що на підприємстві є свій виробничий цех, це ще раз підтверджує, що вибрана альтернатива є влучною.

Система 5S на виробництві – метод організації робочого простору, покликаний на оптимізацію виробництва, зменшення часу витраченого на нього, забезпечення працівників та підвищення якості роботи цеху. Саме ця система є базовим елементом Lean-менеджменту, оскільки допомагає компаніям

зменшувати витрати за рахунок ефективного використання простору та ресурсів, створює чіткі стандарти та покращує дисципліну на робочому місці.

5S є початковою, але вирішальною фазою оптимізації виробничих процесів оскільки забезпечує швидкий візуальний прогрес, трансформує мислення персоналу, навчає його критично оцінювати робоче середовище і готує основу для інших інструментів, створюючи необхідний порядок для складніших трансформацій.

Не зважаючи на ряд переваг, система також має свої недоліки. Початкова реалізація вимагає значних зусиль, часу та мотивації персоналу. «Перебудова» робочих місць, зміна порядку приладдя та підтримка порядку на робочих місцях потребує регулярних зусиль [47]. При знайомстві з методом здається, що достатньо впорядкувати робоче місце, через те що губляться дві важливі складові поняття: стандартизація та вдосконалення. При описі методу, мало уваги приділяється ролі всього персоналу у впровадженні, але саме від них потрібно найбільше зусиль для підтримки нового порядку у робочому просторі. Найбільшою проблемою є момент мотивації, адже якщо співробітники не розуміють навіщо, та не хочуть змін вони цілком природньо будуть чинити опір [52]. При започаткуванні цього методу на підприємстві, співпраця найбільше відбувається між керівництвом компанії, для контролю виконання алгоритму дій, керівником виробництва для уточнення технічних деталей та безпосередньо працівниками цеху.

Першим кроком для впровадження системи 5S є сортування, тобто усунення непотрібного. Його метою є зниження кількості непотрібних предметів в робочій зоні. Керівництво цеху разом з працівниками проводять аналіз робочої зони. Аналіз проводиться за алгоритмом (рис 3.1):

1. Робиться фото «до»

Предмети обираються по периметру приміщення, при виборі ставлять питання

2. Чи використовується цей предмет щодня?
3. Чи використовується це предмет щотижня?
4. Чи можна обійтися без нього зовсім?

Залежно від відповіді на питання предмет помічається позначкою: Зелена – щодня, жовта – під сумнівом (окремий карантин в виділеному місці в приміщенні на три місяці), червона – річ утилізують.

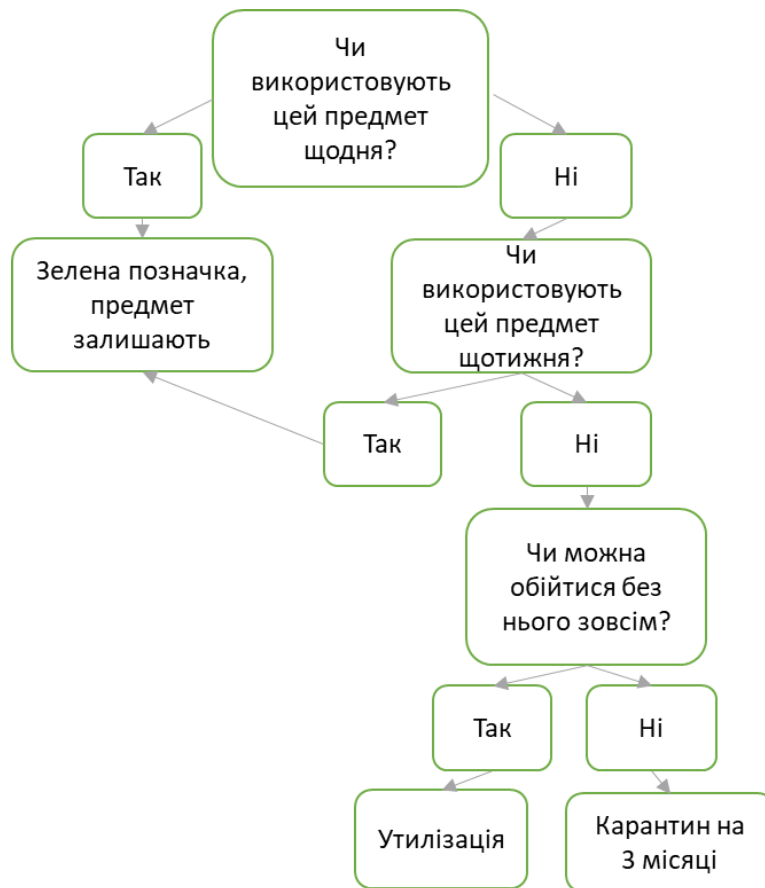


Рис. 3.1 Алгоритм проведення етапу «Сортування» у системі «5S»

Джерело: складено автором

Після сортування предметів в приміщенні, залишок раціонально розміщують. Для цього управлінець аналізує робочий потік, визначає які інструменти використовуються найчастіше. Важливо визначити не тільки, що використовують часто, а і в якій послідовності. На рисунку 3.2 ми можемо побачити схематичний процес обробки матеріалів на виробництві, отже і робоче місце має співпадати під етапи розробки продуктів, що скоротить час на переміщення та обробку.

