

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

# ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему:

**Удосконалення системи управління зв'язками із  
контрагентами на ТОВ «ВЕГ-ТРЕД»**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Студент гр. МЕ-61м

Дишель В.С.

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

**Науковий керівник**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Максимець О.В.

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

**Рецензент**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Адамовський О.М.

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

Львів – 2025 р.



## 6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

«01» вересня 2025 р.

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Максимець О.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів досліджень діяльності ТОВ «ВЕГ-ТРЕД» (під час проходження виробничої практики)	01.09.2025- 28.09.2025	
2	Опрацювання літератури щодо оцінки та аналізу діяльності підприємства та формування теоретичного розділу	01.09.2025- 14.09.2025	
3	Детальна оцінка та аналіз діяльності ТОВ «ВЕГ-ТРЕД», написання п. 2.1-2.2 кваліфікаційної роботи магістра	15.09.2025- 28.09.2025	
4.	Оцінка та аналіз зв'язків із контрагентами та написання п.2.3 кваліфікаційної роботи магістра	29.09.2025- 12.10.2025	
5	Діагностика стану співпраці із контрагентами ТОВ «ВЕГ-ТРЕД»	13.10.2025- 26.10.2025	
6	Виявлення проблем у співпраці з контрагентами ТОВ «ВЕГ-ТРЕД» та формування розділу 3	27.10.2025- 24.11.2025	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	25.11.2025- 30.11.2025	
8	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	01.12.2025- 10.12.2025	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Дишель В.С.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Максимець О.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Метою роботи є управління зв'язками із контрагентами на ринку деревообробної продукції.

Для досягнення мети було поставлено ряд завдань: вивчення теоретичних та методичних засад управління зв'язками із контрагентами на ринку деревообробної продукції; дослідження фінансово-економічного стану та аналіз зв'язків із контрагентами ТОВ «ВЕГ-Трейд»; розробка пропозиції щодо удосконалення управління зв'язками з контрагентами ТОВ «ВЕГ-Трейд».

Об'єктом дослідження є зв'язки з контрагентами ТОВ «ВЕГ-Трейд». Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління зв'язками з контрагентами на ТОВ «ВЕГ-Трейд».

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків використаної літератури, додатків та містить 15 таблиць, 6 рисунків та 30 джерел використаної літератури.

Ключові слова: управління зв'язками з контрагентами, виробництво меблів, ринок деревообробної продукції України, ефективність діяльності, стратегія діяльності

## **RESUME**

The purpose of the Bachelor Thesis is to manage relations with counterparties in the wood products market.

To achieve the goal, a number of tasks were set: studying the theoretical and methodological principles of managing relations with counterparties in the wood products market; researching the financial and economic status and analyzing relations with counterparties of LLC VEG-Trade; developing a proposal to improve relations with counterparties of LLC VEG-Trade.

The object of the study is relations with counterparties of LLC VEG-Trade. The subject of the study is the theoretical and methodological principles of managing relations with counterparties at LLC VEG-Trade.

The explanatory note consists of three sections, an introduction, conclusions of the used literature, appendices and contains 15 tables, 6 figures and 30 sources of the used literature.

Keywords: relations with counterparties, furniture production, Ukrainian wood products market, activity efficiency, activity strategy

## ЗМІСТ

<b><u>ВСТУП</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗВ'ЯЗКАМИ ІЗ КОНТРАГЕНТАМИ НА РИНКУ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОДУКЦІЇ</u></b> .....	<b>8</b>
<b><u>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ КОНТРАГЕНТАМИ ТОВ «ВЕГ-ТРЕЙД»</u></b> .....	<b>16</b>
2.1. <u>Позиції на ринку та характеристика ТОВ «Вег-Трейд»</u> .....	16
2.2. <u>Дослідження стану та динаміки активності ТОВ «Вег-Трейд»</u> .....	19
2.3. <u>Оцінка співпраці з контрагентами ТОВ «Вег-Трейд»</u> .....	30
<b><u>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗВ'ЯЗКАМИ З КОНТРАГЕНТАМИ ТОВ «ВЕГ-ТРЕЙД»</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>ВИСНОВКИ</u></b> .....	<b>57</b>
<b><u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u></b> .....	<b>61</b>
<b><u>ДОДАТКИ</u></b> .....	<b>65</b>

## ВСТУП

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

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

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є виявлення стану, проблем та перспектив управління зв'язками з контрагентами компанії, що працює на ринку деревообробної продукції.

Для досягнення мети ми поставили такі завдання:

- вивчити теоретичні та методичні засади управління зв'язками з контрагентами;
- оцінити та проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «ВЕГ-Трейд»;
- проаналізувати особливості управління бізнесом на ТОВ «ВЕГ-Трейд»;
- оцінити зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «ВЕГ-Трейд»

- дослідити схеми управління на ТОВ «ВЕГ-Трейд» та провести SWOT, PEST, SPACE аналізи;
- визначити основні проблеми та можливості для ТОВ «ВЕГ-Трейд» та формування стратегії розвитку;
- запропонувати напрями покращення розвитку за рахунок удосконалення роботи з контрагентами на ТОВ «ВЕГ-Трейд».

Об'єктом дослідження є зв'язки з контрагентами ТОВ «ВЕГ-Трейд».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади управління зв'язками з контрагентами на ТОВ «ВЕГ-Трейд».

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

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

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗВ'ЯЗКАМИ ІЗ КОНТРАГЕНТАМИ НА РИНКУ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Управління зв'язками з клієнтами полягає у побудові міцних, тривалих партнерських відносин через розуміння потреб клієнтів, чітку комунікацію, послідовне надання цінності та проактивну підтримку, часто використовуючи програмне забезпечення CRM для оптимізації взаємодії, відстеження прогресу та забезпечення персоналізованого досвіду, що сприяє довірі, лояльності та утриманню клієнтів. Це включає стратегічні процеси, а не лише інструменти, зосереджуючись на тому, щоб клієнти відчували себе цінними та зрозумілими, виходячи за рамки простих транзакцій.

Основні принципи управління зв'язками подані на рис. 1.1.

Розуміти потреби	Чітко спілкуватися	Надавати цінність	Зміцнювати довіру
Активно слухати, щоб зрозуміти цілі, проблеми та очікування клієнта	Використовувати потрібні канали спілкування, встановлювати реалістичні очікування, забезпечувати прозорість та пропонувати оперативні відповіді	Постійно виконувати вимоги, пропонувати індивідуальні рішення та передбачати потреби, перш ніж вони будуть озвучені	Бути чесними, дотриматись обіцяного для клієнтів, вирішувати проблеми професійно та зосереджуватись на взаємному успіху

Рис. 1.1. Основні принципи управління зв'язками торговельно-виробничої компанії

Джерело: сформовано автором на основі [12, 15, 22]

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція стає все більш жорсткою, успішні компанії усвідомлюють важливість створення та підтримання міцних відносин з клієнтами. Розуміння ключових стратегій і найкращих практик у цій сфері може привести до значних переваг, зокрема підвищення лояльності, утримання клієнтів та довгострокової фінансової стабільності.

Першою важливою стратегією є персоналізація досвіду клієнтів. Використання даних про клієнтів дозволяє компаніям пропонувати індивідуалізовані послуги, подарунки або навіть рукописні нотатки. Такий підхід допомагає створити відчуття значущості та уваги до потреб клієнтів, що, в свою чергу, сприяє зміцненню їхньої прихильності до бренду.

Наступним етапом є узгодження цілей компанії з цілями клієнтів. Формування справжнього партнерства підвищує рівень довіри між сторонами, дозволяючи бізнесу більш точно відповідати на запити клієнтів та забезпечувати їм цінність. Це може включати спільну роботу над проектами або врахування зворотного зв'язку для вдосконалення продуктів та послуг.

Оптимізація процесів також грає ключову роль у покращенні обслуговування клієнтів. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє організувати дані, відстежувати взаємодії та автоматизувати завдання, що забезпечує узгодженість у обслуговуванні. Це веде до підвищення ефективності та покращення досвіду клієнтів.

Проактивний підхід до обслуговування клієнтів вимагає від компанії виявлення проблем, перш ніж вони переростуть у конфлікти. Це включає в себе надання рішень навіть до того, як клієнти про них запитують. Така проактивність демонструє щирий інтерес до добробуту клієнтів та готовність підтримувати їх у труднощах.

Моніторинг та аналіз ефективності є останньою, але не менш важливою практикою. Відстеження даних про потреби клієнтів допомагає компаніям точно сформулювати стратегії та коригувати їх у разі необхідності, забезпечуючи задоволення потреб клієнтів і перевищення їх очікувань.

Зміцнення відносин з клієнтами приносить численні переваги. По-перше, клієнти, які задоволені обслуговуванням, є більш лояльними та схильні залишатися з компанією на довший термін. Це прямо впливає на зниження витрат на залучення нових клієнтів та забезпечує стабільний прибуток.

По-друге, задоволені клієнти стають активними прихильниками бренду, що може призвести до нових рекомендацій та зростання клієнтської бази. Такі

рекомендації є одними з найефективніших форм маркетингу, адже вони ґрунтуються на довірі до бренду.

По-третє, позитивний досвід допомагає формувати сильний імідж бренду. Комплексне обслуговування та увага до деталей створюють репутацію, яка приваблює нових клієнтів. Нарешті, наявність міцних стосунків з клієнтами забезпечує сталий дохід, адже лояльні клієнти завжди готові підтримувати популярний бренд.

Таким чином, впровадження зазначених стратегій і практик дозволяє компаніям не лише задовольняти потреби клієнтів, але й створювати довгострокові та вигідні взаємовідносини, що є запорукою успішного та стабільного бізнесу.

Хоча цифрові технології залишаються основним двигуном сучасного розвитку комунікацій, попит на особисті зустрічі відновлюється. Незважаючи на широкий охоплення цифрових точок дотику, побудова особистих «людських» стосунків з нашою аудиторією або нашими комунікаційними ретрансляторами, такими як інфлюенсери та журналісти, повертається завдяки більш персоналізованим заходам.

Компанії все частіше використовують заходи, такі як круглі столи або прес-брифінги, для сприяння глибшим зв'язкам. Онлайн-заходи знайшли нову рівновагу після пандемії, з помітним поверненням до більшої переваги особистих конференцій. «Стан особистих B2B-конференцій» повідомляє, що 80% організаторів заходів визначають особисті заходи як свій найвпливовіший маркетинговий канал, що сигналізує про їхню незмінну цінність у комунікаційних стратегіях.

Видимі «реальні» точки дотику служать доповненням до цифрового контенту, такого як друковані звіти у повній формі (або принаймні варіанти для друку вдома) у поєднанні з короткими відео онлайн. Більш тонкі точки дотику, включаючи ретельно розроблений мерчандайзинг та персоналізовані, інтимні формати заходів, підсилюють мистецтво гостинності та побудови стосунків. Створення тривалих стосунків зі споживачами вимагає особистого та людського підходу, поза межами екранів.

Це ключова тема, яку ми прийняли в EHL: розміщення людської взаємодії в центрі всіх вражень, сприяння змістовним зв'язкам та винятковому сервісу. Бренди, які здатні підняти свій НХ – людський досвід клієнтів, персоналу та зацікавлених сторін – та втілити справжню суть гостинності, виділятимуться в найближчі роки.

Важливість ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM) є критичною для успіху будь-якого бізнесу. Саме CRM підкреслює, що задоволений клієнт є не просто споживачем, а найбільшим захисником бренду та його найціннішим активом. Ця теза підкріплена відомим висловлюванням Джеффа Безоса: «Якщо ви створюєте чудовий досвід, клієнти розповідають один одному про це. Сарафанне радіо - це дуже потужна перевага».

Ефективний CRM допомагає компаніям не просто відповідати, а й формувати та керувати очікуванням своїх клієнтів. Це досягається через чітку та прозору комунікацію, виконання обіцянок та встановлення реалістичних термінів та можливостей. Приклад із технічною підтримкою чудово ілюструє цю ідею: визнання проблеми, надання очікуваного часу вирішення та його дотримання дозволяють клієнту почуватися поінформованим, заспокоєним та впевненим у сервісі. Нездатність керувати очікуваннями неминуче призводить до розчарування та втрати довіри.

Створення позитивного враження є необхідною умовою при формуванні відносин з контрагентами. Адже першого враження, цитуючи Вілла Роджерса: «У вас ніколи не буде другого шансу справити перше враження». Проте, наголошується, що позитивне враження має бути довготривалим. Завдання управління клієнтами полягає в тому, щоб кожен клієнт відчув себе "королівською особою" під час кожної взаємодії з компанією. Це створює міцний емоційний зв'язок та підвищує сприйняття цінності бренду.

