

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Кафедра менеджменту та адміністрування

на здобуття освітнього ступеня

(назва освітнього ступеня)

“ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ, НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ВІКОНЕНКО”

(шифр і назва спеціальності)

Рецензент _____ Ратинський В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2025

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О. А.

(прізвище та ініціали)

“ ” _____ 2025 р.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів): рисунки: ознаки виробничої політики підприємства, функції управління збутовою діяльністю підприємства, фактори, що впливають на реалізацію збутової політики підприємства, зображення ТМ “Вікна Perfect” ТОВ “Віконенко”, топ-замовників продукції ТОВ “Віконенко” через систему Prozorro та вартість тендерів, динаміка чисельності персоналу ТОВ “Віконенко” у 2021-2024 рр., організаційна структура ТОВ “Віконенко”, кількість асортиментних позицій по кожній групі продукції ТОВ “Віконенко”, кількість салонів ТОВ “Віконенко”, результати економічного обґрунтування доцільності випуску вікон із вбудованими сонячними елементами за песимістичного сценарію, порівняльні результати економічного ефекту за реалістичного та песимістичного сценарію обсягів продажу інноваційних вікон, лінія тренду для визначення середньомісячного прогнозу обсягу продажу через один брендовий салон ТМ “Вікна Perfect”; таблиці: результати аналізу показників господарської діяльності ТОВ “Віконенко” у 2022-2024 рр., асортиментні категорії продукції ТОВ “Віконенко”, підсумки аналізу виробничої програми підприємства протягом 2022-2024 рр., структура виробництва продукції ТОВ “Віконенко”, підсумки аналізу обсягів продажу продукції ТОВ “Віконенко” через брендові та партнерські салони у 2021-2024 рр., проєктні інвестиції для запуску виробництва інноваційних вікон на ТОВ “Віконенко”, результати економічного обґрунтування доцільності випуску вікон із вбудованими сонячними елементами на ТОВ “Віконенко”, вигоди для ТОВ “ВІКОНЕНКО” від пропонування клієнтам укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях, результати економічного обґрунтування доцільності покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях на ТОВ “Віконенко”, проєктні витрати на відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у м. Житомир, результати економічного обґрунтування доцільності відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у місті Житомир.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	доц. Шерстюк Р. П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викл. Стручок В. С.		

7. Дата видачі завдання 8 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вступ	вересень	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні аспекти виробничо-збутової політики підприємства	вересень	виконано
3	1.1 Сутність та види виробничої політики підприємства	вересень	виконано
4	1.2 Особливості реалізації збутової політики підприємства	вересень	виконано
5	1.3 Нормативно-правове забезпечення виробничо-збутової політики підприємства	вересень	виконано
6	Розділ 2 Дослідження виробничо-збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”	жовтень	виконано
7	2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ “ВІКОНЕНКО”	жовтень	виконано
8	2.2 Аналіз виробничої політики підприємства та показників її ефективності	жовтень	виконано
9	2.3 Аналіз збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”	жовтень	виконано
10	Розділ 3 Шляхи покращення виробничо-збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”	листопад	виконано
11	3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності управління виробничою політикою підприємства на основі впровадження інноваційної продукції	листопад	виконано
12	3.2 Покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях як напрям інноваційного розвитку виробничої політики підприємства	листопад	виконано
13	3.3 Розвиток збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО” шляхом відкриття брендового салону у м. Житомир	листопад	виконано
14	Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад	виконано
15	4.1 Загальна характеристика охорони праці ТОВ “ВІКОНЕНКО”	листопад	виконано
16	4.2 Попередження та ліквідація наслідків екстремальних ситуацій криміногенного характеру суб’єктами господарювання	листопад	виконано
17	Висновки та пропозиції	листопад	виконано

Студент

Керівник роботи

_____ Стецюк В. І.

_____ Луциків І. В.

АНОТАЦІЯ

Тема: “Дослідження виробничо-збутової політики організації, на прикладі ТОВ “ВІКОНЕНКО”.

Кваліфікаційна робота магістра: 77 сторінок, 12 рисунків, 24 таблиці, 4 додатки, 35 літературних джерел.

Предметом дослідження є управління виробничо-збутовою політикою підприємства. **Об’єктом** дослідження є виробничо-збутова політика підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо покращення виробничо-збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”.

Методи дослідження охоплюють графічні, порівняльний аналіз, відносні величини структури та динаміки, оцінка ефективності інвестиційних проєктів, побудова сценаріїв, трендове прогнозування.

Обґрунтовано доцільність підвищення ефективності виробничої політики підприємства на основі впровадження інноваційних вікон із вбудованими сонячними елементами. Запропоновано покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях як напрям інноваційного розвитку виробничої політики підприємства. Обґрунтовано необхідність розвитку збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО” шляхом відкриття брендового салону у м. Житомир.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у роботу ТОВ “ВІКОНЕНКО”.

Ключові слова: виробничо-збутова політика, виробнича програма, брендові та партнерські салони, інноваційна продукція.

ANNOTATION

Topic on “Research on the Production and Sales Policy of an Organization (LLC “VIKONENKO” as a case of study)”.

Master Degree thesis consists of 77 pages, 12 figures, 24 tables, 4 appendices, 35 references.

The subject of the study is the management of the enterprise’s production and sales policy. The object of the study is the enterprise’s production and sales policy.

The aim of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the production and sales policy at the LLC “VIKONENKO”.

The results are obtained with the following **research methods**: comparative analysis, graphical, structural analysis, scenario building, assessing the effectiveness of investment projects, trend forecasting, linear optimization.

The feasibility of increasing the enterprise’s production policy efficiency based on the introduction of innovative windows with built-in solar cells is substantiated. The improvement of the equipment of windows with solar-powered roller blinds is proposed as a direction of innovative development of the enterprise's production policy. The need to develop the sales policy of LLC “VIKONENKO” by opening a brand salon in the city of Zhytomyr is substantiated.

The proposed improvements can be implemented at the LLC “VIKONENKO”.

Key words: production and sales policy, production program, brand and partner salons, innovative products.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти виробничо-збутової політики підприємства	
1.1 Сутність та види виробничої політики підприємства	9
1.2 Особливості реалізації збутової політики підприємства.....	15
1.3 Нормативно-правове забезпечення виробничо-збутової політики підприємства.....	21
Розділ 2 Дослідження виробничо-збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”	
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ “ВІКОНЕНКО”	27
2.2 Аналіз виробничої політики підприємства та показників її ефективності ...	35
2.3 Аналіз збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”	42
Розділ 3 Шляхи покращення виробничо-збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”	
3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності управління виробничою політикою підприємства на основі впровадження інноваційної продукції	49
3.2 Покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях як напрям інноваційного розвитку виробничої політики підприємства.....	57
3.3 Розвиток збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО” шляхом відкриття брендового салону у м. Житомир.....	62
Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	
4.1 Загальна характеристика охорони праці ТОВ “ВІКОНЕНКО”	68
4.2 Попередження та ліквідація наслідків екстремальних ситуацій криміногенного характеру суб’єктами господарювання.....	70
Висновки та пропозиції	72
Бібліографія	74
Додатки	78

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, зростання конкуренції та швидкої зміни споживчих уподобань особливого значення набуває ефективне формування та реалізація виробничо-збутової політики підприємства. Саме вона забезпечує узгодженість між виробничими можливостями підприємства та потребами ринку, сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню рівня прибутковості та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Сучасні підприємства зустрічаються із проблемами, пов'язаними з нестабільністю попиту, коливанням цін, дефіцитом обігових коштів, низьким рівнем маркетингової аналітики та недостатньою гнучкістю виробництва. У таких умовах актуальним є удосконалення системи управління виробничо-збутовою діяльністю, орієнтованої на ефективне задоволення потреб споживачів та забезпечення розвитку підприємства в довготривалій перспективі.

Теоретичні та практичні аспекти економіки підприємства, управління ефективністю виробничої діяльності підприємства, особливостей управління збутовою діяльністю підприємства у сучасних умовах, методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств описано у працях вітчизняних науковців, серед яких слід вказати на Нікіфорова Л. О. [1], Бойчик І. М. [2], Непрана А. В., Шевченко І. Ю. [4], Нечипорук А. А., Таранич О. В. [5], Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. [6], Слесь І. Р. [8], Гарматюк О. В. [9], Машлій Г. Б. [10], Луциків І. В., Кирич Н. Б. [25], Шведа Н. М. [26] та інші.

Предметом дослідження є управління виробничо-збутовою політикою підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничо-збутова політика підприємства.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо покращення виробничо-збутової політики ТОВ "ВІКОНЕНКО".

Для досягнення зазначеної мети магістерської роботи поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розкрито теоретичні аспекти виробничо-збутової політики підприємства, а також сутність та види виробничої політики підприємства;
- наведено особливості реалізації збутової політики підприємства, а також нормативно-правове забезпечення виробничо-збутової політики;
- досліджено виробничо-збутову політику ТОВ “ВІКОНЕНКО”;
- проаналізовано виробничу політику досліджуваного підприємства та показники її ефективності, а також збутову політику ТОВ “ВІКОНЕНКО”;
- представлено рекомендації щодо покращення виробничо-збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”;
- обґрунтовано доцільність підвищення ефективності управління виробничою політикою підприємства на основі впровадження інноваційної продукції;
- запропоновано покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях як напрям інноваційного розвитку виробничої політики підприємства;
- зроблено акцент на потребі розвитку збутової політики досліджуваного ТОВ “ВІКОНЕНКО” шляхом відкриття брендового салону у м. Житомир;
- розкрито основи охорони праці та безпека в надзвичайних ситуаціях, ліквідації наслідків екстремальних ситуацій.

Для написання кваліфікаційної роботи магістра вивчено літературні джерела за тематикою дослідження, підручники з економіки підприємства, Інтернет-джерела, законодавчу базу, основні показники та результати господарювання ТОВ “ВІКОНЕНКО”.

Наукова новизна розкрита через наведене визначення терміну “управління виробничо-збутовою політикою підприємства”. Практичне значення роботи стосується підвищення ефективності виробничої політики підприємства на основі впровадження інноваційних вікон із вбудованими сонячними елементами, а також покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях, відкриття брендового салону у м. Житомир.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види виробничої політики підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від якості організації виробничих процесів та раціонального використання ресурсів. Виробнича політика виступає ключовим елементом загальної стратегії підприємства, оскільки визначає напрями формування та розвитку його виробничого потенціалу, забезпечує узгодженість між технологічними можливостями та потребами ринку.

Зміст виробничої політики охоплює комплекс управлінських рішень, спрямованих на досягнення високої якості продукції, зниження витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження інновацій і дотримання екологічних стандартів. Вона має тісний взаємозв'язок з іншими видами політик підприємства – маркетинговою, інвестиційною, кадровою, фінансовою, що забезпечує системний підхід до розвитку організації.

Виробнича політика підприємства є складовою його загальної стратегії та являє собою систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на ефективне використання виробничих ресурсів, удосконалення технологічних процесів та забезпечення конкурентоспроможності продукції [1].

Управлінська політика у сфері виробництва є фундаментом економічної діяльності підприємства, оскільки саме виробництво визначає можливість задоволення попиту споживачів, досягнення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та стійкості організації в умовах ринкової конкуренції. Таким чином, виробнича політика підприємства охоплює управління усіма елементами виробничої системи: технологіями, обладнанням, трудовими ресурсами, матеріалами, інноваціями та екологічними аспектами діяльності [1].

Цілі виробничої політики підприємства формуються відповідно до його

загальної стратегії розвитку та визначають основні орієнтири у сфері організації й удосконалення виробничих процесів. Вони відображають прагнення підприємства забезпечити ефективне використання ресурсів, стабільний випуск конкурентоспроможної продукції та підвищення результативності діяльності.

Окреслимо основні цілі виробничої політики підприємства нижче [1].

1. Забезпечення безперервності та ритмічності виробництва, що передбачає стабільне виконання виробничих програм.
2. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.
3. Оптимізація витрат і забезпечення економії матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів.
4. Висока якість продукції відповідно до стандартів і вимог споживачів.
5. Гнучкість виробництва, що полягає у швидкій адаптації до змін ринку, технологій та потреб клієнтів.
6. Інноваційний розвиток, який передбачає впровадження сучасних технологій, автоматизації та цифровізації процесів.
7. Екологічна безпека, що реалізується дотриманням принципів сталого розвитку та екологічних норм.

Виробнича політика підприємства відіграє ключову роль у його функціонуванні та розвитку, адже саме вона визначає стратегічні напрями використання виробничого потенціалу та забезпечує узгодженість усіх елементів виробничої системи з загальною стратегією організації. Її роль полягає у створенні ефективної структури виробництва, оптимізації використання ресурсів, забезпеченні ритмічності та безперервності виробничих процесів. Вона сприяє впровадженню інновацій, модернізації обладнання, удосконаленню технологій та підвищенню якості продукції [2].

Виробнича політика має і соціальний вимір, оскільки формує умови для безпечної та продуктивної праці, розвитку персоналу, підвищення рівня його мотивації та відповідальності. Не менш важливим є екологічний аспект, адже вона орієнтована на зниження негативного впливу виробничої діяльності на

довкілля та дотримання принципів сталого розвитку.

До ключових ознак виробничої політики слід віднести: системність (охоплює всі виробничі ресурси та процеси), орієнтація на попит ринку та потреби споживачів, взаємозв'язок зі стратегією розвитку підприємства (маркетинговою, інвестиційною, кадровою, фінансовою політиками), гнучкість і здатність до адаптації в умовах мінливого середовища, спрямованість на інновації, ефективність і якість (рис. 1.1) [2].

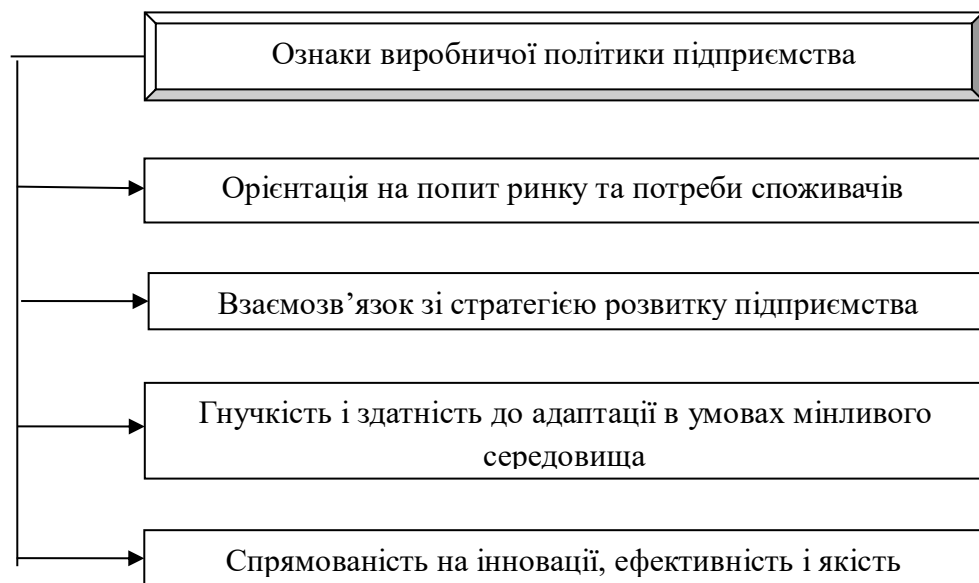


Рисунок 1.1 – Ознаки виробничої політики підприємства

Головна мета виробничої діяльності полягає у створенні конкурентоспроможної продукції чи послуг, що відповідають вимогам ринку та забезпечують задоволення потреб споживачів при ефективному використанні ресурсів. Для досягнення мети, необхідною є реалізація наступних завдань виробничої політики підприємства [2]:

1. Раціональне використання виробничого потенціалу (матеріальних, фінансових, трудових, технологічних ресурсів).
2. Підвищення ефективності виробництва через зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, використання новітніх технологій.
3. Гарантування конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

4. Забезпечення якості продукції відповідно до стандартів і вимог споживачів.

5. Інноваційність та модернізація виробництва, впровадження нової техніки й технологій.

6. Оптимізація виробничих потужностей: баланс між обсягами випуску продукції та можливостями реалізації.

7. Гнучкість виробництва, здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

8. Екологічна відповідальність та ресурсозбереження.

Значення виробничої політики полягає в тому, що вона забезпечує ефективність діяльності підприємства, сприяє раціональному використанню матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також формує його конкурентоспроможність на ринку. Саме завдяки ефективній виробничій політиці підприємство здатне випускати продукцію високої якості, своєчасно задовольняти потреби споживачів та підтримувати стабільний рівень прибутковості. Вона створює передумови для інноваційного розвитку, підвищення продуктивності праці, модернізації виробничих процесів і забезпечення довгострокової стійкості в умовах динамічного ринкового середовища. Таким чином, виробнича політика виконує інтегративну функцію, поєднуючи ресурси, технології та управлінські рішення в єдину систему, що гарантує ефективне функціонування та стратегічний розвиток підприємства.

Виробнича політика – це не лише технічна й організаційна функція, а й стратегічний інструмент розвитку підприємства. Залежно від цілей, завдань та умов діяльності, вчені виділяють кілька основних видів виробничої політики підприємства [3]:

1. Інноваційна виробнича політика, що орієнтована на впровадження нових технологій, автоматизацію, роботизацію, цифровізацію виробництва та спрямована на створення продукції з новими споживчими властивостями. Наприклад: впровадження 3D-друку у машинобудуванні чи використання “розумних” виробничих систем у промисловості.

2. Інвестиційна виробнича політика, яка пов'язана з оновленням основних фондів, модернізацією обладнання, реконструкцією виробничих приміщень, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва та збільшенню його потужностей (через будівництво нових ліній або енергозберігаючих цехів).

3. Антикризова виробнича політика, що реалізується у періоди економічних труднощів та спрямована на зменшення витрат, оптимізацію виробничих процесів, перепрофілювання підприємства. Так, під час економічної кризи підприємство скорочує асортимент і зосереджується на випуску найбільш рентабельної продукції.

4. Ресурсозберігаюча виробнича політика, де основний акцент робиться на економному використанні матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів, а також застосуванні технологій утилізації відходів, переробки сировини. Приклад: використання замкнених циклів водопостачання на підприємствах.

