

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА
бакалавра
на тему:
**Управління бізнес процесами з урахуванням
сталого розвитку на ТзОВ «Брама»**

Виконала

(підпис)

Студентка гр. МО-41

Борисовська Д.А.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

Адамовський О.М.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра _____ менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітня програма _____ Менеджмент організацій і адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Борисовській Діані Андріївні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Управління бізнес процесами з урахуванням сталого розвитку на ТзОВ «Брама»**

керівник дипломної роботи _____ доц., к.е.н. Максимець Олена Віталіївна
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____ «28» _____ лютого 2025 р. № C-153

2. Термін подання студентом дипломної роботи _____ «10» _____ червня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність ТзОВ «Брама», статистичні дані щодо діяльності деревообробних компаній, закони України та нормативні акти щодо діяльності деревообробних компаній, аналітичні дослідження ринку дверей в Україні

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління бізнес процесами. Розділ 2. Оцінка та аналіз фінансово-економічної діяльності та управління бізнес-процесами на ТзОВ «Брама». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами на ТзОВ «Брама»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Етапи дослідження, оцінювання та управління бізнес процесами на виробничому підприємстві. 2. Особливості діяльності ТзОВ «Брама» на ринку дверей 3. Основні показники діяльності ТзОВ «Брама» за 2020-2024 рр. 4-5. Динаміка обсягів та структурні зміни на ТзОВ «Брама» 2019-2022 рр. 6-7. Основні зміни на ринку дверей у воєнний період в Україні. 8-9. Підвищення ефективності управління бізнес-процесами на ТзОВ «Брама» з урахуванням невизначеності та розбудови

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

«28» лютого 2025 р.

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів досліджень діяльності ТзОВ «Брама» (підчас проходження виробничої та переддипломної практик)	28.02.2025-08.03.2025	
2	Опрацювання літератури щодо оцінки та аналізу діяльності підприємства та формування теоретичного розділу	28.02.2025-08.03.2025	
4	Детальна оцінка т аналіз діяльності ТзОВ «Брама», написання п. 2.1-2.2 дипломної роботи бакалавра	09.03.2025-15.03.2025	
5	Оцінка та аналіз управління бізнес процесами ТОВ «Брама». Написання п. 2.3 дипломної роботи бакалавра	16.03.2025-06.04.2025	
6	Виявлення проблем в управлінні бізнес процесами на ТзОВ «Брама»	07.04.2025-24.05.2025	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	25.05.2025-10.06.2025	
8	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	04.06.2025-10.06.2025	

Студентка

(підпис)

Борисовська Д.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою роботи є виявлення проблем та перспектив в управлінні бізнес процесами для виробничих підприємств деревообробної галузі.

Для досягнення мети було поставлено ряд завдань: вивчення теоретичних та методичних засад управління бізнес процесами; оцінка та аналіз фінансово-економічної діяльності та управління бізнес-процесами на ТзОВ «Брама»; пропозиції удосконалення управління бізнес-процесами на ТзОВ «Брама».

Об'єктом дослідження є ТзОВ «Брама». Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління бізнес процесами на ТзОВ «Брама».

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків використаної літератури, додатків та містить 14 таблиць, 2 рисунки та 29 джерел використаної літератури.

Ключові слова: бізнес процеси виробничого підприємства, управління бізнес-процесами, виробництво дверей, ринок дверей України, ефективність діяльності, стратегія діяльності

RESUME

The purpose of the bachelor's thesis is to identify problems and prospects in business process management for manufacturing enterprises in the woodworking industry. To achieve the goal, a number of tasks were set: studying the theoretical and methodological principles of business process management; assessment and analysis of financial and economic activities and business process management at LLC "Brama"; proposals for improving business process management at LLC "Brama"

The object of the study is LLC "Brama". The subject of the study is the theoretical and methodological principles of business process management at LLC "Brama".

The explanatory note consists of three sections, an introduction, conclusions of the used literature, appendices and contains 14 tables, 2 figures and 29 sources of the used literature.

Keywords: business processes of a manufacturing enterprise, business process management, door production, Ukrainian door market, efficiency of activity, activity strategy.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	5
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ</u>	7
<u>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТЗОВ «БРАМА»</u>	15
<u>2.1. Загальна характеристика ТЗОВ «Брама» та підходів до оцінювання управління бізнес процесами</u>	15
<u>2.2. Оцінка та аналіз економічного стану ТЗОВ «Брама»</u>	18
<u>2.3. Оцінка бізнес процесів на ТЗОВ «Брама»</u>	30
<u>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТЗОВ «БРАМА»</u>	37
<u>ВИСНОВКИ</u>	47
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	49
<u>ДОДАТКИ</u>	53

ВСТУП

Управління бізнес процесами у сучасному світі має досить контроверсійне положення. З однієї сторони – це є основа комунікаційної діяльності будь-якої організації, підприємства, фірми, а з іншої дедалі більше ці процеси залежать від штучного інтелекту та швидкої зміни, а часом підміни, понять в управлінні.

Актуальність дослідження. Загалом, аналіз літератури свідчить про зростаючий інтерес до управління бізнес-процесами в Україні та про необхідність адаптації сучасних підходів та інструментів до специфічних умов українських підприємств. Моніторинг джерел та їх оцінювання підкреслює важливість управління бізнес-процесами для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Дедалі більше робиться акцент на необхідності адаптації міжнародного досвіду, врахування специфіки українських підприємств та використання сучасних технологій, насамперед цифрових. Також, приділяється увага формалізації та моделюванню бізнес-процесів, розробці концептуальних засад управління та розробці алгоритмів для реінжинірингу.

Українські дослідники приділяють значну увагу теоретичним та методологічним аспектам управління бізнес-процесами, а також вивченню зарубіжного досвіду. Все більше уваги приділяється впровадженню інноваційних технологій та цифрової трансформації для покращення бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів розглядається як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Автоматизації та використання інформаційних систем це запорука сучасного якісного бізнес процесу.

Метою бакалаврської дипломної роботи є виявлення стану, проблем та перспектив управління конкурентоспроможністю компанії з виробництва дверей у сучасних умовах.

Для досягнення мети ми поставили такі завдання:

- вивчити теоретичні та методичні засади управління бізнес процесами;
- оцінити та проаналізувати фінансово-економічний стан ТзОВ «Брама»;

- проаналізувати особливості управління бізнес процесами на ТзОВ «Брама»;
- оцінити зовнішньоекономічну діяльність ТзОВ «Брама»
- дослідити схеми управління на ТзОВ «Брама» та провести SWOT, PEST, SPACE аналізи;
- визначити основні проблеми та можливості для ТзОВ «Брама» та формування стратегії розвитку;
- запропонувати напрями покращення розвитку за рахунок удосконалення бізнес процесів на ТзОВ «Брама».

Об'єктом дослідження є ТзОВ «Брама».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи управління бізнес процесами ТзОВ «Брама».

Методи дослідження: аналіз фінансової звітності; економіко-математичне моделювання; метод експертних оцінок; статистичний аналіз; бенчмаркінг (порівняння з показниками інших компаній у галузі).

Інформаційними джерелами дослідження були нормативно-правові акти, постанови КМУ, нормативні акти ДМСУ та інших органів виконавчої влади, наукові роботи з питань конкурентоспроможності та переваг у бізнесі, статистичні дані ТзОВ «Брама», YouControl, Держкомстату України та TradeMap.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ

В сучасному світі, де швидкість змін та рівень конкуренції постійно зростають, ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим фактором успіху будь-якої організації. Від чітко налагоджених, оптимізованих та контрольованих бізнес-процесів залежить не лише продуктивність, а й якість продукції, задоволеність клієнтів, та, зрештою, прибутковість підприємства. Тому, знання теоретичних основ та володіння методичними засадами управління бізнес-процесами є критично важливим для сучасних менеджерів.

Теоретичний фундамент управління бізнес-процесами складається з різних концепцій і підходів. Однією з ключових є теорія систем, яка розглядає організацію як складну систему взаємопов'язаних елементів, де бізнес-процеси є її підсистемами [12]. Згідно з цим підходом, управління бізнес-процесами передбачає системний аналіз, оптимізацію взаємозв'язків між процесами та забезпечення їхньої узгодженості з загальними цілями організації.

Важливу роль відіграє концепція управління якістю, яка акцентує увагу на постійному вдосконаленні процесів з метою забезпечення високої якості продукції та задоволення потреб споживачів. Методи управління якістю, такі як Total Quality Management (TQM) [21] та Six Sigma [19], надають конкретні інструменти для ідентифікації, вимірювання, аналізу, покращення та контролю бізнес-процесів.

Вивчаючи найбільш дотичні до теми дослідження джерела, які стосуються управління бізнес процесами було з'ясовано, що важливість формалізації та моделювання підкреслюється у таких роботах: важливість формалізації бізнес-процесів, їх опису за допомогою моделей для ефективного управління та оптимізації. (Глушчевський В.В., 2015), визначення чіткої класифікації бізнес-процесів є основою для їх подальшого аналізу та покращення. (Нищенко О.В., 2015).

Необхідність концептуального підходу була зазначена щодо управління бізнес-процесами потребує розробки концептуальних моделей та принципів. (Климчук М.М., 2020).

Значення міжнародного досвіду є важливим, однак, результати мають бути адаптовані до вимог швидкозмінного середовища та реалій функціонування українських компаній. Цікавим у цьому аспекті є практичні аспекти покращення бізнес-процесів з практичного посібника західних експертів для поліпшення бізнес-процесів за допомогою діаграм. (Н. James Harrington та ін., 1997). Вивчення та адаптація найкращих міжнародних практик є важливим для підвищення ефективності українських підприємств. (Єршова О.О., 2016)

Інноваційний бізнес розглядається як ключовий фактор економічного розвитку та потребує відповідного управління бізнес процесами. (Гончаренко О.В. та ін., 2023). Також дедалі більш важливою є цифровізація та правильне використання автоматизованих бізнес-процесів як специфічні виклики та можливості для українських підприємств у процесі оптимізації бізнес-процесів. (Корзаченко О.В., 2013), реінжинірингу бізнес-процесів, що може призвести до кардинальних покращень. (Коненко В.В., 2019), застосування комплексних методів та інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами (Сарай Н.І., 2020).

Крім того, теорія організаційного управління розглядає бізнес-процеси як ключові елементи організаційної структури та визначає принципи їх побудови та взаємодії з іншими підрозділами підприємства. Важливим є розподіл відповідальності, делегування повноважень та забезпечення ефективної комунікації між учасниками процесу.

