

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **Комплексна КРБ 2.2 Особливості управління
бізнес-процесами на підприємстві-суб'єкті ЗЕД (на
прикладі ТОВ «ДМЗ "Карпати"»)**

Виконав

(підпис)

ст. гр. МЗЕДС-31
Осечко В.І.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.
Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

доц., к.е.н.
Адамовський О.М.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Осечко Василю Івановичу

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

1. Тема роботи: **Комплексна КРБ 2.2 Особливості управління бізнес-процесами на підприємстві-суб'єкті ЗЕД (на прикладі ТОВ «ДМЗ "Карпати")»**

керівник КРБ

Максимець Олена Віталіївна доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № С-142

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та операційна звітність ТОВ «ДМЗ "Карпати"», статистичні дані щодо компанії ТОВ «ДМЗ "Карпати"», аналітичні звіти щодо діяльності підприємств стратегічного значення, закони України та нормативні акти щодо діяльності компаній стратегічного значення, дані діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» з сайту, дані з YouControl

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління бізнес процесами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Розділ 2. Дослідження основних показників ТОВ «ДМЗ "Карпати"» у динаміці та оцінка бізнес-процесів. Розділ 3. Шляхи удосконалення управління бізнес процесами на ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

—

Пере

лік графічного матеріалу:

1. Особливості управління бізнес процесами при ЗЕД. 2. Управління бізнес-процесами в умовах змін та кризових факторів. 3. Організаційно-економічна характеристика підприємства. 4 Основні показники діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"». 5. Аналіз бізнес процесів ТОВ «ДМЗ "Карпати"». 6. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами в умовах змін. 7. Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів на ТОВ «ДМЗ "Карпати"». 8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів на ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	виконано
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	виконано
3	Оцінка й аналіз діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"», написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	виконано
4	Оцінка та аналіз управління бізнес процесами ТОВ «ДМЗ "Карпати"». Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	виконано
5	Оцінка та аналіз конкурентів, формування профілю, виявлення проблем на ринку України та закордоном ТОВ «ДМЗ "Карпати"»	30.03.2026-14.04.2026	виконано
6	Формування рекомендацій щодо удосконалення управління логістичними процесами та висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	виконано
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	16.05.2026-30.05.2026	виконано
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	виконано

Студент

(підпис)

Осечко В.І.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"».

Для досягнення мети було вирішено завдання: вивчити теоретичні та методичні засади управління бізнес процесами при здійснення зовнішньоекономічної діяльності; подати загальну характеристику ТОВ «ДМЗ "Карпати"» та визначити позиції на ринку; проаналізувати стан і динаміку майна, джерел забезпечення, ділову активність та фінансовий стан ТОВ «ДМЗ "Карпати"»; оцінити ефективність діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» в цілому та бізнес-процесів зокрема; визначити сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"»; запропонувати напрями та шляхи удосконалення управління бізнес-процесами на діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"».

Об'єктом дослідження є ТОВ «ДМЗ "Карпати"». Предметом дослідження є управління бізнес-процесами ТОВ «ДМЗ "Карпати"» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків використаної літератури, додатків та містить 23 таблиці, 10 рисунків та 30 джерел використаної літератури.

Ключові слова: бізнес-процеси, BPM, ERP, SCM, LEAN, ефективність діяльності підприємства.

RESUME

The purpose of the bachelor's qualification thesis is to investigate the theoretical and methodological foundations of business process management at a foreign economic activity enterprise, namely LLC "DMZ Karpaty".

To achieve this goal, the following objectives were accomplished: to study the theoretical and methodological principles of business process management in foreign economic activity; to provide a general characterization of LLC "DMZ Karpaty" and determine its market position; to analyze the structure and dynamics of assets, sources of financing, business activity, and financial condition of the enterprise; to assess the overall performance of LLC "DMZ Karpaty" and the efficiency of its business processes; to identify the strengths and weaknesses of the enterprise's operations; and to propose directions and measures for improving business process management at LLC "DMZ Karpaty".

The object of the research is LLC "DMZ Karpaty". The subject of the research is the business process management system of LLC "DMZ Karpaty" as a participant in foreign economic activity.

The explanatory note consists of three chapters, an introduction, conclusions, a list of references, and appendices. The thesis contains 23 tables, 10 figures, and 30 references.

Keywords: business processes, BPM, ERP, SCM, Lean, enterprise performance efficiency, foreign economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	4
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «ДМЗ "КАРПАТИ"» У ДИНАМІЦІ ТА ОЦІНКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	4
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ДМЗ "КАРПАТИ"» ТА ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ	4
2.2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СТАНУ, ДИНАМІКИ МАЙНА, ДЖЕРЕЛ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ДІЛОВОУ АКТИВНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «ДМЗ "КАРПАТИ"».....	4
2.3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «ДМЗ "КАРПАТИ"».....	4
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ДМЗ "КАРПАТИ"»	4
3.1. Підвищення ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ	4
3.2. ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ	4
3.3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ	4
ВИСНОВКИ	4
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	4
ДОДАТКИ.....	4

ВСТУП

Актуальність дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"».

Для досягнення мети КРБ необхідно було вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретичні та методичні засади управління бізнес процесами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- подати загальну характеристику ТОВ «ДМЗ "Карпати"» та визначити позиції на ринку;
- проаналізувати стан і динаміку майна, джерел забезпечення, ділову активність та фінансовий стан ТОВ «ДМЗ "Карпати"»;
- оцінити ефективність діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» в цілому та бізнес-процесів зокрема;
- визначити сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"»;
- запропонувати напрями та шляхи удосконалення управління бізнес-процесами у діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"».

Об'єктом дослідження є ТОВ «ДМЗ "Карпати"». Предметом дослідження є управління бізнес-процесами ТОВ «ДМЗ "Карпати"» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Теоретико-методологічною основою роботи є положення сучасної економічної теорії, що стосуються управління зовнішньоекономічною діяльністю, управління бізнес-процесами та стратегічного управління підприємствами машинобудівної галузі. У роботі вивчено та узагальнено праці українських та зарубіжних авторів з питань управління бізнес-процесами, зовнішньоекономічної діяльності, цифровізації управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності зовнішнього

середовища. Робота виконана на основі реальних даних ТОВ «ДМЗ "Карпати"», фінансова звітність якого стала підґрунтям для проведення дослідження.

Інформаційними джерелами дослідження були праці науковців і фахівців з проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю, управління бізнес-процесами та стратегічного управління; оперативні та річні статистичні дані Державної служби статистики України, методичні матеріали Державної служби статистики України, інформаційні матеріали та аналітичні дані YouControl, статистична інформація Trademap, офіційні публікації підприємства, а також фінансова звітність та інші матеріали ТОВ «ДМЗ "Карпати"».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції система управління бізнес-процесами набуває стратегічного значення, особливо для підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від стабільності зовнішніх ланцюгів постачання та ефективності експортно-імпортних операцій. Аналіз наукових джерел свідчить про міждисциплінарний характер досліджень у цій сфері, що охоплюють логістику, стратегічний менеджмент, міжнародну економіку та ризик-менеджмент.

У працях зарубіжних науковців, зокрема Дж. Монцки [19], Р. Хендфілда [20] та Дж. Ламберта [21] процесне управління розглядається як стратегічна концепція процесне управління розглядається як стратегічна концепція, спрямована на формування довгострокових партнерських відносин у ланцюгах цінності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Автори наголошують, що ефективна організація міжнародних бізнес-процесів передбачає чітку сегментацію операцій, оцінювання надійності контрагентів, інтеграцію внутрішніх підрозділів компанії та обмін інформацією в режимі реального часу.

Значний внесок у розвиток теорії управління ланцюгами та процесами постачання зробили С. Чопра та П. Мейндл [22], які акцентують увагу на взаємозв'язку між операційною стратегією та загальною стратегією підприємства. У контексті зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) особливого значення, на думку авторів, набувають питання вибору міжнародних партнерів, а також управління валютними, митними та логістичними ризиками.

У роботах, присвячених міжнародному бізнесу (Ф. Котлер [23], Дж. Деніелс та Л. Радеба [24]), управління бізнес-процесами у сфері ЗЕД розглядається крізь призму міжкультурної взаємодії, договірних відносин та інституційних обмежень. Автори підкреслюють, що для компаній важливим є

не лише економічний аспект співпраці, а й здатність процесів адаптуватися до правових норм, ділової культури та стандартів якості країн-партнерів.

Для порівняння ключових теоретичних засад та поглядів науковців на управління процесами у ЗЕД сформовано порівняльну таблицю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз теоретичних підходів до управління бізнес-процесами у сфері ЗЕД

Автори	Основні ідеї	Аспекти управління	Висновки
Дж. Монцка, Р. Хендфілд, Дж. Ламберт	Розгляд процесів як стратегічної концепції для партнерства та кооперації.	Сегментація міжнародних операцій, оцінка надійності партнерів.	Ефективне управління процесами підвищує рівень конкурентоспроможності компанії.
С. Чопра, П. Меїндл	Взаємозв'язок стратегії виконання процесів та загальної стратегії підприємства.	Вибір міжнародних контрагентів, оптимізація потоків, управління ризиками.	Для підприємств у сфері ЗЕД важливим є жорсткий контроль валютних, митних і логістичних ризиків.
Ф. Котлер, Дж. Деніелс, Л. Радеба	Управління міжнародними зв'язками через міжкультурну взаємодію та інтеграцію.	Адаптація бізнес-процесів до правових норм, митних правил та ділової культури.	Необхідно враховувати не лише сухі економічні показники, а й адаптацію до стандартів країн-партнерів.

Джерело: сформовано автором на основі [19, 20, 21, 22, 23, 24]

Окрему групу джерел становлять дослідження, присвячені цифровізації управління бізнес-процесами у сфері ЗЕД. Сучасні автори зазначають, що впровадження ERP-, SCM- та SRM-систем, електронного документообігу та аналітики великих даних дозволяє підприємствам підвищити прозорість міжнародних операцій, скоротити трансакційні витрати та покращити контроль за виконанням контрактних зобов'язань. .

Таким чином, аналіз літературних джерел показує, що система управління бізнес-процесами підприємства при здійсненні ЗЕД розглядається як комплексний інструмент стратегічного управління, який поєднує логістичні,

економічні, організаційні та інформаційні компоненти. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання практичної адаптації моделей управління процесами до умов високої нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлює доцільність дослідження.

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами є необхідною умовою вдосконалення всієї діяльності підприємства, що здійснює операції на міжнародних ринках. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність за своєю природою є багатокомпонентною та залежною від багатьох зовнішніх факторів, формування методичного інструментарію її аналізу вимагає комплексного підходу. У теорії менеджменту виділяють кілька ключових підходів до аналізу та побудови системи оцінювання процесів, кожен з яких дозволяє дослідити діяльність з різних ракурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика методичних підходів до оцінювання бізнес-процесів у ЗЕД

Підхід	Основні критерії та показники	Опис та доцільність застосування
Критеріальний	- Надійність виконання операцій (дотримання строків поставки); - Рівень якості продукції/послуг; - Цінова стабільність контрагентів; - Рівень логістичних та митних витрат.	Дозволяє здійснювати порівняльну оцінку операцій, оцінювати закордонних партнерів та формувати оптимальний портфель контрактів.
Процесний	- Тривалість процесного циклу - Рівень операційних витрат; - Кількість помилок та відхилень.	Базується на детальному аналізі етапів взаємодії: від укладання контракту до митного очищення. Оптимізує міжнародні операції.
Ризик-орієнтований	- Оцінка валютних, політичних та контрактних ризиків; - Рівень диверсифікації ринків; - Наявність альтернативних логістичних шляхів.	Ключовий елемент ефективного менеджменту в умовах нестабільного та мінливого зовнішнього середовища.
Інтегральний	- Узагальнений (синтетичний) показник ефективності управління; - Вагові коефіцієнти для різних критеріїв.	Дозволяє комплексно оцінити всю систему управління бізнес-процесами підприємства та визначити чіткі напрями вдосконалення.

Детальніший аналіз процесного підходу показує, що здійснення будь-якої міжнародної операції на підприємстві складається з послідовних етапів, які формують так званий «життєвий цикл процесу ЗЕД». Методично цей цикл поділяють на кілька основних етапів.

Передконтрактний етап включає пошук іноземних партнерів, проведення міжнародних переговорів, узгодження умов поставок відповідно до правил Інкотермс та підготовку зовнішньоекономічного контракту.

Операційно-логістичний етап охоплює організацію міжнародних перевезень, взаємодію з транспортно-експедиторськими компаніями, страхування вантажу та контроль руху товару на всіх етапах поставки.

Митний та регуляторний етап передбачає підготовку пакета супровідних документів (інвойсів, CMR, сертифікатів походження), подання митної декларації, сплату митних платежів та проходження відповідних видів державного контролю.

Аналітичний (постконтрактний) етап включає оцінювання фактичних витрат, аналіз ефективності здійснених операцій, розрахунок курсових різниць та визначення рентабельності зовнішньоекономічної діяльності.

Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» найбільш доцільним є використання процесного підходу до управління бізнес-процесами у сфері ЗЕД, оскільки підприємство здійснює складний виробничий цикл, пов'язаний із міжнародними поставками сировини, логістичними операціями, митним оформленням та взаємодією з іноземними контрагентами. Процесний підхід дозволяє забезпечити координацію всіх етапів зовнішньоекономічної діяльності, підвищити ефективність управління ресурсами та своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства.

Водночас значна залежність підприємства від імпортних ресурсів обумовлює необхідність використання елементів ризик-орієнтованого підходу. У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища продуктивність бізнес-процесів визначається не лише рівнем витрат, а й здатністю

підприємства швидко реагувати на зміни логістичних маршрутів, валютних коливань та умов міжнародного співробітництва.

Для впровадження інтегрального підходу на практиці використовують метод експертних оцінок та систему узагальнених показників. Кожному критерію оцінювання (швидкість доставки, рівень витрат, надійність постачальників, логістика) надається відповідний рівень значущості. Узагальнений інтегральний показник дозволяє оцінити загальний рівень ефективності бізнес-процесів підприємства та визначити необхідність їх подальшого вдосконалення або реінжинірингу.

Таким чином, використання критеріального, процесного, ризик-орієнтованого та інтегрального підходів дозволяє комплексно оцінити рівень організації бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Застосування зазначених підходів формує теоретичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства та визначення напрямів удосконалення системи управління бізнес-процесами.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних операцій та управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного здійснення міжнародних поставок, логістичних операцій, митного оформлення, валютних розрахунків та реалізації продукції на зовнішніх ринках. Особливістю таких процесів є їх комплексний характер та висока залежність від факторів зовнішнього середовища.

З метою забезпечення ефективної координації зовнішньоекономічної діяльності підприємства бізнес-процеси формуються у вигляді взаємопов'язаної системи, що охоплює етапи постачання, логістики, виробництва, митного оформлення та збуту продукції. Взаємозв'язок основних бізнес-процесів підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності представлено на рис. 1.1.