5. Якісна виробнича політика, головною метою якої є забезпечення високої якості продукції та її відповідності міжнародним стандартам та впровадження систем управління якістю (ISO 9001, TQM). Прикладом слугують автомобільні концерни, які суворо дотримуються стандартів безпеки та екологічності.

6. Диверсифікаційна виробнича політика, що полягає у розширенні асортименту та виході на нові ринкові сегменти, що у свою чергу дозволяє зменшити ризики та збільшити стабільність доходів. Прикладом слугує харчове підприємство, яке випускає не тільки молочні продукти, а й соки, снеки.

7. Експортно-орієнтована виробнича політика передбачає орієнтацію виробництва на зовнішні ринки та пристосування продукції до міжнародних стандартів і вимог споживачів. Наприклад, підприємства ІТ-сфери або АПК, які виробляють продукцію спеціально для експорту.

8. Соціально відповідальна виробнича політика враховує інтереси працівників, суспільства, екології й поєднує економічну вигоду з принципами корпоративної соціальної відповідальності.

Встановлено, що в умовах глобалізації та швидких технологічних змін

найбільш перспективними видами виробничої політики є інноваційна, ресурсозберігаюча, якісна та соціально відповідальна, адже саме вони забезпечують довгострокову стабільність і розвиток підприємств.

Ефективна реалізація виробничої політики підприємства неможлива без чітко визначених принципів, які забезпечують цілісність та узгодженість управлінських рішень. Принципи виступають своєрідними орієнтирами у процесі формування та здійснення виробничої діяльності, визначають раціональні підходи до організації виробничих процесів, використання ресурсів і впровадження інновацій. Вони дозволяють забезпечити стабільність функціонування виробничої системи, підвищити її гнучкість та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища [3].

Завдяки дотриманню принципів виробнича політика набуває системності та наукової обґрунтованості, сприяє оптимізації виробничих витрат, досягненню високої якості продукції, а також формуванню конкурентних переваг підприємства. Саме тому принципи виробничої політики можна розглядати як основу, на якій базується ефективний розвиток виробничої діяльності та забезпечується довгострокова стійкість підприємства.

Серед принципів реалізації виробничої політики підприємства, слід виділити наступні [3]:

- системність – охоплення всіх елементів виробничої системи (люди, обладнання, технології, матеріали, інформація);
- науковість та обґрунтованість – використання досягнень науки, інновацій, сучасних методів планування й управління;
- ритмічність і безперервність – забезпечення узгодженого, планомірного випуску продукції без простоїв і зривів;
- економічність та ефективність – досягнення максимального результату при мінімальних витратах;
- якість і стандартизація – орієнтація на високу якість продукції;
- гнучкість і адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни в попиті, технологіях, конкурентному середовищі;

- інноваційність – постійне вдосконалення технологій, організації праці та управління;
- екологічність та соціальна відповідальність – дотримання екологічних норм і створення безпечних умов праці;
- оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління – баланс між загальною координацією й оперативною самостійністю підрозділів.

Отже, дослідження виробничої політики підприємства є важливим завданням сучасного менеджменту, адже саме її ефективна реалізація сприяє зростанню конкурентоспроможності, стабільності та довгостроковому розвитку підприємства.

1.2 Особливості реалізації збутової політики підприємства

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від якості виробленої продукції, а й від результативності її збуту. Збутова політика виступає елементом маркетингової стратегії підприємства, адже саме вона визначає шляхи доведення товарів і послуг до кінцевого споживача, формує стабільні канали реалізації та забезпечує зворотний зв'язок із ринком.

Відповідно до наших міркувань, збутова політика підприємства – це комплекс заходів, стратегій і рішень, спрямованих на організацію та управління процесом реалізації продукції або послуг. Вона визначає, як підприємство доставляє товар споживачеві, формує ціни, стимули продажу, канали збуту та взаємодію з клієнтами, забезпечуючи досягнення фінансових і стратегічних цілей компанії.

Мета збутової політики підприємства полягає у забезпеченні ефективного просування продукції на ринок, максимізації обсягу продажів і доходів, зміцненні конкурентних позицій компанії та задоволенні потреб споживачів. Для реалізації поставленої мети підприємству необхідно забезпечити реалізацію наступних цілей збутової політики підприємства, а саме [6]:

1. Зростання обсягів продажів – забезпечення стабільного збільшення реалізації продукції шляхом оптимізації каналів збуту.

2. Зміцнення ринкових позицій – формування стійких конкурентних переваг на ринку за рахунок диференціації пропозицій та покращення сервісу.
3. Розширення ринків збуту – вихід на нові сегменти, регіони та ринки.
4. Підвищення задоволеності споживачів – створення системи обслуговування клієнтів та адаптації продуктів до потреб ринку.
5. Ефективне використання ресурсів – оптимізація витрат на маркетинг і логістику при забезпеченні високого рівня продажів.

Реалізація збутової політики підприємства має низку особливостей, що визначають її ефективність у ринковому середовищі. Передусім вона орієнтується на потреби споживачів, що вимагає глибокого вивчення ринку, уподобань клієнтів та формування пропозицій, здатних максимально задовольнити попит. Важливе місце посідає вибір каналів збуту: підприємства можуть застосовувати як прямі, так і опосередковані форми реалізації продукції, дедалі активніше використовуючи електронну комерцію та цифрові платформи. Збутова політика має бути гнучкою й адаптивною, що дозволяє швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку, дії конкурентів та поведінку споживачів [6].

Водночас вона тісно пов'язана з іншими функціональними політиками підприємства – виробничою, фінансовою, інвестиційною та кадровою, що забезпечує узгодженість обсягів виробництва й можливостей збуту. Особливістю також є застосування різноманітних інструментів стимулювання продажів: рекламних кампаній, систем знижок і бонусів, участі у виставках та промоакціях, що сприяють формуванню лояльності клієнтів.

Сучасний етап характеризується високим рівнем інноваційності збутової політики: використанням CRM-систем, Big Data, інтернет-маркетингу та омніканальних стратегій. Не менш важливим аспектом стає дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності – застосування екологічного пакування, етичної комунікації зі споживачами та партнерськими мережами. Таким чином, раціонально сформована і грамотно реалізована збутова політика дає змогу підприємству не лише підвищити обсяги продажів і

прибутковість, а й зміцнити свої позиції на ринку, розширити географію діяльності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Слід відзначити, що управління збутовою діяльністю спрямоване на розв'язання наступних завдань [7]:

1. Аналіз ринку, потреб споживачів та конкурентного середовища.
2. Визначення пріоритетних каналів і форм реалізації продукції.
3. Планування обсягів виробництва та продажу відповідно до потреб.
4. Розробка та впровадження цінової стратегії та системи знижок.
5. Формування системи стимулювання збуту та мотивації персоналу відділу продажів.
6. Контроль і оцінка ефективності збутової діяльності, внесення корективів у політику при необхідності.
7. Забезпечення інтеграції збутової політики з маркетинговою та виробничою стратегією підприємства.

Розроблення результативних управлінських рішень у сфері збутової діяльності потребує послідовного та комплексного використання основних функцій управління (рис. 1.2).

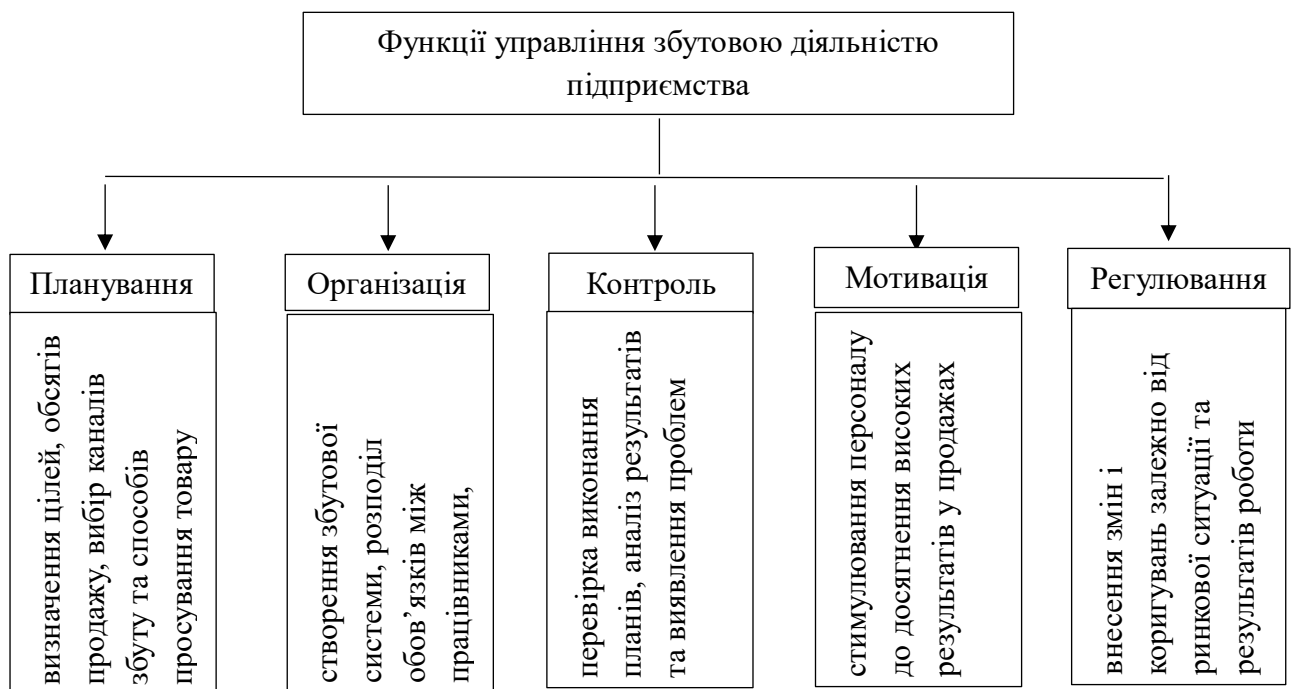


Рисунок 1.2 – Функції управління збутовою діяльністю підприємства

На нашу думку, управління виробничо-збутовою політикою підприємства – це комплексний процес розроблення, реалізації та контролю управлінських рішень, спрямованих на узгодження виробничих можливостей підприємства з потребами ринку з метою забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентоспроможності.

Ефективна збутова політика залежить від комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, правильного вибору каналів продажу та організації процесів доставки, що забезпечує стабільний прибуток і конкурентні переваги підприємства [12]. На рисунку 1.3 представлено ключові фактори, що впливають на реалізацію збутової політики підприємства.

Внутрішні фактори підприємства
- структура управління збутом та координація між підрозділами; - кваліфікація та мотивація персоналу відділу збуту; - виробничі потужності, асортимент і якість продукції; - фінансові ресурси для маркетингових заходів і стимулювання продажу; - корпоративна культура та стратегічне бачення розвитку збуту; - наявність власної логістичної системи або партнерів для доставки продукції.
Зовнішні фактори ринку
- попит і споживчі переваги; - рівень конкуренції і цінова політика конкурентів; - економічні умови (інфляція, валютний курс, рівень доходів споживачів); - законодавче та податкове середовище, митні правила; - технологічні інновації, що змінюють способи реалізації продукції; - соціально-культурні, демографічні та географічні особливості споживачів; - розвиток каналів електронної комерції та цифрових платформ; - сезонність попиту та коливання ринку.
Логістичні фактори
- ефективність і доступність транспортних каналів; - організація складування і швидкість доставки; - надійність партнерів і постачальників; - використання інформаційних систем для контролю та управління запасами; - інтеграція логістики з маркетинговою та фінансовою стратегією.
Маркетингові фактори
- репутація бренду і довіра споживачів; - цінова політика та система знижок і бонусів; - реклама, просування та стимулювання збуту; - рівень обслуговування клієнтів і післяпродажний сервіс.

Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на реалізацію збутової політики підприємства

Сучасним підприємствам для досягнення ефективних результатів у господарській діяльності необхідно зміщувати акценти управління з виробничої на збутову орієнтацію. Збутова політика, на відміну від виробничої, вирізняється більшою гнучкістю, оперативним реагуванням на зміни ринкової ситуації, орієнтацією на постійне оновлення асортименту та вдосконалення цінової стратегії. Вона також передбачає активне використання комунікацій, пошук дієвих інструментів просування продукції та врахування високих стандартів економічної й соціальної відповідальності бізнесу.

Управління збутом включає організацію ефективної системи товаропросування, налагодження комунікацій та управління персоналом. Для цього підприємство повинно постійно аналізувати результати продажів, визначати слабкі сторони та поступово усувати їх. Часто компанії, прагнучи підвищити прибутковість і не залежати від посередників, створюють власні відділи збуту, що дозволяє їм краще контролювати процес реалізації продукції.

Розробка збутової політики підприємства передбачає насамперед визначення її стратегічних і тактичних напрямів. Для досягнення поставлених цілей застосовуються відповідні методи прогнозування та планування, розробляються конкретні заходи щодо виконання планів, а також здійснюється координація, регулювання, облік і аналіз збутової діяльності. Підприємство реалізує збутову політику паралельно з оптимізацією організаційної структури, удосконаленням економічних механізмів комерційної діяльності, договірної роботи, інформаційних потоків та технічного забезпечення функцій. Успішність її реалізації значною мірою залежить від наявного досвіду у сфері збуту, кваліфікації персоналу та ефективного використання всіх доступних інструментів політики [6].

Таким чином, на основі проведених досліджень встановлено, що реалізація збутової політики підприємства має низку особливостей, що зумовлені внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішнім ринковим середовищем:

1. Орієнтація на потреби споживачів. Основною особливістю реалізації збутової політики є її клієнтоорієнтованість. Підприємство повинно глибоко

досліджувати потреби цільової аудиторії, її поведінку та очікування, щоб формувати оптимальні пропозиції. Якість продукції має поєднуватися з належним рівнем сервісу, післяпродажного обслуговування та гнучкими умовами співпраці.

2. Вибір і управління каналами збуту. Важливим завданням є визначення найбільш ефективних каналів реалізації продукції – прямих (через власну збутову мережу, інтернет-магазини, торгові представництва) чи опосередкованих (дистриб'ютори, посередники, торгові мережі). Особливістю сучасного етапу є зростання ролі електронної комерції та цифрових платформ, які дозволяють охопити ширший сегмент ринку.

3. Гнучкість і адаптивність збутової політики. Ринкове середовище постійно змінюється, тому підприємство має адаптувати збутову політику до коливань попиту, сезонних змін, появи нових конкурентів чи змін у споживчих уподобаннях. Це потребує гнучких методів ціноутворення, швидкої реакції на зміни попиту та застосування сучасних інструментів аналітики ринку.

4. Взаємозв'язок зі стратегією підприємства. Збутова політика не може існувати ізольовано – вона має бути тісно пов'язана з виробничою, фінансовою, інвестиційною та кадровою політиками. Наприклад, обсяги виробництва визначаються прогнозованим рівнем продажів, а витрати на збут повинні узгоджуватися з фінансовими можливостями підприємства.

5. Використання інструментів стимулювання збуту. Особливістю реалізації збутової політики є поєднання прямих продажів із заходами стимулювання попиту: рекламними кампаніями, знижками, бонусними програмами, участю у виставках, ярмарках і презентаціях. Такі заходи формують лояльність споживачів та сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства.

6. Інноваційність і цифровізація визначають необхідність застосування інноваційних підходів у сфері збуту (автоматизація обліку продажів, використання CRM-систем, аналітики Big Data, онлайн-маркетингу та омніканальних стратегій для створення простору взаємодії зі споживачем).

7. Соціальна та екологічна відповідальність. Збутова політика сучасного

підприємства має враховувати не лише економічні, а й соціально-екологічні чинники. Все більшої ваги набувають “зелені” практики (екологічне пакування, утилізація відходів, використання екологічно чистих технологій), а також етичні стандарти у відносинах зі споживачами та партнерами [12].

Отже, особливості реалізації збутової політики підприємства полягають у її комплексності, орієнтації на потреби споживачів, гнучкості й адаптивності до ринкових змін, активному використанні сучасних інноваційних та цифрових інструментів, а також у тісному взаємозв’язку з іншими функціональними стратегіями підприємства. Ефективно реалізована збутова політика забезпечує стабільні обсяги продажів, підвищує конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку підприємства.

1.3 Нормативно-правове забезпечення виробничо-збутової політики підприємств

Виробничо-збутова політика підприємства формується та реалізується у правовому полі, яке визначається системою нормативно-правових актів на національному та міжнародному рівнях. Її нормативно-правове забезпечення охоплює сукупність законів, підзаконних актів, стандартів та регламентів, що регулюють організацію виробничої діяльності, процес реалізації продукції, взаємовідносини з контрагентами, а також відповідальність підприємства перед державою, партнерами та споживачами [3].

Законодавче регулювання у сфері виробництва та збуту повинно формувати єдину цілісну систему, яка ґрунтується на узгодженості правових норм і забезпечує комплексне правове врегулювання виробничо-збутової діяльності. В Україні забезпечення виробничо-збутової політики підприємства ґрунтується на положеннях таких Законів України:

1. Конституція України – це основний закон держави, що гарантує право кожного на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом. Також Конституція встановлює принципи рівності суб’єктів господарювання, захист прав власності, свободу конкуренції та відповідальність держави за створення

належних умов для розвитку підприємництва.

2. Господарський кодекс України (ГКУ) визначає правові засади господарської діяльності, її суб'єктів, форми власності підприємств, порядок їх створення та ліквідації. Кодекс регламентує укладання господарських договорів, встановлює правила ведення господарських операцій, умови відповідальності за порушення договірних зобов'язань, а також регулює питання державного контролю у сфері господарювання.

3. Цивільний кодекс України (ЦКУ) регламентує майнові та особисті немайнові відносини, що виникають між фізичними та юридичними особами. У ньому визначаються загальні принципи укладання договорів купівлі-продажу, постачання, зберігання, перевезення. ЦКУ є важливою базою для формування збутових контрактів та захисту прав учасників господарського обороту.

4. Закон України “Про підприємництво” визначає правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності в Україні. Закон закріплює принципи свободи підприємництва, рівності суб'єктів господарювання, самостійності у прийнятті рішень, відповідальності підприємця за результати діяльності [13].

