МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Інститут *економіки і менеджменту* Кафедра *маркетингу і логістики*

Спеціальність *073 Менеджмент*

# ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
## до бакалаврської кваліфікаційної роботи

**Тема:** Управління логістичними бізнес-процесами ТзОВ "ФАКРО ЛЬВІВ"

**Theme:** Management of logistics business processes at "FAKRO LVIV" LLC

**Студентки** Мудрик Анни Романівни **групи** МЕ-43з

Керівник роботи _____ ( к.е.н. доц. Таїсія НАКОНЕЧНА)
науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

_____ ( _____ )
(ім'я, прізвище)

Завідувач кафедри _____( д.е.н., доц. Назар ГЛИНСЬКИЙ )

«_____» _____ р.

Рецензент _____ ( к.е.н. Богдан ГРЕЧИН)
(ім'я, прізвище)

Львів – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Інститут економіки і менеджменту
Кафедра маркетингу і логістики
Спеціальність 073 «Менеджмент»

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Завідувач
кафедри маркетингу і логістики
проф. Назар ГЛИНСЬКИЙ

_____

«25» квітня 2025 р.

# ЗАВДАННЯ

**на кваліфікаційну роботу (проект) студента групи** *МЕ-43з* **ОКР** бакалавр

Мудрик Анни Романівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління логістичними бізнес-процесами ТзОВ "ФАКРО ЛЬВІВ"

затверджена наказом по університету від *«09» травня 2025 р. № 1672-4-08*

2. Термін подання студентом закінченої роботи (проекту) *11 червня 2025 р.*

3. Вихідні дані до роботи (проекту) *фінансова та бухгалтерська звітність підприємства, статистична звітність підприємства, нормативні та законодавчі акти України, періодичні видання та інші літературні джерела за темою роботи, комп'ютерна мережа Інтернет*

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, що їх належить розробити) *Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади управління логістичними бізнес-процесами. Розділ 2. Дослідження ринку склопрозорих конструкцій, аналіз фінансово-господарської та логістичної діяльності* ТзОВ «ФАКРО ЛЬВІВ». *Розділ 3.Рішення щодо покращення системи обслуговування клієнтів* ТзОВ «ФАКРО ЛЬВІВ». *Розділ 4. Охорона праці. Висновки.*

5. Перелік графічного матеріалу

*Лист 1. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Впровадження ефективних логістичних рішень в ланцюг поставок. Основні засади управління логістичними бізнес процесами.*

*Лист 2. Світові лідери з експорту склопрозорих конструкцій. Обсяги виготовлених в Україні склопрозорих конструкцій, млн.од. Основні тенденції на ринку мансардних вікон.*

*Лист 3. Кількість працівників та частка світового ринку корпорації «FAKRO». Інноваційність та якість компанії «FAKRO» . Пропозиція компанії «FAKRO».*

*Лист 4. Основні показники результатів діяльності ТзОВ «FAKRO Львів», тис. грн. Основні засоби ТзОВ «FAKRO Львів» станом на 2022-2023 р., тис. грн. Залишки та зобов'язання ТзОВ «FAKRO Львів» з пов'язаним компаніями за 2022-2023 роки.*

*Лист 5. Логістична система компаній групи «FAKRO». Обсяг запасів ТзОВ «FAKRO Львів» станом на кінець 2022-2023 року, тис. грн.*

*Лист 6. Матриця визначення стратегічного потенціалу клієнтів ТзОВ «FAKRO Львів». Досягнення стратегічних цілей ТзОВ «FAKRO Львів» при застосуванні клієнтоорієнтованого підходу.*

6. Перелік програмних продуктів, які належить використати в процесі розроблення роботи

*Microsoft Windows, Microsoft Word, Microsoft Office, Open Office, Microsoft Power Point*

7. Консультування роботи (проекту), із зазначенням розділів роботи

| Розділ | Консультант | Завдання видав | | Завдання прийняв | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | підпис | дата | підпис | дата |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

8. Дата видачі завдання 25.04.2025 р.

Керівник роботи _____ (Таїсія НАКОНЕЧНА)
(підпис)

Завдання до виконання прийняла _____ (Анна МУДРИК)
(підпис)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назви етапів роботи (проекту) | Термін виконання етапів роботи (проекту) | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | *Вступ* | *26.05.2025-27.05.2025* | |
| 2. | *Розділ 1 (Теоретичний розділ)* | *28.05.2025-30.05.2025* | |
| 3. | *Розділ 2 (Аналітичний розділ)* | *31.05.2025-03.06.2025* | |
| 4. | *Розділ 3 (Рекомендаційний розділ)* | *04.06.2025-06.06.2025* | |
| 5. | *Охорона праці* | *07.06.2025* | |
| 6. | *Висновки* | *08.06.2025-09.06.2025* | |
| 7. | *Ілюстративний матеріал* | *10.06.2025* | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Студент _____
(підпис)

Керівник _____
(підпис)

Мудрик А.Р., Наконечна Т.В. (керівник). Управління логістичними бізнес-процесами ТзОВ "ФАКРО ЛЬВІВ". Бакалаврська кваліфікаційна робота – Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2025.

**Розширена анотація.**

У глобалізованому світі, наростає значення ефективного використання технологій та інновацій, це пришвидшує логістичні бізнес-процеси та підсилює взаємодію між суб'єктами ланцюга поставок та стає вирішальним для ефективного формування ринкових позицій та оптимального використання ресурсів компанії [1]. До основних вимог клієнтів щодо якості логістичних бізнес – процесів, в контексті забезпечення виконання логістичних операцій є гнучкість, надійність, дотримання термінів доставки, можливість надання кредитів, наявність запасів на складі постачальників. В контексті логістичного обслуговування клієнтів це важливі чинники забезпечення конкурентоспроможності компанії та залучення якомога більшої кількості клієнтів [2]. Поліпшення обслуговування, скорочення термінів поставки, професіоналізація логістичних операторів стають ключовими чинниками, які дозволяють подолати занепад та стагнацію бізнесу. Подолати зменшення попиту на логістичні послуги та продовжувати конкурувати на ринку логістики зможуть тільки ті компанії, що зможуть побудувати ефективну логістичну політику та зможуть скоротити логістичні витрати [ 3].

Управління логістичними бізнес-процесами можна трактувати як комплекс дій націлених на оптимізацію матеріальних та супутніх потоків між учасниками логістичного ланцюга починаючи від постачальників закінчуючи кінцевими клієнтами [4]. Таким чином, підвищення ефективності логістичної діяльності компаній, через управління логістичними бізнес-процесами залишається одним із пріоритетних завдань для всіх учасників ланцюга

поставок, особливо у контексті безперервної конкурентної боротьби за клієнта та швидких змін на ринку [5].

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад управління логістичними бізнес-процесами то розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Об'єктом дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі є ТзОВ «FAKRO Львів»- виробниче підприємство. На даний час корпорація «FAKRO» займає лідируюче місце на світовому ринку дахових склопрозорих конструкцій. На сьогодні корпорація «FAKRO» має статус найбільш інноваційної і швидкозростаючої компанії в Польщі.

Предметом дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі є тенденції ринку склопрозорих конструкцій, фінансово-господарська та логістична система ТзОВ «FAKRO Львів».

Результати дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі полягають у дослідженні тенденцій ринку склопрозорих конструкцій, оцінюванні фінансового та логістичного потенціалу виробничої компанії розробці рекомендацій щодо побудови ефективної системи обслуговування клієнтів ТзОВ «FAKRO Львів» на основі оцінювання рівня прибутковості клієнтів та формуванні ефективної стратегії співпраці з клієнтами чотирьох визначених сегментів, враховуючи стратегічний потенціал кожного сегмента. Запропоновані стратегії співпраці компанії з клієнтами мають допомогти ТзОВ «FAKRO Львів» отримати економічну вигоду від обслуговування. Розрахунок прибутковості клієнтів допоможе сфокусувати увагу на саме на прибуткових клієнтах та розробити план збільшення обсягів збуту та оптимізації збутових витрат.

Ключові слова: управління логістикою, логістичні бізнес-процеси, виробнича компанія, обслуговування клієнтів, ринок склопрозорих конструкцій.

**Перелік використаних літературних джерел.**

1. Боярчук С.Ю. Штогрінець Б. В. Управління логістичними бізнес-процесами в умовах цифровізації / Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності, 2024 р. DOI: 10.62731/mcnd-06.12.2024.004

2. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості / Економіка транспортного комплексу, вип. 41, 2023. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.105

3. Гірна О.Б. (2020) Логістики і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55. С. 87-93. DOI; https://doi.org/10.32843/bses.55-14.

4. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії Випуск 13/2022. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975

5. Наконечна Т.В., Тимко А. Ю. Шляхи зміцнення ланцюгів постачання в умовах війни / Ланцюги постачання: маркетингові та логістичні рішення : монографія / За наук. ред. Є. В. Крикавського, О. В. Дейнеги. – Львів-Рівне : Волин. обереги, 2023. –с. 168-182.

Mudryk A.R., Nakonechna T.V. (supervisor). Management of logistics business processes at "FAKRO LVIV" LLC. Bachelor's thesis - National University "Lviv Polytechnic". Lviv, 2025.

**Extended abstract.**

In a globalized world, the importance of effective use of technology and innovation is growing, it accelerates logistics business processes and strengthens the interaction between supply chain entities and becomes crucial for the effective formation of market positions and optimal use of company resources [1]. The main requirements of customers for the quality of logistics business processes, in the context of ensuring the implementation of logistics operations, are flexibility, reliability, compliance with delivery terms, the ability to provide credit, the availability of stocks in the warehouse of suppliers. In the context of logistics customer service, these are important factors for ensuring the competitiveness of the company and attracting as many customers as possible [2]. Improving service, reducing delivery times, professionalizing logistics operators are becoming key factors that allow overcoming the decline and stagnation of business. Only those companies that can build an effective logistics policy and reduce logistics costs [ 3].

Logistics business process management can be interpreted as a set of actions aimed at optimizing material and related flows between participants in the logistics chain, starting from suppliers and ending with end customers [4]. Thus, increasing the efficiency of logistics activities of companies through the management of logistics business processes remains one of the priority tasks for all participants in the supply chain, especially in the context of continuous competition for the client and rapid changes in the market [5].

The purpose of the bachelor's qualification work is to study the theoretical principles of logistics business process management and develop practical recommendations for increasing their efficiency.

The object of research in the bachelor's qualification work is LLC "FAKRO Lviv" - a manufacturing enterprise. Currently, the corporation "FAKRO" occupies a

leading position in the global market of roof glass structures. Today, the corporation "FAKRO" has the status of the most innovative and rapidly growing company in Poland.

The subject of the research in the bachelor's qualification work is the trends of the market of glass structures, the financial, economic and logistical system of LLC "FAKRO Lviv".

The results of the research in the bachelor's qualification work consist in the study of trends of the market of glass structures, the assessment of the financial and logistical potential of the manufacturing company, the development of recommendations for building an effective customer service system for LLC "FAKRO Lviv" based on the assessment of the level of customer profitability and the formation of an effective strategy for cooperation with customers of four identified segments, taking into account the strategic potential of each segment. The proposed strategies for cooperation between the company and customers should help LLC "FAKRO Lviv" to obtain economic benefits from service. The calculation of customer profitability will help to focus attention on profitable customers and develop a plan to increase sales volumes and optimize sales costs.

Keywords: logistics management, logistics business processes, manufacturing company, customer service, glass structures market.

**List of used literature sources.**

1. Boyarchuk S.Yu. Shtogrinets B. V. Management of logistics business processes in the conditions of digitalization / Innovative science: search for answers to the challenges of our time, 2024. DOI: 10.62731/mcnd-06.12.2024.004

2. Kryvoruchko O.M., Ovcharenko A.G. Main aspects of logistics business process management and assessment of their quality / Economics of the transport complex, issue 41, 2023. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.105

3. Girna O.B. (2020) Logistics and supply chain: challenges of the COVID-19 pandemic. Black Sea Economic Studies. 2020. Issue. 55. P. 87-93. DOI; https://doi.org/10.32843/bses.55-14.

4. Hryniv N. T., Ravlikovska A. A. Restructuring logistics under martial law in Ukraine. Academic Visions Issue 13/2022. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975

5. Nakonechna T. V., Tymko A. Yu. Ways to strengthen supply chains under war conditions / Supply chains: marketing and logistics solutions: monograph / Scientific editors E. V. Krykavsky, O. V. Deynega. – Lviv-Rivne: Volyn. wards, 2023. –p. 168-182.

# ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ 13

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ СКЛОПРОЗОРИХ КОНСТРУКЦІЙ, АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «FAKRO ЛЬВІВ» 19

2.1. Дослідження світових та українських тенденцій на ринку склопрозорих конструкцій

2.2. Загальна інформація про діяльність компанії ТзОВ «FAKRO Львів» 24

2.3. Аналіз фінансово-господарської та логістичної діяльності ТзОВ «FAKRO Львів» 30

РОЗДІЛ 3. РІШЕННЯ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТЗОВ «FAKRO ЛЬВІВ» 39

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ 47

ВИСНОВКИ 52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55

# ВСТУП

Актуальність теми. У глобалізованому світі, наростає значення ефективного використання технологій та інновацій, це пришвидшує логістичні бізнес-процеси та підсилює взаємодію між суб'єктами ланцюга поставок та стає вирішальним для ефективного формування ринкових позицій та оптимального використання ресурсів компанії. У даному контексті компанії, які не можуть швидко адаптуватись до змін у процесах обміну даними та управлінні логістичними бізнес процесами, буде доволі складно забезпечити додаткову цінність своїм товарам та послугам. Управління логістичними бізнес-процесами впливає на продуктивність логістичного бізнесу та надає можливість учасникам ланцюга поставко скорочувати логістичні витрати, підвищувати якість логістичних послуг та рівень обслуговування клієнтів, збільшувати ефективність логістичних операцій та зміцнювати свої позиції на конкурентному ринку.

Ключові засади управління логістичними бізнес-процесами включають планування, координацію, контроль за логістичними ресурсами та процесами в ланцюгу поставок. Прогрес у інноваціях та технологіях, а також екологізація логістичних бізнес-процесів, що призводить до зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище надають додаткових переваг на ринку логістичних послуг. Проте, для досягнення успіху в управлінні логістичними бізнес-процесами необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає регулярні дослідження, аналіз даних та вдосконалення. Компанії мають розуміти необхідність впровадження нових принципів управління логістичними бізнес-процесами та основі застосування інновацій та сучасних технологій, також постійно працювати над покращенням знань та вмінь персоналу. Окрім цього, враховуючи постійні зміни на ринку та зміни потреб клієнтів, бізнесу доцільно бути надійними, гнучкими та готовими до модернізації своїх логістичних бізнес-процесів, щоб забезпечити собі довгостроковий успіх. Таким чином, підвищення ефективності логістичної діяльності компаній, через управління логістичними бізнес-процесами

залишається одним із пріоритетних завдань для всіх учасників ланцюга поставок, особливо у контексті безперервної конкурентної боротьби за клієнта та швидких змін на ринку.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад управління логістичними бізнес-процесами то розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Для досягнення визначеної мети бакалаврської кваліфікаційної роботи необхідно розв'язати наступні завдання:

- Висвітлити теоретичні засади управління логістичними бізнес-процесами підприємства;
- Дослідити основні тенденції на міжнародному та українському ринку склопрозорих конструкцій;
- Дослідити особливості функціонування ТзОВ «FAKRO Львів» - одного із найбільших виробників мансардних вікон та аксесуарів для даху в Україні та закордоном;
- Проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТзОВ «FAKRO Львів»;
- Дослідити особливості логістичної діяльності ТзОВ «FAKRO Львів»;
- Запропонувати рішення щодо покращення ефективності системи обслуговування клієнтів ТзОВ «FAKRO Львів».