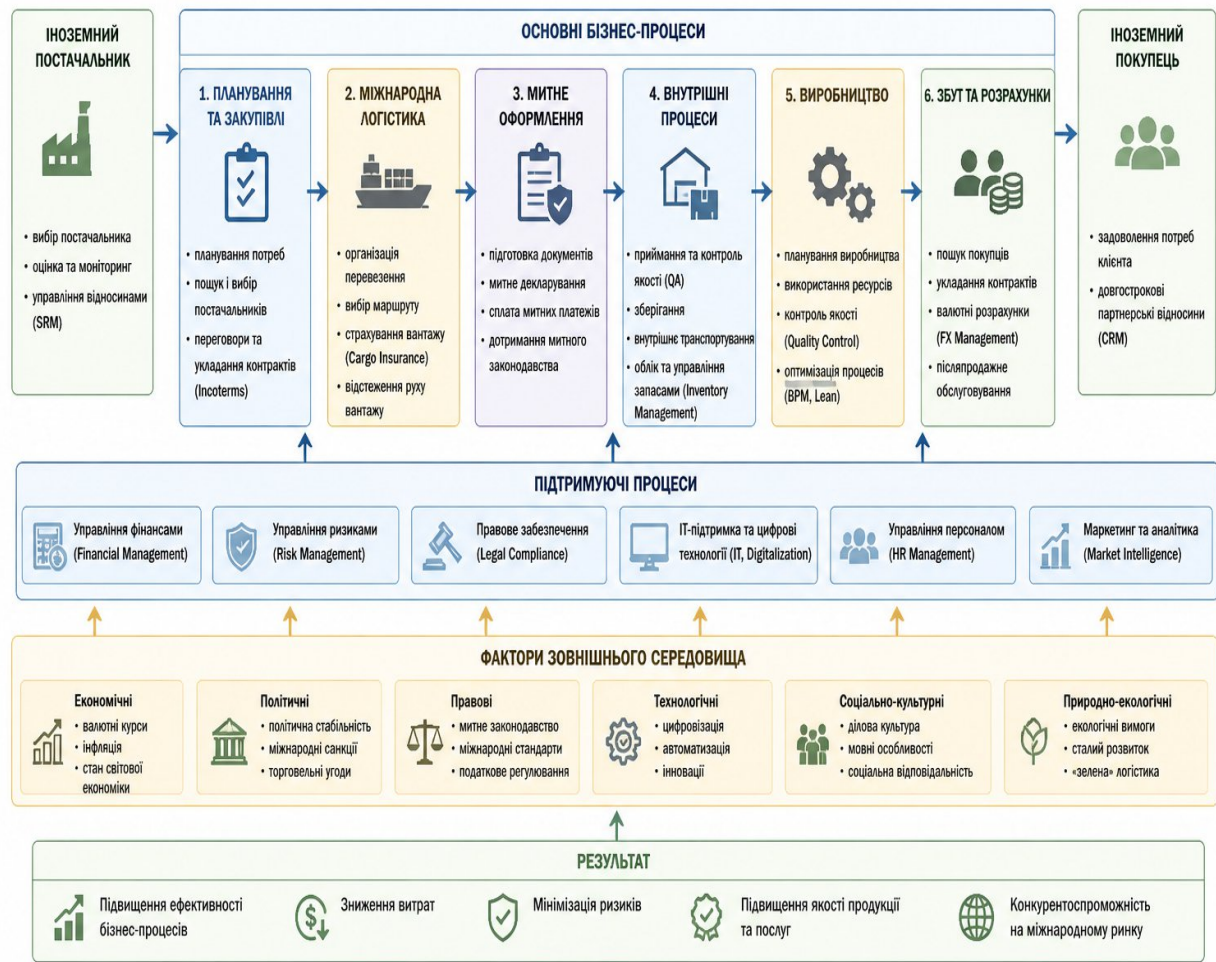


Рис 1.1 Схема управління бізнес-процесами підприємства при здійсненні ЗЕД

Представлена схема демонструє, що бізнес-процеси у сфері ЗЕД є взаємопов'язаними та формують єдиний ланцюг створення цінності від вибору іноземного постачальника до реалізації готової продукції іноземному покупцю. При цьому ефективність кожного окремого етапу безпосередньо впливає на загальний результат діяльності підприємства, рівень витрат, швидкість виконання операцій та конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку.

Одним із ключових бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності є процес міжнародного постачання. Він охоплює пошук і вибір іноземних постачальників, проведення переговорів, узгодження умов співпраці, укладання зовнішньоекономічних контрактів та організацію імпорتنих поставок. результативність цього процесу має важливе значення для

підприємства, оскільки від своєчасності та стабільності постачання сировини, матеріалів і комплектуючих залежить безперервність виробничої діяльності.

Особливістю міжнародного постачання є те, що воно здійснюється в умовах впливу зовнішнього середовища. На цей процес впливають валютні коливання, зміни митного законодавства, логістичні обмеження, політичні ризики та умови міжнародних правил (Incoterms) і контрактів. Тому підприємство повинно не лише обирати постачальників за ціною, а й оцінювати їх надійність, якість продукції, стабільність поставок та готовність до довгострокової співпраці.

Для підвищення ефективності управління міжнародним постачанням використовується підхід SRM (Supplier Relationship Management), який передбачає системне управління взаємовідносинами з постачальниками. Для наочного відображення підходу SRM доцільно подати у вигляді схеми. (рис 1.2).

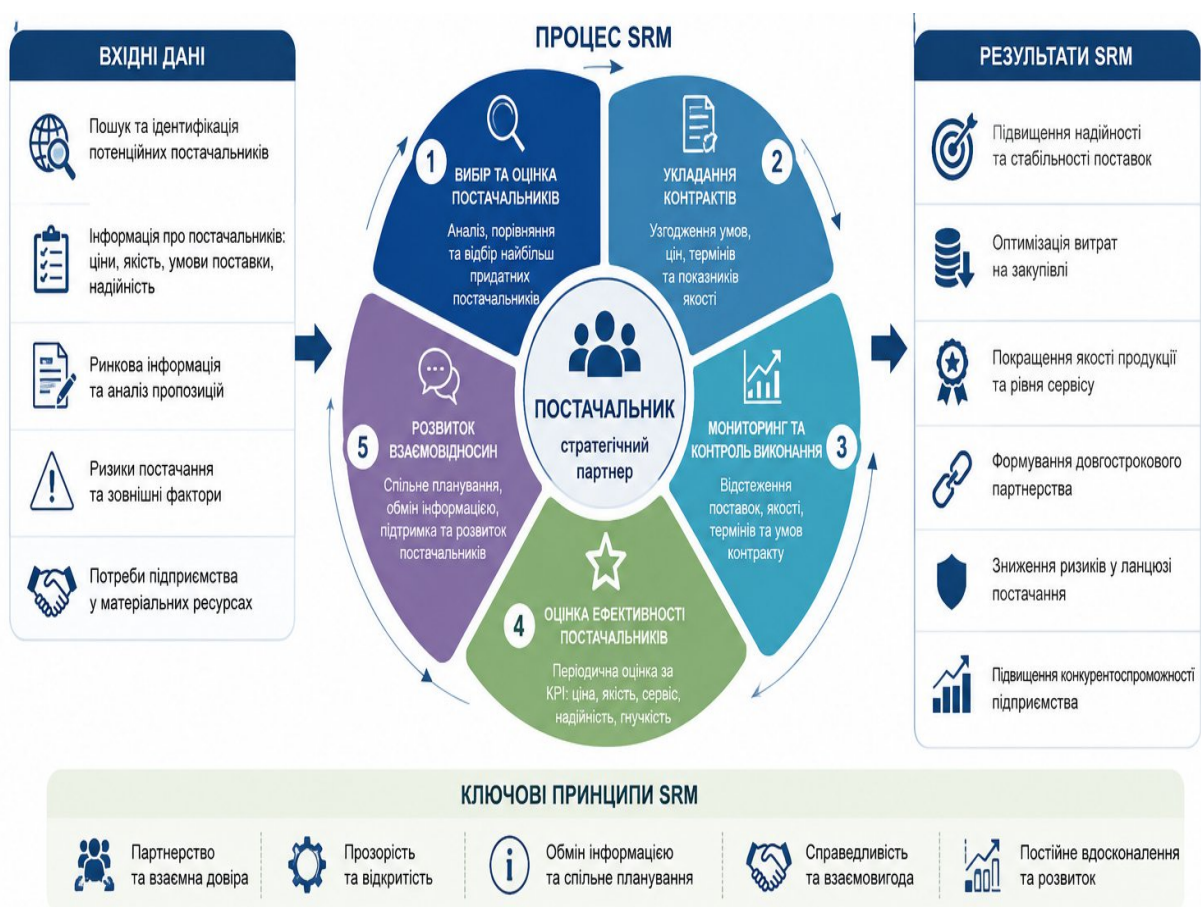


Рис 1.2 Схема роботи Supplier Relationship Management системи

Як видно зі схеми, SRM є важливою складовою системи управління міжнародним постачанням підприємства. Він охоплює послідовні етапи взаємодії з постачальниками від пошуку та оцінювання потенційних контрагентів до контролю виконання контрактів і розвитку довгострокового партнерства.

Особливого значення у межах SRM набуває оцінювання надійності постачальників, оскільки стабільність міжнародних поставок безпосередньо впливає на безперервність виробничого процесу та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Крім того, використання SRM-підходу дозволяє підприємству оптимізувати витрати на закупівлю, покращити якість матеріальних ресурсів та знизити ризики порушення умов поставок.

В умовах міжнародної торгівлі рівень координації логістичних процесів значною мірою залежить від просування всіх етапів постачання. Саме тому підприємства активно використовують концепцію SCM (Supply Chain Management), яка передбачає комплексне управління міжнародними ланцюгами постачання та інтеграцію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах єдиної системи управління.

SCM-підхід дозволяє підприємствам координувати взаємодію між постачальниками, перевізниками, митними органами, складськими комплексами та кінцевими споживачами продукції. Основною метою SCM є забезпечення безперервності поставок, оптимізація логістичних витрат, скорочення часу виконання міжнародних операцій та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Для наочного відображення SCM-підходу у сфері ЗЕД доцільно подати їх у вигляді схеми (рис 1.3).



Рис 1.3 схема Supply Chain Management у системі логістичних бізнес-процесів ЗЕД

Особливого значення SCM набуває для підприємств, діяльність яких залежить від імпортованих поставок сировини та комплектуючих. У таких умовах навіть незначні порушення міжнародних логістичних ланцюгів можуть призводити до затримок виробництва, збільшення витрат та втрати конкурентних переваг на ринку. Саме тому управління ланцюгами постачання передбачає постійний контроль руху товарів, моніторинг логістичних ризиків та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, новітні SCM-системи забезпечують автоматизацію логістичних процесів та покращують прозорість міжнародних операцій. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам відстежувати переміщення вантажів у режимі реального часу, контролювати строки поставок, координувати документообіг та підвищувати точність планування міжнародних перевезень. Ефективне управління логістичними бізнес-процесами дозволяє підприємству оптимізувати витрати, мінімізувати ризики порушення поставок та забезпечити стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

Важливе місце у системі бізнес-процесів займають митні, документарні та фінансові процеси, які забезпечують правовий і фінансовий супровід міжнародних операцій. До таких процесів належать підготовка зовнішньоекономічної документації, проходження митного оформлення, здійснення валютних розрахунків та контроль виконання фінансових умов контрактів. Підприємства використовують зовнішньоекономічні контракти, інвойси, CMR-накладні, сертифікати походження товарів та митні декларації. Правильність оформлення документації безпосередньо впливає на швидкість проходження митних процедур, рівень витрат підприємства та ефективність міжнародних операцій.

Для забезпечення координації бізнес-процесів підприємства використовують ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які дозволяють інтегрувати виробничі, фінансові, логістичні та зовнішньоекономічні процеси в межах єдиної інформаційної системи. ERP-системи забезпечують автоматизацію документообігу, контроль руху матеріальних ресурсів, моніторинг виконання зовнішньоекономічних контрактів та вдосконалення оперативності управління.

Для наочного відображення ролі ERP-систем у координації бізнес-процесів ЗЕД доцільно подати їх у вигляді схеми. (рис 1.4).



Рис.1.4 Узагальнена схема Enterprise Resource Planning-Системи

ERP-системи забезпечують інтеграцію основних функцій підприємства, а також взаємодію з CRM-системами для управління клієнтськими відносинами та SCM-системами для координації ланцюгів постачання. Використання інтегрованих інформаційних систем дозволяє підприємствам скоротити час обробки інформації, підвищити прозорість міжнародних операцій та мінімізувати ризики помилок при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

BPM-підхід спрямований на аналіз, координацію та вдосконалення взаємопов'язаних бізнес-процесів підприємства з метою покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. BPM дозволяє підприємству аналізувати структуру бізнес-процесів, виявляти проблемні етапи діяльності, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати загальну ефективність

ЦИКЛ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ (BPM)



Рисунок 1.5 BPM-підхід у системі управління бізнес-процесами

Саме завдяки комплексному управлінню інформаційними, матеріальними та фінансовими потоками підприємство отримує можливість підвищувати продуктивність міжнародних операцій, покращувати координацію між підрозділами та забезпечувати стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, управління бізнес-процесами підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, є складним та багатокомпонентним процесом, який потребує координації логістичних, виробничих, фінансових та інформаційних потоків. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від узгодженості окремих етапів міжнародних операцій, швидкості обробки інформації та рівня організації взаємодії із зовнішніми контрагентами.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «ДМЗ "КАРПАТИ"» У ДИНАМІЦІ ТА ОЦІНКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ДМЗ "Карпати"» та позиції на ринку

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дослідно-механічний завод "Карпати"» є сучасним підприємством машинобудівної галузі, яке спеціалізується на виробництві та ремонті залізничного рухомого складу, а також виготовленні металоконструкцій. Підприємство розташоване у Львівській області, місті Новий Розділ, та здійснює свою діяльність в умовах високої конкуренції на ринку вагонобудування.

Історія підприємства бере свій початок у 1970-х роках, коли було створено ремонтно-механічний завод для обслуговування підприємств хімічної та нафтопереробної промисловості. Зокрема, основною продукцією на початковому етапі розвитку були елементи гірничошахтного обладнання, технологічні ємності та інше спеціалізоване устаткування. З часом підприємство розширило сферу діяльності та переорієнтувалося на вагонобудівну галузь, яка стала основним напрямом його функціонування.

У процесі свого розвитку підприємство неодноразово проходило етапи модернізації, реконструкції та зміни організаційно-правової форми, однак зберегло виробничий потенціал, кадровий склад і спеціалізацію. Станом на сьогодні підприємство має понад 50 років досвіду роботи, що підтверджується офіційними повідомленнями та відзначенням ювілейної дати діяльності.

Для більш детального ознайомлення з діяльністю підприємства доцільно розглянути його загальну характеристику, яка відображає основні відомості про ТОВ «ДМЗ "Карпати"», напрями діяльності, виробничу спеціалізацію та особливості функціонування. Узагальнення основної інформації про підприємство дозволяє сформувати цілісне уявлення про його місце у машинобудівній галузі та значення у сфері виробництва залізничного рухомого складу. Основні характеристики підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «ДМЗ "Карпати"»
Рік заснування	1970-ті роки
Місцезнаходження	м. Новий Розділ, Львівська область
Галузь	Машинобудування
Основний вид діяльності	30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу
Основна продукція	Вантажні вагони, зерновози, металоконструкції,
Основні технології	CNC-обладнання, лазерна різка, автоматизація
Наявність ЗЕД	Так

Джерело: офіційний сайт підприємства <https://dmz-karpaty.com/>

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та передбачає чіткий розподіл повноважень між керівними та виробничими підрозділами. Загальне керівництво здійснює директор, який координує діяльність усіх структурних елементів підприємства. До складу підприємства входять виробничі цехи, служби постачання, логістики, збуту, фінансово-економічні та адміністративні підрозділи, що забезпечують безперервність виробничого процесу та ефективне функціонування підприємства.