5. Кодекс законів про працю України (КЗпП) регулює трудові відносини на підприємствах, порядок укладання трудових договорів, робочий час і відпочинок, охорону праці, дисципліну працівників та соціальні гарантії.

6. Закон України “Про охорону праці” встановлює систему правових, соціально-економічних і організаційно-технічних заходів, спрямованих на збереження життя та здоров'я працівників. Закон зобов'язує роботодавців забезпечувати безпечні умови праці, проводити інструктаж, навчання та контроль за дотриманням правил безпеки.

7. Закон України “Про стандартизацію” визначає основи створення та застосування стандартів у виробництві. Його мета – забезпечення єдиних вимог до якості та безпеки продукції, уніфікація технічної документації, підвищення конкурентоспроможності українських товарів.

8. Закон України “Про метрологію та метрологічну діяльність” регламентує

забезпечення єдності вимірювань у виробничих процесах, перевірку засобів вимірювальної техніки, їх сертифікацію та калібрування.

9. Закон України “Про технічні регламенти та оцінку відповідності” визначає правові засади встановлення технічних регламентів і проведення оцінки відповідності продукції встановленим стандартам.

10. Закон України “Про інноваційну діяльність” передбачає створення правових умов для впровадження нових технологій у виробництво, підтримку інноваційних проєктів, надання державних гарантій та пільг підприємствам, що впроваджують інновації.

11. Закон України “Про захист прав споживачів” регламентує вимоги до якості продукції та послуг, права споживачів на безпеку товарів, достовірну інформацію, належне маркування. Закон також встановлює відповідальність виробників і продавців за шкоду, завдану товарами неналежної якості.

12. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” визначає правові засади здійснення експортно-імпортних операцій, порядок ліцензування зовнішньоекономічної діяльності, митного регулювання та валютного контролю.

13. Закон України “Про захист економічної конкуренції” забезпечує розвиток добросовісної конкуренції, запобігає зловживанню монопольним становищем, забороняє антиконкурентні узгоджені дії [14].

14. Податковий кодекс України регулює питання оподаткування доходів підприємств, операцій з постачання товарів, експортно-імпортних операцій.

15. Митний кодекс України встановлює правила переміщення товарів через митний кордон, порядок оформлення митних документів, сплати митних платежів, контролю дотримання митних правил.

Нормативно-правове забезпечення виробничо-збутової політики є системою, що включає не лише закони про господарську діяльність, спеціальні акти щодо організації виробництва та збуту, але й міжнародні стандарти якості й угоди. Це створює правові умови для ефективної діяльності підприємств, забезпечує захист інтересів споживачів, гарантує чесну конкуренцію та сприяє інтеграції українського бізнесу у світовий економічний простір.

До міжнародних стандартів та регулювання відносять:

- ISO 9001 (система управління якістю) – спрямована на забезпечення стабільної якості продукції та задоволення потреб споживачів;
- ISO 14001 (екологічний менеджмент) – встановлює вимоги до екологічної безпеки виробництва;
- HACCP (система аналізу небезпечних факторів і контролю у критичних точках) – обов’язкова для підприємств харчової промисловості, гарантує безпеку харчових продуктів;
- Угода про асоціацію між Україною та ЄС – вимагає гармонізації українського законодавства з європейським у сферах технічного регулювання, стандартів якості, захисту прав споживачів;
- Світова організація торгівлі (СОТ) – членство України передбачає дотримання міжнародних правил торгівлі, зокрема щодо тарифів, технічних бар’єрів у торгівлі, санітарних і фітосанітарних норм [4].

Окрім цього для окремих галузей (харчової, фармацевтичної, енергетичної, транспортної тощо) діють спеціальні закони та технічні регламенти. Так, закон України “Про безпечність та якість харчових продуктів” визначає правила виробництва, зберігання, транспортування та реалізації харчових продуктів. Фармацевтичне законодавство – включає ліцензійні умови виробництва та збуту лікарських засобів, правила їх сертифікації. Енергетичні та транспортні нормативи регламентують безпеку постачання електроенергії, транспортування небезпечних вантажів.

Слід зазначити, що у розвинутих країнах світу нормативно-правове регулювання виробничо-збутової політики підприємств має комплексний, багаторівневий характер і поєднує національні закони, міжнародні угоди та стандарти. Його основна мета – забезпечення прозорості ринкових відносин, високої якості продукції, захисту прав споживачів і стимулювання конкуренції.

У більшості країн діють спеціальні закони, які регламентують підприємницьку діяльність, виробництво та збут продукції. Вони охоплюють: трудове право (захист працівників, умови праці, охорона праці); стандартизацію

та контроль якості продукції; антимонопольне та конкурентне законодавство (запобігання картелям, зловживанню домінуючим становищем); регулювання реклами та збуту (правила маркетингових комунікацій, захист від недобросовісної реклами).

У країнах ЄС, США, Канаді, Японії та інших державах діють розвинені системи контролю за безпекою продукції. Закони передбачають обов'язкове маркування, надання достовірної інформації про товар, гарантійні зобов'язання, відповідальність виробника за шкоду, завдану неякісним товаром.

Виробничо-збутова діяльність жорстко регулюється міжнародними нормами: стандарти серії ISO 9001 (системи управління якістю), ISO 14001 (екологічний менеджмент), ISO 45001 (охорона праці); система HACCP та інші стандарти безпечності харчових продуктів; регламенти ЄС (наприклад, REACH – контроль хімічних речовин, GDPR – захист персональних даних у процесі маркетингової діяльності) [3].

У США діють закони Шермана та Клейтона, які ще з кінця XIX ст. стали основою антимонопольної політики. В ЄС функціонує директива про конкуренцію, яка контролює злиття, встановлення цінових змов і недобросовісні ринкові практики. Це гарантує рівні умови для всіх підприємств і захищає споживачів від завищених цін.

Розвинуті країни активно дотримуються норм Світової організації торгівлі (СОТ), правил Організації економічного співробітництва та розвитку у сфері корпоративного управління та принципів сталого розвитку Організації об'єднаних націй. Це створює єдині «правила гри» для міжнародного бізнесу.

У провідних державах велика увага приділяється екологічному регулюванню, декарбонізації виробництва, діджиталізації збутових каналів та контролю за електронною комерцією. Акцент робиться не лише на економічній ефективності, а й на соціальній та екологічній відповідальності бізнесу.

Отже, у розвинутих країнах нормативно-правове забезпечення виробничо-збутової політики підприємств поєднує національні та міжнародні стандарти, має системний характер і спрямоване на конкурентність, інноваційність, безпеку та

захист прав споживачів.

Враховуючи зарубіжний досвід, можна сформувати низку рекомендацій для вдосконалення нормативно-правового забезпечення виробничо-збутової політики підприємств в Україні, зокрема:

1. Гармонізація законодавства зі стандартами ЄС, що передбачає продовження узгодження технічних регламентів, стандартів якості та безпеки продукції з європейськими нормами.

2. Розвиток антимонопольної політики через посилення контролю за зловживанням монопольним становищем, особливо у сферах енергетики, транспорту, харчової та фармацевтичної промисловості.

3. Підвищення стандартів захисту прав споживачів через удосконалення правил маркування товарів, зробивши їх більш зрозумілими та прозорими для покупців, а також посилити відповідальність виробників і продавців за шкоду від неякісної продукції (як це діє в ЄС).

4. Стимулювання інновацій і сталого розвитку зокрема через запровадження податкових пільг або грантових програм для підприємств, які впроваджують інноваційні та екологічно чисті технології.

5. Цифровізація регулювання, яка передбачає створення єдиних е-платформ для оформлення митних, податкових і дозвільних документів.

6. Інтеграція міжнародних стандартів через сприяння ширшому впровадженню систем управління якістю ISO 9001, екологічного менеджменту ISO 14001, безпечності харчових продуктів HACCP. Зробити їх застосування обов'язковим у ключових галузях, орієнтованих на експорт.

7. Удосконалення правового середовища для ЗЕД через прощення митних процедур, розширення застосування принципу "єдиного вікна".

Таким чином, можна зробити висновок, що Україні доцільно орієнтуватися на європейську модель регулювання, поєднуючи захист конкуренції, безпеку та якість продукції із стимулюванням інновацій і цифрових технологій. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств і краще інтегрувати їх у глобальний ринок.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ “ВІКОНЕНКО”

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ “ВІКОНЕНКО”

ТОВ “ВІКОНЕНКО” функціонує на ринку металопластикових конструкцій в Україні з 2010 року. Виробничі потужності даного підприємства знаходяться у Тернопільській області у селі Озерна. Досліджуване підприємство працює на основі затвердженого Статуту, де вказано основні види господарської діяльності. Його очолює директор Володимир Торконяк. На час заснування підприємства, розмір статутного капіталу становив 434 тис. гривень [17].

ТОВ “ВІКОНЕНКО” пропонує широкому колу клієнтів та партнерів сучасний асортимент вікон, дверей, розсувних систем, воріт, а також працює за індивідуальними замовленнями на різні системи для будинків, квартир, офісних приміщень, господарських будівель, складських приміщень та гаражів [18].

Відповідно до Статуту, а також інформації із відкритих даних основними видами господарської діяльності ТОВ “Віконенко” є:

- 1) КВЕД 22.23 “виготовлення будівельних виробів з пластмас”;
- 2) КВЕД 16.23 “виготовлення дерев’яних будівельних конструкцій та столярних виробів”;
- 3) КВЕД 23.12 “формування й оброблення листового скла, виготовлення скла та виробів зі скла”;
- 4) КВЕД 22.21 “виготовлення плит, штаби, труб та профілів з пластмас”;
- 5) КВЕД 25.99 “виготовлення інших готових металевих виробів”;
- 6) КВЕД 25.11 “виготовлення будівельних металевих конструкцій, виробів, частин конструкцій”;
- 7) КВЕД 43.32 “установлення столярних виробів” [19].

Виготовлення та встановлення металопластикових конструкцій та виробів

супроводжується наданням клієнтам повної гарантії терміном до 15 років. У виробничому процесі використовуються якісні матеріали, зокрема надійні та високоякісні німецькі профілі “VEKA”.

Здійснення виробничо-збутового процесу на ТОВ “Віконенко” відбувається за такими етапами:

1) консультація клієнта, яка передбачає комунікації з допомогою телефонного зв'язку, месенджерів, електронної пошти, особистого контакту для проведення попередніх розрахунків;

2) проведення замірів здійснюється фахівцем підприємства безкоштовно на об'єкті встановлення металопластикових конструкцій;

3) здійснення оплати згідно виставлених рахунків, точних замірів для встановлення металопластикових конструкцій;

4) виготовлення металопластикових конструкцій займає від 5 робочих днів, здійснюється на виробничих потужностях підприємства, де виробляється понад 500 конструкцій в день;

5) доставка здійснюється за рахунок підприємства по всіх регіонах нашої країни, із занесенням продукції на об'єкт встановлення з точністю до 30 хв.;

6) монтаж металопластикових конструкцій та утеплення на об'єкт встановлення [18].

ТОВ “Віконенко” здійснює виробництво як стандартних вікон, так і нестандартних за різними формами та розмірами. При здійсненні виробничо-господарської діяльності підприємство використовує понад 1500 склопакетів різних параметрів, які мають велику кількість переваг – провітрювання, шпроси на вінках (дизайнерське рішення, що ділить на секції велику скляну поверхню), антимоскітні сітки, ламінування у різних кольорах [18].

За увесь час господарювання ТОВ “Віконенко” виготовило понад один мільйон металопластикових конструкцій – віконних та дверних, включаючи нестандартні конструкції за індивідуальними замовленнями та проектами. У такий спосіб досліджуване підприємство реагує на попит та прагне задовольнити вимоги та потреби забудовників, архітекторів, дизайнерів, фізичних осіб,

гарантуючи тривалу надійність та бездоганну якість продукції.

Для здійснення господарської діяльності та забезпечення ефективності виробничого процесу досліджуване підприємство розвиває співпрацю із надійними постачальниками-партнерами, серед яких слід вказати на:

- компанія “PROFINE GmbH” здійснює постачання ПВХ-профілів (під брендами KBE, Kömmerling, TROCAL) високої якості для вікон, дверей, інших конструкцій та виробів та співпрацює з виробниками вікон, проектними організаціями, будівельними організаціями;

- ТОВ “ВЕКА Україна” є дочірньою організацією німецького концерну “VEKA AG”, що здійснює виробництво та постачання пластикових профільних систем для вікон та дверей

- ТОВ “ЮСП Панель” здійснює постачання якісних, стійких до подряпин, ультрафіолетового випромінювання, впливу хімікатів, температурних перепадів та вологості сендвіч-панелей HPL, з яких здійснюється виготовлення дверей на досліджуваному підприємстві;

- компанія “Winkhaus” здійснює постачання елементів фурнітури для металопластикових вікон, які характеризуються високою якістю, стійкістю до корозії, оскільки виготовлені із легованої сталі, оцинкованої з покриттям 3-валетним хромом;

- компанія “AXOR” постачає елементи фурнітури для металопластикових вікон, які характеризується ергономічністю, стійкістю до навантажень, плавністю відкривання та закривання, безшумною роботою та антикорозійною стійкістю;

- компанія “Reynaers” здійснює виготовлення та постачання алюмінієвих віконних систем з різноманітними конструктивними можливостями, характеристиками теплоізоляції, водо- та повітронепроникності, безпеки та ефективного енергозбереження;

- ТОВ “ПЕРФЕКТ АЛ” постачає алюмінієві конструкції та системи, такі як дверні алюмінієві профільні системи “теплого” типу з терморозривом, для яких притаманні надійна герметичність та відмінна звуко- й теплоізоляція; складні

профільні системи з терморозривом “гармошка”, а також стійкові-ригідні фасадні системи для вирішення багатьох архітектурних потреб [18].

ТОВ “Віконенко” працює під брендом Perfect, ТМ “Вікна Perfect” (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Зображення ТМ “Вікна Perfect” ТОВ “Віконенко”

Споживачів продукції досліджуваного підприємства можна згрупувати за такими категоріями як: фізичні особи (приватні домогосподарства), будівельні компанії, державні та муніципальні замовники, комерційні об’єкти, проектні організації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Категорії споживачів продукції ТОВ “Віконенко”

Категорія споживачів	Характеристики	Потреби
1. Приватні домогосподарства (власники квартир, котеджі, будинки)	здійснюють індивідуальні замовлення стандартних чи нестандартних вікон, дверей для заміни старих конструкцій чи в процесі будівництва	якість, гарантія, енергозбереження, дизайн, виготовлення за розмірами, монтаж “під ключ”
2. Будівельні компанії	здійснюють масове замовлення для житлових комплексів, багатоповерхівок, котеджів, комерційних об’єктів	дотримання стандартів, термінів постачання, сертифікація, конкурентна ціна
3. Державні та муніципальні установи	здійснюють замовлення через тендерні закупівлі для шкіл, лікарень, дитсадків, адмінбудівель, споруджень, ремонту комунальних об’єктів	наявність сертифікатів, офіційної документації, прозорість, надійні терміни виконання
4. Комерційні об’єкти (бізнес)	офісні будівлі, торговельні центри, магазини, готелі, ресторани, шоуруми, промислові об’єкти (заводи, склади)	естетика, дизайн, тепло, шумоізоляція, надійність, презентабельність
5. Проектні організації (архітектори, дизайнери)	працюють на замовлення клієнтів, обирають конструкції, які відповідають дизайну, стилю, параметрам функціональності	нестандартні рішення, висока якість, відповідність стандартам (EN, ДСТУ)

ТОВ “Віконенко” приймає участь у продажах своєї продукції через тендери (система Prozorro) [15], [16]. Найбільшими замовниками є державні установи, підрозділи АЕС, комунальні підприємства, заклади вищої освіти, акціонерні банки, управління державних адміністрацій та міських рад, лікарні (рис. 2.2).

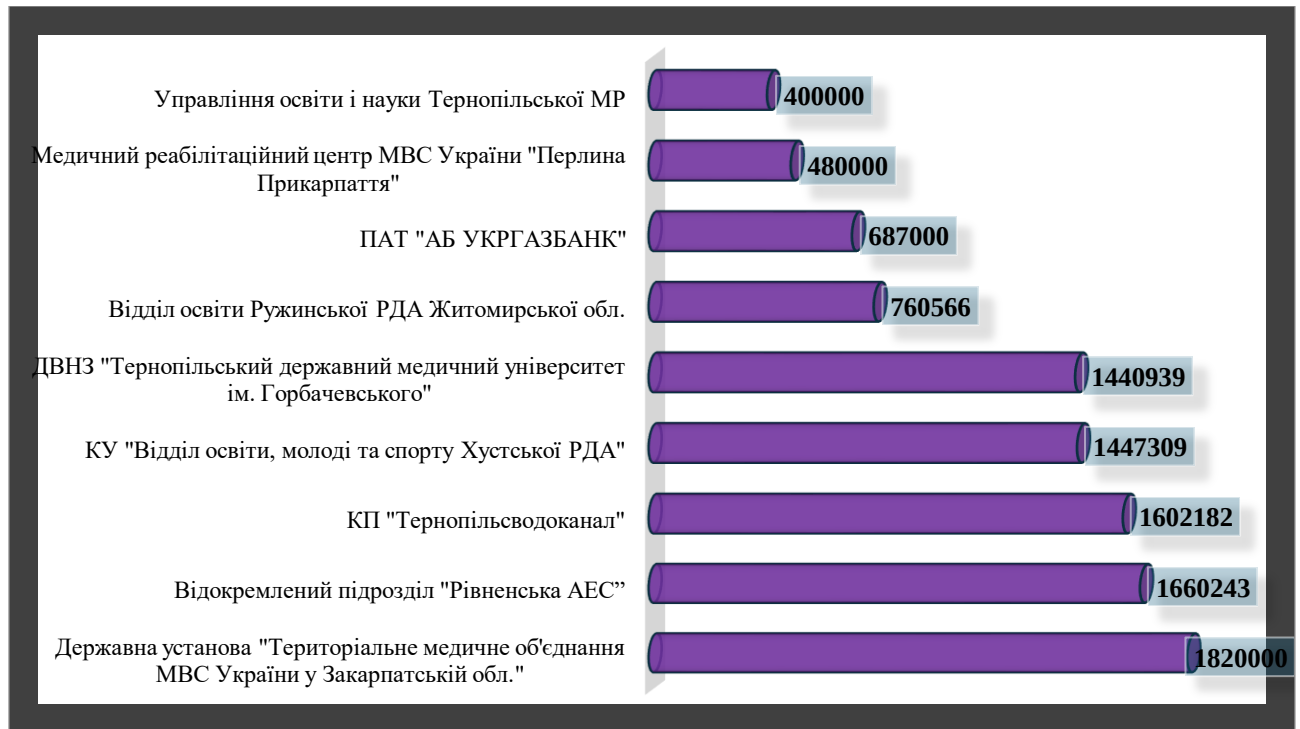


Рисунок 2.2 – Топ-замовників продукції ТОВ “Віконенко” через систему Prozorro та вартість тендерів, грн.