Об'єктом дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі є ТзОВ «FAKRO Львів»- виробниче підприємство, засноване в 1991 році, власниками та бенефіціарами є польські громадяни і компанія почала роботу на 100 % польському капіталі. Протягом більше як 30 років компанія розвивалася та перетворилася на міжнародну корпорацію із невеликої сімейної компанії. На даний час корпорація «FAKRO» займає лідируюче місце на світовому ринку дахових склопрозорих конструкцій. На сьогодні корпорація «FAKRO» має статус найбільш інноваційної і швидкозростаючої компанії в Польщі.

Предметом дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі є тенденції ринку склопрозорих конструкцій, фінансово-господарська та логістична система ТзОВ «FAKRO Львів».

Методи дослідження. У процесі написання бакалаврської кваліфікаційної роботи використовувалися методи класифікації та конкретизації; метод системного аналізу та порівняння; методи моделювання та абстрагування; метод формалізації та індукції, аналіз та аналітика, експеримент, метод порівняння, методи економічного аналізу.

Практична значущість бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні тенденцій ринку склопрозорих конструкцій, оцінюванні фінансового та логістичного потенціалу виробничої компанії розробці рекомендацій щодо побудови ефективної системи обслуговування клієнтів ТзОВ «FAKRO Львів» на основі оцінювання рівня прибутковості клієнтів та формуванні ефективної стратегії співпраці з клієнтами чотирьох визначених сегментів, враховуючи стратегічний потенціал кожного сегмента. Запропоновані стратегії співпраці компанії з клієнтами мають допомогти ТзОВ «FAKRO Львів» отримати економічну вигоду від обслуговування. Розрахунок прибутковості клієнтів допоможе сфокусувати увагу на саме на прибуткових клієнтах та розробити план збільшення обсягів збуту та оптимізації збутових витрат.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

В умовах цифровізації та екологізації актуальності набуває якісне управління логістичними бізнес-процесами. Функціонування сучасних виробничих, логістичних чи дистрибуційних компаній не можливе без планування та управління логістичними бізнес-процесами, особливо сьогодні в турбулентному глобальному середовищі. Діджиталізація та застосування цифрових технологій в логістиці змінили методи та способи прийняття рішень. Цифрові платформи забезпечують швидкий та якісний обмін інформацією між учасниками логістичного ланцюга поставок, між виробниками, постачальниками та дистриб'юторами, транспортними компаніями та логістичними центрами, відбувається чітка координація зусиль та відстеження вантажів в реальному часі [6].

Системи управління логістичними бізнес процесами інтегрують цільові показники та дозволяють автоматизувати логістичні процеси. В динамічному світі швидке та гнучке управління ланцюгом поставок стало ключовою конкурентною перевагою длявсіх учасників ланцюга поставок. Оперативне реагування на зміни та прийняття ефективних рішень відповідно до змін з боку зовнішнього середовища запорука швидкої реакції.

У глобалізованому світі, наростає значення ефективного використання технологій та інновацій, це пришвидшує логістичні бізнес-процеси та підсилює взаємодію між суб'єктами ланцюга поставок та стає вирішальним для ефективного формування ринкових позицій та оптимального використання ресурсів компанії. У даному контексті компанії, які не можуть швидко адаптуватись до змін у процесах обміну даними та управлінні логістичними бізнес процесами, буде доволі складно забезпечити додаткову цінність своїм товарам та послугам. Клієнти диктують умови на логістичному ринку та стають все більш вимогливими до точності, швидкості та вартості доставки. Сучасні технології дозволяють учасникам ланцюга поставок

відповідати на вимоги ринку та клієнтів, забезпечуючи якість логістичних бізнес-процесів. Отже, ефективне управління логістичними бізнес-процесами в умовах цифровізації та екологізації є актуальним з точки зору адаптації компанії до змін в бізнес-середовищі та забезпеченні виконання вимог клієнтів [3].

Логістичні бізнес-процеси – включають не лише управління, але й планування і контроль за виконанням логістичних операцій. Набір логістичних бізнес-процесів містить велику кількість окремих операцій, і тому від результивності кожної логістичної операції залежить ступінь досягнення загальної мета в ланцюгу поставок (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Управління бізнес-процесами на підприємстві

| | Розвиток | Якість | Управління | Забезпечення |
|---|---|---|---|---|
| Матеріали та ресурси | Управління матеріальними потоками та ресурсами | Технічне та інноваційне обслуговування | Забезпечення якісного управління | Ведення обліку витрат |
| Логістичні процеси | Розробка методів та способів управління | Управління їх ефективністю | Забезпечення якісного управління процесами | Ведення обліку логістичних витрат |
| Товари та послуги | Управління товарами/послугами (сервісом) | Управління якістю | Забезпечення якісного управління товарами/послугами | Встановлення вартості |
| Клієнти | Формування якісної пропозиції | Управління обслуговуванням | Забезпечення міцних взаємовідносин | Управління фінансовими ресурсами |

Джерело: складено на основі [6, 8, 9]

Управління логістичними бізнес-процесами можна трактувати як комплекс дій націлених на оптимізацію матеріальних та супутніх потоків між учасниками логістичного ланцюга починаючи від постачальників закінчуючи кінцевими клієнтами. Основна мета управління логістичними бізнес-процесами є забезпечення ефективності логістичної діяльності, економії логістичних витрат та задоволення потреб споживачів. Основні засади управління логістичними бізнес-процесами показані на рис.1.1.

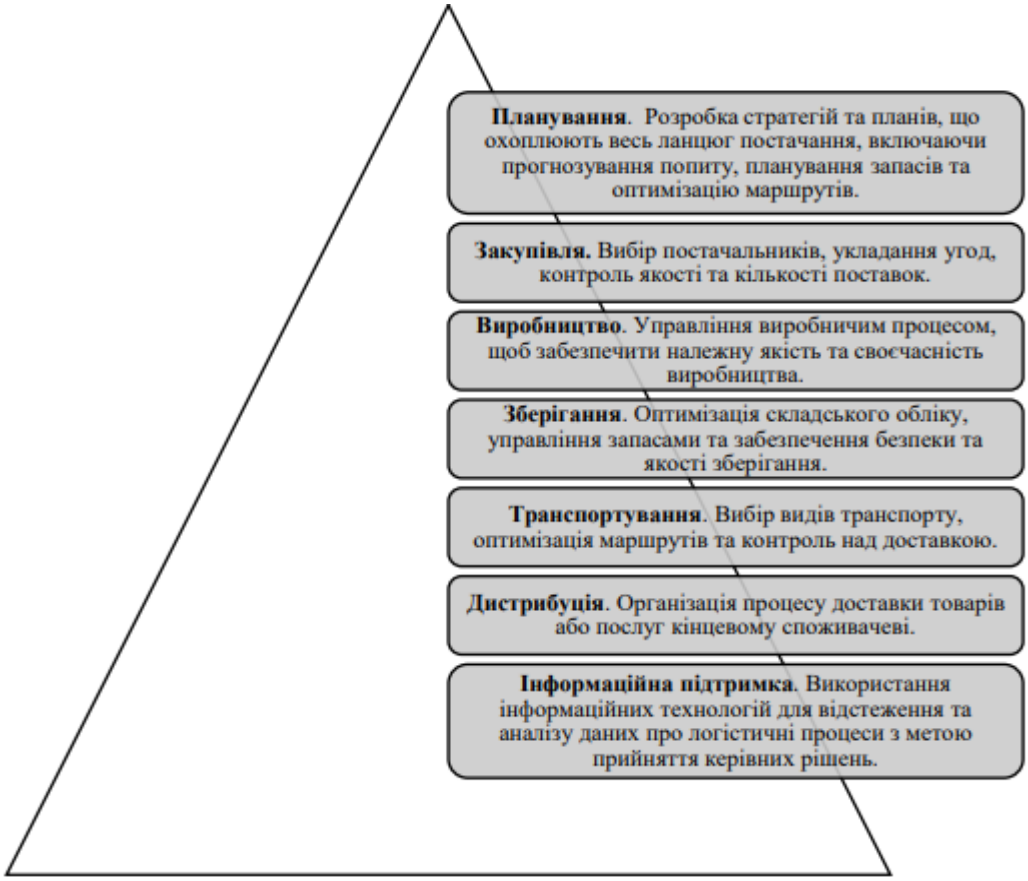


Рис. 1.1. Основні засади управління логістичними бізнес процесами

Джерело: [3]

На основі дослідження сутності та специфіки логістичних бізнес-процесів доцільно описати методи підвищення діяльності логістичних компаній (рис.1.2), через [8, 9]:

1. Впровадження сучасних інформаційних систем й технологій. Оновлення програмного забезпечення, аналітичних, інструментів інформаційних систем необхідне для автоматизації логістичних операцій, а також збору, проведення аналітики даних та їх зберігання. Такі системи дозволяють підвищити точність прогнозів, знижують ймовірність виникнення помилок, забезпечують високий рівень ефективності прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності логістики.

2. Вдосконалення управління складськими операціями полягає у виборі ефективної системи управління запасами, оптимізації складських операцій та підвищенні ефективності використання складських площ та іншого складського обладнання.

Рис. 1.2. Рішення щодо підвищення ефективності логістичних бізнес-процесів

Джерело: складено на основі [2, 6, 9]

3. Удосконалення управління транспортними процесами. Покращення процесів транспортування, включаючи оцінювання транспортних потоків, оптимізація транспортних маршрутів, підвищення ефективності використання транспортних засобів, скорочення транспортних витрат. Сучасні технології моніторингу транспортних засобів за відслідковування процесу доставки вантажів підвищує якість логістичного обслуговування клієнтів та своєчасної доставки вантажів.

4. Формування партнерських відносин в ланцюгу поставок з постачальниками, клієнтами та іншими учасниками через використання

спільних інформаційних платформ та прийняття уніфікованих управлінських рішень [7].

5. Навчання та удосконалення кваліфікації логістичного персоналу задіяного в виконання бізнес-процесів в ланцюгу поставок. Для ефективного управління логістичними бізнес процесами необхідно володіти відповідними знаннями та вміннями у сфері управління ланцюгом поставко. Вкладення фінансів в освіту та професійний ріст працівників забезпечує компанії прийняття якісних управлінських рішень, оскільки високоосвічені фахівці вміють застосовувати передові методики та технології для прийняття та коректування рішень.

Для забезпечення якісного виконання логістичних бізнес процесів та логістичним ланцюгом поставок загалом доцільно приймати вдосконалені управлінські рішення, що відповідають вимогам ринку та клієнтів (рис.1.2).

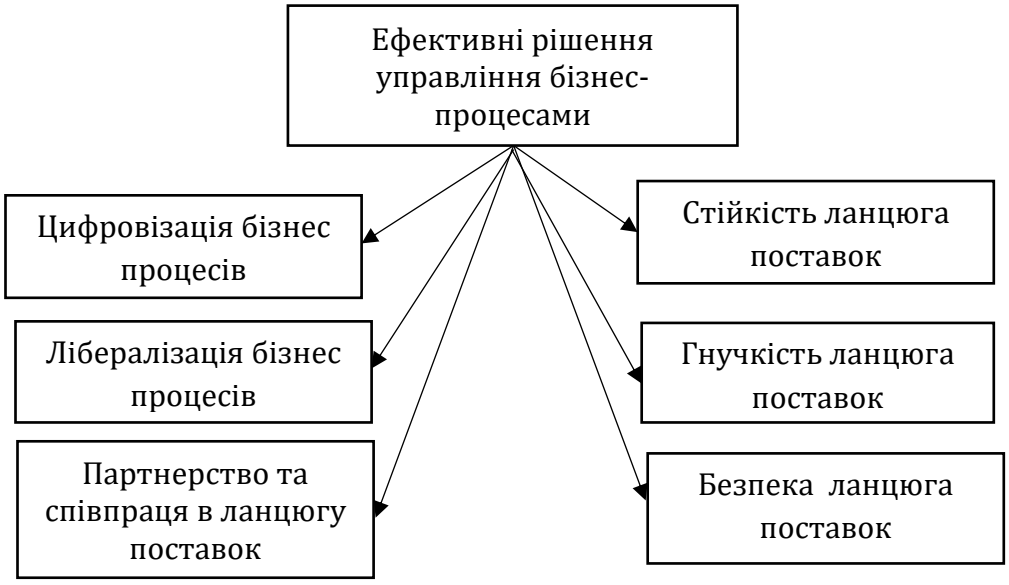


Рис. 1.2. Впровадження ефективних логістичних рішень в ланцюг поставок

Джерело: узагальнено авторами на основі аналізу [16]

Основні рішення щодо управління ланцюгом поставок [16]:

1. Цифровізація логістичних бізнес-процесів. Інвестиції в цифровізацію, навчання персоналу та надання можливості клієнтам спільно управляти логістичними бізнес процесами, що забезпечить надання прозорих якісних логістичних послуг. Цифрова трансформація ланцюга поставок

дозволяє організувати швидку інтеграцію всіх його учасників та забезпечити якісний та швидкий обмін інформацією.

2. Стійкість ланцюга поставок. Вимагає розробки управлінських рішень щодо конкурентоспроможності та адаптації логістичних бізнес процесів під вимоги ринку та вплив зовнішніх факторів, також врахування всіх можливих ризиків.

3. Гнучкість ланцюга поставок. Проблеми з пандемією та війною показали учасникам логістичного ринку непередбачуваність та мінливість бізнес середовища, високі ризики та постійні у форс-мажорні ситуації. Тому доцільно розробити алгоритми, механізми адаптації ланцюгів поставок до нестандартних умов ведення бізнесу та забезпечувати швидке й якісне надання логістичних послуг та обслуговування клієнтів.

4. Безпека ланцюга поставок. Захист інфраструктури, персоналу, вантажів та іншого майна в процесі виконання логістичних бізнес-процесів є критично важливою складовою в умовах війни та постійних ризиків з нею пов’язаних. Також доцільно дотримуватися законодавства, нормативних актів та процедур для убезпечення діяльності та запобігання зловживання в тій чи іншій сфері логістики.

5. Лібералізація бізнес-процесів**.** Застосування принципів справедливості та лібералізації в ланцюгу поставок. Інтеграція в світову економічну систему та гнучкість у глобальних мережах дозволяє українському бізнесу розширювати ринки та надавати ширший спектр послуг.

6. Партнерство та співпраця в ланцюгу поставок**.** Економічного успіху можна досягнути тільки через побудову ефективної співпраці між учасниками ланцюга поставок всіма партнерами. Спільна побудова ефективної, дієвої та сталої глобальної логістичної мережі завдяки формуванню міцних зв’язків із всіма зацікавленими особами дозволить забезпечити високу якість логістичних послуг, а далі сукупний економічний, екологічний та соціальний ефект.

# РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКУ СКЛОПРОЗОРИХ КОНСТРУКЦІЙ, АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «FAKRO ЛЬВІВ»

## 2.1. Дослідження світових та українських тенденцій на ринку склопрозорих конструкцій

Досліджуючи світові тенденції ринку склопрозорих конструкцій бачимо, що у 2023 р. показники світового експорту вікон та дверей складає 22,75 мілрд дол. США, даний показник на 0, 8 % більший у порівнянні з 2022 роком. Лідерами по експорту залишаються 3 країни – Китай, Польща, Німеччина – в сукупності 45,5 % світового експорту склопрозорих конструкцій. Серед даних країн конкурують польські та китайські виробники, які завжди ведуть боротьбу за першість в даному секторі. Китайська експансія на ринку склопрозорих конструкцій, проте Польща старається відстоювати лідерські позиції. Станом на сьогодні польські виробники досягнули 18,6 %, тому польські вікна займають лідерські позиції (рис.2.1).

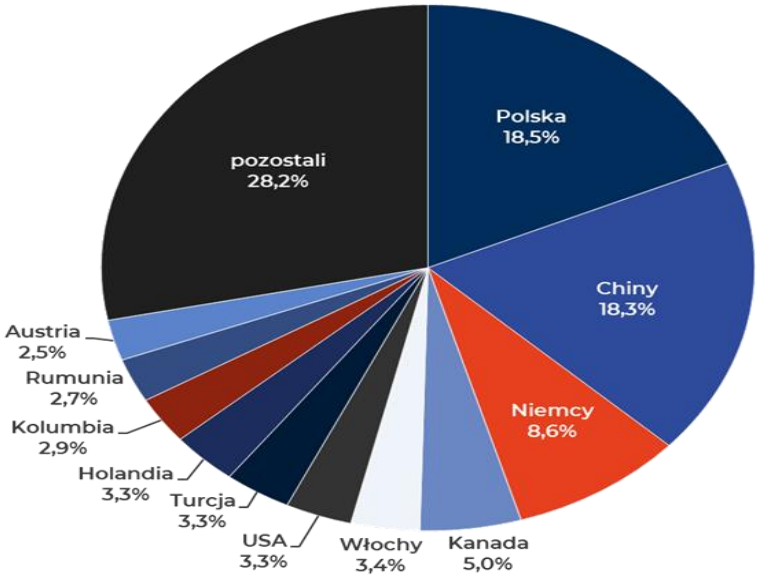


Рис. 2.1. Світові лідери з експорту склопрозорих конструкцій

Джерело: [23]

Проведемо дослідження тенденцій ринку склопрозорих конструкцій в розрізі п’ятьох сегментів [23]:

- Сегмент пластикових склопрозорих конструкцій: лідером із часткою 40,40 % є Польща у сукупному показнику світового експорту ПВХ виробів. В трійку лідерів потрапила Румунія (8,30 %) та Китай з часткою ринку (8,2%).
- Сегмент дерев'яних вікон: лідером із часткою 31,50 % також є Польща в даному сегменті, далі Німеччина із часткою (12,40 %) і замикає трійку лідерів Китай із часткою (7,30 %). В даному сегменті конкуренція може стати більш інтенсивною.
- Сегмент дерев'яних дверей: лідером із часткою 17,20 % є Китай від загального обсягу світового експорту, Польща із часткою 9,60 % посідає на другому місце, третьою із часткою (8,40 %) є Бразилія. Китай щороку посилює свої позиції, тому це засвідчує попит на продукцію в даному сегменті Китаю.
- Сегмент алюмінієвих склопрозорих констукцій: лідером із часткою 26,60 % є Китай, зокрема китайські виробники зміцнюють свої позиції експортерів товарів даного сегменту. Наступними країнами є Колумбія із часткою (10,60 %) та  Польщу із часткою (10,00 %).
- Сегмент сталевих дверей: Китай знову займає лідируючі позиції в даному сегменті з часткою експорту 25,80 %, другою є Німеччину із часткою (12,70 %) та Нідерланди із часткою (9,60 %). Польща, в даному сегменті займає 7 місце із часткою (4,90 %), стикається із посиленою конкуренцією китайських виробників.

Нами проведено дослідження українського ринку світлопрозорих конструкцій у 2023-2024 роках. У 2023 році ринок світлопрозорих конструкцій має місткість в 3,90 - 4,10 млн шт. (рис. 2.2). Спостерігається позитивна динаміка на ринку світлопрозорих конструкцій приблизно 26,0 % в основному через збільшення обсягу нового будівництва та необхідність відновлення після

втрат, пов'язаних з війною. Компанії-виробники світлопрозорих конструкцій навіть у воєнний час майже вийшли на обсяги виробництва продукції 2021 року. Позитивну динаміку показує й український експортний світлопрозорих конструкцій, який отримав приріст у 31,80 %.

Загальний кількість виготовлених світлопрозорих конструкцій станом на 2024 рік становить 3,7-3,9 млн одиниць. Якщо даний обсяг порівняти з 2023 р. то даний обсяг иенший на 5%. Враховуючи ситуацію в країні, зменшення обсягів фінансування відновлення та зростання атак ворга та обстрілів, слід зазначити, що галузь таки вистояла [1].

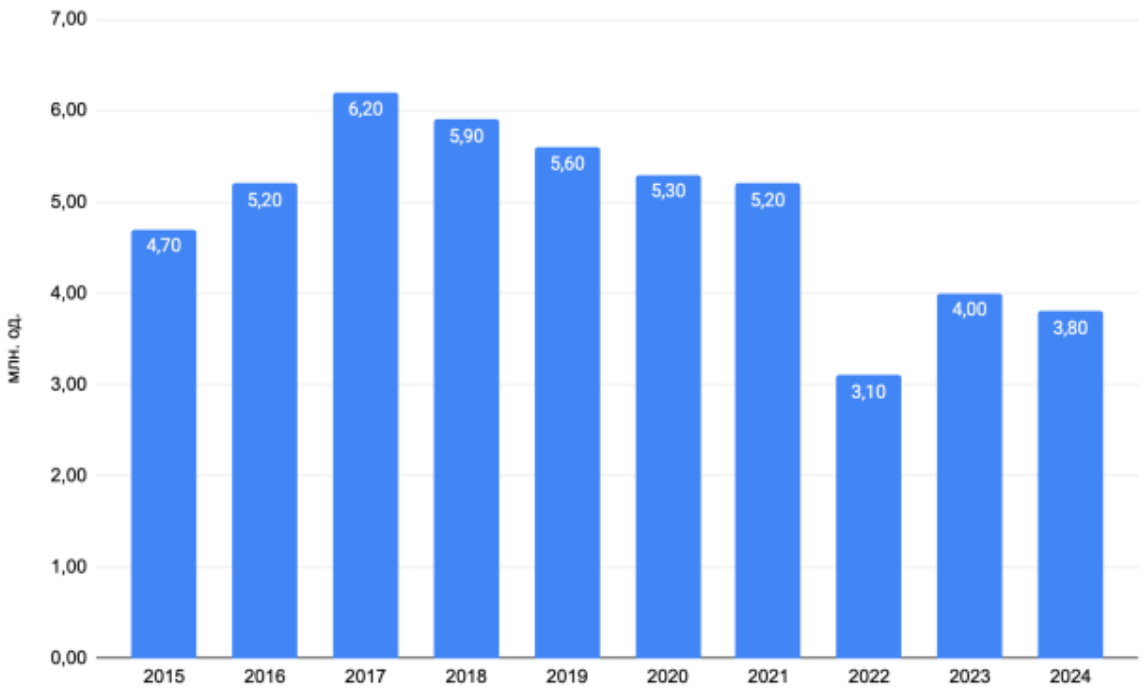


Рис. 2.2. Обсяги виготовлених в Україні склопрозорих конструкцій, млн.од.

Джерело:[1]

Деякі з великих компаній-виробників світлопрозорих конструкцій майже вийшли на обсяг виробництва 2021 року, незважаючи на всі наслідки, які принесла війна.

Консалтингова компанія, яка активно досліджує тенденції ринку світлопрозорих конструкцій «Віконний консалтинг» відзначили, що відсотокове вираження світлопрозорих конструкцій у кольорі на українському

ринку зростає, хоча наразі білий профіль є найпопулярнішим – 63,0 % ринку, кольоровий вже становить – 37,0 %. Світлопрозорі конструкції з кольоровими профілями монтують в багатоповерховій забудові та в західних областях України [5].

Щодо експорту світлопрозорих конструкцій, то у 2023 р. вітчизняний експортував за кордон світлопрозорих конструкцій на майже $29 млн. У 2022 році в грошовому еквіваленті експорт світлопрозорих конструкцій складав $22 млн. Такий спад у 2022 році був пов'язаний із нестабільною ситуацією в країні, що зумовило обережне ставлення закордонних партнерів до укладання нових контрактів та збільшення обсягів замовлень. Європейські дистриб’ютори, переорієнтовували свою діяльність на польських чи власних виробників склопрозоних конструкцій. В 2023 році ситуація значно покращилася, оскільки українські виробники світлопрозорих конструкцій витримали складну ситуацію та забезпечили виконання у 2022 році всіх своїх зобов’язань, тому іноземні партнери почали збільшувати обсяги замовлень, тому український експортний ринок світлопрозорих конструкцій отримав приріст в 31,80 %.

Згідно результатів аналізу, зробленого командою «Віконного консалтингу», у 2023 році у порівнянні з 2022 роком, 24,0 % дилерів зазначили на зростання кількості клієнтів у віконних салонах, також 17, 0 % диллерів зазначили, що кількість клієнтів не змінилася. І це дуже позитивна динаміка на ринку, оскільки у 2022 році всі опитування відзначали значне падіння обсягів збуту. Якщо досліджувати зміну клієнтських уподобань та потреб, то позитивним також є той факт, що серед клієнтів зменшився запит на світлопрозорі конструкції економ-сегменту порівняно зі стандартним - сегментом. У 2022 році частка світлопрозорих конструкцій економ-сегменту на українському ринку за даними дилерів склала 57,0 %, то у 2023 році ця частка зменшилася до 37,0 % [5]

Відповідно до отриманих результатів опитування дилерів, зрозумілим є те, що запорукою якісного збуту світлопрозорих конструкцій являється кваліфікований менеджер, який є цінністю будь-якої компанії. Вага фахової

роботи менеджера зі збуту зросла до 67, 0 % у 2023 році, коли у 2022 році даний показник був на рівні 50%. Однак, ключовим фактором при виборі світлопрозорих конструкцій залишається ціна, а тоді всі інші фактори, зокрема і кваліфікація менеджерів зі збуту.

Дилери зазначили, що найвагомішою причиною втрати клієнтів відзначили демпінг з боку ключових конкурентів, вартість та очікування на "кращі часи".

Також за даними проведеного дослідження ринку світлопрозорих конструкцій відбувся перерозподіл функцій з постачальниками. Із одним постачальником світлопрозорих конструкцій у 2023 році працювало 28,0 % дилерів, коли у 2022 році з одним постачальником працювало 18,0 %, з 2 постачальниками у 2023 році співпрацювали 32,0 % диллерів у порівнянні із 68,0 % у 2022 році, далі 3 постачальникита більше мали 40,0 % дилерів у 2023 році, коли у 2022 р. їх було 15,0% [5, 23].

Також, згідно отриманих результатів, доволі стрімко росте відсоток дилерів, які обирають постачальника склопрозорих конструкцій саме за нижчою ціною і тільки 13,0 % опитуваних дилерів зареєструвалися на порталі "Дія" в відповідному розділі "Є-відновлення".

Щодо присутності в Інтернеті, то слід зазначити, що вона скоротилася, у 2023 році мають сторінки у соціальних мережах 66,0 % опитаних, коли у 2022 році таких було 78,0 %. Проте 15,0% опитаних дилерів зазначили, що відчувають необхідність та планують зайнятися соцмережами.

Щодо ринку мансардних вікон, то в Україні він динамічно розвивається, зростають показники збуту через підвищену популярність мансардних приміщень, відповідно повного використання простору в будинках, а також зростає обізнаність населення до енергозбереження. На ринку мансардних вікон функціонують європейські виробники, серед основних – «Fakro», «VELUX» та «ROTO». Виробники пропонують клієнтам широкий вибір та різні цінові категорії товарів, що дозволяє клієнту здійснити вибір саме того виробу, який задовольнить усі потреби (рис. 2.3).

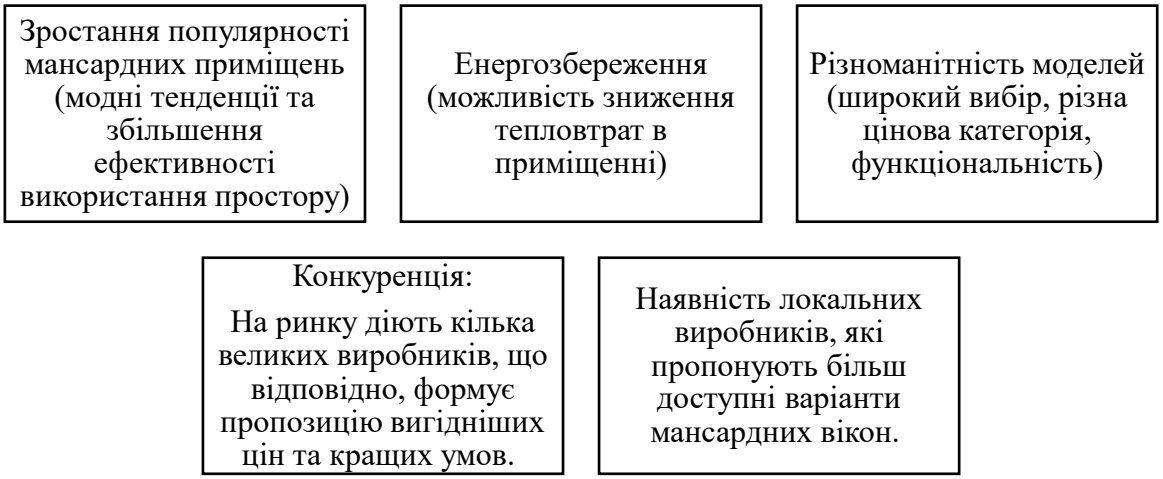


Рис. 2.3. Основні тенденції на ринку мансардних вікон

Джерело: розроблено автором на основі [23, 25, 5]

Очікується, що ринок мансардних вікон в Україні буде зростати, через підвищення інтересу серед клієнтів до мансардних приміщень, які не використовувалися раніше, або через ефективніше використання площі в новобудовах. Залучення інноваційних технологій, таких як розумні мансардні вікна, також можуть сприяти розвитку ринку. Важливим стимулом є усвідомлення та потреба у збільшенні енергоефективності, що спонукає клієнтів закуповувати нові товари та послуги.

## 2.2. Загальна інформація про діяльність компанії ТзОВ «FAKRO Львів»

Виробниче підприємство «FAKRO» засноване в 1991 р, власниками та бенефіціарами є поляки і компанія почала роботу на 100 % польському капіталі. Протягом більше як 30 років компанія розвивалася та перетворилася на міжнародну корпорацію із невеликої сімейної компанії. На даний час корпорація «FAKRO» займає лідируюче місце на світовому ринку дахових склопрозорих конструкцій. На сьогодні корпорація «FAKRO» має статус найбільш інноваційної і швидкозростаючої компанії в Польщі.