Важливе місце у структурі підприємства займають виробничі цехи, які забезпечують виконання основних технологічних операцій. До виробничої структури ТОВ «ДМЗ "Карпати"» входять вагонобудівний, контейнерний, лазерний, котельний та малярський цехи, а також цех металоконструкцій і підрозділи з механічної обробки та контролю якості продукції. Така структура дозволяє підприємству здійснювати повний цикл виробництва, ремонту та модернізації продукції відповідно до актуальних вимог ринку.



Рис 2.1 План комплексу ТОВ «ДМЗ «Карпати»

Джерело: офіційний сайт підприємства <https://dmz-karpaty.com/>

Підприємство активно впроваджує новітні технології виробництва, зокрема обробку металу із застосуванням обладнання з числовим програмним керуванням, лазерної різки та автоматизації виробничих процесів, що дозволяє підвищити якість продукції та продуктивність праці.

Серед ключових досягнень підприємства варто відзначити розробку нових моделей вагонів, зокрема зерновозів збільшеного об'єму, а також модернізацію існуючих конструкцій. Підприємство також демонструє здатність швидко адаптуватися до змін ринку, що проявляється у можливості оперативного переналагодження виробництва на випуск нової продукції. Варто зазначити, що діяльність підприємства має важливе значення для розвитку промислового потенціалу регіону, оскільки сприяє створенню робочих місць, розвитку виробничої інфраструктури та забезпеченню потреб підприємств у продукції машинобудівної галузі.

Важливою складовою діяльності підприємства є зовнішньоекономічна діяльність, яка відіграє значну роль у забезпеченні його ресурсної бази та розвитку. Підприємство здійснює імпорт сировини та матеріалів, необхідних

для виробництва, а також налагоджує співпрацю з іноземними партнерами, що сприяє інтеграції у міжнародні ринки.

Крім того, підприємство бере участь у міжнародних виставках та активно просуває свою продукцію на зовнішніх ринках, що свідчить про його орієнтацію на розвиток зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства включає організацію експортно-імпортних операцій, взаємодію з іноземними контрагентами, митне оформлення продукції та здійснення валютних розрахунків. Разом з тим, вона пов'язана з певними ризиками, зокрема валютними коливаннями, змінами законодавства та впливом політичних факторів, що потребує ефективного управління з боку підприємства.

Таким чином, ТОВ «ДМЗ "Карпати"» є підприємством із тривалою історією розвитку, сучасною виробничою базою та значним потенціалом у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Наявність досвіду, технологічних можливостей та орієнтація на міжнародні ринки створюють передумови для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

2.2. Оцінка та аналіз стану, динаміки майна, джерел забезпечення, ділової активності та фінансового стану ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Результати розрахунків узагальнюються з використанням горизонтального та вертикального аналізу. Метою горизонтального аналізу є виявлення абсолютних і відносних змін щодо різних статей балансу за визначений період, а також оцінка цих змін. Для аналізу беруть темпи приросту за декілька періодів. Проведені розрахунки заносяться у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «ДМЗ "Карпати"» 2021–2025 рр.

Актив	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
I. Необоротні активи	135462	140525	203169	297375	231699	3,7%	44,6%	46,4%	-22,1%
Нематеріальні активи	215	18	0	0	0	-91,6%	-100,0%	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1349	1397	7707	10867	11598	3,6%	451,7%	41,0%	6,7%
Основні засоби	132692	137904	174538	258893	190946	3,9%	26,6%	48,3%	-26,2%
II. Оборотні активи	641591	988821	626043	711493	656111	54,1%	-36,7%	13,6%	-7,8%
Запаси	281165	477652	256036	202569	223318	69,9%	-46,4%	-20,9%	10,2%
Виробничі запаси	88643	181807	212868	98393	99703	105,1%	17,1%	-53,8%	1,3%
Незавершене виробництво	124030	210264	3532	71527	62922	69,5%	-98,3%	1925,1	-12,0%
Готова продукція	51038	80342	18689	12851	15320	57,4%	-76,7%	-31,2%	19,2%
Товари	17453	5239	20947	19798	45373	-70,0%	299,8%	-5,5%	129,2%
Дебіторська заборгованість	68666	66742	143133	294577	301905	-2,8%	114,5%	105,8%	2,5%
Інша поточна дебіторська заборгованість	214967	316589	23194	83000	113000	47,3%	-92,7%	257,9	36,1%
Грошові кошти та їх еквіваленти:	196	306	2528	50756	9634	56,1%	726,1%	1907,8	-81,0%

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Необоротні активи підприємства упродовж досліджуваного періоду загалом демонстрували тенденцію до зростання. У 2021 році їх обсяг становив 135462 тис. грн, а у 2024 році досяг максимального значення 297375 тис. грн, що характеризує активізацію інвестиційної діяльності та оновлення виробничої бази підприємства. У 2025 році спостерігається зниження необоротних активів на 22,1%, що може бути пов'язано з вибуттям окремих активів або зменшенням обсягів інвестицій.

Нематеріальні активи підприємства упродовж аналізованого періоду поступово скорочувалися та у 2023 році були повністю відсутні. Така динаміка

може свідчити про списання або завершення строку використання окремих нематеріальних активів.

Незавершені капітальні інвестиції є однією з найбільш динамічних статей необоротних активів. У 2023 році їх обсяг зріс більш ніж у 4 рази порівняно з попереднім роком, що свідчить про реалізацію інвестиційних проєктів та модернізацію виробничих потужностей підприємства. У наступні роки також спостерігалось подальше зростання цієї статті, хоча і менш високими темпами.

Основні засоби займають найбільшу частку у структурі необоротних активів підприємства. Їх вартість зросла з 132692 тис. грн у 2021 році до 258893 тис. грн у 2024 році, що підтверджує оновлення виробничої бази та розширення виробничих можливостей підприємства. У 2025 році спостерігається скорочення вартості основних засобів, що пов'язано з вибуттям частини активів або нарахуванням амортизації.

Оборотні активи підприємства також характеризуються значними коливаннями. У 2022 році їх обсяг зріс на 54,1%, що було пов'язано насамперед зі збільшенням запасів. Водночас у 2023 році спостерігалось суттєве скорочення оборотних активів, після чого у 2024 році відбулося їх часткове відновлення.

Значну частку оборотних активів становлять запаси підприємства. Їх динаміка вказує на коливання обсягів виробництва та зміну потреб у ресурсах. Особливо суттєві зміни спостерігаються у складі незавершеного виробництва, обсяг якого у 2023 році різко скоротився, а у 2024 році значно зріс. Така ситуація може бути пов'язана зі зміною виробничого циклу та обсягів виконання замовлень.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги упродовж досліджуваного періоду демонструвала тенденцію до зростання. У 2025 році її обсяг становив 301905 тис. грн, що характеризує збільшення обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежу. Водночас це може негативно впливати на ліквідність підприємства та потребує ефективного управління дебіторською заборгованістю.

Грошові кошти та їх еквіваленти характеризуються значними коливаннями. У 2024 році спостерігалось різке зростання їх обсягу, тоді як у 2025 році відбулося суттєве скорочення. Подібна динаміка може бути пов'язана зі змінами у фінансуванні діяльності підприємства, інвестиційними витратами та особливостями руху грошових потоків.

Наступним етапом аналізу є вивчення джерел майна підприємства, які відображаються у пасиві балансу. Спочатку визначається динаміка окремих статей пасиву (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка пасивів балансу ТОВ «ДМЗ "Карпати"» 2021–2025 рр.

Пасив	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Власний капітал	148891	158973	89349	139514	178896	6,8%	-43,8%	56,1%	28,2%
Нерозподілений прибуток	88891	98973	29349	79514	118896	11,3%	-70,3%	170,9%	49,5%
Довгострок зобов'язання	0	1016	623	2	0	-	-38,7%	-99,7%	-100,0
Поточні зобов'язання	628162	969357	739240	869352	708914	54,3%	-23,7%	17,6%	-18,5%
Короткострокові кредити банків	76929	159343	151101	249957	245690	107,1%	-5,2%	65,4%	-1,7%
Поточна кредиторська заборгованість	66729	89436	84643	162881	82410	34,0%	-5,4%	92,4%	-49,4%
Поточні забезпечення	3326	16102	20708	96744	90580	384,1%	28,6%	367,2%	-6,4%
Інші поточні зобов'язання	477035	702524	478369	282212	286025	47,3%	-31,9%	-41,0%	1,4%

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Аналіз структури та динаміки пасивів ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за 2021–2025 рр. свідчить про зміни у джерелах формування майна підприємства

та особливості фінансування його діяльності. Упродовж досліджуваного періоду підприємство використовувало як власний капітал, так і залучені кошти, що забезпечувало фінансування виробничої та господарської діяльності.

Власний капітал підприємства упродовж аналізованого періоду загалом демонстрував тенденцію до зростання. У 2021 році його обсяг становив 148891 тис. грн, а у 2025 році зріс до 178896 тис. грн. Основною складовою власного капіталу є зареєстрований (пайовий) капітал, який упродовж усього періоду залишався незмінним та становив 60000 тис. грн. Це підтверджує стабільність статутного капіталу підприємства.

Водночас суттєвих змін зазнав нерозподілений прибуток. У 2022 році спостерігалось його зростання на 11,3%, що свідчило про позитивні результати діяльності підприємства. Проте у 2023 році відбулося різке скорочення нерозподіленого прибутку на 70,3%, що може бути пов'язано зі зниженням прибутковості діяльності або покриттям збитків. У 2024–2025 роках спостерігалось відновлення позитивної динаміки та суттєве зростання нерозподіленого прибутку, що є результатом покращення фінансових результатів підприємства.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення у структурі пасивів займають незначну частку. Інші довгострокові фінансові зобов'язання у 2022 році становили 1016 тис. грн, проте у наступні роки їх обсяг поступово скорочувався та у 2025 році був повністю відсутній. Це може свідчити про погашення довгострокових зобов'язань підприємства.

Найбільшу частку у структурі пасивів займають поточні зобов'язання, що свідчить про значну залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування. У 2022 році обсяг поточних зобов'язань зріс на 54,3%, що було пов'язано насамперед зі збільшенням короткострокових кредитів банків та поточної кредиторської заборгованості. У 2023 році спостерігалось скорочення поточних зобов'язань, після чого у 2024 році вони знову зросли на 17,6%.

Короткострокові кредити банків упродовж досліджуваного періоду характеризувалися значними коливаннями. У 2024 році їх обсяг досяг

максимального значення в 249957 тис. грн, що вказує на активне використання банківського кредитування для фінансування діяльності підприємства. У 2025 році спостерігається незначне скорочення короткострокових кредитів.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги також є однією з найбільших складових поточних зобов'язань. У 2024 році її обсяг зріс більш ніж удвічі, що може свідчити про збільшення обсягів операційної діяльності підприємства та використання товарного кредиту. Водночас у 2025 році відбулося суттєве скорочення цієї заборгованості.

Поточні забезпечення упродовж аналізованого періоду демонстрували значне зростання. Особливо суттєве збільшення спостерігалось у 2024 році, коли їх обсяг зріс більш ніж у 4 рази. Це може свідчити про формування додаткових резервів та забезпечень під майбутні витрати та зобов'язання.

Структура і структурні зміни, що відбулись у пасивах підприємства за досліджуваний період (рис.2.2).

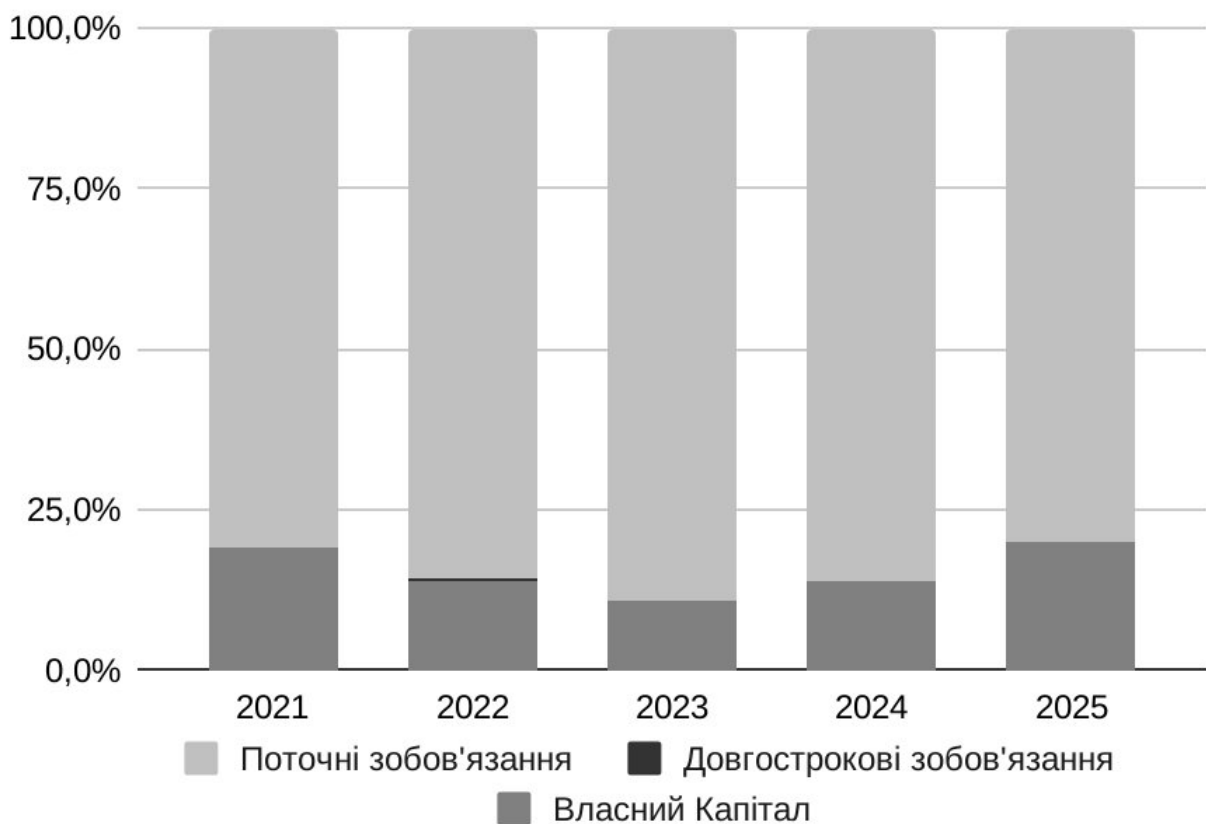


Рис. 2.2 Динаміка пасивів ТОВ «ДМЗ "Карпати"» 2021–2025 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Отже, структура пасивів підприємства характеризується домінуванням поточних зобов'язань, що може створювати певні ризики ліквідності. Водночас позитивною тенденцією є зростання частки власного капіталу, що вказує на поступове покращення фінансової стійкості підприємства.

Поєднуючи результати аналізу активів і пасивів ТОВ «ДМЗ "Карпати"», можна зробити висновок про наявність тенденції до розвитку та модернізації підприємства упродовж 2021–2025 рр. Зростання вартості необоротних активів, насамперед основних засобів та незавершених капітальних інвестицій, свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства та оновлення його виробничої бази. Особливо суттєве збільшення основних засобів у 2024 році може вказувати на завершення окремих інвестиційних проєктів та введення нових виробничих потужностей в експлуатацію.