Управління клієнтами – це не одноразова дія, а безперервний процес, спрямований на забезпечення постійного відчуття турботи та цінності. Метою є не лише разова успішна транзакція, а й перетворення клієнтів на лояльних "постійних гостей", які повертаються знову і знову. Довгострокова

задоволеність є прямим результатом послідовного та ефективного управління взаємовідносинами.

Для практичної реалізації цих завдань недостатньо лише теоретичних знань; необхідні відповідні інструменти, зокрема програмне забезпечення, таке як SweetProcess, яке допомагає оптимізувати процеси управління клієнтами.

При формуванні ключових принципів ефективного управління клієнтами варто деталізувати три фундаментальні, які є основою для успішного CRM:

Бути чесними та прозорими: Це є наріжним каменем для побудови довіри. Відкритість щодо потенційних проблем (як у прикладі з логістичною компанією) не лише запобігає розчаруванню, але й демонструє повагу до клієнта, зміцнюючи його відчуття цінності та довіри до компанії. Інструменти адаптації клієнтів можуть сприяти цій прозорості з самого початку.

Добре спілкуватися: Ефективна та регулярна комунікація є життєво важливою для підтримки довіри та задоволення. Вона дозволяє клієнтам почуватися інформованими та залученими до процесу, що веде до міцнішого партнерства. Текст також правильно зазначає, що ефективна комунікація має охоплювати і внутрішні команди, оскільки їхня співпраця безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів.

Зміцнити довіру: Довіра є фундаментом будь-яких міцних, здорових та довготривалих стосунків, включаючи клієнтські. Текст деталізує численні переваги довіри: клієнти легше діляться інформацією, приймають поради, стають лояльними, рекомендують компанію та навіть більш поблажливі до помилок. Способи побудови довіри, викладені в тексті, по суті, узагальнюють попередні принципи: чесність, прозорість, регулярне спілкування, реалістичні очікування, дотримання зобов'язань, емпатія та розуміння.

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

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

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

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

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

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

методів та інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами (Сарай Н.І., 2020).

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

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

Таблиця 1.1

Методи та інструменти управління зв'язками з контрагентами

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

Джерело: сформовано автором на основі [4, 7,12, 15, 18, 22]

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

Підсумовуючи, управління зв'язками з контрагентами є важливим елементом сучасного менеджменту, що вимагає глибокого розуміння теоретичних основ, володіння широким спектром методичних інструментів та здатності до постійного вдосконалення. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підприємству підвищити ефективність діяльності, забезпечити високу якість продукції, задовольнити потреби споживачів та досягти стійких конкурентних переваг. У сучасному світі управління зв'язками з контрагентами стикається з низкою складних проблем, які вимагають нових підходів, інструментів та стратегій з урахуванням галузі та швидких змін.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ КОНТРАГЕНТАМИ ТОВ «ВЕГ-ТРЕЙД»

### 2.1. Позиції на ринку та характеристика ТОВ «Вег-Трейд»

На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень між керівниками підрозділів (рис. 2.1.).

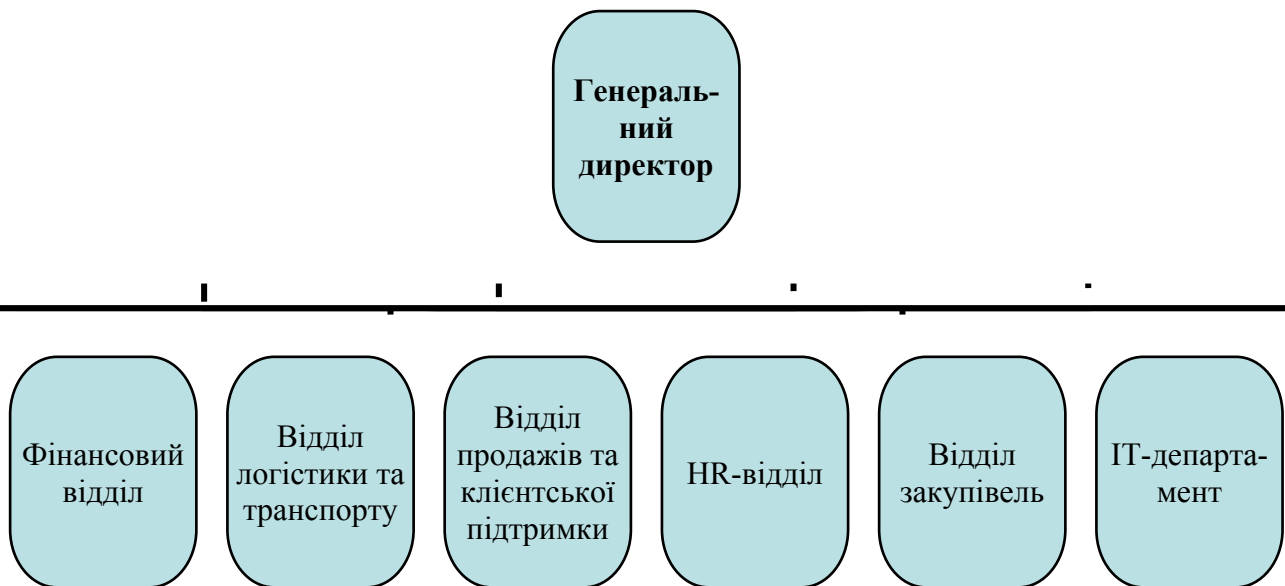


Рис. 2.1. Організаційна структура управління на ТОВ «ВіЯр»

**Генеральний директор:** Вищий керівник, відповідальний за загальну стратегію та управління компанією.

**Фінансовий відділ:** Відповідає за фінансове планування, облік, контроль витрат та аналіз фінансових показників.

**Відділ логістики та транспорту:** Організовує транспортування та забезпечення матеріалами, контролює логістичні процеси.

**Відділ продажів та клієнтської підтримки:** Займається продажем продукції та послуг, підтримкою клієнтів, виконанням їх запитів.

**HR-відділ:** Відповідає за управління персоналом, підбір, навчання та розвиток співробітників.

Відділ закупівель: Займається постачанням товарів і послуг, веденням переговорів з постачальниками.

ІТ-департамент: Сприяє технологічному забезпеченню компанії, управлінню ІТ-інфраструктурою та підтримці інформаційних систем.

Такий підхід сприяє централізованому управлінню фінансами; ефективному контролю операцій; гнучкості в реалізації проєктів.

Також, важливо констатувати зовнішні зв'язки при оцінюванні самої діяльності компанії та її позицій на ринку. Зв'язки з іншими компаніями (ВЕГ-Трейд, МКФ-Трейд) представлено на рис. 2.2.

### 1. Центральний вузол

ТОВ "ВЕГ-Трейд": Виглядає на основний учасник, навколо якого будуються всі інші зв'язки.

### 2. Основні зв'язки

Бізнес-партнери: На схемі є кілька компаній, які можуть бути постачальниками або клієнтами для ТОВ "ВЕГ-Трейд". Незалежно від їхньої ролі, вони відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку бізнесу.

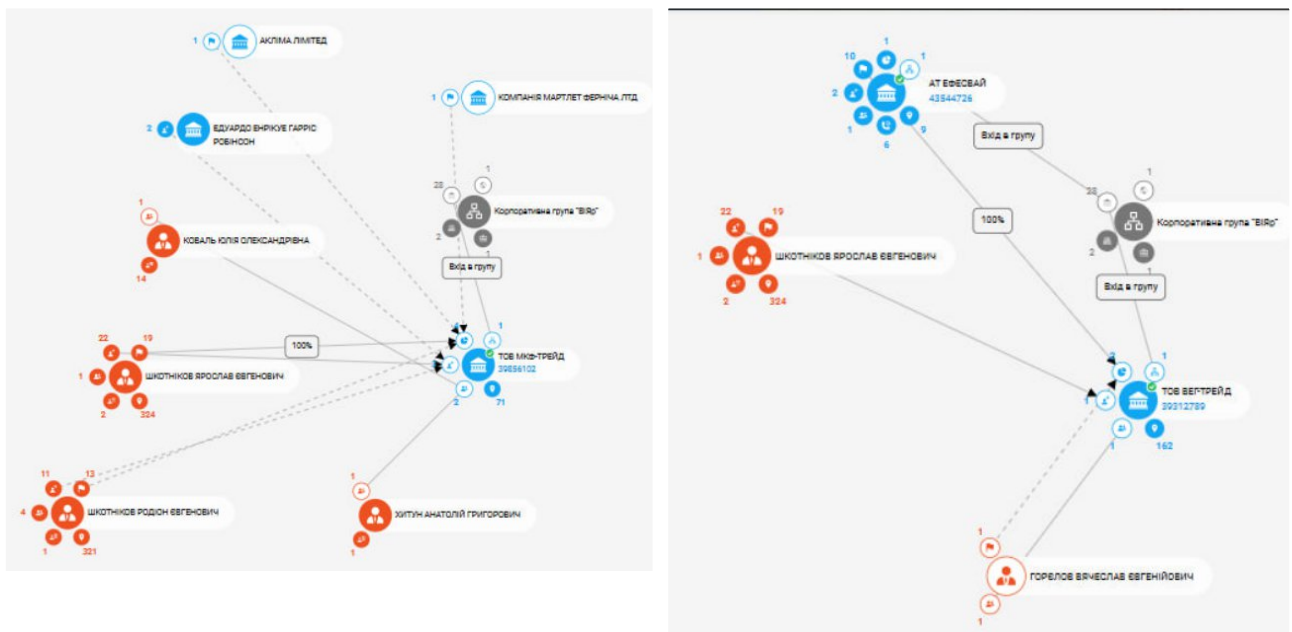


Рис. 2.2. Основні зв'язки ТОВ «ВіЯр» у 2024 році

Джерело: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19624776&tb=relations3>

3. Групи та підрозділи. Компанії та групи: Відзначені зв'язки з різними підрозділами і групами (як "Група ВВК" та інші), які можуть впливати на колаборації, знижки або спільні програми розвитку.

4. Взаємодія Взаємозалежність: Зв'язки можуть вказувати на взаємозалежність між компаніями, наприклад, постачальники можуть залежати від ТОВ "ВЕГ-Трейд" для реалізації своїх товарів на ринку.

5. Визначення ролей. Кожен вузол на схемі має свою специфічну роль у загальному бізнес-процесі, чи то як постачальник, чи то як покупець.

позицій.

Індекс MarketScore 2019-2024: Індекс MarketScore зафіксовано на рівні 1,5, що може свідчити про стабільність компанії, але, можливо, слід звернути увагу на потенційні можливості для зростання.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності ТОВ «Вег-Трейд» за 2021-2024 рр.

Фінансовий індикатор		2021	2022	2023	2024
Індекс FinScore	B/2,7	A/3,3	B/2,7	B/2,7	B/2,9
Коефіцієнт автономії	4,7%	13,0%	8,4%	7,9%	8,1%
Відношення чистого боргу до EBITDA	11,8	6,2	10,2	5,7	4,9
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	14,6%	45,9%	57,2%	75,6%	66,0%
Оборотність загальних активів	3,3	4,4	2,4	2,0	2,6
Оборотність робочого капіталу	-11,5	122,6	-27,2	-114,2	-71,2
Оборотність дебіторської заборгованості	11,2	13,8	7,1	8,1	7,1

Джерело: : <https://youcontrol.com.ua/contractor/>

2. Частка в секторі та на ринку Частка в секторі та ринку: Зафіксована частка компанії на ринку залишається незначною (<0,1%), що вказує на

високий рівень конкуренції у галузі. Це також може бути сигналом про необхідність активізації маркетингових стратегій для збільшення впізнаваності.

3. Абсолютний приріст виручки 2019-2022: Є від'ємний абсолютний приріст виручки у 2020 і 2021 роках (-96,9% у 2020, -303,3% у 2021), що вказує на серйозні виклики для компанії у ці роки. Однак в 2022 році спостерігається позитивний приріст, що є позитивним сигналом.

4. Середній приріст виручки Середній приріст виручки: Зростання на 60,2% у 2023 році відзначає позитивну динаміку, що може вказувати на відновлення компанії та можливе покращення стратегій продажу.

5. Позиції на ринку Місце компанії в секторі: В інформації вказано місце компанії в секторі та на ринку, яке зросло до 798. Це може вказувати на потенціал для подальшого збільшення частки, якщо будуть реалізовані ефективні стратегії. Розширення маркетингових кампаній: З метою збільшення частки на ринку та покращення впізнаваності варто активізувати маркетингові стратегії і розширення каналів дистрибуції. Аналіз конкурентів: Здійснити детальний аналіз конкурентів, щоб виявити їхні сильні та слабкі сторони та знайти точки для диференціації. Оптимізація асортименту: Оцінити асортимент товарів та можливі нові лінійки продуктів, які можуть зацікавити споживачів.