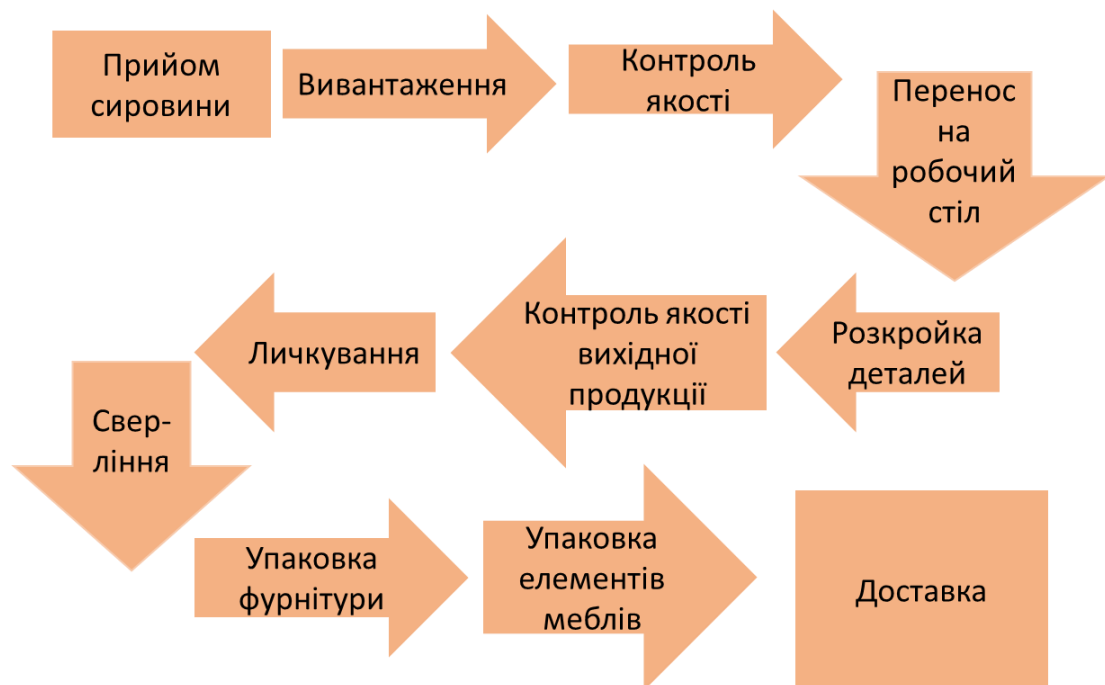


Рис. 3.2 Схематичний процес обробки матеріалів

Джерело: складено автором

Від такого потоку дій, можна визначити приблизне розташування робочих місць (рис 3.3)



Рис. 3.3 Розташування робочих місць за правилами моделі 5S

Джерело: складено автором на основі рисунку 3.2

Саме таке розташування робочого приміщення, спроектоване згідно з принципами моделі 5S, забезпечує порядок та логічну послідовність розміщення інструментів і матеріалів, де кожен елемент має своє визначене місце. Такий підхід призведе до значного зростання швидкості виробництва. Втрати часу та фізичних зусиль на пошук, переміщення деталей, завантаження та вивантаження зі складу будуть мінімізовані, що дозволить персоналу зосередитися на безпосередній роботі. У результаті, покращені та комфортніші умови праці стануть потужним чинником для підвищення мотивації працівників, адже усвідомлення легкості та ефективності власної праці сприяє більшій задоволеності та продуктивності.

Третім кроком є прибирання, яке найчастіше не сприймають так серйозно як воно є насправді. Саме цей пункт містить в собі не те прибирання, яке зазвичай сприймається. В методі 5S – прибирання проводиться для попередження аварій та створення безпечних умов праці для персоналу. Найголовніше, на чистих

поверхнях швидше виявляються несправності робочого приладдя, другорядним пунктом є те, що щоденне прибирання скорочує час на генеральне очищення на 70%. У середньому, генеральне прибирання робочого цеху на підприємстві займає 2 робочих дні. Перший день це прибирання в звичному його значенні, другий день усунення несправностей, розкладання робочого приладдя. За розрахунками наведеними в таблиці 3.4, підтверджено, що метод 5S розвантажує ці дні.

Таблиця 3.4

Розрахунок економії робочого часу за впровадження системи 5S

Підхід до прибирання	Час витрачений на місяць	Економія часу, хв	Економія часу, %
Генеральне (2 дні\місяць)	960хв	760 хв	79.17%
Щодення (10хв\день)	200хв		

Джерело: складено автором

Навіть за умови, якщо при щоденному прибиранні залишити один день на місяць для генерального прибирання, все одно варіант буде вигіднішим (економія часу 280хв)

Для проведення найпершого, глобального прибирання також встановлений алгоритм дій (рис.3.4). Проводиться аналіз джерел бруду з застосуванням методу «5 чому?»»

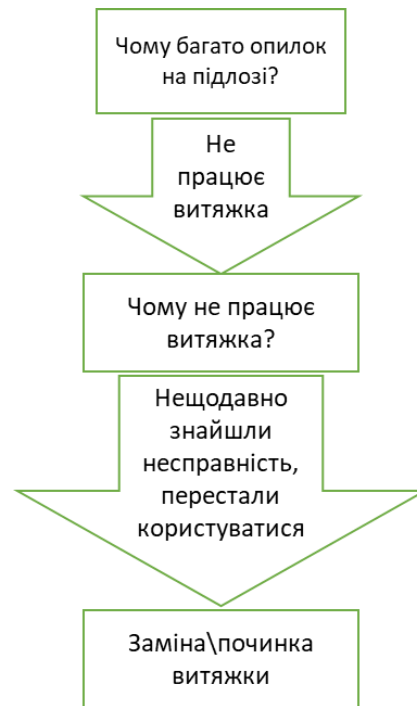


Рис. 3.4 Аналіз джерел бруду
Джерело: складено автором

Таким чином проблемні місця знаходять та усувають. Додатково розподіляють зони відповідальності за прибирання між працівниками для 10-ти хвилинного прибирання в кінці робочого дня. Для ефективного впровадження системи 5S, доцільно запровадити ротаційний графік прибирання, згідно з яким кожен член колективу щоденно відповідатиме за чистоту різних робочих зон — наприклад, сьогодні за зону вивантаження, завтра за робочий стіл. Такий підхід має кілька ключових переваг:

По-перше, він забезпечує справедливість і запобігає конфліктам у колективі. Різні зони мають різний ступінь забруднення та складність прибирання. Ротація унеможливорює ситуації, коли одні працівники постійно виконують легші завдання, а інші — складніші, що могло б викликати невдоволення та суперечки.

