

**Міністерство освіти і науки України**  
**Луцький національний технічний університет**  
**Факультет бізнесу та права**  
**Кафедра економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**Шляхи підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції**  
**підприємства (на матеріалах ТОВ «ДН Класик»)**

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ЕК(УП)м – 21  
ВЕЛИЧКО Марія Василівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:  
Доктор філософії (PhD), доцент  
Косінський Петро Миколайович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
К.е.н., доцент  
Гарант освітньої програми:  
Шубала Ірина Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та бізнес-економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
проф. Шубалий О.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ВЕЛИЧКО Марія Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

#### 1. Тема кваліфікаційної роботи:

Шляхи підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства  
(на матеріалах ТОВ «ДН Класик»)

Керівник роботи: Косінський П.М..

затверджені наказом закладу вищої освіти від «15» квітня 2025 р. №219/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «9» грудня 2025р.

3. Вихідні дані до роботи: теоретичні джерела, наукові видання та збірники, наукові статті українських та закордонних авторів, матеріали науково-практичних конференцій з питань виробництва та реалізації продукції та аналізу шляхів підвищення їх ефективності, фінансова звітність та документація ТОВ «ДН Класик», інтернет-ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. ДОДАТКИ

#### 5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Визначення суті поняття «реалізація продукції»

2. Економічні підходи до трактування понять «виробництво та «реалізація продукції»

3. Концептуальна модель системи економічного управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції підприємства

4. Функції системи економічного управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції

5. Зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на діяльність ТОВ «ДН Класик»

6. Порівняльна характеристика конкурентних підприємств за окремими ознаками

7. Показники обсягів виробництва та реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик»

8. Структура системи управління виробництва та реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик»

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
1 розділ	доц. Косінський П.М.		
2 розділ	доц. Косінський П.М.		
3 розділ	доц. Косінський П.М.		
Висновки	доц. Косінський П.М.		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2025 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування теми	до 15.04.2025	
2.	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 01.05.2025	
3.	1 розділ	до 01.07.2025	
4.	2 розділ	до 15.10.2025	
5.	3 розділ	до 15.11.2025	
6.	Висновки	до 25.11.2025	
7.	Формування списку використаних джерел	до 27.12.2025	
8.	Формування додатків	до 02.12.2025	
9.	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 05.12.2025	
10.	Нормоконтроль	до 07.12.2025	
11.	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 08.12.2025	
12.	Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту	до 09.12.2025	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ ( ВЕЛИЧКО М.В. )

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ ( КОСІНСЬКИЙ П.М. )

(підпис)

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Величко М.В. Шляхи підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції (на матеріалах ТОВ «ДН Класик»). – Кваліфікаційна робота магістра.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу виробничої та збутової діяльності підприємства, пошук шляхів підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції на прикладі ТОВ «ДН Класик». Об'єктом дослідження є ТОВ «ДН Класик», зокрема виробничий відділ та відділ реалізації продукції підприємства. Предметом дослідження є теоретичні моменти аналізу та оцінки обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства та практичні аспекти підвищення їх ефективності.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти підвищення ефективності діяльності виробництва та збільшення обсягів збутової діяльності підприємства, наведено систему показників для проведення їх оцінки.

У другому розділі розглянуто загальну характеристику ТОВ «ДН Класик»; проведено аналіз основних показників ефективності системи виробництва та реалізації продукції підприємства; здійснено оцінку ефективності управління виробничою та збутовою діяльністю на ТОВ «ДН Класик».

У третьому розділі запропоновано можливі шляхи підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції, зокрема запропонована пропозиція щодо створення власного фірмового магазину в місті.

Ключові слова: обсяги виробництва, реалізація продукції, виробництво, збут, ефективність виробництва, виробнича діяльність, збутова діяльність, ефективність управління виробництвом.

## ANNOTATION

Velychko M.V. Ways to increase production and sales volumes (on materials from LLC «DN KLASIK») – Master's qualification work.

Qualification work in the specialty 051 Economics, educational program "Personnel Management and Business Economics". Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The method of qualification work is to conduct an analysis of the production and sales activities of the enterprise, search for ways to increase production and sales volumes using the example of LLC «DN KLASIK». The object of the study is LLC «DN KLASIK», in particular the production department and the sales department of the enterprise. The subject of the study is the theoretical aspects of the analysis and assessment of the production and sales volumes of the enterprise and the practical aspects of increasing their efficiency.

The first section considers the theoretical aspects of increasing the efficiency of production activities and increasing the sales volumes of the enterprise, a system of indicators for their assessment is provided.

The second section provides a general characteristic of LLC «DN KLASIK»; an analysis of the main indicators of the efficiency of the production system and management of production and sales activities at LLC «DN KLASIK» was conducted.

The third section proposes ways to increase the volume of production and sales of products, in particular, a proposal is made to create its own branded store in the city.

Keywords: production volumes, sales of products, production, sales, production efficiency, production activities, sales activities, production management efficiency.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	11
1.1. Економічний зміст термінів «виробництво» та «реалізація» продукції підприємства	11
1.2. Система економічного управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції підприємства	15
1.3. Методи аналізу й оцінки обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	26
2.1. Характеристика ТОВ «ДН Класик» та середовища його діяльності	26
2.2. Аналіз показників виробництва і реалізації продукції ТОВ «ДН Класик»	33
2.3. Оцінка ефективності механізму управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик»	47
<b>РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	52
3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції ТОВ «ДН Класик»	52
3.2. Форми, методи та інструменти стимулювання підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «ДН Класик»	56
3.3. Перспективи впровадження інновацій у процесі виробництва та реалізації продукції ТОВ «ДН Класик»	61
<b>ВИСНОВКИ</b>	68
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	71
<b>ДОДАТКИ</b>	75

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність досліджуваної теми зумовлена сучасними умовами функціонування підприємств, які працюють у надзвичайно мінливому та складному бізнес-середовищі. Вплив численних зовнішніх факторів потребує від підприємств високого рівня гнучкості та здатності швидко адаптувати виробничі й збутові процеси до нових викликів. Нинішня ситуація в країні є важкою для всіх, тому підприємство повинне докладати багато зусиль щоб вистояти та підвищення ефективності діяльності є одним з основних завдань, адже саме воно визначає здатність підприємства виживати, розвиватися та утримувати свої ринкові позиції.

У сучасних умовах зростаючої конкуренції ефективна організація виробничих процесів перетворюється на визначальний фактор успішності будь-якого суб'єкта господарювання. Оптимізація виробництва, підвищення продуктивності, ефективна реалізація продукції є базовими умовами конкурентоспроможності.

Стрімкий розвиток технологій та швидкі зміни у вподобаннях споживачів вимагають від підприємств постійного вдосконалення виробництва та підвищення його гнучкості. Якісне управління виробничою діяльністю дозволяє підприємствам оперативно реагувати на коливання ринку, забезпечувати високу швидкість постачання та відповідати підвищеним очікуванням клієнтів.

Прийняття ефективних управлінських рішень у сфері організації виробництва та реалізації продукції має прямий вплив на фінансові результати підприємства, його репутацію й рівень конкурентоспроможності. Саме тому дослідження механізмів і стратегій вдосконалення виробничої та збутової діяльності є важливим і своєчасним завданням, що має значну теоретичну та практичну цінність для бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Економічний зміст та суть діяльності з виробництва та реалізації продукції підприємства у своїх працях розкрили Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В., Ліпич Л.Г., Бойчик І.М., Ковач С. І., Мних Є.В. та інші. Методи

аналізу та оцінки виробництва і реалізації продукції підприємства розглядали Спільник І. В., Загородна О.М., Балабанова, Л. В., Куценко В.Й., Барміна К.О., Мосьондз О. Б. Кобилецький В. Р., Голубовський Л. Можливі шляхи підвищення ефективності виробництва продукції та обсягів реалізації аналізували Мельник В.І., Сук П.Л., Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І., Ковач С.І., Бершадська І. І., Макалюк І. В.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства та пошук шляхів щодо їх підвищення та покращення ефективності діяльності ТОВ «ДН Класик».

Згідно даної мети можна виділити основні завдання:

- розрити економічну суть понять «виробництво продукції» та «реалізація продукції»;
- розглянути фактори, що мають вплив на ефективність виробничої та збутової діяльності підприємства;
- розглянути методи щодо ефективності механізму управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДН Класик»;
- проаналізувати показники обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «ДН Класик» протягом 2020-2024 років, їх динаміку;
- розглянути стратегічні напрями підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції ТОВ «ДН Класик»;
- розробити пропозиції щодо підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції та покращення ефективності діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління виробництвом та реалізацією продукції на ТОВ «ДН Класик».

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні сторони аналізу організації виробництва та реалізації продукції та їх оцінка на основі ТОВ «ДН Класик».

Гіпотеза дослідження полягає у тому, що на основі вивчення теоретичних аспектів підвищення ефективності виробничої та збутової діяльності, проведеного аналізу й оцінки системи виробництва та реалізації продукції підприємства, можна запропонувати впровадження відповідних організаційно-економічних заходів, спрямованих, зокрема на оптимізацію виробничих процесів, модернізацію матеріально-технічної бази, удосконалення системи управління збутом і маркетингової політики, а також підвищення мотивації персоналу тощо. В кінцевому результаті, це забезпечить зростання обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства й сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну базу дослідження становлять праці науковців, присвячені проблематиці підвищення економічної ефективності діяльності підприємств. Для досягнення поставленої мети та вирішення запланованих завдань було застосовано комплекс методів, зокрема аналіз – для аналізу роботи підприємства та аналізу показників обсягу виробництва та реалізації продукції; синтез – для розгляду планування економічної ефективності виробничої діяльності підприємства; монографічний підхід, статистичні та економіко-статистичні методи, а також розрахунково-конструктивні прийоми, методи економіко-математичного моделювання.

**Наукова новизна одержаних результатів.** У роботі отримано ряд нових наукових результатів, зокрема:

*удосконалено:*

– змістовну інтерпретацію економічних підходів до трактування понять «виробництво продукції» та «реалізація продукції»;

– концептуальна модель системи економічного управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції підприємства;

*дістали подальшого розвитку:*

– забезпечення обґрунтування управлінських рішень щодо нарощування обсягів виробництва і реалізації продукції, а також удосконалення системи

показників оцінювання ефективності виробничої та збутової діяльності підприємства з урахуванням особливостей середовища його діяльності.

Інформаційну основу дослідження сформували наукові публікації, матеріали науково-практичних конференцій, навчальна література та аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням оцінювання та підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємств. Також використано фінансову звітність, трудові звіти та інші внутрішні документи ТОВ «ДН Класик», а також дані, отримані з відкритих інтернет-ресурсів.

**Практичне значення одержаних результатів.** На основі проведеного аналізу даних підприємства та здійснення комплексної оцінки показників обсягу виробництва та реалізації продукції, запропоновано шляхи щодо покращення ефективності виробничої та збутової діяльності ТОВ «ДН Класик». Результати проведеної роботи можуть бути використані для вдосконалення діяльності підприємства щодо обсягів виробництва та реалізації продукції.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційна робота магістра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, шляхи вдосконалення та висновки. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту щодо виробництва та реалізації продукції та генерації контенту, зокрема рисунків, схем, таблиць виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення роботи були апробовані на XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 05 грудня 2025 р.).

**Публікації.** Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати дослідження викладені в 1 тезах доповідей конференції загальним обсягом 0,1 друк. арк.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи становить 71 сторінку, в тому числі 12 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел складається з 39 найменувань, що розміщено на 4 сторінках. Робота включає додатки на 25 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Економічний зміст термінів «виробництво» та «реалізація» продукції підприємства**

Виробництво – це процес створення або виготовлення товарів та виробів із сировини або компонентів. У широкому розумінні виробництво охоплює сукупність дій, спрямованих на перетворення ресурсів (праці, сировини, капіталу, інформації) у готову продукцію, придатну для споживання – товару або продукту, що має цінність для кінцевого користувача або клієнта [3, с.184].

У науковій літературі виробництво розуміють як процес створення продукції із сировини, але виробництво також має економічну цінність, оскільки воно створює продукцію, яка має цінність і задовольняє людські бажання та потреби [2].

Простіше кажучи, виробництво створює продукти, які люди хочуть і за які готові платити, що стимулює економіку та дозволяє виробникам продовжувати виробляти все більше і більше продукції.

В економіці підприємство, яке виробляє товари, називається «виробником», і ці компанії використовують доступні їм ресурси (як матеріальні, так і нематеріальні) для виробництва продуктів, які споживач захоче купити.

Виробництво є дуже складним процесом, який включає взаємодію багатьох факторів, таких як технології, підприємництво, ризик, ринки та ресурси. Воно також дуже динамічне, оскільки постійно змінюється, оскільки як компанії, так і споживачі постійно прагнуть задовольнити свої потреби.

З погляду економіки підприємства, виробництво можна розглядати як організаційно-технічну систему, що забезпечує ефективне використання

трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання [3]. Його результатом є створення товарів чи послуг, які мають споживчу вартість і можуть бути реалізовані на ринку.

Гринчуцький В.І. розкривав зміст терміну «виробництво продукції» як результат виробничо-підприємницької діяльності, який повинен бути реалізований [1].

Реалізація продукції – це завершальний етап виробничо-господарського циклу підприємства, який забезпечує перетворення виробленої продукції у грошову форму [4, с.91]. Вона передбачає продаж товарів або послуг споживачам, укладання угод, здійснення розрахунків і формування доходу. Саме на етапі реалізації підприємство отримує виручку від продажу, що є головним джерелом покриття витрат і формування прибутку.

Вивченням сутності поняття «реалізація продукції» займалися багато науковців, їх погляди є схожими та водночас різноманітними, зокрема у таблиці 1.1 можна розглянути основні з них.

Таблиця 1.1. – Визначення суті поняття «реалізація продукції»

Автор	Зміст поняття «реалізація продукції»
Ковач С.І.	«Відчуження благ, що належать підприємству з метою відтворення витрат у вартісній формі з товарної на грошову» [4]
Берстайн Л.	«Процес переходу негрошових прав і ресурсів у грошовий вираз, що найбільш точно використовується в обліку й фінансовій звітності при встановленні обсягу продажу активів за гроші чи вимог на отримання грошей» [4]
Лишиленко О.В.	«Кінцевий етап кругообігу господарських засобів, який пов'язаний із реалізацією готової продукції, виконаних робіт та наданих послуг підприємством і, як результат, із встановленням фінансового результату його діяльності» [5]
Савицька Г.В.	«Важлива заключна стадія кругообігу коштів підприємства, від того, як організована система реалізації продукції, залежить неперервність виробничого процесу, оборотність оборотного капіталу, результати фінансово-господарської діяльності, рентабельність підприємства» [6]
Сук П.Л.	«Операції з продажу готової продукції, виконаних робіт і наданих послуг, під час яких відбувається передача готової продукції споживачам, отримання оплати від них, встановлення результату діяльності» [9]
Петренко К.В.	«Процес продажу товарів чи послуг людям в обмін на гроші, що включає розуміння потреб клієнтів, створення чогось, чого вони хочуть, а потім переконання їх купити це» [10]

## Продовження таблиці 1.1

Євчук Л.А.	«Господарський процес, що характеризує кінцеву стадію основної діяльності підприємства, що виступає у вигляді добровільного безумовного відчуження продукції, товарів, а також результатів виконаних робіт, надання послуг, що являє собою сукупність господарських операцій щодо зображення доходів і витрат, що виникають у зв'язку з цим, і виявлення фінансового результату» [35]
Палюх М.С.	«Процес збуту виробленої продукції з метою перетворення товарів у гроші та задоволення запитів споживачів» [37]
Винниченко Н.В., Кисельова О.О.	«Один із основних господарських процесів, який допомагає досягти головної мети діяльності торговельного підприємства – отримання прибутку. Реалізація є результатом діяльності підприємства: логічним завершення процесу виробництва або заключним етапом товарообігу» [36]

\*Примітка. Побудовано автором на основі джерел:[4-6; 9-10; 35-37].