## **2.2. Дослідження стану та динаміки активності ТОВ «Вег-Трейд»**

Аналіз фінансових показників є критично важливим для оцінки поточного стану та перспектив розвитку будь-якого підприємства. Динаміка цих показників дозволяє ідентифікувати ключові тенденції, виявити сильні та слабкі сторони фінансової стратегії, а також оцінити ефективність управлінських рішень. Ця доповідь має на меті здійснити глибокий аналіз фінансової звітності підприємства за останні п'ять років (2020-2024 рр.) з фокусом на змінах у структурі балансу, динаміці доходів та прибутків, а також ключових показниках фінансової ефективності.

Дослідження базується на кількісному аналізі даних, отриманих з агрегованої фінансової звітності підприємства. Застосовано методи

горизонтального та вертикального аналізу фінансових показників, а також розрахунок та інтерпретацію ключових фінансових коефіцієнтів, включаючи:

- Коефіцієнти рентабельності (валової та чистої).
- Коефіцієнти ліквідності (поточної).
- Коефіцієнти фінансової стійкості (частка власного капіталу в активах).

Аналіз проведено на основі даних у тисячах гривень (тис. грн) за період з 2020 по 2024 рік.

Горизонтальний аналіз наданих фінансових показників компанії (ймовірно, ВЕГ-ТРЕЙД), порівнюючи їхнє зростання та зміни протягом 2020-2024 років.

Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити динаміку змін показників за декілька періодів, виявляючи тенденції зростання або спаду.

Загальний огляд динаміки (2020 - 2024):

За період з 2020 по 2024 рік компанія демонструє надзвичайно швидке та агресивне зростання за більшістю ключових показників, що свідчить про значне розширення масштабів діяльності та успішне управління в умовах ринку.

Активи (загалом): Зросли з 33 228 тис. грн у 2020 році до 472 498 тис. грн у 2024 році. Це колосальне зростання на 1321.9% (у 14.2 рази), що вказує на значне розширення матеріальної бази та оборотних коштів компанії.

Необоротні активи: Збільшилися з 10 693 тис. грн до 57 696 тис. грн (+439.6%). Це свідчить про значні інвестиції в довгострокові активи.

Основні засоби: Зростання з 8 994 тис. грн до 57 593 тис. грн (+538.1%). Це підтверджує інвестиції у виробничі потужності, обладнання, транспорт або нерухомість.

Оборотні активи: Демонструють вибухове зростання з 22 535 тис. грн до 414 802 тис. грн (+1740.7%). Це основний драйвер зростання загальних активів.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги: Мала значні коливання. З 4 738 тис. грн у 2020 році вона різко зменшилась у 2021-2022 роках (до 349 тис. грн), що може вказувати на ефективний збір боргів або тимчасове скорочення обсягів продажів з відстрочкою платежу. Проте до 2024

року вона знову зросла до 12 541 тис. грн (+164.7% порівняно з 2020). Зростання дебіторської заборгованості разом із зростанням доходів є очікуваним, але її динаміка потребує подальшого контролю.

Гроші та їх еквіваленти: Дуже нестабільний показник. З 605 тис. грн у 2020 році до 18 682 тис. грн у 2024 році (+2990%). Однак був різкий пік у 2022 році (20 347 тис. грн) і значне падіння у 2023 (2 496 тис. грн), що може свідчити про циклічність бізнесу, великі капітальні витрати або інвестиційну активність у певні періоди.

Таблиця 2.2

## Динаміка показників ліквідності ТОВ «Вег-трейдр» за 2021-2024 рр

Рік	Поточна ліквідність	Швидка ліквідність	Абсолютна ліквідність	Автономія
2021	0.8250	0.3970	0.00790	0.12970
2022	0.9430	0.5710	0.1800	0.08350
2023	0.9860	0.4510	0.01180	0.07920
2024	0.9550	0.4320	0.0430	0.08060

На основі проведених досліджень ми можемо констатувати, що ТОВ «Вег-Трейд» демонструє стійке операційне зростання (виручка й валова маржа), але стикається з низкою важливих викликів: обмежена ліквідність, затримка обігу оборотних активів, висока залежність від позикових коштів і недостатній прибуток для покриття фінансових витрат. Рекомендовано оптимізувати дебіторську політику, скоротити час обігу запасів, зменшити довгострокову залежність від зовнішнього боргу та підвищити контроль витрат для покращення рентабельності.

Таблиця 2.3

## Динаміка показників рентабельність ТОВ «Вег-Трейд» за 2021-2024 рр.

Рік	Валова маржа	ROS	ROA	ROE
2021	0.24080	0.03290	0.1430	1.3990
2022	0.22410	0.0070	0.01680	0.16770
2023	0.2010	0.01490	0.04480	0.55450
2024	0.24480	0.02160	0.05580	0.69570

Джерело: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12852141&tb=financial-scoring>

Валова маржа залишалась на достатньо високому рівні (20–25 %), демонструючи ефективність торгових операцій.

Операційна рентабельність (ROA) впала з 14,3 % у 2021 до 1,68 % у 2022, але відновилась до 5,6 % у 2024 - все ще нижче нормативу (10–15 %) через збільшення операційних витрат.

Чиста рентабельність (ROS) коливалася від 0,7 % до 3,3 %, що менше за рекомендовані 5–10 %, цінові та податкові навантаження скорочують чистий прибуток.

ROE перебуває на високому рівні (140 % у 2021, зниження до 16 % у 2022 та зростання до 69 % у 2024) – ефект фінансового важеля, що підвищує ризики для власників.

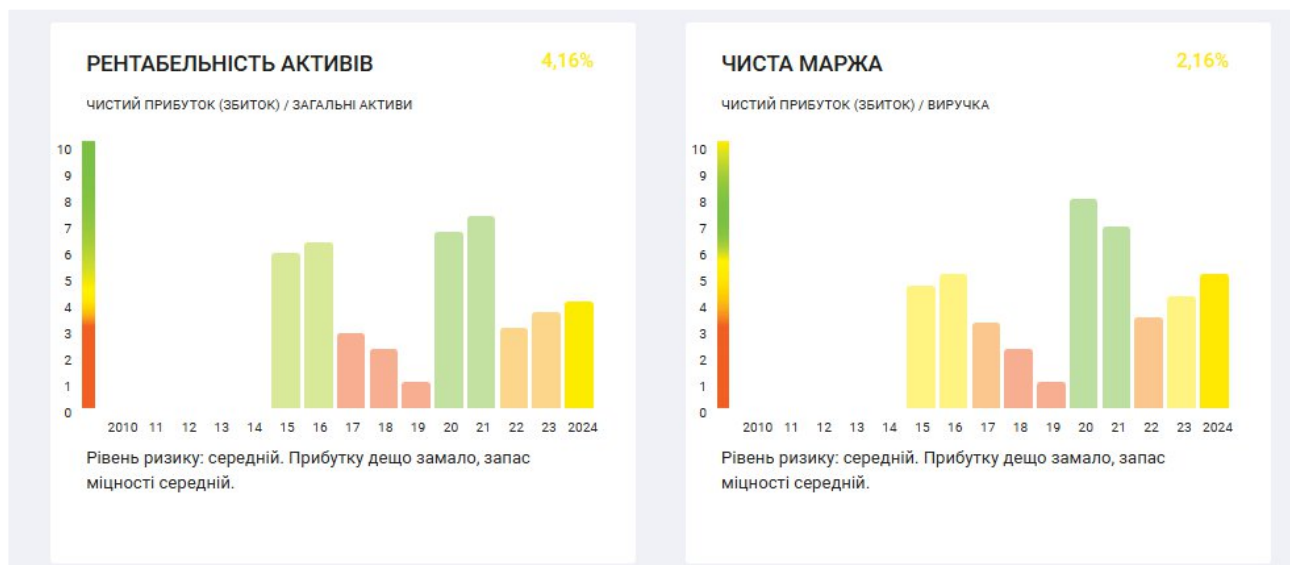


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності активів та чистої маржі ТОВ «ВіАр» за 2010-2024 рр.

Джерело: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12852141&tb=financial-scoring>

Пасиви (загалом): Зросли з 33 228 тис. грн до 472 498 тис. грн (+1321.9%), що повністю відповідає зростанню активів.

Власний капітал: Зріс з 1 560 тис. грн до 38 090 тис. грн (+2341.7%). Це дуже позитивна тенденція, яка вказує на значне збільшення нерозподіленого прибутку та зміцнення фінансової стійкості компанії.

Зареєстрований (пайовий) капітал: Залишається незмінним (10 тис. грн), що є типовим для українських ТОВ.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення: Компанія мала довгострокові зобов'язання у 2022 (1 280 тис. грн) та 2023 (3 053 тис. грн) роках, але до 2024

року їх не стало (0 тис. грн). Це може вказувати на успішне погашення або реструктуризацію значних боргів.

Поточні зобов'язання і забезпечення: Різке зростання з 31 668 тис. грн до 434 408 тис. грн (+1270.0%). Це є основним джерелом фінансування швидкого зростання активів компанії. Значне використання поточних зобов'язань (наприклад, кредиторської заборгованості) є типовим для активно зростаючих торгових підприємств, але потребує уважного управління ліквідністю.

Короткострокові кредити банків: Залишаються на нульовому рівні, що свідчить про відсутність залежності від банківських короткострокових позик або ефективне використання інших джерел поточного фінансування.

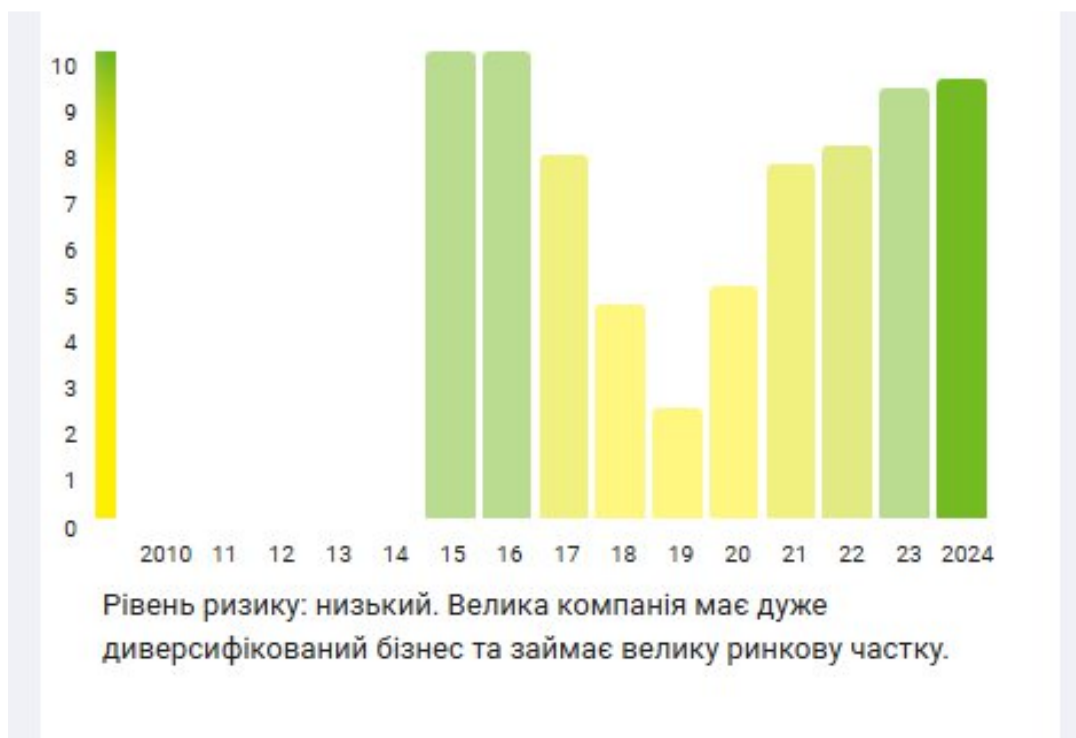


Рис. 2.3. Динаміка чистих доходів ТОВ «ВіЯр»  
за 2010-2024 рр.

Джерело: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12852141&tb=financial-scoring>

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): Зріс з 59 479 тис. грн у 2020 році до 908 923 тис. грн у 2024 році (+1428.1%). Це вражаюче зростання обсягів продажів, що вказує на значне розширення ринку збуту або збільшення частки ринку.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг): Зросла з 42 309 тис. грн до 686 385 тис. грн (+1522.3%). Темпи зростання собівартості дещо

випереджають зростання доходу, що може свідчити про певний тиск на валову маржу або зміни в структурі закупівель.