Крім цих публічних організацій, замовниками металопластикових конструкцій виступають фахові коледжі, ліцеї, професійні училища, заклади дошкільної освіти, сільські та селищні ради, Держпродспоживслужба, навчально-спортивні бази, інші державні установи [18].

Конкурентами ТОВ “Віконенко”, які функціонують у сфері виготовлення, продажу та монтажу металопластикових конструкцій на місцевому ринку є:

- ТОВ “ТД “Вікнарьов” спеціалізується на виробництві різноманітних варіантів ПВХ-конструкцій з профілів Gealan (Німеччина), фурнітури Siegenia, скла Guardian, Pilkington: вікон, балконних блоків, дверей, розсувних систем, а також конструкцій зі складною геометрією – арок, трапецій, косих форм;

- ТОВ “ЕЛДОМ” є виробником металопластикових вікон та дверей, що

працює понад 20 років у Західному регіоні України; є авторизованим партнером бренду Rehau (виробник профільних систем), що забезпечує використання якісних систем;

- представництва постачальників металопластикових вікон та дверей WDS, Steko, “Альпійське вікно”, “Алькон”, фабрика дверей та вікон “Панорама”, фабрика вікон “Галактика комфорту” та ін.

Серед конкурентів національного рівня з високими показниками виторгу слід вказати на ТОВ “ГУД ВІН ХХІ”, ТОВ “ГЛАСО”, ТОВ “ВІКНА ВІКОНДА”, ТОВ “ТЕРВІКНОПЛАСТ” та інші.

Проведемо аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ “Віконенко” [18], отримані результати покажемо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати аналізу показників господарської діяльності ТОВ “Віконенко” у 2022-2024 рр.

Показники, млн. грн.	2022	2023	2024	Абсолютний приріст, млн. грн.	
				у 2023 р. до 2022 р.	у 2024 р. до 2023 р.
1. Виручка від реалізації продукції	182,824	273,542	245,187	90,718	-28,355
2. Собівартість реалізації продукції	163,52	254,497	227,051	90,977	-27,446
3. Операційні та інші доходи	19,903	25,441	31,241	5,538	5,8
4. Операційні та інші витрати	31,241	39,53	38,812	8,289	-0,718
5. Фінансовий результат до оподаткування	7,966	4,956	10,565	-3,01	5,609
6. Чистий прибуток	6,497	4,041	8,653	-2,456	4,612
7. Вартість активів	134,75	157,154	198,433	22,404	41,279
8. Вартість пасивів	98,619	68,27	81,854	-30,349	13,584

Провівши розрахунки основних показників господарювання підприємства, підсумуємо висновки. Фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного ТОВ “Віконенко” показують мінливість за аналізований період 2022-2024 рр.: значне зростання виручки від реалізації продукції у 2023 р. на

понад 90 млн. грн. або 49,6% порівняно із 2022 р., але зниження обсягу чистого прибутку на 2,45 млн. грн. або 37,8%. Далі, у 2024 р. спостерігається падіння виручки від реалізації продукції порівняно із 2023 р. на 28,35 млн. грн. або 10,37% та зростання обсягу чистого прибутку на 4,61 млн. грн. або на 114%. Така ситуація із коливанням основних показників господарювання пов'язана із змінами у обсягах операційних та інших доходів та витрат за 2022-2024 рр. Зростання обсягу активів у 2022-2024 рр. сприяло збільшенню обсягів виробництва продукції, проте зростання обсягу зобов'язань у 2024 р. породжує певні ризики, які потребують менеджменту.

Крім цього спостерігаються зміни у динаміці кількості працівників у 2021-2024 рр. (рис. 2.3): зростання чисельності персоналу у 2024 р. порівняно із іншими роками свідчить про розширення виробничих можливостей підприємства.

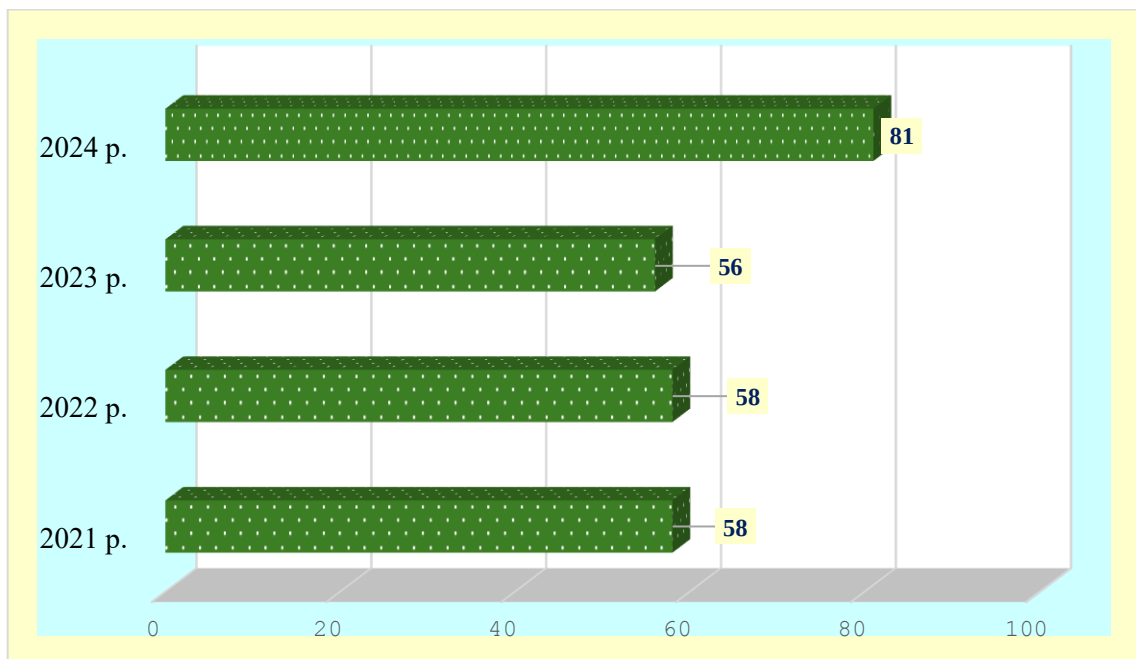


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ “Віконенко” у 2021-2024 рр., осіб

У складі управлінської структури ТОВ “Віконенко” ключовою фігурою є директор, який відповідає за стратегічне та оперативне управління господарською діяльністю. Також, підприємство має власника (засновника) –

Володимира Чарноша [17]. У складі організаційної структури налічується ряд відділів, виробничих цехів (рис. 2.4), які задіяні у процес виробничо-збутової діяльності.



Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ “Віконенко”

У структуру управління входять відділи управління персоналом, постачання, маркетингу та збуту, бухгалтерія, технічний відділ або відділ креслень конструкцій та дизайну, виробництво, яке складається із виробничих дільниць, на яких здійснюється нарізка, різка профілів, зварювання кутів, збірка рам, складання та монтаж скла або склопакетів, обробка, свердління (для фурнітури, кріплень), дільниця контролю якості, пакувальна дільниця.

Отже, структура управління ТОВ “Віконенко” є централізованою та функціонально спрямованою, яка забезпечує організацію взаємодії при здійсненні виробничо-збутових процесів та операційної діяльності.

2.2 Аналіз виробничої політики підприємства та показників її ефективності

Виробнича політика ТОВ “Віконенко” пов’язана із організацією виробництва, виробничою програмою, управлінням витратами, виробничим потенціалом (використання ресурсів для випуску металопластикових конструкцій та виробів широкого асортименту), якістю продукції.

Організація виробництва здійснюється під керівництвом начальника виробництва металопластикових конструкцій, головного інженера та безпосередньо директора підприємства та охоплює виробничо-технологічний цикл нарізки профілів, підготовки заготовок, зварювання кутів, склеювання рам, встановлення склопакетів, обробки та свердління отворів, монтажу фурнітури, завершального контролю якості після монтажу, перед відвантаженням, пакування та доставки готових виробів. Ефективність виробництва продукції підприємства забезпечується через використання сучасного технологічного обладнання, яке включає [18]: 1) одно та двоголовні пили для ПВХ та алюмінію з різними режимами подачі, з допомогою яких здійснюється різання ПВХ-профілів (рам, стулок, імпортів) під прямим кутом; 2) фрезерно-копіювальні установки для свердління отворів для ручок, замків, пазів під фурнітуру, дренажних отворів, а також для обробки імпортів; 3) шипорізні мультифрезерні, кутові центри застосовуються для обробки з’єднань (шипів), внутрішнього й зовнішнього профілю, високої точності геометрії, особливо для виробництва нестандартних форм; 4) зварювальний верстат використовується з метою зварювання кутів рам і стулок під пневматикою чи притиском; 5) верстати та інструмент для зачистки зварних швів (кутозачисні), видалення наплавів, згладжування швів після зварювання; 6) склопакетна лінія – ріжуча машина для скла, миття, сушка, складання рамки дистанційної, герметизація, заповнення газом (наприклад, аргоном); 7) стенд для скління (склопакетів в раму) застосовується з метою фіксації рам, стулок, встановлення склопакета, штапика, ущільнювачів, вирівнювання, регулювання; 8) складальний стіл використовується в процесі монтажу деталей, встановлення

армування, кріплення, складання перед зварюванням або після; 9) приладдя та допоміжне обладнання таке як: шуруповерти, компресори, пресблоки, клини, інструменти для ущільнень, ущільнюючі профілі; 10) контрольно-вимірювальні прилади для контролю якості геометричних параметрів, герметичності, відкриття, закриття, перевірки фурнітури, зовнішнього вигляду; 11) інше обладнання для транспортування профілів, підйому, зсуву: спеціальні столи, вантажні візки, пакувальні столи, пакувальні матеріал; 12) систему управління виробництвом та програмне забезпечення використовуються для проектування конструкцій, розкрою профілів, оптимізації використання матеріалів, планування виробництва.

Для виробничої політики ТОВ “Віконенко” притаманна виробнича гнучкість та орієнтація на індивідуальні замовлення, що передбачає виготовлення не лише типових конструкцій, а й також нестандартних, адаптованих до форм, розмірів, дизайну.

Виробнича політика підприємства включає системи контролю якості. Слід зазначити, що продукція досліджуваного підприємства сертифікована німецьким інститутом IFT Rosenheim і відповідає стандарту EN 14351-1 “Вікна та двері” та вимогам ДСТУ. Це свідчить про високу якість профілю, контроль повітропроникності, водонепроникності, відповідність тепло- та шумоізоляції нормам ЄС. Зазначений стандарт забезпечує єдиний підхід до оцінки якості, безпеки та енергоефективності вікон і зовнішніх дверей на ринку ЄС (та країнах, які гармонізують законодавство, зокрема Україна). Стандарт регулює такі характеристики продукції підприємства як: механічна міцність, що означає стійкість до навантажень при використанні; повітропроникність, яка визначає, скільки повітря проходить через виріб при різниці тиску; водонепроникність, що визначає стійкість до проникнення дощу при вітровому тиску; стійкість до вітрового навантаження, що передбачає випробування на деформацію, міцність; теплоізоляція (коефіцієнт U_w), шумоізоляція (показник R_w), ударостійкість для дверей і вікон, що піддаються ризику механічного удару; захист від несанкціонованого доступу; світлопропускання склопакетів; вміст небезпечних

речовин; довговічність та збереження функцій завдяки надійності фурнітури, герметиків, зварних швів та ін. [18].

На сьогодні, досліджуване підприємство виготовляє широкий асортимент металопластикових, алюмінієвих конструкцій та виробів, розсувних систем, дверей, ролетів, воріт [18], різновиди яких вказано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Асортиментні категорії продукції ТОВ “Віконенко”

Асортиментні категорії	Види
1. Металопластикові конструкції	- пластикові вікна (VEKA 60, 70, 76, VEKA Softline 70, 82); - кутові вікна (VEKA 70, VEKA Softline 70, 82); - балкони; - пластикові входні та міжкімнатні двері; двері з HPL; - склопакети (тоновані, енергоефективні, вітражні, одно-, дво-, трикамерні, зі шпросами); - фурнітура
2. Алюмінієві конструкції	- алюмінієві вікна; - балкони; - перегородки (скляні, офісні); - фасади (архітектурні системи)
3. Розсувні системи	- металопластикові розсувні системи (ухильно-розсувні, підйомно-розсувні VEKASlide, EASYSlide, розсувні системи SUNLine, порталні системи, розсувні системи для балконів та лоджій); - алюмінієві розсувні системи (REYNAERS Master Patio 155, REYNAERS Masterline Hi+, розсувні та підйомно-розсувні, PERFECT AL 62, 68)
4. Входні двері	- металеві двері виготовлені із профіля металу
5. Міжкімнатні двері	- міжкімнатні двері з фарбованим покриттям, покриттям ПВХ-плівкою
6. Ролети	- ролети на вікна; - ролетні ворота; - ролети з антимоскітною сіткою
7. Жалюзі в склопакеті	- вбудовані жалюзі в склопакет
8. Ворота	- секційні, автоматичні, гаражні ворота; - панорамні, промислові ворота
9. Додаткова продукція	- ламінація профілю; - підвіконня; - відливи та дашки; - віконні провітрювачі; - віконні ручки та засувки

Загалом, асортимент продукції ТОВ “Віконенко” налічує 251 позицію, включаючи 160 металопластикових конструкцій, 27 алюмінієвих конструкцій, 17 видів міжкімнатних дверей, 13 видів розсувних систем та інші види продукції, які показано на рисунку 2.5.

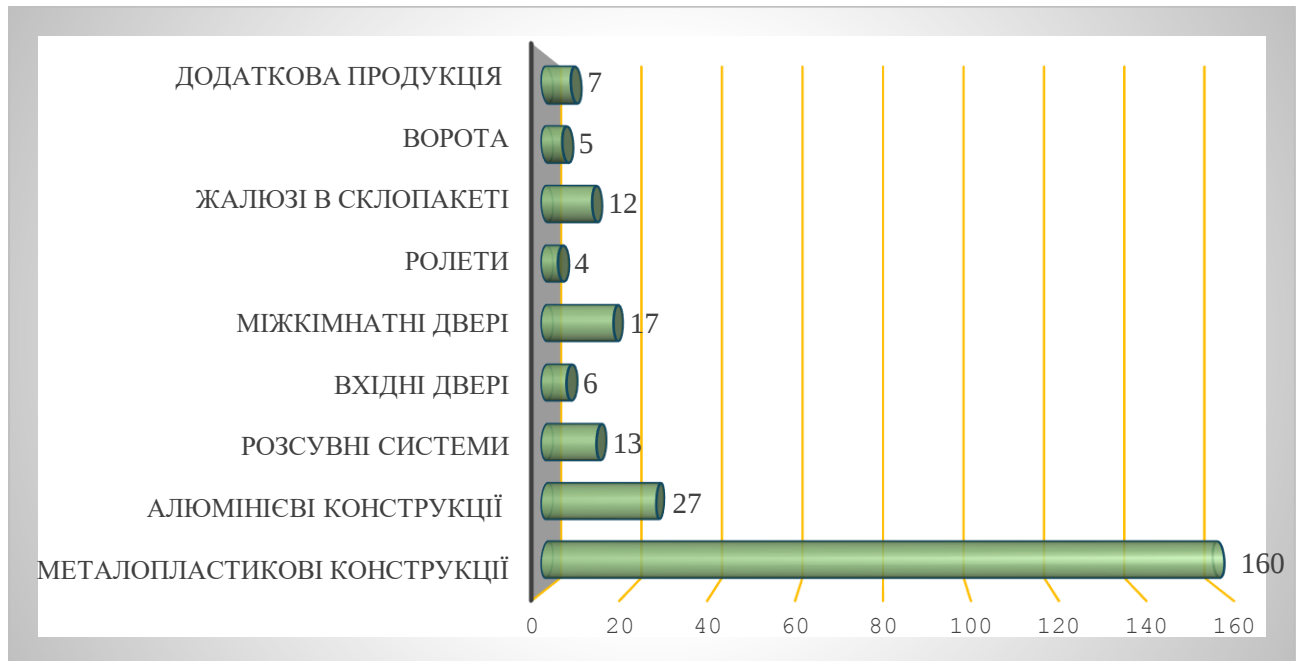


Рисунок 2.5 – Кількість асортиментних позицій по кожній групі продукції ТОВ “Віконенко”

Найбільша частка в асортименті продукції підприємства припадає на металопластикові конструкції – 63,7%. Частка алюмінієвих конструкцій у структурі асортименту становить 10,8%; розсувних систем – 5,2%; міжкімнатних дверей – 6,8%; входних дверей – 2,4%; жалюзі в склопакеті – 4,8%. Невисоку частку мають ролети, ворота та додаткова продукція (відповідно 1,6%; 2%; 2,8%).

В процесі виробництва використовуються оборотні та необоротні активи, тому доцільно порівняти їх динаміку та зробити висновки (табл. 2.4). Обсяг нематеріальних активів показав зменшення у динаміці у 2022-2023 рр. на 8,5 тис. грн.; у 2023-2024 рр. – зростання на 96,9 тис. грн. Збільшення розміру незавершених капітальних інвестицій є позитивним для підприємства, оскільки показує його можливості для розширення та нарощення випуску продукції. Цей показник у динаміці зростав на 4496 тис. грн. та 8593 тис. грн. відповідно за

періоди 2022-2023 рр. та 2023-2024 рр. Основні фонди формують основу всього виробництва та процесів, а зростання їх розміру за аналізований період свідчить про виробничі можливості підприємства. Величина основних засобів зросла на 27370 тис. грн. у 2022-2023 рр. та на 10066 тис. грн. у 2023-2024 рр. У підсумку, загальний обсяг необоротних активів також зростає впродовж трьох років.