Зростання оборотних активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості, характеризує активну виробничо-господарську діяльність підприємства, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Водночас значні коливання окремих статей оборотних активів можуть свідчити про нестабільність обсягів замовлень та потребують підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Аналіз пасивів показав, що фінансування діяльності підприємства здійснюється як за рахунок власного капіталу, так і за рахунок залучених коштів. Позитивним фактором є зростання власного капіталу та відновлення позитивної динаміки нерозподіленого прибутку у 2024–2025 роках, що підтверджує покращення фінансових результатів діяльності підприємства та зміцнення його фінансової бази.

Разом з тим значна частка поточних зобов'язань у структурі пасивів вказує на залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування. Зростання короткострокових кредитів банків і поточної кредиторської заборгованості в окремі роки підтверджує активне використання залучених ресурсів для забезпечення безперервності виробничої діяльності.

Загалом результати аналізу свідчать про те, що ТОВ «ДМЗ "Карпати"» здійснює активну виробничу та інвестиційну діяльність, спрямовану на модернізацію виробництва та розвиток підприємства. Водночас для підвищення рівня фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємству доцільно приділяти більше уваги оптимізації структури активів і пасивів, підвищенню швидкості обігу ресурсів та зниженню залежності від короткострокових зобов'язань.

Для більш повної оцінки ефективності діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» доцільно проаналізувати динаміку основних показників підприємства за 2021–2025 рр. Аналіз даних показників дозволяє оцінити результати виробничо-господарської діяльності підприємства, рівень використання ресурсів, зміни у фінансових результатах та тенденції розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за 2021–2025 рр.

Назва показника	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	430600	1231466	1576494	2099040	1168732	186,0%	28,0%	33,1%	-44,3%	171,4%
Товарна продукція, тис. грн.	439212	1260770	1514841	2093202	1171201	187,1%	20,2%	38,2%	-44,0%	166,7%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	387308	1154434	1457804	1895363	943793	198,1%	26,3%	30,0%	-50,2%	143,7%
Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції, тис. грн.	425072	1215856	1523704	2017502	1107409	186,0%	25,3%	32,4%	-45,1%	160,5%
Прибуток від реалізації, тис. грн.	5528	15610	52790	81538	61323	182,4%	238,2%	54,5%	-24,8%	1009,3%
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн.	-6105	13136	-39327	61974	46062	-315,2%	-399,4%	-257,6%	-25,7%	-854,5%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-5679	10340	-32599	50165	37085	-282,1%	-415,3%	-253,9%	-26,1%	-753,0%
Чисельність працівників, ос.	550	548	621	590	545	-0,4%	13,3%	-5,0%	-7,6%	-0,9%
Фонд оплати праці, тис. грн.	56787	111377	123308	171933	156625	96,1%	10,7%	39,4%	-8,9%	175,8%
Середньомісячна заробітна плата, грн./ос.	8604	16937	16547	24284	23949	96,8%	-2,3%	46,8%	-1,4%	178,3%
Вартість основних засобів, тис. грн.	132692	137904	174538	258893	190946	3,9%	26,6%	48,3%	-26,2%	43,9%
Оборотні активи, тис. грн.	641591	988821	626043	711493	656111	54,1%	-36,7%	13,6%	-7,8%	2,3%
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	799	2301	2439	3548	2149	188,1%	6,0%	45,4%	-39,4%	169,1%
Фондовіддача, грн./грн.	3,31	9,14	8,68	8,09	6,13	176,2%	-5,1%	-6,8%	-24,1%	85,3%
Фондомісткість, грн./грн.	0,302	0,109	0,115	0,124	0,163	-63,8%	5,3%	7,3%	31,8%	-46,0%
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	241,26	251,65	281,06	438,80	350,36	4,3%	11,7%	56,1%	-20,2%	45,2%
Оборотність оборотних активів, об./рік	0,67	1,25	2,52	2,95	1,78	85,6%	102,2%	17,2%	-39,6%	165,4%
Тривалість обороту, дн.	536,40	289,07	142,96	122,03	202,10	-46,1%	-50,5%	-14,6%	65,6%	-62,3%

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за 2021–2025 рр. підтверджує нестабільність фінансово-господарських результатів підприємства, що було обумовлено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Водночас упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструвало тенденцію до розширення масштабів діяльності, модернізації виробництва та збільшення обсягів реалізації продукції.

Чистий дохід від реалізації продукції упродовж аналізованого періоду загалом зростав. У 2021 році він становив 430600 тис. грн, а у 2024 році досяг максимального значення 2099040 тис. грн. Особливо високі темпи зростання спостерігалися у 2022 році (+186,0%), що вказує на суттєве збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства. У 2025 році відбулося скорочення чистого доходу на 44,3%, що може бути пов'язано зі зниженням обсягів замовлень, змінами ринкової кон'юнктури або впливом зовнішньоекономічних факторів.

Подібна динаміка характерна і для товарної продукції, обсяги якої у 2024 році перевищили 2 млрд грн. Це свідчить про активну виробничу діяльність підприємства та значне розширення обсягів виготовлення продукції.

Собівартість реалізованої продукції також демонструвала суттєве зростання, що є закономірним у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва. У 2024 році її обсяг становив 1895363 тис. грн. Водночас темпи зростання собівартості у більшості періодів були дещо нижчими або співставними з темпами зростання доходу, що пояснює відносне збереження ефективності виробничої діяльності. У 2025 році спостерігається різке скорочення собівартості, що пов'язано зі зменшенням обсягів реалізації продукції.

Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції також зростали упродовж досліджуваного періоду, що було обумовлено збільшенням виробничих витрат, витрат на оплату праці, логістику та забезпечення діяльності підприємства. Разом з тим значне зростання витрат негативно впливало на кінцеві фінансові результати підприємства та рівень його прибутковості.

Прибуток від реалізації продукції упродовж 2021–2024 рр. демонстрував позитивну динаміку. У 2024 році його обсяг становив 81538 тис. грн, що характеризує покращення результативності основної діяльності підприємства. Проте у 2025 році прибуток від реалізації скоротився на 24,8%, що було пов'язано зі зниженням доходів та скороченням обсягів реалізації продукції.

Фінансові результати підприємства до оподаткування та чистий фінансовий результат характеризувалися значними коливаннями. У 2021 та 2023 роках підприємство отримало збитки, що пов'язано зі зростанням витрат, складною економічною ситуацією та впливом зовнішніх факторів. Водночас у 2022, 2024 та 2025 роках підприємство отримувало прибуток, причому найбільш позитивний результат спостерігався у 2024 році. Це свідчить про певну стабілізацію фінансового стану підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Чисельність працівників підприємства упродовж аналізованого періоду залишається відносно стабільною та коливалася в межах 545–621 осіб. Водночас фонд оплати праці демонстрував тенденцію до зростання, що є результатом підвищення рівня оплати праці працівників та збільшення витрат на персонал. Середньомісячна заробітна плата також суттєво зросла, особливо у 2022 та 2024 роках.

Вартість основних засобів підприємства упродовж досліджуваного періоду значно збільшилася, що вказує на модернізацію виробничої бази та оновлення обладнання. У 2024 році спостерігалось найбільше зростання основних засобів (+48,3%), що підтверджує активізацію інвестиційної діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є також зростання продуктивності праці. У 2024 році даний показник досяг максимального значення 3548 тис. грн/особу, що є результатом підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Водночас у 2025 році продуктивність праці суттєво скоротилася у зв'язку зі зниженням обсягів реалізації продукції.

Показники фондівддачі та оборотності оборотних активів упродовж досліджуваного періоду загалом демонстрували позитивну динаміку, що може бути наслідком підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та прискорення обігу активів підприємства. Разом з тим у 2025 році спостерігається погіршення окремих показників ефективності, що пов'язано зі скороченням масштабів діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що ТОВ «ДМЗ "Карпати"» упродовж 2021–2025 рр. здійснювало активну виробничу та інвестиційну діяльність, спрямовану на розвиток і модернізацію підприємства. Водночас нестабільність фінансових результатів та значні коливання окремих показників свідчать про необхідність підвищення ефективності управління витратами, оптимізації бізнес-процесів та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Важливим етапом оцінки діяльності підприємства є аналіз витрат, оскільки дає змогу визначити основні напрями використання ресурсів, виявити тенденції їх зміни, а також оцінити ефективність управління витратами. Розрахунки щодо обсягів та динаміки витрат доцільно представити у вигляді табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за 2021–2025 рр.

Стаття	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2021
Собівартість реалізації продукції	387308	1154434	1457804	1895363	943793	198,1%	26,3%	30,0%	-50,2%	143,7%
Адміністративні витрати	32353	57751	61783	102771	103299	78,5%	7,0%	66,3%	0,5%	219,3%
Витрати на збут	5411	3671	4117	19368	60317	-32,2%	12,1%	370,4%	211,4%	1014,7%
Інші операційні витрати	38490	11323	103827	115417	78804	-70,6%	817,0%	11,2%	-31,7%	104,7%
Фінансові витрати	8549	13774	26961	30599	45955	61,1%	95,7%	13,5%	50,2%	437,5%
Інші витрати	194	500	0	2274	218	157,7%	-100,0%	-	-90,4%	-12,4%

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Аналіз динаміки витрат ТОВ «ДМЗ "Карпати"» дозволяє оцінити особливості формування витрат підприємства та визначити фактори, що впливають на фінансові результати його діяльності. У структурі витрат підприємства найбільшу частку займає собівартість реалізованої продукції, що є характерним для підприємств машинобудівної галузі з високим рівнем матеріаломісткості виробництва.

Собівартість реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду демонструвала суттєве зростання. У 2021 році її обсяг становив 387308 тис. грн, а у 2024 році досяг максимального значення 1895363 тис. грн. Особливо значне зростання спостерігалось у 2022 році (+198,1%), що було обумовлено збільшенням обсягів виробництва, підвищенням вартості сировини та матеріалів, а також зростанням виробничих витрат. У 2025 році відбулося суттєве скорочення собівартості на 50,2%, що пов'язано зі зменшенням обсягів реалізації продукції та виробничої діяльності підприємства.

Адміністративні витрати упродовж аналізованого періоду також характеризувалися тенденцією до зростання. У 2024–2025 рр. їх обсяг перевищив 100 млн грн, що вказує на збільшення витрат на управління підприємством, оплату праці адміністративного персоналу та забезпечення функціонування підприємства. Найбільше зростання адміністративних витрат спостерігалось у 2024 році (+66,3%).

Витрати на збут характеризувалися значними коливаннями. У 2022 році відбулося їх скорочення на 32,2%, проте у 2024–2025 рр. спостерігалось різке зростання даної статті витрат. Особливо суттєве збільшення відбулося у 2024 році (+370,4%), що може бути пов'язано з активізацією збутової діяльності підприємства, збільшенням транспортних витрат, витрат на логістику та просування продукції.

Інші операційні витрати є однією з найбільш нестабільних статей витрат підприємства. У 2023 році їх обсяг зріс більш ніж у 8 разів, що характеризує суттєве збільшення додаткових операційних витрат підприємства. Така ситуація могла бути пов'язана зі зростанням витрат на обслуговування

діяльності, курсовими різницями, штрафами, втратами від знецінення активів або іншими операційними витратами. У наступні роки обсяг інших операційних витрат залишався на високому рівні, хоча у 2025 році спостерігалось певне їх скорочення. Інші витрати у структурі витрат підприємства займають незначну частку та характеризуються нестабільною динамікою. У окремі роки їх обсяг був мінімальним або повністю відсутнім, що вказує на незначний вплив даної статті на загальний фінансовий результат підприємства.

Фінансові витрати підприємства упродовж досліджуваного періоду також мали тенденцію до зростання. У 2025 році їх обсяг перевищив 45 млн грн, що свідчить про збільшення витрат на обслуговування кредитних ресурсів та залученого капіталу. Зростання фінансових витрат підтверджує залежність підприємства від позикових джерел фінансування та активне використання кредитних ресурсів для забезпечення діяльності.

Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за елементами дозволяє більш детально оцінити витрати підприємства, безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю та включають матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні відрахування, амортизацію та інші операційні витрати. (табл .2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка операційних витрат (за елементами) ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за

Найменування показника	2021	2022	2023	2024	2025	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2025/2024
Матеріальні затрати	179404	501155	532236	622742	242969	179,3%	6,2%	17,0%	-61,0%
Витрати на оплату праці	56787	111377	123308	171933	156625	96,1%	10,7%	39,4%	-8,9%
Відрахування на соціальні заходи	10517	21379	26134	43044	33722	103,3%	22,2%	64,7%	-21,7%
Амортизація	30602	36098	47777	59410	65640	18,0%	32,4%	24,3%	10,5%
Інші операційні витрати	71112	127063	137241	137241	192466	78,7%	8,0%	0,0%	40,2%
Разом	348422	797072	866696	1034370	691422	128,8%	8,7%	19,3%	33,2%

2021–2025 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Найбільшу частку в структурі операційних витрат займають матеріальні затрати, що підтверджує високий рівень матеріаломісткості виробництва підприємства. У 2021 році їх обсяг становив 179404 тис. грн, а у 2024 році зріс до 622742 тис. грн. Така динаміка безпосередньо пов'язана зі зростанням собівартості реалізованої продукції. Збільшення матеріальних витрат обумовлено зростанням обсягів виробництва, підвищенням вартості сировини та матеріалів, а також залежністю підприємства від імпортних ресурсів. У 2025 році спостерігається різке скорочення матеріальних затрат, що пов'язано зі зниженням масштабів виробничої діяльності підприємства.

Витрати на оплату праці упродовж досліджуваного періоду також демонстрували тенденцію до зростання. У 2024 році їх обсяг перевищив 171 млн грн, що підтверджує збільшення витрат на персонал та підвищення рівня заробітної плати працівників. Така ситуація є закономірною в умовах зростання обсягів діяльності підприємства та необхідності забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами. У 2025 році відбулося незначне скорочення витрат на оплату праці, що відповідає загальній тенденції зниження обсягів діяльності підприємства.

Відрахування на соціальні заходи змінювалися пропорційно до витрат на оплату праці, оскільки безпосередньо залежать від фонду заробітної плати. У 2024 році їх обсяг становив 43044 тис. грн, що є наслідком збільшення витрат на персонал підприємства.

Амортизаційні відрахування упродовж аналізованого періоду характеризувалися стабільним зростанням. У 2021 році їх обсяг становив 30602 тис. грн, а у 2025 році зріс до 65640 тис. грн.. Зростання амортизації вказує на активне оновлення виробничої бази та введення в експлуатацію нового обладнання.

Інші операційні витрати також займають значну частку у структурі операційних витрат підприємства. Їх динаміка безпосередньо пов'язана з іншими операційними витратами, що аналізувалися у попередній таблиці витрат підприємства. У 2022 році їх обсяг зріс на 78,7%, а у наступні роки

залишався на стабільно високому рівні. До складу даних витрат можуть входити витрати на обслуговування виробництва, логістичні витрати, витрати на енергоресурси, курсові різниці, витрати на ремонт та інші операційні витрати, пов'язані із забезпеченням діяльності підприємства. Значне зростання даної статті витрат свідчить про ускладнення господарської діяльності підприємства та збільшення витрат на забезпечення виробничих процесів.

Загальна сума операційних витрат упродовж 2021–2024 рр. демонструвала стабільне зростання та у 2024 році перевищила 1 млрд грн. Це було обумовлено активізацією виробничої діяльності підприємства, збільшенням обсягів реалізації продукції, модернізацією виробництва та зростанням вартості ресурсів. Водночас у 2025 році спостерігається суттєве скорочення операційних витрат, що пов'язано зі зменшенням масштабів діяльності підприємства.