Валовий прибуток (збиток): Зріс з 17 170 тис. грн до 222 538 тис. грн (+1196.1%). Незважаючи на швидше зростання собівартості, абсолютний валовий прибуток збільшився значно.

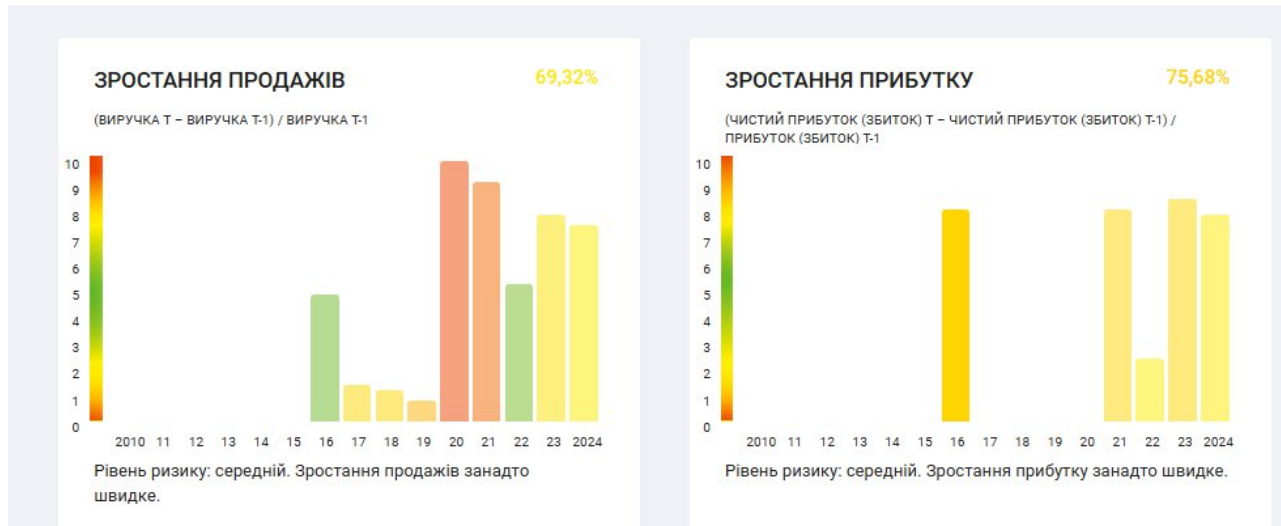


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності активів та чистої маржі ТОВ «ВіЯр» за 2010-2024 рр.

Фінансові результати від операційної діяльності: Збільшення з 2 639 тис. грн до 74 986 тис. грн (+2741.4%). Це найшвидше зростаючий показник прибутковості, що вказує на високу ефективність управління операційними витратами або значний ефект масштабу.

Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ): Зріс з 2 664 тис. грн до 23 978 тис. грн (+800.1%). Варто відзначити значне падіння у 2022 році (до 1 967 тис. грн) з подальшим відновленням. Це може бути пов'язано з негативним впливом повномасштабного вторгнення на бізнес-процеси, логістику або непередбачені витрати того року, після чого компанія продемонструвала сильне відновлення.

Чистий фінансовий результат: Зріс з 2 387 тис. грн до 19 662 тис. грн (+724.5%). Аналогічно ЕВТ, спостерігається провал у 2022 році (до 1 613 тис. грн) з подальшим потужним відновленням.

Компанія демонструє вражаючу динаміку зростання. За 2020-2024 роки вона пройшла шлях від середнього до значного масштабу бізнесу, що проявляється у кратному збільшенні обсягів продажів, активів та прибутків.

Сильні сторони: Надзвичайно швидке зростання доходів та операційного прибутку, значне збільшення власного капіталу (хоч і з низької бази), успішне погашення довгострокових зобов'язань та відсутність банківських короткострокових кредитів. Компанія продемонструвала значну стійкість та здатність до відновлення після кризового 2022 року.

Можемо бачити значну залежність від поточних зобов'язань для фінансування зростання потребує детального вивчення їхньої структури (кредиторська заборгованість, аванси тощо) та управління ліквідністю. Коливання грошових коштів також вимагають додаткового аналізу причин.

Загалом, надані дані малюють картину дуже динамічної та успішної компанії, яка активно розвивається на ринку.

Цей розширений звіт аналізує динаміку ключових фінансових показників діяльності підприємства за період з 2020 по 2024 рік, виходячи з наданих даних. Аналіз охоплює активи, пасиви, капітал та показники фінансових результатів, а також ключові фінансові коефіцієнти, що дозволяють оцінити ефективність, ліквідність та фінансову стійкість компанії.

### **1. Аналіз балансу (Активи)**

- **Загальні активи:** Загальні активи підприємства продемонстрували надзвичайно швидке та значне зростання, збільшившись з 33 228 тис. грн у 2020 році до 472 498 тис. грн у 2024 році. Це зростання майже у 14.2 рази за п'ять років свідчить про агресивну експансію та збільшення масштабів діяльності.
- **Необоротні активи:** Необоротні активи зросли з 10 693 тис. грн до 57 696 тис. грн (у 5.4 рази). Основні засоби, що є їх ключовою складовою, збільшилися з 8 994 тис. грн до 57 593 тис. грн (у 6.4 рази). Це вказує на значні інвестиції в довгострокові активи, що може бути пов'язано з розширенням виробничих потужностей, модернізацією або придбанням нового обладнання.

- **Оборотні активи:** Оборотні активи показали ще більш стрімке зростання – з 22 535 тис. грн до 414 802 тис. грн (майже у 18.4 рази).
  - **Дебіторська заборгованість:** Цей показник був дуже мінливим: після різкого падіння у 2021-2022 роках (з 4 738 тис. грн до 349 тис. грн), він знову різко зріс до 12 541 тис. грн у 2024 році. Збільшення дебіторської заборгованості у 2023-2024 роках (більш ніж у 35 разів з 2022 року) свідчить про зростання обсягів продажів у кредит або про погіршення збирання боргів.
  - **Гроші та їх еквіваленти:** Цей показник є дуже нестабільним. Після спаду у 2021 році, він різко зріс до 20 347 тис. грн у 2022 році, потім знову впав до 2 496 тис. грн у 2023 році, і знову значно зріс до 18 682 тис. грн у 2024 році. Така волатильність може вказувати на циклічний характер операцій, значні капітальні витрати або управління ліквідністю.

#### **Аналіз капіталу та зобов'язань (Пасиви)**

- **Власний капітал:** Власний капітал підприємства демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 1 560 тис. грн у 2020 році до 38 090 тис. грн у 2024 році (збільшення у 24.4 рази). Це свідчить про накопичення прибутку та зміцнення фінансової бази компанії, хоча його частка в загальних пасивах залишається відносно невеликою. Зареєстрований (пайовий) капітал залишається незмінним на рівні 10 тис. грн.
- **Довгострокові зобов'язання:** Компанія мала довгострокові зобов'язання лише у 2022-2023 роках (1 280 тис. грн та 3 053 тис. грн відповідно), а у 2020, 2021 та 2024 роках вони були відсутні. Це може вказувати на короткострокову стратегію залучення позикового капіталу або успішне погашення довгострокових кредитів.
- **Поточні зобов'язання:** Поточні зобов'язання є основним джерелом фінансування активів та зростають синхронно з ними, збільшившись з 31 668 тис. грн до 434 408 тис. грн (у 13.7 рази). Їхня значна питома вага в структурі пасивів вказує на високу залежність від короткострокового фінансування, що може нести ризики ліквідності. Короткострокові

кредити банків не відображені або дорівнюють нулю протягом усього періоду.

#### **Аналіз звітів про фінансові результати**

- **Чистий дохід від реалізації:** Дохід компанії продемонстрував надзвичайне зростання, збільшившись з 59 479 тис. грн у 2020 році до 908 923 тис. грн у 2024 році (зростання у 15.3 рази). Це свідчить про дуже успішну експансію на ринку та збільшення обсягів продажів.
- **Собівартість реалізованої продукції:** Собівартість також значно зросла, з 42 309 тис. грн до 686 385 тис. грн (у 16.2 рази), що є очікуваним при зростанні доходу.
- **Валовий прибуток:** Валовий прибуток збільшився з 17 170 тис. грн до 222 538 тис. грн (у 13 разів), що є позитивним трендом.
- **Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ):** ЕВТ зростав нерівномірно, з 2 664 тис. грн до 23 978 тис. грн (у 9 разів). Спостерігається спад у 2022 році (до 1 967 тис. грн), що може вказувати на зростання операційних або адміністративних витрат у той період.
- **Чистий фінансовий результат:** Чистий прибуток також зростав нерівномірно, з 2 387 тис. грн до 19 662 тис. грн (у 8.2 рази). Його динаміка дзеркалить ЕВТ, з помітним падінням у 2022 році (до 1 613 тис. грн), що свідчить про вплив чинників, що зменшують прибутковість.

#### **4. Аналіз ключових фінансових коефіцієнтів**

- **Коефіцієнт валової рентабельності (Валовий прибуток / Чистий дохід).** Валова рентабельність мала тенденцію до зниження до 2023 року, що вказує на погіршення управління собівартістю або цінової політики, але у 2024 році показник покращився.
- **Коефіцієнт чистої рентабельності (Чистий фінансовий результат / Чистий дохід):** Чиста рентабельність є низькою протягом усього періоду, особливо критично низькою у 2022 році. Це свідчить про те, що незважаючи на величезне зростання доходу, компанія має проблеми з контролем операційних, адміністративних, фінансових або податкових витрат, що суттєво "з'їдають" прибуток.

- **Коефіцієнт поточної ліквідності (Оборотні активи / Поточні зобов'язання).** Протягом усього періоду коефіцієнт поточної ліквідності залишається нижчим за рекомендований рівень (зазвичай  $>1,5-2$ ). Це означає, що підприємство не має достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань, що вказує на значні ризики ліквідності та високу залежність від постійного надходження коштів.
  - **Коефіцієнт фінансової стійкості (Власний капітал / Активи):** Частка власного капіталу в загальних активах дуже низька, що свідчить про високу залежність від зовнішнього фінансування (переважно короткострокових зобов'язань) і низьку фінансову стійкість.
1. **Надзвичайне зростання:** Підприємство демонструє вибухове зростання як доходу, так і активів за аналізований період, що свідчить про успішну експансію на ринку.
  2. **Проблеми з прибутковістю:** Незважаючи на колосальне зростання доходу, чиста рентабельність залишається на дуже низькому рівні та є нестабільною, що вказує на неефективне управління витратами або низьку маржинальність бізнесу.
  3. **Високі ризики ліквідності:** Коефіцієнт поточної ліквідності постійно нижчий за норму, що свідчить про потенційні проблеми з погашенням короткострокових зобов'язань.
  4. **Низька фінансова стійкість:** Висока залежність від поточних зобов'язань та низька частка власного капіталу роблять підприємство вразливим до фінансових шоків.
  5. **Волатильність грошових коштів та дебіторської заборгованості:** Значні коливання цих показників вимагають детального аналізу управління оборотним капіталом.

## 6. Рекомендації

1. **Покращення управління витратами:** Провести детальний аналіз всіх статей витрат з метою їх оптимізації та підвищення чистої рентабельності.

2. **Посилення ліквідності:** Розглянути шляхи збільшення оборотних активів або реструктуризації поточних зобов'язань на довгострокові, щоб покращити коефіцієнт поточної ліквідності. Оптимізувати управління запасами (якщо є) та прискорити стягнення дебіторської заборгованості.
3. **Зміцнення фінансової структури:** Розглянути можливості залучення додаткового власного капіталу або довгострокових джерел фінансування для зменшення залежності від короткострокових зобов'язань та підвищення фінансової стійкості.
4. **Аналіз операційної ефективності:** Виявити причини низького чистого прибутку за 2022 рік та розробити заходи для запобігання подібним спадам у майбутньому.
5. **Управління грошовими потоками:** Впровадити більш ефективні інструменти планування та контролю грошових потоків для стабілізації рівня грошових коштів та їх еквівалентів.