Методичні засади управління бізнес-процесами передбачають застосування різноманітних методів та інструментів, що дозволяють ідентифікувати, описати, проаналізувати, покращити та контролювати бізнес-процеси (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи та інструменти управління бізнес-процесами

Метод	Використання	Інструменти
Методи опису бізнес-процесів	використовуються для візуалізації та формалізації бізнес-процесів. До них відносяться	Блок-схеми (flowcharts). Діаграми IDEF (Integration Definition for Function Modeling). Моделювання BPMN (Business Process Model and Notation)
Методи аналізу бізнес-процесів	використовуються для виявлення проблем, вузьких місць та можливостей для покращення	Аналіз часових витрат (time analysis). Аналіз витрат (cost analysis). Аналіз причинно-наслідкових зв'язків (cause-and-effect analysis). Аналіз діаграми Ісікави.
Методи покращення бізнес-процесів	використовуються для впровадження змін, спрямованих на підвищення ефективності та якості	Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering - BPR). Методологія Lean (Lean Manufacturing). Методологія Six Sigma
Методи контролю бізнес-процесів	використовуються для відстеження виконання процесів, виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів	Система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators - KPI). Моніторинг та аудит бізнес-процесів. Статистичний контроль процесів (Statistical Process Control - SPC)

Джерело: сформовано автором на основі

Важливою умовою ефективного управління бізнес-процесами є їх постійний моніторинг та оцінка. Необхідно регулярно вимірювати ключові показники, аналізувати отримані дані та вживати заходів для покращення діяльності. Також, слід враховувати, що бізнес-процеси є динамічними та потребують постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах організації.

Підсумовуючи, управління бізнес-процесами є важливим елементом сучасного менеджменту, що вимагає глибокого розуміння теоретичних основ, володіння широким спектром методичних інструментів та здатності до постійного вдосконалення. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підприємству підвищити ефективність діяльності, забезпечити високу якість

продукції, задовольнити потреби споживачів та досягти стійких конкурентних переваг. У сучасному світі управління бізнес-процесами (УБП) стикається з низкою складних проблем, які вимагають нових підходів, інструментів та стратегій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи, інструменти та стратегії управління бізнес-процесами

Напрямок	Сфера	Стратегії
1. Зростаюча складність бізнес-середовища	Глобалізація	Розширення географії діяльності, збільшення кількості учасників ланцюгів постачання, різниця в культурах і регуляторних вимогах
	Цифрова трансформація	Необхідність інтегрувати нові технології (штучний інтелект, блокчейн, IoT, великі дані) в існуючі бізнес-процеси
	Мінливість потреб клієнтів	Швидка зміна потреб та очікувань споживачів, вимагає гнучкості та адаптивності бізнес-процесів
2. Технологічні виклики	Інтеграція різнорідних систем	Підприємства часто використовують різні інформаційні системи, що ускладнює інтеграцію даних та автоматизацію бізнес-процесів
	Забезпечення кібербезпеки	Зростаюча кількість кібератак ставить під загрозу безпеку даних та безперервність бізнес-процесів
	Управління великими обсягами даних	Зростання обсягів даних (Big Data) вимагає ефективних інструментів для їх обробки, аналізу та використання в процесі прийняття рішень
	Швидкий розвиток технологій	Постійне з'являються нові технології, що вимагає постійного навчання персоналу та адаптації бізнес-процесів
3. Людський фактор	Опір змінам	Працівники часто опираються змінам у бізнес-процесах, особливо якщо ці зміни загрожують їхнім робочим місцям або вимагають перенавчання
	Недостатня кваліфікація персоналу	Не всі працівники володіють необхідними знаннями та навичками для ефективного управління бізнес-процесами та використання сучасних інформаційних технологій
	Управління розподіленими командами	Глобалізація та віддалена робота вимагають нових підходів до управління бізнес-процесами та забезпечення ефективної

		комунікації та співпраці
--	--	--------------------------

1	2	3
4. Організаційні проблеми	Відсутність чіткої стратегії	УБП має бути інтегроване в загальну стратегію організації, інакше воно не принесе бажаних результатів
	Недостатня підтримка з боку керівництва	Для успішного впровадження та підтримки УБП необхідна підтримка з боку вищого керівництва організації
	Відсутність чітких метрик та показників ефективності	Необхідно розробити систему КРІ для вимірювання ефективності бізнес-процесів та відстеження досягнення поставлених цілей
	Бюрократія та жорстка організаційна структура	Бюрократичні процедури та жорстка організаційна структура можуть перешкоджати гнучкості та адаптивності бізнес-процесів
5. Ризики та зовнішні фактори	Економічна нестабільність	Економічні кризи, зміни валютних курсів та інші зовнішні фактори можуть негативно вплинути на ефективність бізнес-процесів
	Політичні ризики	Зміни в законодавстві, політична нестабільність та інші політичні фактори можуть створити непередбачені ризики для діяльності підприємства
	Природні катастрофи та інші непередбачені обставини	Стихійні лиха, пандемії та інші непередбачені обставини можуть суттєво порушити бізнес-процеси та вимагати швидкої адаптації
	Кіберзагрози	Потрібно захищати підприємства від кіберзагроз

Проаналізувавши відповідні джерела, можемо сформулювати напрями, які визначають управління бізнесом у 2025 році [3, 5, 12, 16, 21, 24, 27]:

1. Штучний інтелект (ШІ) та автоматизація стають мейнстрімом:

Реальність: ШІ більше не є футуристичною концепцією; він інтегрований у багато аспектів бізнесу. Машинне навчання, обробка природної мови та комп'ютерний зір автоматизують завдання, покращують прийняття рішень та створюють персоналізований клієнтський досвід.

Наслідки для управління: Керівники повинні розуміти можливості та обмеження ШІ, інвестувати в інфраструктуру ШІ, перекваліфікувати своїх співробітників та враховувати етичні міркування.

2. Дистанційна та гібридна робота – це нова норма:

Реальність: Дистанційні та гібридні моделі роботи широко поширені.

Наслідки для управління: Керівники повинні ефективно керувати віддаленими командами, сприяти співпраці та комунікації, підтримувати залученість співробітників та вирішувати проблеми, пов'язані з балансом між роботою та особистим життям та вигоранням. Зосередьтеся на продуктивності, а не на фізичній присутності.

3. Дані важливіші, ніж будь-коли:

Реальність: Обсяг, швидкість та різноманітність даних продовжують зростати в геометричній прогресії. Дані зараз є одним із найцінніших активів компанії.

Наслідки для управління: Керівникам необхідно інвестувати в інфраструктуру даних, розвивати можливості аналізу даних, забезпечувати якість та безпеку даних, а також використовувати аналітичні дані для прийняття рішень.

4. Кібербезпека є головним пріоритетом:

Реальність: Кіберзагрози стають дедалі складнішими та частішими. Витоки даних, атаки програм-вимагачів та інші кібер-інциденти можуть завдати значної фінансової шкоди та завдати репутаційної шкоди.

Наслідки для управління: Керівникам необхідно визначити пріоритети кібербезпеки, впровадити надійні заходи безпеки, навчити співробітників передовим практикам кібербезпеки та мати план реагування на кібер-інциденти.

5. Ланцюги поставок стають складнішими та вразливішими:

Реальність: Глобальні ланцюги поставок стикаються з перебоями через геополітичну напруженість, торговельні війни, стихійні лиха та інші фактори.

Наслідки для управління: Керівникам необхідно диверсифікувати свої ланцюги поставок, підвищити стійкість, використовувати технології для покращення видимості ланцюгів поставок та розробляти плани дій у надзвичайних ситуаціях для пом'якшення наслідків перебоїв.

6. Сталий розвиток – це бізнес-імператив:

Реальність: Зацікавлені сторони (клієнти, співробітники, інвестори, регулятори) дедалі більше вимагають, щоб підприємства працювали сталим чином.

Наслідки для управління: Керівники повинні інтегрувати сталий розвиток у свої бізнес-моделі, ставити амбітні цілі сталого розвитку, вимірювати та звітувати про свій прогрес, а також взаємодіяти із зацікавленими сторонами з питань сталого розвитку. Етичний ланцюг поставок: Соціальна справедливість для ланцюгів поставок. Підприємства впроваджують суворі правила щодо постачання та забезпечення справедливої трудової практики, безпечних умов праці та етичної ділової поведінки у своїх ланцюгах поставок.

7. Добробут працівників є першочерговим:

Реальність: Працівники шукають мети, сенсу та балансу між роботою та особистим життям. Вигорання, стрес та проблеми психічного здоров'я є поширеними.

Наслідки для управління: Керівники повинні створювати сприятливе робоче середовище, сприяти добробуту працівників, пропонувати гнучкий графік роботи та надавати можливості для зростання та розвитку.

8. Підвищена увага до різноманітності, рівності та інклюзивності (DE&I):

Реальність: Зростає усвідомлення системної нерівності та попит на більш різноманітні, справедливі та інклюзивні робочі місця.

Наслідки для менеджменту: Керівникам необхідно впроваджувати програми DE&I, сприяти рівним можливостям, боротися з упередженнями та дискримінацією, а також створювати культуру приналежності.

9. Гнучкі та адаптивні організації є важливими:

Реальність: Бізнес-середовище постійно змінюється, і організації повинні мати можливість швидко адаптуватися до нових викликів та можливостей.

Наслідки для менеджменту: Керівникам необхідно сприяти гнучкості, розширювати можливості співробітників, заохочувати експерименти та застосовувати культуру безперервного навчання.

10. Важливість м'яких навичок:

Реальність: Хоча технічні навички залишаються важливими, м'які навички, такі як комунікація, співпраця, критичне мислення та креативність, стають дедалі ціннішими.

Наслідки для менеджменту: Керівникам необхідно пріоритезувати розвиток м'яких навичок у своїх співробітників та створювати культуру, яка цінує та винагороджує ці навички.

Підсумовуючи можемо констатувати, що управління бізнесом у 2025 році вимагає зосередження на: технології, прийняття рішень на основі даних, адаптивність, сталий розвиток, благополуччя співробітників, інклюзивність, етичні міркування.

Лідери, які зможуть успішно орієнтуватися в цих реаліях, матимуть хороші можливості для процвітання в найближчі роки. І це ми будемо намагатись використати при формуванні пропозицій для розвитку підприємства, що аналізується - ТзОВ «Брама».

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТЗОВ «БРАМА»

2.1. Загальна характеристика ТзОВ «Брама» та підходів до оцінювання управління бізнес процесами

ТзОВ «Брама» - це виробничо-торгове підприємство, сфера діяльності якого є виробництво та продаж воріт, вікон, дверей, парканів, автоматики та ролет. Цільовою аудиторією є роздрібні покупці, будівельні компанії, дизайнери інтер'єрів. Підприємство працює у ціновому сегменті: середній (проте є наміри розширювати сегменти). Географія діяльності: Національний ринок (Україна), з представництвами у великих містах та експорт. Продукція нашої компанії представлена більш ніж в 20 країнах по всьому світу: Азербайджан, Болгарія, Вірменія, Естонія, Індія, Ірак, Ірландія, Катар, Королівство Саудівської Аравії, Латвія, Литва, Молдова, Об'єднані Арабські Емірати, Польща, Румунія, Сполучені Штати Америки, Таджикистан, Хорватія, Швеція.

