

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябець К.А.

(підпис)

«01» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В**
УМОВАХ ВІЙНИ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:

студентка групи МОАм-1-24-1.4д

Гонтар Надія Вікторівна

(підпис)

Науковий керівник

д.е.н, професорка
Кожем'якіна Світлана Миколаївна

(підпис)

Київ - 2025

АНОТАЦІЯ
Гонтар Н.В.
Управління діяльністю організації в умовах війни

Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен із яких містить два підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатка. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, містить 12 таблиць, 7 ілюстрацій, 1 додаток, а також 50 використаних джерел. У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до управління організацією в умовах війни, зокрема процесний, ситуаційний, оборонний, інноваційний і партнерський, а також сучасні моделі LEAN, Agile та антикрихкі підходи. У другому розділі проаналізовано управлінські процеси 2023-2025 років і визначено вплив гнучких та data-driven моделей на ефективність і стійкість підприємства. Третій розділ містить практичні рекомендації щодо вдосконалення управління в умовах війни, серед яких - впровадження онлайн-платформи проєктного менеджменту, матриці ризиків, електронних фінансових систем і формування резервного фонду.

Ключові слова: управління, воєнні ризики, адаптивність, стратегія, організація, антикрихкість, проєктне управління.

ANNOTATION
Hontar N.V.
Management of Organizational Activities in Wartime Conditions

The thesis consists of an introduction, three chapters (each containing two subsections), conclusions, a list of references, and an appendix. The total volume of the work is 74 pages and includes 12 tables, 7 illustrations, 1 appendix, and 50 sources. The first chapter summarizes theoretical approaches to managing an organization during wartime, including process, situational, defensive, innovative, and partnership approaches, as well as modern models such as LEAN, Agile, and antifragile frameworks. The second chapter analyzes management processes in 2023-2025 and identifies the impact of flexible and data-driven models on the efficiency and resilience of the enterprise. The third chapter provides practical recommendations for improving organizational management under wartime conditions, including the implementation of an online project management platform, development of a risk matrix, introduction of electronic financial systems, and formation of a reserve fund.

Keywords: management, wartime risks, adaptability, strategy, organization, antifragility, project management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та особливості управління діяльністю організації.....	7
1.2. Сучасні підходи до управління організацією в умовах війни.....	11
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГОНТАР» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	22
2.1. Характеристика діяльності суб'єкта господарювання.....	22
2.2. Аналіз сучасного стану управління діяльністю суб'єкта господарювання в умовах війни.....	26
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГОНТАР» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	42
3.1. Шляхи удосконалення управління діяльністю суб'єкта господарювання.....	42
3.2. Розробка рекомендацій щодо поліпшення управління діяльністю суб'єкта господарювання в умовах війни.....	45
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Сучасний етап технологічного та соціального прогресу людства демонструє значні досягнення в різних галузях. Водночас у світі досі існують країни з авторитарними режимами, які надають перевагу застосуванню військової сили для вирішення конфліктів, ігноруючи можливість діалогу та дотримання міжнародних норм. Агресивна політика деяких лідерів, спрямована на реалізацію власних територіальних амбіцій, стає джерелом воєнних конфліктів. Ці події спричиняють руйнівні наслідки, які впливають на всі сфери життя громадян.

Економіка є однією з найбільш уразливих сфер під час таких криз, адже саме вона забезпечує безперервне функціонування підприємств та організацій. Нині український бізнес зіштовхується з безпрецедентними викликами, спричиненими активними бойовими діями на території країни. За таких обставин надзвичайної актуальності набувають питання щодо збереження працездатності підприємств і розробки ефективних механізмів управління їхньою діяльністю в умовах воєнного конфлікту.

Війна завдає Україні значних втрат у людських, матеріальних та екологічних ресурсах, одночасно потребуючи щоденних багатомільярдних витрат на ліквідацію її наслідків. Незважаючи на ці труднощі, українські підприємства продовжують працювати, сприяючи збереженню економічної стабільності держави. У такій ситуації нагально постає потреба у всебічному аналізі та впровадженні адаптивних стратегій управління, які дозволять підприємствам не лише зберігати свою діяльність, але й слугувати основою для відновлення країни після завершення війни.