Аналізуючи дані таблиці 1.1, бачимо різний підхід науковців до розкриття змісту поняття «реалізація продукції», проте можна підсумувати, що основним є процес продажу товарів або послуг клієнтам в обмін на гроші.

Таким чином, виробництво і реалізація – взаємопов'язані категорії: перше створює економічний продукт, а друге забезпечує його обіг і фінансове відтворення. Ефективність реалізації визначає фінансову стабільність підприємства, а ефективність виробництва – його конкурентоспроможність на ринку. Рациональне поєднання цих двох процесів є основою сталого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки та їх зв'язок охоплює не один етап (рис.1.1).

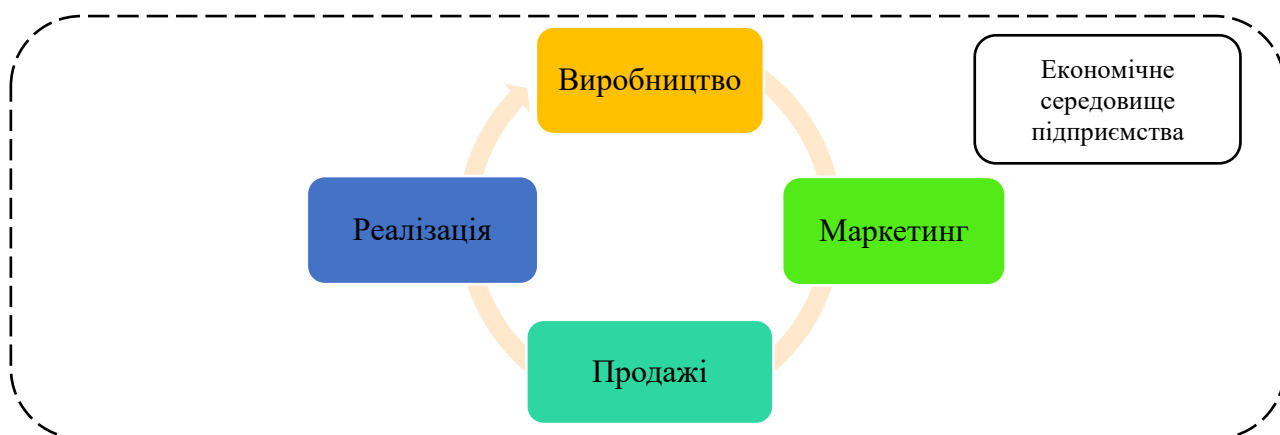


Рис.1.1. – Зв'язок процесів виробництва та реалізації продукції (побудовано автором на основі джерел [2;3])

Зв'язок між виробництвом продукції та її реалізацією полягає в тому, що виробництво створює продукцію, яка потім просувається на ринок та продається функцією збуту. Ефективна співпраця між цими двома сферами є важливою, оскільки якість продукції впливає на ефективність продажів, а зворотний зв'язок щодо продажів може впливати на майбутні рішення щодо виробництва. Ця взаємодія управляється за допомогою інтегрованих процесів ланцюга поставок, чіткого визначення ролей та спільних цілей, що гарантує, що продукт, який виробляє компанія, відповідає тому, що купують клієнти.

Економічний зміст термінів «виробництво» та «реалізація» розкривається як виробництво – це створення, а реалізація – це обмін того, що було створено та детальніше можна розглянути у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Економічні підходи до трактування понять «виробництво продукції» та «реалізація продукції»

Виробництво продукції		Реалізація продукції	
Підхід	Зміст підходу	Підхід	Зміст підходу
Створення вартості	Виробництво додає вартість до сировини, перетворюючи її на більш цінний продукт	Отримання доходу	Це основний спосіб для підприємства отримати грошові кошти від своєї діяльності
Використання ресурсів	Це основний етап діяльності підприємства, де використовуються виробничі потужності та праця для досягнення виробничої мети	Забезпечення прибутку	Дохід від реалізації, за вирахуванням собівартості продукції та інших витрат, формує прибуток підприємства
Зв'язок з витратами	На цьому етапі виникають основні витрати підприємства на придбання ресурсів, оплату праці, амортизацію тощо	Зв'язок з ринком	Реалізація напряму пов'язана з ринковими умовами, попитом, ціноутворенням та конкуренцією
		Завершальний етап	Це етап кругообігу капіталу підприємства, коли воно перетворює вироблені товари на гроші

\*Примітка Сформовано автором на основі джерел: [8;9;10].

Отже, виробництво та реалізація продукції становлять єдиний економічний цикл діяльності підприємства, у межах якого створюється та відтворюється вартість. Виробництво формує матеріальну основу товару, а реалізація забезпечує його рух на ринку й перетворення у грошові надходження. Від узгодженості цих процесів залежить прибутковість, фінансова стійкість і конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання.

## **1.2. Система економічного управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції підприємства**

Ефективна діяльність будь-якого підприємства ґрунтується на науково обґрунтованій системі економічного управління, яка забезпечує раціональне поєднання ресурсів, технологій, персоналу й управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Система економічного управління – це комплекс взаємопов'язаних елементів (планування, організації, мотивації, контролю, аналізу та регулювання), спрямованих на забезпечення результативності процесів виробництва і реалізації продукції [15, с.364]. Вона поєднує економічні, організаційні та соціальні інструменти впливу на господарську діяльність.

Основним завданням цієї системи є забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства – трудових, матеріальних, фінансових і інформаційних – для підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції.

У структурі економічного управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції підприємства доцільно виділити три рівні (рис.1.2): стратегічний, тактичний та операційний.

Між цими рівнями існує постійний зворотний зв'язок: результати реалізації планів передаються на вищий рівень для коригування стратегії та бюджетів.

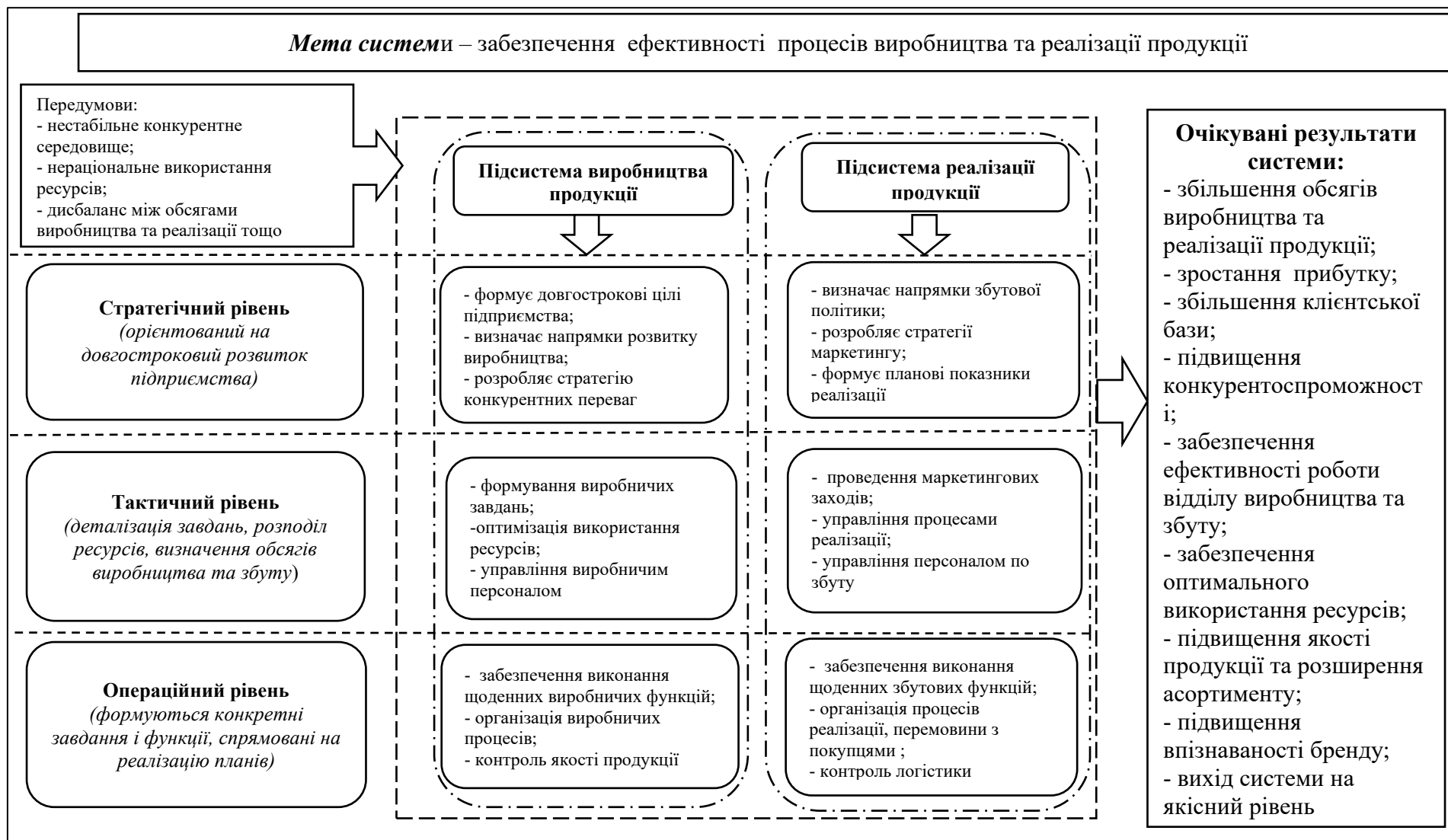


Рис.1.2. – Концептуальна модель системи економічного управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції підприємства (побудовано автором на основі джерел [16;17])

На рисунку 1.2 подано структурно-логічну модель системи економічного управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції підприємства. Вона демонструє взаємозв'язок між основними рівнями управління та ключовими функціями, що забезпечують ефективність господарської діяльності.

Верхній рівень схеми відображає загальну систему економічного управління, яка охоплює всі процеси виробництва та реалізації. Ця система формує методологічну й організаційну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства.

Середній блок схеми – діяльність із виробництва та реалізації продукції – виступає центральною ланкою, що об'єднує стратегічні, тактичні й операційні аспекти управління. Саме на цьому рівні відбувається узгодження планів, ресурсів і результатів діяльності.

Стратегічний рівень системи орієнтований на довгостроковий розвиток підприємства. Його основними елементами є формування довгострокових цілей та стратегії, які визначають напрям виробничої, збутової та фінансової політики. На цьому рівні управлінські рішення мають концептуальний характер і впливають на конкурентоспроможність підприємства у майбутньому.

Тактичний рівень забезпечує реалізацію стратегічних цілей через розроблення планів і програм діяльності. Саме тут здійснюється деталізація завдань, розподіл ресурсів, визначення обсягів виробництва та збуту. Цей рівень є сполучною ланкою між стратегічними орієнтирами й повсякденною роботою підприємства.

Операційний рівень відображає практичне виконання виробничих і збутових завдань. Тут формуються конкретні завдання і функції, спрямовані на реалізацію планів: організація робочих процесів, контроль якості, ведення обліку, логістика, обслуговування клієнтів тощо. Результати операційного рівня створюють інформаційну базу для подальшого управлінського аналізу.

Таким чином, схема демонструє ієрархічний характер системи економічного управління, де кожен рівень має власні цілі, завдання й інструменти, але всі вони взаємопов'язані через механізми зворотного зв'язку.

Узгоджена робота цих рівнів забезпечує ефективне функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці, раціональне використання ресурсів і зростання результатів діяльності.

Таким чином, система економічного управління виступає інтегруючим механізмом, який поєднує виробничу, збутову та фінансову діяльність підприємства в єдиний процес ефективного господарювання.

Управління виробництвом у виробництві є досить важливим для кожного підприємства. Коли воно правильно розроблене та впроваджене, воно допомагає виробникам контролювати витрати, збільшувати норму прибутку та покращувати кінцевий результат [22].

Мета управління виробництвом полягає у створенні ефективних процесів, мінімізації виробничих витрат та забезпеченні повного використання виробничих потужностей. Управління виробництвом контролює весь виробничий процес, від планування та складання графіків до забезпечення контролю якості та ефективного використання ресурсів.

З аналізу наукових праць, управління процесами реалізації продукції включає управління діяльністю та процесами, пов'язаними з ефективним плануванням, координацією, впровадженням, контролем та оцінкою показників продажів організації [18]. Управління реалізацією вважається основним бізнес-процесом у більшості організацій. Роль в управлінні продажами зазвичай виконує менеджер з продажу. Він керує всім циклом продажів, включаючи прогнозування та бюджетування доходів від продажів, підбір персоналу, відбір торгового персоналу та забезпечення належного навчання та оцінки ефективності роботи.

Система економічного управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції підприємства є багатофункціональною, основні функції можна спостерігати на рис.1.3. Кожна з функцій має свої структурні частинки та їх взаємодія має бути збалансованою для забезпечення ефективного виробництва та реалізації продукції.



Рис.1.3. – Функції системи економічного управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції підприємства (сформовано автором на основі джерел [22;23])

Отже, система економічного управління діяльністю підприємства є багаторівневою, динамічною та інтегрованою структурою, яка поєднує виробничі, збутові, фінансові й кадрові процеси в єдиний механізм ефективного господарювання. Її вдосконалення сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації витрат і забезпеченню стабільного економічного зростання підприємства. Ефективне управління процесами виробництва та реалізації продукції є наріжним каменем сталого зростання бізнесу. Впроваджуючи чіткі стратегії, оптимізуючи робочі процеси та сприяючи клієнтоорієнтованому підходу, організації можуть організувати ефективно виробництво продукції, збільшити дохід, підвищити задоволеність клієнтів та залишатися попереду в сучасному конкурентному середовищі.

### **1.3. Методи аналізу й оцінки обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства**

Аналіз виробництва та реалізації продукції є невід'ємною частиною системи економічного управління підприємством. Його метою є виявлення тенденцій розвитку, оцінювання ефективності використання ресурсів та визначення резервів зростання обсягів діяльності.

Обсяги виробництва та реалізації продукції є тісно взаємопов'язаними економічними показниками, баланс між якими має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства. За умов обмежених виробничих ресурсів і зростаючого попиту ключовою стає саме виробнича спроможність підприємства. Проте із розвитком ринку та посиленням конкурентного середовища пріоритет змінюється – тепер не обсяг виробництва визначає можливості реалізації, а навпаки, очікуваний обсяг продажів стає основою для формування виробничої програми.

Отже, підприємство повинно орієнтуватися на випуск лише тих видів продукції та в таких кількостях, які можуть бути реально реалізовані на ринку без утворення надлишкових запасів. Темпи зростання виробництва й реалізації, а також покращення якості продукції безпосередньо впливають на витрати, прибуток і рівень рентабельності підприємства.

У процесі дослідження застосовується комплекс методів економічного аналізу, які дають змогу об'єктивно оцінити стан виробничо-збутової діяльності підприємства, а також методи оцінки, що допомагають кількісно визначити рівень результативності та ефективності. Основні методи аналізу та оцінки діяльності підприємства наведено в таблиці 1.3.

Узагальнюючи дані таблиці, можна зазначити, що для всебічного дослідження виробничо-збутової діяльності доцільно поєднувати як кількісні, так і якісні методи аналізу, залучаючи фахівців різних економічних служб підприємства.