Група компаній, які входять до корпорації «FAKRO», налічують більше ніж 4000 кваліфікованих працівників, структурно корпорація складається з 11 виробничих компаній та 17 дистриб'юторських фірм, які локалізуються по всій території Європі, Америки та Азії. Продукцію корпорації «FAKRO» можна купити в більш ніж 60 країнах де є попит на мансардні склопрозорі конструкції (рис. 2.4).

Експортні продажі корпорації «FAKRO» склали 70% від загального обороту.

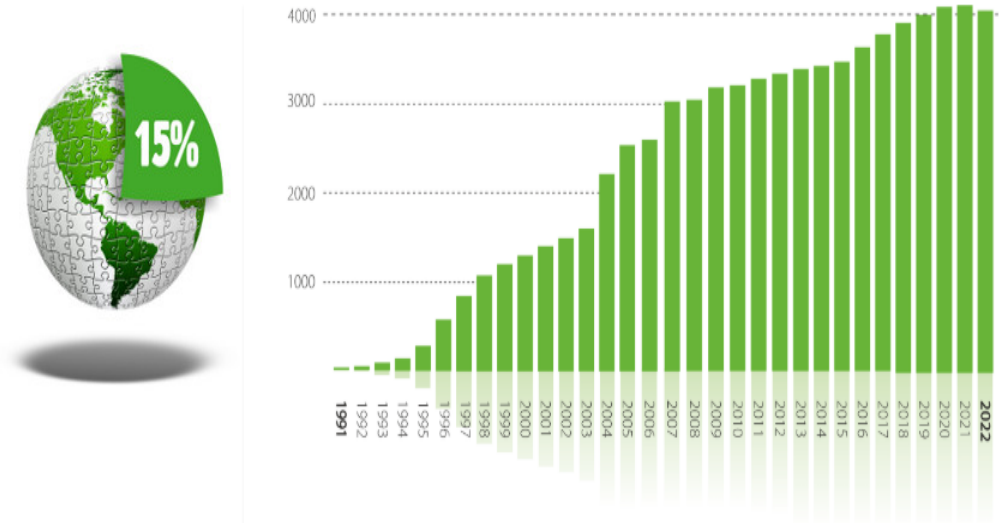


Рис. 2.4. Кількість працівників та частка світового ринку корпорації «FAKRO»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Корпорація «FAKRO» також розвиває виробництво сходів на горище і займає друге місце на світовому ринку у даному сегменті.

Розглянемо шлях розбудови корпорації «FAKRO» за хронологією подій (рис. 2.5).

| | |
|---|---|
| 1986 рік | початок заснування компанії, перший деревообробний завод Florad в Тимбарку (Польща). |
| 1991 рік | Запроваджено виробництво дахових вікон під маркою FAKRO в Новому Сончі (Польща) |
| 1994 рік | FAKRO починає експортувати свою продукцію до Голандії. А далі й на інші закордонні ринки: французький та німецький. |
| 1996 рік | Динамічний розвиток вимагав будіництва виробничих об'єктів. В даний час загальнавиробнича складає 100 тисяч кв. м |
| 1998 рік | FAKRO завойовує ряд закордонних ринків. В Німеччині відкривається дистриб'юторська компанія FAKRO Dachfenster. Розпочинає свою роботу виробництво FAKRO Lwów в Україні . |
| 2000 рік | За кордоном починають свою роботу 2 дистриб'юторські компанії: в Великобританії – FAKRO GB Limited, в Угорщині – FAKRO Magyarország Kft. |
| 2001 рік | Здобуваємо нові території в східній Європі. В Україні відкривається новий завод FAKRO Орбіта. |
| 2002 рік | Група FAKRO поповнюється новою дистриб'юторською фірмою – FAKRO Франція. |
| 2003 рік | Компанія розвиває торгівлю та логістику в США, відкривають дистриб'юторську фірму FAKRO Америка. До повного спектру товарів для будівництва мансарди додаються сходи на горище. |
| 2004 рік | В Словаччині починає роботу дистриб'юторська фірма FAKRO Словаччина. |
| 2005 рік | Компанія охоплює ринки Далекого Сходу. В Китаї відкривають виробництво мансардних вікон й сходів на горище. |
| 2006 рік | корпорація FAKRO –включає групу компаній: 5 заводів на території Польщі та 10 закордонних дистриб'юторських компаній. |
| 2007 рік | Відкриття наступної дистриб'юторської фірми Fakro Dachflächenfenster GmbH в Австрії. |
| 2008 рік | корпорація FAKRO має 15% світового ринку дахових вікон та є лідером в Польщі. налічує понад 3 тис. працівників. Річний дохід складав близько 1 млрд. злотих та десятків власних дистриб'юторських компаній в світі. |
| 2009 рік | Розвиваєт торгівлю та логістику. У Вроцславі та Прущі Гданському відкриваються регіональні склади. FAKRO розпочинає експорт до Швейцарії. |
| 2010 рік | FAKRO розвиваєв Іспанії власну дистриб'юторську та логістичну мережі. Відкриває власний склад площею 1500 м². Компанія охоплює ринки Далекого Сходу, експортує до Японії. |
| 2011-2013 роки | FAKRO придбало ще одну дистриб'юторську компанію – FAKRO Данія. Група FAKRO придбала нову дистриб'юторську компанію – FAKRO Чехія. Початок експорту до Бразилії. |

Рис. 2.5. Хронологія розвитку корпорації «FAKRO»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Асортименті корпорації «FAKRO» включає:

– дерев'яні та металопластикові дахові вікна різних видів та конструкцій;

– вікна для пласких дахів;

– вікна для видалення диму;

– дахові вилази;

– ущільнюючі коміри;

– електроуправління;

– монтажні аксесуари;

– світлові тунелі;

– плівки та мембрани;

– аксесуари для дахових вікон.

Компанія «FAKRO Львів», великого значення надає розвитку економіки країни, також забезпечення високої якості склопрозорих конструкцій та розширення ринків збуту. Основні принципи роботи компанія «FAKRO Львів» наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Принципи ведення бізнесу корпорації «FAKRO»

| Цінності компанії | Опис |
|---|---|
| РОЗВИТОК | Основною перевагою компанії є її продукція. Це дозволяє зайняти та утримувати сильні та стійкі позиції на світовому ринку. Продукція компанії FAKRO завоювала велику популярність, стала невід'ємною частиною новобудов, дає широкі можливості в галузі сучасного дизайну. |
| ІННОВАЦІЙНІСТЬ | Продукція компанії я високої якості, екологічно чиста, енергозберігаюча та безпечна..<br>Гордістю компанії «FAKRO» є сучасний науково-дослідний центр, який завжди фокусується на інноваціях. Інженерний склад центру інновацій постійно працює над розробкою нових видів склопрозорих конструкцій, а компанія має понад сто патентних заявок. FAKRO експортує до країн світу не тільки дахові вікна, але й творчі ідеї, встановлює нові тенденції в промисловості дахових вікон в світі. |
| ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ | Соціальна відповідальність компанії «FAKRO» перед клієнтами, партнерами, працівниками та довкіллям. Стратегія майбутнього розвитку FAKRO базується на поняттях екологічності, енергозбереження та "розумного" |

| | |
|---|---|
| | будинку. Компанія успішно впровадила на ринок мансардних вікон багато інновацій, таких як автоматична вентиляційна щілина, сонячні батареї або суперенергозберігаюче дахове вікно FTT U8 Thermo з підвищеними термоізоляційними параметрами. Також розширює асортимент мансардних вікон продукція, яка оснащена бездротовою системою керування Z-Wave. |
| ЕНТУЗІАЗМ | Ефективність, інноваційність, креативність, задоволення роботою. В компанії працюють талановиті працівники, які мають колосальний досвід здобутий роками праці в цій галузі. Компетентність та висока кваліфікація працівників – це сила компанії. |

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Значні зусилля компанія FAKRO фокусує на інноваціях. Основною ціллю компанії FAKRO є виробництво склопрозорих конструкцій найвищої якості, яка задовольняє потреби та очікування найвибагливіших клієнтів по всьому світу. Саме інноваційність стала головною рушійною силою для розвитку компанії (рис.2.6).

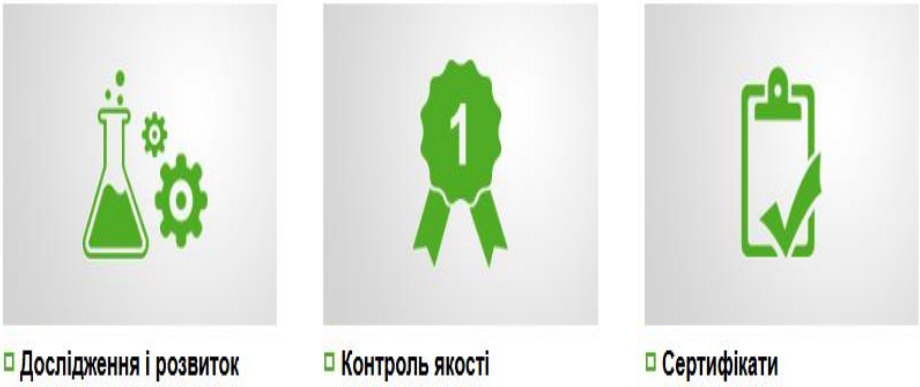


Рис. 2.6. Інноваційність та якість компанії «FAKRO»

Джерело: [20]

Система контролю якості, яка впроваджена на підприємствах корпорації FAKRO, інтегрована в усі виробничі об’єкти, відділи задля забезпечення високої якості склопрозорих конструкцій, яка задовольнить вимоги європейських норм стандартизації та сертифікації, а також потреби клієнтів.

Сертифікація товарів компанії «FAKRO» відповідає вимогам європейських норм, а декларовані параметри якості підтверджуються дослідженнями незалежних лабораторій. Додатковими підтвердженнями

високої якості склопрозорих конструкцій є більш як 2 десятки сертифікатів, в рамках яких проводиться зовнішній аудит (рис.2.7).

Рис. 2.7. Сертифікати якості продукції ТОВ «Факро Львів»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Компанія забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Для цього сформовано чіткий алгоритм складання замовлення на мансардні вікна ТОВ «FAKRO Львів». Обслуговування здійснюється у три етапи (рис.2.8).

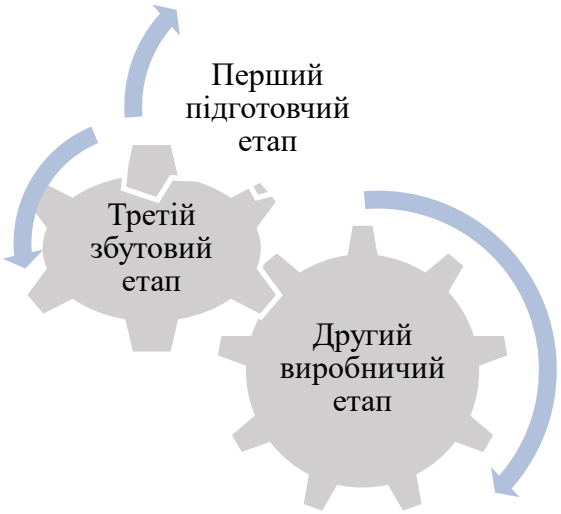


Рис. 2.8. Процеси технічного проекту на стадії підготовки виробництва мансардних вікон ТзОВ «FAKRO Львів»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Сучасні інноваційні технології, впровадження ефективних пристроїв та методів, техніки для управління виробничими процесами, навчання та підвищення кваліфікації працівників, постійне вдосконалення умов праці та виробничих процесів забезпечує отримання продукції високої якості.

Перший етап включає підготовчі операції (консультації, заміри, обговорення деталей замовлення, підписання угоди, оплата). Другий етап-технічний проект, який розробляється на стадії підготовки виробництва мансардних вікон, набору модулів фасадної системи та інших деталей та аксесуарів. На даному етапі забезпечується виробництво товарів. Третій етап – це збут (доставка, монтаж, обслуговування).

## 2.3. Аналіз фінансово-господарської та логістичної діяльності ТзОВ «FAKRO Львів»

Компанія «FAKRO» пропонує на ринку цілу групу інноваційних рішень для клієнтів: металопластикові та дерев'яні дахові вікна для мансардних приміщень, розробляючи різні конструкції та способи відчинення, сходи на горище, світлові тунелі та вікна для пласких дахів, ряд аксесуарів (рис. 2.9).

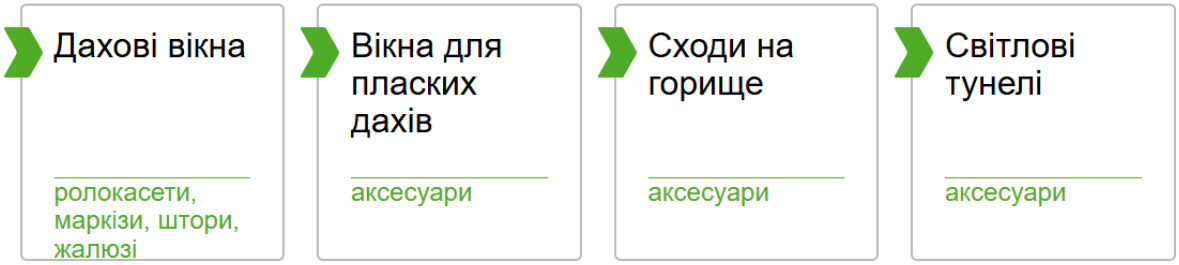


Рис. 2.9.Пропозиція компанії «FAKRO»

Джерело: [20]

Станом на 2023 рік єдиним власником ТзОВ «FAKRO Львів» є громадянин Польщі. В структуру компанії входять наступні об’єкти: адміністрація та управлінський апарат; відділ збуту продукції; лісопильний цех, деревообробний цех, дільниця виготовлення вікон, дільниця виготовлення комірів та дільниця виготовлення сходів. Основні показники витрат на оплату

праці ТзОВ «FAKRO Львів» наведені в табл. 2.5. Станом на 2023 рік в компанії працювало 164 кваліфіковані працівники, які якісно виконують свої обов'язки.

Таблиця 2.5

Основні показники витрат на оплату праці ТзОВ «FAKRO Львів», тис. грн.

| Найменування показника | 2022 рік | 2023 рік |
|---|---|---|
| Витрати на оплату праці | 28034,00 | 28956,00 |
| Середньооблікова чисельність працівників | 185 | 164 |

Джерело: розроблено автором на основі звіту незалежного аудитора [20]

Основні партнери ТзОВ «FAKRO Львів» показані на рис.2.10.

Рис. 2.10. Основні партнери ТзОВ «FAKRO Львів»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Партнери компанії включають будівельні компанії, мережеві гіпермаркети, дилерів та дистриб'юторів будівельних товарів.

Виробництво вікон, сходів та іншої продукції здійснюється на власних виробничих потужностях ТзОВ «FAKRO Львів», компанія також самостійно здійснює закупівлю комплектуючих та сировини для виробництва товарів. Технологічний процес виробництва мансардних вікон на ТзОВ «FAKRO Львів» містить виконання виробничих операцій, які виконуються послідовно (рис. 2.11).