В умовах триваючого воєнного конфлікту на території України діяльність підприємств і організацій стикається зі значними викликами. Знищення інфраструктури, загроза життю працівників, дефіцит постачання необхідних ресурсів та трансформація структури попиту створюють серйозну небезпеку для стабільної роботи багатьох суб'єктів господарювання. Ефективне управління за

таких обставин вимагає високої адаптивності, оперативності в прийнятті ключових рішень і здатності швидко реагувати на динамічні та непередбачувані зміни. Дослідження підходів до управління підприємствами в умовах воєнного часу набуває виняткової актуальності, оскільки це сприятиме забезпеченню економічної стійкості, збереженню соціальної рівноваги та створенню передумов для післявоєнного відновлення держави.

Мета магістерського дослідження: розробити рекомендації щодо ефективного управління діяльністю організації в умовах війни для забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності.

Мета роботи зумовила наступні завдання:

1. Узагальнити теоретичні підходи до управління діяльністю організації в умовах війни та визначити їх ключові особливості.
2. Виявити особливості функціонування та управління діяльністю суб'єкта господарювання в умовах війни на основі аналізу його фінансових та організаційних показників.
3. Обґрунтувати напрями удосконалення управління діяльністю підприємства з урахуванням впливу воєнних факторів.
4. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності та стійкості управління діяльністю суб'єкта господарювання в умовах війни.

Об'єкт дослідження: управлінська діяльність організації ТОВ «ГОНТАР» в умовах військового конфлікту.

Предмет дослідження: управлінські підходи, інструменти та методи, що забезпечують ефективність функціонування організацій у кризових умовах.

Методи дослідження

Для досягнення мети дослідження використовуються такі методи:

- аналіз та синтез - для вивчення теоретичних підходів до управління в умовах кризових ситуацій.
- порівняльний аналіз - для оцінки ефективності різних управлінських стратегій, використаних під час війни.

- методи моделювання - для розробки адаптивних рішень, спрямованих на підвищення стійкості організацій.

Теоретична значущість: теоретична значущість полягає у формуванні сучасного наукового підґрунтя для управління діяльністю організацій у воєнний період, що доповнює існуючі знання в галузі кризового менеджменту.

Практична значущість: практична значущість полягає у розробці конкретних рекомендацій для керівників підприємств, які сприятимуть збереженню робочих місць, оптимізації виробничих процесів та підвищенню стійкості організацій до зовнішніх викликів в умовах війни.

РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та особливості управління діяльністю організації

Керування діяльністю організації є однією з ключових функцій сучасної економіки, значення якої безпосередньо впливає на ефективність функціонування суб'єктів господарювання в умовах постійно змінюваного середовища. У теорії менеджменту термін “управління” трактується як цілеспрямований вплив на систему для реалізації поставлених завдань через організацію, планування, мотивацію, контроль і координацію[1].

Сьогодні розрізняють два основних підходи до управління: процесний і ситуаційний. Перший робить акцент на безперервності управлінського процесу, тоді як другий орієнтований на гнучкість та адаптацію управлінських дій до конкретних обставин. Особливо це стосується зовнішніх викликів, таких як економічні кризи, пандемії або військові конфлікти.

Вітчизняні дослідники, як-от І.В. Грабовська, підкреслюють важливість урахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників при прийнятті управлінських рішень, особливо за умов невизначеності й високих ризиків [2]. Цю думку підтримують і Феєр О.В., Хаустова К.М. та Густі С.М., наголошуючи, що управління в умовах нестабільного середовища потребує нових підходів, заснованих на адаптивності, оперативності та результативній комунікації [3]. Саме тому в сучасній науковій думці адаптивність розглядається як ключова передумова ефективності.

Подібної позиції дотримуються й інші українські науковці. Так, В. Сусіденко, О. Болманенко та Г. Хацініна підкреслюють, що в умовах крайньої непередбачуваності бізнес-ландшафту здатність до адаптації стає одним із визначальних чинників виживання та функціонування компаній [4]. У цьому контексті слушною є й позиція Н. Іванової, яка зазначає, що адаптивне управління

належить до найпріоритетніших підходів у керуванні організаціями, що працюють в умовах швидких і непередбачуваних змін [5].