Ключова особливість досліджуваної компанії це комплексний підхід («все з одних рук»), пропонування повного спектру послуг – від консультації до монтажу та сервісного обслуговування.

Основними сильними сторонами є широка дистрибуційна мережа, різноманітний асортимент, надання послуг монтажу та сервісу, власне виробництво. Водночас слабкими сторонами у сучасних умовах є недостатній акцент на екологічності, обмежена присутність в соціальних мережах (брендованість), потенційні проблеми з ефективністю використання трудових ресурсів та зносом обладнання.

Можливостями для розвитку можуть стати посилення тренду на екологічність, розвиток онлайн-продажів, вихід на нові ринки (експорт), участь у державних програмах. Ці можливості можна буде реалізувати при зменшенні загроз, таких як: економічна нестабільність, зростання цін на сировину, конкуренція з боку імпортерів виробників, війна та політична нестабільність.

Отож, ТзОВ "Брама" – це підприємство з усталеною позицією на ринку дверей, воріт та вікон України, що має розгалужену мережу та власне виробництво. Компанія продемонструвала здатність до зростання та адаптації до складних економічних умов, проте останнім часом (2024 рік) спостерігаються негативні тенденції у фінансових показниках та ефективності використання ресурсів.

Дані щодо частки дерев'яних дверей у загальному асортименті компанії "Брама" залежать від їхнього асортименту та ринкових тенденцій. На основі інформації, отриманої з аналізу даних по ринку українських дверей і профілю компанії ми бачимо, що дерев'яні двері становлять значну частку – приблизно від 40% до 60% від загальної кількості дверних рішень компанії. Це пов'язано з високим попитом на естетичність, теплоізоляцію та надійність дерев'яних дверей у житлових та комерційних об'єктах.

Згідно з доступною інформацією, ТзОВ «Брама» активно розвиває свою діяльність не лише на внутрішньому українському ринку, а й на зовнішніх ринках. Компанія спрямована на розширення свого географічного охоплення шляхом експортної діяльності та участі у міжнародних виставках і проектах.

Основні напрямки діяльності компанії на зовнішніх ринках включають:

Експорт дверних та ворітних систем – постачання високоякісних дверних виробів та автоматичних систем до країн Європи та інших регіонів.

Участь у міжнародних виставках і форумах – презентує свою продукцію на світових платформах, що сприяє укладанню нових партнерств та розширенню клієнтської бази.

Співпраця з іноземними компаніями – налагоджує партнерські відносини з дистриб'юторами та діловими структурами за кордоном для інтеграції своїх рішень у міжнародну торгівлю.

Мінімізація логістичних витрат та адаптація продукції до міжнародних стандартів, що дозволяє задовольнити потреби клієнтів у різних країнах.

Оцінка та аналіз фінансово-економічної діяльності та управління бізнес-процесами на ТзОВ «Брама» - це комплексна задача, яка потребує глибокого

занурення у внутрішню інформацію підприємства. Загальний план аналізу та можливі напрямки досліджень подано у табл. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Загальний план аналізу та можливі напрямки досліджень фінансово-економічної діяльності та управління бізнес-процесами на ТЗОВ «Брама»

Напрямок	Елементи	Показники
Оцінка та аналіз фінансово-економічної діяльності	Вертикальний і горизонтальний аналіз активів і пасивів	Збільшення або зменшення частки необоротних та оборотних активів Збільшення або зменшення частки власного та залученого капіталу
	Аналіз показників рентабельності	Рентабельність продажів Рентабельність активів (ROA) Рентабельність власного капіталу (ROE)
	Показники ділової активності	Оборотність активів Оборотність дебіторської заборгованості Оборотність запасів
	Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності Коефіцієнт швидкої ліквідності
	Показники фінансової стійкості	Показники фінансової стійкості: Коефіцієнт фінансової залежності Коефіцієнт автономії
	Оцінка та аналіз динаміки доходів і витрат, грошових потоків	Аналіз впливу факторів на зміну прибутку. Оцінка ефективності управління витратами Оцінка чистого грошового потоку від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.
Оцінка та аналіз управління бізнес-процесами	Визначення ключових бізнес-процесів	Процес постачання сировини. Виробничий процес. Процес продажів та маркетингу. Логістичні процеси. Сервісне обслуговування.
	Оцінка ефективності бізнес-процесів	Використання показників: тривалість циклу, витрати, задоволеність клієнтів, якість продукції, відсоток браку. Визначення вузьких місць та можливостей для покращення
	Аналіз системи управління якістю	Оцінка наявності та ефективності системи управління якістю (наприклад, ISO 9001). Можливості для покращення якості продукції та послуг
	Оцінка рівня автоматизації та інформатизації бізнес-процесів	Визначення ступеня використання інформаційних систем (ERP, CRM, SCM) у різних бізнес-процесах. Оцінка ефективності використання інформаційних технологій для управління бізнесом

Таблиця 2.2

Інтегрований аналіз та щодо управління бізнес-процесами на ТзОВ «Брама»

Напрямок	Елементи формування та показники
Інтегрований аналіз та висновки	Вплив фінансово-економічної діяльності на управління бізнес-процесами. Факторний аналіз рентабельності продажів, активів, власного капіталу. Оцінка впливу різних факторів (витрати, ціни, обсяги продажів) на рентабельність Вплив управління бізнес-процесами на фінансові результати. Виявлення основних проблем та можливостей. Формулювання рекомендацій для покращення фінансово-економічної діяльності та управління бізнес-процесами

Джерелами інформації для дослідження є: дані звітності (Youcontrol, сайт компанії (<https://brama.ua/pro-kompaniyu/>)), фінансові звіти ТзОВ «Брама» за останні 5 років (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), інформація про організаційну структуру, бізнес-процеси, технології, використовувані на підприємстві; стратегічні плани розвитку підприємства; дані про галузь та конкурентів.

Для надання конкретних результатів необхідна детальна інформація про діяльність ТзОВ «Брама», яка подається у наступних підпунктах.

2.2. Оцінка та аналіз економічного стану ТзОВ «Брама»

Аналіз діяльності ТзОВ "Брама" за період 2020-2024 рр. показує цікаву, хоч і дещо тривожну картину. З одного боку, ми бачимо період стрімкого зростання, а з іншого – чіткі сигнали про потенційні проблеми (табл. 2.3).

Перша половина періоду (2020-2023) характеризується позитивною динамікою основних фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції зростає, демонструючи здатність компанії нарощувати обсяги продажів. Зростає і валовий прибуток, що свідчить про ефективність виробництва та управління цінами. Важливо, що фінансові результати від операційної діяльності також покращуються, відображаючи позитивний вплив обраної бізнес-моделі та управлінських рішень. Цей період можна назвати періодом певного «злету» для ТзОВ «Брама».

Загальні показники діяльності ТзОВ «Брама» за 2020-2024 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2024/2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	139598	150944	208157	252452	206971	8,1%	37,9%	21,3%	-18,0%	48,3%
Товарна продукція, тис. грн.	142390	151245	200421	250698	207609	6,2%	32,5%	25,1%	-17,2%	45,8%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	106674	122418	162326	183024	158517	14,8%	32,6%	12,8%	-13,4%	48,6%
Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції, тис. грн.	125201	144323	182976	213431	194066	15,3%	26,8%	16,6%	-9,1%	55,0%
в т.ч. матеріальні затрати, тис. грн.	83500	96361	118125	138880	111908	15,4%	22,6%	17,6%	-19,4%	34,0%
Витрати на гривню реалізованої продукції, грн./грн.	0,90	0,96	0,879	0,845	0,938	6,6%	-8,1%	-3,8%	10,9%	4,5%
Валовий прибуток, тис. грн.	32924	28526	45831	69428	48454	-13,4%	60,7%	51,5%	-30,2%	47,2%
Прибуток від реалізації, тис. грн.	14397	6621	25181	39021	12905	-54,0%	280,3%	55,0%	-66,9%	-10,4%
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн.	-2029	6394	16714	41056	13459	-415,1%	161,4%	145,6%	-67,2%	-763,3%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-2029	6163	12657	33543	10963	-403,7%	105,4%	165,0%	-67,3%	-640,3%
Чисельність працівників, ос.	156	173	184	200	198	10,9%	6,4%	8,7%	-1,0%	26,9%
Фонд оплати праці, тис. грн.	17715	18474	22744	30563	37782	4,3%	23,1%	34,4%	23,6%	113,3%
Середньомісячна заробітна плата, грн./ос.	9463	8899	10301	12735	15902	-6,0%	15,8%	23,6%	24,9%	68,0%
Вартість основних засобів, тис. грн.	103319	97579	92813	89820	88106	-5,6%	-4,9%	-3,2%	-1,9%	-14,7%
Оборотні активи, тис. грн.	55198	68830	68275	94371	78426	24,7%	-0,8%	38,2%	-16,9%	42,1%
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	913	874	1089	1253	1049	-4,2%	24,6%	15,1%	-16,4%	14,9%
Фондовіддача, грн./грн.	1,38	1,55	2,16	2,79	2,36	12,5%	39,3%	29,3%	-15,6%	71,0%
Фондомісткість, грн./грн.	0,726	0,645	0,463	0,358	0,424	-11,1%	-28,2%	-22,6%	18,5%	-41,5%
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	662,30	564,04	504,42	449,10	444,98	-14,8%	-10,6%	-11,0%	-0,9%	-32,8%
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,67	1,57	1,76	1,82	1,85	-6,3%	12,5%	3,2%	1,7%	10,6%
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,60	0,64	0,57	0,55	0,54	6,7%	-11,1%	-3,1%	-1,7%	-9,6%
Оборотність оборотних активів, об./рік	2,53	2,19	3,05	2,68	2,64	-13,3%	39,0%	-12,3%	-1,3%	4,4%
Тривалість обороту, дн.	142,35	164,16	118,08	134,57	136,41	15,3%	-28,1%	14,0%	1,4%	-4,2%

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

Однак, 2024 рік стає переломним. Спостерігається значне падіння виручки та прибутковості. Знижуються валовий прибуток, операційний прибуток та чистий фінансовий результат. Що стало причиною такого різкого розвороту?

У першу чергу ми можемо констатувати зміни ринкової кон'юнктури - на ринку з'явилися нові конкуренти з більш привабливими пропозиціями, а також відбулись певні зміни споживчих вподобання. Очевидно, що воєнний стан та зміна пріоритетів вплинули на попит.

Серед внутрішніх проблем ви можемо виділити, що компанія зіткнулася з проблемами управління, виробництва або маркетингу, що призвело до зниження обсягів продажів.