Таблиця 1.3. – Методи аналізу та оцінки виробництва і реалізації продукції підприємства

Метод	Мета застосування	Основні показники	Хто виконує
Порівняльний	Визначення відхилень між плановими та фактичними результатами	Обсяг виробництва, обсяг реалізації, темпи зростання	Економічний відділ, керівники підрозділів
Індексний	Вимірювання динаміки показників у часі	Індекси обсягів виробництва, реалізації, цін	Економіст-аналітик, статистик
Метод ланцюгових підстановок	Визначення впливу окремих факторів на результати діяльності	Випуск продукції, чисельність працівників, продуктивність праці	Планово-економічний відділ
Факторний аналіз	Виявлення взаємозв'язку між факторами й результативними показниками	Моделі типу: $Q = f(P, R, C...)$	Фінансово-аналітична служба
Графічний, Табличний	Візуалізація динаміки й структури виробництва	Діаграми, гістограми, графіки	Економіст-аналітик, статистик
Аналіз показників динаміки	Оцінка темпів і тенденцій розвитку	Темп приросту, темп зростання, середній темп	Економіст-аналітик, статистик
Аналіз структури виробництва	Визначення питомої ваги окремих видів продукції	Структура реалізації, структура прибутку	Виробничий відділ
Оцінка рентабельності	Визначення економічної ефективності діяльності	Рентабельність виробництва, реалізації, продажу	Фінансово-аналітична служба

\*Примітка. Сформовано автором на основі джерел [18,19,29,32 ]

На основі комплексного аналізу обсягів виробництва і реалізації керівництво отримує змогу своєчасно здійснювати коригування планів, забезпечуючи узгодженість між випуском і збутом продукції. Основною метою такого аналізу є підвищення обсягів реалізації рентабельної продукції шляхом зміцнення ринкових позицій підприємства та максимізації прибутку. Крім того, аналіз дозволяє виявити найрезультативніші шляхи зростання виробництва,

підвищення його ефективності й якості продукції, а також внутрішні резерви розвитку підприємства.

Порівняльний метод аналізу використовується для зіставлення фактичних показників із плановими, нормативними або базовими даними попередніх періодів. Дає можливість визначити відхилення, тенденції змін та динаміку показників виробництва й реалізації.

Індексний метод застосовується для вимірювання відносних змін економічних показників (обсягів виробництва, цін, реалізації). Індекси можуть бути індивідуальними (для окремих видів продукції) та зведеними (для всієї діяльності підприємства).

Метод ланцюгових підстановок використовується для виявлення впливу окремих факторів на зміну узагальнюючих показників. Послідовно замінюючи базові величини фактичними, можна визначити, який саме фактор (продуктивність праці, чисельність персоналу, використання потужностей) вплинув на зміну обсягу виробництва.

Факторний аналіз дає змогу дослідити залежність результативного показника від кількох факторів. Наприклад, обсяг реалізації залежить від кількості виробленої продукції, її якості, рівня цін, попиту, маркетингових заходів тощо. Використовується як детермінований аналіз (при чітко встановлених залежностях), так і стохастичний (при ймовірнісних зв'язках).

Графічний і табличний методи використовуються для наочного представлення результатів аналізу: динаміки виробництва, сезонності продажів, структури продукції. Завдяки цим методам можна швидко виявити закономірності та відхилення.

Ще одним із ключових напрямів аналізу обсягів виробництва є дослідження випуску продукції в асортиментно-структурному розрізі. При цьому важливо враховувати, що кожне підприємство має певну предметну й галузеву спеціалізацію, яка визначається ще на етапі його створення. Водночас асортиментна політика не є сталою: з плином часу підприємство може

коригувати склад продукції, вилучаючи з виробництва окремі товари та запроваджуючи нові позиції, що відповідають потребам ринку.

Зміна асортименту продукції є результатом цілеспрямованого управлінського впливу, спрямованого на підвищення ефективності виробничої діяльності та адаптацію до кон'юнктури ринку. Такий процес потребує дотримання відносної стабільності асортименту в короткостроковому періоді, ретельного планування обсягів випуску та суворого контролю за виконанням асортиментних завдань і термінів виготовлення окремих видів продукції.

Будь-які відхилення від планових показників асортименту розглядаються як недоліки в роботі виробничих підрозділів, управлінського персоналу та виконавців. Порушення запланованої номенклатури призводить до асортиментних відхилень, а зміна питомої ваги окремих видів продукції – до структурних зрушень у випуску, що впливають на загальні результати діяльності підприємства.

Аналіз виконання плану за асортиментом виконується за допомогою показника ступеню виконання плану за асортиментом продукції, який визначається за формулою[18]:

$$K_{ac} = \frac{q_f}{q_{пл}} * 100\%, \quad (1.1)$$

де  $K_{ac}$  – коефіцієнт асортиментності;

$q_f$  – обсяг фактично виробленої продукції, але не вищий, ніж за планом.

$q_{пл}$  – обсяг продукції за планом.

Для підприємств, діяльність яких характеризується сезонними коливаннями, важливим аналітичним завданням є виявлення й оцінка сезонних впливів, а також прогнозування майбутніх результатів з урахуванням цього чинника. Такий підхід сприяє більш точному плануванню обсягів виробництва, формуванню запасів і забезпеченню стабільності реалізації продукції протягом року.

Методи оцінки мають на меті кількісно виміряти ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства. Основні з них такі:

1. Аналіз показників динаміки – використовується для визначення темпів зростання, приросту, середніх темпів розвитку обсягів виробництва і реалізації. Дозволяє оцінити стабільність або нестабільність діяльності підприємства.

2. Аналіз структури виробництва та реалізації – досліджує співвідношення окремих видів продукції в загальному обсязі випуску або продажу. Дає змогу визначити, які види продукції є найбільш прибутковими або конкурентоспроможними.

3. Рентабельність виробництва та реалізації – оцінює ефективність діяльності шляхом співвідношення прибутку до собівартості або виручки. Це один із ключових показників економічного стану підприємства.

4. Оцінка використання виробничих потужностей – визначається через коефіцієнт завантаження устаткування, фондівіддачу, продуктивність праці. Ці показники свідчать про раціональність використання ресурсів.

На зміну або відхилення обсягів реалізації продукції впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких основними є:

- маркетингова стратегія підприємства;
- рівень виконання виробничих планів за обсягом, структурою (асортиментом) і якістю випущеної продукції;
- динаміка залишків готової продукції на складах підприємства на початок і кінець звітного періоду, що безпосередньо впливає на фактичні обсяги реалізації;
- зміна залишків відвантаженої, але ще не оплаченої продукції, що також коригує показники продажів у фінансовому обліку;
- ритмічність виробничого процесу, тобто рівномірність випуску продукції протягом звітного періоду;
- рівень забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами;
- налагодженість системи збуту;

- логістичні витрати, які формують кінцеву собівартість реалізованої продукції;

- збутові стимули, зокрема надання торговельних знижок постійним партнерам або при реалізації через прямі договірні зв'язки.

Таким чином, ефективність реалізації продукції визначається не лише рівнем виробництва, а й якістю управлінських рішень у сфері маркетингу, логістики та організації реалізації.

Отже, методи аналізу та оцінки обсягів виробництва і реалізації продукції є ключовим інструментом управлінського процесу. Вони дозволяють глибоко дослідити стан виробничо-збутової діяльності, обґрунтувати управлінські рішення й визначити шляхи підвищення ефективності роботи підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Характеристика ТОВ «ДН Класик» та середовище його діяльності

Історія ТОВ «ДН Класик» почалася у 2009 році та вже встигла здійснити бурхливий розвиток у галузі кондитерської індустрії. Товариство є юридичною особою за законодавством України з дня державної реєстрації Товариства. День державної реєстрації Товариства вважається днем його створення. ТОВ «ДН Класик» є одним з провідних виробництв кондитерських виробів у м. Дубно Рівненської області.

Найменування Товариства:

- повне – Товариство з обмеженою відповідальністю «ДН Класик»;
- скорочене – ТОВ «ДН Класик»;
- повне англійською мовою – LIMITED LIABILITY COMPANY «DN KLASIK»;
- скорочене англійською мовою - «LLC DN KLASIK» [30].

«Юридичне місцезнаходження ТОВ «ДН Класик»: Україна, 35600, Рівненська обл., м. Дубно, вул. Семидубська, буд.89. Керівником підприємства є директор Паш Микола Васильович, кінцевим бенефіціаром є Назарук Петро Петрович» [34].

ТОВ «ДН Класик» представляє ТМ «Марія», що реалізує свою продукцію не лише на вітчизняному, а й на європейському рівні.

Метою діяльності Товариства є задоволення суспільних та господарських потреб у продовольчих товарах, продукції виробничо-технічного та іншого призначення, роботах, послугах та реалізації на основі одержаного прибутку економічних і соціальних інтересів Учасників Товариства.

Ціллю діяльності Товариства є досягнення економічних та соціальних результатів. Предметом діяльності Товариства є види діяльності, вказані в

Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Статутний капітал ТОВ «ДН Класик» складає 15 617 923,85 грн. і належить засновнику підприємства Назаруку Петру Петровичу [31].

ТОВ «ДН Класик» – підприємство, яке розвивається, розширює асортимент, що призводить до росту обсягів виробництва та появи нових робочих місць. Основним видом діяльності є виробництво шоколаду, какао та цукрових кондитерських виробів, що налічує понад 150 видів. Цукерки ТМ «Марія» успішно експортуються до країн Азії, Європи, США, що в сукупності налічує до 55 країн. Також підприємство займається виробництвом печива, еклерів, рулетів, тортів, драже, макаронних виробів, які також налічують більше 100 видів.

За останніх п'ять років бурхливого розвитку підприємство стало одним з лідерів у сфері кондитерської промисловості. Технологи та кондитери кожного року відвідують міжнародні профільні виставки, що дало змогу створювати новинки та досягати вершин світової кондитерської індустрії.

Асортимент продукції є унікальним, особливе місце займають серія художніх подарункових наборів цукерок – у 2013 році художні коробки «Кобзар», «Тарас Бульба» на міжнародній виставці отримали звання «Кращий дизайн».

А вже на сьогоднішній день асортименти художніх, подарункових наборів поповнився коробками з патріотичним, сучасним дизайном – «Слава Україні» та «Ой, у лузі червона калина» та багатьма іншими.

За офіційними джерелами, згідно класифікатора КВЕД, видами діяльності ТОВ «ДН Класик» є:

1) основні:

«10.82 Виробництво шоколаду, цукерок, какао та інших кондитерських виробів» [34];

2) інші:

«10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спец. магазинах;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

10.72 Виробництво печива та сухарів; виробів з борошна більш тривалого зберігання»

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуваннями [34].

ТОВ «ДН Класик» є сучасним виробничим підприємством, яке впевнено розвивається на вітчизняному та міжнародному ринках кондитерських виробів. Основна увага приділяється забезпеченню високої якості продукції, удосконаленню технологічних процесів та впровадженню інноваційних рішень у виробництво. Підприємство активно інвестує у модернізацію обладнання, що дозволяє підвищувати продуктивність праці, розширювати асортимент і зменшувати собівартість продукції.

Важливою складовою діяльності ТОВ «ДН Класик» є орієнтація на споживача. Компанія постійно досліджує ринкові тенденції та смаки покупців, впроваджує нові види продукції, що відповідають сучасним запитам споживачів. Завдяки цьому підприємство утримує конкурентні позиції як на українському ринку, так і за його межами.

Економічний потенціал ТОВ «ДН Класик» формується завдяки ефективному використанню виробничих потужностей, оптимальній структурі управління, кваліфікованому персоналу та налагодженим зв'язкам із партнерами й постачальниками. Станом на сьогодні на підприємстві працює понад 140 працівників, серед яких висококваліфіковані фахівці у сфері технології виробництва, контролю якості, логістики та управління.

В загальному на діяльність підприємства мають вплив декілька груп факторів, як з внутрішньої сторони, так і з зовнішньої, які розглянуто на

рисунку 2.1. Узгодженість внутрішніх можливостей із викликами зовнішнього середовища забезпечує підприємству стабільність, адаптивність і стійке зростання. Ефективне внутрішнє управління дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз і максимально використовувати ринкові можливості.



Рис.2.1. – Зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на діяльність ТОВ «ДН Класик» (побудовано автором)

Розуміння взаємодії цих груп факторів є ключовим для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. Внутрішнє середовище охоплює елементи, які ТОВ «ДН Класик» може контролювати та змінювати. Кожен з зображених факторів має суттєвий вплив на ефективність роботи підприємства, багато з них потребує удосконалення.

Ці фактори формують операційну спроможність підприємства – тобто наскільки ефективно воно може використовувати свої ресурси, реагувати на потреби ринку та забезпечувати стабільний випуск продукції. Внутрішнє середовище визначає основу для стратегічного розвитку, адже саме від внутрішніх можливостей залежить здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх умов.

Зовнішні фактори характеризуються тим, що підприємство не має можливості впливати на них напряму, однак вони створюють умови, в яких воно функціонує. Ці фактори визначають зовнішній потенціал та ризики, які можуть як сприяти розвитку підприємства, так і створювати бар'єри для його діяльності. В нинішній ситуації в країні ТОВ «ДН Класик» повинно постійно моніторити зовнішнє середовище, щоб відповідно коригувати стратегію та оперативну діяльність.

Внутрішні та зовнішні фактори перебувають у тісній взаємодії та взаємозалежності. Внутрішній потенціал підприємства визначає, наскільки воно здатне реагувати на зміни зовнішніх умов. Зокрема, змінюються смакові вподобання споживачів, кінцевий клієнт завжди чекає новинок, тому наразі ТОВ «ДН Класик» працює над оновленням та розширенням асортименту, контролює якість продукції.

Одним із важливих зовнішніх факторів є конкуренція. Одним з перших і найголовніших конкурентів є ПП «Аметист Плюс», яке також розташоване у місті Дубно, ще й поруч з ТОВ «ДН Класик», що має вплив як на внутрішню роботу підприємства, так і на зовнішню. Для більш детального аналізу конкурентів ТОВ «ДН Класик» на місцевому рівні варто побудувати матрицю конкурентоспроможності (рис.2.2).

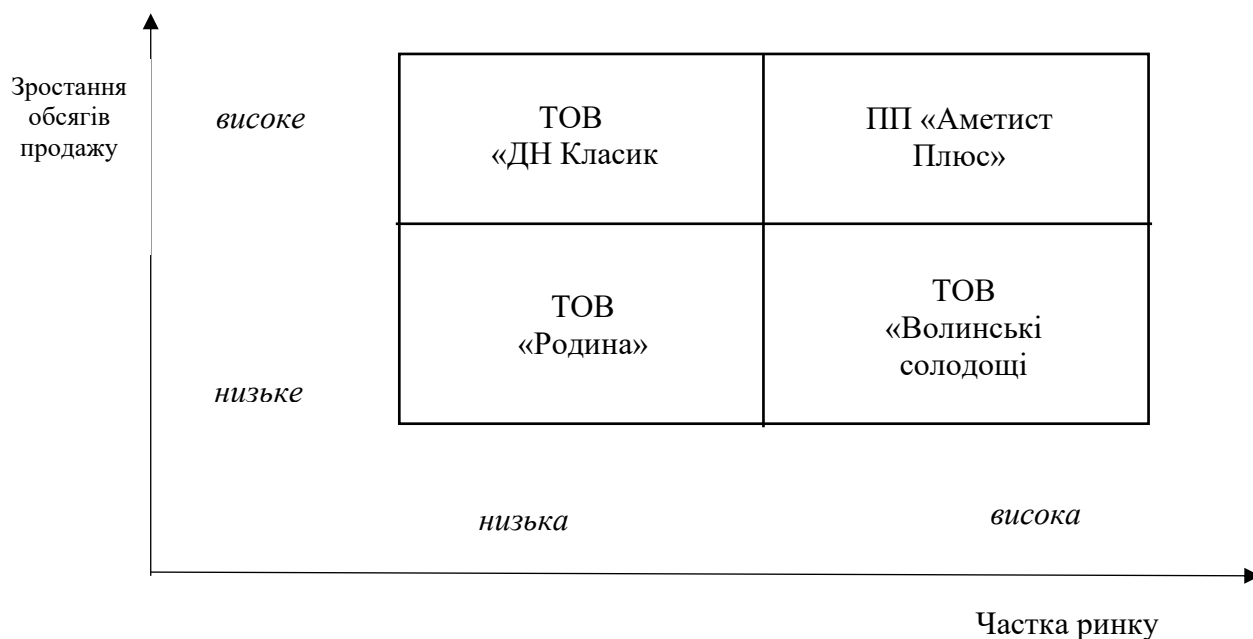


Рис. 2.2 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ДН Класик» на основі матриці конкурентоспроможності на регіональному рівні (сформовано автором)

За допомогою побудови матриці конкурентоспроможності маємо можливість побачити конкурентні можливості ТОВ «ДН Класик» на регіональному рівні. До уваги взято підприємства, які територіально є найближчими, тому їх продукція теж реалізується у Рівненській та Волинських областях та вважаються найбільшими конкурентами за обсягами виробництва та часткою ринку. Згідно побудованої матриці бачимо, що ТОВ «ДН Класик» є доволі сильним конкурентом. Адже обсяги продажів щороку зростають та підприємство розширює свою діяльність, але все ж таки поступається своєму сусіду – найближчому конкуренту ПП «Аметист Плюс», яке попри стабільне збільшення обсягів продукції займає доволі більшу частку ринку. Також з побудованої моделі конкурентоспроможності бачимо, ТОВ «Волинські солодощі» має більш значну частку ринку, яку тримає стабільно та за рахунок цього є конкурентоспроможним. Тому посилення конкурентної позиції на ринку ТОВ «ДН Класик» потрібно розробляти стратегії розвитку, зокрема посилювати маркетингову політику для підвищення впізнаваності бренду та збільшення частки ринку.