Погляди вітчизняних дослідників узгоджуються з міжнародною науковою дискусією. Зокрема, Sankaran, S., Killen, C.P. і Pitsis, A. наголошують, що проєктно-орієнтоване управління набуває ключового значення в умовах високої турбулентності, особливо під час війни, коли довгострокове стратегічне планування поступається місцем більш гнучким і адаптивним стратегіям [6]. У продовження цієї ідеї І.Д. П'ятничук звертає увагу на необхідність застосування інформаційних систем - зокрема онлайн-платформ і сервісів - для побудови системи управління на основі проєктного підходу [7].

Ефективність такого підходу підтверджують і інші дослідники. Так, Є. Мозговий зазначає, що інтеграція платформних рішень у бізнес-процеси українських компаній суттєво підвищує їхню гнучкість, продуктивність і здатність до масштабування [8]. Водночас О.А. Сметанюк та А.В. Бондарчук підкреслюють, що ефективна система управління проєктами є одним із визначальних чинників успіху підприємницької діяльності та зміцнення ринкових позицій суб'єктів господарювання [9].

Дослідження Khusnul R. N. та Ratya S.A. (2024) наголошують на важливості організаційної стійкості як основного фактора виживання бізнесів у кризових умовах. Компанії, які впроваджують стратегії стійкості - диверсифікацію ризиків, цифровізацію процесів та підвищення кваліфікації персоналу - мають більше шансів швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин [10].

Діяльність підприємства охоплює широкий спектр управлінських, економічних, виробничих та соціальних процесів, спрямованих на досягнення як довгострокових, так і короткострокових цілей. У стабільних умовах ефективність роботи компанії значною мірою залежить від оптимального використання ресурсів, впровадження інновацій, підвищення продуктивності праці та реалізації маркетингових стратегій. У цьому контексті слушною є позиція І.М. Баші та Ю.Б. Ремезя, які підкреслюють, що позитивний імідж давно став невід'ємною умовою успішної діяльності організації та одним із ключових чинників її

конкурентоспроможності [11]. Однак у період війни акцент управлінської діяльності зміщується в бік кризового менеджменту, посиленої стійкості та розробки дієвих антикризових стратегій.

У цих умовах особливого значення набувають адаптивні підходи до управління, які описує Prakash D. (2024). Зокрема, важливою складовою є управління на основі даних (data-driven management), що передбачає аналіз інформації в реальному часі для швидкого й точного прийняття управлінських рішень - особливо критично в умовах воєнного стану [12]. Цю ідею поглиблюють Н.В. Чернявський та І.Ю. Шахіна, які зазначають, що використання програмних рішень для автоматизації обробки даних істотно підвищує ефективність роботи підприємства й одночасно зменшує кількість помилок, спричинених людським фактором [13].

Українське законодавство також регламентує основи управління підприємствами в особливий період. Згідно з положеннями Господарського кодексу України (статті 62 і 63), суб'єкти господарювання мають право самостійно визначати напрямки своєї діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [14]. Під час воєнного стану підприємства зіштовхуються із значними викликами, серед яких зменшення обсягів ринків збуту, ускладнення логістичних процесів, нестача кваліфікованих кадрів, інфляційні тиски та загроза безпеці активів. Для успішного подолання цих проблем необхідно забезпечити максимальну гнучкість у процесах ухвалення управлінських рішень. У цьому сенсі положення Господарського кодексу набувають особливої важливості, оскільки вони допомагають підприємствам швидко адаптуватися до змін. Зокрема, це стосується перенесення виробничих потужностей, освоєння нових ринків збуту та зосередження на виробництві стратегічно важливої продукції. Автономність у прийнятті управлінських рішень сприяє оперативності та ефективності реагування без необхідності додаткового узгодження з більш високими інстанціями. Такий підхід відповідає основним засадам антикризового менеджменту, в якому ключову роль відіграє здатність до адаптації в умовах нестабільності.