Серед зовнішніх факторів варто виділити економічну нестабільність, посилення конкуренції на фоні виходу на ринок нових гравців, тощо.

Крім того, аналіз вказує на певні «тривожні маркери» у структурі діяльності компанії:

Збільшення витрат на оплату праці: Хоча зростання заробітної плати є позитивним фактором для працівників, значний приріст фонду оплати праці, особливо на фоні падіння продуктивності у 2024 році, може створити тиск на прибутковість.

Відносна стагнація основних засобів: Відсутність суттєвого оновлення основних засобів може призвести до зносу обладнання, зниження ефективності та погіршення якості продукції.

З іншого боку, аналіз показує і позитивні тенденції:

Покращення ефективності використання матеріалів: Зростання матеріаловіддачі та зниження матеріаломісткості свідчить про те, що "Брама" стає більш ефективною у використанні сировини та матеріалів.

Зменшення фінансових витрат: Компанія зменшує залежність від зовнішнього фінансування.

Отже, для ТзОВ "Брама" настає час серйозного аналізу ситуації та розробки нової стратегії. З одного боку, потрібно терміново з'ясувати причини падіння виручки та прибутковості у 2024 році, а з іншого - звернути увагу на

ефективність використання трудових ресурсів та оновлення основних засобів. Успішне вирішення цих завдань дозволить "Брамі" повернутися на шлях зростання та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

На основі наданих даних про рентабельність, можна зробити наступний аналіз діяльності ТзОВ "Брама" за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ТзОВ «Брама» за 2020-2024, %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність реалізованої продукції	11,5%	4,6%	13,8%	18,3%	6,6%
Чиста рентабельність діяльності	-1,6%	4,3%	6,9%	15,7%	5,6%
Рентабельність продажу	-1,5%	4,1%	6,1%	13,3%	5,3%
Рентабельність власного капіталу	-2,5%	6,6%	11,9%	24,0%	7,3%
Рентабельність активів	-1,3%	3,7%	7,9%	18,2%	6,6%
Рентабельність виробництва	-1,3%	3,8%	15,5%	30,1%	11,8%

Джерело: розраховано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

Загальні спостереження щодо рентабельності ТзОВ «Брама» за аналізований період є наступними.

Усі показники рентабельності демонструють значну волатильність протягом періоду, вказуючи на нестабільність фінансових результатів. Це ускладнює прогнозування та планування на майбутнє. Спостерігається значне покращення всіх показників рентабельності до 2023 року, що свідчить про ефективне управління та успішну діяльність. Різне зниження показників рентабельності у 2024 році є тривожним сигналом, що потребує детального аналізу причин.

Рентабельність реалізованої продукції визначає такі тенденції: зростання рентабельності до 2023 року і різке падіння у 2024 році. Рентабельність у 2024 році майже вдвічі нижча, ніж у 2023 році. Це може свідчити про проблеми з ціноутворенням, збільшення собівартості, або зменшення обсягів продажів. Потрібен аналіз факторів, що вплинули на цей показник.

Спостерігаємо падіння чистої рентабельності у 2024 році свідчить, що витрати компанії зростають швидше, ніж доходи, та як на це реагувати.

Рентабельність продажу зменшилась у 2021, далі зростання до 2023 та падіння у 2024. Це може свідчити про зміни в операційній діяльності.

Рентабельність власного капіталу (ROE) є важливою складовою не лише для аналізу стану розвитку компанії, а й для розуміння змін, пов'язаних з управлінням бізнес процесами. Бачимо, що найкращий показник у 2023 році (24.0%), проте значне падіння у 2024 році (7.3%). Це свідчить про те, що прибутковість інвестицій власників значно зменшилась. Причиною може бути неефективне використання капіталу, або збільшення обсягу власного капіталу.

Аналогічна динаміка спостерігається щодо рентабельності активів ROE, що підтверджує вплив прибутковості на ефективність використання активів.: Це свідчить про те, що прибутковість активів змінилась.

Детальний аналіз причин падіння рентабельності у 2024 році свідчить, що керівництву ТзОВ «Брама» варто виявити фактори, що вплинули на зниження рентабельності, та розробити заходи для відновлення попередніх показників.

Підвищення ефективності управління активами та капіталом як однієї із основних складових управління бізнесом в цілому та бізнес процесами зокрема передбачає розробку заходів для покращення використання активів та капіталу, щоб підвищити ROA та ROE.

Оцінка ефективності цінової політики є необхідною для оптимізації обсягів продажу та розуміння цінової пропозиції на кожному із сегментів. Для цього необхідно проаналізувати цінову політику та її вплив на рентабельність продажів, що буде зроблено у п. 2.3.

Попри позитивну динаміку протягом 2021-2023 років, різке зниження показників рентабельності у 2024 році вимагає від керівництва ТзОВ "Брама" пильної уваги та розробки ефективних заходів для відновлення прибутковості та стабілізації фінансових результатів.

З огляду на глобальні тенденції, компанія прагне зміцнювати свій імідж як виробника якісних та сучасних систем безпеки і дверних рішень, здатних конкурувати на міжнародному рівні.

Оптимізація витрат буде можливою, якщо проаналізувати структуру витрат та знайти можливості для їх оптимізації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка та структура операційних витрат ТзОВ «Брама» за 2020-2024 рр.

Найменування показника	2020	2021	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	83500	96361	118125	138880	111908
Витрати на оплату праці	17715	18474	22744	30563	37782
Відрахування на соціальні заходи	3702	3826	4507	6539	7502
Амортизація	7705	6562	6607	7483	7873
Інші операційні витрати	40548	36248	38772	36711	41833
Разом	153170	161471	190755	220176	206898
Структура	2020	2021	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	54,5%	59,7%	61,9%	63,1%	54,1%
Витрати на оплату праці	11,6%	11,4%	11,9%	13,9%	18,3%
Відрахування на соціальні заходи	2,4%	2,4%	2,4%	3,0%	3,6%
Амортизація	5,0%	4,1%	3,5%	3,4%	3,8%
Інші операційні витрати	26,5%	22,4%	20,3%	16,7%	20,2%
Разом	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Джерело: розраховано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

Провівши детальний аналіз динаміки та структури витрат ТзОВ "Брама" за період 2020-2024 років можемо зробити наступні висновки.

Загальна сума витрат зростала протягом 2020-2023 років, досягнувши піку в 220176 тис. грн. Однак, у 2024 році спостерігається певне зниження (до 206898 тис. грн). Це корелює з раніше поміченим падінням виручки та прибутковості у 2024 році.

Найбільша стаття витрат - матеріальні затрати: Вони займають значну частину (більше половини) всіх витрат протягом усього періоду. Це типово для виробничого підприємства.

Зростання витрат на персонал: Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи демонструють значне зростання протягом усього періоду, особливо в останні роки.

Матеріальні затрати: Найбільша частка, але помітна тенденція до зменшення питомої ваги у 2024 році (54.1%), що може свідчити про:

Пошук компанією більш дешевших матеріалів.

Може також свідчити, що ціна на двері виросла

Підвищення ефективності використання матеріалів.

Витрати на оплату праці: Збільшення частки з 11.6% до 18.3% протягом періоду, особливо у 2023 та 2024 роках. Цей ріст значно випереджає зростання загальної суми витрат, що свідчить про зростання важливості трудових ресурсів. Причини: підвищення заробітної плати; зміна кваліфікаційного складу; збільшення кількості персоналу.

Відрахування на соціальні заходи: Зростання частки, що прямо пов'язано зі збільшенням витрат на оплату праці (є відсотком від фонду оплати праці).

Амортизація: Зменшення частки до 2023 року та невелике зростання у 2024. Свідчить про відносну стабільність основних засобів.

Інші операційні витрати: Спочатку зниження частки, а потім зростання. У 2024му році відбувся найбільший приріст (20,2%)

Домінуючий вплив матеріальних витрат: ТзОВ "Брама" має високу залежність від матеріальних витрат, що робить її вразливою до змін цін на сировину. Оптимізація цих витрат є ключовим завданням.

Зростання витрат на персонал: Значне збільшення витрат на оплату праці може свідчити про неефективне використання персоналу, якщо воно не супроводжується адекватним зростанням продуктивності.

Відносна стабільність амортизації: Може вказувати на відсутність значних інвестицій в оновлення основних засобів.

Детальний аналіз структури матеріальних витрат: Визначення основних складових, виявлення можливостей для зниження вартості сировини та матеріалів.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів: Аналіз співвідношення витрат на оплату праці та продуктивності праці. Впровадження заходів для підвищення ефективності використання трудових ресурсів (наприклад, навчання, мотивація).

Розробка плану оновлення основних засобів: Розглянути можливість інвестування в нове обладнання.

Оптимізація інших операційних витрат: Проаналізувати всі статті інших операційних витрат з метою виявлення можливостей для їх скорочення.

Наступним етапом аналізу є ділова активність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників ділової активності ТзОВ «Брама» за 2020-2024 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів об./рік	2,53	2,19	3,05	2,68	2,64
Тривалість обороту, дн.	142,35	164,16	118,08	134,57	136,41
Коефіцієнт оборотності товарних запасів об./рік	2,71	2,92	4,61	5,95	3,01
Тривалість обороту запасів, дн.	132,96	123,10	78,12	60,54	119,55
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	9,42	10,79	21,17	11,89	25,93
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	38,22	33,36	17,00	30,28	13,88
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік	9,59	12,66	19,24	31,11	28,01
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	37,53	28,45	18,71	11,57	12,85

Джерело: розраховано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

На основі наданих даних про оборотність активів, можна зробити наступні висновки щодо ділової активності ТзОВ «Брама» про загальні тенденції в оборотності свідчать, що у 2023-му у компанії почав зростати цикл оборотності. Падіння та відновлення оборотності оборотних активів: Компанія має тенденцію падіння оборотності у 2021.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів вказує на поступове зростання з 2,19 об./рік у 2021 до 3,05 об./рік у 2022 р., з наступним падінням до 2,64 у 2024 р. свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів з 2021 по 2022 рр. та її зниження у 2023 та 2024. У 2022 оборотні активи використовувались найефективніше. Тривалість одного обороту: 2024 рік - це найгірший рік.

Бачимо поступове зростання коефіцієнту оборотності на ТзОВ«Брама» з 2,71 об./рік у 2020 до 5,95 об./рік у 2023, з наступним значним падінням до 3,01 у 2024. Це свідчить про те, що найшвидше запаси реалізовувались у 2023 році та значно сповільнились у 2024 році. Тривалість одного обороту коливається від 60,54 днів у 2023 році до 132,96 днів у 2020 році.