Для більш наочного відображення структури операційних витрат підприємства та змін, що відбулися протягом досліджуваного періоду, доцільно представити отримані результати у вигляді діаграми. (Рис 2.3).

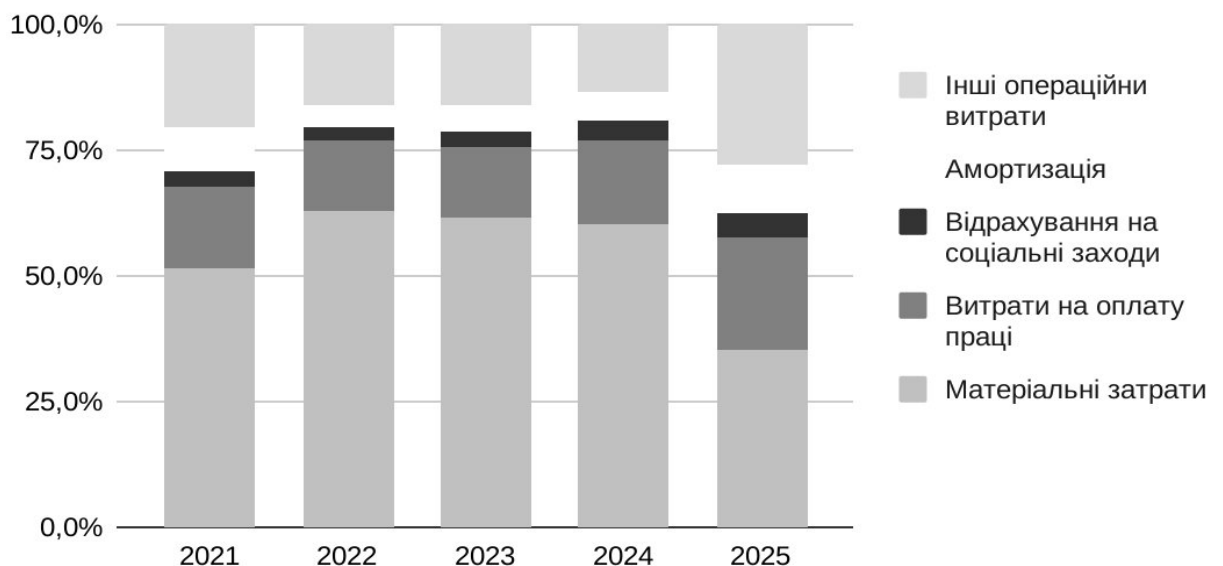


Рис 2.3 структура операційних витрат на ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Таким чином, структура операційних витрат підприємства зазнала певних змін, зокрема зменшилась частка матеріальних витрат і зросла частка витрат на оплату праці та інших складових, що свідчить про трансформацію структури витрат підприємства.

Поєднуючи результати аналізу загальної динаміки витрат та структури операційних витрат ТОВ «ДМЗ "Карпати"», можна зробити висновок про суттєве зростання масштабів виробничо-господарської діяльності підприємства упродовж 2021–2025 рр. Збільшення собівартості реалізованої продукції, матеріальних затрат, витрат на оплату праці та інших операційних витрат характеризує активізацію виробничих процесів, розширення обсягів виробництва та модернізацію виробничої бази підприємства.

Найбільший вплив на формування витрат підприємства мають матеріальні затрати, що підтверджує високий рівень матеріаломісткості продукції та значну залежність підприємства від вартості сировини й матеріалів. Зростання витрат на оплату праці та соціальні заходи обумовлено збільшенням фонду оплати праці та необхідністю забезпечення підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами. Водночас стабільне збільшення амортизаційних відрахувань підтверджує активне оновлення основних засобів і модернізацію виробничих потужностей підприємства.

Аналіз показав, що поряд зі зростанням обсягів діяльності підприємства суттєво збільшилися й інші операційні витрати, фінансові витрати та витрати на збут. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на логістику, енергоресурси, обслуговування виробництва, кредитні ресурси та забезпечення збутової діяльності. Значне зростання окремих статей витрат негативно впливало на кінцеві фінансові результати підприємства та рівень його прибутковості.

Разом з тим у 2024 році підприємство досягло найбільших обсягів виробництва та реалізації продукції, що вказує на активний розвиток підприємства та підвищення ефективності його основної діяльності. У 2025

році спостерігається скорочення більшості показників витрат, що пов'язано зі зменшенням масштабів діяльності та обсягів реалізації продукції.

Загалом результати аналізу свідчать про те, що ТОВ «ДМЗ "Карпати"» упродовж досліджуваного періоду здійснювало активну виробничу та інвестиційну діяльність, однак високі темпи зростання витрат та значна матеріаломісткість виробництва обумовлюють необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації використання ресурсів та вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства.

Ділова активність характеризує ефективність використання ресурсів підприємства, тоді як ліквідність відображає здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Розрахунки ділової активності і її динаміку доцільно представити у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка ділової діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за 2021–2025 рр.

Назва показника	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Коефіцієнт оборотності оборотних активів об./рік	0,67	1,25	2,52	2,95	1,78	85,6%	102,2%	17,2%	-39,6%
Тривалість обороту, дн.	536,40	289,07	142,96	122,03	202,10	-46,1%	-50,5%	-14,6%	65,6%
Коефіцієнт оборотності товарних запасів об./рік	1,38	2,42	5,69	9,36	4,23	75,5%	135,6%	64,3%	-54,8%
Тривалість обороту запасів, дн.	261,34	148,95	63,23	38,48	85,18	-43,0%	-57,6%	-39,1%	121,4%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	1,51	3,17	4,29	4,60	2,77	110,1%	35,4%	7,3%	-39,9%
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	238,72	113,63	83,92	78,18	129,99	-52,4%	-26,1%	-6,8%	66,3%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік	6,48	14,16	19,11	12,89	14,31	118,5%	34,9%	-32,5%	11,0%
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	55,56	25,42	18,84	27,94	25,16	-54,2%	-25,9%	48,3%	-9,9%

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2021–2024 рр. демонстрував стійку тенденцію до зростання із 0,67 до 2,95 об./рік, що пояснює підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та прискорення обігу активів. Водночас у 2025 році показник знизився до 1,78 об./рік, що свідчить

про уповільнення господарської діяльності підприємства. Відповідно тривалість одного обороту скоротилася з 536,40 днів у 2021 році до 122,03 днів у 2024 році, однак у 2025 році знову зросла до 202,10 днів.

Коефіцієнт оборотності товарних запасів також характеризувався позитивною динамікою у 2021–2024 рр., збільшившись з 1,38 до 9,36 об./рік. Це обумовлено підвищенням ефективності управління запасами та прискорення їх реалізації. У 2025 році показник скоротився до 4,23 об./рік, що супроводжувалося збільшенням тривалості обороту запасів до 85,18 днів. Така динаміка може свідчити про зниження обсягів реалізації продукції та накопичення запасів на підприємстві.

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості показує покращення стану розрахунків із покупцями у 2021–2024 рр. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 1,51 до 4,60 об./рік, що вказує на прискорення повернення коштів від дебіторів. У 2025 році спостерігається погіршення даного показника, його значення знизилося до 2,77 об./рік, а тривалість погашення дебіторської заборгованості збільшилася до 129,99 днів, що негативно впливає на ліквідність підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2021–2023 рр. також зростав та у 2023 році досяг 19,11 об./рік, що свідчило про прискорення розрахунків із постачальниками та кредиторами. У наступні роки показник дещо знизився, а тривалість погашення кредиторської заборгованості збільшилася, що може свідчити про певне погіршення платіжної дисципліни підприємства.

Таким чином, аналіз показників ділової активності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» вказує на загальне підвищення раціонального використання ресурсів підприємства у 2021–2024 рр., що проявляється у прискоренні оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості. Водночас у 2025 році спостерігається уповільнення оборотності більшості показників, що пояснюється зниженням ефективності окремих бізнес-процесів та потребує вдосконалення системи управління ресурсами підприємства.

2.3. Аналіз ефективності діяльності та бізнес-процесів на ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Оцінювання ефективності діяльності та бізнес-процесів підприємства здійснюється за допомогою сучасних методів управлінського аналізу, які дозволяють комплексно дослідити рівень організації бізнес-процесів, результативність використання ресурсів та результативність функціонування підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності. До основних методів оцінювання доцільно віднести систему KPI (Key Performance Indicators), Benchmarking, SWOT-аналіз, а також аудит бізнес-процесів.

Система KPI використовується для оцінювання результативності діяльності підприємства та ефективності управління ресурсами. Benchmarking передбачає порівняння бізнес-процесів підприємства із кращими практиками у відповідній сфері діяльності. SWOT-аналіз використовується для виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Аудит бізнес-процесів спрямований на оцінювання відповідності діяльності підприємства внутрішнім стандартам та вимогам сучасної системи управління.

Першим етапом доцільно провести аналіз KPI ТОВ «ДМЗ "Карпати"», які дозволяють оцінити ефективність функціонування підприємства та результативність основних бізнес-процесів. До основних KPI ТОВ «ДМЗ "Карпати"» доцільно віднести показники рентабельності, ліквідності, ділової активності, оборотності активів, фінансової стійкості та ефективності використання капіталу.

Показники ліквідності підприємства характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. Аналіз здійснюється на основі розрахунку основних коефіцієнтів ліквідності, що дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та якість управління його оборотними активами. (табл 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,021	1,020	0,847	0,818	0,926
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,574	0,527	0,501	0,585	0,611
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,000	0,003	0,058	0,014
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	0,021	0,020	-0,181	-0,222	-0,080

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2021–2022 рр. перебував на рівні 1,02, що відповідає мінімально допустимому значенню. У 2023–2024 рр. показник знизився до 0,85 та 0,82 відповідно, що підтверджує недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань підприємства. У 2025 році коефіцієнт дещо зріс до 0,93, однак все ще залишився нижчим за нормативне значення. Коефіцієнт критичної ліквідності упродовж 2021–2023 рр. мав тенденцію до зниження з 0,57 до 0,50, що вказує на обмежену здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання без урахування запасів. У 2024–2025 рр. спостерігалось незначне покращення показника, однак його рівень залишався недостатнім.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду перебував на дуже низькому рівні, що свідчить про недостатній обсяг грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань. Навіть максимальне значення показника у 2024 році не відповідало нормативному рівню. Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу у 2021–2022 рр. мав додатне значення, однак у 2023–2025 рр. став від'ємним, що характеризує нестачу власних оборотних коштів та значну залежність підприємства від залучених джерел фінансування.

Наступним етапом є оцінка фінансової стійкості підприємства, яка є важливою складовою аналізу його фінансового стану, оскільки дозволяє визначити рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування

та його здатність забезпечувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі.

Для її оцінки використовуються відповідні коефіцієнти, розраховані на основі даних балансу підприємства.(табл 2.9).

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,192	0,141	0,108	0,138	0,202
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,192	0,142	0,109	0,138	0,202
Коефіцієнт фінансової стійкості	5,219	7,104	9,281	7,231	4,963
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,090	0,122	-1,267	-1,131	-0,295
Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів до власних коштів	4,219	6,104	8,281	6,231	3,963
Питома вага залучених коштів в усіх наявних коштах підприємства	0,808	0,859	0,892	0,862	0,798
Коефіцієнт інвестування основних засобів	0,910	0,884	2,274	2,132	1,295

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Коефіцієнт автономії упродовж усього досліджуваного періоду залишався на низькому рівні від 0,108 до 0,202, що суттєво нижче нормативного значення. Це обумовлюється недостатнім рівнем фінансової незалежності підприємства та значну залежність від позикового капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності також не відповідає нормативним значенням, що підтверджує нестійкий фінансовий стан підприємства. Водночас коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів мають високі значення, що свідчить про домінування залучених ресурсів у структурі капіталу підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу у 2023–2025 рр. набув від’ємного значення, що вказує на нестачу власних оборотних коштів та обмежені можливості фінансування поточної діяльності за рахунок власних ресурсів. Питома вага залучених коштів у загальній структурі джерел

фінансування залишається високою у межах 79,8–89,2%, що підтверджує значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт інвестування основних засобів у 2023–2024 рр. перевищував нормативне значення, що може свідчити про недостатню забезпеченість необоротних активів власними джерелами фінансування. У 2025 році показник дещо покращився та наблизився до нормативного рівня.

Наступним етапом в оцінці КРІ є показник прибутковості підприємства, який є важливою складовою аналізу його фінансових результатів, оскільки дозволяє визначити ефективність здійснення господарської діяльності та рівень віддачі від використання ресурсів. Для цього розраховуються показники рентабельності, які характеризують співвідношення прибутку до витрат, доходів, активів та власного капіталу підприємства (табл 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників прибутковості ТОВ «ДМЗ "Карпати"» 2021–2025 рр.

Назва показника	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Рентабельність реалізованої продукції	1,3%	1,3%	3,5%	4,0%	5,5%	0,0%	2,2%	0,6%	1,5%
Чиста рентабельність діяльності	-1,3%	0,9%	-2,1%	2,5%	3,3%	2,2%	-3,0%	4,6%	0,9%
Рентабельність продажу	-1,3%	0,8%	-2,1%	2,4%	3,2%	2,2%	-2,9%	4,5%	0,8%
Рентабельність власного капіталу	-1,3%	6,5%	-36,5%	36,0%	20,7%	7,8%	-43,0%	72,4%	-15,2%
Рентабельність активів	-0,7%	0,9%	-3,9%	5,0%	4,2%	1,6%	-4,8%	8,9%	-0,8%
Рентабельність виробництва	-0,8%	1,2%	-4,9%	6,4%	5,4%	2,0%	-6,1%	11,3%	-0,9%

Джерело: розраховано автором на основі даних youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file

Аналіз показує, що рентабельність реалізованої продукції упродовж досліджуваного періоду мала тенденцію до зростання з 1,3% у 2021–2022 рр. до 5,5% у 2025 році. Це вказує на підвищення якості виробництва та реалізації продукції підприємства.

Чиста рентабельність діяльності та рентабельність продажу у 2021–2023 рр. характеризувалися нестабільністю та мали від'ємні значення, що свідчило про збитковість діяльності у окремі роки. Водночас у 2024–2025 рр. показники стали додатними, що пояснює покращення фінансових результатів підприємства та підвищення ефективності основної діяльності.

Рентабельність власного капіталу характеризувалася значними коливаннями: від -36,5% у 2023 році до 36,0% у 2024 році. Така динаміка може бути наслідком нестабільного використання власного капіталу підприємства. У 2025 році показник дещо знизився, однак залишився на достатньо високому рівні.

Рентабельність активів та рентабельність виробництва у 2021–2023 рр. мали низькі або від’ємні значення, що свідчило про недостатню якість використання майна та виробничих ресурсів підприємства. У 2024–2025 рр. спостерігалось покращення даних показників, що пов’язано зі зростанням прибутковості діяльності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості ТОВ «ДМЗ "Карпати"» дозволив комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства та результативність управління його фінансовими ресурсами. Аналіз ліквідності показав недостатній рівень платоспроможності підприємства та обмежені можливості своєчасного погашення поточних зобов’язань. Дослідження показників фінансової стійкості засвідчило високу залежність підприємства від позикового капіталу та недостатній рівень фінансової незалежності.

Водночас аналіз показників прибутковості свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства у 2024–2025 рр., що проявляється у зростанні основних показників рентабельності та підвищенні результативності використання ресурсів підприємства. Незважаючи на позитивні тенденції прибутковості, підприємству доцільно приділити увагу оптимізації структури капіталу, підвищенню ліквідності та вдосконаленню системи управління фінансовими ресурсами.