Постанова Кабінету Міністрів України №521 від 2022 року передбачає низку заходів для підтримки бізнесу в умовах воєнного стану, серед яких податкові пільги, спрощення звітності та забезпечення логістики [15]. Потреба в її ухваленні зумовлена тим, що в умовах війни вільний ринок не здатен самостійно забезпечити ефективний розподіл ресурсів, що робить державне втручання необхідним для підтримки економічної активності. Без таких податкових стимулів та спрощених регуляторних процедур значна частина підприємств могла б опинитися на межі зупинки діяльності, тоді як дерегуляційні заходи дозволяють бізнесу зосередитися на операційній роботі, мінімізуючи зайві бюрократичні бар'єри.

Важливу роль у забезпеченні стійкості підприємств у цей період відіграють і грантові програми підтримки. У цьому контексті слушною є позиція М.Я. Кобелі-Звіра, який зазначає, що підприємці серед ключових переваг участі в таких програмах відзначають можливість придбати вартісне обладнання, меблі чи необхідну сировину, профінансувати маркетингові заходи, покрити витрати на оренду або навіть відкрити бізнес за франшизою [16]. Це дозволяє компаніям не лише підтримати поточну діяльність, а й інвестувати в розвиток навіть у складних умовах.

Окрему увагу слід приділити інформаційній підтримці діяльності підприємств у кризовий період. Р. Русин-Гриник, М. Гриновець, О. Борсук і Е. Фтемов підкреслюють, що забезпечення безперервного потоку інформації є ключовою складовою сучасного інформаційного забезпечення бізнес-процесів та організаційного управління [17]. Це особливо важливо у воєнний час, коли швидкість доступу до даних та якість їх обробки прямо впливають на стабільність роботи підприємств та можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Поєднання автономного управління та державної підтримки формує необхідний фундамент для адаптивного керівництва підприємствами, гарантує їхню функціональну стійкість. У сучасних реаліях управління компанією набуває вигляду багатогранної системи, завданням якої є не лише збереження стабільності

діяльності, але й забезпечення гнучкості, здатності до змін і готовності до трансформацій. Умови війни роблять цей аспект ще більш актуальним, вимагаючи суттєвого перегляду традиційних підходів до менеджменту, пріоритизації стійкості, розвитку системи управління ризиками та стратегічної адаптивності.

1.2. Сучасні підходи до управління організацією в умовах війни

Збройні конфлікти формують надзвичайно ускладнені умови для функціонування підприємств, змушуючи керівників адаптувати та переосмислювати усталені управлінські підходи. У таких екстремальних умовах бізнес стикається з низкою викликів, серед яких фізичні загрози, руйнування логістичних ланцюжків, кадрові втрати, дефіцит ресурсів і зниження платоспроможного попиту. Такі обставини диктують необхідність докорінного перегляду стратегій управління та запровадження адаптивних кризостійких моделей ведення діяльності.

На думку Т.С. Передерій, головним завданням менеджменту в період війни є підтримка стійкості та життєздатності підприємства. Це досягається завдяки адаптації до нових обставин, гнучкому плануванню, децентралізації рішень та активному управлінню ризиками [18]. Вона також наголошує на необхідності зміщення управлінських пріоритетів: замість максимізації прибутку в центр уваги мають перейти питання забезпечення виживання, мобільності та збереження людського капіталу як ключового ресурсу у кризових умовах.

Узгоджено з цією позицією В. Балдинюк підкреслює, що управління ризиками перетворилося на невід'ємний елемент сучасної підприємницької системи, забезпечуючи її безперебійне функціонування та високий рівень результативності [19]. У воєнних умовах саме ефективне ризик-менеджментне забезпечення дозволяє підприємствам реагувати на зовнішні загрози швидше, ніж вони перетворюються на критичні проблеми.

Практичні аспекти цього підходу підтверджуються результатами дослідження Steen R., Patriarca R. та Haug O.J. (2023), які вказують, що підприємства, що оперують у зонах бойових дій або поруч із ними, повинні впроваджувати оперативні сценарії реагування, диверсифікувати постачання, використовувати хмарні технології для збереження документації та розвивати активну співпрацю з місцевими громадами [20]. У цьому контексті слушною є позиція В.О. Ткачука та К.В. Шиманської, які наголошують, що застосування хмарних сервісів, що регулярно оновлюються, не потребують витрат на ліцензійне програмне забезпечення та стабільно працюють навіть на малопотужних пристроях, є економічно обґрунтованим рішенням для підприємств у кризових умовах [21].