По-друге, ротація дисциплінує та мотивує до підтримання чистоти. Це створює ефект «взаємної відповідальності», коли нікому не хочеться залишати безлад для наступного колеги.

По-третє, цей метод сприяє виявленню та виправленню помилок. Коли працівник прибирає чужу зону, він може помітити недоліки в організації або потенційні проблеми, які власник місця не помітив. Це допомагає ідентифікувати та усунути «сліпі зони» у процесах.

Найважливішим аспектом для забезпечення успіху та сталості цієї практики є проведення прибирання в робочий час, наприклад, за 10-15 хвилин до закінчення зміни. Це критично важливо, оскільки:

Співробітники сприйматимуть прибирання не як додатковий тягар, а як невід'ємну частину робочого процесу, яка дає змогу завершити день організовано та ефективно. Вони відчуватимуть, що компанія цінує їхній час і не змушує працювати «безкоштовно».

Для стандартизації всіх нововведень пропонується створити візуальні інструкції, встановити графік перевірок та автоматизувати контроль. Пропонований підхід до контролю за дотриманням принципів 5S передбачає запровадження багатоступеневої системи аудиту з ротацією відповідальних осіб, що сприятиме підвищенню залученості та мотивації персоналу. Завдяки цій системі, рядові працівники цеху здійснюватимуть перевірки на щодвотижневій основі, що розвиватиме їхні аналітичні здібності та посилюватиме відчуття відповідальності за ефективність процесів. Керівник цеху проводитиме аудит щодва місяці, забезпечуючи підтримку, наставництво та вирішення більш комплексних питань. Нарешті, раз на півроку перевірки здійснюватиме керівник компанії, підкреслюючи стратегічну значущість ініціативи 5S та демонструючи її інтеграцію в загальну корпоративну культуру. Такий послідовний та ієрархічний контроль не лише забезпечує ефективне підтримання стандартів порядку, а й

надає кожному співробітнику унікальну можливість відчутти себе частиною управлінської ланки, сприяючи розвитку лідерських якостей та підвищенню загальної мотивації колективу.

За умови дотримання викладених рекомендацій, досягається високий рівень мотивації персоналу, ефективний управлінський контроль, оптимізація виробничих процесів, підтримання чистоти та мінімізація несправностей обладнання, що, у свою чергу, інтегрує систему 5S у природний хід робочого процесу. Завершальний етап 5S – "Удосконалення та формування звичок" – вимагає розвитку, що передбачає проведення досліджень та експериментів з метою підвищення ефективності застосування методу, зокрема шляхом перепланування робочих місць або додавання спеціалізованих систем зберігання інструментів. Для реалізації цих ініціатив пропонується впровадити стандартизований механізм зворотного зв'язку у вигляді «книги скарг і пропозицій», куди працівники зможуть заносити свої потреби для забезпечення адекватних та комфортних умов праці, а також висловлювати зауваження. Регулярний перегляд записів у цій книзі під час нарад керівництва дасть змогу оперативно приймати рішення щодо впровадження необхідних змін та доповнень.

Таким чином, комплексне та системне впровадження 5S трансформує робочий простір з простої сукупності елементів на динамічну систему, що постійно вдосконалюється. Це не лише підвищує оперативну ефективність та безпеку, але й створює міцний фундамент для формування культури безперервних покращень (Кайдзен). Зрештою, компанія отримує значні конкурентні переваги за рахунок підвищення продуктивності, зниження витрат, поліпшення якості та, що найважливіше, формування мотивованого та відповідального колективу, готового до нових викликів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління процесом виведення нового продукту на ринок. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління процесами виведення на ринок нових меблевих продуктів. Досягнуті результати є підставою сформулювати такі висновки, що відображають вирішення відповідних наукових завдань дослідження:

1. Описано сутність та значення поняття «новий продукт», процес його виведення. Розмежоване значення понять «новий виріб», «новий товар» та «новий предмет споживання». З'ясована необхідність у вивченні та розумінні такого поняття. Описане термінологічне значення цього поняття, його класифікації за різними авторами. Обґрунтована важливість виведення нових товарів на основі моделі дифузії інновацій Е.Роджерса. Зазначено, що традиційні відсоткові пропорції дифузії інновацій сформовані у 1960-х роках не можуть залишатися сталими в сучасності.
2. Описані основні управлінські функції, зазначено, що кожна з них являє собою процес. Показано, на якому етапі розробки нових товарів більшою мірою активізується кожна з функцій. Охарактеризовані всі функції управлінського контролю, головні завдання функції організації та координації.
3. Досліджено методичний інструментарій, що використовується при управлінні процесом виведення нового продукту на ринок. Наголошено, що процес виведення нового продукту є складною комплексною управлінською задачею, що вимагає системних підходів. Визначено, що для прийняття правильних рішень на ранніх етапах використовують SWOT-аналіз та метод підрахунку балів. Наведені приклади

використання цих інструментів. Описаний етап бізнес-аналізу продукту, визначені головні методи для його проведення. Наведені моделі та інструменти, що використовуються під час управління процесом розробки прототипу товару та під час ринкових тестувань.