Таблиця 2.4 – Результати аналізу динаміки оборотних та необоротних активів ТОВ “Віконенко”

Показники, тис. грн.	2022	2023	2024	Абсолютний приріст, тис. грн.	
				у 2023 р. до 2022 р.	у 2024 р. до 2023 р.
1. Нематеріальні активи	15,6	7,1	104	-8,5	96,9
2. Незавершені капітальні інвестиції	1123	5619	14212	4496	8593
3. Основні засоби	10735,4	39106	49172	28370,6	10066
4. Всього необоротних активів	11874	44732	63488	32858	18756
5. Запаси	60135	47574	71590	-12561	24016
6. Дебіторська заборгованість	41425	44372	50782	2947	6410
7. Гроші, їх еквіваленти	856	2141	19	1285	-2122
8. Інші оборотні активи	20461	18336	12554	-2125	-5782
9. Всього оборотних активів	122877	112423	134945	-10454	22522

Обсяг запасів впав у 2022-2023 р. на 12561 тис. грн.; у 2023-2024 рр. на 24016 тис. грн. Значення дебіторської заборгованості показало зростання у динаміці за аналізований період. Розмір грошей, їх еквівалентів зріс на 1285 тис. грн. у 2022-2023 р. та скоротився на 2122 тис. грн. у 2023-2024 рр. У підсумку, загальний обсяг необоротних активів також зростає впродовж трьох років.

Узагальнюючими показниками використання основних засобів на підприємстві є фондівіддача та фондомісткість, які показані у таблиці 2.5. Дані таблиці показують, що на 1 гривню затрачених ОВФ в 2023 році припадало 6,99 гривень виготовлених металопластикових конструкцій та виробів, а в 2024 році – 4,99 гривень, що на 2,01 грн. менше, ніж в 2024 році.

Таблиця 2.5 – Узагальнюючі показники використання основних засобів ТОВ “Віконенко”

Показники	2023	2024	Динаміка, (+/-)	Темп приросту, %
1. Обсяг виготовлення металопластикових конструкцій та виробів, млн. грн.	273,542	245,19	-28,355	-10,4
2. Середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.	39,106	49,172	10,066	25,7
3. Фондовіддача	6,99	4,99	-2,01	-28,7
4. Фондомісткість	0,14	0,20	0,06	40,3

Зросла величина фондомісткості, що є негативним для підприємства.

Також, проведемо аналіз виробничої програми підприємства за основними видами продукції у вартісному вираженні протягом 2022-2024 рр.

Таблиця 2.6 – Підсумки аналізу виробничої програми підприємства протягом 2022-2024 рр.

Обсяг виробництва, млн. грн.	2022	2023	2024	Абсолютний приріст, млн. грн.	
				у 2023 р. до 2022 р.	у 2024 р. до 2023 р.
1. Металопластикові конструкції	93,84	140,58	149,11	46,74	8,53
2. Алюмінієві конструкції	16,62	21,09	23,39	4,47	2,30
3. Розсувні системи	9,78	11,25	14,62	1,47	3,37
4. Вхідні двері	19,55	30,93	26,31	11,38	-4,61
5. Міжкімнатні двері	52,79	70,29	76,02	17,50	5,73
6. Інша продукція	2,93	5,62	2,92	2,69	-2,70
Всього	195,51	281,16	292,37	85,65	11,21

Дані таблиці свідчать, що обсяг виготовлення за категорією “металопластикові конструкції” зростав у динаміці протягом 2022-2024 рр. За період 2022-2023 рр. маємо ріст даного показника на 46,74 млн. грн.; за 2023-2024 рр. на 8,53 млн. грн. Обсяг виробництва алюмінієвих конструкцій також збільшився: за період 2022-2023 рр. на 4,47 млн. грн.; за 2023-2024 рр. на 2,3 млн. грн. Позитивну динаміку показало збільшення випуску розсувних систем на 1,47 млн. грн. та 3,37 на млн. грн. у 2023 р. та у 2024 р. порівняно із попередніми

роками. Обсяг виготовлення входних дверей збільшився за період 2022-2023 рр. на 11,38 млн. грн.; та скоротився за 2023-2024 рр. на 4,61 млн. грн. Можна побачити позитивну динаміку зростання і для випуску міжкімнатних дверей на 17,5 млн. грн. та 5,73 на млн. грн. у 2023 р. та у 2024 р. порівняно із минулим.

У структурі виробництва продукції ТОВ “Віконенко” домінує випуск металопластикових конструкцій (вікон) та дверей (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура виробництва продукції ТОВ “Віконенко”

Обсяг виробництва, млн. грн.	2022	2023	2024	Структура, %		
				2022	2023	2024
1. Металопластикові конструкції	93,84	140,58	149,11	48	50	51
2. Алюмінієві конструкції	16,62	21,09	23,39	9	7,5	8
3. Розсувні системи	9,78	11,25	14,62	5	4	5
4. Входні двері	19,55	30,93	26,31	10	11	9
5. Міжкімнатні двері	52,79	70,29	76,02	27	25	26
6. Інша продукція	2,93	5,62	2,92	2	2	1
Всього	195,51	281,16	292,37	100	100	100

Дані таблиці показують, що найбільшу питому вагу у структурі випуску продукції досліджуваного підприємства посідає виробництво металопластикових конструкцій (вікон), відповідно 48%, 50%, 51% у 2022 р., 2023 р., 2024 р. Скоротилася питома вага алюмінієвих конструкцій протягом 2022-2023 рр. з 9% до 7,5%; за 2023-2024 рр. зросла на 0,5%. Питома вага розсувних систем коливалася на рівні 4-5%. Позитивна динаміка зростання спостерігається і для частки виготовлених дверей у структурі виробництва. Так, питома вага входних дверей у структурі становила відповідно 10%, 11%, 9% у 2022 р., 2023 р., 2024 р.; питома вага міжкімнатних дверей – 27%, 25%, 26% у 2022 р., 2023 р., 2024 р.. Найнижчою була питома вага для інших видів продукції.

З проведеного аналізу, можна зробити висновок, що виробнича політика ТОВ “Віконенко” здійснюється досить ефективно, оскільки орієнтована на стабільний розвиток та прибутковість. Для підприємства є певні можливості для зростання ефективності через інновації, оптимізацію витрат та розширення ринку збуту.

2.3 Аналіз збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”

ТОВ “Віконенко” реалізує продукцію через поєднання прямих та опосередкованих каналів збуту, орієнтуючись як на оптових споживачів (будівельні організації, державний, муніципальний сектор, комерційний сектор), так і на роздрібний сегмент через партнерські мережі (салони) [18].

Основними принципами збутової політики досліджуваного підприємства є орієнтація на надійних контрагентів, гнучка система цінових знижок для постійних клієнтів, підтримка мережі салонів та індивідуальні замовлення.

Салони для ТОВ “Віконенко” (бренд “Вікна PERFECT”) відіграють стратегічно важливу роль у системі збуту та просування продукції на ринку. Вони слугують ключовим інструментом збільшення обсягів продажу, формування стійкого бренду, покращення обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. Роль салонів у політиці просування та продажу продукції розкрита у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Роль та значення салонів у збутовій політиці ТОВ “Віконенко”

Роль салону	Значення
1. Прямий контакт із кінцевим покупцем	- наочне представлення продукції (вікна, двері, підвіконня, профілі) покупцю; - демонстрування зразків продукції, її якісних параметрів, консультування покупця та надання технічної інформації;
2. Підвищення впізнаваності бренду	- створення візуальної присутності бренду “Вікна PERFECT” у регіонах країни; - формування довіри до бренду та зростання ймовірності покупки;
3. Контролювання якості обслуговування	- забезпечення належного рівня обслуговування за загальноприйнятими правилами на підприємстві; - надання детальних консультацій при формуванні замовлення; - можливості користування потенційним та постійним клієнтам опцією “Калькулятор вікон” на сайті підприємства
4. Розширення каналів збуту	- салони є ефективним елементом збутової політики, особливо в регіонах з активним будівництвом; - дають змогу продавати продукцію безпосередньо, минаючи оптових посередників; - салони – це партнерські точки продажу, які мають статус авторизованих представників бренду “Вікна PERFECT”

Згідно інформації, представленої на сайті підприємства [18], мережа налічує понад 30 салонів. Усі салони поділяються на дві категорії: 1) брендові салони перфект; 2) партнерські салони (рис. 2.6).

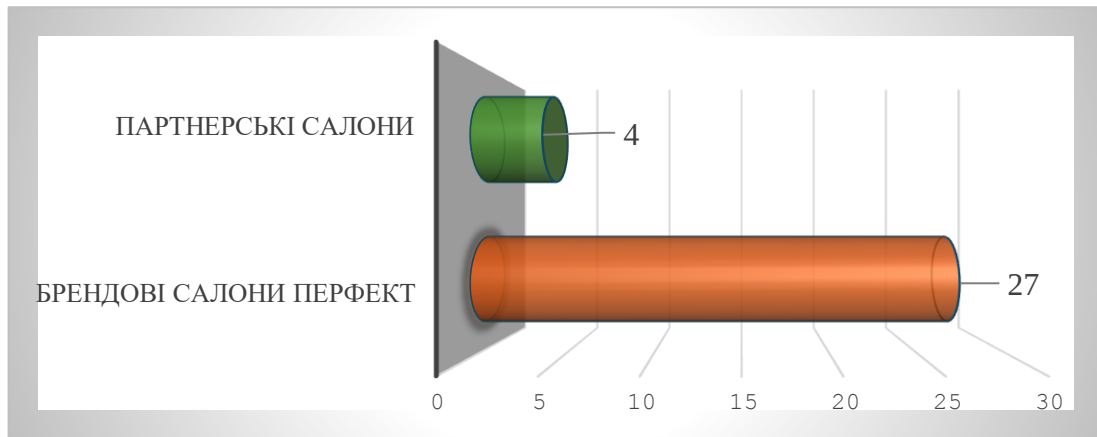


Рисунок 2.6 – Кількість салонів ТОВ “Віконенко”

Отже, реалізація продукції підприємства здійснюється через 27 брендкових салонів перфект та 4 партнерських салони. У структурі салонів, брендові посідають 87%, а партнерські – 13%.

Салони знаходяться у різних регіонах країни – Тернопільській, Львівській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Закарпатській областях. Статистику щодо їх кількості подано у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Дані про кількість салонів за регіонами ТОВ “Віконенко”

Регіони	Брендові салони перфект, од.	Партнерські салони, од.
1. М. Тернопіль	5	2
2. Тернопільська область	5	-
3. М. Львів	3	-
4. Львівська область	4	1
5. М. Ужгород	1	1
6. Закарпатська область	1	-
7. Хмельницька область	1	-
8. М. Луцьк	1	-
9. М. Івано-Франківськ	3	-
10. Івано-Франківська область	1	-
11. М. Рівне	1	-
12. М. Чернівці	1	-
Всього салонів	27	4

Проаналізуємо у динаміці обсяги продажу продукції досліджуваного

підприємства через брендові та партнерські салони для кращого розуміння ефективності цих каналів збуту. Результати аналізу подамо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Підсумки аналізу обсягів продажу продукції ТОВ “Віконенко” через брендові та партнерські салони у 2021-2024 рр.

Роки	Обсяг продажу, млн. грн.					
	Брендові салони	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Партнерські салони	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
2021	118,21	-	-	48,28	-	-
2022	137,59	19,38	16,4	56,19	7,91	16,4
2023	209,29	71,7	52,1	89,69	33,5	59,6
2024	207,32	-1,97	-0,9	69,11	-20,58	-22,9

Згідно проведених розрахунків, видно що обсяг продажу продукції через мережу брендових салонів зростає з року в рік, за винятком 2024 року. В динаміці це зростання становило 19,38 млн. грн., 71,7 млн. грн. Також, обсяг продажу продукції через мережу партнерських салонів зростає за період 2021-2023 рр., що вплинуло позитивно на загальний обсяг виручки від реалізації продукції.

Крім цього, вивчимо динаміку інших показників, які застосовуються для оцінки збутової політики: рентабельність продажу, коефіцієнт та термін обороту дебіторської заборгованості, обсяг чистого прибутку, розмір збутових витрат та ін. Рентабельність збуту показує, наскільки вигідно реалізовувати продукцію досліджуваному підприємству, а термін обороту дебіторської заборгованості вказує середній час, протягом якого клієнти розраховуються за отриману продукцію. Важливо також здійснити порівняння обсягів випущеної та проданої продукції для того, щоб розуміти, чи вироблена продукція не застоюється на складах і не залежується у товарних запасах. Обсяг чистого прибутку є результатом успішної реалізації продукції, а його зростання визначає фінансову спроможність підприємства.

Підсумки аналізу окремих показників ефективності збутової політики досліджуваного підприємства представимо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Результати аналізу окремих показників ефективності збутової політики ТОВ “Віконенко”

Показники, млн. грн.	2022	2023	2024	Абсолютний приріст, млн. грн.	
				у 2023 р. до 2022 р.	у 2024 р. до 2023 р.
1. Обсяг виготовленої продукції	195,51	281,16	292,37	85,65	11,21
2. Обсяг реалізованої продукції	182,82	273,54	245,19	90,72	-28,35
3. Співвідношення обсягів реалізації до обсягів випуску продукції, %	93,5	97,3	83,9	3,8	-13,4
4. Чистий прибуток	6,49	4,04	8,65	-2,45	4,61
5. Рентабельність продажу, %	3,6	1,5	3,5	-2,08	2,05
6. Середньорічна вартість дебіторської заборгованості за продукцію	28,43	37,72	33,65	9,29	-4,07
7. Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	6,43	7,25	7,29	0,82	0,03
8. Термін дебіторської заборгованості, дні	57	50	50	-6	0
9. Обсяг збутових витрат	6,74	9,11	7,15	2,37	-1,96
10. Співвідношення збутових витрат до обсягів продажу, %	3,69	3,33	2,92	-0,36	-0,41

На основі згрупованих даних та проведених обчислень, можна сказати, що співвідношення обсягів реалізації до обсягів випуску продукції свідчить про те, що продукція виготовлена на досліджуваному підприємстві не залежується у товарних запасах та складах. Має місце зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом аналізованого періоду відповідно на 90,72 млн. грн. за 2022-2023 рр. та падіння доходу 28,35 млн. грн. за 2023-2024 рр. Рентабельність продажу показала, що кожна гривня реалізації приносила 3,6 грн. чистого прибутку у 2022 р.; 1,5 грн. чистого прибутку у 2023 р.; 3,5 грн. чистого прибутку у 2024 р. Однак, для більш точного аналізу рентабельності продажу необхідно показник визначати за кожною групою реалізації продукції (оскільки

підприємство на реалізації вікон може мати 15% рентабельності, на інших видах продукції – 5%).

Середньорічна вартість дебіторської заборгованості за продукцію протягом 2022-2024 рр. продемонструвала зростання на 9,29 млн. грн. та скорочення 4,07 млн. грн. відповідно. Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості за період 2022-2023 рр. показав падіння, а це негативно, оскільки відбулося зменшення середнього залишку боргових прав дебіторів в обсягах надходжень від реалізації. За період 2023-2024 рр. спостерігалось зростання даного коефіцієнту. Термін обороту дебіторської заборгованості показав, що покупці оплачували за продукцію в середньому через 57 днів у 2022 р., 50 днів у 2023-2024 рр.

Обсяг збутових витрат зростає протягом 2022-2023 рр. відповідно на 7,15 млн. грн. та спадає на 1,96 млн. грн. протягом 2023-2024 рр. Співвідношення збутових витрат до обсягів продажу свідчить про зростання таких витрат у обсягах реалізації за 2022-2023 рр.

Згідно даних, поданих на офіційному сайті ТОВ “Віконекно” 95 % клієнтів задоволені продукцією та рівнем обслуговування [18]. Підприємство надає гарантійне обслуговування терміном до 15 років, що свідчить про підхід до підтримки якості після продажу. Крім цього, підприємство має детально налагоджену клієнтську службу: безкоштовні заміри, доставка, монтаж, післягарантійне обслуговування. На сьогодні спостерігається зростання онлайн-запитів і потреба в розширенні діджитал-каналів збуту.

Ціни на продукцію підприємства змінюються залежно від типу профілю (наприклад, VEKA 60, 70, 76, VEKA Softline 70, 82); виду склопакета, його товщини, камерності та інших характеристик; додаткових опцій: ламінування, антимоскітні сітки, шпроси, вентиляційні відчинення та ін. На офіційному сайті ТОВ “Віконекно” є інтерактивний калькулятор вартості вікон, де покупець може ввести свої параметри (розміри, тип конструкції, тип склопакету, профільної системи, а також додаткові опції (монтаж, дитячий замок, підвіконня, відлив, москітна сітка та ін.) і одразу отримати попередній розрахунок. Це дає гнучкість і прозорість для клієнта, допомагає підлаштувати цінову пропозицію під його

потреби. Крім цього, наявність калькулятора зменшує навантаження на менеджерів, автоматизує первинний етап продажу.

Діапазон цін на окремі види продукції підприємства подано у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Діапазон цін на окремі види продукції ТОВ “Віконенко”

Види продукції	Діапазон цін, грн./шт.
1. Металопластикові конструкції (вікна)	від 2200 до 3800
2. Алюмінієві конструкції	від 9000-12000 і більше
3. Розсувні системи	від 12000 і більше
4. Вхідні двері	від 9900 і більше
5. Міжкімнатні двері	від 3000 і більше
6. Інша продукція	від 700 і більше

Отже, збутова політика дозволяє підприємству встановлювати ціни таким чином, щоб охопити клієнтів із середнім рівнем доходу та забезпечити високий обсяг виручки від реалізації продукції.

Покупцям пропонуються акції та знижки на конкретні типи вікон, розсувні системи або іншу продукцію. Така політика використовується для стимулювання обсягів продажу готової продукції, яка не потребує індивідуальних замірів.

Також, через офіційний сайт можливо надіслати онлайн-заявку, оскільки тут доступні форма швидкого замовлення, виклику спеціаліста для проведення замірів, замовлення дзвінка. Це зменшує бар'єр між потенційним клієнтом та підприємством-виробником та прискорює цикл продажу. Сайт адаптовано під мобільні пристрої, що дозволяє клієнтам зручно робити прорахунки та оформляти заявки з телефону або планшета [18].