Щодо коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості бачимо швидке зростання з 9,42 об./рік у 2020 до 25,93 об./рік у 2024 році, що свідчить

про ефективну роботу щодо повернення коштів. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості: Компанія забирає дебіторську заборгованість найшвидше у 2024 році.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс з 9,59 об/рік у 2020 до 31,11 об/рік у 2023 році, з наступним незначним зниженням до 28,01 об/рік у 2024 році. ТзОВ «Брама» Оплачує кредиторам у строк та є фінансово стабільною. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості: Компанія сплачує кредиторську заборгованість найшвидше у 2023 році та трохи сповільнює у 2024-му

В цілому ТзОВ "Брама" демонструє тенденцію до: покращення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; збільшення та скорочення тривалості операційного циклу.

В подальшому важливо: провести порівняльний аналіз з конкурентами; зв'язати показники ділової активності з показниками прибутковості та рентабельності; дослідити причини змін в оборотність та управління запасами; оцінити вплив факторів ринкового середовища та управління на зміну показників.

Згідно поданої у Додатку А та Б даних наступним пунктом оцінки та аналізу є ліквідність та фінансова стійкість компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ТзОВ «Брама»

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,651	1,506	1,929	2,110	4,846
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,473	0,590	0,934	1,422	1,593
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,014	0,277	0,624	0,940	1,027
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,508	0,561	0,658	0,757	0,903
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,967	1,782	1,519	1,320	1,108
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,270	0,248	0,310	0,356	0,413
Коефіцієнт інвестування основних засобів	1,282	1,045	0,875	0,644	0,587

Джерело: розраховано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

На основі наданих даних про ліквідність та фінансову стійкість ТзОВ «Брама» за період 2020-2024 роки, можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт загальної ліквідності: спостерігається зростання коефіцієнта протягом усього періоду, досягнувши пікового значення у 2024 році (4,846). Значення більше 1 свідчить про здатність компанії покривати поточні зобов'язання поточними активами. Зростання коефіцієнту вказує на покращення платоспроможності та здатності своєчасно розраховуватися з кредиторами. У 2024 р. було вкладено в грошові кошти.

Коефіцієнт критичної ліквідності: значне зростання коефіцієнту з 0,473 у 2020 році до 1,593 у 2024 році, що свідчить про покращення здатності компанії швидко погашати поточні зобов'язання, не вдаючись до реалізації запасів. Це позитивний сигнал, оскільки вказує на більш ефективне управління оборотними активами та підвищення ліквідності. У 2024 році зникла заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності: Різке зростання коефіцієнту з 0,014 у 2020 році до 1,027 у 2024 році. Вказує на здатність компанії негайно погасити поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. Значення більше 1 свідчить про надзвичайно високу платоспроможність, хоча надмірна ліквідність може свідчити про неефективне використання грошових коштів.

Покращення ліквідності: ТзОВ "Брама" демонструє суттєве покращення показників ліквідності протягом 2020-2024 років, що свідчить про підвищення фінансової стабільності та здатності своєчасно розраховуватися з кредиторами.

Висока платоспроможність у 2024 році: Особливо слід відзначити значне збільшення коефіцієнту абсолютної ліквідності у 2024 році, що вказує на надзвичайно високу здатність компанії погашати поточні зобов'язання. Однак, слід проаналізувати, чи не є це результатом неефективного використання грошових коштів.

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності): Значне зростання коефіцієнту з 0,508 у 2020 році до 0,903 у 2024 році. Це свідчить про зростання

фінансової незалежності компанії та зменшення залежності від залучених коштів. Значення наближається до 1, що є позитивним сигналом.

Коефіцієнт фінансової стійкості: Постійне зменшення коефіцієнту з 1,967 у 2020 році до 1,108 у 2024 році. Зменшення свідчить про зміну фінансової структури у бік більшої автономії та меншого використання залучених коштів. Це позитивна тенденція.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу: Зростання коефіцієнту з 0,270 у 2020 році до 0,413 у 2024 році. Це свідчить про збільшення частки власного оборотного капіталу, що може бути використана для фінансування поточної діяльності.

Коефіцієнт інвестування основних засобів: Значне зменшення коефіцієнту з 1,282 у 2020 році до 0,587 у 2024 році. Це підтверджує, що компанія зменшує інвестиції в основні засоби, збільшуючи ліквідність. Зростання фінансової незалежності: ТзОВ "Брама" демонструє значне зростання фінансової незалежності та зменшення залежності від залучених коштів.

Фінансова ліквідність, здатність своєчасно і в повному обсязі відповідати за короткостроковими зобов'язаннями, є тим фундаментом, на якому будується стійкість і впевнене майбутнє будь-якого підприємства. Дослідження ключових показників ліквідності ТзОВ "Брама" за період з 2020 по 2024 роки розкриває захопливу історію трансформації, де обережний оптимізм попередніх років перетворюється на беззаперечну платоспроможність у фінальній точці спостереження.

У 2020 році, ТзОВ "Брама" стояла перед викликами. Попри задовільний коефіцієнт загальної ліквідності, інші показники, зокрема коефіцієнти критичної та абсолютної ліквідності, свідчили про обмежені можливості для миттєвого реагування на фінансові потреби. Ситуація вимагала ретельного аналізу та впровадження стратегій для зміцнення платоспроможності.

2021 рік позначився першими кроками на шляху до покращення. Хоча показники зросли не надто значно, проте було продемонстровано позитивну динаміку, що свідчило про правильність обраного курсу.

Справжнім проривом стали 2022 та 2023 роки. Поліпшення економічної ситуації, оптимізація виробничих процесів та ефективне управління оборотним капіталом сприяли значному стрибку коефіцієнтів ліквідності. ТзОВ "Брама" не лише забезпечила достатній рівень покриття поточних зобов'язань, а й збільшила свою фінансову незалежність та маневреність.

Проте, 2024 рік вніс корективи в загальну картину. Хоча показники ліквідності й залишилися на високому рівні, незначне зниження коефіцієнту загальної ліквідності може вказувати на необхідність оптимізації структури поточних активів, ідентифікації надмірних запасів чи дебіторської заборгованості.

Таким чином, ТзОВ "Брама" пройшла шлях від фінансової обережності до впевненої платоспроможності, демонструючи ефективне управління та здатність до адаптації. Збереження тенденції до покращення, постійний моніторинг структури активів та зобов'язань і своєчасне реагування на ринкові зміни дозволять компанії зміцнити свій фінансовий стан та забезпечити подальший стабільний розвиток. Забезпечення ліквідності має стати постійним пріоритетом для ТзОВ "Брама", адже лише так можна гарантувати стійкість у бурхливому морі економічних змін.

Збільшення гнучкості у використанні оборотного капіталу: Компанія має більше можливостей для фінансування поточної діяльності за рахунок власного оборотного капіталу.

Проаналізувати структуру кредиторської заборгованості: Визначити основні види кредиторської заборгованості та розробити заходи для управління нею. Оцінити ефективність використання оборотного капіталу: Провести аналіз використання оборотного капіталу, щоб переконатися, що кошти використовуються максимально ефективно. Зважати на ризики інфляції: Враховувати ризики інфляції при плануванні діяльності.

2.3. Оцінка бізнес процесів на ТзОВ «Брама»

Для аналізу процесу постачання сировини ТзОВ "Брама", необхідно враховувати специфіку виробництва дверей (матеріали, обсяги, географія постачальників) та загальну ситуацію на ринку сировини (наявність, ціни, конкуренція).

Оскільки у усіх внутрішніх про ТзОВ "Брама" даних не вдалось отримати, скористаємось загальною схемою аналізу, виходячи з даних, які ми використовували раніше:

I. Ідентифікація основних видів сировини: Деревина (масив, клеєний брус, шпон): Основний матеріал для виготовлення дверей. Важливо знати породу дерева (сосна, дуб, бук, тощо), якість (вологість, обробка), та обсяги споживання. Матеріали для покриття та обробки: Лаки, фарби, морилки, ґрунти, плівки ПВХ. Важлива екологічність, якість та стійкість до зношування. Фурнітура: Замки, ручки, петлі, скло, декоративні елементи. Важлива якість, надійність, відповідність дизайну. Клей: Для склеювання дерев'яних елементів. Важлива якість та безпечність. Пакувальні матеріали: Картон, плівка, пінопласт. Важлива вартість та екологічність.

II. Аналіз постачальників: кількість постачальників: Чи є залежність від одного постачальника? Географія постачальників: Чи є постачальники з інших країн? Умови постачання: Ціни, терміни оплати, терміни доставки, обсяги партій, можливість отримання знижок. Надійність постачальників: Чи є ризики перебоїв у постачанні? Сертифікація постачальників: Чи мають постачальники сертифікати якості та екологічності? Розташування постачальників: Близьке знаходження дасть можливість зменшити витрати.

III. Оцінка процесу закупівлі: Планування закупівель: Як здійснюється планування потреби в сировині? (На основі прогнозів продажів, виробничих планів, тощо). Вибір постачальників: Які критерії використовуються при виборі постачальників? (Ціна, якість, надійність, тощо). Укладання договорів: Які умови прописані в договорах? (Ціна, терміни, відповідальність, тощо). Контроль якості: Як здійснюється контроль якості сировини при отриманні?

Логістика: Як організована доставка сировини? (Власним транспортом, чи з використанням послуг транспортних компаній). Запас сировини: Який рівень запасів підтримується на складі? Чи достатньо запасів для безперебійної роботи виробництва? Оптимізація логістичних процесів.

Інвестиції в контроль якості сировини. Заохочувати місцевих постачальників Повністю перейти на зелену політику

Зібрана інформація дозволяє розробити конкретні рекомендації для оптимізації процесу постачання сировини, що призведе до зниження витрат, підвищення якості продукції, оцінки позицій та подальшої розробки стратегії управління бізнес процесами на ТзОВ «Брама» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ідентифікація основних видів сировини як сфера аналізу напряму бізнес процесу ТзОВ «Брама»

Аспекти для аналізу	Характеристики по компанії	Рекомендації для належного формування бізнес процесів з урахуванням сталого розвитку
Деревина (масив, клеєний брус, шпон)	Основний матеріал для виготовлення дверей	Важливо знати породу дерева (сосна, дуб, бук, тощо), якість (вологість, обробка), та обсяги споживання
Матеріали для покриття та обробки	Лаки, фарби, морилки, ґрунти, плівки ПВХ	Важлива екологічність, якість та стійкість до зношування
Фурнітура	Замки, ручки, петлі, скло, декоративні елементи	Важлива якість, надійність, відповідність дизайну
Клей	Для склеювання дерев'яних елементів	Важлива якість та безпечність
Пакувальні матеріали	Картон, плівка, пінопласт	Важлива вартість та екологічність

Джерело: сформовано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

Впровадження цих рекомендацій вимагає від ТзОВ "Брама" перегляду існуючих бізнес-процесів, залучення постачальників з відповідними сертифікатами, навчання персоналу та зміни організаційної культури. Однак, такий підхід не лише сприятиме збереженню навколишнього середовища, а й

підвищить імідж компанії, збільшить її конкурентоспроможність та відкриє нові можливості для розвитку.