Таблиця 2.1. – Порівняльна характеристика конкурентних підприємств за окремими ознаками

Види підприємств Ознаки		Характеристика підприємств			
		ТОВ «ДН Класик»	ПП «Аметист Плюс»	ТОВ «Волинські солодощі»	ПРАТ «Рівненська кондитерська фабрика»
Класифікаційні ознаки	Цінова політика	Вище середнього, орієнтовані на середній і вищий клас	Вище середнього	Помірна ціна та вище середнього	Доступні ціни, продукція орієнтована на середній клас та нижче
	Якість продукції	Висока якість продукту, лише натуральні складники, ручна робота	Висока якість продукту, вагома частка ручної роботи	Висока якість, якісний склад	Належна якість продукту (використання якісних складників)
	Частка ринку	Незначна	Незначна	Помірна	Досить вагома
	Впізнаваність бренду	Середня, відоме під ТМ «Марія»	Середня, відоме як «Аметист плюс», з 2018р. «ChoccoVia»	Впізнаване переважно у своєму регіоні, відоме під назвою ТМ «Волинські солодощі»	Висока, відоме під назвою «Ріконд»
	Асортимент продукції	Широкий асортимент, понад 150 позицій, переважна більшість цукерки, є також печиво, драже, мармелад і ін.	Достатньо широкий асортимент цукерок, інші позиції відсутні	Широкий асортимент, понад 100 видів, є печиво та драже у низькому асортименті	Вище середнього, різні позиції, достатня к-сть видів
	Експорт	Значна частка, експорт до 55 країн	Становить 5% від загального продажу	Експортують у незначній кількості	Відсутній

\*Примітка. Сформовано автором.

Згідно таблиці 2.1 ТОВ «ДН Класик» має хороші конкурентну позицію, але все ж в багатьох моментах поступається своїм конкурентам. Висока якість продукції дозволяє успішно експортувати її, проте у власному та у сусідніх регіонах регіоні все ж залишається мало впізнаною та займає незначну частку ринку. Кожне з досліджуваних підприємств, порівняно з ТОВ «ДН Класик» має значнішу частку ринку, а найбільшу займає ПРАТ «Рівненська кондитерська фабрика», яка пропонує більш помірну ціна, хоча якість продукту є значно нижчою.

## 2.2. Аналіз показників виробництва і реалізації продукції ТОВ «ДН Класик»

Комплексний аналіз показників виробництва та реалізації продукції дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності ТОВ «ДН Класик» і виявити основні тенденції її розвитку. Він дає змогу простежити зміни у динаміці обсягів виробництва, реалізації продукції та прибутковості підприємства, виявити ключові фактори впливу на фінансові результати. Отримані результати стануть основою для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності виробництва і збуту, оптимізації використання ресурсів та покращення конкурентних позицій підприємства.

У процесі діяльності ТОВ «ДН Класик» важливим показником результативності є обсяг виробництва та реалізації продукції. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання обсягів випуску продукції, що свідчить про покращення виробничої активності підприємства та підвищення його спроможності задовольняти попит.

Обсяг реалізованої продукції безпосередньо залежить від результатів виробництва, рівня попиту на ринку та ефективності збутової політики. Щоб побачити тенденцію змін, необхідно розглянути динаміку змін кількості виготовленої продукції та кількості реалізованої продукції (табл. 2.1), що дозволить оцінити рівень відповідності виробництва ринковим потребам і визначити можливі резерви зростання.

Щоб детально проаналізувати динаміку змін обсягів виробництва та реалізації продукції, необхідно порахувати темп проросту протягом досліджених років за формулою[14]:

$$\text{Темп приросту} = \frac{\text{Поточний рік} - \text{Базовий рік}}{\text{Базовий рік}} * 100\% \quad (2.1)$$

Таблиця 2.2. – Показники обсягів виробництва та реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик» за 2020-2024рр.

Показник	Роки					Відносне відхилення,%				
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Кількість виробленої продукції, т	958,6	1187,5	1528,5	1484,9	1843,8	23,9	28,7	-2,9	24,2	92,3
Кількість реалізованої продукції, т	957,9	1187,2	1528,5	1481,9	1841,6	23,9	28,7	-3,0	24,3	92,3
Вартість реалізованої продукції, тис.грн	72950,0	83140,0	111952,0	118792,0	162406,6	14,0	34,7	6,1	36,7	122,6

\*Примітка. Побудовано автором на основі аналізу звіту про виробництво та реалізацію промислової продукції ТОВ «ДН Класик»

Спостерігаючи за таблицею 2.2, протягом 2020-2024 рр. діяльність ТОВ «ДН Класик» характеризується загальною тенденцією зростання обсягів виробництва продукції. Так, у 2021 році порівняно з 2020 роком обсяг виготовленої продукції збільшився на 23,9 %, що свідчить про активізацію виробничої діяльності підприємства. У 2022 році порівняно з 2021 роком темп приросту склав 28,7 %, що є позитивним результатом, проте у 2023 році спостерігається незначне зниження обсягів випуску на -2,9 %, зумовлене, ймовірно, коливаннями попиту на продукцію чи обмеженнями виробничих потужностей. У 2024 році ситуація знову стабілізувалася, темп приросту становив 24,2 %, що свідчить про поступове відновлення динаміки виробництва.

Аналогічна тенденція простежується й за обсягами реалізованої продукції. У 2021-2022 рр. реалізація продукції мала високі темпи приросту 23,9 % і 28,7% відповідно, однак у 2023 році відбулося певне скорочення реалізації на -3,0 %, що, пов'язано із накопиченням залишків готової продукції та тимчасовим

зниженням купівельного попиту. У 2024 році підприємству вдалося покращити ситуацію – темп приросту реалізації становив 24,3 %, що є свідченням стабілізації ринку збуту.

За весь аналізований період обсяги виробництва та реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик» значно збільшилися, що у 2024 році порівняно з 2020 роком збільшилися на 92,3%, або на 885,2 т та 883,7 т відповідно. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, розширення обсягів виробництва, якісну управлінську роботу, налагоджену систему реалізації продукції. Підприємство не стоїть ні місці, а розвивається, досягає з кожним роком вищих результатів.

Також не можна пропустити показника вартості реалізованої продукції, адже тут мають вплив і зовнішні фактори. Проте вартість реалізованої продукції ТОВ «ДН Класик» протягом 2020-2024 рр. теж має стійку тенденцію до зростання. Адже у 2024 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 89456,6 тис. грн, що становить 122,6%. Це свідчить про підвищення доходів підприємства від основної діяльності та покращення його фінансових результатів. Зростання вартості реалізації є наслідком як збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, так і підвищення цінової конкурентоспроможності продукції.

Отож, у 2020-2024 рр. діяльність ТОВ «ДН Класик» характеризується позитивною динамікою виробництва та реалізації продукції, високим рівнем використання виробничих потужностей і стабільними позиціями на ринку. Незначні коливання обсягів у 2023 році мають тимчасовий характер і можуть бути подолані завдяки вдосконаленню маркетингової та виробничої політики підприємства.

Важливо також оцінити співвідношення між кількістю виготовленої та реалізованої продукції за формулою представленою нижче, адже наявність суттєвих залишків готової продукції може вказувати на проблеми зі збутом або зниження попиту.

$$\text{Коефіцієнт реалізації} = \frac{\text{Кількість реалізованої продукції}}{\text{Кількість виробленої продукції}} \quad (2.2)$$

Якщо обсяг реалізації наближається до обсягу виробництва – це ознака стабільного ринку та ефективної маркетингової діяльності. Динаміку коефіцієнта реалізації продукції можемо спостерігати на рис.2.3.

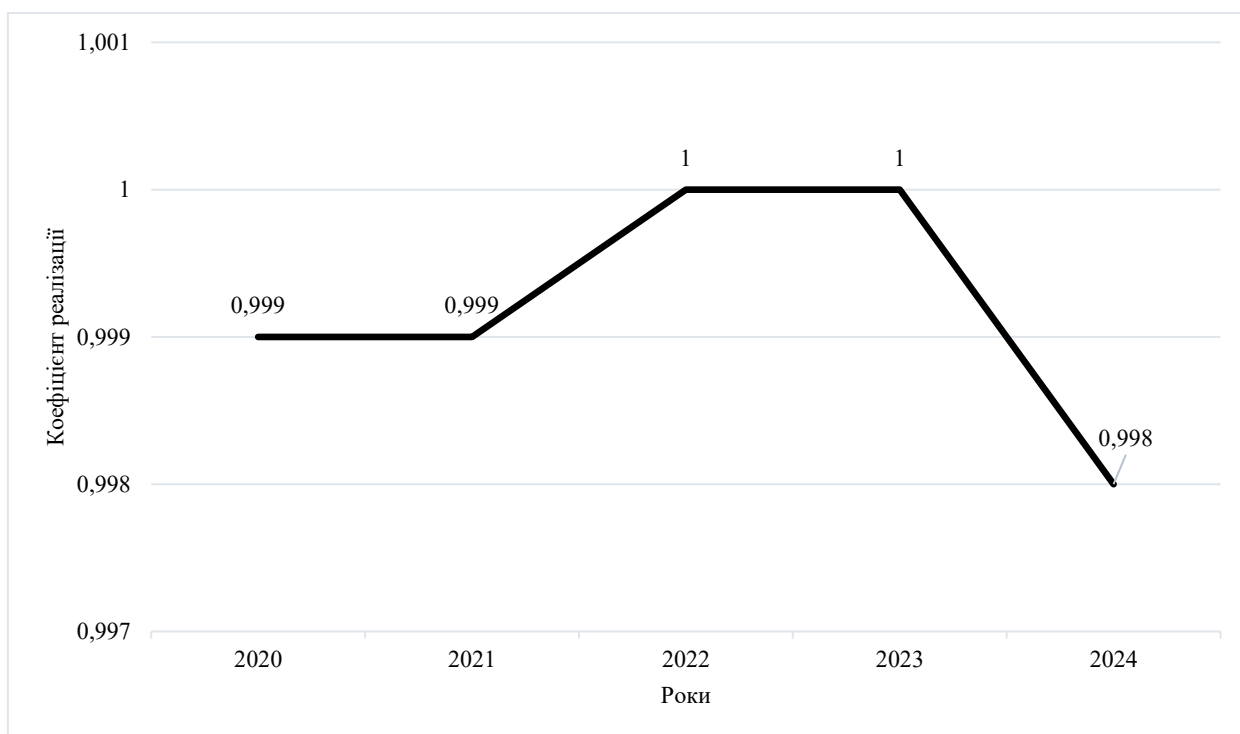


Рис. 2.3 – Динаміка змін коефіцієнта реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик» 2020-2024рр. (побудовано автором на основі аналізу звіту про виробництво та реалізацію продукції ТОВ «ДН Класик» та проведених розрахунків)

Коефіцієнт реалізації протягом аналізованого періоду коливався незначно – від 0,997 до 0,999, що підтверджує високий рівень реалізації виробленої продукції та ефективну збутову політику підприємства. Такий показник свідчить, що майже весь обсяг виготовленої продукції реалізується споживачам у межах звітнього періоду, а залишки готової продукції на складі мінімальні.

Позитивна динаміка вартості реалізованої продукції безпосередньо впливає на валовий і чистий прибуток підприємства, забезпечуючи стабільні грошові надходження й зміцнення фінансової стійкості. Це свідчить про ефективну

роботу підприємства на ринку, раціональне використання виробничих ресурсів та результативну маркетингову політику. Отримання прибутку, шляхом виробництва і реалізації виготовленої продукції і є метою діяльності ТОВ «ДН Класик» .

Щоб мати змогу побачити ефективність діяльності ТОВ «ДН Класик» необхідно здійснити розгорнутий аналіз основних економічних показників фінансово-господарської діяльності (табл.2.3).

Таблиця 2.3. – Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДН Класик» за 2020-2024 роки

Показники	Роки					Відносне відхилення, %				
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023	2024/ 2020
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	85308	93209	125728	146000	176940	9,3	34,9	16,1	21,2	107,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	76400	83948	112335	129968	152554	9,9	33,8	15,7	17,8	99,7
Валовий прибуток, тис. грн	7526	9261	13393	16032	24386	23,1	44,6	19,7	52,1	224,0
Чистий прибуток, тис. грн	486	524	708	1125	2130	7,8	35,1	58,9	89,3	338,3

\*Примітка: сформовано автором на основі аналізу даних ТОВ «ДН Класик»

Спостерігаючи за таблицею 2.3 можна побачити, що протягом 2020-2024 рр. діяльність ТОВ «ДН Класик» характеризувалася стабільним зростанням основних фінансово-економічних показників.

Дохід від реалізації продукції у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 9,3 %, а у 2022 році темп приросту становив 34,9 %, що свідчить про активізацію збутової діяльності підприємства та підвищення попиту на його продукцію. У 2023 році дохід продовжив зростати на 16,1 %, а у 2024 році – ще на 21,2 %, досягнувши рівня 176,9 млн грн, що перевищує базовий показник 2020 року більш ніж удвічі, а саме збільшився на 91 632 тис. грн або на 107,4%. Це є позитивною тенденцією, яка свідчить про ефективну політику реалізації та зростання частки підприємства на ринку, про розширення ринків збуту й збільшення обсягів продажу, підвищення конкурентоспроможності.

Паралельно зростала і собівартість реалізованої продукції, яка за п'ятирічний період збільшилася на 99,7 %, а саме на 76154 тис. грн. Найбільш суттєве зростання витрат спостерігалось у 2022 році, а саме на 33,8 %, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням вартості сировини, енергоносіїв та логістичних послуг. Незважаючи на це, підприємству вдалося зберегти прибутковість завдяки підвищенню цін на продукцію та зростанню обсягів продажу.

Валовий прибуток демонструє стійку позитивну динаміку: з 7526 тис. грн у 2020 р. до 24386 тис. грн у 2024 р., що становить зростання на 16 860 тис. грн або на 224,0 %. Це свідчить про підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності та оптимізацію структури витрат, вдосконалення технологічних процесів та підвищення продуктивності праці.

Найбільш показовим та вражаючим є зростання чистого прибутку, який за період аналізу збільшився з 486 тис. грн у 2020 р. до 2130 тис. грн у 2024 р. – тобто більш ніж у 3,3 рази або на 338,3 %. Це свідчить про стабільне покращення фінансового стану підприємства, ефективне управління витратами й підтверджує результативність управлінських рішень, злагоджену роботу колективу та ефективне використання трудових ресурсів.