4. Визначено та описано причини «комерційного провалу» нових товарів. Наведений спосіб уникнення витрат та невизначеності, описані переваги цього способу. Вказаний приклад інструментів мінімізації ризиків, описані найбільш розповсюджені напрямки його використання. Описаний підхід вдосконалення вже існуючого товару шляхом внесення незначних змін, зазначені які саме зміни це можуть бути.
5. Проаналізовано ринок меблів в Україні, виявлено його недоліки. Наголошено на активному розвитку галузі упродовж 2019-2021 років, та його скороченням у 2022 році. Описано кількість підприємств на ринку, їх структуру, коливання їх кількості з 2019 по 2024 рік. Оцінено конкурентоспроможність підприємств за моделлю П'яти сил Портера. Лідером за загальною сумою балів визначено компанія ОФС Меблі та Саліта. Проаналізовані показники експорту з 2018 до 2024 року та наведені основні експортні ринки. Проведений аналіз доходів меблевої галузі України у 2020 – 2024 роках. За результатами PESTEL-аналізу меблевого ринку визначені показники впливу зовнішніх факторів та їх опис. Основними проблемами для виходу нових продуктів на ринок визначено: низька купівельна спроможність громадян, нестабільний курс валюти, дефіцит кваліфікованих спеціалістів, фіскальне навантаження.
6. Досліджено особливості процесу управління виведенням нового продукту на прикладі ТОВ «ОФС Меблі». Наведені основні відомості про підприємство, такі як: юридичний статус, організаційна структура,

процес проведення планування, маркетингова діяльність, структура управління, основні фінансові показники. Зазначено, що головною метою діяльності підприємства є виготовлення індивідуальних корпусних меблів. Описаний процес створення макетів при першій співпраці з клієнтом, його розробка дизайнерами підприємства. Представлений процес підготовки товару до пуску в роботу, зокрема розрахунки матеріалів, їх замовлення. Наголошено на важливості створення інноваційних продуктів для розвитку підприємства, описаний процес їх створення. Наведений процес організації проектних команд для створення нового продукту, процес виробничого тестування, показники для аналізу його успішності. Зазначено, за яких умов продукт виводиться на ринок.

7. Запропоновано 8 альтернативних рішень для оптимізації управління виведенням нового продукту на меблеве підприємство. Коротко описана сутність кожної з визначених альтернатив. Сформульовані критерії для використання методу TOPSIS, та присвоєно ваги кожному критерію на основі рішень управлінця компанії. Повністю виконаний розрахунок за методом TOPSIS, розраховані матриці рішень, Найкращою альтернативою для ТОВ «ОФС Меблі» за результатами розрахунків виведено альтернативу : «Використання Lean інструменту «5S» у підвищенні ефективності виробництва корпусних меблів.»
8. Розроблені практичні рекомендації щодо впровадження запропонованих альтернатив для покращення процесу управління виведенням нового продукту на підприємстві. Охарактеризоване значення системи 5S на виробництві, її переваги та недоліки. Поетапно розглянутий процес впровадження цієї системи на підприємстві. Розроблений алгоритм для виконання першого етапу, також розроблений макет-план розташування

робочих місць за системою 5S. Обґрунтовано доцільність та переваги введення цієї системи. Наголошено на важливості правильного виконання третього етапу, проведений розрахунок доцільності введення щоденних прибирань. Розроблений алгоритм дій для першого масштабного прибирання. Запропонований графік прибирань та їх контролю, описані його переваги та наведені приклади використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 30. Ст. 379.
2. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 40. Ст. 2029.
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.
4. Балан В.Г. Моделі прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / В.Г. Балан. – К.: Нічлава, 2011. – 100 с.
5. Ілляшенко, С. М. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2005. – 232 с.
6. Котлик, А. В. Підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством : [текст] / А. В. Котлик // Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку. – 2014. – С. 102–106.
7. Міркунова Т.І. Оцінювання вартості інноваційних технологій на підприємствах
8. Мельник, О. Г. Управління персоналом / О. Г. Мельник, О. В. Гудима. – Львів : Новий Світ–2000, 2020. – Розділ «Крос-функціональні команди та командоутворення».
9. Лаптев, В. І. Управління інноваціями : навч. посіб. / В. І. Лаптев, Н. В. Сметанко. – К. : ЦУЛ, 2006. – 272 с.
10. Портер, М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість / М. Портер ; пер. з англ. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 715 с.

11. Роджерс, Е. Дифузія інновацій. – Нью-Йорк : Free Press, 2003. – 5-те видання.
12. Свірідова, С. С. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами / С. С. Свірідова, С. А. Толстова.
13. Фірсова, С. Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навч. посіб. / С. Г. Фірсова. – К. : Атіка, 2010. – 240 с.
14. Чухно, А. А. Інноваційний розвиток економіки : монографія / А. А. Чухно, П. М. Леоненко, В. А. Чумаченко. – К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2010. – 320 с.
15. Шандрівська, О. Є. Дослідження тенденцій розвитку ринку меблів України / О. Є. Шандрівська, А. В. Захарчук // Наукові записки ЛУБП, серія економічна. – 2024. – Вип. 42. – С. 96–104. DOI: 10.5281/zenodo.13908551.
16. Шатківська А. С., Н. В. Буркіна Про застосування методу TOPSIS для прийняття оптимальних рішень споживачами
17. Шевченко, Л. І. Економіка підприємства : підручник / Л. І. Шевченко. – К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2011. – 480 с.
18. Юськів М.С. , Алексеєнко Л.М. Ланцюги споживчих цінностей на глобальних ринках
19. Cooper, R. G. *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation* (4th ed.). Basic Books, 2019.
20. Cooper, R. G. *Product Innovation and Technology Strategy* / R. G. Cooper, S. J. Edgett. 2019.
21. Drucker, P. F. *The Essential Drucker: In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. HarperCollins Publishers Inc, 2011. 368 p.