Ми розуміємо, ефективна система управління постачанням є ключовим фактором для забезпечення безперебійної та прибуткової діяльності будь-якого підприємства, а особливо тих, що працюють з матеріаломісткою продукцією, як-от виробництво дерев'яних дверей ТзОВ «Брама» (табл. 2.10). З огляду на це, питанню вибору постачальників, умов співпраці з ними та оцінки ризиків, пов'язаних з цією ланкою, слід приділяти особливу увагу.

Таблиця 2.10

Аналіз постачальників як сфера аналізу напряму бізнес процесу ТзОВ
«Брама»

Напрямок бізнес процесу	Аспекти для аналізу	Характеристики по компанії
Кількість постачальників	Залежність від одного постачальника	Так, є залежність від отримання сировини через біржові торги
Географія постачальників	Наявність постачальників з інших країн	У 2023 році були з Польщі, однак основний обсяг був із України
Умови постачання	Ціни, терміни оплати, терміни доставки, обсяги партій, можливість отримання знижок	Зростання цін на сировину на аукціонах призводить до
Надійність постачальників	Чи є ризики перебоїв у постачанні	Наразі перебої у постачанні пов'язані виключно із поставками сировини, фурнітури, лаків
Сертифікація постачальників	Чи мають постачальники сертифікати якості та екологічності	Зважаючи на те, що переважна частина сировини є або з офіційних аукціонів в Україні, або із закордону, уся деревина є сертифікована
Розташування постачальників	Близьке знаходження дасть можливість зменшити витрати	Зважаючи на вже налагоджені контакти зі споживачами з європейських країн, важливо розширювати клієнтську базу

Джерело: сформовано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

Основою аналізу є визначення основних видів сировини, таких як деревина, матеріали для покриття, фурнітура, клей та пакувальні матеріали, а

далі оцінка та вибір постачальників, виходячи з: кількості; географії; умов постачання; надійності; сертифікації; розташування.

Отримана інформація висвітлює деякі критичні моменти в організації постачання ТзОВ "Брама". Зокрема, підкреслюється залежність від отримання сировини через біржові торги. З одного боку, це забезпечує доступ до широкого кола постачальників та конкурентні ціни, а з іншого, робить компанію вразливою до коливань цін на аукціонах та можливих перебоїв у поставках, які зараз пов'язані виключно із затримками у поставках.

Географічне розташування постачальників також є важливим фактором. Хоча значна частина сировини надходить з України, у 2023 році були поставки з Польщі. Локалізація постачальників поблизу виробничих потужностей може значно скоротити витрати на логістику та зменшити залежність від зовнішніх факторів.

Умови постачання відіграють вирішальну роль. Зростання цін на сировину на аукціонах є значною проблемою, що впливає на собівартість продукції та конкурентоспроможність компанії. Важливо домовлятися з постачальниками про фіксовані ціни на певний період, отримувати знижки за великі обсяги закупівель та оптимізувати терміни оплати.

Надійність постачальників є критичним фактором. Ризики перебоїв у постачанні можуть призвести до зупинки виробництва та невиконання зобов'язань перед клієнтами. Тому необхідно мати резервних постачальників та налагоджені логістичні ланцюги.

Сертифікація постачальників – це не лише гарантія якості сировини, а й дотримання екологічних та соціальних стандартів виробництва. В умовах зростаючої екологічної свідомості споживачів, сертифікована деревина стає важливою конкурентною перевагою.

Враховуючи вищенаведене, ТзОВ "Брама" слід зосередитися на наступних кроках: зменшення залежності від біржових торгів шляхом укладання довгострокових контрактів з надійними постачальниками; пошук та залучення місцевих постачальників деревини для зменшення логістичних витрат; диверсифікація постачальників для мінімізації ризиків перебоїв у

постачанні; проведення переговорів з постачальниками для отримання більш вигідних умов оплати та знижок.

Посилення контролю якості сировини та перевірка наявності відповідних сертифікатів.

Усвідомлення важливості постачальницької ланки та впровадження ефективних стратегій дозволять ТзОВ «Брама» забезпечити стабільність поставок, контроль над витратами та підвищити конкурентоспроможність на ринку дерев'яних дверей (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка процесу закупівлі як сфера аналізу напряму бізнес процесу ТзОВ «Брама»

Напрямок бізнес процесу	Аспекти для аналізу	Характеристики по компанії
Планування закупівель	Планування потреби в сировині	На основі прогнозів продажів, виробничих планів
Вибір постачальників	Критерії при виборі постачальників	Керівництво намагається належним чином моніторити такі складові, як ціна, якість, надійність поставок, однак
Укладання договорів	Умови прописані в договорах	Керівництво намагається належним чином
Контроль якості	Контроль якості сировини при отриманні	Продукція відповідає вимогам державних будівельних норм (ДБН) і технічних умов (ТУ) України. Сертифікати № UA1.016.0006057-17, № UA1.016.0006055-17, № UA1.016.0006049-17, № UA1.016.0006053-17, виданими Державним центром сертифікації МНС України
Логістика	Організація доставки сировини	Переважно ТзОВ «Брама» здійснює поставки власним транспортом. Має довготривалі надійні зв'язки із логістичними компаніями, що забезпечують як доставки сировини на підприємство, так і забезпечує доставки готової продукції до клієнтів та контрагентів.
Запас сировини	Обсяг запасів на складі	У 2024 році були перебої із запасами деревини для виробництва міжкімнатних дверей, що пов'язане із зростанням цін на круглі лісоматеріали

Джерело: сформовано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

Диверсифікація постачальників: Зменшення залежності від одного постачальника шляхом укладання договорів з кількома постачальниками.

Укладання довгострокових контрактів: Фіксація цін та забезпечення стабільного постачання сировини.

Оптимізація логістики: Зменшення транспортних витрат шляхом вибору оптимальних маршрутів та видів транспорту.

Впровадження системи управління запасами: Зменшення витрат на зберігання запасів та забезпечення їх наявності в потрібний момент.

Посилення контролю якості: Впровадження системи контролю якості сировини при отриманні та на всіх етапах виробництва. Відповідально відноситись до вибору.

Ефективний бізнес-процес закупівлі є фундаментом успішної діяльності будь-якого виробничого підприємства. Він забезпечує своєчасне постачання якісної сировини за оптимальною ціною, що, у свою чергу, впливає на собівартість продукції, конкурентоспроможність та рентабельність. Розглянемо детальніше ключові аспекти процесу закупівлі в ТзОВ "Брама", враховуючи надану інформацію.

Планування потреби в сировині на основі прогнозів продажів та виробничих планів є запорукою безперебійного виробництва. Чіткий прогноз дозволяє заздалегідь визначити необхідний обсяг сировини, уникнути дефіциту та надмірних запасів, а також отримати вигідніші умови від постачальників.

Вибір постачальників – це комплексний процес, що включає оцінку ціни, якості, надійності поставок та інших факторів. ТзОВ "Брама" намагається належним чином моніторити ці складові, однак важливо формалізувати цей процес, розробивши чітку систему критеріїв та процедур оцінки постачальників.

Укладання договорів, в яких детально прописані умови співпраці, є необхідним елементом процесу закупівлі. Це дозволяє захистити інтереси компанії, мінімізувати ризики та забезпечити взаємовигідні умови співпраці.

Контроль якості є невід'ємною частиною процесу закупівлі. Перевірка відповідності сировини вимогам державних стандартів та технічних умов є

обов'язковою. Важливо також мати інформацію про сировину, що використовується.

Логістика потребує чіткої організації. Власна доставка, безумовно, має свої переваги, однак важливо аналізувати ефективність використання власного транспорту та порівнювати витрати з послугами логістичних компаній. Довготривалі та надійні зв'язки із логістичними компаніями є цінним активом.

Запас сировини відіграє важливу роль у безперебійному виробництві. Проте, надмірні запаси можуть призвести до заморожування коштів та збільшення витрат на зберігання. Важливо підтримувати оптимальний обсяг запасів на складі. Перебої із запасами, які спостерігалися у 2024 році, свідчать про необхідність покращення планування закупівель та розробки стратегії управління ризиками.

Загальні рекомендації для ТЗОВ «Барама» сформовані у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Ідентифікація проблем та можливостей ТЗОВ «Брама» для формування рекомендацій

Напрямок бізнес процесу	Рекомендації для компанії
Диверсифікація постачальників	Зменшення залежності від одного постачальника шляхом укладання договорів з кількома постачальниками
Укладання довгострокових контрактів	Фіксація цін та забезпечення стабільного постачання сировини
Оптимізація логістики	Зменшення транспортних витрат шляхом вибору оптимальних маршрутів та видів транспорту
Впровадження системи управління запасами	Зменшення витрат на зберігання запасів та забезпечення їх наявності в потрібний момент
Посилення контролю якості	Впровадження системи контролю якості сировини при отриманні та на всіх етапах виробництва. Відповідально відноситись до вибору

Джерело: сформовано автором на основі даних ТЗОВ «Брама»

Щоб провести більш глибокий та об'єктивний аналіз, необхідно: провести більш докладне інтерв'ю з керівництвом та працівниками ТЗОВ "Брама", відповідальними за закупівлю сировини; отримати ширший доступ до

внутрішньої документації (договори, специфікації, звіти про закупівлі, тощо); провести аналіз цін та умов постачання від різних постачальників.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТЗОВ «БРАМА»

Управління бізнесом в Україні пов'язане з низкою специфічних проблем, обумовлених як перехідним етапом розвитку економіки, так і геополітичною ситуацією. Ось основні з них:

1. Економічна нестабільність та невизначеність: волатильність валютного курсу: Різкі коливання курсу гривні ускладнюють планування, розрахунки з контрагентами та залучення іноземних інвестицій.

Інфляція: Висока інфляція знецінює прибутки та ускладнює довгострокове планування.

Нестабільність законодавства: Часті зміни в податковому, митному та іншому законодавстві створюють невизначеність для бізнесу.

Корупція: Високий рівень корупції ускладнює ведення бізнесу, збільшує витрати та створює нерівні умови конкуренції.

2. Політичні та безпекові ризики: військовий конфлікт: Війна на сході України та російська агресія створюють значні ризики для бізнесу, особливо у східних та південних регіонах.

Політична нестабільність: Зміни у владі, політичні кризи та протести можуть призвести до непередбачуваних наслідків для бізнесу.

Недостатній захист прав власності: Слабка судова система та проблеми з правоохоронними органами створюють ризики для захисту прав власності.

3. Фінансові обмеження: Обмежений доступ до фінансування: Високі процентні ставки та вимоги до застави ускладнюють отримання кредитів для малого та середнього бізнесу; недостатня розвиненість фондового ринку: Обмежені можливості для залучення капіталу через фондовий ринок.