Використання цифрових інструментів є стратегічною складовою збутової політики ТОВ “Віконенко”. Всі брендові та партнерські салони досліджуваного підприємства відмічені на Google-картах, що дозволяє швидко знаходити найближчу точку продажу. Відгуки клієнтів, фото салонів, фото завершених об'єктів мають позитивний вплив на довіру клієнта до підприємства та його репутацію. Підприємство активно використовує SEO (пошукову оптимізацію), його сайт добре індексується у Google. Присутність підприємства у Facebook та Instagram та публікація прикладів робіт, акції, новин, відгуків клієнтів сприяє

зростанню обсягів продажу. Реклама продукції через Google Ads, Meta Ads дозволяє таргетовано залучати нових клієнтів. На підприємстві використовується CRM-система, через яку здійснюється обробка заявок, супровід клієнтів на всіх етапах (від заміру до монтажу), контроль якості обслуговування. Сайт підприємства адаптовано під мобільні пристрої, що дозволяє клієнтам зручно робити прорахунки та оформляти заявки з телефону або планшета.

В таблиці 2.13 охарактеризовано цифрові інструменти, які використовує підприємство для забезпечення збуту продукції [18].

Таблиця 2.13 – Цифрові інструменти як стратегічна складова збутової політики ТОВ “Віконенко”

Цифрові інструменти	Характеристика
1. Офіційний сайт з онлайн-калькулятором	Головна онлайн-платформа: презентація продукції, заявки, замовлення консультацій, запис на заміри
2. Онлайн-калькулятор вартості цін	Інтерактивний інструмент, який дозволяє клієнтам самостійно прорахувати орієнтовну вартість вікон
3. Google Maps на офіційному сайті	Геолокація салонів, відгуки, фото об'єктів формують довіру потенційних клієнтів
4. Facebook та Instagram	Соцмережі використовуються для реклами, акцій, публікації прикладів робіт, комунікації з клієнтами
5. Мобільна версія сайту / адаптивність	Сайт повністю адаптований до мобільних пристроїв, що забезпечує зручність для клієнтів
6. Цифрові канали зв'язку	Комунікація з клієнтами здійснюється через месенджери (Viber, Telegram, Facebook Messenger), електронна пошта

З наведеного вище видно, що досліджуване підприємство ТОВ “Віконенко” поєднує традиційні продажі через салони з онлайн-комунікацією та цифровими каналами з відповідною сервісною підтримкою та гнучкістю ціноутворення, що дозволяє йому залишатись конкурентним на ринку. Цифрові інструменти є невід'ємною частиною збутової політики підприємства, оскільки забезпечують зручний сервіс для клієнтів, автоматизують процеси продажу, допомагають контролювати якість обслуговування, сприяють збору аналітики та ухваленню рішень пов'язаних із виробничо-збутовою діяльністю.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ “ВІКОНЕНКО”

3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності виробничої політики підприємства на основі впровадження інноваційної продукції

На сьогодні ринок металопластикових вікон диктує свої вимоги та умови щодо підвищення рівня енергоефективності продукції, а використання інноваційних ідей та “зелених” технологій є актуальним напрямом розвитку виробничої політики підприємства. Тому, виготовлення інноваційних вікон із вбудованими сонячними елементами, тобто вікон на сонячних батареях стане інноваційною пропозицією ТОВ “Віконенко”.

Запуск у виробництво інноваційних вікон із вбудованими сонячними елементами на досліджуваному підприємстві буде актуальним та відповідатиме сформованим ринковим передумовам:

1) активне зростання ринку “зелених” технологій на світовому ринку та щорічне збільшення попиту з боку забудовників на енергоефективні рішення, продукцію із вбудованими енергогенеруючими функціями для житлових та комерційних об’єктів (15%-20%);

2) в Україні діє Державна стратегія енергоефективності до 2030 року, що стимулює українських виробників впроваджувати продукцію із відновлюваними джерелами енергії;

3) критична потреба у енергетичній незалежності як ключова тенденція воєнного часу та післявоєнного відновлення України.

В попередньому розділі було встановлено, що у структурі виробництва продукції досліджуваного підприємства найбільшу питому вагу мають металопластикові конструкції (51% у 2024 р.), то запуск у виробництво інноваційних вікон дозволить збільшити частку виробництва таких конструкцій у загальній структурі виробничої програми.

Вікна із вбудованими сонячними елементами не лише забезпечують високий рівень теплоізоляції, а й генерують електроенергію, частково забезпечуючи будівлю власними енергоресурсами.

З технічної точки зору така інноваційна продукція являє собою віконні системи із вбудованими фотогальванічними панелями (тонкоплівковими або прозорими сонячними модулями), які інтегровані у склопакет.

Функціональні переваги інноваційних вікон із вбудованими сонячними елементами представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні функціональні переваги інноваційних вікон із вбудованими сонячними елементами

Перевага	Характеристика
1. Генерація електроенергії	Вікна перетворюють сонячне світло на електроенергію (1-2 м ² вікна = 80-120 Вт), забезпечуючи додаткове або автономне живлення для освітлення, вентиляції, зарядних пристроїв та ін.
2. Енергоефективність будівлі	Зменшується споживання електроенергії з зовнішніх джерел (на 20-40%), що знижує витрати на енергопостачання
3. Теплозахист і контроль світлопропускання	Зменшується перегрів приміщення влітку, фільтрується ультрафіолет та надлишкове сонячне випромінювання
4. Покращений мікроклімат	Завдяки фільтрації світла і контролю пропускання енергії підтримується комфортна температура та рівень освітлення у приміщенні
5. Можливість автономного живлення систем розумного будинку	Зібрана енергія може живити сенсори, жалюзі, системи вентиляції чи безпеки без підключення до мережі
6. Сучасний дизайн	Сонячні елементи вмонтовані у склопакет без порушення естетики фасаду, тому немає потреби в окремих сонячних панелях на даху

На сьогодні, на ринку такої інноваційної продукції працює лише ТОВ “Велюкс Україна”, яке пропонує в своєму асортименті автономні вікна (дахові, мансардні), що не залежить від зовнішніх джерел електроенергії завдяки вбудованій сонячній панелі [21]. Тому, завдяки впровадженню у виробництво інноваційних вікон із вбудованими сонячними елементами на ТОВ “Віконенко”

можна зайняти інноваційну нішу на українському ринку енергоефективних будівельних матеріалів, підвищити конкурентоспроможність підприємства, збільшити частку ринку та прибутковість підприємства за рахунок преміум-сегменту, сформувати новий імідж бренду вікон Perfect.

Цільовою аудиторією, на яку потрібно орієнтуватися досліджуваному підприємству стануть організації, які прагнуть зниження експлуатаційних витрат, підвищення енергоефективності, покращення іміджу, відповідності “зеленим” стандартам. Такими організаціями є забудовники житлових комплексів, архітектурні бюро та проектні організації, власники та орендарі офісних будівель, готелі, ресторани, курортні комплекси, торгово-розважальні центри, інвестори у сфері “зеленої” енергетики. Крім цього, цільовою групою можуть бути також кінцеві споживачі-клієнти, які прагнуть енергонезалежності, зниження рахунків за електроенергію та екологічності свого житла. До цієї групи відносяться власники котеджів, заміських будинків, квартир; власники “зелених” або енергоефективних будинків, а також еко-орієнтовані споживачі, які прагнуть зменшити рахунки за електроенергію.

Здійснимо розрахунки витрат на виготовлення вікон із вбудованими сонячними елементами, а також проведемо економічне обґрунтування доцільності впровадження такого виду інноваційної продукції на досліджуваному ТОВ “Віконенко”.

Для визначення собівартості інноваційної продукції приймемо інформацію про енергоефективний склопакет триплекс, Low-E), розмір конструкції вікна (80-120), фотоелектричні елементи (тонкоплівкові або напівпрозорі), профільну систему (ПВХ з терморозривом), каркас вікна, потребу у електричних з’єднаннях, контролерах, кабелях, які забезпечують збір і перетворення енергії, ущільнювачі, кріплення, герметики, витрати на монтаж та складання, контроль якості, пакування та логістику, накладні витрати.

Результати розрахунків орієнтованої собівартості вікна із вбудованими сонячними елементами на досліджуваному підприємстві подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Проектна собівартість вікна із вбудованими сонячними елементами

Статті витрат	Орієнтована вартість, грн./1 м ²
1. Енергоефективний склопакет (триплекс, Low-E)	4200
2. Фотоелектричні елементи (тонкоплівкові або напівпрозорі)	6720
3. Профіль (ПВХ з терморозривом)	3985
4. Електричні з'єднання, контролери, кабелі	2730
5. Ущільнювачі, кріплення, герметики	504
6. Монтаж та складання	1890
7. Пакування та логістика	840
8. Накладні витрати	210
Всього витрат	21079

Отже, проектна собівартість за 1 м² інноваційного вікна складатиме 21079 грн. або в середньому 500 дол. Враховуючу націнку у розмірі 35%, розмір ПДВ, обчислимо роздрібну ціну за 1 м² інноваційного вікна:

$$Ціна_{роздр.} = 21079 \cdot 1,55 = 31672,45 \text{ грн.}$$

Проектна роздрібна ціна за 1 м² інноваційного вікна складатиме 31672,45 грн. або в середньому 755 дол.

Для виготовлення вікон із вбудованими сонячними елементами потрібно спеціальне обладнання вартість якого варіюється в середньому 30 тис. дол. та вище. Тому, обчислимо також розмір вкладень, необхідних для запуску виробництва інноваційних вікон на ТОВ “Віконенко” (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Проектні інвестиції для запуску виробництва інноваційних вікон на ТОВ “Віконенко”

Витрати	Розмір витрат, тис. грн.
1. Обладнання	1260
2. Сертифікація продукції	30,4
3. Рекламні та маркетингові витрати	74,43
Всього	1364,83

Зважаючи на те, що підприємство є прибутковим, то інвестиції у розмірі

1,364 млн. грн. воно може здійснити.

Для проведення економічного обґрунтування доцільності впровадження такого виду інноваційної продукції на досліджуваному підприємстві сформуємо прогноз реалізації продукції на основі поєднання маркетингових, експертних та аналітичних методів із моделюванням певного сценарію.

Припустимо, що потенційна кількість клієнтів на рік (забудовники житлових комплексів, бізнес-центри та інші) становитиме 800 організацій (у 2026 р.), а частка клієнтів, яких може залучити досліджуване підприємство за реалістичного сценарію – 5% та середня кількість вікон, які купляє 1 клієнт – 15, то річний обсяг продажу складатиме:

$$\text{Обсяг продажу}_{\text{річн.}} = 800 \cdot 5\% \cdot 15 = 600 \text{ вікон.}$$

Тоді, середньорічний обсяг виручки із урахуванням роздрібною ціни у 2024 р. буде:

$$\text{Обсяг виручки}_{\text{річн.}} = 600 \cdot 31672,45 = 19,003 \text{ млн.грн.}$$

Проектна собівартість реалізації інноваційних вікон становитиме:

$$\text{Собівартість реалізації}_{\text{річн.}} = 600 \cdot 21079 = 12,647 \text{ млн.грн.}$$

Приймемо орієнтовний обсяг інших операційних витрат (адміністративні, витрати на збут та ін.) у розмірі 4,5% від собівартості інноваційних вікон, тоді:

$$\text{Інші операц.витрати}_{\text{річн.}} = 4,5\% \cdot 12,647 = 0,569 \text{ млн.грн.}$$

Враховуючи вище наведені показники, визначимо фінансовий результат до оподаткування шляхом віднімання від середньорічного обсягу виручки собівартості та інших операційних витрат:

$$\text{Фін.результ}_{\text{до оподат.}} = 19,003 - 12,647 - 0,569 = 5,787 \text{ млн.грн.}$$

Податок на прибуток становитиме:

$$\text{Податок}_{\text{на прибуток}} = 5,787 \cdot 18\% = 1,0417 \text{ млн.грн.}$$

Тоді, обсяг очікуваного чистого прибутку від продажу інноваційних вікон визначено з урахуванням розміру податку на прибуток (18%) буде:

$$\text{Чистий прибуток} = 5,787 - 1,0417 = 4,7453 \text{ млн.грн.}$$

Тоді економічний ефект від впровадження у виробництво вікон із вбудованими сонячними елементами для ТОВ “Віконенко” визначимо як різниця очікуваного чистого прибутку та розмірі проєктних інвестицій для запуску виробництва інноваційних вікон:

$$\text{Економічний ефект} = 4,7453 - 1,3648 = 3,3805 \text{ млн.грн.}$$

Економічна ефективність випуску інноваційних вікон на досліджуваному підприємстві складатиме:

$$\text{Економічна ефективність} = \frac{4,7453}{1,3648} = 3,5$$

Отже, очікуваний обсяг чистого прибутку за реалістичного сценарію перевищить проєктні витрати на запуск виробництва інноваційних вікон на підприємстві у 3,5 рази.

Підсумуємо отримані результати проведених розрахунків для економічного обґрунтування доцільності підвищення ефективності виробничої політики підприємства на основі впровадження інноваційної продукції у таблиці 3.4.

Крім цього проведемо економічне обґрунтування доцільності виробництва інноваційних вікон за песимістичного сценарію, приймаючи те, що потенційна кількість клієнтів на рік становитиме 600 організацій, а частка клієнтів, яких може залучити досліджуване підприємство за реалістичного сценарію – 3% та середня кількість вікон, які купляє 1 клієнт – 15.

Таблиця 3.4 – Результати економічного обґрунтування доцільності випуску вікон із вбудованими сонячними елементами на ТОВ “Віконенко”

Показники	Значення, млн. грн.
1. Очікуваний середньорічний обсяг виручки від продажу інноваційних вікон у 2026 р.	19,003
2. Собівартість реалізації інноваційних вікон	12,647
3. Інші операційні витрати	0,569
4. Фінансовий результат до оподаткування	5,787
5. Очікуваний чистий прибуток від продажу інноваційних вікон	4,7453
6. Проектні інвестиції для запуску виробництва інноваційних вікон	1,3648
7. Економічний ефект	3,3805

Обчислимо очікуваний річний обсяг продажу у 2026 р. за песимістичного сценарію:

$$\text{Обсяг продажу}_{\text{річн.}} = 600 \cdot 3\% \cdot 15 = 270 \text{ вікон.}$$

Розрахунки, які стосуються економічного обґрунтування доцільності випуску вікон із вбудованими сонячними елементами за песимістичного сценарію здійснимо з допомогою Excel (рис. 3.1).

	А	В
1	Показники	Значення, млн. грн.
2	1. Очікуваний середньорічний обсяг виручки від продажу інноваційних вікон у 2026 р.	8,5516
3	2. Собівартість реалізації інноваційних вікон	5,6913
4	3. Інші операційні витрати	0,1992
5	4. Фінансовий результат до оподаткування	2,6610
6	5. Очікуваний чистий прибуток від продажу інноваційних вікон	2,1820
7	6. Проектні інвестиції для запуску виробництва інноваційних вікон	1,3648
8	7. Економічний ефект	0,8172
9	8. Економічна ефективність, рази	1,60

Рисунок 3.1 – Результати економічного обґрунтування доцільності випуску вікон із вбудованими сонячними елементами за песимістичного сценарію

З огляду на проведенне обґрунтування доцільності випуску інноваційних вікон із вбудованими сонячними елементами за песимістичного сценарію на ТОВ “Віконенко” можна стверджувати, що такі інвестиції є окупними з точки зору економічного ефекту.

Порівняльні результати економічного ефекту та інших показників за реалістичного та песимістичного сценарію обсягів продажу вікон із вбудованими сонячними елементами на ринку зображено у вигляді діаграми (рис 3.2).

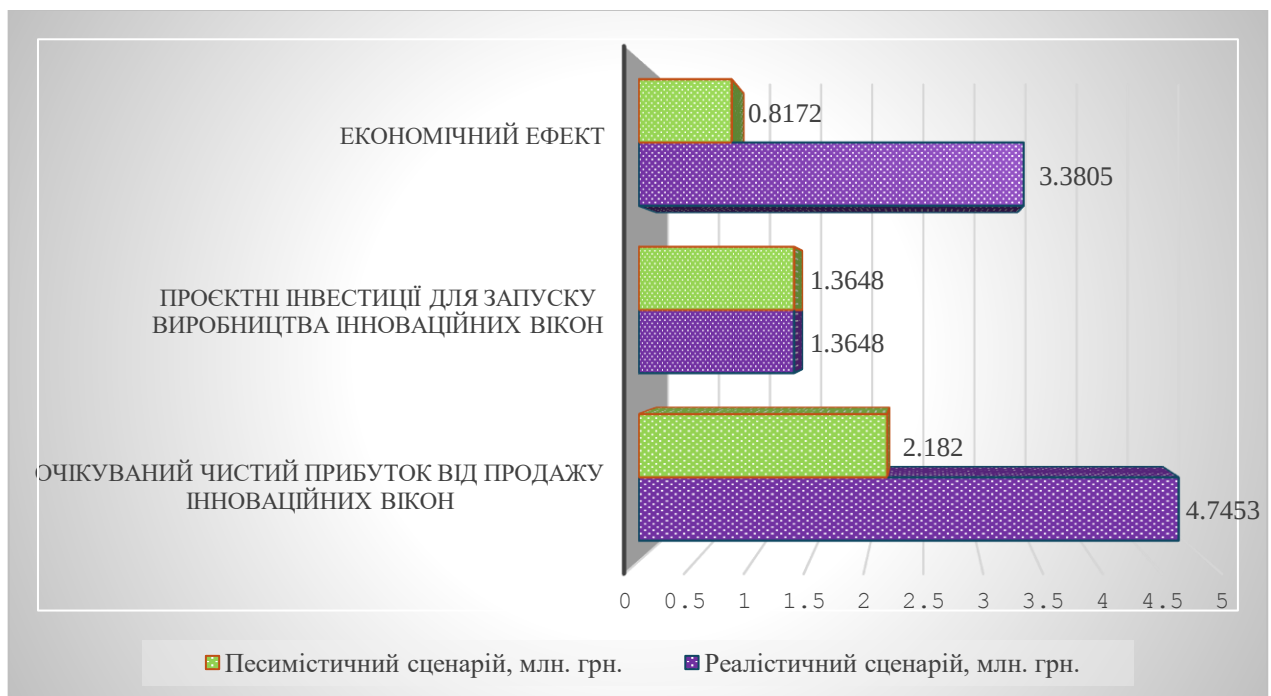


Рисунок 3.2 – Порівняльні результати економічного ефекту за реалістичного та песимістичного сценарію обсягів продажу інноваційних вікон

Таким чином, за обох сценаріїв розвитку ринку досліджуваному підприємству вигідно виготовляти вікна із вбудованими сонячними елементами. Доцільність запуску виробництва інноваційних вікон на ТОВ “Віконенко” пов’язана також з високою рентабельністю такої продукції, підвищенням інноваційності підприємства та охоплення ним унікальної конкурентної ніші, можливістю виходу на нові ринки, оскільки такі вікна мають експортний потенціал, особливо у країнах ЄС, де діють стимули для “зелених” технологій.