Чистий прибуток є основним фінансовим показником для, який демонструє прибутковість підприємства, допомагає побачити ефективність його діяльності. Варто зазначити, що динаміка чистого прибутку відображає не лише фінансову

стабільність, а й рівень мотивації працівників, продуктивність їх праці та якість управлінських процесів. Позитивна динаміка прибутковості свідчить про належну організацію праці, зростання професійної компетентності кадрів та їх зацікавленість у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Показники рентабельності є ключовими критеріями оцінки фінансових результатів діяльності підприємства. Вони відображають, наскільки ефективно використовуються ресурси для отримання прибутку та наскільки виправданими є витрати у процесі виробництва й реалізації продукції.

«Рентабельність – це ключовий показник ефективності діяльності підприємства, який показує, скільки прибутку приносить кожна гривня витрат або доходу» [13].

Рентабельність продажів характеризує кінцеву прибутковість діяльності підприємства, показуючи, яку частку прибутку воно отримує з кожної гривні доходу [14]. Це один з найважливіших показників для оцінки результативності управління, адже саме він відображає, наскільки ефективно підприємство перетворює виручку в чистий прибуток.

Рентабельність продажів (реалізації) можна визначити за формулою нижче [32]:

$$R_{\text{продажів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації}} * 100\%, \quad (2.3)$$

де  $R_{\text{продажів}}$  – рентабельність продажів (реалізації),%

Зростання рентабельності продажів відображає покращення фінансових результатів, успішне управління, підвищення ефективності основної діяльності і підвищення прибутковості реалізації. На рисунку 2.4 продемонстровано динаміку змін рентабельності продажів на ТОВ «ДН Класик» протягом 2020-2024 років.

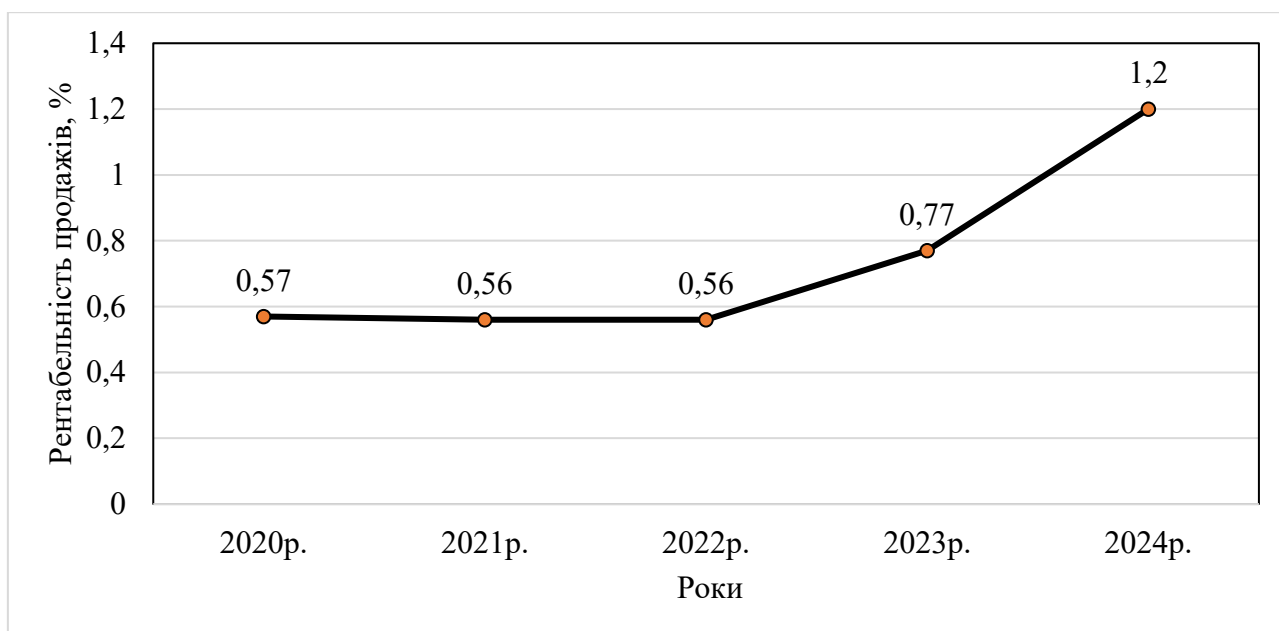


Рис.2.4. – Динаміка змін рентабельності продажів ТОВ «ДН Класик» за 2020-2024рр. (сформовано автором на основі аналізу даних та проведених розрахунків)

«Рентабельність продукції показує, який прибуток підприємство отримує з кожної гривні, витраченої на виготовлення продукції» [16, с.189]. Аналіз рентабельності продукції дає більш детальне розуміння доходу підприємства. Використовуючи аналіз рентабельності обсягів виробництва, підприємство може збільшити дохід, контролюючи прибутковість, виробничі витрати, грошовий потік та ціноутворення для кожного окремого продукту. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів, зниження собівартості або підвищення якості продукції, що дає можливість реалізувати її за вигіднішою ціною.

Рентабельність продукції (обсягів виробництва) визначається за формулою [32]:

$$R_{\text{продукції}} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} * 100\% , \quad (2.4)$$

де  $R_{\text{продукції}}$  – рентабельність продукції( обсягів продажу),%

Збільшення рентабельності продукції свідчить про раціональніше використання матеріальних та трудових ресурсів, зниження частки витрат у собівартості. Для детальнішого аналізу змін рентабельності продукції на ТОВ «ДН Класик» було розраховано показники та їх динаміку можна розглянути на рисунку 2.5.

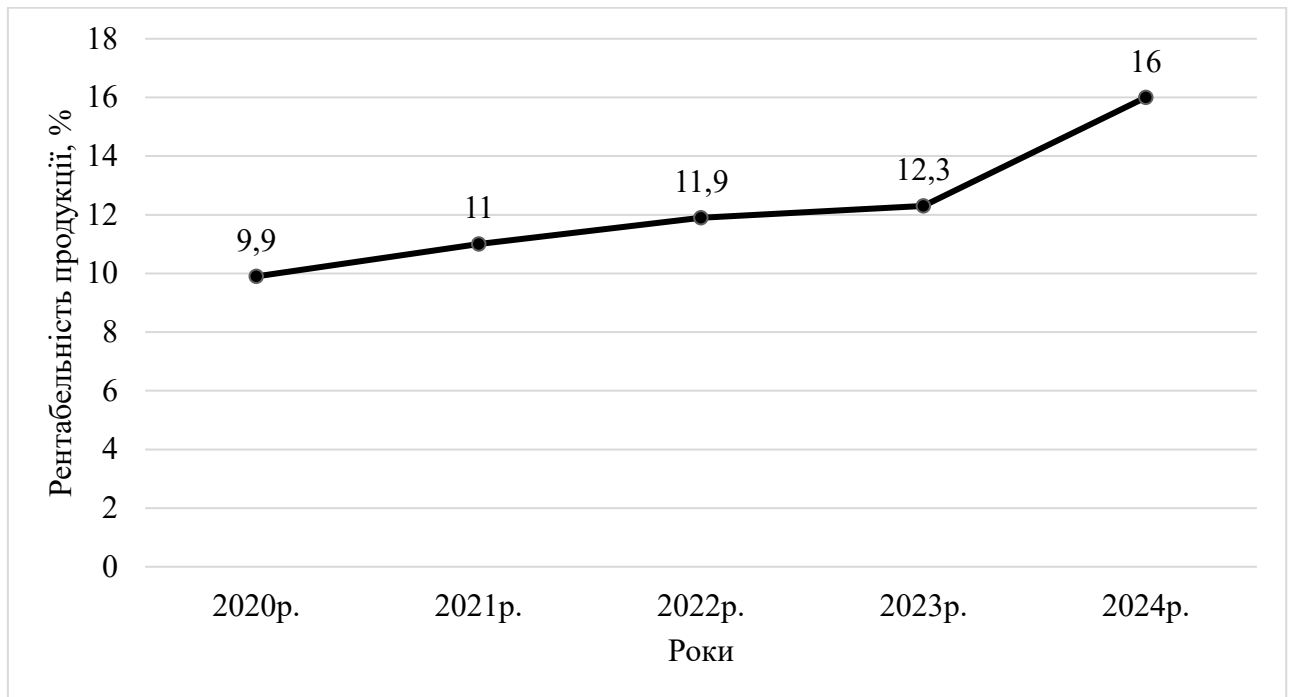


Рис.2.5 – Динаміка змін рентабельності продукції (обсягів виробництва) ТОВ «ДН Класик» за 2020-2024роки *(сформовано автором на основі аналізу даних та проведених розрахунків)*

Рентабельність продукції на ТОВ «ДН Класик» має чітку тенденцію до зростання. Протягом аналізованих 2020-2024 років, як бачимо на рисунку 2.5, рентабельність обсягів виробництва збільшилася на 6,1%, а саме з 9,9% до 16,0%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і зниження питомих витрат.

Регулярний моніторинг рентабельності дозволяє керівництву своєчасно виявляти слабкі місця у виробництві, політиці ціноутворення чи збуті, а також приймати рішення щодо підвищення ефективності використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів. Таким чином, аналіз показників

рентабельності є важливою складовою системи управління економічною стабільністю та конкурентоспроможністю підприємства.

Для більш глибокої оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «ДН Класик» доцільно проаналізувати динаміку основних витрат підприємства та рівень їх окупності. У таблиці 2.4 наведено показники адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат та динаміку їх змін.

Таблиця 2.4. – Аналіз динаміки витрат підприємства « ДН Класик» за 2020-2024рр.

Показники	Роки					Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020
Адміністративні витрати, тис грн	6935	7795	13769	12894	17066	32,4	146,1
Витрати на збут, тис грн	333	263	484	505	876	73,5	163,1
Інші операційні витрати, тис грн	615	497	465	802	1423	77,4	131,4

\*Примітка. Сформовано автором на основі даних підприємства

На основі таблиці 2.4 видно, що всі основні групи витрат підприємства мають стійку тенденцію до зростання протягом 2020-2024 рр. Зокрема, адміністративні витрати у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилися на 32,4%, а порівняно з 2020 роком на 146,1%, це пов'язано з розширенням штату працівників, збільшенням заробітної плати та загальноновиробничих витрат.

Аналізуючи витрати на збут, спостерігаємо ще більше зростання, адже у 2024 році порівняно з 2023 роком витрати на збут збільшилися на 73,5 %, а порівняно з 2020 роком на 163,1%. Це можна пов'язати з розширенням діяльності

підприємства, активізацією маркетингової політики, збільшенням витрат на рекламу та логістику.

Схожа тенденція спостерігається і з іншими операційними витратами, адже у 2024 році порівняно з 2023 роком збільшилися на 77,4%, а порівняно з 2020 роком на 131,4%, що свідчить про підвищення вартості матеріальних ресурсів, енергоресурсів та інших послуг.

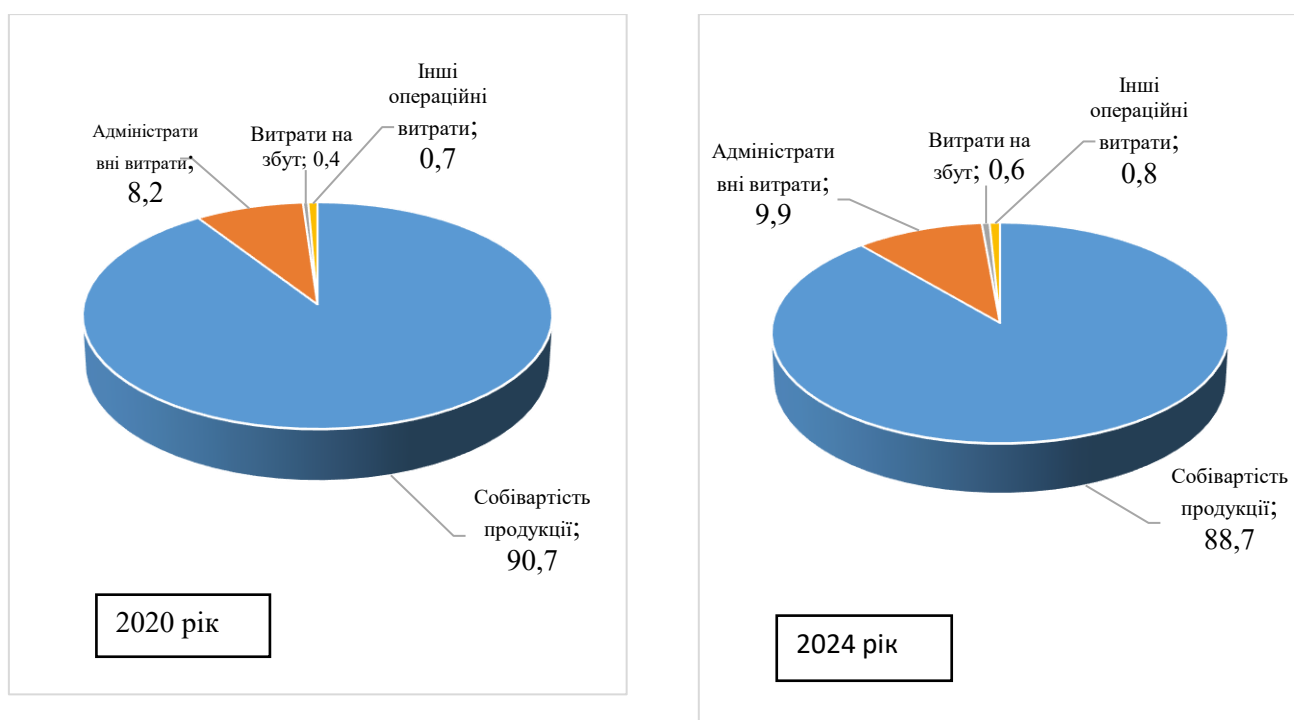


Рис. 2.6. – Порівняння структури витрат операційної діяльності ТОВ «ДН Класик» у 2020 та 2024 роках ( сформовано автором на основі аналізу даних підприємства)

Порівняння структури витрат у 2020 та 2024 роках (рис.2.6) показує, що незважаючи на зростання загальної суми витрат підприємства, частка окремих її складових залишається практично незмінною. Найбільшу частку займає собівартість продукції, тоді як адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати становлять порівняно незначну частку у загальній структурі. Це свідчить про стабільність структури витрат підприємства та сталу політику управління основними напрямками витрат.

Маючи динаміку витрат на підприємстві, варто розрахувати показники рентабельності окремих складових витрат і діяльності загалом за формулами, що представлені нижче:

$$R_{оп} = \frac{ОП}{СВ+АВ+ВЗ} * 100\% \quad (2.5)$$

де  $R_{оп}$  – рентабельність операційних витрат, %;  
 ОП – прибуток від операційної діяльності;  
 СВ – собівартість продукції;  
 АВ – адміністративні витрати;  
 ВЗ – витрати на збут.

$$R_{рп} = \frac{ВП}{СВ} * 100\% \quad (2.6)$$

де  $R_{рп}$  – рентабельність реалізованої продукції, %;  
 ВП – валовий прибуток;  
 СВ – собівартість продукції.

$$R_{ав} = \frac{ЧП}{АВ} * 100\% \quad (2.7)$$

де  $R_{рп}$  – рентабельність адміністративних витрат, %;  
 АВ – адміністративні витрати.

$$R_{вз} = \frac{ЧП}{ВЗ} * 100\% \quad (2.8)$$

де  $R_{рп}$  – рентабельність витрат на збут, %;  
 ВЗ – витрати на збут.

$$R_{зв} = \frac{ЧП}{СВ} * 100\% \quad (2.9)$$

де  $R_{зв}$  – рентабельність змінних витрат, %;  
 ЧП – чистий прибуток;  
 СВ – собівартість продукції.

$$R_{пв} = \frac{ЧП}{АВ+ВЗ} * 100\% \quad (2.10)$$

де  $R_{пв}$  – рентабельність постійних витрат, %;

AB – адміністративні витрати;  
BЗ – витрати на збут.