4. Людський фактор: дефіцит кваліфікованих кадрів: Нестача кваліфікованих працівників, особливо в технічних та управлінських спеціальностях; трудова міграція: Відтік кваліфікованої робочої сили за кордон; низька продуктивність праці: Потребує поліпшення.

5. Інфраструктурні проблеми: застаріла інфраструктура: Зношена транспортна інфраструктура ускладнює логістику та збільшує транспортні витрати; нестабільність енергопостачання: Проблеми з енергопостачанням можуть призвести до перебоїв у виробництві та збільшити витрати.

6. Адміністративні бар'єри: надмірна кількість регуляторних органів: Складність та забюрократизованість регуляторних процедур; часті перевірки та інспекції: Надмірні перевірки з боку контролюючих органів.

7. Специфічні ризики, пов'язані з війною: руйнування інфраструктури та виробничих потужностей; перебої в ланцюгах постачання; проблеми з логістикою та транспортуванням; мобілізація працівників та дефіцит робочої сили.

Для успішного управління бізнес процесами на ТЗОВ «Брама» важливо:

Розробляти гнучкі стратегії: Враховувати економічні та політичні ризики при плануванні діяльності.

Диверсифікувати ринки збуту: Зменшувати залежність від внутрішнього ринку шляхом виходу на зовнішні ринки.

Оптимізувати витрати: Ефективно управляти витратами та ресурсами.

Інвестувати в технології та інновації: Підвищувати ефективність виробництва та конкурентоспроможність.

Налагоджувати партнерські відносини: Співпрацювати з іншими компаніями, асоціаціями та державними органами.

Активно використовувати цифрові інструменти: Удосконалювати діяльність за допомогою сучасних цифрових інструментів, як в частині управління підприємством так і просування та продажу продукції/послуг

Розвивати персонал: Забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Підтримувати ЗСУ та допомагати державі та українському народу Це, хоча і соціальна, але важлива частина сьогодення

Успішне подолання цих проблем вимагає від керівників підприємств не лише знань та досвіду, а й адаптивності, винахідливості та соціальної відповідальності.

Розвивати гнучкість та адаптивність: Впроваджувати agile-методології та інші підходи, що дозволяють швидко реагувати на зміни.

Інвестувати в технології: Автоматизувати бізнес-процеси, використовувати хмарні технології, аналітику великих даних та інші сучасні інструменти.

Підвищувати кваліфікацію персоналу: Забезпечувати постійне навчання персоналу та розвиток навичок, необхідних для управління сучасними бізнес-процесами.

Змінювати організаційну культуру: Створювати культуру інновацій, співпраці та відкритості до змін.

Управляти ризиками: Розробляти плани реагування на різні ризики та непередбачені обставини.

Успішне вирішення цих проблем вимагає від підприємств не лише знань та навичок, а й гнучкості, адаптивності та здатності до постійного вдосконалення.

Для аналізу процесу постачання сировини ТЗОВ «Брама», необхідно враховувати специфіку виробництва дверей (матеріали, обсяги, географія постачальників) та загальну ситуацію на ринку сировини (наявність, ціни, конкуренція).

Згідно звітів ТЗОВ «Брама», ми бачимо, що основною стратегією є мінімізація впливу ризиків. Керівництво переконане, що має усі передумови для забезпечення безперервної діяльності у майбутньому, однак, у зв'язку із військовою агресією, немає можливості розвивати продажі в Україні на належному рівні.

Розумуючи геополітичне напруження, залежність від сировини та енергоресурсів, керівництво компанії виділило геополітичні ризики в окрему категорію. Також окремо були виділені ризики податкової системи, ліквідності, ринковий ризик (який на пряму залежить від валютного ризику через широку співпрацю з іноземними контрагентами).

Подані у табл. 3.1 напрями дозволяють зрозуміти проблеми та подати можливі напрями розвитку та подолання.

Таблиця 3.1

Огляд діяльності ТЗОВ «Брама» та формування рекомендацій за трьома аспектами сталого розвитку

Сфера оцінювання результатів	Виявлені проблеми	Рекомендації
Економічні аспекти		
Доходи та витрати	Зменшення доходів у 2024 році через	Краще використання маркетингових підходів, просування бренду в Україні та закордоном
Прибутковість	Зменшення прибутковості у 2024 році	Використання стратегій збереження ресурсів, впровадження LEAN, BSC, ESG на загально корпоративному рівні
Ліквідність та зобов'язання	Заборгованість за поточною заборгованістю, розрахунки із соціального страхування, розрахунки з оплати праці, розрахунки з підзвітними особами	Управляти ризиком втрати ліквідності за допомогою постійного моніторингу, передбачуваного та фактичного руху грошових коштів. Поєднання термінів настання платежів по активах та зобов'язаннях
Екологічні аспекти		
Матеріаломісткість, енергомісткість, викиди шкідливих матеріалів	Виробництво є матеріаломістким. Також через використання шкідливих речовин є значна загроза викидів	Успішна реалізація екополітики значною мірою залежить від можливостей забезпечення екологічної безпеки у виробничій діяльності. Серед антропогенних факторів варто звернути увагу на виробничі процеси. Важливим є зменшення обсягів забруднюючих викидів
Соціальні аспекти та кадрова політика		
Оплата праці	Єдиними виплатами є короткострокові: зарплата, місячні премії, внески на соціального страхування, компенсації невикористаної відпустки згідно законодавства	Розробити додаткові можливості для працівників компанії як фінансові, так і не фінансові. Здійснювати моніторинг задоволенням умовами праці та кадровою політикою з урахуванням гендерної рівності

Кожне підприємство, прагнучи до успіху, стикається з низкою викликів, які потребують своєчасного вирішення. Надані дані щодо сфери оцінювання

результатів ТзОВ "Брама" дозволяють виокремити ключові проблеми та сформулювати рекомендації для їх подолання з урахуванням принципів сталого розвитку.

Економічні аспекти:

Зменшення доходів та прибутковості у 2024 році є тривожним сигналом, який потребує негайного реагування. Посилення маркетингової стратегії, просування бренду як в Україні, так і за кордоном, може допомогти збільшити обсяги продажів. Однак, для підвищення прибутковості необхідний комплексний підхід, який включає використання стратегій збереження ресурсів, впровадження LEAN, BSC та ESG на загальнокорпоративному рівні. Ці заходи дозволять оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Питання управління ліквідністю та зобов'язаннями потребує особливої уваги. Заборгованість за поточною заборгованістю, розрахунки із соціального страхування, розрахунки з оплати праці, розрахунки з підзвітними особами – це все ті фактори, які можуть вплинути на платоспроможність підприємства. Для мінімізації ризиків необхідно управляти ризиком втрати ліквідності за допомогою постійного моніторингу, передбачуваного та фактичного руху грошових коштів, а також узгодження термінів настання платежів по активах та зобов'язаннях.

Екологічні аспекти:

Матеріаломісткість та енергомісткість виробництва, а також використання шкідливих речовин створюють значну загрозу викидів. Вирішення цих проблем потребує комплексної реалізації екополітики, яка включає забезпечення екологічної безпеки у виробничій діяльності, зменшення обсягів забруднюючих викидів та мінімізацію використання шкідливих речовин. Важливо інвестувати у більш екологічне обладнання, використовувати енергозберігаючі технології та утилізувати відходи.

Соціальні аспекти та кадрова політика:

Обмежені можливості для працівників компанії, а саме виплата лише заробітної плати, місячних премій, внески на соціальне страхування та компенсації невикористаної відпустки згідно законодавства, можуть негативно вплинути на їх мотивацію та лояльність. Розробка додаткових можливостей для працівників компанії, як фінансових, так і не фінансових, дозволить підвищити задоволеність роботою та залученість персоналу. Здійснення моніторингу задоволенням умовами праці та кадровою політикою з урахуванням гендерної рівності також є важливим кроком на шляху до створення здорової та продуктивної робочої атмосфери.

Успішна інтеграція економічних, екологічних та соціальних аспектів у діяльність ТзОВ "Брама" стане запорукою сталого розвитку та покращення результатів у довгостроковій перспективі. Комплексний підхід, що враховує інтереси всіх зацікавлених сторін, дозволить компанії досягти гармонії між фінансовим успіхом, екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю.

Важливо відмітити, що останні роки керівництво ТзОВ «Брама»

Аналіз SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) допомагає визначити стратегічну позицію компанії та відповідні стратегічні дії. Для проведення цього аналізу потрібно оцінити чотири ключові фактори:

Виходячи з положення точки в матриці, визначається стратегічний профіль компанії.

Матриця SPACE-аналізу, окреслює важливі стратегічні напрямки для ТзОВ "Брама", вказуючи на необхідність збалансованого підходу між використанням наявних можливостей та нівелюванням потенційних ризиків. Її результати акцентують на складності позиціонування компанії на ринку та потребі у виваженому стратегічному плануванні.

Матриця SPACE для ТзОВ «Брама»

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (FS) (фінансова сила)				Стабільність середовища(ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	4	0,25	1,0	1. Сировинна база	3	0,35	1,1
2. Чиста рентабельність діяльності	3	0,35	1,1	2. Потенціал ринку та перспективи розвитку	4	0,2	0,8
3. Коефіцієнт фінансової незалежності	3	0,1	0,3	3. Система оподаткування	3	0,1	0,3
4. Коефіцієнт оборотності активів	4	0,15	0,6	4. Обмеження держави щодо цінової політики	3	0,15	0,5
5. Рентабельність реалізації продукції	3	0,15	0,5	5. Відсоткова ставка по кредитах	3	0,2	0,6
Всього		1	3,4	Всього		1	3,2
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Фактори	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
1. Частка на ринку	4	0,3	1,2	1. Ємність ринку	4	0,15	0,6
2. Цінова політика підприємства	4	0,1	0,4	2. Інтенсивність конкуренції	3	0,25	0,8
3. Якість продукції	5	0,3	1,5	3. Вплив конкурентних товарів	4	0,15	0,6
4. Унікальність технологій	4	0,1	0,4	4. Вплив циклічних факторів	4	0,2	0,8
5. Географія збуту	4	0,2	0,8	5. Середня прибутковість галузі	4	0,25	1,0
Всього		1	4,3	Всього		1	3,8

Згідно з прикладом, в якому знаходиться точка (0,2; -0,6), ТзОВ "Брама" займає позицію, що тяжіє до конкурентного квадранту. Це свідчить про те, що компанія має певний рівень фінансової стабільності та прибутковості, але її конкурентні переваги потребують зміцнення для утримання або захоплення більшої частки ринку. Така ситуація вимагає від компанії активних дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, але з обережним врахуванням наявних ризиків.