Поряд із системою КРІ для оцінювання ефективності діяльності підприємства використовують SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на функціонування підприємства. Даний метод управлінського аналізу дає можливість визначити

сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також виявити основні можливості та загрози зовнішнього середовища.

Для підприємств, SWOT-аналіз має особливе значення, оскільки дозволяє оцінити вплив міжнародного конкурентного середовища, логістичних ризиків, валютних коливань та змін зовнішньоекономічних умов на ефективність діяльності підприємства. З урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» доцільно провести SWOT-аналіз підприємства, результати якого наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «ДМЗ "КАРПАТИ"»

Сильні сторони (S) Значний досвід діяльності на ринку вагонобудування; Наявність виробничих потужностей; Досвід здійснення зовнішньоекономічної діяльності; Налагоджені зв'язки з постачальниками; Спеціалізація у виробництві вагонобудівної продукції; Наявність кваліфікованого персоналу.	Слабкі сторони (W) Висока матеріаломісткість виробництва; Залежність від імпортової сировини та комплектуючих; Недостатній рівень ліквідності; Висока частка позикового капіталу; Значні логістичні витрати; Недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів.
Можливості (O) Розширення зовнішніх ринків збуту; Зростання попиту на вагонобудівну продукцію; Впровадження сучасних ERP- та BPM-систем; Розвиток міжнародного партнерства; Оптимізація логістичних процесів; Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності.	Загрози (T) Коливання валютних курсів; Посилення конкуренції на міжнародному ринку; Нестабільність зовнішнього середовища; Зміни митного та податкового законодавства; Зростання транспортних витрат; Ризики порушення міжнародних ланцюгів постачання.

Джерело: сформовано автором.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові фактори, які впливають на продуктивність діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» та рівень

організації його бізнес-процесів. Результати аналізу свідчать, що підприємство має сформовану виробничу базу та потенціал для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що створює передумови для зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Водночас діяльність підприємства супроводжується рядом внутрішніх та зовнішніх ризиків, які можуть впливати на стабільність функціонування окремих бізнес-процесів. Насамперед це стосується залежності від зовнішніх поставачань, коливань ринкової кон'юнктури, логістичних ризиків та фінансових обмежень підприємства. Окремої уваги потребує вдосконалення системи управління бізнес-процесами, зокрема у сфері логістики, фінансового забезпечення та координації зовнішньоекономічних операцій.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують наявність у ТОВ «ДМЗ "Карпати"» достатнього потенціалу для подальшого розвитку та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Водночас виявлені проблемні аспекти свідчать про необхідність удосконалення окремих бізнес-процесів, зокрема у сфері логістики, координації інформаційних потоків та управління ресурсами підприємства.

Для більш детального оцінювання рівня організації бізнес-процесів підприємства доцільно використати метод Benchmarking, який передбачає порівняння існуючих підходів управління з новітніми практиками організації бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Використання даного методу дозволяє визначити напрями подальшого вдосконалення системи управління та оцінити рівень адаптації підприємства до сучасних умов функціонування.

Benchmarking-аналіз показує, що ТОВ «ДМЗ "Карпати"» використовує окремі елементи систем управління бізнес-процесами, зокрема у сфері координації поставання, організації логістичних процесів та автоматизації окремих управлінських операцій. Водночас рівень інтеграції бізнес-процесів та автоматизації управління потребує подальшого вдосконалення шляхом впровадження BPM-, ERP- та SCM-підходів. .

Результати Benchmarking-аналізу доцільно представити у вигляді порівняльної таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Benchmarking-аналіз бізнес-процесів ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Напрямок	ДМЗ Карпати	Сучасні практики
Управління поставками	Використання елементів SRM	Повна інтеграція SRM
Документообіг	Часткова цифровізація	Повністю електронний
Логістика	Координація поставок	SCM + real-time моніторинг
Управління процесами	Функціональний підхід	BPM-модель
Інформаційні системи	Часткова автоматизація	ERP-інтеграція

Джерело: сформовано автором.

Результати проведеного Benchmarking-аналізу свідчать про те, що ТОВ «ДМЗ "Карпати"» у своїй діяльності використовує окремі елементи процесного підходу до управління, зокрема у сфері організації постачання, координації логістичних операцій. Підприємство забезпечує функціонування основних напрямів діяльності та підтримує безперервність виробничого процесу, що є важливим фактором стабільності його роботи в умовах зовнішнього середовища.

Окремі процеси підприємства все ще характеризуються значною залежністю від ручного документообігу, недостатньою швидкістю обміну інформацією між структурними підрозділами та обмеженим рівнем автоматизації процесів координації зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, в умовах високої динамічності зовнішнього середовища та зростання вимог до ефективності міжнародних операцій підприємству доцільно приділити увагу подальшому розвитку процесного підходу до управління, удосконаленню

системи координації бізнес-процесів та впровадженню ERP-, BPM- та SCM-рішень.

Для оцінювання рівня організації діяльності підприємства та виявлення проблемних аспектів функціонування окремих бізнес-процесів доцільно провести аудит бізнес-процесів ТОВ «ДМЗ "Карпати"». Аудит бізнес-процесів дозволяє оцінити рівень координації між структурними підрозділами, рівень інформаційного забезпечення, ступінь автоматизації процесів та відповідність системи управління сучасним вимогам здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Проведений аудит дозволяє визначити основні проблемні аспекти бізнес-процесів ТОВ «ДМЗ "Карпати"», які впливають на ефективність діяльності підприємства, рівень координації бізнес-процесів та результативність зовнішньоекономічних операцій.

Результати аудиту бізнес-процесів підприємства наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Результати аудиту бізнес-процесів ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Бізнес-процес	Виявлені проблемні аспекти	Можливі наслідки
Управління постачанням	Залежність від зовнішніх постачальників та логістичних умов	Ризик затримок поставок і перебоїв у виробництві
Логістичні процеси	Значні транспортні витрати та складність міжнародних перевезень	Зростання собівартості продукції
Документообіг	Часткова залежність від ручного оформлення документів	Уповільнення обміну інформацією та ризик помилок
Координація між підрозділами	Недостатня інтеграція окремих бізнес-процесів	Зниження ефективності управління

Управління інформаційними потоками	Недостатній рівень автоматизації процесів	Ускладнення контролю та обробки інформації
Зовнішньоекономічна діяльність	Вплив валютних коливань та змін зовнішнього середовища	Підвищення фінансових ризиків підприємства

Результати проведеного аудиту свідчать про наявність окремих проблемних аспектів у системі управління бізнес-процесами ТОВ «ДМЗ "Карпати"». Основними з них є недостатня координація інформаційних потоків та окремих процесів документообігу, що може ускладнювати взаємодію між підрозділами та знижувати оперативність управління. Крім того, залежність від міжнародних поставок і логістичних умов створює додаткові ризики для забезпечення безперервності виробничого процесу. Окремою проблемою залишається недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів. Часткова залежність від ручного документообігу та обмежене використання інтегрованих інформаційних систем можуть уповільнювати обробку інформації та ускладнювати контроль окремих операцій.

Водночас підприємство має значний потенціал для подальшого вдосконалення системи управління бізнес-процесами. Наявна виробнича база, досвід здійснення зовнішньоекономічної діяльності та можливості впровадження сучасних управлінських підходів створюють передумови для розвитку процесно-орієнтованої моделі управління.

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності свідчать про активний розвиток підприємства упродовж досліджуваного періоду, зростання обсягів виробництва, модернізацію виробничих потужностей та розширення масштабів діяльності. Водночас значні коливання окремих фінансових показників, висока залежність від поточних зобов'язань, зростання витрат та вплив факторів зовнішнього середовища створюють додаткові ризики для стабільного функціонування підприємства.

Проведений KPI-аналіз, SWOT-аналіз, Benchmarking та аудит бізнес-процесів дозволили виявити як сильні сторони діяльності підприємства, так і

проблемні аспекти організації окремих бізнес-процесів. Зокрема, потребують подальшого вдосконалення процеси координації інформаційних потоків, автоматизації управлінських операцій, організації логістичних процесів та управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Крім того, результати дослідження підтвердили доцільність подальшого розвитку процесно-орієнтованого підходу до управління, впровадження сучасних ERP- та BPM-рішень, а також удосконалення системи управління ресурсами підприємства. Це дозволить підвищити результативність діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"», зміцнити його конкурентні позиції та забезпечити більш стабільне функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ДМЗ "КАРПАТИ"»

3.1. Підвищення ефективності управління ресурсами та оцінки ефективності процесів

В умовах зростання конкуренції на міжнародному ринку та нестабільності зовнішнього середовища важливого значення набуває підвищення ефективності управління ресурсами підприємства та вдосконалення системи управління бізнес-процесами. Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» це питання є особливо актуальним, оскільки ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів безпосередньо впливає на стабільність виробничої діяльності, рівень витрат підприємства та конкурентоспроможність продукції.

Результати проведеного у другому розділі аналізу показали наявність окремих проблемних аспектів, пов'язаних із координацією бізнес-процесів, рівнем автоматизації управління, організацією логістичних процесів та впливом зовнішнього середовища на діяльність підприємства. У зв'язку з цим для визначення перспективних напрямів удосконалення діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» доцільним є використання сучасних інструментів стратегічного та управлінського аналізу, зокрема SPACE- та PESTEL-аналізу, систем KPI, моніторингу й регулярного аудиту бізнес-процесів. Раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства є одним із ключових напрямів підвищення ефективності його діяльності. Особливого значення для підприємства набуває оптимізація логістичних процесів, підвищення рівня автоматизації управління та вдосконалення системи координації між структурними підрозділами.

Одним із інструментів стратегічного аналізу, який доцільно використовувати для оцінки перспектив розвитку підприємства, є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Даний метод дозволяє оцінити стратегічне положення підприємства з урахуванням фінансового стану,

конкурентних переваг, стабільності зовнішнього середовища та привабливості галузі.

Використання SPACE-аналізу для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» є доцільним, оскільки діяльність підприємства значною мірою залежить від впливу зовнішніх факторів, рівня конкуренції на ринку машинобудування, стану міжнародної логістики та ефективності управління ресурсами підприємства.

Для проведення SPACE-аналізу оцінюються чотири основні групи показників:

- фінансова сила підприємства (FS – Financial Strength);
- конкурентні переваги підприємства (CA – Competitive Advantage);
- привабливість галузі (IS – Industry Strength);
- стабільність зовнішнього середовища (ES – Environmental Stability).

Фінансова сила ТОВ «ДМЗ "Карпати"» характеризується позитивною динамікою обсягів реалізації продукції, модернізацією виробничих потужностей та зростанням окремих показників ефективності діяльності підприємства. Водночас значна залежність від короткострокових зобов'язань і високий рівень витрат створюють додаткові фінансові ризики для підприємства.

Конкурентні переваги підприємства пов'язані з наявністю сучасної виробничої бази, досвідом роботи у машинобудівній галузі, спеціалізацією у сфері вагонобудування та можливістю здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Разом із тим високий рівень конкуренції на ринку та залежність від зовнішніх поставачань впливають на стабільність конкурентних позицій підприємства.

Привабливість галузі машинобудування визначається стабільним попитом на продукцію залізничного машинобудування, перспективами розвитку логістичної інфраструктури та потребою у модернізації рухомого складу. Водночас галузь характеризується високим рівнем капіталомісткості, залежністю від вартості ресурсів та впливом економічної ситуації на обсяги виробництва.

Стабільність зовнішнього середовища для підприємства залишається відносно низькою через вплив валютних коливань, змін логістичних маршрутів, нестабільності міжнародних ринків та змін у зовнішньоекономічному середовищі. Це підвищує рівень ризиків здійснення виробничої та зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Результати SPACE-аналізу доцільно представити у вигляді матриці стратегічного положення підприємства (рис. 3.1).

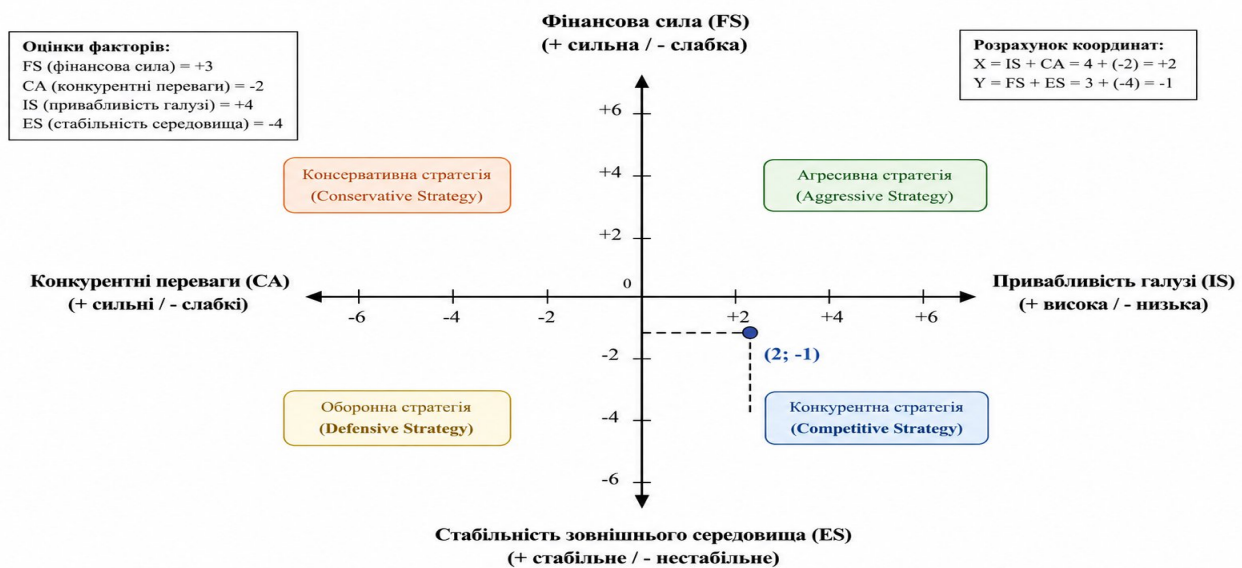


Рис. 3.1 SPACE-матриця стратегічного положення ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Результати SPACE-аналізу свідчать про те, що стратегічне положення ТОВ «ДМЗ "Карпати"» відповідає конкурентному типу стратегії. Порівняння діяльності доцільно здійснювати із провідними підприємствами вагонобудівної галузі України, зокрема Крюківським вагонобудівним заводом та ТАС «Дніпровагонмаш». Підприємство має достатній виробничий та фінансовий потенціал для подальшого розвитку, однак його діяльність значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища та рівня конкуренції на ринку.

Отримані результати підтверджують доцільність подальшого вдосконалення системи управління ресурсами, оптимізації бізнес-процесів, розвитку процесно-орієнтованого підходу до управління та впровадження новітніх інформаційних систем. Крім того, важливого значення для

підприємства набуває підвищення ефективності логістичних процесів, диверсифікація постачальників та зниження залежності від зовнішніх ризиків.

Використання SPACE-аналізу дозволяє визначити загальний стратегічний напрям розвитку підприємства та формує основу для подальшого аналізу факторів зовнішнього середовища за допомогою PESTEL-аналізу.

Діяльність ТОВ «ДМЗ "Карпати"» значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, оскільки підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність та функціонує у сфері машинобудування. Зміни економічної ситуації, нестабільність міжнародної логістики, валютні коливання, зміни законодавчого регулювання та загальна нестабільність зовнішнього середовища безпосередньо впливають на організацію бізнес-процесів, рівень витрат підприємства та ефективність його діяльності.