22. Eberle, B. *Scamper: Creative Games and Activities for Imagination Development*. Prufrock Press, 2008. 96 p.
23. Haberland, F. *Die Wirtschaft*. [S. n.], 1980. 21 p.
24. Moore, G. A. *Crossing the Chasm. Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers* (3rd ed.). Harper Business, 2014. 288 p.
25. Scheming, E. *New Product Management*. The Dryden Press, 1974. 307 p.
26. Аналіз беззбитковості проєкту URL: <https://buklib.net/books/34079/>
27. Аналіз української меблевої галузі 2024 (в умовах повномасштабної війни) / LIGNO Group. – Новини Ligno.com.ua, 03.07.2024. URL: <https://derevynnyk.com/v-iii-kvartali-2024-roku-cziny-na-derevnu-produkcziyu-zalyshatsya-vysokymy/>
28. Аналітика з відкритих державних реєстрів / Opendatabot. URL: www.opendatabot.ua
29. Боровенська, М. В. Підходи до класифікації нових товарів / М. В. Боровенська, Н. С. Кубишина. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/713f2536-f12d-4ba7-9872-1d19c30a1001/content>
30. Види маркетингових стратегій, їх класифікація. URL: <https://buklib.net/books/26489/>
31. Григорчук, Т. В. Маркетинг. Частина друга : Навчальний посібник для дистанційного навчання / Т. В. Григорчук. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0-5/5-6-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%B0-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85-%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%96%D0%B2>

32. Зростання цін промвиробників в Україні в серпні. URL: <https://bin.ua/news/economics/economic/319555-zrostannya-cin-promvirobnikiv-v-ukrayini-v-serpni.html>
33. Компанія «Аклас» URL: <https://aklas.ua/about>
34. Компанія «salita» URL: <https://salita.ua/o-kompani>
35. Компанія «Бізнес Меблі» URL: <https://www.business-mebel.com.ua>
36. Компанія «Табуретка» URL: <https://www.taburetka.ua/>
37. Обстеження умов життя домогосподарств. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/obstezhennya-umov-zhyttya-domohospodarstv>
38. Об'єм та стан ринку меблів у 2024 році (звіт УАМ) / Українська Асоціація Меблевіків (УАМ)
39. Основні стадії процесу управління URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13519/#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%>
40. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
41. Маркетингова стратегія URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing-strategy>
42. Процес розробки нового товару URL: https://stud.com.ua/45332/marketing/protses_rozrobki_novogo_tovaru
43. Планування матеріальних потреб URL: https://firmao.com.ua/blog_net/ua/management/material-requirements-planning-what-is-it
44. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375>
45. Програма «Доступні кредити 5-7-9». URL: <https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Prohrama-Dostupni-kredyty-5-7-9-31-10-24.pdf>

46. Сутність та поняття нового продукту. URL: <https://studfile.net/preview/9321069/page:6/>
47. Система «5S» на виробництві URL: <https://laboratoria.by/stati/cistema-5s-na-proizvodstve>
48. Система «5S» - п'ять кроків до ідеального робочого простору URL: <https://online.novaposhta.education/blog/sistema-5s-pyat-krokov-do-idealnogo-robochogo-prostoru>
49. Система 5с: як навести порядок на роботі URL: <https://www.work.ua/articles/self-development/2073/>
50. Топ-25 інструментів ощадливого виробництва URL: <https://worksection.com/ua/blog/top-25-lean-tools.html>
51. Хто такі стейкхолдери та як з ними працювати URL: <https://online.novaposhta.education/blog/hto-taki-stejkholdery-ta-yak-z-nymi-pracyuvaty#1166>
52. Чому метод «5S» не працює? URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/pochemu-5s-ne-rabotaet/>
53. Що таке SEO та пошукова оптимізація URL: <https://fnx.com.ua/ua/articles/publications/32>
54. Що таке мозковий штурм і як він допомагає знайти геніальні рішення. URL: <https://sendpulse.ua/blog/brainstorm>
55. Що таке інфлюенс-маркетинг і в чому його особливості. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-my-dolzny-znat-ob-inflyuens-marketinge#:~:text=%D1%86%D1%96%D0%BA%D0%B>
56. Як визначити цільову аудиторію. URL: <https://ideadigital.agency/blog/yak-viznachiti-tsilovu-auditoriyu/#:~:text=%D0%97%D0%B1%D1%96>

57. КРІ транспортування, які повинен відстежувати кожен логістичний менеджер URL: <https://www.cargoson.com/uk/blog/kpi-transportuvannia-yakirovnyen-vidstezhuvaty-kozhen-lohistychnyi-menedzher>
58. NPS: як використовувати формулу лояльності клієнтів URL: <https://sendpulse.ua/blog/net-promoter-score-guide>
59. Business process management (BPM). URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>
60. Bain & Company. *The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crises of Growth*. URL: <https://www.bain.com/insights/the-founders-mentality-how-to-overcome-the-predictable-crises-of-growth/>
61. Deloitte: Купівельна поведінка 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/deloitte-kupivelna-povedinka-2024/>
62. eRobota. URL: <https://erobota.dii.gov.ua/>
63. Export office. URL: <https://business.dii.gov.ua/export/office>
64. Forbes. *The Product Development Process: From Idea To Launch*. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/product-development-process/>
65. Harvard Business Review. *The Lean Startup*. URL: <https://hbr.org/2011/05/the-lean-startup>
66. Product Data Management, PDM URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/product-data-management-pdm>
67. Product development. URL: <https://brainrain.com.ua/product-development/>
68. The Stage-Gate Model: An Overview URL: <https://www.stage-gate.com/blog/the-stage-gate-model-an-overview/>
69. SWOT-аналіз. URL: <https://ukrainsdigital.com/swot-analiz/#:~:text=SWOT%2D%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%83%D0>

70. TMS. URL: <https://uislab.com/uk/products/tms/>

ДОДАТКИ

Додаток А. 1



ТОВ «ОФС МЕБЛІ»
 02090, Україна, м. Київ, вул. Калачівська, 11
 т/ф (044) 223-57-87 (багатоканальний)

ДОВІДКА

**про впровадження результатів
 кваліфікаційної роботи бакалавра з менеджменту
 Карибян Катерини Олександрівни
 на тему: «Управління виведенням нового продукту на ринок меблів»**

Основні положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи бакалавра з менеджменту Карибян К.О. розглянуті фахівцями ТОВ «ОФС Меблі».