Зважаючи на це, ТзОВ "Брама" слід зосередитися на кількох ключових стратегічних імперативах:

Покращення операційної ефективності: Це є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності. Слід переглянути та оптимізувати бізнес-процеси, впроваджувати новітні технології, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність.

Контрольоване збільшення частки ринку: Замість агресивного захоплення ринку, що може призвести до фінансових втрат, слід зосередитися на виборі стратегічно важливих сегментів та поступовому збільшенні своєї присутності в них.

Впровадження інновацій: Інновації є ключем до створення унікальної цінності для споживачів та диференціації від конкурентів. Це може включати розробку нових продуктів, вдосконалення існуючих, впровадження нових сервісів або технологій.

Пошук нових ринків збуту: Зважаючи на нестабільність внутрішнього ринку, диверсифікація ринків збуту може зменшити ризики та забезпечити стабільність доходів. Слід розглянути можливості виходу на нові регіони або експорт.

Однак, слід зазначити, що дані, використані для побудови матриці, можуть суттєво відрізнятися від реальної ситуації в компанії. Тому, перед прийняттям остаточних рішень, необхідно провести комплексний аналіз з використанням достовірної інформації.

Усвідомлення та реалізація цих стратегічних імперативів дозволить ТзОВ "Брама" не лише утримати свої позиції на ринку, а й зміцнити їх, забезпечуючи стабільний розвиток та прибутковість в довгостроковій перспективі.

Згідно з консервативним стратегічним профілем, для ТзОВ "Брама" рекомендуються такі стратегії:

Концентрація: Фокусування на основних напрямках діяльності, де компанія має сильні позиції.

Покращення операційної ефективності: Зменшення витрат, оптимізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності.

Обережні інвестиції: Уникати ризикованих проектів, інвестувати в стабільні та перевірені напрямки.

Отриманий консервативний профіль узгоджується з інформацією про важливість стабільності для галузі, хоча підприємство має відносно сильні конкурентні переваги та фінансову стійкість.

Рекомендації для ТзОВ "Брама" на основі SPACE-аналізу:

Підвищення рентабельності: Проаналізувати фактори, які найбільше впливають на рентабельність діяльності, та вжити заходів для її збільшення.

Збереження фінансової стабільності: Утримувати низький рівень фінансового левериджу, раціонально використовувати оборотні кошти.

Оптимізація використання ресурсів: У галузі з високою матеріаломісткістю важливо ефективно використовувати сировину та енергоресурси.

Поступовий розвиток: Замість агресивного розширення зосередитися на поступовому розвитку та покращенні існуючих бізнес-процесів.

Ці рекомендації допоможуть ТзОВ «Брама» забезпечити стійке та прибуткове функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища.

Враховуючи вищезазначене, можна запропонувати такі рекомендації для ТзОВ «Брама»:

Впровадити формалізовану систему оцінки постачальників з чіткими критеріями, що включають ціну, якість, надійність, досвід роботи, фінансову стабільність, наявність сертифікатів.

Проводити регулярний моніторинг ринку сировини для отримання інформації про ціни та умови постачання.

Аналізувати ефективність використання власного транспорту та порівнювати з послугами логістичних компаній.

Розробити оптимальну політику управління запасами, враховуючи прогнози продажів, терміни постачання та фінансові можливості компанії.

Розробити стратегію управління ризиками, пов'язаними з перебоями у постачанні.

ВИСНОВКИ

Сучасний бізнес не може існувати у вакуумі. Зацікавлені сторони все більше звертають увагу не лише на фінансові результати, а й на вплив компанії на навколишнє середовище та суспільство. Тому інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-процеси стає не просто бажаною, а необхідною умовою успішного функціонування.

Напрямок бізнес-процесу, пов'язаний з ідентифікацією основних видів сировини у ТзОВ "Брама", є ключовим з точки зору впровадження сталого розвитку. Деревина, матеріали для покриття, фурнітура, клей та пакувальні матеріали – це ті компоненти, з яких складаються кінцеві продукти компанії, і вибір яких має значний вплив на екологічний слід.

Для кожного виду сировини важливо враховувати певні аспекти, такі як порода дерева, екологічність матеріалів для покриття, якість фурнітури, безпечність клею та екологічність упаковки. Однак, лише знання характеристик недостатньо. Необхідно розробити чіткі рекомендації для належного формування бізнес-процесів з урахуванням сталого розвитку:

Деревина: Перехід до сертифікованого лісокористування (FSC/PEFC) гарантує, що деревина заготовлюється з відновлюваних лісів з дотриманням екологічних та соціальних стандартів. Важливо також оптимізувати розкрій деревини для мінімізації відходів та розглянути можливість їх переробки.

Матеріали для покриття та обробки: Пріоритет слід надавати матеріалам з низьким вмістом летких органічних сполук (ЛОС) або на водній основі, що зменшує негативний вплив на здоров'я працівників та навколишнє середовище. Важливим є також зменшення відходів при нанесенні покриття та їх належна утилізація.

Фурнітура: Слід обирати якісну та довговічну фурнітуру від виробників, які дотримуються принципів сталого розвитку. Розробка програми збору та переробки фурнітури після закінчення терміну її служби також може бути важливим кроком.

Клей: Використання клею на водній основі або з низьким вмістом формальдегіду є важливим для безпеки працівників та навколишнього середовища. Контроль кількості клею, що використовується, допоможе мінімізувати відходи, а належне зберігання та утилізація залишків клею є обов'язковими.

Пакувальні матеріали: Пакування має бути не лише економічним, а й екологічним. Використання картону з вторинної сировини, біорозкладної плівки та мінімізація упаковки дозволять зменшити вплив на навколишнє середовище. Заохочення клієнтів до повернення упаковки для повторного використання або переробки також може бути ефективним рішенням.

Впровадження цих рекомендацій вимагає від ТзОВ «Брама» перегляду існуючих бізнес-процесів, залучення постачальників з відповідними сертифікатами, навчання персоналу та зміни організаційної культури. Однак, такий підхід не лише сприятиме збереженню навколишнього середовища, а й підвищить імідж компанії, збільшить її конкурентоспроможність та відкриє нові можливості для розвитку. Пам'ятайте, що сталий розвиток – це не просто мода, а необхідність для майбутнього бізнесу.

Впровадження запропонованих заходів допоможе ТзОВ «Брама» оптимізувати процес закупівлі, зменшити витрати, забезпечити стабільність виробництва та підвищити конкурентоспроможність.

Загальні рекомендації для ТзОВ «Брама»: Впровадження системи екологічного менеджменту (ISO 14001): Допоможе систематизувати екологічні аспекти діяльності та покращити екологічну ефективність. Навчання персоналу: Підвищення обізнаності працівників щодо принципів сталого розвитку та екологічних аспектів виробництва. Прозорість та комунікація: Звітування про екологічні показники діяльності та інформування зацікавлених сторін про екологічні ініціативи компанії. Впровадження принципів економіки замкнутого циклу: Забезпечення максимального використання матеріалів, мінімізація відходів та їх переробка.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка, Д., & Верцева, А. (2024). Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
2. Вінокуров Я. Україні не вистачає 4,5 мільйона працівників. Як подолати дефіцит робочої сили? *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/>
3. Гончаренко О.В., Багорка Д.А., Єфремов Д.Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал*. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2023. № 1(6). С. 7-14.
4. Гончаренко О.В., Багорка Д.А., Єфремов Д.Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал*. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2023. № 1(6). С. 7-14.
5. Губарева І. О. Теоретичні засади ідентифікації основних змістовних детермінант розвитку деревообробної промисловості країн світу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7–8 (284–285). С. 76–85. DOI: 10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-76-85
6. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66-79.
7. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66-79.

8. Іщук С. О., Созанський Л. Й., Коваль Л. П., Ляховська О. В. Потенціал розвитку деревообробних виробництв у регіонах України : наук. вид. Львів : НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього Національної академії наук України», 2019. 109 с.
9. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85-91.
10. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41
11. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Вип. 3. С. 64-69.
12. Кривов'язюк І. В., Цимбалюк І.О. Механізм регулювання конкурентних відносин на регіональних сировинних ринках: Монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2009. 215 с.
13. Крячко Є. М., Перепеліцин Г. Б. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку деревообробної промисловості країн світу / Проблеми економіки № 3 (53), 2022 https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages-4_11.pdf
14. Максимець О.В. Використання підходів «КРІ» для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України / О. Максимець, С. Антосевич // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – Львів: НЛТУ, 2019. – Випуск 29. – С. 62-66 <https://doi.org/10.15421/40290413>
15. Максимець О.В. Дослідження імплементації підходів корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та їх впливу на фінансові результати та конкурентоспроможність у компаніях лісового сектору / О. Максимець, І. Антосевич // Науковий вісник Одеського національного економічного

університету – № 7-8 (308-309), 2023 – С. 134-144
<https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-134-144>

16. Максимець О.В. Особливості оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств лісового сектору України в умовах невизначеності / О. Максимець // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк: Вежа-Друк, 2023 – № 2 (34). –С. 6-14 <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-6-14>
17. Максимець О.В. Особливості урахування засад сталого (збалансованого розвитку) при формуванні стратегії підприємств лісового сектору України // Технології стратегічного стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. Наук, професора І.О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О.С. Балабаш – Харків: «Діва плюс», 2020. – Сс. 119-129 ISBN 978-617-7645-84-8
18. Офіційна сторінка ТЗОВ «Брама» <https://brama.ua/pro-kompaniyu/>
19. Побережець Н. Б. Оцінка конкурентоспроможності олійної галузі України на світовому ринку. Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економіка АПК і природокористування" 2009. №11. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnu_ekon/2009_11/pdf/1_43.pdf
20. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. С. 79-84.
21. Blank, S. (2005). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. K&S Ranch. - Focuses on customer development as a crucial aspect of startup success.
22. Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (6th ed.). Pearson. - A comprehensive textbook covering all aspects of SCM.
23. Collins, J. C. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't. HarperBusiness. - This book identifies key

characteristics of companies that have made the transition from being good to being great. (Cited for leadership, organizational culture).

24. Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91. - This article highlights the importance of emotional intelligence for effective leadership. (Cited for emotional intelligence).
25. H. James Harrington, E. K. C. Esseling, H. van Nimwegen (1997). *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement* 1st Edition. McGraw Hill Professional, 314.
26. Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books. - This book explores the science of motivation and argues that intrinsic motivation is more effective than extrinsic rewards. (Cited for motivation, human resources).
27. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. - Proposes the concept of creating shared value, which involves creating economic value in a way that also creates value for society. (Cited for sustainability, corporate social responsibility).
28. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business. - This book presents the lean startup methodology, which emphasizes rapid experimentation and validated learning. (Cited for agile development, startup management).
29. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. - This article is a seminal work on dynamic capabilities, explaining how firms can adapt and innovate in response to changing environments. (Cited for dynamic capabilities).