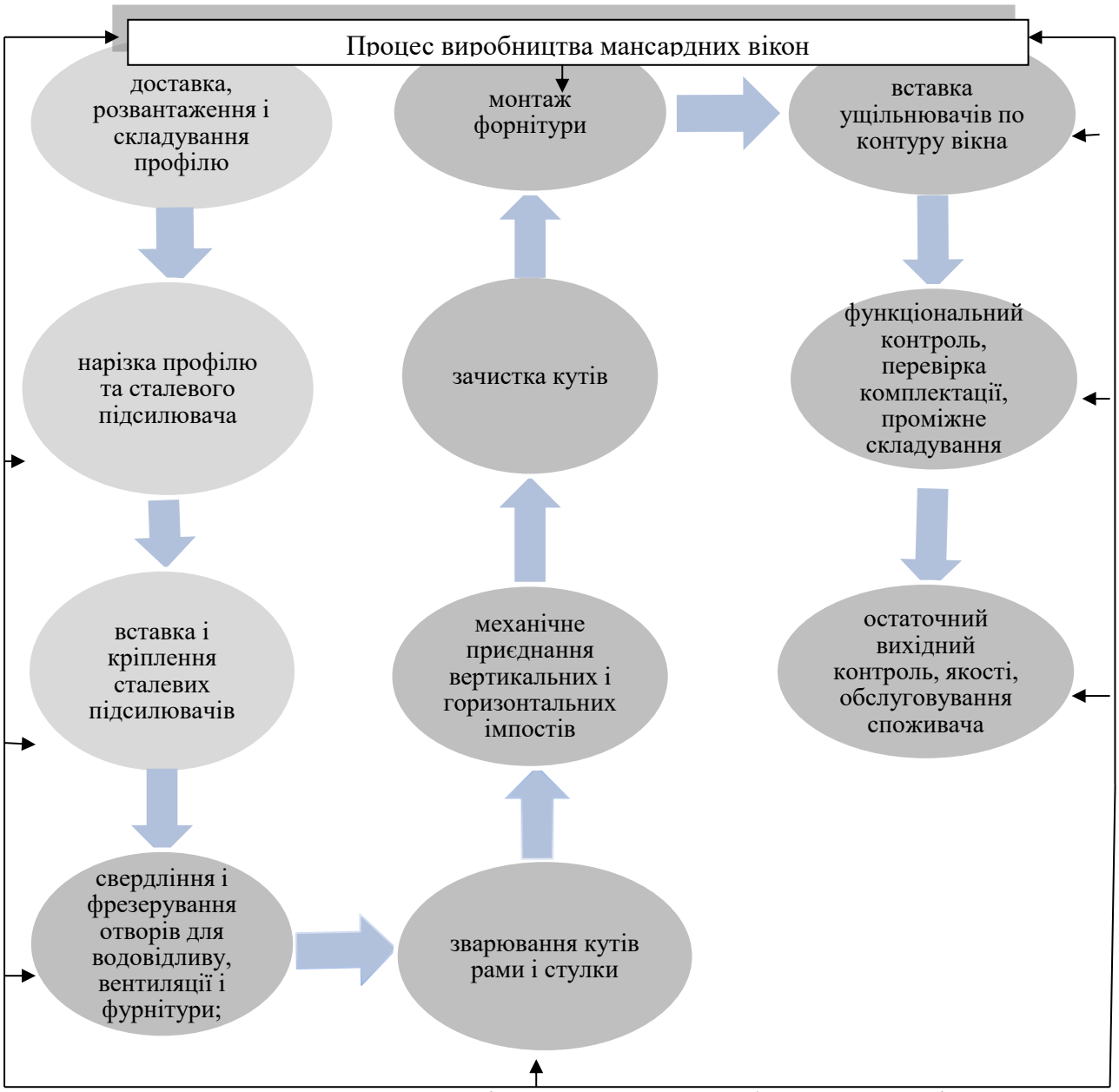


Рис. 2.11. Технологічний процес виробництва товарів ТзОВ «FAKRO Львів»

Джерело: розроблено автором

ТзОВ «FAKRO Львів» функціонує як одне із виробничо-дистрибуційних компаній корпорації FAKRO. Локалізується компанія у м. Львів., тут розміщені виробничі потужності компанії, які забезпечують попит на мансардні вікна та іншу продукцію в Україні, а також компанія експортує продукцію за кордон (рис.2.12).

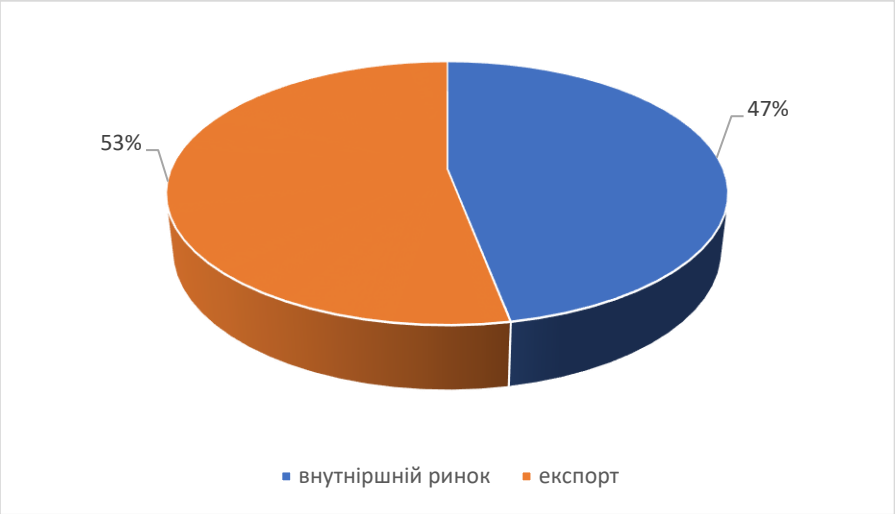


Рис.2.12. Розподіл часток збуту товарів ТзОВ «FAKRO Львів»

Джерело: розроблено автором на основі звіту незалежного аудитора [20]

Дослідимо основні показники роботи ТзОВ «FAKRO Львів» станом на 2022-2023 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники результатів діяльності ТзОВ «FAKRO Львів», тис. грн.

| Найменування показника | 2022 | 2023 |
|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 154587,00 | 173092,00 |
| Собівартість реалізованої продукції | 127188,00 | 132082,00 |
| Чистий фінансовий результат (прибуток) | (-7332,00) | 3050 |
| Амортизація | 3404,00 | 3233,00 |

Джерело: розроблено автором на основі звіту незалежного аудитора [20]

Компанія збуває продукцію через торгові представництва у різних регіонах країни, також через мережу гіпермаркетів «Епіцентр», «Нова лінія» та більше десятка партнерів. Торгові представництва є у Хмельницькій,

Тернопільській, Івано-Франківській, Чернівецькій Львівській, Рівненській, Волинській, Закарпатській областях. Також функціонують представництва «ФАКРО – Київ», «ФАКРО – Дніпро», «ФАКРО – Одеса», «ФАКРО – Харків».

За результати табл. 2.6 можна зробити висновки, що показники діяльності компанії у 2023 році значно покращились у порівняні з 2022 роком. У 2022 році чистий фінансовий результат (прибуток) становив від'ємне значення (-7332,00) тис. грн., а у 2023 році прибуток становив 3050 тис. грн. Також бачимо, що зросла собівартість продукції, зрозуміло через зростання ціни на комплектуючі, енергоресурси та витрат на логістику.

Щодо інвестиційної діяльності, то сума незавершених капітальних інвестицій на кінець 2023 року становила 406,00 тис. грн, а на кінець 2022 року 1687,00 тис. грн. Зменшення величини незавершених капітальних інвестицій на кінець звітуючого періоду в сумі 1281, 00 тис. грн. насамперед має наслідок введення в експлуатацію обладнання, купленого компанією у 2022 році. Об'єктивно є зрозумілою ситуація по зниженню величини капітальних інвестицій через економічну та політичну нестабільність, ризики пов'язані з війною. Балансова вартість основних засобів ТзОВ «FAKRO Львів» станом на кінець 2023 року становила 38128,00 тис. грн. що на 1366,00 тис. грн. є меншою у порівнянні з 2022 роком (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні засоби ТзОВ «FAKRO Львів» станом на 2022-2023 р., тис. грн.

| Назва | 31.12.2022 року | 31.12.2023 року |
|---|---|---|
| Будівлі і споруди компанії | 23508,00 | 22623,00 |
| Машини і обладнання компанії | 13438,00 | 12986,00 |
| Транспортні засоби | 1824,00 | 1885,00 |
| Інвентар, інструменти, прилади | 198,00 | 98,00 |
| Інші основні засоби | 3,00 | 2,00 |
| Малоцінні необоротні матеріальні активи | 523,00 | 534,00 |
| Разом | 39494,00 | 38128,00 |

Джерело: розроблено автором на основі звіту незалежного аудитора [20]

Первісна вартість основних засобів виробничої компанії на кінець 2023 року становила 95938, 00 тис. грн. знос основних засобів склав 57 810, 00 тис. грн. Станом на кінець 2022 року первісна вартість основних засобів ТзОВ «FAKRO Львів» мала 97405,00 тис. грн, а знос відповідно 57911,00 тис. грн. У вересні 2023 року ТзОВ «FAKRO Львів» постраждала від ворожої атаки і прямого влучання «шахед» у складські приміщення та виробниче приміщення. Як наслідок, впродовж 2023 року первісна вартість основних засобів знизилась на 1468, 00 тис. грн. Під час атаки, зайнялися приміщення площею 4326, 80 м2, вигоріло все майно. Тому списано основних засобів балансовою вартістю5536, 00 тис. грн. ТзОВ «FAKRO Львів» пов'язане з материнською компанією ТОВ «FAKRO» - резидентом з Польщі, також діють взаємозв'язки з іншими компаніями групи «FAKRO»: афілійована компанія в якому товариство має значну частку в капіталі ТОВ «FAKRO ТЛ»; компанії з спільним майном та власністю ПП «FAKRO»,ТОВ «FAKRO Орбіта», ТОВ «FAKRO ЮГ», ТОВ «FAKRO Р». Логістична система компаній групи «FAKRO» представлена на рис. 2.13.

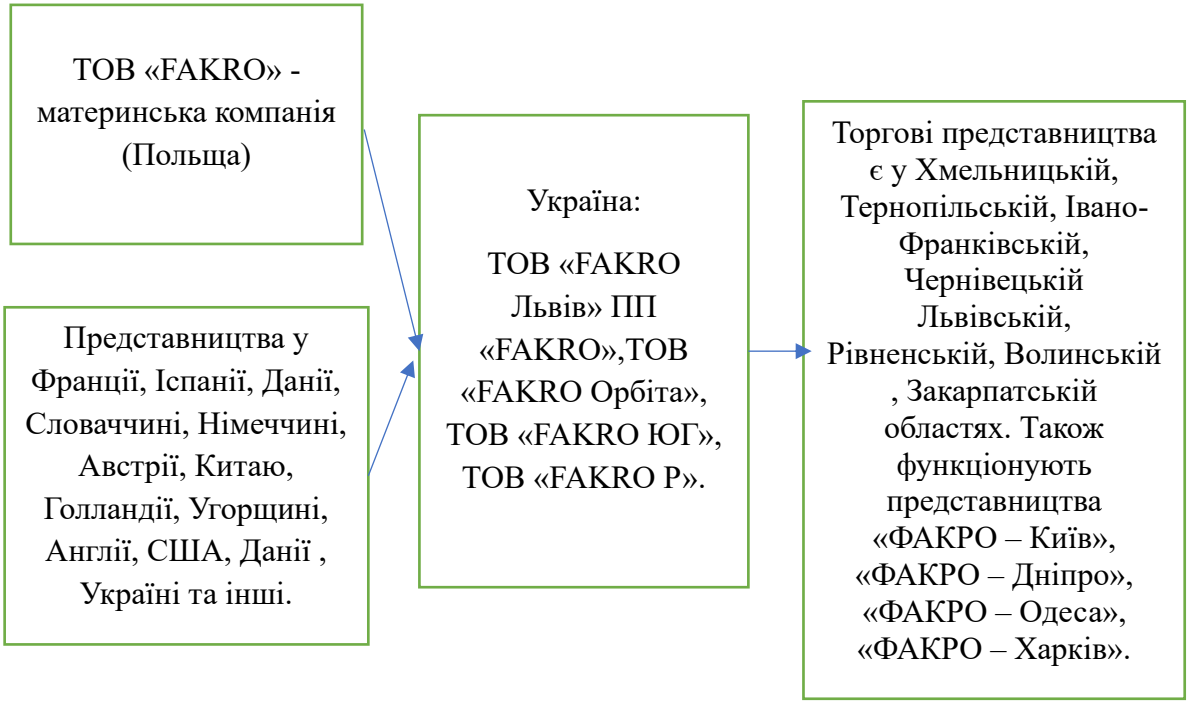


Рис. 2.13. Логістична система компаній групи «FAKRO»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

ТзОВ «FAKRO Львів» здійснено наступні види операцій з пов'язаним компаніями, тому проаналізуємо залишки та зобов'язання за 2022-2023 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Залишки та зобов'язання ТзОВ «FAKRO Львів» з пов'язаним компаніями за 2022-2023 роки

| Показник | 2022 рік | | 2023 рік | |
|---|---|---|---|---|
| | Операції з пов'язаними компаніями | Сума | Операції з пов'язаними компаніями | Сума |
| Реалізація товарів та послуг | 98 4116,00 | 154587,00 | 90138,00 | 173092,00 |
| Реалізація інших оборотних активів | 0 | 0 | 526,00 | 710,00 |
| Придбання товарів, робі т та послуг | 40074,00 | 88718,00 | 48843,00 | 103537,00 |
| Дебіторська заборгованість за товари, послуги | 35598,00 | 60959,00 | 29723,00 | 58100,00 |
| Дебіторська заборгованість за виплачені аванси постачальникам | 1130,00 | 2255,00 | 0 | 1383,00 |
| Кредиторська заборгованість за товари, послуги | 167890,00 | 169489,00 | 145451,00 | 145729,00 |

Джерело: розроблено автором на основі звіту незалежного аудитора [20]

Винагорода ключового персоналу управлінського сектора становила 1 347 тис. грн. у 2023 році, станом на 2022 рік 980 тис. грн. Проаналізуємо номенклатуру запасів ТзОВ «FAKRO Львів» як ключових показників матеріального забезпечення компанії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Обсяг запасів ТзОВ «FAKRO Львів» станом на кінець 2022-2023 року, тис. грн.

| Номенклатура | Кінець звітного 2022 р. | Кінець звітного 2023 р. |
|---|---|---|
| Виробничі запаси, в тому числі: | 21482,00 | 11944,00 |
| Сировина й матеріали | 2626,00 | 344,00 |
| Паливо | 110,00 | 58,00 |
| Тара | 11,00 | 6,00 |
| Купівельні напівфабрикати | 16308,00 | 9367,00 |

| | | |
|---|---|---|
| Будівельні матеріали | 3,00 | 1,00 |
| Запасні частити | 694,00 | 588,00 |
| Малоцінні та швидкозношувані предмети | 11,00 | 32,00 |
| Інше | 1719,00 | 1548,00 |
| Напівфабрикати | 41367,00 | 18121,00 |
| Готова продукція | 16909,00 | 11502,00 |
| Товари | 10452,00 | 6223,00 |
| Сума | 90210,00 | 47791,00 |

Джерело: розроблено автором на основі звіту незалежного аудитора [20]

У 2023 р. ТзОВ «FAKRO Львів» списано запасів на 28726,00 тис. грн., які вигоріли під час пожежі на 2 складах компанії під час влучання ворожого дрона . В компанії відсутні запаси, які перебувають на тимчасово окупованих територіях. Також ТзОВ «FAKRO Львів» не зберігає запаси у третіх осіб.