Рекомендації автора щодо удосконалення процесу управління виведенням нового продукту, зокрема впровадження системи 5S для підвищення ефективності виробництва корпусних меблів, мають практичне значення для вдосконалення діяльності підприємства.

На позитивну оцінку також заслуговують пропозиції щодо оптимізації управлінських підходів до запуску нових продуктів в умовах ринкової нестабільності, розроблені на основі методу TOPSIS та орієнтовані на прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Застосування запропонованих заходів дало змогу підприємству структурувати процеси розробки та запуску нової продукції, покращити внутрішню комунікацію між підрозділами та сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності на меблевому ринку України.

Директор ТОВ «ОФС МЕБЛІ»



Пона Ю.П.

Додаток Б. 2



2nd International Scientific and Practical Conference
**«Innovative Approaches in Modern Science
and Technology»**

Collection of Scientific Papers

June 18-20, 2025
Lisbon, Portugal

Innovative Approaches in Modern Science and Technology

UDC 01.1

Innovative Approaches in Modern Science and Technology: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. June 18-20, 2025. Lisbon, Portugal. 402 p.

ISBN 979-8-89704-983-7 (series)
DOI 10.70286/ISU-18.06.2025

The conference is included in the Academic Research Index ReserchBib International catalog of scientific conferences.

The collection of scientific papers presents the materials of the participants of the 2nd International Scientific and Practical Conference "Innovative Approaches in Modern Science and Technology" (June 18-20, 2025. Lisbon, Portugal).

The materials of the collection are presented in the author's edition and printed in the original language. The authors of the published materials bear full responsibility for the authenticity of the given facts, proper names, geographical names, quotations, economic and statistical data, industry terminology, and other information.

The materials of the conference are publicly available under the terms of the CC BY-NC 4.0 International license.

ISBN 979-8-89704-983-7 (series)



© Participants of the conference, 2025
© Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity", 2025
Official site: <https://isu-conference.com/>

CONTENT
SECTION: AGRICULTURAL SCIENCES

Перепелиця Л., Карпельов О. СТИМУЛЮВАННЯ ПОЧАТКОВИХ ЕТАПІВ РОСТУ СОЇ СОРТУ 'ALEXANDRA' ПІД ВПЛИВОМ БІОСТИМУЛЯТОРІВ ТА ВІТАМІНУ В ₆	15
Усик С. ПРОДУКТИВНІСТЬ ГОРОХУ У РОКИ З РІЗНИМИ ПОГОДНО- КЛІМАТИЧНИМИ УМОВАМИ.....	18
Усик С. УМОВИ ВИРОЩУВАННЯ ЯЧМЕНЮ ЯРОГО ЗАЛЕЖНО ВІД ПОПЕРЕДНИКА В ПРАВОБЕРЕЖНОМУ ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ...	21
Yusifova A., Aslanova S., Asadova B. ACCUMULATION AND REMOVAL OF MICROELEMENTS BY THE HARVEST OF GREEN MASS AND CORN GRAIN.....	23

SECTION: ARCHITECTURE AND CONSTRUCTION

Мельниченко П.І., Пастухова С.В. ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ МОНИТОРИНГУ СТАНУ БУДІВЕЛЬНИХ КОНСТРУКЦІЙ В УМОВАХ ЕКСПЛУАТАЦІЇ: НА ПРИКЛАДІ СЕНСОРНИХ СИСТЕМ.....	26
Гончарова О.Р., Токар О.С. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОЛОГІЧНОГО ТА ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОГО БУДІВНИЦТВА: СВІТОВИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА.....	28
Kostyuchenko O., Livandovsky A. LIMITING THE SPREAD OF NOISE FROM EXISTING AIRPORTS....	32

SECTION: ART HISTORY AND LITERATURE

Mammadova Kh. ISSUES OF TRANSLATION IN SHAMIL ZAMAN'S CREATIVITY.....	35
---	----

Resulzade A. TYPOLOGICAL ANALYSIS OF H. JAVID'S DRAMAS "SHEIKH SANAN" AND "THE PROPHET".....	37
SECTION: AUTOMATION AND ROBOTICS	
Dzhuma L., Sereda O. REINFORCEMENT-LEARNING BASED APPROACHES FOR VISION-BASED UAV NAVIGATION.....	41
SECTION: BIOLOGY AND BIOCHEMISTRY	
Комлевой О.М. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ВИВЧЕННІ БІОЛОГІЇ КЛІТИНИ.....	48
SECTION: CHEMISTRY	
Afət Vəhram qızı Hacıyeva VOLFRAMIN 2-HİDROKSİ-5-HALOGENTİOFENOLLARLA KOMPLEKSƏMƏLƏGƏLMƏ REAKSİYALARIN TƏTQİQİ.....	53
SECTION: COMPUTER ENGINEERING	
Фролов В.В. ВИКОРИСТАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ ПРИ СТРУКТУРНО- ПАРАМЕТРИЧНОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	63
Sotnykov V., Gudkova N. INTELLIGENT INVENTORY AUTOMATION FOR COFFEE SHOPS USING SENSOR NETWORKS AND BOT INTERFACES.....	68
Rusakova N., Dronov I. ПРОГРАМНА СИСТЕМА ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНТОРСЬКИХ ТА ОСВІТНІХ ОНЛАЙН-ПОСЛУГ.....	70
Романюк О.В., Стахов О.Я., Гулій І.Ю. ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ МОБІЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОВИМИ ЗВИЧКАМИ	75
Фабіянський О.М., Харченко О. ВИКОРИСТАННЯ ВІДЕОМОНТАЖУ У СТВОРЕННІ НАВЧАЛЬНОГО КОНТЕНТУ АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ.....	77