3.2 Покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях як напрям інноваційного розвитку виробничої політики підприємства

Виробнича політика досліджуваного підприємства має удосконалюватися у зв'язку із вимогами ринку та клієнта з акцентом на інновації. Ще одним із інноваційних напрямків удосконалення виробничої політики крім вікон із вбудованими сонячними елементами є впровадження енергоефективних технологій у вигляді використання сонячних батарей у системах ролет. На сьогодні, асортимент продукції ТОВ “Віконенко” охоплює металопластикові, алюмінієві конструкції, розсувні системи, входні та міжкімнатні двері, іншу продукцію, частка якої становить 1-2%. У склад іншої продукції входять жалюзі у склопакеті, ролети на вікна, ролетні ворота, ролети з антимоскітною сіткою. Тому, досліджуваному підприємстві варто зосередити увагу на удосконаленні системи укомплектування вікон ролетами з автономним живленням від сонячних батарей. Таке рішення сприятиме також розширенню асортименту інноваційною продукцією.

Актуальність використання ролет на сонячній батареї на сьогодні є досить високою як з технічного, так і з економічного та екологічного погляду. В умовах зростання цін на електроенергію, тенденцій до енергоефективності та розвитку “зелених” технологій усе більшої популярності набувають ролети, оснащені сонячними батареями. Такі системи поєднують захисні, естетичні та енергозберігаючі функції, що робить їх особливо актуальними для житлових, офісних і виробничих будівель.

Покупцями ролет на сонячній батареї можуть бути як індивідуальні, так і комерційні споживачі, які цінують енергоефективність, комфорт та автономність. Приватні домовласники (котеджі, будинки, дачі, квартири з великими вікнами), які прагнуть зменшити споживання електроенергії, які проживають у районах із частими відключеннями електрики, які мають “розумні будинки” – це та категорія покупців для яких сонячні батареї дають автономність у керуванні ролетами. Інша категорія покупців – це комерційні структури, які включають

офісні приміщення, торговельні центри, ресторани, готелі, які прагнуть сучасного вигляду фасаду та енергоощадності та де потрібен надійний захист і комфортне регулювання освітлення; а також організації, що впроваджують політику “зеленої енергетики” та демонструють екологічну свідомість. Крім них, покупцями можуть бути забудовники житлових комплексів або котеджних містечок, які хочуть підвищити привабливість своїх об’єктів через встановлення сучасних автономних ролет та шукають енергоощадні рішення.

Зважаючи на вищесказане, використання ролет на сонячній батареї має ряд функціональних переваг для покупця (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Функціональні переваги використання ролет на сонячній батареї для покупця

Перевага	Характеристика
1. Енерго-ефективність та автономність	Ролети із сонячним живленням не потребують підключення до електромережі, що дозволяє скоротити енергоспоживання будівлі та зменшити експлуатаційні витрати
2. Зручність та сучасність управління	Завдяки акумуляторним модулям і бездротовому керуванню такі ролети можуть автоматично реагувати на освітленість чи температуру, підвищуючи комфорт користувачів
3. Екологічна доцільність	Використання відновлюваних джерел енергії відповідає принципам сталого розвитку та міжнародним екологічним стандартам, що важливо для організацій-клієнтів, які прагнуть “зеленого” іміджу
4. Економічна вигода для виробників	Виробництво ролет на сонячних батареях відкриває нові ринкові ніші та створює конкурентну перевагу на фоні традиційних металопластикових конструкцій
5. Перспективність для українського ринку	В умовах воєнного часу та нестабільного енергозабезпечення актуальним є розвиток автономних енергетичних рішень, до яких належать сонячні ролети; це важливо для приватних та комерційних покупців, об’єктів критичної інфраструктури

Отже, ролети на сонячній батареї стане не просто інноваційним продуктом, а відповіддю досліджуваного підприємства на сучасні виклики енергоефективності, екологічності та технологічного прогресу. Їхнє впровадження сприятиме зменшенню енергозалежності, підвищенню комфорту споживачів та зміцненню ринкових позицій ТОВ “ВІКОНЕНКО”.

Оскільки впровадження ролет на сонячних батареях є перспективним

напрямом інноваційного розвитку виробничої політики досліджуваного підприємства. Тому проведемо обґрунтування доцільності покращення системи укомплектування вікон ролетами з автономним живленням від сонячних батарей для ТОВ “ВІКОНЕНКО”. Доцільність впровадження даного виду інноваційної продукції можна обґрунтувати вигодами, які отримає підприємство (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Вигоди для ТОВ “ВІКОНЕНКО” від пропонування клієнтам укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях

Вигода	Характеристика
1. Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Ринок традиційних ролет поступово насичується, тоді як сегмент енергоефективних і автономних систем перебуває на етапі активного зростання. Виведення на ринок ролет із сонячним живленням дозволить ТОВ “ВІКОНЕНКО” зайняти нішу інноваційних рішень та зміцнити позиції серед виробників віконно-дверних конструкцій
2. Розширення асортименту та охоплення нових ніш	Такі ролети зацікавлять не лише приватних власників житла, а й забудовників, комерційні структури, державні установи, що прагнуть підвищити енергоефективність своїх об’єктів
3. Енергозбереження та екологічність	Використання сонячних батарей у конструкції ролетів забезпечує їхню повну або часткову автономність від електромережі, сприяє скороченню споживання електроенергії та викидів CO ₂ , що відповідає сучасним екологічним вимогам і політиці сталого розвитку
4. Іміджеві вигоди	Укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях зміцнить репутацію підприємства як сучасного, технологічно орієнтованого, що слідує світовим тенденціям “зеленої” економіки

Для оцінки ефективності укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях проведемо орієнтовний розрахунок економічних показників. Постачальником ролет із сонячними елементами може виступати підприємство ТОВ “Соларгепс” із їх розробкою системи SolarGaps, яка здатна функціонувати в широкому діапазоні температур, від -20 до +60 °C. 1 кв. метр таких ролет здатен генерувати 100 Ватт за годину, а за допомогою інвертора конвертується енергія, що дозволяє підключати та користуватися побутовими приладами, а також забезпечує активне затінення та економію на кондиціонуванні до 70% [22].

Результати розрахунків усередненої проєктної вартості укомплектування вікна ролетою на сонячній батареї на підприємстві подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Проєктна вартість укомплектування вікна ролетою на сонячній батареях

Статті витрат	Орієнтована вартість, грн.
1. Вікно WHS 72, 1 м ²	3200
2. Ролета на сонячній батареї, 1 м ²	9150
3. Інвертор та блок управління	2345
4. Пакування та логістика	540
5. Монтаж та складання	450
Всього витрат	15685

Отже, середня ціна комплекту “вікно+ролета на сонячній батареї” буде 15,685 тис. грн.

Припустимо, що в середньому за рік кількість проданих вікон розміром 1000x1000 на досліджуваному підприємстві становить 8500 комплектів. А частка клієнтів, які оберуть ролети на сонячних батареях становитиме 10%, то очікувана кількість комплектів “вікно+ролета на сонячній батареї”, які можна продати за рік буде:

$$\text{Очік.обсяг продажу}_{\text{річн.}} = 8500 \cdot 10\% = 850 \text{ комплектів}.$$

Річний дохід від продажу комплектів “вікно+ролета на сонячній батареї” з врахуванням ціни та кількості комплектів:

$$\text{Очік.річний дохід} = 850 \cdot 15,685 = 13,332 \text{ млн.грн.}$$

Очікувані річні витрати на виготовлення комплекту “вікно+ролета на сонячній батареї” з урахуванням собівартості такого комплекту (припустимо, що собівартість складає 80% від ціни комплекту, то собівартість: $\text{Собівартість комплекту} = 80\% \cdot 15,685 = 12,548 \text{ тис.грн.}$) становитимуть:

$$\text{Очік.річні витрати} = 850 \cdot 12,548 = 10,665 \text{ млн.грн.}$$

Очікуваний річний прибуток від реалізації комплекту “вікно+ролета на сонячній батареї” складатиме:

$$\text{Очік.річний прибуток} = 13,332 - 10,665 = 2,667 \text{ млн.грн.}$$

Очікуваний обсяг річного чистого прибутку від реалізації комплекту “вікно+ролета на сонячній батареї” буде:

$$\text{Очік.річний чистий прибуток} = 2,667 - (2,667 * 0,18) = 2,187 \text{ млн.грн.}$$

Підприємство понесе додаткові інвестиційні витрати на укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях, які включатимуть модернізацію виробничої лінії (обладнання, інструменти, налаштування) вартістю 780,6 тис. грн., маркетингове просування та створення рекламних матеріалів вартістю 75,5 тис. грн., навчання персоналу 38,4 тис. грн. Тоді, загальний обсяг додаткових інвестиційних витрат на укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях складатиме 894,5 тис. грн.

Термін окупності вкладень у покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях становитиме 4 місяці, що свідчить про доцільність таких змін на підприємстві:

$$\text{Термін окупності} = \frac{894,5}{2187 / 12} \approx 5 \text{ міс.}$$

Економічний ефект від покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях для ТОВ “Віконенко”:

$$\text{Економічний ефект} = 2187 - 894,5 = 1292,5 \text{ тис.грн.}$$

Узагальнимо отримані результати проведених розрахунків економічного обґрунтування доцільності покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях як напряму інноваційного розвитку виробничої політики

підприємства у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Результати економічного обґрунтування доцільності покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях на ТОВ “Віконенко”

Показники	Значення, млн. грн.
1. Очікуваний середньорічний обсяг виручки від продажу комплектів “вікно+ролета на сонячній батареї” у 2026 р.	13,332
2. Собівартість реалізації комплектів “вікно+ролета на сонячній батареї”	10,665
3. Очікуваний чистий прибуток від продажу комплектів “вікно+ролета на сонячній батареї”	2,187
4. Проєктні інвестиції на укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях	0,8945
5. Економічний ефект	1,2925
6. Термін окупності, міс.	5

Економічні розрахунки свідчать, покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях є фінансово доцільним і перспективним напрямом розвитку виробничої політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”. Проєкт має короткий термін окупності – 5 місяців та очікуваний обсяг чистого прибутку у розмірі 2,187 млн. грн. при реалізації 850 комплектів “вікно+ролета на сонячній батареї”. Окрім фінансової вигоди, покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях забезпечуватиме досліджуваному підприємству підвищення привабливості бренду та зростання конкурентних переваг на ринку енергоефективних рішень.

3.3 Розвиток збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО” шляхом відкриття брендового салону у м. Житомир

Розвиток ринку металопластикових конструкцій вимагає від підприємства не лише високої якості продукції, але й активного впровадження нових підходів до збуту та просування. У цьому контексті відкриття брендового салону у м. Житомир є перспективним напрямом удосконалення збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”, що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду,

розширенню клієнтської бази та зростанню обсягів продажу.

Місто Житомир є обласним центром із розвиненою інфраструктурою, підвищеним попитом на енергоефективні віконні конструкції та активним будівельним сектором. За останні роки у місті спостерігається значне зростання обсягів житлового будівництва, що створює сприятливі умови для розвитку роздрібної мережі та відкриття фірмового представництва виробника.

В результаті проведеного аналізу у розділі 2 даної роботи, було встановлено, що досліджуване підприємство має 27 брендівих салонів та 4 партнерські салони через які здійснює збут продукції. Обсяг продажу за останні роки зростає саме через брендіві салони (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Динаміка річного та середньомісячного обсягів продаж через брендіві салони ТМ “Вікна Perfect” у 2021-2024 рр.

Роки	Обсяг продажу через брендіві салони ТМ “Вікна Perfect”, млн. грн.	Середньомісячний обсяг продажу через брендіві салони ТМ “Вікна Perfect”, млн. грн.
2021	118,21	0,4478
2022	137,59	0,4777
2023	209,29	0,7267
2024	207,32	0,6399

Доцільність відкриття брендівого салону ТОВ “ВІКОНЕНКО” у місті Житомир обґрунтуємо такими чинниками:

- потребою розширення каналів збуту, бо брендіві салони дозволяють підприємству безпосередньо працювати з кінцевими споживачами, мінаючи посередників, що сприяє підвищенню обсягів продажу та контролю за якістю обслуговування;

- необхідність підвищення позитивного іміджу та впізнаваності ТМ “Вікна Perfect” через відкриття нового салону, де є можливість продемонструвати якість, функціональність і дизайн продукції;

- забезпечення клієнтського сервісу, оскільки у новому салоні надаватимуться професійні консультації та поради, здійснюватимуться заміри,

проекти та візуалізація майбутніх конструкцій;

- маркетинговий ефект, оскільки брендовий салон слугуватиме місцем для проведення акцій, презентацій, сезонних розпродажів та демонстрацій нової продукції, у тому числі енергоефективних рішень (наприклад, ролет на сонячних батареях);

- розвиток партнерських зв'язків, оскільки відкриття брендового салону у м. Житомир відкриватиме можливості для співпраці з місцевими забудовниками, архітекторами, дизайнерами інтер'єрів та торговельними мережами будівельних матеріалів.

Здійснимо економічне обґрунтування проекту відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у м. Житомир. Підрахуємо орієнтовні витрати на відкриття брендового салону у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Проектні витрати на відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у м. Житомир

Статті витрати	Розмір витрат, тис. грн.
1. Вартість місячної оренди приміщення з ремонтом (52 м ²), вул. Перемоги	27
2. Виготовлення та встановлення демонстраційних зразків вікон, дверей та ролет	108,7
3. Меблі та техніка, оформлення вітрини	165,4
4. Реклама та відкриття салону	84,5
5. Заробітна плата персоналу (2 працівники) на період запуску	75
Всього витрат	460,6

Отже, загальний обсяг інвестицій на відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у м. Житомир становитиме 460,6 тис. грн.

Далі спрогнозуємо середньомісячний обсяг продажів на один брендовий салон використовуючи метод трендового прогнозування. Для цього візьмемо статистичні дані про середньомісячний обсяг продажів кожного року (табл. 3.9) і побудуємо лінію тренду, знайдемо рівняння прогнозу, яке слугуватиме для визначення кількісного значення такого прогнозу (рис. 3.3).

Отримане рівняння для знаходження прогнозу середньомісячного обсягу продажу через один брендовий салон ТМ “Вікна Perfect” буде:

$$X = -0,0292 \cdot t^2 + 0,2285 \cdot t + 0,2207 ,$$

де X – прогноз середньомісячного обсягу продажу через один брендовий салон ТМ “Вікна Perfect”.

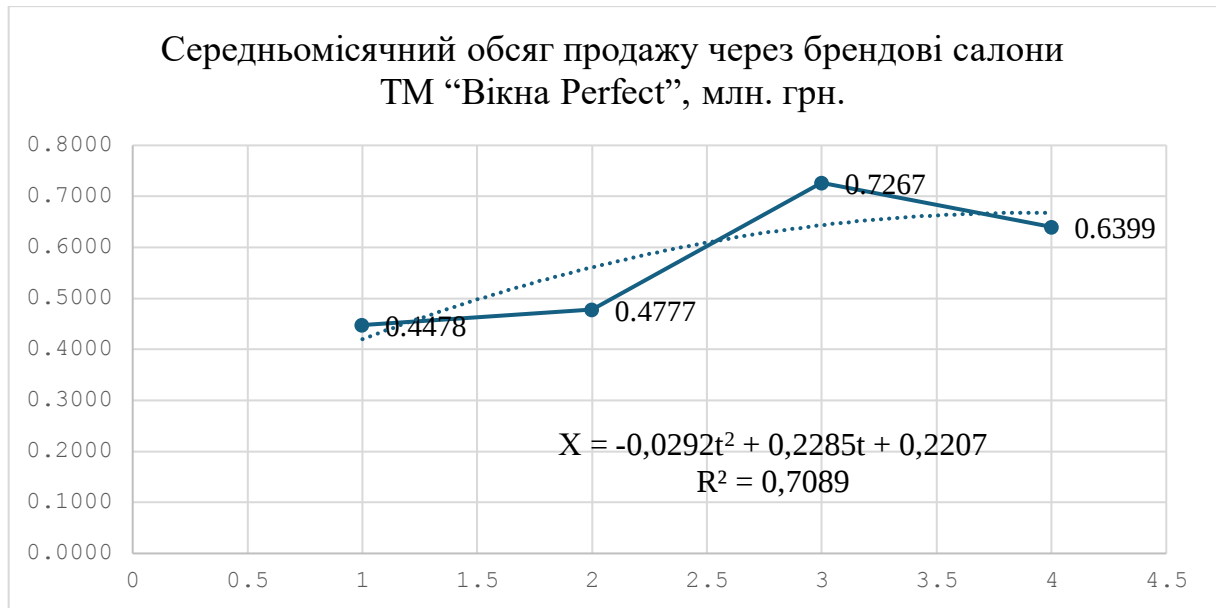


Рисунок 3.3 – Лінія тренду для визначення середньомісячного прогнозу обсягу продажу через один брендовий салон ТМ “Вікна Perfect”

Числове значення прогнозу середньомісячного обсягу продажу через один брендовий салон ТМ “Вікна Perfect” буде:

$$X = -0,0292 \cdot 5^2 + 0,2285 \cdot 5 + 0,2207 = 0,6332 \text{ млн.грн.}$$

При цьому коефіцієнт детермінації, який свідчить про якість рівняння становить 0,7089 вказує на те, що квадратичне рівняння підходить для складання прогнозу.