В сучасних умовах господарювання важливого значення набуває здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність функціонування виробничих, логістичних і зовнішньоекономічних процесів. Особливо актуальним це питання є для підприємств, діяльність яких пов'язана з міжнародними постачаннями, зовнішніми ринками та складними логістичними процесами.

Проведення PESTEL-аналізу дозволяє визначити ключові фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на якість діяльності підприємства, стабільність його бізнес-процесів та рівень конкурентоспроможності. Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» результати такого аналізу є важливими з точки зору формування напрямів подальшого вдосконалення системи управління ресурсами та адаптації підприємства. (табл 3.1).

Таблиця 3.1

PESTEL-аналіз діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Фактор	Характеристика впливу на підприємство
Political (політичні)	Військові дії на території України, нестабільність зовнішнього середовища, зміни умов міжнародної торгівлі та логістичних маршрутів впливають на стабільність діяльності підприємства
Economic (економічні)	Коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зростання цін на сировину та енергоресурси впливають на рівень витрат підприємства
Social (соціальні)	Дефіцит кваліфікованих кадрів, міграційні процеси та зміни на ринку праці ускладнюють забезпечення підприємства трудовими ресурсами
Technological (технологічні)	Необхідність автоматизації бізнес-процесів, цифровізації управління та впровадження сучасних ERP- і BPM-систем
Environmental (екологічні)	Посилення екологічних вимог до виробництва, необхідність енергоефективності та дотримання міжнародних стандартів
Legal (правові)	Зміни митного, податкового та зовнішньоекономічного законодавства впливають на організацію діяльності підприємства

PESTEL аналіз показав, що діяльність ТОВ «ДМЗ "Карпати"» значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Найбільший вплив на функціонування підприємства мають політичні та економічні фактори, оскільки нестабільність зовнішнього середовища, зміни логістичних маршрутів, валютні коливання та зростання витрат безпосередньо впливають на продуктивність виробничої та зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Крім того, суттєвий вплив на діяльність підприємства має військова ситуація в Україні. Внаслідок бойових дій скоротилися обсяги діяльності підприємств добувної та металургійної галузі, значна частина яких була зосереджена у східних регіонах України. Це призвело до ускладнення постачання металопродукції, зростання вартості сировини та підвищення витрат підприємств машинобудівної галузі, зокрема ТОВ «ДМЗ "Карпати"».

Результати проведеного аналізу також свідчать про необхідність підвищення рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, вдосконалення системи управління ресурсами та підвищення рівень координації бізнес-процесів.

Для забезпечення ефективного функціонування системи управління бізнес-процесами підприємству необхідно використовувати комплексний

підхід, який поєднує оцінювання результативності процесів, постійний моніторинг їх виконання, проведення регулярного аудиту та своєчасне виявлення проблемних аспектів діяльності. Використання комплексної системи контролю дозволить підприємству підвищити раціональність управління ресурсами, покращити координацію бізнес-процесів та забезпечити більш стабільне функціонування підприємства.(табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Елементи системи контролю бізнес-процесів ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Елемент системи	Основне призначення
KPI (Key Performance Indicators)	Оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів та контроль результативності діяльності підприємства
Performance Monitoring	Постійний моніторинг виконання операцій, логістичних процесів та зовнішньоекономічної діяльності
Аудит бізнес-процесів	Виявлення неефективних операцій, дублювання функцій та проблем координації між підрозділами
Аналіз проблемних аспектів	Визначення причин затримок, зростання витрат та зниження ефективності процесів
Вдосконалення бізнес-процесів	Оптимізація процесів, підвищення рівня координації та цифровізації управління

Побудова такої системи контролю дозволяє розглядати управління бізнес-процесами не як разову перевірку, а як безперервний процес спостереження, оцінювання та вдосконалення. КРІ у цій системі виконують роль основи для вимірювання результативності окремих процесів, зокрема логістики, постачання, документообігу та внутрішньої координації. Їх використання дає змогу не лише оцінювати кінцевий результат, а й виявляти, на якому саме етапі виникають затримки.

Performance Monitoring забезпечує постійне відстеження виконання основних операцій у режимі регулярного контролю. Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» це особливо важливо у процесах міжнародного постачання та логістичного забезпечення, оскільки затримки в цих напрямках можуть

безпосередньо впливати на стабільність виробництва, строки виконання замовлень і рівень витрат підприємства.

Аудит бізнес-процесів доповнює систему моніторингу, оскільки дозволяє не лише фіксувати відхилення, а й визначати їх причини. Завдяки регулярному аудиту підприємство може виявляти дублювання функцій між підрозділами, неузгодженість дій, зайві етапи документообігу та інші проблеми, які знижують рівень управління.

Важливим етапом є аналіз проблемних аспектів, оскільки саме він дозволяє перейти від простого виявлення недоліків до пошуку конкретних рішень. На основі отриманих результатів підприємство може визначити напрями вдосконалення бізнес-процесів, зокрема оптимізацію workflow-процесів, покращення інформаційного обміну, підвищення рівня цифровізації та посилення координації між структурними підрозділами.

Таким чином, запропонована система контролю створює основу для більш ефективного управління бізнес-процесами ТОВ «ДМЗ "Карпати"». Її використання забезпечить підприємству своєчасно реагувати на проблеми в організації діяльності, підвищити прозорість управлінських процесів та сформувані передумови для переходу до більш процесно-орієнтованої моделі управління, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

Для підвищення якості управління ресурсами підприємству доцільно використовувати Lean-management, спрямований на виявлення та мінімізацію втрат у бізнес-процесах підприємства. Використання Lean-підходу дозволяє оптимізувати workflow-процеси, скоротити непродуктивні витрати часу та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» окремі види втрат, характерні для Lean-management, можуть проявлятися у процесах логістичного забезпечення, міжнародного постачання, внутрішнього документообігу та координації діяльності структурних підрозділів. Зокрема, затримки постачання сировини або комплектуючих можуть призводити до простоїв виробництва, порушення строків виконання замовлень і зростання витрат підприємства. Крім того,

нестабільність логістичних маршрутів та залежність від зовнішніх постачальників підвищують ризик виникнення додаткових витрат і неефективного використання виробничих ресурсів.

Однією з актуальних проблем для підприємства є накопичення надлишкових запасів матеріалів і комплектуючих, що призводить до заморожування частини оборотних коштів підприємства та збільшення витрат на зберігання. Водночас недостатній рівень координації між структурними підрозділами може спричиняти дублювання окремих операцій, затримки погодження документації та ускладнення процесу обміну інформацією між підрозділами.

Використання елементів Lean-management дозволить ТОВ «ДМЗ "Карпати"» оптимізувати процеси управління запасами, підвищити ефективність логістичного забезпечення та скоротити втрати часу у процесах погодження управлінських рішень. Крім того, автоматизація окремих процесів та вдосконалення системи внутрішніх комунікацій сприятимуть підвищенню швидкості обробки інформації та покращенню координації діяльності підприємства.

Основні напрями мінімізації втрат у системі Lean-management наведено на рис. 3.2.

Використання Lean-підходу та оптимізація окремих бізнес-процесів дозволять підприємству забезпечити раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, знизити рівень операційних витрат та підвищити оптимізацію управління діяльністю підприємства

Важливим напрямом підвищення ефективності управління ресурсами ТОВ «ДМЗ "Карпати"» є вдосконалення системи Supply Chain Management (SCM), яка забезпечує управління процесами постачання, логістичного забезпечення та руху матеріальних ресурсів підприємства.



Рис. 3.2 Схема усунення втрат на підприємстві (Lean Management)

У зв'язку з цим для підприємства доцільним є вдосконалення процесів планування постачання, контролю запасів та координації взаємодії між підрозділами логістики, постачання і виробництва. Це дасть змогу більш ефективно використовувати матеріальні та фінансові ресурси підприємства, мінімізувати ризик виникнення простоїв виробництва та скоротити рівень логістичних витрат (табл 3.3).

Реалізація наведених заходів дозволить підприємству підвищити стабільність постачання матеріальних ресурсів, знизити ризик виникнення логістичних затримок та забезпечити раціональне використання оборотних коштів підприємства. Крім того, удосконалення SCM-процесів сприятиме покращенню координації між структурними підрозділами та підвищенню ефективності управління логістичними операціями.

Таблиця 3.3

Напрями оптимізації SCM-процесів ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Напрямок оптимізації	Проблема	Очікуваний результат
Оптимізація логістичних маршрутів	Затримки постачання та зростання витрат	Скорочення логістичних витрат
Контроль запасів матеріалів	Надлишкові запаси та заморожування коштів	Ефективніше використання оборотних коштів
Диверсифікація постачальників	Залежність від окремих постачальників	Зниження ризику перебоїв постачання
Автоматизація SCM-процесів	Повільний обмін інформацією	Прискорення workflow-процесів

Таким чином, використання інструментів стратегічного аналізу, Lean-management, KPI, систем моніторингу та SCM-підходу сприятиме ТОВ «ДМЗ "Карпати"» підвищити якість управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня операційних витрат, покращенню координації бізнес-процесів та підвищенню стабільності функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання

Отримані результати формують основу для подальшого вдосконалення організаційної структури управління та переходу підприємства до процесно-орієнтованої моделі управління, що буде розглянуто у наступному підрозділ.

3.2. Оптимізація організаційної структури управління та впровадження процесного підходу до управління

Оптимізація діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності забезпечувати високу координацію бізнес-процесів, швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами та оперативне прийняття управлінських рішень. Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"», яке функціонує у сфері машинобудування та здійснює зовнішньоекономічну діяльність, важливого

значення набуває вдосконалення системи управління бізнес-процесами та підвищення рівня інтеграції між структурними підрозділами підприємства.

Традиційна функціональна модель управління, за якої кожний структурний підрозділ виконує окремі функції незалежно від інших, у сучасних умовах не завжди забезпечує достатній рівень координації діяльності підприємства. Такий підхід може призводити до дублювання окремих функцій, затримок у передачі інформації, ускладнення процесу погодження управлінських рішень та зниження ефективності взаємодії між підрозділами.

У зв'язку з цим для підприємства доцільним є перехід до процесної моделі управління, яка передбачає розгляд діяльності підприємства як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів. На відміну від функціонального підходу, процесно-орієнтована модель управління спрямована не лише на виконання окремих функцій підрозділами, а й на забезпечення якісної взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів підприємства.

Використання процесного підходу дозволить підприємству підвищити прозорість бізнес-процесів, скоротити час передачі інформації між структурними підрозділами та покращити контроль виконання окремих операцій. Крім того, процесно-орієнтована модель управління сприятиме підвищенню ефективності координації логістичних процесів, управління постачанням та організації внутрішнього документообігу підприємства.

Основні відмінності функціонального та процесно-орієнтованого підходів до управління наведено у таблиці 3.4.

Проведене порівняння свідчить про те, що використання процесно-орієнтованої моделі управління дозволяє забезпечити більш ефективну координацію діяльності структурних підрозділів та підвищити рівень керованості бізнес-процесів підприємства. Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» це є особливо важливим у процесах міжнародного постачання, логістичного забезпечення та організації зовнішньоекономічної діяльності, де швидкість обміну інформацією та рівень координації безпосередньо впливають на стабільність виробничих процесів і рівень витрат підприємства.

Таблиця 3.4

Порівняння функціонального та процесно-орієнтованого підходів до управління

Функціональний підхід	Процесний підхід
Орієнтація на окремі структурні підрозділи	Орієнтація на бізнес-процеси підприємства
Кожний підрозділ виконує власні функції	Підрозділи взаємодіють у межах єдиного процесу
Повільний обмін інформацією між підрозділами	Швидкий обмін та інтеграція процесів
Відсутність єдиного контролю процесу	Контроль виконання процесу на всіх етапах
Високий ризик дублювання функцій	Чіткий розподіл відповідальності
Ускладнена координація між підрозділами	Підвищення ефективності взаємодії
Складність моніторингу ефективності	Прозорість та контроль KPI бізнес-процесів
Значна залежність від ручного документообігу	Автоматизація процесів

Використання процесно-орієнтованої моделі управління дозволяє забезпечити більш ефективну координацію діяльності структурних підрозділів та підвищити рівень керованості бізнес-процесів підприємства. Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» важливого значення набуває формування чіткої системи розподілу повноважень і відповідальності між структурними підрозділами, що дозволить підвищити рівень контролю виконання завдань та забезпечити більш оптимізовану координацію бізнес-процесів підприємства (табл. 3.5).

Запропонований розподіл відповідальності дозволяє забезпечити більш ефективну координацію діяльності структурних підрозділів підприємства та підвищити рівень контролю виконання окремих бізнес-процесів. Важливого значення для підприємства набуває забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами логістики, постачання, виробництва та зовнішньоекономічної

діяльності, оскільки саме ці підрозділи беруть участь у реалізації ключових бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 3.5

Розподіл відповідальності між структурними підрозділами ТОВ «ДМЗ
"Карпати"»

Бізнес-процес	Основний відповідальний підрозділ	Підрозділи, що беруть участь
Планування постачання матеріалів	Відділ постачання	Логістика, виробництво
Логістичне забезпечення	Відділ логістики	Склад, виробництво
Управління запасами	Склад	Постачання, виробництво
Погодження зовнішньоекономічних контрактів	Відділ ЗЕД	Фінансовий відділ, керівництво
Документообіг та погодження документації	Адміністративний відділ	Усі структурні підрозділи
Контроль виконання замовлень	Виробничий відділ	Логістика, ЗЕД
Контроль логістичних операцій	Відділ логістики	Постачання, склад

Джерело: сформовано автором.

Покращення координації між ними дозволить скоротити затримки передачі інформації, підвищити оперативність управління та забезпечити більш стабільне функціонування виробничих і логістичних процесів підприємства.

Напрямок удосконалення процесно-орієнтованої моделі управління є стандартизація процесів постачання, управління запасами, документообігу та внутрішнього погодження управлінських рішень. Це дасть змогу скоротити тривалість виконання окремих операцій, підвищити прозорість бізнес-процесів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. Для підприємства доцільним є формування стандартизованих процесів, які

визначатимуть порядок виконання операцій, відповідальних осіб та механізм інформаційної взаємодії між структурними підрозділами.

Якість системи управління підприємством може бути підвищена шляхом автоматизації документообігу та цифровізації окремих бізнес-процесів. Автоматизація процесів погодження документації та обміну інформацією між структурними підрозділами дозволить скоротити непродуктивні витрати часу й підвищити рівень координації бізнес-процесів підприємства.

Цифровізація бізнес-процесів сприятиме підвищенню рівня інтеграції між структурними підрозділами підприємства та покращенню координації виконання окремих операцій. Використання сучасних цифрових інструментів забезпечить більш оперативний обмін інформацією між підрозділами логістики, постачання, виробництва та зовнішньоекономічної діяльності, що сприятиме підвищенню якості управління бізнес-процесами підприємства.

Подальше вдосконалення процесно-орієнтованої моделі управління ТОВ «ДМЗ "Карпати"» доцільно здійснювати шляхом використання новітніх систем управління бізнес-процесами. Використання BPM-підходу (Business Process Management) забезпечує більш ефективне управління бізнес-процесами підприємства, покращити координацію виконання окремих операцій та оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами. Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» це є особливо актуальним у процесах постачання, логістичного забезпечення, документообігу та зовнішньоекономічної діяльності, де швидкість обміну інформацією та узгодженість виконання операцій безпосередньо впливають на стабільність виробничих процесів підприємства.