Igoshyn N., Gudkova N. DEVELOPMENT OF AN ONLINE STORE BASED ON THE DJANGO FRAMEWORK.....	80
Hitchenko Ye., Gudkova N. ENGLISH AS A CATALYST FOR GLOBAL COLLABORATION IN COMPUTER ENGINEERING.....	83
SECTION: ECONOMY	
Рошко С.М., Манайло А.І. ПОТЕНЦІАЛ СЕКТОРУ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	87
Білобжицька Т. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ: ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	90
Жирук Т. ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ В ЄС.....	95
Бойко А.О. APPLE INC. – ДОСВІД ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО ЛІДЕРА У СФЕРІ ТЕХНОЛОГІЙ.....	98
Бочарова У.В., Бабич Д. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ВАЛЮТНИЙ КУРС.....	103
Скоробогата Л., Кульгук І., Міщук М. МЕХАНІЗМ ЗРОСТАННЯ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ДЖЕРЕЛ АСИМЕТРІЇ.....	105
Петрова А.Ю., Дейнека М.О. ІННОВАЦІЇ ТА ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК: КОРЕЛЯЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ.....	109
SECTION: FINANCE AND BANKING	
Гришук Н.В., Яшан Ю., Павліченко Н. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....	114

SECTION: HISTORY

Ліхтей І.М. ЗАВОЙОВНИЦЬКІ ПОХОДИ ТИМУРА ТАМЕРЛАНА В ОПИСАХ БАВАРСЬКОГО ВОЯКА ЙОГАНА ШЛЬТБЕРГЕРА.....	118
В/müəllim Qəribə Yusif qızı Əlizadə 1918-Cİ İL BAKI MART SOYQIRIMI.....	120
Півоварчук В.М., Кирилов А.В. ВИВЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ У ХІХ СТ. У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	130
Zarifa Yelmar Aliyeva THE LIFE PATH OF THE FOUNDERS OF INDEPENDENCE.....	134

SECTION: INFORMATION TECHNOLOGY & CYBERSECURITY

Yaremenko V. A PROPOSAL FOR GENETIC ALGORITHM OPTIMIZATION FOR MODIFIED BLOOM FILTER CONFIGURATION.....	141
Revenchuk I., Sviatlinskyi O. PERFORMANCE ANALYSIS OF SECURITY ISOLATION IN MICROVMS ON SINGLE-BOARD COMPUTERS.....	143
Тесля О.О. РОЗРОБЛЕННЯ МОДУЛЯ РОЗУМНОГО ПОМІЧНИКА ДЛЯ СТВОРЕННЯ РЕЗЮМЕ З ВИКОРИСТАННЯМ МОВИ TYPESCRIPT.	148
Чернякова О., Гуськова В. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ У СФЕРІ ПРОГНОЗУВАННЯ ДИНАМІКИ АКЦІЙ: ПОЄДНАННЯ ТЕХНІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ.....	151
Аушева Н., Веремійчук І. ВИКОРИСТАННЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ДАТА ПЛАТОРМИ DATABRICKS В ГАЛУЗІ СТОМАТОЛОГІІ.....	159
Лапін А.В., Грінчук І.О. ЗАСТОСУВАННЯ АНТИ-DDOS ШЛЮЗІВ В СИСТЕМІ ЗАХИСТУ КОМП'ЮТЕРНИХ МЕРЕЖ.....	162

Марків О., Висоцька В., Лозинська О. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ДАТАСЕТУ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ПОРТАЛІВ.....	165
Пивовар М., Пивовар С., Мороз Д., Гаврик А. РОЙОВІ СИСТЕМИ БПЛА: КОНЦЕПЦІЇ, РЕАЛІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ.....	167
Шевченко Т. ОПТИМІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИ ДИСТАНЦІЙНОМУ НАВЧАННІ.....	170
Maksimov Arthur Leonidovich CODE FORMATTING AS A TOOL FOR PROGRAM ANALYSIS IN THE ERA OF AI.....	174
Комлевой М.О. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ГРАМАТИЧНИХ ФОРМАТІВ ДЛЯ ПОБУДОВИ ТРАНСЛЯТОРІВ І СИСТЕМ СИНТАКСИЧНОГО АНАЛІЗУ.....	178
SECTION: JURISPRUDENCE	
Шинкарук А.О., Ткачов Я.Л., Кисельов А.О. ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КРИМІНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ПІД ЧАС РОЗШУКУ БЕЗВІСНО ЗНИКЛИХ ОСІБ.....	183
Юрдатій І.І., Шаповалова К.Г. ПРАВО ЗАБУДОВИ ЧУЖОЇ ЗЕМЕЛЬНОЇ ДІЛЯНКИ.....	190
Боброва Т.А. ПРАВОВІДПОВІДНІСТЬ У ЮРИДИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	193
Стрельцов В.В., Варава В.В. ЗАСТОСУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПЕРАТИВНО-РОЗШУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ: ПРОБЛЕМИ ДОПУСТИМОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЯК ДОКАЗІВ.....	196
Jankewycz D. REGULACJE PRAWNE MAJĄTKOWYCH PRAW AUTORSKICH DO UTWORÓW SŁUŻBOWYCH: PORÓWNANIE UKRAIŃSKIEGO I POLSKIEGO SYSTEMU PRAWNEGO.....	198