# РОЗДІЛ 3. РІШЕННЯ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТЗОВ «FAKRO ЛЬВІВ»

Сьогодні в умовах конкурентного середовища компанія має розуміти необхідність посилення боротьби за клієнта розробляючи клієнтоорієнтовану стратегію та впроваджуючи високі стандарти обслуговування. Мислення виробників повинно змінитися в ракурсі суб'єкта який забезпечує реалізацію цінностей, привабливих для клієнтів. Для досягнення високої ефективності від співпраці з клієнтами ТзОВ «FAKRO Львів» доцільно класифікувати клієнтів за ознакою прибутковості. Алгоритм розрахунку прибутковості клієнта для (рис. 3.1).

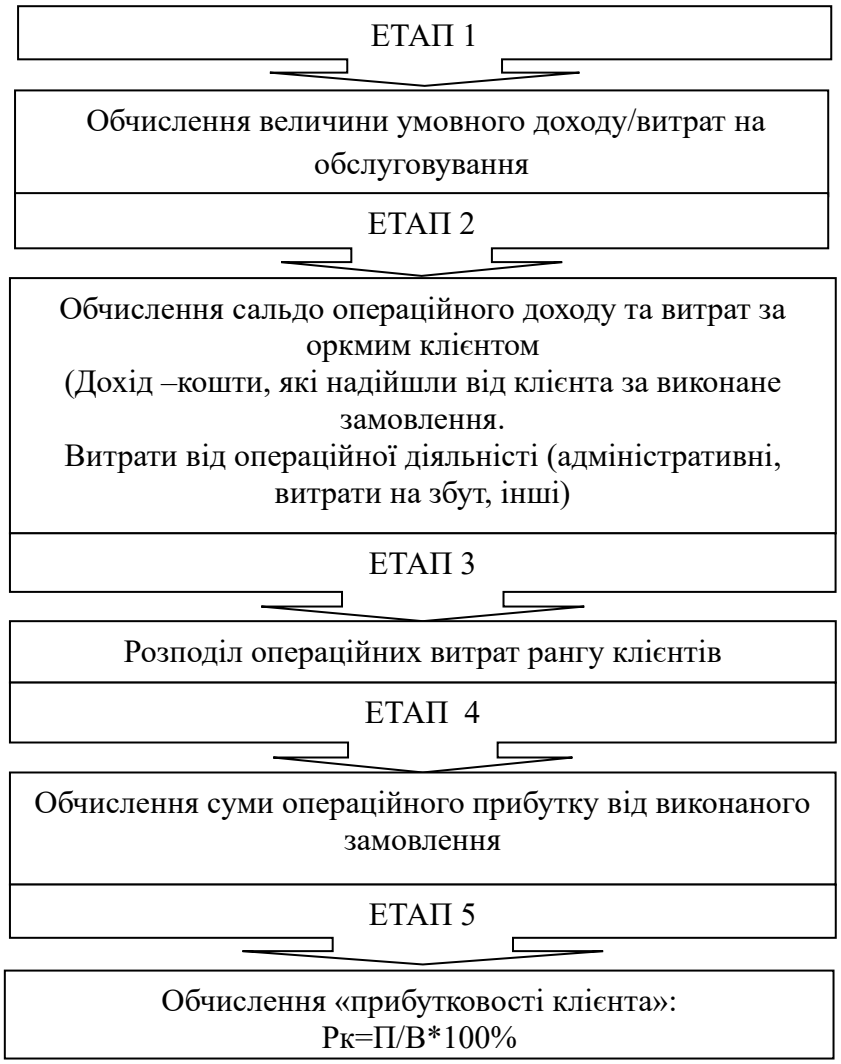


Рис. 3.1. Алгоритм обчислення рівня прибутковості клієнтів для ТзОВ «FAKRO Львів»

Джерело: складено автором на основі [11]

Сьогодні клієнтоорієнтованість це не тільки високий рівень сервісу, а скоріше комплекс знань про пріоритети, цінності, потреби клієнтів. Специфіка обчислення прибутковості закладена у розрахунку відносного показника «прибутковості клієнтів» для ТзОВ «FAKRO Львів» шляхом ділення величини прибутку, отриманого від обслуговування конкретного клієнта на сукупні витрати, які компанія понесла на обслуговування клієнта. Витрати на обслуговування ростуть пропорційно до збільшення рівня обслуговування клієнтів (рис.3.2).

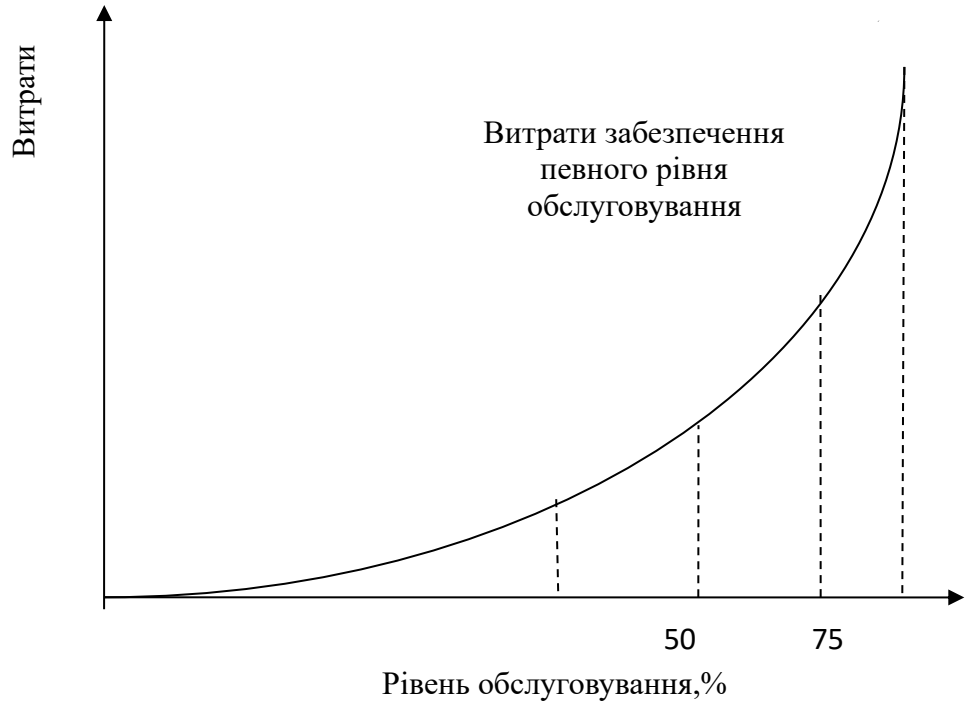


Рис. 3.2. Вплив рівня обслуговування клієнтів на витрати ТзОВ «FAKRO Львів»

Джерело: складено автором на основі [12]

Запропонований підхід щодо сегментації (ідентифікації) клієнтів на основі розрахунку рівня прибутковості клієнтів дозволить компанії сформувати якісну пропозицію для клієнтів та відповідні умови співпраці. Система обслуговування зможе якісно розприділити ресурсний та кадровий потенціал ТзОВ «FAKRO Львів» на групи прибуткових клієнтів та уникати надлишкових витрат у сегменті малоприбуткових клієнтів.

Таблиця 3.1

Показник прибутковості клієнтів ТзОВ «FAKRO Львів»

| Клієнти підприємства | Показник прибутковості, % | Величина прибутку, грн. | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | Клієнт 51 | 0,13 | 23980 | Клієнт 14 | 0,10 | 18760 |
| Клієнт 40 | 0,13 | 23890 | Клієнт 1 | 0,49 | 89450 | Клієнт 83 | 0,15 | 28650 |
| Клієнт 31 | 0,41 | 76540 | Клієнт 2 | 2,50 | 456320 | Клієнт 3 | 0,17 | 32100 |
| Клієнт 88 | 2,18 | 398760 | Клієнт 41 | 0,24 | 45320 | Клієнт 52 | 0,26 | 47810 |
| Клієнт 82 | 0,29 | 54310 | Клієнт 89 | 5,41 | 986740 | Клієнт 95 | 0,06 | 12090 |
| Клієнт 96 | 13,10 | 2387901 | Клієнт 94 | 0,12 | 23090 | Клієнт 90 | 7,01 | 127850 |
| Клієнт 15 | 0,18 | 34210 | Клієнт 29 | 0,21 | 38940 | Клієнт 48 | 0,09 | 17650 |
| Клієнт 32 | 0,251 | 45670 | Клієнт 30 | 0,60 | 111090 | Клієнт 93 | 13,11 | 2389700 |
| Клієнт 16 | 4,92 | 897600 | Клієнт 39 | 0,13 | 23900 | Клієнт 80 | 0,09 | 17860 |
| Клієнт 79 | 0,10 | 19040 | Клієнт 81 | 3,72 | 67950 | Клієнт 53 | 0,07 | 13400 |
| Клієнт 71 | 3,23 | 589720 | Клієнт 78 | 0,30 | 56430 | Клієнт 4 | 0,17 | 32100 |
| Клієнт 17 | 0,30 | 56430 | Клієнт 28 | 0,10 | 19840 | Клієнт 69 | 0,49 | 89760 |
| Клієнт 55 | 0,05 | 10080 | Клієнт 35 | 0,25 | 45630 | Клієнт 42 | 0,18 | 34090 |
| Клієнт 5 | 0,21 | 38700 | Клієнт 67 | 0,16 | 29860 | Клієнт 68 | 0,49 | 90010 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Клієнт 70 | 0,17 | 32100 | Клієнт 6 | 0,12 | 23400 | Клієнт 84 | 0,097 | 17860 |
| Клієнт 10 | 0,10 | 18970 | Клієнт 13 | 0,31 | 56740 | Клієнт 12 | 0,18 | 32890 |
| Клієнт 19 | 0,29 | 54320 | Клієнт 47 | 0,13 | 23450 | Клієнт 87 | 0,07 | 14320 |
| Клієнт 92 | 1,02 | 186000 | Клієнт 72 | 0,15 | 28950 | Клієнт 24 | 4,91 | 89650 |
| Клієнт 54 | 0,46 | 10980 | Клієнт 21 | 0,18 | 34590 | Клієнт 11 | 0,43 | 78640 |
| Клієнт 18 | 0,15 | 28010 | Клієнт 58 | 0,16 | 30960 | Клієнт 23 | 0,09 | 23000 |
| Клієнт 34 | 0,11 | 20980 | Клієнт 50 | 2,617 | 47630 | Клієнт 73 | 0,09 | 16740 |
| Клієнт 49 | 9,70 | 176901 | Клієнт 20 | 0,23 | 42090 | Клієнт 64 | 0,41 | 75430 |
| Клієнт 26 | 0,17 | 32090 | Клієнт 59 | 0,31 | 56740 | Клієнт 33 | 0,49 | 89640 |
| Клієнт 9 | 0,23 | 43200 | Клієнт 65 | 0,21 | 39051 | Клієнт 22 | 0,06 | 11940 |
| Клієнт 62 | 0,18 | 32900 | Клієнт 57 | 6,14 | 111987 | Клієнт 56 | 0,06 | 12120 |
| Клієнт 7 | 4,19 | 765430 | Клієнт 76 | 0,12 | 23410 | Клієнт 77 | 0,49 | 90860 |
| Клієнт 46 | 0,17 | 31000 | Клієнт 36 | 0,054 | 9860 | Клієнт 63 | 0,19 | 34870 |
| Клієнт 85 | 0,07 | 12800 | Клієнт 66 | 0,09 | 16540 | Клієнт 91 | 0,13 | 23810 |
| Клієнт 61 | 0,12 | 20090 | Клієнт 43 | 0,12 | 23420 | Клієнт 37 | 0,12 | 21900 |
| Клієнт 27 | 0,11 | 20980 | Клієнт 75 | 0,17 | 316700 | Клієнт 74 | 0,07 | 13290 |
| Клієнт 38 | 0,17 | 31670 | Клієнт 25 | 0,11 | 212000 | Клієнт 86 | 0,49 | 89650 |
| Клієнт 8 | 0,17 | 32190 | Клієнт 60 | 0,10 | 198600 | Клієнт 45 | 0,54 | 98750 |

Джерело: складено автором на основі інформації наданої підприємством

На основі розрахунку показника прибутковості клієнта, які зведені у табл. 3.1. доцільно сформувати матрицю оцінювання потенціалу клієнтів (рис. 3.3). Групування клієнтів доцільно провести у комплексні групи (сегменти) враховуючи результати показника прибутковості менше 30%; наступна група від 10, до 20 %, далі від 20 % до 50 % і остання градація більше 50 %.

Зона прибуткових клієнтів

| ПОКАЗНИК ПРИБУТКОВОСТІ КЛІЄНТІВ , % | | | |
|---|---|---|---|
| | Більше 50 % | Клієнти:93,57,49, 96,89,90<br>I-сегмент | |
| | Від 20 % до 50 % | Клієнти:<br>81,24,50,7,88,16,71,92,2,<br>II- сегмент | |
| | Від 10% до 20 % | Клієнти: 13,69,68,11,53,<br>31,17,92,1,30,78,77,33,64,86,4<br>5,59 III- сегмент | |
| | Менше 10% | | Клієнти:73,40,32,79,<br>51,41,94,39,28,17,55,70,10,5,<br>67,35,47, 42,84,<br>87,26,62,46,85,61,27<br>72,21,14,83,3,80,53<br>IV- сегмент |
| | | Високий | Низький |
| | | ПОТЕНЦІАЛ КЛІЄНТІВ | |

Рис. 3.3. Матриця визначення стратегічного потенціалу клієнтів ТзОВ «FAKRO Львів»

Джерело: складено автором на підставі результатів проведених розрахунків

Наступним кроком до побудови ефективної системи обслуговування клієнтів ТзОВ «FAKRO Львів» доцільно сформувати стратегії співпраці з клієнтами чотирьох сегментів враховуючи стратегічний потенціал кожного сегмента (рис. 3.4).