Таблиця 2.4

Основні показники ділової активності ТОВ «ВЕГ-Трейд» за 20220-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт валової рентабельності	28.8%	24.1%	22.4%	20.1%	24.5%
Коефіцієнт чистої рентабельності	4.0%	3.3%	0.7%	1.5%	2.2%
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.71	0.82	0.94	0.99	0.96
Коефіцієнт фінансової стійкості (ВК/Активи)	4.7%	13.0%	8.3%	7.9%	8.1%

Дані розрахунків вказують, що:

- **Рентабельність:** Коефіцієнт чистої рентабельності є низьким протягом усього періоду, особливо у 2022 році (0.7%). Незважаючи на колосальне зростання доходу, здатність компанії конвертувати продажі в чистий прибуток залишається обмеженою, що вказує на потенційні проблеми з контролем над операційними, адміністративними чи фінансовими

витратами. Валова рентабельність, хоча й має коливання, демонструє певну стабілізацію у 2024 році.

- **Ліквідність:** Коефіцієнт поточної ліквідності постійно знаходиться нижче загальноприйнятих нормативних значень (1.5-2.0). Це свідчить про недостатню кількість оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань і вказує на високі ризики ліквідності.
- **Фінансова стійкість:** Низька частка власного капіталу в загальних активах (в діапазоні 4.7%-13.0%) свідчить про високу залежність підприємства від залучених коштів, переважно короткострокових, що робить його вразливим до змін на фінансових ринках.

### 2.3. Оцінка співпраці з контрагентами ТОВ «Вег-Трейд»

В першу чергу для аналізу співпраці з контрагентами потрібно провести два аналізи. SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «ВЕГ-Трейд»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пізнаваний бренд на ринку</li> <li>• Широка мережа сервісних центрів</li> <li>• Власне виробництво фасадів і систем</li> <li>Цифрові сервіси для замовлень</li> <li>• Широкий асортимент продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залежність від імпортової сировини</li> <li>• Мала експортна присутність</li> <li>• Високі операційні витрати</li> <li>• Низька диверсифікація бізнесу</li> <li>• Відсутність франшизної моделі</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вихід на ринки ЄС</li> <li>• Інтеграція з B2B-маркетплейсами</li> <li>• Попит на індивідуальні меблеві рішення</li> <li>• Співпраця з дизайнерами</li> <li>• Популярність еко-продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкуренція з DIY-мережами</li> <li>• Зростання цін на сировину</li> <li>• Економічна нестабільність</li> <li>• Зниження попиту на меблі</li> <li>• Копіювання цифрових сервісів</li> </ul>

## Розширений SWOT-аналіз ТОВ «ВЕГ-Трейд»

Категорія	Пункти
Сильні сторони (Strengths)	1. Екстраординарне зростання масштабів діяльності (активи +14.2 рази, чистий дохід +15.3 рази за 5 років)
	2. Значні інвестиції в необоротні активи (розвиток виробничих потужностей)
	3. Позитивна динаміка власного капіталу (+24.4 рази)
	4. Високий валовий прибуток (збереження маржинальності)
Слабкі сторони (Weaknesses)	1. Низька та нестабільна чиста рентабельність (0.7% у 2022 р., волатильність)
	2. Критично низька поточна ліквідність (0.71-0.99 проти рекомендованих 1.5-2.0)
	3. Дуже низька фінансова стійкість (висока залежність від поточних зобов'язань — до 92%)
	4. Висока волатильність грошових коштів і дебіторської заборгованості
	5. Погіршення валової рентабельності до 2023 року
Можливості (Opportunities)	1. Потенціал ринку для подальшої експансії
	2. Залучення стратегічних інвестицій
	3. Оптимізація операційної діяльності (нові технології, управлінські практики)
	4. Диверсифікація джерел фінансування (довгострокове фінансування)
Загрози (Threats)	1. Економічна та політична нестабільність (війна, інфляція, логістика)
	2. Зростання процентних ставок (погіршення рентабельності)
	3. Посилення конкуренції (тиск на ціни та маржу)
	4. Ризики неплатежів (зростання дебіторської заборгованості)
	5. Ризик банкрутства (низька ліквідність, низька рентабельність, залежність від короткострокових боргів)

Інновації, збільшення прибутку та продажів у фірмі "ТОВ «Вег-Трейд» SWOT-Аналіз ТОВ «ВіЯр»

I. Сильні Сторони (Strengths) – Внутрішні фактори, що сприяють успіху

1. Екстраординарне зростання масштабів діяльності: Підприємство демонструє вражаюче зростання загальних активів (у 14.2 рази) та чистого доходу від реалізації (у 15.3 рази) за 5 років, що свідчить про успішну експансію на ринку та високий попит на продукцію/послуги.

2. Значні інвестиції в необоротні активи: Збільшення основних засобів та необоротних активів вказує на стратегічні інвестиції у розвиток виробничих потужностей, модернізацію або розширення бізнесу.

3. Позитивна динаміка власного капіталу: Збільшення власного капіталу у 24.4 рази свідчить про накопичення прибутку та зміцнення фінансової бази за рахунок внутрішніх джерел.

4. Високий валовий прибуток: Зростання валового прибутку вказує на збереження маржинальності основної діяльності, незважаючи на потенційні тиски на витрати або ціни.

II. Слабкі Сторони (Weaknesses) – Внутрішні фактори, що перешкоджають успіху

1. Низька та нестабільна чиста рентабельність: Незважаючи на величезне зростання доходу, чистий прибуток та коефіцієнт чистої рентабельності залишаються дуже низькими (особливо 0.7% у 2022 р.) та волатильними, що вказує на проблеми з контролем операційних, адміністративних або фінансових витрат.

2. Критично низька поточна ліквідність: Коефіцієнт поточної ліквідності постійно значно нижчий за рекомендовані значення (0.71-0.99 проти 1.5-2.0), що створює високі ризики неспроможності покрити короткострокові зобов'язання.

3. Дуже низька фінансова стійкість: Висока залежність від поточних зобов'язань (до 92% від пасивів) та незначна частка власного капіталу (4.7%-13.0%) робить підприємство вразливим до зовнішніх фінансових шоків.

4. Висока волатильність грошових коштів та дебіторської заборгованості: Значні коливання цих показників свідчать про неефективне управління оборотним капіталом або високу циклічність бізнесу.

5. Погіршення валової рентабельності до 2023 року: Тенденція до зниження валової рентабельності до 2023 року вказує на потенційні проблеми з управлінням собівартістю або ціновою політикою.

III. Можливості (Opportunities) – Зовнішні фактори, що можуть сприяти успіху

1. Потенціал ринку: Швидке зростання доходу свідчить про наявність значного ринкового попиту або можливостей для подальшої експансії (якщо зовнішнє середовище стабілізується).

2. Залучення стратегічних інвестицій: Зважаючи на темпи зростання, підприємство може бути привабливим для стратегічних інвесторів, які готові допомогти зміцнити фінансову структуру та підвищити ліквідність.

3. Оптимізація операційної діяльності: Можливість запровадження нових технологій або управлінських практик для підвищення операційної ефективності та рентабельності.

4. Диверсифікація джерел фінансування: Можливість залучення довгострокового фінансування для зменшення залежності від короткострокових зобов'язань.

IV. Загрози (Threats) – Зовнішні фактори, що можуть перешкоджати успіху

1. Економічна та політична нестабільність (Україна, 2020-2024): Особливо в умовах повномасштабної війни, високі ризики впливу на економіку, інфляція, перебої з логістикою, зміна споживчих настроїв, що загрожує операційній діяльності та фінансовій стабільності.

2. Зростання процентних ставок: Залежність від короткострокових зобов'язань робить підприємство вразливим до зростання вартості запозичень, що може погіршити і так низьку рентабельність.

3. Посилення конкуренції: Зростання ринку може привабити нових конкурентів, що посилить тиск на ціни та маржу.

4. Ризики неплатежів: Збільшення дебіторської заборгованості в нестабільних умовах підвищує ризик її неповернення, що негативно впливає на ліквідність.

5. Банкрутство: Комбінація низької ліквідності, низької рентабельності та високої залежності від короткострокових боргів, особливо в умовах зовнішньої нестабільності, створює значний ризик банкрутства.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗВ'ЯЗКАМИ З КОНТРАГЕНТАМИ ТОВ «ВЕГ-ТРЕД»**

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вег-Трейд» за період з 2020 по 2024 роки свідчить про вражаюче зростання масштабів діяльності підприємства. Чистий дохід зріс з 59,5 млн грн до 908,9 млн грн, демонструючи збільшення у 15,3 раза. Прибуток від реалізації також зріс, досягнувши 222,5 млн грн, а чистий фінансовий результат у 2024 році склав 133,8 млн грн, поклавши край збитковості, що спостерігалася у 2022 році.

Проте це зростання виявило структурні дисбаланси, які стали на заваді сталому розвитку компанії. Зокрема, низька ліквідність (коефіцієнт загальної ліквідності менше 1) і висока залежність від позикових коштів (близько 92% залучених коштів) засвідчують про потенційні ризики для фінансової стійкості. Також спостерігається уповільнення оборотності запасів і дебіторської заборгованості, що негативно впливає на тривалість фінансового циклу.

У світлі вказаних викликів виникає нагальна потреба у реалізації цільового проекту розвитку, метою якого є забезпечення стійкого та збалансованого розвитку ТОВ «Вег-Трейд». Проект спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стабільності, а також вдосконалення управління оборотним капіталом та зв'язками з контрагентами.

Основні цілі проекту включають підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства, скорочення фінансового циклу, зниження залежності від позикового капіталу, зростання операційної та чистої рентабельності, оптимізацію управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, а також раціоналізацію інвестицій в основні засоби.

Для досягнення цих цілей пропонується реалізувати кілька ключових заходів. Оптимізація управління оборотним капіталом включатиме впровадження системи лімітів дебіторської заборгованості, диференціацію умов оплати для клієнтів та скорочення складських запасів за рахунок

ABC/XYZ-аналізу. У результаті планується скоротити оборот запасів до 90 днів і зменшити дебіторський цикл до 45–50 днів, вивільнивши до 60–80 млн грн оборотних коштів.

Підвищення фінансової стійкості передбачає часткове реінвестування чистого прибутку у 2024–2025 роках, обмеження зростання короткострокової кредиторської заборгованості та залучення довгострокового фінансування. Очікується зростання коефіцієнта автономії до 0,15–0,18 та зниження коефіцієнта заборгованості до 6–7.

Для підвищення ефективності використання основних засобів буде проведений аудит їх завантаженості та модернізація зношених елементів, що дозволить підвищити фондівдачу до 16–18 грн/грн. Удосконалення управління зв'язками з контрагентами через впровадження CRM-системи, сегментацію клієнтів та персоналізацію комерційних умов сприятиме зниженню ризику простроченої дебіторської заборгованості та зростанню рентабельності продажів до 18–20%.

Таким чином, реалізація проєкту розвитку ТОВ «Вег-Трейд» стане запорукою не лише підвищення фінансової стійкості. Завдяки комплексному підходу компанія зможе забезпечити довготривале та успішне функціонування на ринку. Згідно виконаного дослідження діяльності ТОВ «ВЕГ-Трейд» та аналізу його зв'язків можемо запропонувати наступні напрями активізації (табл. 3.1.). Розумуючи геополітичне напруження, залежність від сировини та енергоресурсів, керівництво компанії виділило геополітичні ризики в окрему категорію. Також окремо були виділені ризики податкової системи, ліквідності, ринковий ризик (який на пряму залежить від валютного ризику через широку співпрацю з іноземними контрагентами).

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки підприємства постійно шукають способи оптимізації своїх бізнес-процесів. Одними з ключових напрямів, що забезпечують фінансову стійкість і ефективність, є управління оборотним капіталом, використання основних засобів і налагодження стосунків з контрагентами. Застосування комплексних заходів у цих сферах може суттєво поліпшити загальну життєздатність компанії.

**Рекомендації щодо удосконалення зв'язків з контрагентами ТОВ  
«ВЕГ-Трейд»**

Напрямок	Зміст заходів
Активізація зв'язків	Посилити співпрацю з ключовими партнерами і розробити спільні стратегії для збільшення прибутковості
Моніторинг зв'язків	Періодично перевіряти та оновлювати інформацію про зв'язки, щоб забезпечити їхню актуальність та ефективність. Такі зв'язки можуть слугувати основою для розробки нових стратегій співпраці і допомогти у вивченні потенційних можливостей для бізнесу
Нові Вузли	АТ "Крилка" виглядає як новий учасник у схемі, що може відігравати важливу роль у співпраці або забезпечувати нові можливості
Зв'язки Групами	3 Корпоративна група "ВВК" може вказувати на офіційний об'єднаний бізнес або спільні проекти. Залучення до такої групи може сприяти більшій стабільності та зниженню ризиків
Взаємодія Партнерами	3 Взаємозв'язки з іншими компаніями (як-от "Горелов В. В.") можуть свідчити про можливості для розширення асортименту продукції або надання нових послуг
Можливості для розвитку	Розширення асортименту: залучення нових постачальників або партнерів може призвести до розширення асортименту пропозицій, а також зміцнення позицій на ринку
Налагодження зв'язків	Працювати над зміцненням співпраці з новими партнерами для пошуку спільних вигідних проектів
Аналіз взаємодії	Регулярно оцінювати наявні зв'язки, щоб ідентифікувати можливості для оптимізації бізнес-процесів та зменшення витрат
Стратегічне планування	Використовувати інформацію про партнерів для розробки довгострокових стратегій розвитку

Кожне підприємство, прагнучи до успіху, стикається з низкою викликів, які потребують своєчасного вирішення. Надані дані щодо сфери оцінювання результатів ТОВ «ВЕГ-Трейд» дозволяють виокремити ключові проблеми та сформулювати рекомендації для їх подолання з урахуванням принципів сталого розвитку.