Таблиця 2.5. – Аналіз динаміки показників рентабельності витрат підприємства « ДН Класик» за 2020-2024рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020
Рентабельність операційних витрат,%	2,2	0,9	1,5	1,5	3,1	1,6	0,9
Рентабельність реалізованої продукції, %	9,9	11,0	11,9	12,3	16,0	3,7	6,1
Рентабельність адміністративних витрат,%	7,0	6,7	5,1	8,7	12,5	3,8	5,5
Рентабельність витрат на збут,%	145,9	199,2	146,2	222,7	243,2	20,5	97,3
Рентабельність змінних витрат,%	0,6	0,6	0,6	0,9	1,4	0,5	0,8
Рентабельність постійних витрат,%	6,7	6,5	5,0	8,4	11,9	3,5	5,2

\*Примітка. Сформовано автором на основі даних підприємства та розрахунків за формулами вище.

У 2020-2024 роках показники рентабельності витрат підприємства демонструють переважно позитивну динаміку (табл.2.5). Найбільше зросла рентабельність реалізованої продукції та рентабельність витрат на збут, що свідчить про підвищення ефективності продажів та розширення ринкових можливостей підприємства. Зокрема, рентабельність витрат на збут підвищилася з 145,9 % у 2020 році до 243,2 % у 2024 році, що вказує на значне збільшення ефективності реалізаційної політики підприємства, що становить 97,3%

Рентабельність адміністративних витрат також має тенденцію до зростання, що вказує на більш результативне використання ресурсів управлінського апарату. Незначні коливання рентабельності змінних і постійних витрат підтверджують загальну стабільність витратної політики.

Загалом підприємство покращує ефективність використання витрат, підвищуючи економічну результативність діяльності. Підприємству вдалося не лише утримати стабільні показники рентабельності витрат, а й підвищити їх, що свідчить про зростання ефективності виробничо-збутового механізму в цілому. Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що система управління витратами на ТОВ «ДН Класик» є результативною: витрати на збут і управління не лише забезпечують стабільне зростання обсягів реалізації, а й сприяють підвищенню загальної рентабельності підприємства.

Отож, протягом 2020-2024 років підприємство демонструє стабільне зростання обсягів доходу, прибутку та підвищення ефективності діяльності підприємства. Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як стійкий і такий, що має потенціал подальшого розвитку. Найвищі темпи приросту спостерігаються у 2024 році, що може бути наслідком оновлення обладнання, оптимізації виробництва та розширення ринків збуту. Разом ці тенденції підтверджують, що ТОВ «ДН Класик» рухається у напрямку підвищення фінансової стабільності, ефективніше використовує ресурси та поступово нарощує прибутковість своєї діяльності. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що витрати на збут і управління на ТОВ «ДН Класик» мають не лише тенденцію до зростання, але й забезпечують зростання прибутковості підприємства. Підвищення рівня окупності витрат свідчить про ефективність прийнятих управлінських рішень, оптимальне використання ресурсів та раціональну організацію виробничо-збутового процесу. Це створює передумови для подальшого розвитку підприємства й зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

### **2.3. Оцінка ефективності механізму управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик»**

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки результативно налагоджений механізм управління виробничими та збутовими процесами. «Механізм управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію, мотивацію та контроль за використанням виробничих ресурсів і результатами господарської діяльності» [18, с.132].

На ТОВ «ДН Класик» система управління побудована відповідно до функціональної структури, де чітко розподілено повноваження між адміністративним відділом, виробничим відділом та менеджерами зі збуту (рис. 2.7).

Управління виробництвом здійснюється на основі річних і квартальних планів, які формуються з урахуванням попиту на ринку та виробничих потужностей підприємства. Особлива увага приділяється контролю за дотриманням графіків випуску продукції, забезпеченню якості та ритмічності виробничого процесу.

На основі наведеної схеми можна зробити висновок, що система управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції ТОВ «ДН Класик» має чітку ієрархічну структуру та забезпечує логічний розподіл управлінських повноважень.

Керівництво підприємства зосереджене на рівні директора, який забезпечує взаємодію між ключовими структурними підрозділами.

Поділ на адміністративний та виробничий відділи формує збалансовану модель управління, які власне відповідають за виробничу та збутову діяльність. Такий розподіл сприяє підвищенню відповідальності кожного підрозділу та створює умови для спеціалізації працівників.

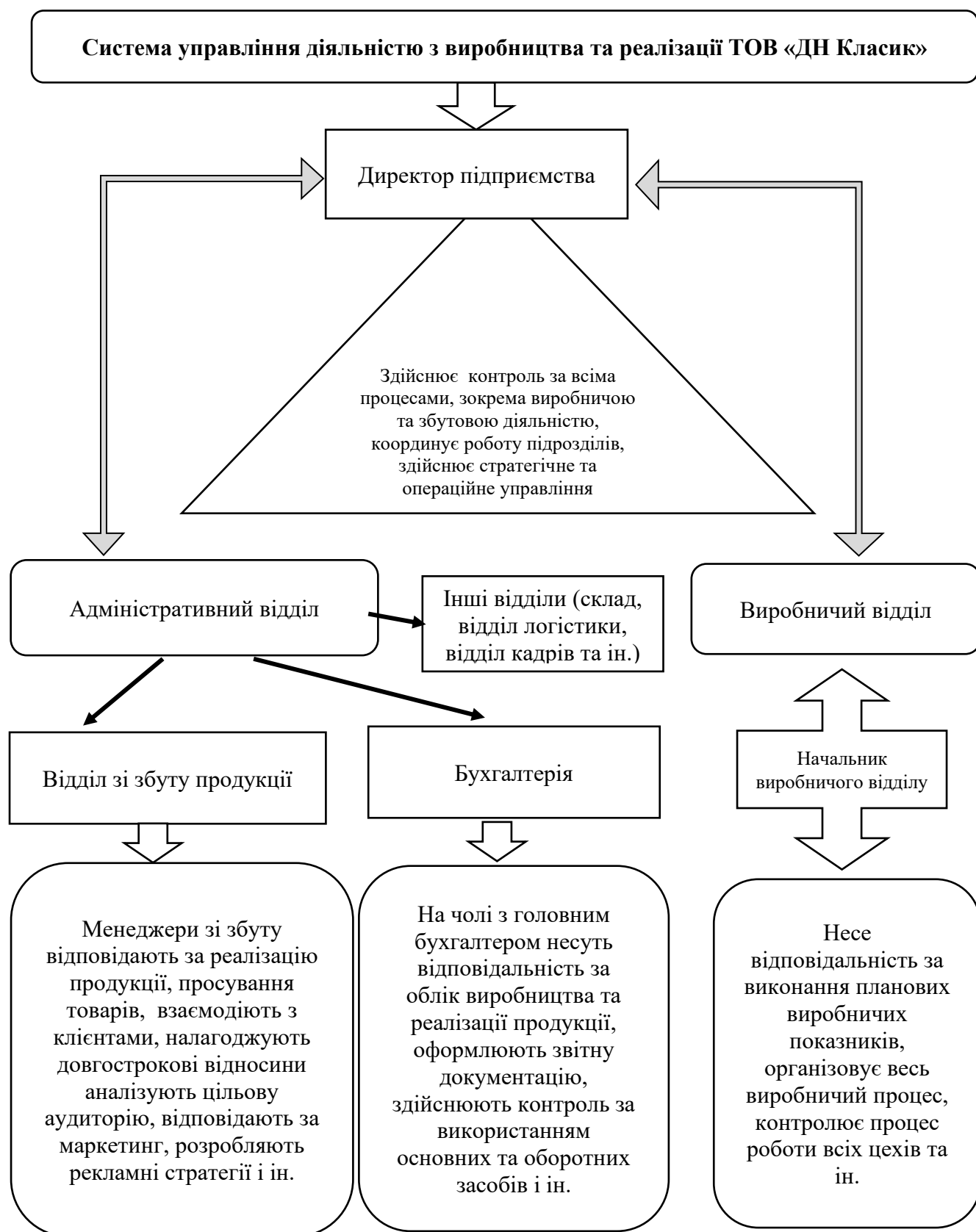


Рис. 2.7. – Структура системи управління виробництва та реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик» (сформовано автором)

Система управління загалом виглядає функціональною та достатньо ефективною, адже забезпечує послідовність, прозорість та контрольованість виробничо-збутових процесів. Проте її чітка вертикальна структура може трішки уповільнювати комунікацію між відділами та знижувати гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Незважаючи на це, для підприємства середнього масштабу така система є оптимальною, оскільки дозволяє забезпечити стабільність, контроль і узгодженість рішень на всіх рівнях управління.

У сфері реалізації продукції підприємство використовує такі елементи маркетингу як аналіз ринкової кон'юнктури, підтримка зв'язку з постійними покупцями, формування стабільних відносин та довготривалих договорів, застосування систем гнучких знижок та відстрочок платежів. Управління реалізацією продукції побудовано на принципах своєчасного відвантаження готової продукції, контролю за розрахунками з контрагентами та ефективного використання транспортно-логістичних ресурсів.

Загалом, діюча система управління діяльністю з виробництва та реалізації продукції ТОВ «ДН Класик» орієнтована на досягнення стабільного економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз динаміки показників виробництва, реалізації та фінансових результатів ТОВ «ДН Класик» свідчить, що протягом 2020-2024 років підприємству вдалося забезпечити поступове зростання ключових показників діяльності. Це свідчить про ефективну дію існуючого механізму управління, який зорієнтований на узгодження виробничих і збутових процесів.

Системність управління проявляється у тому, що рішення щодо обсягів виробництва приймаються з урахуванням реального попиту на ринку, що дозволяє уникати надлишкових запасів готової продукції. Збільшення обсягів виготовлення супроводжується зростанням реалізації, що підтверджує злагодженість взаємодії виробничих і збутових підрозділів.

Позитивним результатом дії механізму управління є також підвищення доходів від реалізації продукції, що зросли більш ніж удвічі за досліджуваний

період. Збільшення валового та чистого прибутку свідчить про ефективне використання виробничих потужностей, контроль за собівартістю та вдосконалення системи планування витрат. Усе це відображає раціональне поєднання функцій контролю, мотивації та економічного стимулювання персоналу.

Певне зростання собівартості при цьому не знизило рентабельності діяльності, що є свідченням правильної цінової політики та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Ефективність управління підтверджується і тим, що приріст чистого прибутку випереджає темпи зростання витрат, що свідчить про підвищення продуктивності праці та оптимізацію виробничих процесів.

Отже, діючий механізм управління виробництвом і реалізацією продукції на ТОВ «ДН Класик» можна оцінити як результативний, орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Для подальшого вдосконалення доцільно посилити аналітичну складову управлінських рішень, упровадити інструменти цифрового моніторингу виробничих процесів та систему стратегічного планування збуту.

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ДН Класик» показав, що підприємство має стабільні позиції на ринку, демонструє позитивну динаміку обсягів виробництва, реалізації та фінансових результатів. Протягом 2020-2024 років обсяг реалізованої продукції і дохід від продажів зросли більш ніж удвічі, що свідчить про підвищення попиту на продукцію та ефективну роботу збутової служби.

Паралельно зростали показники валового та чистого прибутку, що підтверджує результативність системи планування, контролю витрат і управління ресурсами. Незважаючи на незначне підвищення собівартості, підприємство змогло зберегти рентабельність та бути фінансово стійким.

Оцінка ефективності механізму управління засвідчила, що діюча система організації виробництва та реалізації продукції є узгодженою, орієнтованою на

досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Разом із тим, подальше вдосконалення управлінських процесів можливе шляхом упровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій, розширення системи мотивації персоналу та підвищення гнучкості виробництва відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

У цілому, результати проведеного аналізу свідчать про стійкий розвиток ТОВ «ДН Класик» і наявність потенціалу для подальшого підвищення ефективності його діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції ТОВ «ДН Класик»**

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою визначається збалансованим розвитком виробничої та збутової підсистем. Для ТОВ «ДН Класик» підвищення результативності господарювання передбачає не лише нарощення обсягів виробництва, а й удосконалення підходів до реалізації продукції, формування конкурентних переваг і забезпечення стійкого фінансового зростання.

В умовах динамічного ринкового середовища підприємство має орієнтуватися на стратегії довгострокового розвитку, які поєднують інноваційність, гнучкість та ефективність управлінських рішень.

Результати попереднього аналізу свідчать про позитивну тенденцію зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення прибутковості та рентабельності. Проте, для збереження стабільного розвитку і подальшого зміцнення ринкових позицій підприємству необхідно вдосконалювати механізми управління виробничими процесами, мінімізувати витрати та підвищувати якість продукції. З іншого боку, важливим напрямом є розширення каналів збуту, активізація маркетингової політики та покращення взаємодії з кінцевим споживачем.

Кожен з напрямів підвищення ефективності виробничої діяльності має певні особливості, які детальніше можна розглянути у таблиці 3.1. Для досягнення позитивних результатів потрібно докласти чимало зусиль та працювати у всіх напрямках, адже їх розвиток має бути збалансованим.

Таблиця 3.1. – Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «ДН Класик», їх особливості

Напрямок	Що передбачає	Результати, що очікуються
Модернізація техніко-технологічної бази виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення виробничого обладнання;</li> <li>- впровадження автоматизованих систем контролю якості;</li> <li>- використання сучасних технологічних рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>забезпечення стабільного випуску конкурентоспроможної продукції ТОВ «ДН Класик»;</li> <li>зменшення витрат ресурсів;</li> <li>підвищення продуктивності праці</li> </ul>
Раціональне використання матеріальних, трудових і енергетичних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація норм витрат сировини;</li> <li>- перехід на енергоощадні технології;</li> <li>- поліпшення внутрішньовиробничої логістики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження собівартості продукції;</li> <li>- підвищення рівня ефективності виробництва;</li> <li>- зменшення забруднень навколишнього середовища, відповідальне споживання</li> </ul>
Оптимізація структури та асортименту продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зосередження на тих видах продукції, які мають найвищий попит і рівень рентабельності;</li> <li>- оновлення асортиментного ряду;</li> <li>- вивчення наявних та потенційних потреб споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- раціональне використання виробничих потужностей;</li> <li>- зменшення ризиків надлишкових залишків готової продукції;</li> <li>- швидка реакція на зміну попиту;</li> <li>- підвищення задоволеності покупців</li> </ul>
Підвищення якості продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування системи управління якістю, що базується на міжнародних стандартах;</li> <li>- впровадження стандартів якості;</li> <li>- проведення систематичного аналізу та контролю якості продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення кількості виробничих дефектів;</li> <li>- зміцнення довіри споживачів, більша ймовірність наступних покупок;</li> <li>- формування позитивного іміджу підприємства;</li> </ul>
Мотивація персоналу та підвищення кваліфікації працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>- удосконалення системи преміювання за досягнення виробничих показників;</li> <li>- підвищення ефективності використання робочого часу;</li> <li>- розвиток корпоративної культури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення продуктивності праці;</li> <li>- покращення ефективності роботи працівників;</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності персоналу;</li> <li>- підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>- покращення згуртованості персоналу</li> </ul>

Примітка: сформовано автором.

Щоб досягти підвищення ефективності виробничої діяльності, варто розвивати та вдосконалювати всі напрями, адже розвиток одного сегменту не принесе очікуваного результату.

Паралельно потрібно вдосконалювати напрями збутової діяльності (табл.3.2), адже збільшення обсягів виробництва несе за собою відповідальність за збут виготовленої продукції.