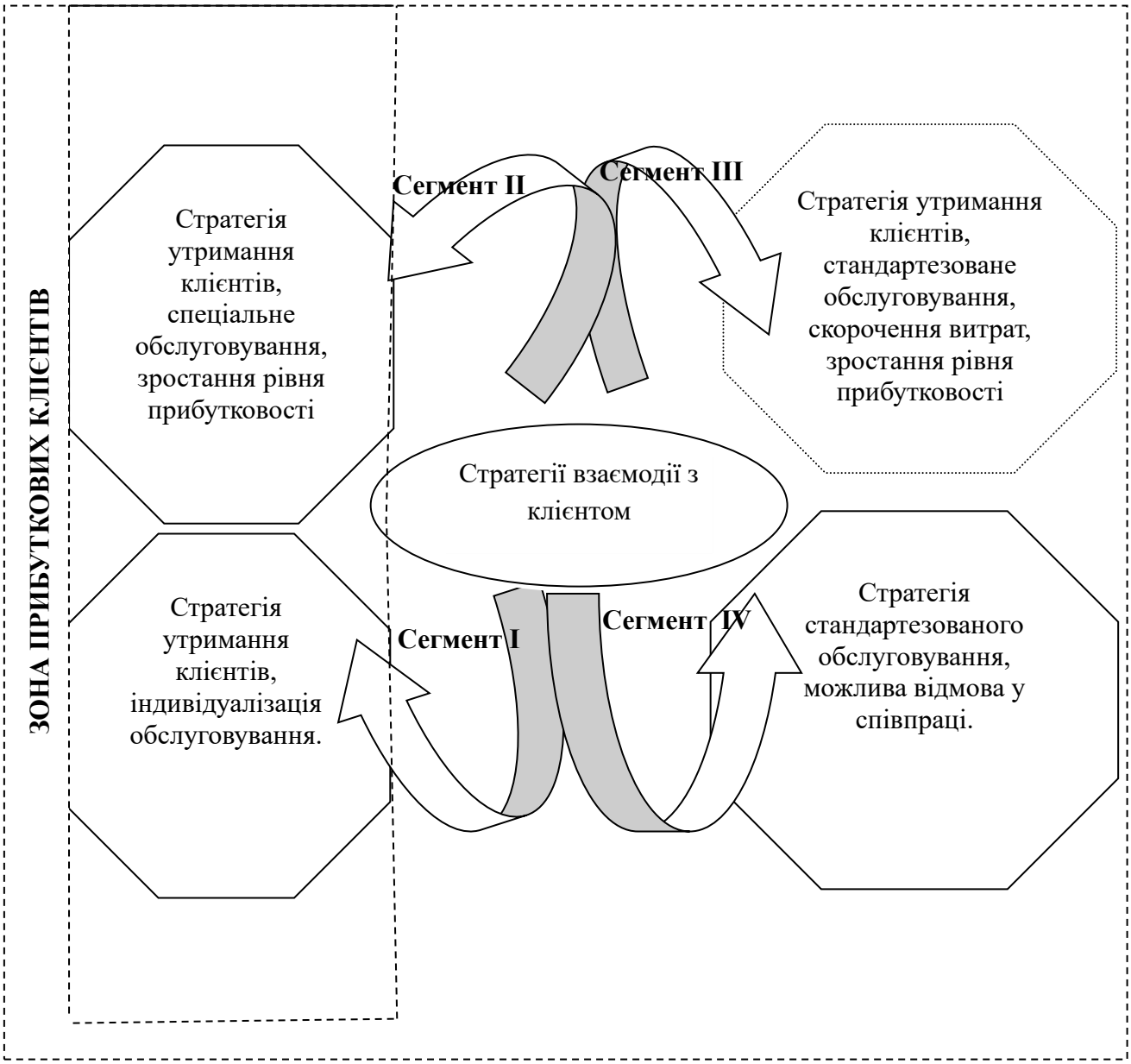


Рис. 3.4. Стратегії взаємодії ТзОВ «FAKRO Львів» з клієнтами

Джерело: розроблено авторам

Запропоновані стратегії взаємодії компанії з клієнтами мають також допомогти ТзОВ «FAKRO Львів» отримати економічну вигоду від обслуговування. Розрахунок прибутковості клієнтів допоможе сфокусувати увагу на прибуткових та розробити план збільшення обсягів збуту та оптимізації збутових витрат. Для прибуткових клієнтів доцільно розробити форму взаємодії та способи визначення потреб та очікувань клієнтів. Клієнтоорієнтований підхід може допомогти ТзОВ «FAKRO Львів» досягнути стратегічних цілей (рис.3.5).

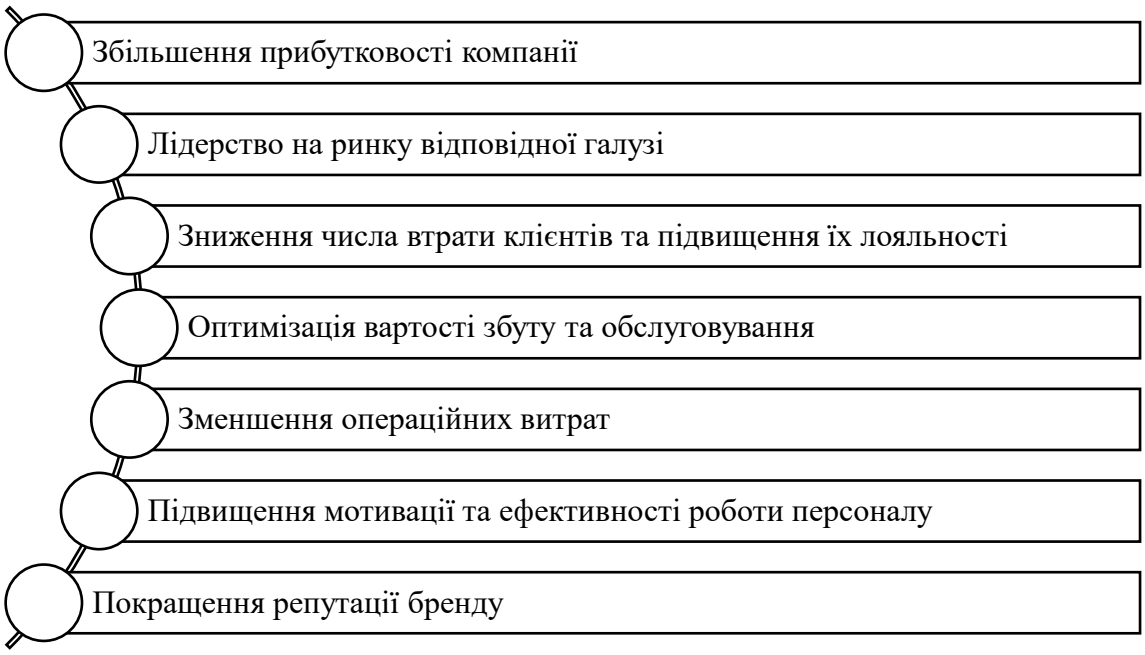


Рис. 3.5. Досягнення стратегічних цілей ТзОВ «FAKRO Львів» при застосуванні клієнтоорієнтованого підходу

Джерело: складено автором

Окрім того, впровадження клієнтоорієнтованого підходу спонукає ТзОВ «FAKRO Львів» застосовувати інноваційні підходи та технології. У результаті дослідження потреб клієнтів та застосування інновацій ТзОВ «FAKRO Львів» зможе виготовляти багатофункціональні та якісні товари, які забезпечують очікування клієнтів, що стає чинником збільшення обсягів збуту. Отож, запровадження в ТзОВ «FAKRO Львів» принципу “клієнт на 1 місці” допоможе здобути користь у багатьох сферах: покращення іміджу, підвищення лояльності до компанії, впровадження інноваційності та залучення висококваліфікованих працівників. В підсумку, кожна з перелічених переваг додає до кінцевої мети - збільшення прибутку ТзОВ «FAKRO Львів». З застосуванням клієнтоорієнтованого підходу ТзОВ «FAKRO Львів» може здійснити наступні кроки (рис.3.6).

Отож, запровадження принципу клієнтоорієнтованості вимагає зміни управлінських принципів на всіх рівнях ведення бізнесу.

| | |
|---|---|
| *Щодо сервісу та процесів*<br>доступність і зрозумілість;<br>регламентація процесів;<br>CRM системи;<br>маркетинг та реклама;<br>якість планування;<br>диференціація. | *Щодо послуг та продуктів*<br>надійність;<br>модифікація;<br>комплексність;<br>якість;<br>безпечність;<br>сегментація;<br>зручність;<br>гнучка політика ціноутворення. |
| *Щодо персоналу*<br>здатність до навчання;<br>корпоративна культура;<br>професіоналізм;<br>відповідальність;<br>етична поведінка.<br>*Щодо правил та стандартів*<br>стандартизація послуг;<br>каталогізація послуг. | *Щодо системи взаємовідносин з клієнтом*<br>якість надання послуги;<br>якість обслуговування;<br>зворотній зв'язок з клієнтом;<br>вирішення конфліктних ситуацій;<br>програма лояльності;<br>прозорість, чесність. |

Рис. 3.6. Переваги клієнтоорієнтованого підходу для ТзОВ «FAKRO Львів»

Джерело: складено автором

Це можуть бути інвестиції в дослідження ринку склопрозорих конструкцій для оцінювання потреб клієнтів, виготовлення товарів, що відповідають їх потребам, а також підтримання постійної взаємодії з клієнтами для формування довгострокових відносин.

# РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

ТзОВ «Факро-Львів» є виробничо-дистрибуційною компанією, в якій працює 164 працівники станом на 2023 рік. В компанії функціонують відділи та структурні підрозділи. Виробництво вікон, сходів та іншої продукції здійснюється на власних виробничих потужностях ТзОВ «FAKRO Львів», компанія також самостійно здійснює закупівлю комплектуючих та сировини для виробництва товарів. Технологічний процес виробництва мансардних вікон на ТзОВ «FAKRO Львів» містить виконання виробничих операцій, які виконуються послідовно.

Станом на 2023 рік єдиним власником ТзОВ «FAKRO Львів» є громадянин Польщі. В структуру компанії входять наступні об'єкти: адміністрація та управлінський апарат; відділ збуту продукції; лісопильний цех, деревообробний цех, дільниця виготовлення вікон, дільниця виготовлення комірів та дільниця виготовлення сходів. Основні небезпеки пов'язані з виготовленням товарів формуються на технологічних ділянках, пов'язаних з виконанням виробничих орепацій гарячою (електрозварювання) та холодною (різання, шліфування) обробкою комплектуючих, далі послідовно нанесенням на комплектуючі захисного антикорозійного покриття (гальванізація), фарбування, монтажу й транспортування готових виробів. Виробничі цехи за рівнем пожежної безпеки відносят до категорії В й відповідають вимогам НАПБ А.01.001- 14. Правила пожежної безпеки в Україні.

Так, під час виконання вищеперелічених виробничих процесів на з допомогою електроінструментів на працівників впливають декілька небезпечних та шкідливих виробничих факторів (рис. 4.1).

Під час виконання функціональних обов'язків працівник виробничої ділянки може травмування руки, отримати опіки, отримати ураження струмом, отруєння, пошкодження очей металевою стружкою; травмування кінцівок при установці та знятті оброблюваної деталі, наладці верстата; погіршення

психологічного стану через вплив небезпечних та шкідливих виробничих факторів під час роботи.

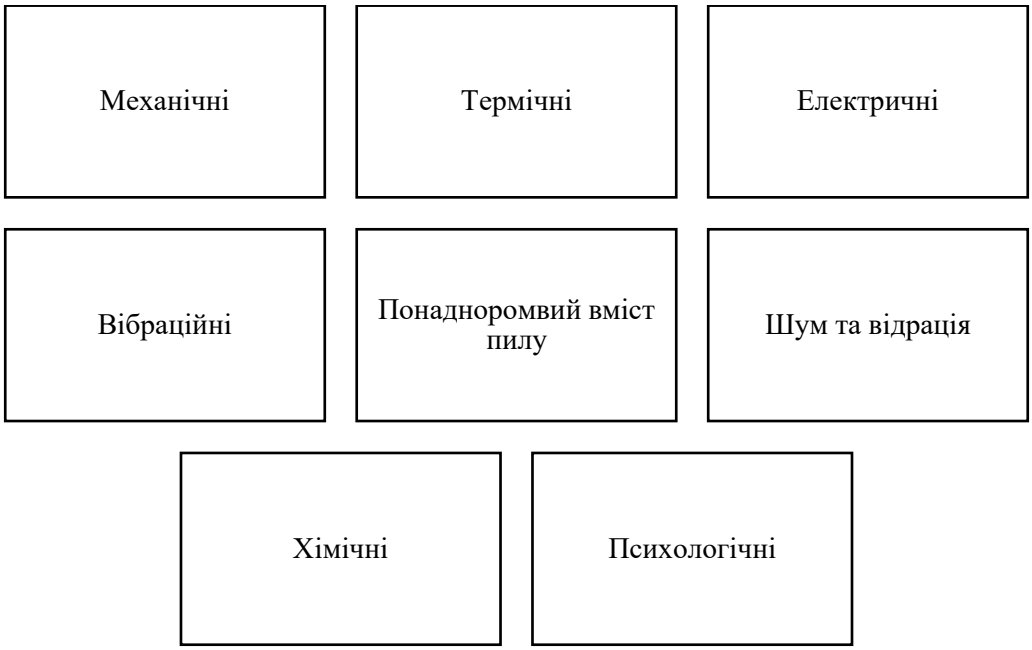


Рис. 4.1. Вплив небезпечних та шкідливих виробничих факторів на працівника

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Для того, щоб уникати небезпечних ситуацій на виробництві, доцільно проводити навчання та інструктаж працівників; у виробничих цехах повинна бути організована робота відповідно до правил та вимог, які прописано у нормативному документів НПАОП 0.00-1.68-13, НПАОП 28.0-1.35-14 та НПАОП 0.00-2.01-05.

У виробничих цехах ТзОВ «FAKRO Львів» маю місце процеси гарячого цинкування, де на працівників постійно впливає ряд шкідливих умови праці та небезпечних виробничих факторів, зокрема: шкідливі хімічні речовини, висока температура повітря, обладнання, матеріалів; підвищений рівень шумів та запиленість повітря робочих зон.

Для того, щоб уникати небезпечних ситуацій доцільно проводити навчання та інструктаж працівників; у виробничих цехах повинна бути організована робота відповідно до правил та вимог, які прописано у

нормативному документів у відповідності до усіх вимог ДСТУ Б В.2.6-193:2013, а також НПАОП 28.0-1.37-14 і НПАОП 28.5-1.02-07.

На дільниці, де проводиться фарбування склопрозорих конструкцій мають місце хімічні небезпеки. Тому необхідна хороша витяжна вентиляція і обов'язково захист робітників використовуючи засоби індивідуального захисту органів дихання. З метою уникнення негативних наслідків на діяльнці фарбування діє НПАОП 28.0-1.32-13.

При виконанні наступного етапу виробництва (зварювання) склопрозорих конструкцій на робітників впливають такі шкідливі фактори: пожежна небезпека, електромагнітні та магнітні поля, ультрафіолетове й інфрачервоне випромінювання, іонізуюче випромінювання, ультразвук, шум, статичне навантаження на руку; електричний струм, іскри та викиди розплавленого металу; системи, що знаходяться під надмірним тиском.

Для працівників цеху зварювання максимальну небезпеку формують наддрібні частинки диму розмірами до 0,4 мкм, що виділяється у процесі виконання операцій, які можуть потрапити в органи дихання й зумовити хронічні професійні захворювання. На ТзОВ «FAKRO Львів» діють нормативи НПАОП 28.52-1.31-13.