Розрахуємо величину середньомісячної собівартості реалізації продукції, виходячи із інформації, що питома вага собівартості реалізації в середньому становить 80% від середньомісячного обсягу продажу через один брендовий салон:

$$CP_{\text{міс.}} \text{ собівартість}_{\text{реалізації}} = 80\% * 0,6332 = 0,5066 \text{ млн.грн.}$$

Фінансовий результат до оподаткування від продажу продукції через один брендовий салон ТМ “Вікна Perfect”:

$$\text{Фін.результат}_{\text{до оподаткування}} = 0,6332 - 0,5066 = 0,1266 \text{ млн.грн.}$$

Обсяг очікуваного середньомісячного чистого прибутку від продажу продукції через один брендовий салон ТМ “Вікна Perfect”:

$$\text{Очік.чистий прибуток} = 0,1266 - (0,1266 * 18\%) = 0,1038 \text{ млн.грн.}$$

Термін окупності відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у місті Житомир становитиме трохи більше 4,5 місяців, якщо очікуваний середньомісячний обсяг чистого прибутку буде 0,1038 млн. грн., а витрати на відкриття 0,4606 млн. грн.

Чиста теперішня вартість проєкту відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у місті Житомир для ТОВ “Віконенко”, якщо річна ставка дисконту 20-23%, а середньомісячна 2%:

$$\begin{aligned} ЧТВ = & -0,4606 + \frac{0,1038}{(1+0,02)^1} + \frac{0,1038}{(1+0,02)^2} + \frac{0,1038}{(1+0,02)^3} + \frac{0,1038}{(1+0,02)^4} + \\ & + \frac{0,1038}{(1+0,02)^5} = 0,0288 \text{ млн.грн.} \end{aligned}$$

Індекс прибутковості проєкту відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у місті Житомир для ТОВ “Віконенко” з урахуванням обсягу дисконтованого чистого прибутку у розмірі 0,4895 млн. грн. становитиме:

$$PII = 0,4895 / 0,4606 = 1,063.$$

Чиста теперішня вартість становитиме 0,0288 млн. грн. або 28,8 тис. грн., а індекс прибутковості більше одиниці, що вказує на економічну ефективність відкриття ще одного брендового салону.

Підсумуємо одержані результати проведених розрахунків економічного обґрунтування доцільності відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у місті Житомир як напряму розвитку збутової політики ТОВ “Віконенко” у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Результати економічного обґрунтування доцільності відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у місті Житомир

Показники	Значення
1. Прогноз середньомісячного обсягу продажу через один брендовий салон ТМ “Вікна Perfect”, тис.грн.	633,2
2. Середньомісячний обсяг собівартості реалізації продукції через один брендовий салон ТМ “Вікна Perfect”, тис. грн.	506,6
3. Обсяг очікуваного середньомісячного чистого прибутку, тис. грн.	103,8
4. Проєктні витрати на відкриття брендового салону ТМ “Вікна Perfect” у м. Житомир, тис. грн.	460,6
5. Чиста теперішня вартість, тис. грн.	28,8
6. Індекс прибутковості	1,063
7. Термін окупності, міс.	4,5

На основі проведеного економічного обґрунтування проєкту відкриття брендового салону у м. Житомир видно, що він є економічно доцільним і стратегічно вигідним кроком у рамках збутової політики для ТОВ “ВІКОНЕНКО”. Реалізація даного проєкту дозволить розширити збутову мережу підприємства, підвищити обізнаність споживачів про бренд, посилити конкурентні позиції на регіональному ринку та забезпечити приріст прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Загальна характеристика системи охорони праці ТОВ “ВІКОНЕНКО”

Система охорони праці на ТОВ “ВІКОНЕНКО” є важливою складовою управлінської та виробничої діяльності підприємства. Її головна мета – створення безпечних, здорових і комфортних умов праці для всіх працівників, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням і аваріям.

Діяльність у сфері охорони праці організовується відповідно до вимог Закону України “Про охорону праці”, Кодексу законів про працю України, Типового положення про систему управління охороною праці та інших чинних нормативно-правових актів [20]. На підприємстві діє система управління охороною праці, що передбачає планування, організацію, контроль і постійне вдосконалення заходів безпеки.

Відповідальність за стан охорони праці несе директор підприємства, який забезпечує необхідні умови, фінансування профілактичних заходів та несе персональну відповідальність за дотримання вимог законодавства. Для координації цієї роботи створено службу охорони праці, яка безпосередньо підпорядковується керівництву. До її обов’язків входить контроль за дотриманням працівниками правил безпеки, проведення інструктажів, організація навчання, перевірка знань, а також аналіз причин виробничих ризиків і розробка профілактичних заходів.

На підприємстві систематично проводяться вступні, первинні, повторні, позапланові та цільові інструктажі. Кожен працівник перед початком роботи проходить медичний огляд, ознайомлюється з інструкціями з охорони праці та підписом підтверджує готовність до безпечного виконання трудових обов’язків.

ТОВ “ВІКОНЕНКО” забезпечує всіх працівників засобами індивідуального захисту – спецодягом, касками, рукавицями, захисним взуттям,

окулярами, респіраторами тощо. Для працівників, які зайняті на роботах з підвищеним рівнем небезпеки, передбачено додаткові заходи безпеки: спеціальне навчання, перевірка знань правил охорони праці, постійний технічний контроль стану обладнання.

Особлива увага приділяється пожежній безпеці та профілактиці аварійних ситуацій. У всіх приміщеннях підприємства встановлено вогнегасники, системи пожежної сигналізації, аварійне освітлення, вивішені плани евакуації. Працівники періодично проходять інструктажі з правил пожежної безпеки та беруть участь у тренуваннях з евакуації.

Крім того, на підприємстві регулярно проводиться атестація робочих місць за умовами праці, під час якої визначаються фактори виробничого середовища, що можуть впливати на здоров'я працівників. За результатами атестації розробляються заходи щодо покращення умов праці, модернізації обладнання, поліпшення вентиляції, освітлення та санітарного стану приміщень.

Важливою складовою є аналіз і профілактика виробничого травматизму. Усі нещасні випадки розслідуються, з'ясовуються їх причини, визначаються винні особи та розробляються заходи щодо недопущення подібних випадків у майбутньому. Підприємство веде облік і звітність у сфері охорони праці, регулярно готує аналітичні довідки для керівництва.

ТОВ “ВІКОНЕНКО” створює умови для соціального захисту працівників, зокрема забезпечує страхування від нещасних випадків на виробництві, організовує медичні огляди, забезпечує можливість проходження навчання з охорони праці за рахунок підприємства. Значна увага приділяється формуванню культури безпеки праці, тобто свідомому ставленню кожного працівника до питань власної та колективної безпеки.

Результатом реалізації системи охорони праці є стабільне зниження рівня виробничого травматизму, відсутність важких нещасних випадків, підвищення відповідальності працівників за дотримання правил безпеки, покращення санітарно-гігієнічних умов праці. На підприємстві діє принцип: “Безпека праці – основа ефективної роботи”.

Таким чином, система охорони праці ТОВ “ВІКОНЕНКО” має комплексний характер і охоплює всі напрями діяльності підприємства. Її основними пріоритетами є профілактика травматизму, збереження здоров’я працівників, підвищення рівня безпеки виробничого процесу та постійне вдосконалення умов праці відповідно до сучасних вимог.

4.2 Попередження та ліквідація наслідків екстремальних ситуацій криміногенного характеру суб’єктами господарювання

Екстремальні ситуації криміногенного характеру – це події, пов’язані з умисними діями людей, які створюють небезпеку для життя, здоров’я працівників та діяльності підприємства. До них належать крадіжки, грабежі, терористичні акти, підпали, рейдерські захоплення, кіберзлочини, шантаж тощо. Такі ситуації можуть призвести до значних матеріальних збитків, порушення виробничого процесу та втрати ділової репутації підприємства [20].

Попередження екстремальних ситуацій є основним завданням системи безпеки підприємства. Воно включає організаційні, технічні, правові й інформаційні заходи. Керівництво підприємства має забезпечити розробку внутрішніх інструкцій, створення або залучення служби охорони, контроль доступу до території та приміщень, установлення систем відеоспостереження, сигналізації, освітлення й охоронного зв’язку. Працівники проходять інструктажі, навчання з безпечної поведінки у випадку нападів, пожеж чи загроз. Важливим є захист інформації – збереження комерційної таємниці, захист баз даних і комп’ютерних мереж [20].

У разі виникнення подібної ситуації головним завданням суб’єкта господарювання є мінімізація шкоди, захист життя та здоров’я працівників, а також відновлення нормальної роботи підприємства.

Ліквідація наслідків екстремальних ситуацій передбачає чітку послідовність дій:

1. Оперативне реагування – негайне повідомлення правоохоронних органів і керівництва, евакуація людей, надання допомоги постраждалим,

локалізація небезпеки.

2. Взаємодія з правоохоронними структурами – передача інформації, сприяння у розслідуванні події.

3. Оцінка збитків – визначення втрат і розроблення плану відновлення роботи підприємства.

4. Профілактичні заходи – аналіз причин події та вдосконалення системи безпеки, щоб запобігти подібним інцидентам у майбутньому [28].

Ефективна система попередження і ліквідації наслідків екстремальних ситуацій криміногенного характеру дозволяє:

- забезпечити стабільну роботу підприємства навіть в умовах ризиків;
- захистити життя і здоров'я працівників;
- зберегти матеріальні та інформаційні ресурси;
- підвищити рівень довіри з боку партнерів і клієнтів;
- уникнути економічних втрат та репутаційних ризиків [29].

Успішна реалізація заходів можлива лише за умови комплексного підходу, що передбачає поєднання організаційних, технічних, правових і психологічних методів захисту.

Отже, попередження та ліквідація наслідків екстремальних ситуацій криміногенного характеру є одним із ключових напрямів забезпечення безпеки діяльності суб'єктів господарювання. Ефективна система захисту повинна діяти на принципах постійної готовності, превентивності, оперативності та взаємодії з державними структурами. Лише системний підхід дає змогу своєчасно виявляти загрози, мінімізувати збитки й гарантувати безпеку працівників і підприємства загалом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Перший розділ магістерської роботи присвячений теоретичним аспектам виробничо-збутової політики підприємства, розкриттю сутності та різновидів виробничої політики підприємства, а також особливостей реалізації збутової політики підприємства та нормативно-правового забезпечення виробничо-збутової політики підприємства. Охарактеризовано цілі, ознаки, мету та завдання, принципи виробничої політики підприємства; розкрито мету та завдання збутової політики підприємства; описано основні функції управління збутовою діяльністю підприємства; наведено фактори (внутрішні, зовнішні, логістичні, транспортні), що впливають на реалізацію збутової політики підприємства; сформовано низку рекомендацій для вдосконалення нормативно-правового забезпечення виробничо-збутової політики підприємств в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

Другий розділ магістерської роботи присвячений дослідженню виробничо-збутової політики ТОВ “ВІКОНЕНКО”. Охарактеризовано господарську діяльність досліджуваного підприємства, описано етапи здійснення виробничо-збутового процесу на ТОВ “Віконенко”, наголошено на важливості співпраці із надійними постачальниками-партнерами для забезпечення ефективності виробничого процесу, розкрито основних конкурентів ТОВ “Віконенко”. Проаналізовано виробничу політику ТОВ “Віконенко”, організацію виробництва, асортиментні категорії продукції та виробничу програму протягом 2022-2024 рр., управління витратами, виробничий потенціал, якість продукції. З’ясовано, що салони для ТОВ “Віконенко” (бренд “Вікна PERFECT”) відіграють стратегічно важливу роль у системі збуту та просування продукції на ринку. Проаналізовано обсяг продажу продукції ТОВ “Віконенко” через брендові та партнерські салони у 2021-2024 рр., окремі показники ефективності збутової політики, а також цифрові інструменти як стратегічна складова збутової політики підприємства.

Третій розділ магістерської роботи присвячений розробці практичних

рекомендацій щодо покращення виробничо-збутової політики товариства “ВІКОНЕНКО”. Наведено основні функціональні переваги інноваційних вікон із вбудованими сонячними елементами, розраховано проєктну собівартість вікна із вбудованими сонячними елементами, обсяг проєктних інвестицій для запуску виробництва інноваційних вікон на ТОВ “Віконенко”, здійснено економічне обґрунтування доцільності випуску вікон із вбудованими сонячними елементами на ТОВ “Віконенко”, представлено результати економічного ефекту за реалістичного та песимістичного сценарію обсягів продажу інноваційних вікон. Розкрито функціональні переваги використання ролет на сонячній батареї для покупця, а також вигоди для ТОВ “ВІКОНЕНКО” від пропонування клієнтам укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях. Визначено проєктну вартість укомплектування вікна ролетою на сонячній батареях та здійснено економічне обґрунтування доцільності покращення укомплектування вікон ролетами на сонячних батареях. Запропоновано відкриття брендового салону ТОВ “ВІКОНЕНКО” у місті Житомир, обчислено проєктні витрати на його відкриття, представлено результати економічного обґрунтування доцільності відкриття брендового салону.

Четвертий розділ магістерської роботи присвячений характеристиці основ охорони праці ТОВ “ВІКОНЕНКО” та безпеки в надзвичайних ситуаціях, ліквідації наслідків екстремальних ситуацій.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Нікіфорова Л. О. Економіка та організація виробництва. Вінниця : ВНТУ, 2015. 132 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор Видавництво, 2016. 378 с.
3. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. К.: Видавничий дім "Кондор", 2020. 700 с.
4. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т / за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. Т. 1. 537 с.
5. Нечипорук А. А., Таранич О. В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3104/302> 8 (дата звернення: 10 вересня 2025 р.).
6. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (49). 2024. С.76-82.
7. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455/2374> (дата звернення: 15 вересня 2025 р.).
8. Слесь І. Р. Методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. №4(22). 2018. С. 74-79.
9. Гарматюк О. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 3-7.
10. Машлій Г., Баляс І. Елементи системи управління виробничим

потенціалом підприємства та напрями покращення його використання. Матеріали науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному та локальному вимірах”: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. с. 20-21.

11. Болотіна Є. В., Шубна О. В., Ширкова А. Д., Бондарев Я. Г. Інституційний підхід до формування стратегічних напрямів збутової діяльності суб’єктів ринку. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 48-55.

12. Русінова О. С., Коннов С. О. Організація та управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 26-36.

13. Закон України “Про підприємництво”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 23 вересня 2025 р.).

14. Закон України “Про захист економічної конкуренції”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 23 вересня 2025 р.).

15. Аналіз віконного ринку України за 2024 рік. Підсумки та перспективи. URL: https://oknakonsult.com/media/fileuploads/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4_%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%96%D0%BD%D0%B8_2024.pdf (дата звернення: 10 жовтня 2025 р.).

16. Віконний ринок України 2024. Огляд, цифри, аналітика. URL: <https://oknakonsult.com/uk/analytics/okonnyy-rynok-ukrainy-2024-obzor-tsifry-razmyshleniia> (дата звернення: 12 жовтня 2025 р.).

17. Відкриті дані, ТОВ “ВІКОНЕНКО”. URL: <https://opendatabot.ua/c/37345655> (дата звернення: 18 жовтня 2025 р.).

18. Офіційна веб-сторінка ТОВ “ВІКОНЕНКО”. URL: <https://new.perfect-okna.com.ua/> (дата звернення: 20 жовтня 2025 р.).

19. Відкриті дані, ТОВ “ВІКОНЕНКО”. URL: <https://clarity-project.info/edr/37345655> (дата звернення: 23 жовтня 2025 р.).
20. Леськів Г.З., Верескля М.Р. Безпека життєдіяльності та охорона праці: навчальний посібник. Львів: ЛьВДУВС. 2018. 262 с.
21. Вікно на сонячних батареях ТОВ “Велюкс Україна”. URL: <https://dahovi-vikna.com.ua/vikno-na-sonyachnyh-batareyah-velux-ggl-306830a-114x118?srsId=AfmBOoqEtt27AeK3vJ15-chPEr34aUWOGvJCR0Rqs3Qn6odDKs4KpS2c> (дата звернення 12.11.2025)
22. Як працює Solargaps? <https://ua.solargaps.com/about-product> (дата звернення 16.11.2025)
23. Кужда Т.І. Retail sales forecasting with application the multiple regression. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 91-101. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12ktibrm.pdf> (дата звернення 22.11.2025)
24. Луциків І. В. Концептуальні положення організації здійснення інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. № 1. Т. 1. С. 127-133.
25. Луциків І. В., Кирич Н. Б. Нові технології як основа економічного зростання. “Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій”: матеріали міжнар. наук.-техн. конф. присвяченої 50-річчю заснування ТНТУ та 165-річчю з дня народження Івана Пулюя, м. Тернопіль, 19-21 травня 2010 р. ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2010. С. 500-501.
26. Тримбуляк І. І., Шведа Н. М. Особливості управління господарсько-збутовою діяльністю українських підприємств. “Актуальні задачі сучасних технологій”: зб. тез доповідей X міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, (Тернопіль, 24-25 листоп. 2021 р.). М-во освіти і науки України, ТНТУ ім. Івана Пулюя. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. 152 с. С. 130.
27. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня “магістр” всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання “Безпека в надзвичайних ситуаціях”. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с.

28. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина “Цивільна безпека” : навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2022. 150 с.

29. Стецюк В. І., Луциків І. В. Теоретичні засади формування та реалізації виробничо-збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки. Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції “Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах”, 17 листопада 2025 року. Т.: ТНТУ, 2025. С. 95-96.

30. Галушак М.П., Машлій Г.Б., Гевко О.Б. Навчальний посібник для виконання практичних завдань та самостійного вивчення дисципліни “Організація виробництва”. Тернопіль, ТНТУ, 2017. 139 с.

31. Кужда Т.І., Галушак М.П. Моделювання управлінських процесів з використанням типових моделей менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 1 (44). С. 11-21.

32. Галушак М.П., Галушак О.Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: Підручник. Тернопіль: ТНТУ, 2021. 160 с.

33. Луциків І. Формування методичного підходу до вибору напрямків активізації інноваційної діяльності підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1 (16). С. 102-112.

34. Луциків І. В. Інноваційна взаємодія як метод активізації інноваційної діяльності. “Соціально-економічні аспекти розвитку економіки” : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених, 27-28 квітня 2017 р. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2017. С. 50-53.

35. Юрик Н.Є. Розвиток інноваційного рівня вітчизняних підприємств як одного з елементів антикризового управління. *Інноваційна економіка*. №7-8. 2017. С. 85-93.

ДОДАТКИ