Serafyn O. COUNTERING CYBERCRIME: NEW CHALLENGES FOR CRIMINAL LEGISLATION.....	200
Сімора Д.С., Варава В.В. ОСОБЛИВОСТІ СПІВВІДНОШЕННЯ ОПЕРАТИВНО- РОЗШУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ.....	203
Yankevych D. NOWOCZESNE PODEJŚCIE DO REGULACJI UMÓW CZARTEROWYCH.....	205
Янкевич Д. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ПЕРЕШКОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПУ УНІВЕРСАЛЬНОЇ ЮРИСДИКЦІЇ В РОЗСЛІДУВАННІ ЗЛОЧИНІВ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ.....	207
Герман Д.О. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ФОРМИ ДОГОВОРУ ПРО СУРОГАТНЕ МАТЕРИНСТВО.....	210
Варцаб'юк Д.І. ВИДИ САНКЦІЙ КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВИХ НОРМ, ВИКЛАДЕНИХ У СТ. 152 КК УКРАЇНИ («ЗГВАЛТУВАННЯ»).....	213
Чайковський О.І. МІЖНАРОДНИЙ ДОГОВІР ЯК ДЖЕРЕЛО КОНСТИТУЦІЙНОГО ПРАВА: ПРОБЛЕМА ПРАВОВОЇ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ТА ЮРИДИЧНА СИЛА.....	216
Буров Д.О., Король К.С. ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПЛОТНИХ ЛІТАЛЬНИХ АПАРАТІВ ДЛЯ ОРІЄНТУВАННЯ ТА РОЗВІДКИ МІСЦЕВОСТІ.....	220
SECTION: MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION	
Karybian K. OPTIMIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES FOR THE RELEASE OF A NEW PRODUCT ON THE FURNITURE MARKET IN CONDITIONS OF MARKET INSTABILITY.....	223

**SECTION: MANAGEMENT AND PUBLIC
ADMINISTRATION****OPTIMIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES FOR
THE RELEASE OF A NEW PRODUCT ON THE
FURNITURE MARKET IN CONDITIONS OF MARKET
INSTABILITY****Karybian Kateryna**

student Bachelor EP «Management of Organizations»
Management of Innovation and Investment Activities Department
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

The 5S system is one of the key methods of organizing the production space, aimed at improving efficiency, safety and quality of work. It is based on five stages – sorting, arranging, cleaning, standardizing and improving – and is a fundamental element of the Lean management concept. Its implementation allows you to reduce costs through the rational use of resources and space, establishes clear work standards and strengthens production discipline.

Even though the 5S system is considered the initial phase of optimization, it is crucial: it demonstrates rapid visual progress, promotes the formation of an improvement-oriented mindset and lays the foundation for further changes. At the same time, the initial implementation of the system can be resource-intensive, requiring significant motivation from employees, changing their habits and constantly maintaining order.

The first step in implementing the 5S system is sorting – removing everything unnecessary from the workspace. To do this, an audit of objects is carried out using visual inspection and photo fixation (“before” and “after”). Each object is evaluated according to three criteria: whether it is used daily, weekly or not needed at all. Depending on the answers, things are marked with colours: green – daily use, yellow - doubtful (movement to the quarantine zone for 3 months), and red – disposal. This approach creates a clear logic for the location of tools and materials, reducing the time of search and movement, speeding up production processes and increasing the concentration of employees on the task.

The next step is cleaning. In the context of 5S, cleaning is not limited to aesthetics – it performs a preventive function: it prevents malfunctions, increases safety and allows for timely detection of equipment defects. Regular daily cleaning reduces the workload during general cleaning by 70%, reducing the average time for its completion from two days to much shorter terms.

To consolidate the results of the implementation and ensure the sustainability of processes, it is recommended that visual instructions be created, a schedule of inspections should be established, and a multi-level audit system with a rotation of

Innovative Approaches in Modern Science and Technology

responsible persons should be implemented. Such a system helps to involve personnel in monitoring compliance with standards: employees conduct self-inspections every two weeks, workshop supervisors – once every two months, and company management – once every six months. This guarantees the consistency of compliance with requirements and contributes to the development of leadership qualities, analytical thinking and a sense of personal responsibility for results.

The final stage - improvement and formation of habits – involves the gradual implementation of changes based on feedback. It is advisable to create a "book of complaints and suggestions" where employees can enter comments, ideas or needs. Regular processing of these appeals during meetings will allow you to adapt the system to real working conditions quickly, increasing its efficiency and acceptability for personnel.

Thus, the comprehensive implementation of the 5S system ensures the transformation of the production environment based on the principles of efficiency, safety and continuous improvement. This contributes to increasing productivity and reducing costs, forms a culture of responsible attitude in the workplace, increases employee motivation, and prepares the team for further transformations within the framework of the philosophy of continuous improvement - Kaizen. As a result, the company receives long-term competitive advantages due to operational and cultural changes.

References

1. Cooper, R. G. (2019). *Winning at new products: Creating value through innovation* (4th ed.). Basic Books.
2. Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2019). *Product innovation and technology strategy*. Stage-Gate International.
3. Melnyk, O. H., & Hudyma, O. V. (2020). *Personnel management*. Lviv: Novyi Svit–2000. Chapter: Cross-functional teams and team building. <https://ir.lib.vntu.edu.ua>