Таблиця 3.2. – Напрями вдосконалення збутової діяльності ТОВ «ДН Класик», їх особливості

Напрямок	Що передбачає	Очікувані результати	Стратегії розвитку
Розширення ринків збуту та диверсифікація клієнтської бази	- розширення географії продажів; - освоєння нових регіональних ринків; залучати нових оптових і роздрібних покупців	- зменшення залежності від окремих партнерів ТОВ «ДН Класик»; - збільшення обсягів реалізації продукції	- географічна експансія; - диверсифікація ринків збуту
Розвиток сучасних каналів реалізації продукції	- вдосконалення електронної комерції; - створення власного інтернет-магазину та фірмового магазину; - співпраця з сучасними маркетплейсами;	- збільшення обсягів продажів; - підвищення зручності для кінцевих споживачів; - розширення цільової аудиторії	- нові канали збуту; - розвиток онлайн-продажів; - продуктова диверсифікація; - цифрова трансформація
Активізація маркетингової політики	- розробка ефективних рекламних кампаній; - участь у виставках і презентаціях; - впровадження гнучких стратегій (сезонних чи спеціальних знижок); - аналіз цільової аудиторії	- формування позитивного іміджу; - підвищення впізнаваності бренду «ДН Класик» та ТМ «Марія»; - збільшенню попиту на продукцію	- активне проникнення на ринок; - омніканальна стратегія - введення CRM-системи
Підвищення рівня сервісного обслуговування	- налагодження взаємозв'язків та посилення комунікації між підприємством та клієнтами	- сприятимуть формуванню стійких відносин із покупцями та повторним продажам; - розширення клієнтської бази	- створення служби клієнтської підтримки; - створення бонусної системи (карта покупця або додаток)
Оптимізація логістичних процесів	- раціоналізація системи транспортування, зберігання і відвантаження продукції; - оптимізація діючих маршрутів; - автоматизація процесів обробки замовлень	- зменшення витрати на збут; - підвищення швидкості і надійності постачання; - підвищення рентабельності реалізації	- розвиток «останньої милі» - впровадження системи планування і контролю доставок

\*Примітка. Сформовано автором.

Кожен з напрямів вдосконалення збутової діяльності має свої особливості та пропонує конкретні стратегії розвитку. Один з досить перспективних напрямів є розвиток сучасних каналів реалізації, важливою стратегією якого є пошук нових ринків збуту. Розширення географії продажів дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність, зменшувати залежність від окремих сегментів ринку та оперативно реагувати на зміни попиту.

У сучасних умовах ключову роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти та онлайн-канали. Перехід до електронної комерції, розвиток офіційних інтернет-майданчиків, інтеграція з маркетплейсами та використання цифрових платформ продажу відкривають нові можливості для залучення клієнтів. Цифрова трансформація дозволяє не лише розширити ринки збуту, а й забезпечити швидку комунікацію зі споживачами, автоматизувати процеси та підвищити ефективність збутової політики в цілому.

Онлайн-продажі базуються на застосуванні специфічних засобів, які використовуються для доставки рекламних оголошень споживачам у цифровому світі. Прикладами є соцмережі ( Facebook, Instagram, Tiktok), Google, пошукові системи. Соціальні мережі є потужним каналом продажу, який допоможе напряму зв'язатися з цільовою аудиторією. Основна мета онлайн продаж – підвищення обізнаності, залучення потенційних клієнтів та спонукання їх до покупок, підписки на розсилку новин. Основна відмінність звичайних продажів від онлайн-продажів полягає у тому, що при перших канали збуту зосереджені на тому, як і де продається продукт, і при онлайн-продажах, канали маркетингу наголошують на тому, як бренд комунікує та взаємодіє зі своєю цільовою аудиторією. Сьогоднішні різноманітні бажання споживачів вимагають більш ширшого підходу. Перехід від єдиного каналу збуту до багатоканальної стратегії дозволить зустрічати клієнтів, де б вони не були, фізично чи онлайн.

Таким чином, стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «ДН Класик» повинні бути спрямовані на комплексне вдосконалення виробничих і збутових процесів, з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише

зміцнити конкурентоспроможність, а й забезпечити зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що підвищення ефективності діяльності ТОВ «ДН Класик» можливе лише за умови комплексного удосконалення як виробничих, так і збутових процесів. Реалізація стратегічних напрямів, орієнтованих на технічну модернізацію, раціональне використання ресурсів, підвищення якості продукції та активізацію маркетингової діяльності, сприятиме посиленню конкурентних позицій підприємства.

Важливе значення має також розвиток інноваційних каналів збуту та вдосконалення системи логістики, що забезпечить зростання прибутковості та розширення ринкової частки. У результаті ТОВ «ДН Класик» зможе підвищити стійкість свого функціонування та забезпечити стабільний економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Форми, методи та інструменти стимулювання підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «ДН Класик»**

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, а також від використання дієвих економічних важелів, спрямованих на активізацію виробничої та збутової діяльності. Для ТОВ «ДН Класик» важливо створити цілісну систему стимулювання, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації персоналу, а також маркетингові методи впливу на споживачів і ринок збуту.

Основні форми стимулювання виробництва і реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик» можна розглянути на рисунку 3.1.



Рис.3.1. – Основні форми стимулювання виробництва і реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик» (сформовано автором)

Методи стимулювання виробництва та реалізації продукції на ТОВ «ДН Класик» можна поділити на 3 групи, їх особливості та недоліки можна розглянути у таблиці 3.3.

Застосовувати методи стимулювання, підприємству необхідно для підвищення ефективності праці, мотивації персоналу, покращення загальних результатів діяльності підприємства шляхом впливу на поведінку працівників, щоб спонукати їх до кращої роботи, швидкої реакції на зовнішні фактори, які мають вплив на роботу підприємства.

Таблиця 3.3. – Характеристика методів стимулювання виробництва та реалізації на ТОВ «ДН Класик»

Назва методу	Що передбачас	Інструменти	Недоліки методів стимулювання
Економічні методи	передбачають використання системи премій, надбавок, бонусів, участі працівників у прибутках підприємства та підтримку у всіх економічних сферах	- запровадження гнучких контрактних форм оплати праці, що безпосередньо залежать від результатів виробництва та реалізації продукції; - податкові пільги (державна підтримка через зменшення податку)	- наразі структура заробітної плати є дуже одноманітною та залежить лише від виробітку; - ризик зниження якості продукції за рахунок фокусу на кількості, а не якості; - створення нерівності між працівниками
Соціально-психологічні методи	спрямовані на формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, підтримку командної роботи та ініціативності працівників	- проведення корпоративних заходів, тимбілдинг, проведення групових навчань; - моральні заохочення у вигляді почесних грамот, публічних подяк, нагород; - надання соціальних пакетів	- постійне моральне стимулювання без матеріальної підтримки може викликати розчарування; - може використовуватися для виправдання низьких зарплат; - має тимчасовий ефект
Організаційно-адміністративні методи	полягають у встановленні чітких цілей, контролі за їх виконанням, а також у застосуванні системи оцінки персоналу, яка дозволяє об'єктивно визначити внесок кожного працівника у кінцевий результат.	- впровадження суворих стандартів роботи (інструкції, технологічні карти); - встановлення норм виробітку; - застосування дисциплінарних стягнень, доган; - постійний моніторинг виконання завдань	- зниження мотивації за рахунок роботи під тиском; - придушення ініціативи, боязнь відходити від інструкцій; - напруженість у колективі; - фокус на кількості може призвести до зниження якості продукції

\*Примітка. Сформовано автором.

Заробітна плата виступає одним із ключових інструментів впливу на трудову активність персоналу та безпосередньо визначає рівень ефективності

діяльності підприємства. Підвищення фонду оплати праці позитивно позначається на зменшенні плинності кадрів, підвищенні мотивації працівників і зростанні продуктивності їхньої праці. Структура фонду оплати праці ТОВ «ДН Класик» є дуже одноманітною, адже його основну частину становить базова заробітна плата, яка прямо залежить від обсягів виробітку. Натомість частка додаткової заробітної плати є незначною, що вказує на недостатній розвиток системи заохочень та преміювання. Такий дисбаланс у структурі оплати праці не є оптимальним, оскільки відсутність дієвих мотиваційних виплат і бонусів негативно впливає на продуктивність праці та підвищує ризики кадрової плинності.

Налагодження ефективної системи мотивації й стимулювання персоналу є одним із найважливіших напрямів удосконалення управління трудовими ресурсами ТОВ «ДН Класик». На сьогодні мотиваційні заходи в компанії перебувають на недостатньому рівні, що стримує розвиток організації. Відсутність чіткої системи заохочень може призводити до зниження морального стану працівників, втрати ініціативності та зацікавленості у результатах праці.

Вдосконалення системи мотивації сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості виконуваних робіт і зміцненню корпоративної культури. Працівники, які відчують власну значущість та отримують справедливу винагороду, більш активно залучаються до реалізації стратегічних цілей підприємства. Для цього ТОВ «ДН Класик» доцільно провести глибокий аналіз потреб персоналу та розробити комплексну мотиваційну програму, що поєднуватиме фінансові стимули, кар'єрні можливості, визнання досягнень і професійний розвиток.

Упровадження таких підходів забезпечить підвищення залученості персоналу, зменшення плинності кадрів і формування позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця. Інвестиції у розвиток системи мотивації є стратегічно важливими для ТОВ «ДН Класик», адже саме вони створюють основу для зростання продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва й реалізації продукції, а також підвищення загальної конкурентоспроможності

підприємств. В свою чергу, це зекономить витрати на пошук та навчання нових працівників, а заощаджені кошти можна вкласти в розвиток виробничої діяльності.

Для активізації виробничої та збутової діяльності ТОВ «ДН Класик» доцільно використовувати такі інструменти:

- впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів роботи персоналу;
- мотиваційні програми для працівників відділу збуту (бонуси за перевищення плану продажів, індивідуальні рейтинги, участь у прибутках);
- використання маркетингових інструментів стимулювання збуту – рекламні кампанії, сезонні акції, знижки постійним клієнтам, розвиток бренду підприємства;
- цифровізація процесів управління виробництвом і збутом (використання CRM-систем, онлайн-аналітики, автоматизованого планування виробничих завдань);
- запровадження системи внутрішнього контролю якості, що підвищить довіру споживачів і сприятиме стабільному зростанню обсягів реалізації.

Реалізація запропонованих форм і методів стимулювання дозволить ТОВ «ДН Класик» досягти низки позитивних результатів:

- підвищити продуктивність праці та якість виробленої продукції;
- зменшити рівень виробничих витрат;
- розширити ринки збуту та підвищити лояльність клієнтів;
- забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації та прибутковості підприємства;
- посилити мотивацію працівників до досягнення стратегічних цілей компанії.

### **3.3. Перспективи впровадження інновацій у процесі виробництва та реалізації продукції ТОВ «ДН Класик»**

Впровадження інновацій є ключовим фактором для підприємств, які прагнуть бути конкурентоспроможними сучасному бізнес-середовищі. Систематичний процес управління інноваціями складається з кількох етапів, включаючи генерування ідей, оцінку, розробку та впровадження. Застосовуючи структурований підхід до цих етапів, компанії можуть забезпечити відповідність своїх зусиль з розробки нових продуктів ширшим бізнес-цілям, підвищення ефективності, оптимальний розподіл ресурсів та покращення загальної продуктивності. По суті, інновації передбачають пошук нового або вдосконаленого продукту, що відповідає вимогам ринку. Інноваційні рішення повинні вирішувати проблему унікальним способом, створюючи попит серед користувачів. Крім того, компанії потребують можливостей для розробки та впровадження цих рішень – вони повинні бути практично здійсненними.

У світі бізнес-інновацій не існує універсального підходу. Кожен підхід обіцяє відкрити нові можливості та приваблює певний тип компаній. Незалежно від того, який шлях до інновацій обере підприємство, на цьому шляху обов'язково будуть свої плюси та мінуси. За своєю природою та наслідками, інновації можуть бути цілеспрямованими, які означають, що існує чітка та заявлена мета або революційними, які не мають чіткого напрямку, засновані на експериментах та випробуваннях [39].

Впровадження інновацій повинне починатися з ясності, для початку необхідно визначити їх завдання, стратегічні цілі. Інноваційний процес є складним, тому для досягнення позитивних результатів, потрібно контролювати всі етапи, такі як збір інформації, аналіз, реалізація ідеї, управління процесом. За умови систематичного виконання організації можуть досягти очікуваних результатів, отримати чітку віддачу від інвестицій.

Інновації, які може впровадити ТОВ «ДН Класик» відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Можливі інновації для впровадження на ТОВ «ДН Класик»

Сфера інновацій	Напрями інновацій	Характеристика інновації	Переваги
Інновації у рецептурах та складі продукції	Розробка продукції зі зниженим вмістом цукру або його заміниками	- використання підсолоджувачів або заміників цукру; - виготовлення продукції для діабетиків на основі фруктози	- робить солодощі більш корисними, що більш привертає увагу потенційних покупців; - можливість виготовити продукцію для сегменту клієнтів, що мають обмеження до споживання цукру
	Виготовлення продукції з натуральними та органічними інгредієнтами	- відмова від штучних барвників, ароматизаторів; - використання натуральних інгредієнтів	- підвищення якості продукції; - зростання довіри споживачів; - підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку
	Розробка функціональних солодощів	- цукерки з вітамінами; - печиво з клітковиною, пребіотиками; - протеїнові чи енергетичні батончики;	- виготовлення корисної продукції; - розширення асортиментного ряду; - розширення цільової аудиторії за рахунок цінності продукту та підтримки здорового способу життя
Інновації у пакуванні	Біорозкладне та екологічне пакування	- використання паперових індивідуальних обгорток; - використання еко-пакетів на основі крохмалю та целюлози	- безпека для довкілля, так як розкладається на природні речовини; - зниження забрудненості, менше пластику на сміттєзвалищах; - підкреслює відповідальність бренду перед споживачами, що підвищує лояльність до нього
	Розумне пакування	- відображення QR-коду на пакуванні, що містить інформації про підприємство чи продукт - інтерактивні елементи для маркетингу	- надає миттєвий досвід до детальної інформації про склад продукту, походження бренду і т.п.; - можлива участь в акціях, розіграшах, залишення відгуків; - запуск рекламних компаній, персоналізованих пропозицій, підвищення лояльності та впізнаваності бренду
Інновації у логістиці та контролі якості	Впровадження системи простежуваності	- кожна партія продукції маркується QR-кодом	- дозволяє контролювати якість на всіх етапах виробництва
	Використання спеціальних датчиків	- встановлення датчиків температури та вологості складських приміщень	- збереження шоколадних виробів при оптимальних умовах. - контроль обладнання в режимі реального часу для продовження терміну їх роботи

Продовження табл. 3.5

Інновації в організації продажу та взаємодії зі споживачам	Персоналізовані набори солодощів	- клієнт формує власний набір цукерок через онлайн-конфігуратор	- можливість створення подарункових наборів з індивідуальним дизайном
	Відкриття власних фірмових магазинів	- поєднання торгової точки з дегустаційною зоною; - демонстраційні міні-виробництва	- підвищення довіри споживачів; - можливість проведення дегустацій; - підвищення впізнаваності бренду
	Використання «великих даних» у маркетингу	- аналіз уподобань покупців для створення нових смаків цукерок чи печива; - прогнозування попиту та оптимізація асортименту	- дозволить створити продукт, який подобатиметься споживачам, що приведе до зростання продажів; - відстеження ключових показників дозволяє миттєво коригувати рекламні кампанії, підвищуючи їхню конверсію та знижуючи витрати на неефективні канали; - аналіз даних про покупки, вподобання в соцмережах, історії переглядів дозволить створити індивідуальні пропозиції
Технологічні інновації у виробництві	Автоматизації окремих процесів виробництва	- використання високоточних дозаторів для забезпечення стабільної ваги та форми виробів; - перехід на енергоощадні печі з інтелектуальним регулюванням температури для випікання печива	- забезпечення ідентичної ваги та форми кожного окремого виробу; - зниження кількості браку та підвищення ефективності виробництва; - зниження енергоспоживання та витрат за рахунок точного контролю і підтримки оптимальної температури; - точне регулювання температури відповідно до потреб приготування, що критично важливо для досягнення ідеальних результатів
	Використання 3D-друку у формуванні виробів	- створення унікальних форм, рельєфних поверхонь або тематичних серій цукерок; - можливість індивідуалізації продукції (брендування, малюнки, логотипи).	- дозволить створювати кондитерські вироби складнішої геометричної форми, текстури, які дуже складно відтворити вручну чи стандартними формами; - можливість створити ексклюзивну, високохудожню продукцію; - технологія дозволяє інтегрувати в продукти нетрадиційні або корисні інгредієнти

\*Примітка. Сформовано автором.