Враховуючи те, що у власності ТзОВ «FAKRO Львів» є транспортні засоби, відбувається нормування та дотримання вимог НПАОП 0.00-1.22-08 та ПІ 1.3.10-452-2006.

Адміністративно-управлінський корпус та зокрема персонал, а також управлінці й спеціалісти працюють в офісних приміщеннях, які оснащені технічними засобами та пристроями. Відповідно до ДНАОП 0.00-1.31-99 нормуються правила охорони праці управлінського персоналу.

Відповідно наказу «Про затвердження Типового положення про службу охорони праці» на ТзОВ «FAKRO Львів» працює 164 людини, тому роботодавець має забезпечити функціонування окремої служби охорони праці. На ТзОВ «FAKRO Львів» є служба охорони праці, яка підпорядковується керівнику компанії. Спеціалісти, які входять до служби охорони праці, у

випадку виявлення порушень, мають права, які регламентуються Законом про Охорону праці. Зокрема, працівника можна відсторонити, якщо він порушує умови праці та техніку безпеки, не пройшов навчання та інструктаж, медичний огляд, тестування знань. У випадку виявлених порушень, які можуть спричинити шкоду життю та здоров'ю працівників обов'язково зупиняється робота і усуваються причини порушення та недоліки.

На керівник з охорони праці покладаються обов'язки з координацію та організації роботи з охорони праці, контролю за проведенням профілактичних робіт із запобігання будь-якого травматизму; дотримання у структурних підрозділах законодавчих та нормативних актів з ОП; у разі потреби, надання співробітникам установлених пільг й компенсацій відповідно до встановлених умов праці. На керівник з охорони праці також здійснює перевірки на обстеження технічного стану майна, зокрема будівель, машин і механізмів, устаткування, щодо відповідності усім вимогам нормативних актів з ОП. Обов'язки інженерна з ОП включають проведення вступних інструктажів з ОП при зарахуванні працівника до компанії; здійснення контролю за організацією прання, хімічного чищення, зберігання, сушіння, знежирення, ремонту спеціального робочого одягу та взуття й засобів індивідуального захисту працівників; контроль за вчасним проведенням службами технічних оглядів устаткування та транспортних засобів, проведення необхідних випробувань устаткування (машин й механізмів); стеження за дотриманням графіків вимірювання параметрів шкідливих й небезпечних виробничих чинників і контроль за дотриманням стандартів безпеки праці у всіх відділах та виробничих приміщеннях.

Керівник ТзОВ «FAKRO Львів» також організовує відповідну роботу служби ОП для забезпечення наступних цілей (рис. 4.2).

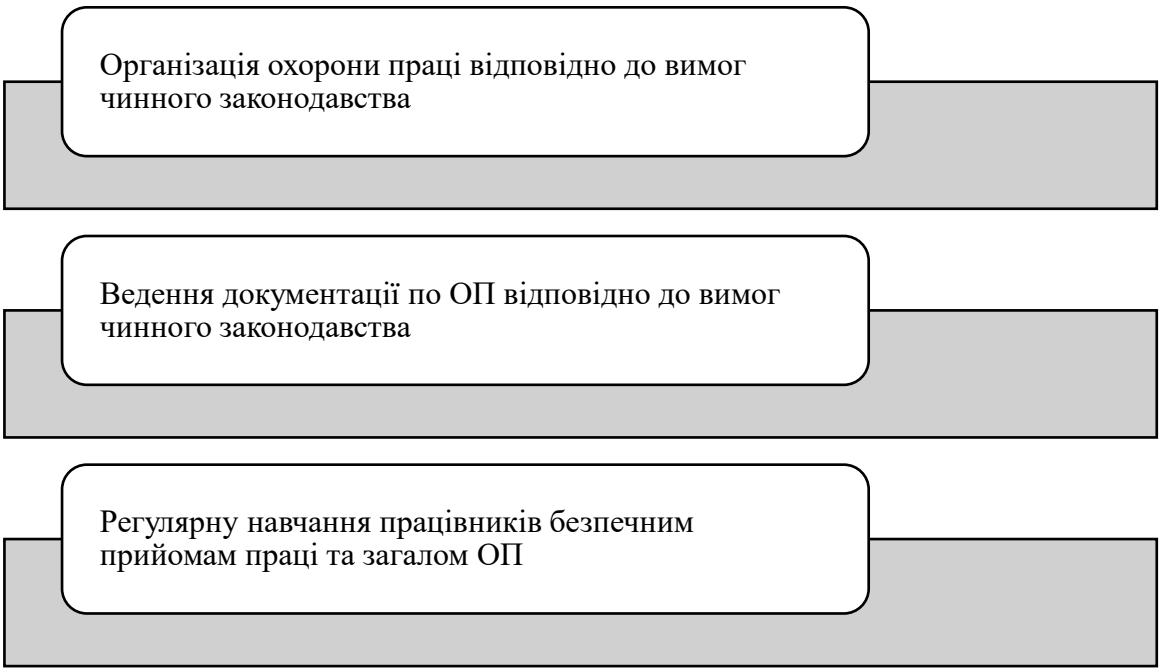


Рис. 4.2. Основні цілі ТзОВ «FAKRO Львів» щодо ОП

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

На ТзОВ «FAKRO Львів» впроваджуються багато заходів із уникнення травматизму працівників: проведення постійних інструктажів з ОП на предмет дотримання робітниками правил трудового розпорядку в компанії; наявність відповідних інструкцій до робочих місць щодо правил використання захисних засобів з урахуванням конкретних умов праці; використання спеціального одягу, який має захистити працівників від негативного впливу.

Загалом ТзОВ «FAKRO Львів» виконує вимоги чинного законодавства щодо охорони праці та забезпечує безпечні та належні умови праці для всіх працівників компанії.

# ВИСНОВКИ

В даній роботі нами досліджено теоретичні засади управління логістичними бізнес-процесами підприємства. Визначено, що управління логістичними бізнес-процесами можна трактувати як комплекс дій націлених на оптимізацію матеріальних та супутніх потоків між учасниками логістичного ланцюга починаючи від постачальників закінчуючи кінцевими клієнтами. Основна мета управління логістичними бізнес-процесами є забезпечення ефективності логістичної діяльності, економії логістичних витрат та задоволення потреб споживачів.

У другому розділі досліджено світові тенденції ринку склопрозорих конструкцій бачимо, що у 2023 р. показники світового експорту вікон та дверей складає 22,75 мілрд дол. США, даний показник на 0, 8 % більший у порівнянні з 2022 роком. Лідерами по експорту залишаються 3 країни – Китай, Польща, Німеччина – в сукупності 45,5 % світового експорту склопрозорих конструкцій. Серед даних країн конкурують польські та китайські виробники, які завжди ведуть боротьбу за першість в даному секторі. Китайська експансія на ринку склопрозорих конструкцій, проте Польща старається відстоювати лідерські позиції. Станом на сьогодні польські виробники досягнули 18,6 %, тому польські вікна займають лідерські позиції. Нами проведено дослідження українського ринку світлопрозорих конструкцій у 2023-2024 роках. У 2023 році ринок світлопрозорих конструкцій має місткість в 3,90 - 4,10 млн шт. Спостерігається позитивна динаміка на ринку світлопрозорих конструкцій приблизно 26,0 % в основному через збільшення обсягу нового будівництва та необхідність відновлення після втрат, пов’язаних з війною. Компанії-виробники світлопрозорих конструкцій навіть у воєнний час майже вийшли на обсяги виробництва продукції 2021 року. Позитивну динаміку показує й український експортний світлопрозорих конструкцій, який отримав приріст у 31,80 %.

Нами досліджено діяльність корпорації «FAKRO». Група компаній, які входять до корпорації «FAKRO», налічують більше ніж 4000 кваліфікованих працівників, структурно корпорація складається з 11 виробничих компаній та 17 дистриб'юторських фірм, які локалізуються по всій території Європі, Америки, Азії та зокрема Україні. Продукцію корпорації «FAKRO» можна купити в більш ніж 60 країнах де є попит на мансардні склопрозорі конструкції. Експортні продажі корпорації «FAKRO» склали 70% від загального обороту. Значні зусилля компанія «FAKRO» фокусує на інноваціях. Основною ціллю компанії є виробництво склопрозорих конструкцій найвищої якості, яка задовольняє потреби та очікування найвибагливіших клієнтів по всьому світу. Саме інноваційність стала головною рушійною силою для розвитку компанії. ТзОВ «FAKRO Львів» функціонує як одне із виробничо-дистрибуційних компаній корпорації FAKRO. Локалізується компанія у м. Львів., тут розміщені виробничі потужності компанії, які забезпечують попит на мансардні вікна та іншу продукцію в Україні, а також компанія експортує продукцію за кордон. Компанія збуває продукцію через торгові представництва у різних регіонах країни, також через мережу гіпермаркетів «Епіцентр», «Нова лінія» та більше десятка партнерів. Торгові представництва є у Хмельницькій, Тернопільській, Івано-Франківській, Чернівецькій Львівській, Рівненській, Волинській, Закарпатській областях. Також функціонують представництва «ФАКРО – Київ», «ФАКРО – Дніпро», «ФАКРО – Одеса», «ФАКРО – Харків».

У третьому розділі запропоновано підхід щодо сегментації (ідентифікації) клієнтів на основі розрахунку рівня прибутковості клієнтів дозволить компанії сформувати якісну пропозицію для клієнтів та відповідні умови співпраці. Система обслуговування зможе якісно розприділити ресурсний та кадровий потенціал ТзОВ «FAKRO Львів» на групи прибуткових клієнтів та уникати надлишкових витрат у сегменті малоприбуткових клієнтів.

Специфіка обчислення прибутковості закладена у розрахунку відносного показника «прибутковості клієнтів» для ТзОВ «FAKRO Львів»

шляхом ділення величини прибутку, отриманого від обслуговування конкретного клієнта на сукупні витрати, які компанія понесла на обслуговування клієнта. Витрати на обслуговування ростуть пропорційно до збільшення рівня обслуговування клієнтів.

Запропоновані стратегії взаємодії компанії з клієнтами мають також допомогти ТзОВ «FAKRO Львів» отримати економічну вигоду від обслуговування. Розрахунок прибутковості клієнтів допоможе сфокусувати увагу на прибуткових та розробити план збільшення обсягів збуту та оптимізації збутових витрат. Для прибуткових клієнтів доцільно розробити форму взаємодії та способи визначення потреб та очікувань клієнтів. Клієнтоорієнтований підхід може допомогти ТзОВ «FAKRO Львів» досягнути стратегічних цілей.

У четвертому розділі описано специфіку охорони праці ТзОВ «FAKRO Львів». Для того, щоб покращення функціонування служби охорони праці доцільно забезпечити підвищення кваліфікації працівників через навчання та проведення інструктажів з охорони праці. На керівник з охорони праці покладаються обов’язки з координацію та організації роботи з охорони праці, контролю за проведенням профілактичних робіт із запобігання будь-якого травматизму; дотримання у структурних підрозділах законодавчих та нормативних актів з ОП; у разі потреби, надання співробітникам установлених пільг й компенсацій відповідно до встановлених умов праці. На керівник з охорони праці також здійснює перевірки на обстеження технічного стану майна, зокрема будівель, машин і механізмів, устаткування, щодо відповідності усім вимогам нормативних актів з ОП.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз віконного ринку України за 2024 рік Підсумки та перспективи. URL: https://oknakonsult.com/media/fileuploads/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4_%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%96%D0%BD%D0%B8_2024.pdf (дата звернення: 12.05.2025)

2. Бойченко М.В. (2022) Управління ланцюгами поставок у повоєнний період / Вісник економічної науки України. — 2022. — № 1 (42). — С. 148-152. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/186650 (дата звернення: 23.05.2025)

3. Боярчук С.Ю. Штогрінець Б. В. Управління логістичними бізнес-процесами в умовах цифровізації / Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності, 2024 р. DOI: 10.62731/mcnd-06.12.2024.004 (дата звернення: 20.05.2025)

4. Відновлення ланцюгів постачань під час пандемії – план на сьогодні і майбутнє. / URL: https://logistics-ukraine.com/tag (дата звернення: 04.05.2025)

5. Віконний ринок України за 2023 рік: виробництво вікон зросло на 26% / URL: https://derevynnyk.com/predstavleno-oglyad-vikonnogo-rynku-ukrayiny-za-2023-rik/ (дата звернення: 18.05.2025)

6. Гаврилюк Н.М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу / Н.М. Гаврилюк URL: www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2015-1/6.pdf (дата звернення: 01.06.2025)

7. Гірна О.Б. Логістики і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55. С. 87-93. DOI; https://doi.org/10.32843/bses.55-14. (дата звернення: 16.05.2025)

8. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії Випуск 13/2022. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975 (дата звернення: 07.05.2025)

9. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставко підприємств, їх сутність і структура. Економіка та суспільство.2018. No 18. С. 402-410. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/56.pdf. (дата звернення: 13.05.2025)

10. Іванов Д. Прогнозування впливу спалахів епідемії на глобальні ланцюги поставок: аналіз на основі моделювання спалаху коронавірусу. Дослідження транспорту – 2020. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554520304300. (дата звернення: 18.05.2025)

11. Крикавський Є.В., Похильченко О.М., Фертч М.І. Логістика та управління ланцюгами поставок : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

12. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: підручник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с.

13. Крикавський Є.В. Чухрай Н.І., Чорнописька Н.В. / Логістика: компендіум і практикум: Підручник. – Кондор, 2007. – 356 с.

14. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості / Економіка транспортного комплексу, вип. 41, 2023. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.105 (дата звернення: 10.05.2025)

15. Логістика війни. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html. (дата звернення: 23.05.2025)

16. Наконечна Т.В., Тимко А. Ю. Шляхи зміцнення ланцюгів постачання в умовах війни / Ланцюги постачання: маркетингові та логістичні

рішення : монографія / За наук. ред. Є. В. Крикавського, О. В. Дейнеги. – Львів-Рівне : Волин. обереги, 2023. –с. 168-182.

17. Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу № 2(68), 2022; DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78(дата звернення: 06.05.2025)

18. Офіційний сайт Державного комітету статистики Львівщини / URL:http/www. Ukrstat/lviv.ua. (дата звернення: 25.05.2025)

19. Офіційний сайт Державного комітету статистики України / URL:http/www. Ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 02.06.2025)

20. Офіційний сайт ТОВ «Факро Львів» / URL:http://www.fakro.com.ua/informaciya-pro-firmu/ (дата звернення: 22.05.2025)

21. Пересвєтов Ю.В. Управління матеріальними ресурсами. Логістичні принципи: підручник для вузів ж.-д. транспорту. 128 с.

22. Прокопенко О.П. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім «Інститут економіки та підприємництва», 2021. 166 с.

23. Тенденції на ринку вікон і дверей. Хто домінує у світі / URL: https://oknakonsult.com/uk/marketnews/tendentsii-na-rynke-okon-i-dverei-kto-dominiruet-v-mire (дата звернення: 23.05.2025)

24. Трушкіна Н.В., Кітріш К.Ю., Шкригун Ю.О. Тенденції розвитку постачань в умовах COVID-19. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 82-88.12.

25. Як війна в Україні змінює світову логістику URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/ (дата звернення: 03.06.2025)