Подані у табл. 3.2 напрями дозволяють зрозуміти проблеми та подати можливі напрями розвитку та подолання.

**Огляд діяльності ТОВ «ВЕГ-Трейд» та формування рекомендацій за трьома аспектами сталого розвитку**

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

#### Економічні аспекти:

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

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

#### Екологічні аспекти:

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

#### Соціальні аспекти та кадрова політика:

Обмежені можливості для працівників компанії, а саме виплата лише заробітної плати, місячних премій, внески на соціальне страхування та компенсації невикористаної відпустки згідно законодавства, можуть негативно вплинути на їх мотивацію та лояльність. Розробка додаткових можливостей для

працівників компанії, як фінансових, так і не фінансових, дозволить підвищити задоволеність роботою та залученість персоналу. Здійснення моніторингу задоволенням умовами праці та кадровою політикою з урахуванням гендерної рівності також є важливим кроком на шляху до створення здорової та продуктивної робочої атмосфери.

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

Важливо відмітити, що останні роки керівництво ТОВ «ВЕГ-Трейд»

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

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

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

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

## Матриця SPACE для ТОВ «ВЕГ-Трейд»

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

## SPACE-аналіз підприємства (2020-2024 рр.)

SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) Matrix допомагає визначити стратегічну позицію компанії та відповідні дії. Для цього оцінюються чотири виміри за шкалою від -6 до +6 (або від 1 до 6):

1. Фінансова Сила (FS - Financial Strength): Оцінка внутрішньої фінансової міцності.
2. Конкурентна Перевага (CA - Competitive Advantage): Оцінка внутрішніх конкурентних позицій.
3. Стабільність Середовища (ES - Environmental Stability): Оцінка зовнішньої привабливості та стабільності ринку/галузі.
4. Сила Галузі (IS - Industry Strength): Оцінка зовнішньої привабливості галузі.

Оцінка параметрів:

- Фінансова Сила (FS):
  - o Позитивні аспекти: Зростання активів, зростання власного капіталу, зростання валового прибутку.
  - o Негативні аспекти: Дуже низька чиста рентабельність, критично низька ліквідність, дуже низька фінансова стійкість (висока частка короткострокових зобов'язань).
  - o Оцінка: -1 (Значне зростання не супроводжується якісним покращенням фінансової міцності, що робить компанію фінансово вразливою).
- Конкурентна Перевага (CA):
  - o Позитивні аспекти: Феноменальне зростання доходу свідчить про успішну реалізацію продукції/послуг та захоплення ринкової частки.
  - o Негативні аспекти: Низька чиста рентабельність може вказувати на слабку цінову перевагу або високі операційні витрати порівняно з конкурентами.
  - o Оцінка: -2 (Незважаючи на високий обсяг продажів, низька маржа свідчить про те, що конкурентна перевага не повністю реалізується у прибуток).

- Стабільність Середовища (ES):
  - о Контекст: Період 2020-2024 років для українського підприємства охоплює пандемію COVID-19 та повномасштабну війну.
  - о Негативні аспекти: Винятково висока нестабільність (військові дії, економічна криза, інфляція, ризики безпеки, невизначеність).
  - о Оцінка: -5 (Середовище є надзвичайно нестабільним та ризикованим).
- Сила Галузі (IS):
  - о Позитивні аспекти: Незважаючи на нестабільне середовище, підприємство зуміло досягти величезного зростання доходу. Це вказує на те, що сама галузь або її сегмент має високий потенціал або стійкий попит, що дозволяє таким компаніям як ця, агресивно розширюватись.
  - о Оцінка: +4 (Галузь демонструє значну привабливість або можливості для зростання, які компанія змогла використати).

Розрахунок координат вектора:

- Ось X (Competitive Advantage + Industry Strength):  $(-2) + (+4) = +2$
- Ось Y (Financial Strength + Environmental Stability):  $(-1) + (-5) = -6$

Побудова вектора та інтерпретація стратегії:

Вектор SPACE-матриці розташований за координатами (+2, -6). Ця точка розташована в квадранті, який вказує на конкурентну (Competitive) або консервативну (Conservative) стратегію, з великим ухилом у бік захисту через вкрай низьку стабільність середовища та слабку фінансову силу.

Рекомендована Стратегія: Конкурентна / Консервативна (з акцентом на конкурентоспроможність та управління ризиками)

Ця стратегія передбачає, що компанія оперує у привабливій галузі та має потенціал для конкуренції (як видно з її зростання), але стикається зі значними фінансовими викликами та вкрай нестабільним зовнішнім середовищем.

Основні дії:

1. Консолідація та захист ринкової позиції: Продовжувати використовувати переваги галузі для зростання, але з обережністю, щоб не нарощувати фінансові ризики.

2. Термінове покращення фінансового стану: Максимально зосередитися на підвищенні чистої рентабельності, покращенні ліквідності та зміцненні фінансової стійкості. Це має бути пріоритетом №1.

3. Управління ризиками: Розробити та впровадити надійні механізми управління ризиками, пов'язаними з нестабільним зовнішнім середовищем (геополітичні, економічні, операційні ризики).

4. Ефективність та оптимізація витрат: Враховуючи низьку рентабельність, необхідно активно шукати шляхи зниження витрат та підвищення операційної ефективності.

5. Обережне інвестування: Нові інвестиції повинні бути ретельно обгрунтовані та спрямовані на ключові сфери, які забезпечують швидку віддачу або суттєво знижують ризики.

6. Диверсифікація джерел фінансування: Зменшення залежності від короткострокових зобов'язань шляхом залучення довгострокового капіталу.

Зважаючи на це, ТОВ «ВЕГ-Трейд» слід зосередитися на кількох ключових стратегічних імперативах:

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

Контрольоване збільшення частки ринку: Замість агресивного захоплення ринку, що може призвести до фінансових втрат, слід зосередитися на виборі стратегічно важливих сегментів та поступовому збільшенні своєї присутності в них. Впровадження інновацій: Інновації є ключем до створення унікальної цінності для споживачів та диференціації від конкурентів. Це може включати розробку нових продуктів, вдосконалення існуючих, впровадження нових сервісів або технологій.

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

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

Усвідомлення та реалізація цих стратегічних імперативів дозволить ТОВ «ВЕГ-Трейд» не лише утримати свої позиції на ринку, а й зміцнити їх, забезпечуючи стабільний розвиток та прибутковість в довгостроковій перспективі.

Згідно з консервативним стратегічним профілем, для ТОВ «ВЕГ-Трейд» рекомендуються такі стратегії:

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

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

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

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

Рекомендації для ТОВ «ВЕГ-Трейд» на основі SPACE-аналізу:

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

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

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

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

Ці рекомендації допоможуть ТОВ «ВЕГ-Трейд» забезпечити стійке та прибуткове функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таблиця 3.4

**Основні аспекти розвитку деревообробної галузі в Україні  
включають ТОВ «ВЕГ-Трейд»**

<b>Сировинна база</b>	Україна має великі запаси лісових ресурсів, що сприяє розвитку деревообробної промисловості. Основними сировинними матеріалами є деревина, яка використовується для виготовлення меблів, будівельних матеріалів та інших виробів
<b>Експорт</b>	Деревообробна галузь має значний експортний потенціал. Українська деревина та дерев'яні вироби експортуються переважно до Європейського Союзу, країн Азії та Близького Сходу
<b>Інвестиції</b>	Залучення іноземних інвестицій у галузь веде до модернізації виробництв, впровадження нових технологій та зростання конкурентоспроможності української продукції.
<b>Екологічні питання</b>	Збереження лісів та раціональне використання природних ресурсів є важливими аспектами. В Україні реалізуються програми щодо відновлення лісів та впровадження екологічних стандартів у деревообробному виробництві
<b>Інновації</b>	Розвиток технологій обробки деревини, включаючи автоматизацію та впровадження нових матеріалів, стимулює зростання ефективності виробництв
<b>Навчання та підготовка кадрів</b>	Важливим є створення навчальних програм і курсів для підготовки кваліфікованих фахівців у галузі деревообробки
<b>Місьцеве виробництво</b>	Підтримка місцевих виробників, які виготовляють меблі та інші вироби з деревини, є важливою для розвитку внутрішнього ринку

Ці аспекти свідчать про динамічний розвиток сектору та його важливість для економіки України.

У сучасних умовах бізнес-середовище вимагає від компаній постійної адаптації та впровадження новітніх управлінських практик. Важливою складовою такого процесу є оптимізація фінансових та виробничих ресурсів, що забезпечує стійкий розвиток підприємства. У даному есе розглянемо основні напрями проєкту розвитку, які сприятимуть підвищенню ефективності управління, фінансової стійкості та взаємодії з контрагентами.

Напрями удосконалення розвитку управління зв'язками з контрагентами ТОВ «ВЕГ-Трейд» подано у табл. 3.5.

Напрями удосконалення розвитку управління зв'язками з контрагентами  
ТОВ «ВЕГ-Трейд»

Напрямок	Заходи	Очікувані результати
<b>Підвищення фінансової стійкості</b>	- Часткове реінвестування чистого прибутку 2024–2025 рр.	- Зростання коефіцієнта автономії до 0,15–0,18
	- Обмеження зростання короткострокової кредиторської заборгованості	- Зниження коефіцієнта заборгованості до 6–7
	- Залучення довгострокового фінансування замість короткострокового	- Зменшення фінансових ризиків
<b>Підвищення ефективності використання основних засобів</b>	- Аудит завантаженості основних засобів	- Підвищення фондоддачі до 16–18 грн/грн
	- Модернізація найбільш зношених елементів (знос — 30,3%)	- Стабілізація фондомісткості на рівні 0,06–0,065
	- Орієнтація на лізингові інструменти замість прямих інвестицій	
<b>Удосконалення управління зв'язками з контрагентами (CRM-напрямок)</b>	- Впровадження CRM-системи для контролю контрактів і платежів	- Зниження ризику простроченої дебіторської заборгованості
	- Сегментація клієнтів за прибутковістю	- Зростання рентабельності продажів до 18–20%
	- Персоналізація комерційних умов	- Підвищення лояльності ключових контрагентів

1. Оптимізація управління оборотним капіталом. Ефективне управління оборотним капіталом є запорукою фінансової стабільності компанії. Одним із стратегічних завдань є впровадження системи лімітів дебіторської заборгованості. Це дозволить знизити ризики неплатежів та забезпечити своєчасні надходження. Додатково, диференціація умов оплати для клієнтів, зокрема, запровадження знижок за швидку оплату, сприятиме поліпшенню грошових потоків. Зменшення складських запасів за рахунок ABC/XYZ-аналізу стане важливим кроком у скороченні витрат і підвищенні ефективності.

Очікуване скорочення обороту запасів з 119 до 90 днів та зменшення дебіторського циклу до 45-50 днів дозволять вивільнити значні оборотні кошти в розмірі 60-80 млн грн.

2. Підвищення фінансової стійкості Наступним важливим аспектом є підвищення фінансової стійкості підприємства. Для цього передбачено часткове реінвестування чистого прибутку в 2024-2025 роках, що забезпечить стабільніший фінансовий ресурс для розвитку. Обмеження зростання короткострокової кредиторської заборгованості та залучення довгострокового фінансування надасть компанії можливість знизити фінансові ризики. Очікується, що це призведе до зростання коефіцієнта автономії та зниження коефіцієнта заборгованості, що в свою чергу позитивно вплине на стабільність фінансового становища підприємства.

3. Підвищення ефективності використання основних засобів Підвищення ефективності використання основних засобів є критичним для забезпечення конкурентоспроможності. Незважаючи на зростання вартості основних засобів до 57,6 млн грн, фондovіддача знизилася в 2024 році. Проведення аудиту завантаженості основних засобів дозволить виявити найменш ефективні активи. Модернізація зношених елементів та використання лізингових інструментів замість прямих інвестицій сприятимуть підвищенню фондovіддачі до 16-18 грн/грн.