Інновації, що проаналізовано у таблиці 3.4 є досить перспективним та мають доволі переваг. Проте впровадити все і відразу буде досить складним процесом, адже підприємство має незначну матеріальну базу, також недостатньо фінансових ресурсів для введення модернізацій. Зокрема, для впровадження технологічних інновацій у виробництво потребує значних інвестицій, так як встановлення автоматизованих датчиків, енергоощадних печей є дороговартісним процесом. Тому даний напрям інвестицій важливий, але залишається на майбутню перспективу.

Впровадження інновацій є важливим для кожного підприємства, що бажає розвиватися, зокрема і для ТОВ «ДН Класик», оскільки дозволяє створювати нові продукти, вивчати смаки споживачів, покращувати технології, підвищувати конкурентоспроможність на ринку, будувати нову модель ведення бізнесу, підвищувати прибутки та досягати кращих фінансових показників.

Для довгострокового розвитку та процвітання підприємство повинне розвивати всі сектори. Впровадження інновацій дозволить ТОВ «ДН Класик» адаптуватися до мінливих умов, ефективно задовольняти потреби клієнтів, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Інновації сприяють оптимізації виробничих та збутових процесів, зниженню витрат та відкривають нові можливості для розвитку бізнесу то зростання прибутковості.

У таблиці 3.4 розглянуто чимало інновацій у різних напрямках, які допоможуть знайти правильне рішення щодо підвищення виробничих можливостей та збільшення обсягів реалізації продукції. Однією з них є створення власного фірмового магазину, що є одним з кроків до підвищення ефективності збутової діяльності. Відкриття власного фірмового магазину для будь-якого підприємства є важливим стратегічним рішенням, яке потребує ретельного опрацювання та планування. Зазвичай частка реалізації продукції через власну роздрібну мережу залишається незначною – приблизно 10-15% від загального обсягу продажів. Проте навіть за відсутності прямої економічної вигоди, такі торгові точки виконують важливу функцію – сприяють просуванню бренду, формують його впізнаваність і зміцнюють імідж підприємства.

Такі магазини виконують не лише функцію продажу, а й виступають своєрідними інформаційно-рекламними центрами, які допомагають формувати позитивне сприйняття бренду серед потенційних клієнтів. У сучасних умовах насиченого ринку, коли конкуренція між виробниками постійно зростає, власний фірмовий магазин дозволяє підприємству вирізнитися серед конкурентів, демонструючи унікальні властивості своєї продукції та формуючи довіру споживачів.

Фірмовий магазин ТОВ «ДН Класик» може стати важливою конкурентною перевагою підприємства завдяки низці суттєвих переваг, що зображено на рисунку 3.2.



Рис 3.2. – Переваги відкриття фірмового магазину ТОВ «ДН Класик»

(сформовано автором)

Для ТОВ «ДН Класик» відкриття власного фірмового магазину може стати важливим елементом стратегії підвищення обсягів реалізації продукції та зміцнення позицій на ринку. Такий крок дозволить підприємству встановити безпосередній контакт із кінцевим споживачем, формувати власну клієнтську базу, оперативно реагувати на зміни попиту та вподобання покупців. Крім того, фірмовий магазин може виконувати функцію демонстраційного майданчика для нових видів продукції, де також можна проводити дегустації.

У підсумку, концепція фірмового магазину ТОВ «ДН Класик» має на меті не лише розширити збут продукції, а й сформувати нове уявлення споживачів про бренд. Власна торгова точка дозволить презентувати натуральність та якість шоколаду й солодошів, підкреслити унікальність асортименту, розповісти історію бренду та популяризувати культуру споживання якісної кондитерської продукції.

Проте є напрями інновацій, які є набагато простішими, менш затратними та можна впровадити найближчим часом, оскільки вони не вимагають складної модернізації або суттєвого оновлення виробничих потужностей. Тут варто розглянути інновації у рецептурі та складі продукції. Створення нових смакових поєднань, корисних солодошів, сезонних лінійок або функціональних продуктів (наприклад, без цукру чи з підвищеною поживною цінністю) може забезпечити підприємству додаткові конкурентні переваги без значних витрат. Такі інновації суттєво підсилюють ринкові позиції, дозволяють швидко реагувати на зміну споживчих тенденцій та збільшують лояльність покупців.

Також доступними і економічно доцільними будуть інновації у пакуванні. Зміна дизайну упаковки, використання екологічних матеріалів, впровадження нових форматів, використанні індивідуального пакування з QR-кодами дозволить швидко підвищити привабливість продукції та розширити цільову аудиторію.

Упровадження цих простих, але стратегічно важливих рішень уже зараз забезпечить підприємству можливість оновити асортимент, оптимізувати позиціонування бренду та створити основу для більш масштабних інновацій у

майбутньому.

Впровадження інновацій, навіть тих, що не потребують великих інвестицій, завжди пов'язане з певними фінансовими загрозами [39]. Основний ризик ТОВ «ДН Класик» полягає в тому, що витрати на розвиток нового асортименту, оновлення пакування чи запуск нових каналів збуту можуть не окупитися у заплановані терміни. Також можлива поява непередбачених витрат, наприклад, на тестування продукції, сертифікацію, можуть призвести до тимчасового зростання фінансового потреб. Будь-яке оновлення виробничих процесів, навіть часткове, супроводжується технічними ризиками. Недостатнє тестування технологічних рішень може призвести до браку або нерівномірності продукції, що впливатиме на репутацію бренду. Успішність інновацій на ТОВ «ДН Класик» значною мірою залежить від кваліфікації та готовності персоналу до змін. Працівники можуть не мати достатніх компетенцій для роботи з новим обладнанням або новими технологічними процесами. Крім того, впровадження інновацій часто супроводжується підвищенням вимог до продуктивності та дисципліни, що може викликати опір змінам.

Для результативної реалізації інновацій ТОВ «ДН Класик» повинно чітко визначити цілі, очікувані результати та етапи впровадження. Важливо оцінити ресурси, ризики та сформулювати довгострокову стратегію розвитку, у якій інновації займають системне, а не випадкове місце.

Перед запуском нових продуктів або технологічних рішень на ТОВ «ДН Класик» необхідно глибоко вивчити потреби споживачів, тенденції ринку та поведінку конкурентів. Це дозволяє уникнути помилок і впроваджувати саме ті інновації, які матимуть попит і забезпечуватимуть підприємству конкурентні переваги.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства на прикладі ТОВ «ДН Класик». Вивчення економічного змісту понять «виробництво продукції» та «реалізація продукції» дало змогу встановити їх тісний взаємозв'язок і визначальну роль у формуванні фінансових результатів та діяльності підприємства.

Взаємозв'язок між виробництвом і реалізацією продукції проявляється в тому, що саме процес виробництва формує пропозицію до реалізації, яка в подальшому виводиться на ринок і доводиться до споживача через систему збуту. Дослідження обсягів виробництва та продажу продукції є важливим елементом економічного управління підприємством, оскільки дозволяє простежити динаміку розвитку, оцінити раціональність використання наявних ресурсів і виявити потенційні резерви зростання господарської діяльності. Обсяги випуску та реалізації продукції виступають взаємопов'язаними економічними показниками, узгодженість яких є ключовою умовою стабільного та ефективного функціонування підприємства.

За підсумками останніх п'яти років активного розвитку ТОВ «ДН Класик» підняло свою позицію у кондитерській галузі. Упродовж 2020-2024 років ТОВ «ДН Класик» демонструє впевнену позитивну динаміку зростання доходів і прибутку, що свідчить про підвищення загальної ефективності його господарської діяльності. У цілому фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний, із наявними передумовами для подальшого розвитку.

Найбільш інтенсивне зростання показників зафіксовано у 2024 році, що є результатом активної діяльності підприємства, раціоналізації виробничих процесів. Проведений аналіз засвідчив, що система управління витратами на ТОВ «ДН Класик» є ефективною: витрати на збут і управління не лише

підтримують стабільне зростання обсягів реалізації, а й позитивно впливають на рівень рентабельності підприємства.

Загалом виявлені тенденції підтверджують, що зростання витрат на збут та управління супроводжується підвищенням прибутковості діяльності. ТОВ «ДН Класик» послідовно рухається в напрямі зміцнення фінансової стійкості, більш ефективного використання ресурсів та поступового нарощування фінансових результатів.

Аналіз показників виробничої та збутової діяльності ТОВ «ДН Класик» показав, що підприємство загалом має позитивну динаміку розвитку, з кожним роком досягаючи кращих фінансових результатів. Проте існує багато моментів, які потребують вдосконалення, які пов'язані з зростанням ефективності використання ресурсів, оптимізацією витрат та підвищенням результативності збутової політики. Дослідження обсягів виробництва і реалізації, фінансових результатів та витрат на збут дозволило виявити залежність між рівнем організації управління, маркетинговою активністю та кінцевими результатами діяльності підприємства.

З метою забезпечення сталого розвитку та подальшого посилення конкурентних позицій ТОВ «ДН Класик» на ринку підприємству доцільно зосередитися на вдосконаленні системи управління виробничими процесами, раціоналізації витрат і підвищенні рівня якості продукції. Водночас важливе значення має розвиток збутової діяльності, зокрема шляхом розширення каналів реалізації, активнішого застосування маркетингових інструментів та поглиблення взаємодії з кінцевими споживачами. Досягнення високої ефективності виробничої діяльності ТОВ «ДН Класик» можливе лише за умови комплексного розвитку та узгодженого вдосконалення всіх ключових напрямів діяльності підприємства, зокрема оновити технічну базу, оптимізувати структуру та асортимент продукції, вдосконалити систему мотивації та навчання працівників, розширювати ринки збуту, активізувати маркетинг, оптимізувати логістику.

Для забезпечення довгострокового розвитку та стабільного зростання підприємству доцільно активно впроваджувати інновації, що надає ТОВ «ДН Класик» можливість оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та більш повно відповідати запитам споживачів. Зокрема інноваційну діяльність варто спрямувати на створенню нових видів продукції, вдосконалення рецептур та введення новинок, які привернуть увагу покупців, глибшому вивченню споживчих уподобань, удосконалювати пакування продукції, створювати нові дизайни, використовувати екоматеріали. Також інновації потрібно впроваджувати і в технологічній сфері, зокрема удосконалювати виробничих технології, автоматизувати виробничі процеси. Технологічні зміни є досить затратними, проте варто розглядати на майбутню перспективу.

Впровадження інновацій на ТОВ «ДН Класик» є важливим процесом, який підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства, оптимізує виробничі та збутові процеси, сприяє зниженню витрат і відкриває додаткові можливості для розширення діяльності. У результаті це забезпечить зростання прибутковості та досягнення більш високих фінансово-економічних показників, що є важливою передумовою сталого розвитку підприємства.

Одним із перспективних інноваційних рішень ТОВ «ДН Класик» є відкриття власного фірмового магазину, що виступає важливим інструментом підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Такі торгові точки виконують не лише функцію безпосередньої реалізації продукції, а й слугують комунікаційними та іміджевими майданчиками, сприяючи формуванню позитивного образу бренду серед споживачів. Наявність власного магазину дає змогу наочно продемонструвати натуральний склад і високу якість шоколаду та солодоців, акцентувати увагу на унікальності асортименту, донести цінності й історію бренду, а також сприяти розвитку культури споживання якісної кондитерської продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
2. Ліпич Л.Г. Економіка підприємства: підручник. Луцьк : Вежа-Друк, 2021.- 768с.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
4. Ковач С. І. Реалізація продукції та оплата праці в с.-г. підприємствах Економіка АПК. 2000. № 3. С. 91–106.
5. Лишиленко О. В. Бухгалтерський облік : підруч.,3-тє вид., перероб і допов. К. : ЦНЛ, 2009. 670 с.
6. Савицька Г. В.. *Економічний аналіз діяльності підприємства*. Київ: Знання. 2005.-662с.
7. Мельник В.І. *Механізм регулювання виробництва та реалізації продукції підприємства*. Харків.2002.
8. Павлова Г.Є., Приходько І.П., Щербина А.А. Аналітична оцінка обсягів реалізації продукції та обліковий аспект доходу сільськогосподарського підприємства. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (12). 2018. С. 385-389.
9. Сук П.Л. Облік виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції в умовах ринку: методологія і практика: монографія К.: НАУ, 2020. 330 с.
10. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями. - К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 177 с.
11. Лігоненко Л.О., Харчук Т.В. Економічне управління: еволюція поглядів та авторська концепція. *Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2013. № 1(6). С. 188–197.

12. Зятковська Л.І. Методологічні засади фінансового забезпечення підприємств. *Фінанси України*. 2007. № 6. С. 148–155.
13. Баценко Л.М., Гончаренко О.В., Шляхи підвищення управління персоналом на підприємстві. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук. пр. конф., Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 392- 394.
14. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом: підручник Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
15. Круша П.В., Шелехова К.В.. Економіка підприємства [підручник для сту. вищих навч. закладів]; за заг. ред. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети»», 2014. 676 с.
16. Багацька К.В. , Говорушко Т.А., Шеремет О.О. К. Фінансовий аналіз підприємства, підручник НУХТ. 2014. 109-186 с.
17. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2012. 421 с.
18. Спільник І. В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства Економічний аналіз : зб. наук. праць. *Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін.* Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 130-140.
19. Балабанова, Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
20. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). С. 88-95.
21. Валінкевич Н.В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2015. № 1(45). С. 128-134.
22. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 524 с.

23. Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання). Навчальний посібник. Укл.:Чернівці: Рута, 2004. 220 с.
24. Півень А.І. Сутність та стадії розвитку життєвого циклу підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2010. С. 207-210.
25. Ковач С.І. Реалізація продукції та оплата праці в с.-г. Підприємствах. Економіка АПК. 2000. № 3. С. 91-106.
26. Куценко В.Й., Барміна К.О. Економічна сутність процесу реалізації продукції. Фінансовий облік. 2012. С. 328-329.
27. Електронний ресурс: <https://opendatabot.ua/c/36714492>
28. Бершадська І. І., Макалюк І. В. Фактори та резерви підвищення прибутковості на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 19. 2017. С. 159-166.
29. Мосьондз О. Б. Аналіз фінансового стану підприємства: сутність і необхідність. Ефективна економіка. № 3. 2012.
30. Електронний ресурс: <https://clarity-project.info/edr/36714492>
31. Електронний ресурс: [https://tm-mariya.prom.ua/ua/about\\_us](https://tm-mariya.prom.ua/ua/about_us)
32. Кобилецький В. Р. Показник рентабельності реалізованої продукції за прибутком від продажів, маржа операційного прибутку, операційна рентабельність продажів.Онлайн-журнал «Financial Analysis online».
33. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами. Галицький економічний вісник. 2010. № 1(26). С. 187-192.
34. Електронний ресурс: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36714492/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36714492/)
35. Євчук Л. А. Реалізація і переробка сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2017. №2. С.10-11.
36. Винниченко Н.В., Кисельова О.О. Проблеми обліку та контролю реалізації фармацевтичної. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 25. С. 789-795.

37. Палюх М. С. Оцінка стану та використання основних засобів в аграрному секторі економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 2. С. 208-214.
38. Петришина Н.П., Перун Р.В. Проблеми обліку готової продукції та її реалізації. *Наука й економіка*. 2014. №1 (33). С. 49-52.
39. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138-142.

## **ДОДАТКИ**