Водночас використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning) сприятиме інтеграції даних і управлінню ресурсами підприємства в межах єдиної інформаційної системи. Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» це дозволить покращити контроль використання матеріальних ресурсів, підвищити якість управління запасами та оптимізувати процеси документообігу й обліку. Крім того, використання ERP-систем сприятиме підвищенню оперативності обробки

інформації та забезпеченню більш ефективного контролю логістичних і виробничих процесів підприємства.

Для підприємства також доцільним є використання елементів SRM (Supplier Relationship Management), які спрямовані на підвищення взаємодії з постачальниками та покращення контролю процесів забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Використання SRM-підходу дозволить знизити ризики затримок поставок, підвищити стабільність постачання та покращити контроль виконання договірних зобов'язань. Крім того, важливим напрямом оптимізації бізнес-процесів є диверсифікація постачальників, що сприятиме зниженню залежності підприємства від окремих партнерів та підвищенню стабільності функціонування логістичних процесів.

Використання BPM-, ERP- та SRM-підходів створить умови підприємству забезпечити більш якісне управління ресурсами, покращити координацію між структурними підрозділами та підвищити рівень прозорості бізнес-процесів. Інтеграція окремих процесів у єдину систему управління сприятиме скороченню часу виконання операцій, оптимізації документообігу та підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень (табл 3.6).

Запропоновані напрями оптимізації бізнес-процесів дозволять ТОВ «ДМЗ "Карпати"» підвищити рівень використання ресурсів, скоротити тривалість виконання окремих операцій та забезпечити більш стабільне функціонування підприємства в умовах нестабільного ринку. Крім того, удосконалення процесів постачання, логістичного забезпечення та документообігу сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та покращенню координації між структурними підрозділами.

Таким чином, у межах підрозділу було запропоновано напрями вдосконалення процесно-орієнтованої моделі управління ТОВ «ДМЗ "Карпати"», які спрямовані на підвищення рівня координації діяльності структурних підрозділів, покращення управління ресурсами та оптимізацію ключових бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 3.6

Напрями оптимізації бізнес-процесів ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Бізнес-процес	Основні проблеми	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Постачання матеріалів	Затримки поставок та залежність від окремих постачальників	Використання SRM та диверсифікація постачальників	Підвищення стабільності постачання
Документообіг	Повільне погодження документації	Автоматизація документообігу	Скорочення часу обробки документів
Управління запасами	Недостатній контроль залишків матеріалів	Використання ERP-систем	Оптимізація використання ресурсів
Логістичне забезпечення	Слабка координація між підрозділами	BPM-підхід та цифровізація процесів	Підвищення ефективності взаємодії
Внутрішня координація підрозділів	Затримки передачі інформації	Інтеграція бізнес-процесів у єдину систему управління	Підвищення оперативності управління

Джерело: сформовано автором.

Запропоновані зміни передбачають стандартизацію та цифровізацію окремих бізнес-процесів, автоматизацію документообігу, удосконалення системи внутрішніх комунікацій і впровадження якісних підходів до управління бізнес-процесами, зокрема BPM-, ERP- та SRM-підходів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності процесів постачання, логістичного забезпечення, управління запасами та зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також забезпечить більш

стабільне функціонування виробничих процесів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Запропоновані у підрозділах 3.1 та 3.2 напрями вдосконалення системи управління підприємством спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення непродуктивних витрат часу та покращення координації між структурними підрозділами підприємства. Реалізація запропонованих заходів не потребує повної зміни організаційної структури підприємства, однак передбачає поступове впровадження сучасних підходів до управління бізнес-процесами, цифровізації та автоматизації окремих операцій.

Особливого значення для підприємства набуває використання елементів LEAN-підходу, який спрямований на скорочення непродуктивних витрат, усунення дублювання операцій та оптимізацію використання матеріальних і трудових ресурсів. Для ТОВ «ДМЗ "Карпати"» це дозволить скоротити втрати часу у процесах погодження документації, покращити координацію логістичних процесів та підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства.

Використання BPM-, ERP-, SRM- та SCM-підходів також сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Автоматизація документообігу та цифровізація окремих бізнес-процесів дозволять скоротити тривалість виконання окремих операцій, покращити обмін інформацією між структурними підрозділами та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Крім того, удосконалення процесів управління постачанням та запасами дозволить знизити ризики затримок постачання і забезпечити більш стабільне функціонування виробничих процесів підприємства.

Таблиця 3.7

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Запропонований захід	Очікуваний ефект для підприємства
Використання LEAN-підходу	Скорочення непродуктивних витрат та оптимізація використання ресурсів
Автоматизація документообігу	Скорочення часу обробки та погодження документації
Цифровізація бізнес-процесів	Підвищення швидкості обміну інформацією між підрозділами
Використання BPM-підходу	Покращення координації бізнес-процесів та контролю виконання операцій
Використання ERP-систем	Підвищення якості управління ресурсами та запасами
Використання SRM- та SCM-підходів	Підвищення стабільності постачання та оптимізація логістичних процесів

Джерело: сформовано автором.

Реалізація запропонованих заходів також сприятиме зниженню непрямих витрат підприємства, пов'язаних із затримками передачі інформації, дублюванням окремих функцій та недостатнім рівнем координації між структурними підрозділами. Скорочення тривалості виконання окремих операцій та підвищення якості управління ресурсами дозволить підприємству більш оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечити більш стабільне функціонування виробничих процесів.

Важливим результатом впровадження запропонованих заходів є також підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Покращення координації процесів постачання, логістичного забезпечення та документообігу сприятиме підвищенню стабільності виконання зовнішньоекономічних контрактів, скороченню ризиків затримок поставок та підвищенню взаємодії з постачальниками і партнерами.

Таблиця 3.8

Основні напрями витрат на впровадження запропонованих заходів

Напрямок витрат	Характеристика витрат
Автоматизація документообігу	Впровадження програмного забезпечення та цифрових систем
Цифровізація бізнес-процесів	Оновлення інформаційної інфраструктури підприємства
Впровадження ERP-систем	Інтеграція систем управління ресурсами та запасами
Навчання персоналу	Підготовка працівників до використання нових підходів управління
Оптимізація логістичних процесів	Організаційні витрати та вдосконалення координації постачання

Джерело: сформовано автором.

З огляду на те, що ТОВ «ДМЗ "Карпати"» уже має сформовану систему управління та виробничу базу, у роботі використано помірний сценарій прогнозування, який передбачає досягнення реалістичних показників ефективності без суттєвих змін організаційної структури підприємства. На основі визначених орієнтовних ефектів від впровадження запропонованих заходів доцільно оцінити їх вплив на основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Для розрахунку використано показники ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за 2025 рік та помірний прогнозний сценарій, який передбачає часткове покращення результатів діяльності за документообігу, рахунок оптимізації бізнес-процесів, автоматизації удосконалення управління запасами та підвищення продуктивності праці. Прогноз економічної ефективності впровадження запропонованих заходів наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз економічної ефективності впровадження запропонованих заходів
у ТОВ «ДМЗ "Карпати"»

Показник	2025 р.	Прогнозне значення (2026 р.)	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1168732	1203794	+35062
Адміністративні витрати, тис. грн	103299	98134	-5165
Чистий прибуток, тис. грн	37085	44502	+7417
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2148,99	2256,44	+107,45
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об./рік	1,78	1,91	+0,13
Тривалість обороту оборотних активів, днів	202,10	188,88	-13,22
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, об./рік	4,23	4,65	+0,42
Тривалість обороту запасів, днів	85,18	77,44	-7,74
Рентабельність реалізованої продукції, %	5,5	6,0	+0,5 в.п.
Чиста рентабельність діяльності, %	3,3	3,7	+0,4 в.п.

Результати прогнозних розрахунків свідчать, що впровадження запропонованих заходів може забезпечити позитивний економічний ефект для ТОВ «ДМЗ "Карпати"». Зокрема, за рахунок удосконалення бізнес-процесів, підвищення рівня координації між підрозділами та покращення управління постачанням очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 35 062 тис. грн, або на 3 %.

Автоматизація документообігу, цифровізація управлінських операцій та впровадження елементів ERP-підходу можуть сприяти скороченню адміністративних витрат на 5 165 тис. грн, або на 5 %. Одночасно застосування BPM-підходу, KPI та Performance Monitoring створює передумови для

підвищення продуктивності праці на 5 %, що у прогностному значенні становитиме 2 256,44 тис. грн на одного працівника. Удосконалення SCM- та SRM-процесів, а також використання елементів Lean-management дозволить покращити управління запасами та оборотними активами. Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів може зрости з 1,78 до 1,91 обертів на рік, а тривалість їх обороту скоротитися на 13,22 дня.

Також прогнозується прискорення оборотності товарних запасів з 4,23 до 4,65 обертів на рік та скорочення тривалості їх обороту на 7,74 дня. Загалом очікуваний приріст чистого прибутку становитиме 7 417 тис. грн, або 20 % порівняно з рівнем 2025 року. Це підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки їх впровадження сприятиме підвищенню прибутковості, ділової активності та ефективності використання ресурсів підприємства.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи управління та оптимізації бізнес-процесів ТОВ «ДМЗ "Карпати"» є економічно доцільними та спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити непродуктивні витрати, підвищити рівень координації між структурними підрозділами та забезпечити більш стабільне функціонування виробничих, логістичних і зовнішньоекономічних процесів підприємства.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи управління та оптимізації бізнес-процесів ТОВ «ДМЗ "Карпати"» є економічно доцільними та спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити непродуктивні витрати, підвищити рівень координації між структурними підрозділами та забезпечити більш стабільне функціонування виробничих, логістичних і зовнішньоекономічних процесів підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"». У процесі дослідження було проаналізовано теоретичні засади управління бізнес-процесами, здійснено оцінку фінансово-економічного стану підприємства, проведено аудит бізнес-процесів та обґрунтовано напрями їх удосконалення.

Проведене дослідження показало, що в сучасних умовах господарювання процесно-орієнтований підхід є важливим інструментом підвищення результативності діяльності підприємства. Управління бізнес-процесами забезпечує узгодженість діяльності структурних підрозділів, покращує координацію виконання окремих операцій та створює передумови для більш раціонального використання ресурсів. Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, особливого значення набуває використання підходів BPM, ERP, SCM та SRM, які дозволяють підвищити якість управління процесами, ресурсами та взаємодією із зовнішніми контрагентами.

У результаті аналізу діяльності ТОВ «ДМЗ "Карпати"» встановлено, що підприємство має сформовану виробничу базу, значний досвід роботи у машинобудівній галузі та здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність. Аналіз основних показників діяльності засвідчив суттєве розширення масштабів господарської діяльності підприємства впродовж досліджуваного періоду. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році перевищував рівень 2021 року на 171,4 %, що свідчить про зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Вартість основних засобів збільшилася з 132,7 млн грн у 2021 році до 190,9 млн грн у 2025 році, що підтверджує модернізацію виробничої бази підприємства. Позитивною тенденцією також стало зростання продуктивності праці з 799 тис. грн на одного працівника у 2021 році до 2150 тис. грн у 2025 році, що свідчить про покращення використання трудових ресурсів. Крім того, оборотність оборотних активів

зросла з 0,67 до 1,82 обертів на рік, що характеризує підвищення ділової активності підприємства та більш раціональне використання ресурсів.

Водночас результати фінансового аналізу дозволили виявити окремі ризики, пов'язані з рівнем ліквідності та значною часткою залученого капіталу в структурі джерел фінансування підприємства. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення фінансового управління, посилення контролю за використанням позикових коштів та підтримання належного рівня платоспроможності підприємства.

Разом з тим результати проведеного аналізу та аудиту бізнес-процесів дозволили виявити низку проблемних аспектів у діяльності підприємства. Основними з них є недостатня координація окремих інформаційних потоків між структурними підрозділами, обмежений рівень автоматизації управлінських операцій, залежність від міжнародних поставачань, а також окремі ризики, пов'язані з організацією логістичних процесів. Встановлено, що зазначені фактори можуть впливати на оперативність прийняття управлінських рішень, ефективність документообігу та стабільність виконання окремих бізнес-процесів.

На основі результатів дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «ДМЗ "Карпати"». Запропоновано розвиток процесно-орієнтованої моделі управління, удосконалення внутрішніх комунікацій, стандартизацію окремих процесів, цифровізацію бізнес-процесів та автоматизацію документообігу. Особливу увагу приділено використанню BPM-підходу для підвищення якості управління бізнес-процесами та координації діяльності структурних підрозділів. На відміну від BPM, ERP-рішення спрямовані насамперед на інтегроване управління ресурсами, запасами, матеріальними потоками та інформацією підприємства. Також обґрунтовано доцільність використання SCM-підходу для вдосконалення управління ланцюгами постачання, елементів SRM для покращення взаємодії з постачальниками та принципів Lean для скорочення непродуктивних витрат і більш раціонального використання ресурсів.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Їх реалізація сприятиме покращенню координації діяльності структурних підрозділів, скороченню часу виконання окремих операцій, підвищенню стабільності процесів постачання, оптимізації використання ресурсів та покращенню інформаційної взаємодії між підрозділами підприємства. Очікуваним результатом є подальший розвиток процесно-орієнтованої моделі управління, підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ДМЗ "Карпати"» на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано у повному обсязі. Проведене дослідження підтвердило, що вдосконалення управління бізнес-процесами є важливою умовою підвищення результативності діяльності підприємства. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані ТОВ «ДМЗ "Карпати"» для подальшого розвитку системи управління, покращення організації бізнес-процесів, підвищення ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV.
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII.
5. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку України. Міністерство фінансів України.
6. Методичні рекомендації з аналізу фінансової звітності підприємств. Міністерство фінансів України.
7. Білик М.Д. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2018.
8. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз : навчальний посібник. Житомир : ПП «Рута», 2019.
9. Лігоненко Л.О. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2020.
10. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2019.
11. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020.
12. Економіка підприємства : підручник / за ред. С.Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2018.
13. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник / за ред. О.А. Кириченка. Київ : Центр навчальної літератури, 2019.
14. Менеджмент організацій : підручник / за ред. Л.І. Федулової. Київ : Либідь, 2019.
15. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 2006.
16. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993.

- 17.Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. Fundamentals of Business Process Management. Berlin : Springer,
- 18.Association of Business Process Management Professionals (ABPMP).
- 19.Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L.C., Patterson J.L. Purchasing and Supply Chain Management. Boston : Cengage Learning, 2020.
- 20.Handfield R.B. Introduction to Supply Chain Management. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2017. 240 p.
- 21.Lambert D.M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Jacksonville : Supply Chain Management Institute, 2014.
- 22.Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. London : Pearson Education, 2019.
- 23.Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016.
- 24.Daniels J.D., Radebaugh L.H., Sullivan D.P. International Business: Environment and Operations. Boston : Pearson, 2018.
- 25.Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York : Simon & Schuster, 2003.
- 26.Jacobs F.R., Weston F.C. Enterprise Resource Planning (ERP): A Brief History. Journal of Operations Management. 2007. Vol. 25. No. 2. P.
- 27.ТОВ «ДМЗ "Карпати"». Офіційний сайт підприємства. <https://dmz-karpaty.com/>
- 28.Фінансова звітність ТОВ «ДМЗ "Карпати"» за 2021–2025 рр.
<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=22456554#express-universal-file>
- 29.Trade Map : статистична база даних міжнародної торгівлі.
<https://www.trademap.org>
- 30.Аналітичні матеріали виробничої та переддипломної практики ТОВ «ДМЗ "Карпати"».