4. Удосконалення управління зв'язками з контрагентами (CRM-напрямом). Останнім важливим напрямом є удосконалення управління зв'язками з контрагентами. Впровадження CRM-системи для контролю контрактів і платежів дозволить покращити аналіз взаємодії з клієнтами. Сегментація клієнтів за прибутковістю та персоналізація комерційних умов знизять ризик простроченої дебіторської заборгованості. Очікується зростання рентабельності продажів до 18-20% та підвищення лояльності ключових контрагентів.

Таким чином, основні напрями проєкту розвитку, що охоплюють оптимізацію управління оборотним капіталом, підвищення фінансової стійкості, ефективності використання основних засобів і управлінні зв'язками з

контрагентами, дозволять створити сильну фінансову базу для подальшого розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів стане запорукою не тільки економічної стабільності

Запропонований проєкт розвитку є економічно доцільним та фінансово обґрунтованим, оскільки: базується на реальних тенденціях діяльності ТОВ «Вег-Трейд»; спрямований на усунення ключових фінансових дисбалансів; поєднує інтенсивне зростання з підвищенням стійкості;

створює передумови для довгострокового конкурентного розвитку.

Стратегічні цілі ТОВ «Вег-Трейд»: посилення позицій на українському ринку меблевих комплектуючих; розширення асортименту власного виробництва; інновації в сервісах: автоматизація, персоналізація; вихід на ринки ЄС через B2B-експорт; зміцнення HR-бренду та внутрішньої культури компанії.

Для того, щоб досягнути в майбутньому стратегічні цілі потрібно провести наступні заходи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

#### Основні напрями удосконалення роботи з контрагентами ТОВ «ВЕГ-Трейд»

Напрямок	Що дає	Інструменти	Результат
Автоматизація складської логістики (WMS-система)	оптимізація зберігання, зниження втрат, швидкість обробки замовлень	впровадження WMS-системи (Warehouse Management System) з QR-кодуванням або RFID	зменшення витрат на складське обслуговування до 15–20%, точність відвантаження — 99+%
ВІ-аналітика та дашборди в реальному часі	керівництво бачить фінансові, логістичні та товарні показники в режимі онлайн	Power BI, Tableau, Google Data Studio	прийняття рішень на основі даних, а не інтуїції; швидке виявлення проблем (затоварення, провали у продажах)
Запуск B2B-порталу для клієнтів	зручний доступ для партнерів до каталогу товарів, цін, залишків, замовлення 24/7.	онлайн-замовлення, історія закупівель, акції, статус доставки.	розвантаження менеджерів, пришвидшення обігу замовлень, зменшення помилок
AI-	автоматичне	машинне навчання,	зниження

рекомендації для планування товарних запасів	прогнозування попиту на основі сезонності, історії продажів, ринкових трендів	інтеграція в ERP або 1С.	надлишкових запасів, оптимізація оборотності, зменшення "мертвих" залишків
Dropshipping або розширення через маркетплейси	без ризиків розширення товарного асортименту - працюєш "на замовлення"	вивід товару на Rozetka, Prom, Amazon або власну платформу	збільшення клієнтської бази без необхідності інвестувати в запаси
Електронний документообіг (EDI)	швидке узгодження рахунків, актів, зменшення витрат на друк/кур'єрів	M.E.Doc, Docflow, Vchasno	економія часу і коштів, юридична прозорість
Інноваційне пакування (еко/розумне пакування)	позиціонування як екологічно відповідальна компанія	біорозкладна упаковка; упаковка з QR-кодом для відстеження партії	покращення іміджу, особливо в роботі з великими ритейлерами
Модернізація IT-інфраструктури	впровадження електронних журналів закупівель, контролю залишків	перехід на хмарну ERP (наприклад, BAS ERP, SAP Business One)	підвищення масштабованості та безпеки бізнес-процесів
Мобільний додаток для менеджерів з продажу	каталог товарів, CRM, аналітика по клієнтах, push-нагадування про дебіторку		вища ефективність відділу продажів, зменшення часу на формування замовлень
Інновації в HR: чат-бот для адаптації нових працівників	автоматичний супровід новачків, відповіді на часті питання, мотиваційна підтримка		зменшення плинності кадрів, пришвидшення входження в посаду

З нашої точки зору, найкращим варіантом для ТОВ «ВЕГ-Трейд» буде розвиватися в еко-напрямку. Саме цей напрямок допоможе не тільки підприємству залучити нових клієнтів, а й відкрити дорожу на європейський ринок.

Щоб покращити діяльність підприємства за рахунок впровадження екологічного напрямку (еко-напрямку), варто звернути увагу на такі ключові стратегії:

1. Еко-оптимізація логістики: підприємство, як оптовий трейдер, активно залучений у логістику. Тут є велика можливість для екологічних змін; оптимізація маршрутів → менше пального, менше CO<sub>2</sub>; переходи на електротранспорт / гібриди для внутрішньої доставки; еко-упаковка (біорозкладна, багаторазова, з мінімумом пластику); електронні документи замість паперових — зниження витрат і менше відходів.

2. Сертифікація екологічних стандартів: впровадження екологічного менеджменту ISO 14001 — дає перевагу у тендерах, репутаційні вигоди: зелене маркування на продукції (eco-label, FSC, EU Ecolabel) — підвищує довіру клієнтів.

3. Власна "зелена" ініціатива у продуктах: компанія торгує товарами (меблями, упаковкою, матеріалами), а значить можна: вивести на ринок еко-лінійку з органічних або вторинних матеріалів; додати вуглецеву нейтральність як перевагу в УТП; запровадити програму утилізації чи повернення упаковки.

4. Залучення грантів та зеленого фінансування: європейські програми підтримують зелену модернізацію МСП (малих і середніх підприємств): програми ЄБРР, USAID, Horizon Europe; можна отримати фінансування на сонячні панелі, переробне обладнання тощо; податкові пільги – якщо компанія впроваджує заходи зі зниження впливу на довкілля.

5. Комунікація та маркетинг на основі екологічних цінностей. створення екологічного іміджу: відповідальна компанія – це тренд; публікації ESG-звітів (екологія, соціальна відповідальність, управління); Впровадження "зелених офісів": роздільний збір сміття, енергоефективність, мотивація працівників.

6. Зниження витрат за рахунок еко-заходів: енергоаудит підприємства → зменшення витрат на електроенергію; встановлення сонячних батарей, використання LED-освітлення; вода - фільтрація, повторне використання (наприклад, у мийках/виробництві).

Результатом впровадження еко-напряму для підприємства вийде: зменшення витрат (енергія, логістика, упаковка); доступ до нових ринків та партнерів (особливо за кордоном); покращення іміджу (екологічно відповідальне підприємство); можливість отримання грантів, субсидій, пільг; підвищення конкурентоспроможності в B2B та B2C секторах.

Порівняння ТОВ «Вег-Трейд» щодо таких аспектів як продаж і порізка плитних матеріалів з місцевими виробниками та інтернет магазинами подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Порівняння ТОВ «Вег-Трейд» з виробниками та інтернет магазинами

Параметр	Вег-Трейд	Локальні розкροї (майстерні, склади)	Мебліком / інші дистриб'ютори
Асортимент плитних матеріалів	Широкий: ДСП, МДФ, фанера, HPL, стільниці, ламелі	Залежить від наявності, часто обмежений	Обмежений, інколи є імпортні позиції
Якість матеріалів	Преміум-сегмент + середній (Swiss Krono, Egger, Kronospan, власна ТМ)	Змішана якість, не завжди стабільна	Середня якість, залежить від постачальників
Цінова політика	Конкурентна, акції, бонуси, власні ТМ	Низька, але часто без гарантії якості	Середня
Послуги порізки	Професійна порізка, присадка, кромкування, онлайн-конфігуратор	Порізка на місці, часто ручна, без гарантій	Можлива, але без автоматизації
Швидкість та сервіс	Швидка обробка замовлень, онлайн-інструменти, логістика	Залежить від майстра або складу	Стандартна, без цифрових сервісів

ТОВ «ВЕГ-Трейд» демонструє суттєву перевагу над конкурентами (місцевими виробниками та інтернет-магазинами) у сфері порізки плитних матеріалів завдяки високій якості, точності, швидкості обслуговування та розвитку цифрових сервісів. Незважаючи на дещо вищу ціну, компанія забезпечує значно вищу цінність для професійних меблярів і виробників меблів, що підтверджує її лідерські позиції на ринку України.

ТОВ "Вег-Трейд" - це компанія, орієнтована на якість, технологічність і комплексний сервіс. Вона пропонує більший вибір декорів, сучасне обладнання для порізки та швидку логістику.

Найбільшим конкурентом по напрямку продажу і порізки плитних матеріалів для ТОВ «Вег-Трейд» являється ТОВ "Даск-Центр". Порівняльний аналіз подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Порівняльний аналіз ТОВ «Вег-Трейд» (ТМ «ВіЯр»)  
з ТОВ «ДАСК-Центр»

Параметр	ТМ «ВіЯр»	Даск
Види плит	ДСП, МДФ, фанера, ХДФ, шпоновані плити	ДСП, МДФ, фанера, ламіновані панелі
Виробники	Egger, Swiss Krono, Kronospan	Swisspan, Kronospan, Egger
Варіативність декорів	Понад 300 декорів	Близько 100-150 декорів
Якість порізки	Висока точність на сучасному обладнанні	Середня/висока, залежить від філії
Обладнання	Homag, Holzma (німецьке)	Українське або китайське обладнання
Швидкість виконання	1-3 робочі дні	2-5 робочих днів
Додаткові послуги	Кромкування, присадка, сверління	Порізка, іноді кромкування
Ціни на матеріали	Середні/вищі за ринок	Нижчі або середні
Ціни на порізку	Вищі, з високою якістю	Доступніші, іноді нижча точність
Знижки	Гнучка система знижок	Є, але менш розвинута
Онлайн-сервіси	CutService, 3D-візуалізація	Замовлення через сайт або менеджера
Наявність складів	Багато філій по Україні	Менше, регіональні
Логістика	Швидка доставка	Повільніша доставка
Цільова аудиторія	Виробники меблів, дизайнери, майстри	Майстри, дрібні меблевики
Рівень автоматизації	Високий (CRM, онлайн-сервіси)	Середній

ТВО "Даск" - вигідний вибір для тих, хто шукає нижчу ціну та не потребує складного сервісу. Підходить для невеликих меблевих виробників і майстрів, яким важливі доступність і базовий рівень послуг.

ТОВ «ВіЯр» має конкурентні переваги у сфері розсувних систем завдяки наявності власної системи «Viu», широкому вибору брендів, сучасному дизайну та надійній логістиці. Онлайн-сервіси та підтримка монтажу також забезпечують вищий рівень клієнтського сервісу. Це дозволяє «ВіЯр» впевнено конкурувати як із великими, так і локальними постачальниками.

Порівняльний аналіз розсувних систем: ТОВ «ВЕГ-Трейд» (ТМ «ВіЯр») vs конкуренти подано у табл. 3.9

Таблиця 3.9

Порівняльний аналіз розсувних систем ТОВ «ВіЯр» з конкурентами

Параметр	Віяр	Локальні виробники / цехи	Мебліком / інші дистриб'ютори
Асортимент систем	Розсувні, складні, алюмінієві профілі, рамкові фасади, комплектуючі	Обмежений вибір, базові системи	Бюджетні системи, інколи імпортні комплекти
Якість матеріалів	Висока: алюміній, надійна фурнітура, контроль якості	Середня або базова, залежить від постачальників	Середня, часто копії брендових систем
Цінова політика	Доступна, різні лінійки: стандарт і преміум	Низька	Середня або низька
Сервіс та замовлення	Онлайн-конфігуратор, калькулятор, збирання під замовлення	Вручну або телефоном, без автоматизації	Складська програма, без точного конфігурування
Комплексність рішень	Повна комплектація: профілі, фасади, напрямні, монтажні послуги	Фрагментарно, як є в наявності	Комплектація залежить від постачань

Прогнозні результати реалізації проекту розвитку ТОВ «ВЕГ-Трейд» подані у табл. 3.10.

Запропонований проєкт розвитку є економічно доцільним та фінансово обґрунтованим, оскільки: базується на реальних тенденціях діяльності ТОВ «Вег-Трейд»; спрямований на усунення ключових фінансових дисбалансів; поєднує інтенсивне зростання з підвищенням стійкості; створює передумови для довгострокового конкурентного розвитку.

Таблиця 3.10

Проєкт показників внаслідок удосконалення управління зв'язками із контрагентами ТОВ «ВЕГ-Трейд»

Показник	2024 (факт)	2027 (прогноз)
Коефіцієнт автономії	0,082	0,17
Загальна ліквідність	0,939	1,25
Чиста рентабельність	19,50%	22–24%
Оборотність запасів, днів	119	90
Дебіторська заборгованість, днів	61	45
Фінансовий цикл	≈155 днів	≤120 днів

Першим етапом оптимізації є впровадження системи лімітів дебіторської заборгованості. Це дозволить зменшити непередбачені ризики від невиплат і сприятиме покращенню фінансових потоків. Додатково, варто диференціювати умови оплати для клієнтів, пропонуючи знижки за швидку оплату. Ця тактика не лише стимулює клієнтів до своєчасних розрахунків, але й позитивно впливає на загальний обіг коштів. Скорочення складських запасів за рахунок ABC/XYZ-аналізу також є важливим кроком. Очікується, що завдяки цим заходам вдасться скоротити оборот запасів з 119 до 90 днів і зменшити дебіторський цикл до 45–50 днів, вивільняючи до 60–80 млн грн оборотних коштів.

Підвищення фінансової стійкості. Фінансова стійкість підприємства також потребує особливого уваги. Часткове реінвестування чистого прибутку у 2024–2025 роках дозволить укріпити капіталізацію підприємства, знизивши залежність від зовнішнього фінансування. Обмеження зростання короткострокової кредиторської заборгованості і залучення довгострокового фінансування замість короткострокового сприятимуть зменшенню фінансових ризиків. В результаті планується досягти зростання коефіцієнта автономії до

0,15–0,18 та зниження коефіцієнта заборгованості до 6–7, що свідчатиме про стабільність фінансового становища компанії.

Підвищення ефективності використання основних засобів. Далі, підвищення ефективності використання основних засобів залишається критично важливим. Наразі, незважаючи на зростання вартості основних засобів до 57,6 млн грн, фондоддача знизилася. Щоб виправити ситуацію, слід провести аудит завантаженості основних засобів та модернізувати найбільш зношені елементи з рівнем зносу 30,3%. Окрім того, орієнтація на лізингові інструменти замість прямих інвестицій може зменшити фінансове навантаження. Як результат, фондоддача має підвищитися до 16–18 грн/грн, а фондомісткість стабілізуватися на рівні 0,06–0,065.

Удосконалення управління зв'язками з контрагентами. Останнім напрямком, який заслуговує на увагу, є удосконалення управління зв'язками з контрагентами через впровадження CRM-системи. Це дозволить контролювати контракти і платежі, сегментувати клієнтів за прибутковістю та персоналізувати комерційні умови. Відзначається, що це зменшить ризик простроченої дебіторської заборгованості та сприятиме зростанню рентабельності продажів до 18–20%. Лояльність ключових контрагентів також підвищиться, що є важливим фактором для стабільного розвитку бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Управління взаємовідносинами з клієнтами – це не просто функціональний інструмент, а холістична філософія бізнесу. Вона вимагає постійної уваги до формування очікувань, створення позитивного досвіду та забезпечення довгострокової задоволеності. Основою для цього слугує будівництво довіри через чесність, прозорість та ефективну комунікацію. Успішне впровадження цих принципів, зокрема за допомогою відповідних технологічних рішень, дозволяє компаніям перетворити клієнтів на своїх найсильніших прихильників, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентні переваги. Управління клієнтами – це не "пункт призначення", а постійна "подорож", що вимагає балансу між стратегією та структурованим підходом.

У поточному контексті, ТОВ «ВЕГ-Трейд» не може дозволити собі агресивну стратегію через високі ризики. Натомість, воно повинно використовувати свою здатність до зростання в галузі, одночасно докорінно переглядаючи свою фінансову стратегію для підвищення стійкості та зменшення вразливості до зовнішніх шоків.

Аналіз фінансових показників підприємства за період 2020-2024 років дозволяє зробити наступні ключові висновки:

1. Екстенсивне зростання масштабів: Підприємство продемонструвало надзвичайне зростання обсягів діяльності, що відображається у стрімкому збільшенні активів та чистого доходу. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії експансії.

2. Низька та нестабільна прибутковість: Незважаючи на значне зростання доходу, чистий прибуток залишається відносно низьким, а коефіцієнт чистої рентабельності є критично низьким і волатильним. Це вказує на потенційні проблеми з ефективністю витрат або ціноутворенням.

3. Високі ризики ліквідності: Постійно низький коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про неспроможність підприємства адекватно покривати свої поточні зобов'язання оборотними активами, що може призвести до проблем з платоспроможністю.

4. Слабка фінансова стійкість: Висока залежність від короткострокових зобов'язань та низька частка власного капіталу в структурі балансу роблять підприємство фінансово нестійким та вразливим до зовнішніх економічних факторів.

5. Неефективне управління оборотним капіталом: Значні коливання дебіторської заборгованості та грошових коштів вказують на потребу в оптимізації політики управління оборотним капіталом.

На основі проведеного аналізу, для покращення фінансового стану та підвищення ефективності діяльності підприємства, рекомендується:

1. Оптимізація витрат: Провести детальний аналіз структури операційних, адміністративних та фінансових витрат з метою їх зниження та підвищення чистої рентабельності. Розглянути впровадження систем контролю витрат.

2. Поліпшення ліквідності: Розробити та впровадити стратегії для підвищення коефіцієнта поточної ліквідності. Це може включати оптимізацію управління запасами, прискорення стягнення дебіторської заборгованості та реструктуризацію короткострокових зобов'язань у довгострокові.

3. Зміцнення фінансової стійкості: Активно працювати над збільшенням частки власного капіталу в структурі фінансування, можливо, через реінвестування прибутку або залучення додаткового акціонерного капіталу, а також через залучення довгострокового боргового фінансування для зниження ризиків.

4. Аналіз ефективності операційної діяльності: Провести глибокий аналіз факторів, що призвели до падіння чистого прибутку у 2022 році, та розробити заходи для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

5. Вдосконалення управління грошовими потоками: Впровадити ефективні інструменти планування, прогнозування та контролю грошових потоків для забезпечення стабільності та достатності грошових коштів.

Оптимізація управління оборотним капіталом. Першим етапом оптимізації є впровадження системи лімітів дебіторської заборгованості. Це

дозволить зменшити непередбачені ризики від невиконання і сприятиме покращенню фінансових потоків. Додатково, варто диференціювати умови оплати для клієнтів, пропонуючи знижки за швидку оплату. Ця тактика не лише стимулює клієнтів до своєчасних розрахунків, але й позитивно впливає на загальний обіг коштів. Скорочення складських запасів за рахунок ABC/XYZ-аналізу також є важливим кроком. Очікується, що завдяки цим заходам вдасться скоротити оборот запасів з 119 до 90 днів і зменшити дебіторський цикл до 45–50 днів, вивільняючи до 60–80 млн грн оборотних коштів.

Підвищення фінансової стійкості. Фінансова стійкість підприємства також потребує особливого уваги. Часткове реінвестування чистого прибутку у 2024–2025 роках дозволить укріпити капіталізацію підприємства, знизивши залежність від зовнішнього фінансування. Обмеження зростання короткострокової кредиторської заборгованості і залучення довгострокового фінансування замість короткострокового сприятимуть зменшенню фінансових ризиків. В результаті планується досягти зростання коефіцієнта автономії до 0,15–0,18 та зниження коефіцієнта заборгованості до 6–7, що свідчитиме про стабільність фінансового становища компанії.

Підвищення ефективності використання основних засобів. Далі, підвищення ефективності використання основних засобів залишається критично важливим. Наразі, незважаючи на зростання вартості основних засобів до 57,6 млн грн, фондоддача знизилася. Щоб виправити ситуацію, слід провести аудит завантаженості основних засобів та модернізувати найбільш зношені елементи з рівнем зносу 30,3%. Окрім того, орієнтація на лізингові інструменти замість прямих інвестицій може зменшити фінансове навантаження. Як результат, фондоддача має підвищитися до 16–18 грн/грн, а фондомісткість стабілізуватися на рівні 0,06–0,065.

Удосконалення управління зв'язками з контрагентами. Останнім напрямком, який заслуговує на увагу, є удосконалення управління зв'язками з контрагентами через впровадження CRM-системи. Це дозволить контролювати контракти і платежі, сегментувати клієнтів за прибутковістю та

персоналізувати комерційні умови. Відзначається, що це зменшить ризик простроченої дебіторської заборгованості та сприятиме зростанню рентабельності продажів до 18–20%. Лояльність ключових контрагентів також підвищиться, що є важливим фактором для стабільного розвитку бізнесу.

Запропонований проєкт розвитку є економічно доцільним та фінансово обґрунтованим, оскільки: базується на реальних тенденціях діяльності ТОВ «Вег-Трейд»; спрямований на усунення ключових фінансових дисбалансів; поєднує інтенсивне зростання з підвищенням стійкості; створює передумови для довгострокового конкурентного розвитку.

Стратегічні цілі ТОВ «Вег-Трейд»: посилення позицій на українському ринку меблевих комплектуючих; розширення асортименту власного виробництва; інновації в сервісах: автоматизація, персоналізація; вихід на ринки ЄС через B2B-експорт; зміцнення HR-бренду та внутрішньої культури компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

8. Іщук С. О., Созанський Л. Й., Коваль Л. П., Ляховська О. В. Потенціал розвитку деревообробних виробництв у регіонах України : наук. вид. Львів : НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього Національної академії наук України», 2019. 109 с.
9. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85-91.
10. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_10\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41)
11. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Вип. 3. С. 64-69.
12. Кривов'язюк І. В., Цимбалюк І.О. Механізм регулювання конкурентних відносин на регіональних сировинних ринках: Монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2009. 215 с.
13. Крячко Є. М., Перепеліцин Г. Б. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку деревообробної промисловості країн світу / Проблеми економіки № 3 (53), 2022 [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2022-3\\_0-pages-4\\_11.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages-4_11.pdf)
14. Максимець О.В. Використання підходів «КРІ» для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України / О. Максимець, С. Антосевич // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – Львів: НЛТУ, 2019. – Випуск 29. – С. 62-66 <https://doi.org/10.15421/40290413>
15. Максимець О.В. Дослідження імплементації підходів корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та їх впливу на фінансові результати та конкурентоспроможність у компаніях лісового сектору / О. Максимець, І. Антосевич // Науковий вісник Одеського національного економічного

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

16. Максимець О.В. Особливості оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств лісового сектору України в умовах невизначеності / О. Максимець // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк: Вежа-Друк, 2023 – № 2 (34). –С. 6-14 <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-6-14>
17. Максимець О.В. Особливості урахування засад сталого (збалансованого розвитку) при формуванні стратегії підприємств лісового сектору України // Технології стратегічного стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. Наук, професора І.О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О.С. Балабаш – Харків: «Діва плюс», 2020. – Сс. 119-129 ISBN 978-617-7645-84-8
18. Офіційна сторінка ТОВ «Віяр» <https://viyar.ua/ua/>
19. Офіційна сторінка ТОВ «ВЕГ-Трейд» <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12852141&tb=file>
20. Побережець Н. Б. Оцінка конкурентоспроможності олійної галузі України на світовому ринку. Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економіка АПК і природокористування" 2009. №11. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Vkhnau\\_ekon/2009\\_11/pdf/1\\_43.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnau_ekon/2009_11/pdf/1_43.pdf)
21. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. С. 79-84.
22. Blank, S. (2005). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. K&S Ranch. - Focuses on customer development as a crucial aspect of startup success.
23. Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (6th ed.). Pearson. - A comprehensive textbook covering all aspects of SCM.

24. Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*. HarperBusiness. - This book identifies key characteristics of companies that have made the transition from being good to being great. (Cited for leadership, organizational culture).
25. Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91. - This article highlights the importance of emotional intelligence for effective leadership. (Cited for emotional intelligence).
26. H. James Harrington, E. K. C. Esseling, H. van Nimwegen (1997). *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement* 1st Edition. McGraw Hill Professional, 314.
27. Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books. - This book explores the science of motivation and argues that intrinsic motivation is more effective than extrinsic rewards. (Cited for motivation, human resources).
28. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. - Proposes the concept of creating shared value, which involves creating economic value in a way that also creates value for society. (Cited for sustainability, corporate social responsibility).
29. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business. - This book presents the lean startup methodology, which emphasizes rapid experimentation and validated learning. (Cited for agile development, startup management).
30. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. - This article is a seminal work on dynamic capabilities, explaining how firms can adapt and innovate in response to changing environments. (Cited for dynamic capabilities).

**ДОДАТКИ**