У свою чергу, Мацієвський А.Є., Солонінко В.З., Чорнодольський В.І. (2024) акцентують увагу на оборонних та інноваційних підходах до управління в екстремальних ситуаціях, зокрема війни. Тим часом Olsén, M. (2023) у своїй роботі зосереджується на важливості партнерського підходу:

- Оборонний підхід - зосереджений на зменшенні втрат і стабілізації ситуації.
- Інноваційний підхід - передбачає пошук нових ринків, каналів збуту та трансформацію бізнес-моделі.[22]
- Партнерський підхід - акцентує увагу на колаборації з владою, неурядовими організаціями та міжнародними донорами [23].

Оборонна стратегія спрямована на оперативну стабілізацію діяльності організації шляхом оптимізації витрат, згортання менш пріоритетних напрямів та концентрації на безпеці підприємства. Такий підхід є доцільним для реалізації короткострокових заходів в умовах високої невизначеності та обмежених можливостей впливу на зовнішні фактори. Паралельно, інноваційний підхід, особливо в контексті воєнного часу, дозволяє адаптуватись до змін у попиті, перетворюючи кризові виклики на джерело конкурентних переваг. Крім того, він сприяє розвитку внутрішньої гнучкості та підсилює організаційну креативність. Партнерський підхід відіграє особливо важливу роль у ситуаціях дефіциту

ресурсів, коли підприємство не здатне самостійно забезпечити виконання всього комплексу заходів з відновлення діяльності. О. Воскобоєва та О. Ромащенко визначають стратегічне партнерство як довгострокову, добровільну та взаємовигідну співпрацю, що ґрунтується на об'єднанні ресурсів, компетенцій, знань і можливостей учасників та сприяє досягненню високої ефективності їх діяльності, водночас забезпечуючи стабільний соціально-економічний розвиток регіону [24].

Завдяки такому підходу суб'єкти господарювання отримують доступ до зовнішніх джерел фінансування, передових технологій, логістичних послуг і професійної експертизи. Це зміцнює стійкість економічної екосистеми та сприяє формуванню механізмів колективної відповідальності й співпраці, які особливо важливі у воєнний та післявоєнний періоди.

В умовах сучасної України, особливо в період війни з Росією, все більшого значення набувають моделі управління, що базуються на проєктному підході. Цей метод активно застосовується у таких сферах, як перенесення виробничих потужностей, цифровізація бізнес-процесів та впровадження дистанційних форматів роботи для персоналу. Його актуальність зумовлена необхідністю швидкого реагування на зовнішні загрози та забезпечення безперервності діяльності.

У цьому контексті слушною є позиція І.Я. Кулиняка, Г.Р. Копець та Т.М. Горбенко, які наголошують, що інтеграція цифрових інструментів у щоденну операційну діяльність підприємства сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує відчутні результати вже протягом першого року впровадження [25]. Це свідчить про те, що цифровізація стає не лише інструментом оптимізації, а й критичним фактором забезпечення стійкості бізнесу.

Загальні висновки українських дослідників узгоджуються з позицією Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. Згідно з його дослідженнями, підприємства, які змогли швидко адаптувати свої стратегії до змінних умов, демонструють вищий рівень стійкості до кризи та

здатність зберігати конкурентоспроможність навіть у період зовнішніх потрясінь [26].

Сучасні управлінські практики також підтверджують важливість впровадження підходів, таких як LEAN-менеджмент, орієнтований на зменшення втрат і підвищення ефективності, Agile-управління, що використовує гнучкі методики проєктного менеджменту, а також антикрихкі моделі. Ці інструменти допомагають організаціям не лише зберігати життєздатність у стресових умовах, але й сприяти їхньому розвитку завдяки адаптації до викликів і змін у середовищі.

У період війни, коли ресурси - фінанси, час, сировина та людський капітал - стають вкрай обмеженими, максимально ефективно їх використання набуває критичного значення. За таких умов особливої ваги набувають методи, орієнтовані на оптимізацію процесів та мінімізацію витрат.

У цьому контексті слушною є позиція О.Г. Денисюк та С.Б. Саннікової, які зауважують, що навчання управлінського персоналу й співробітників технологіям LEAN-менеджменту та їхня попередня підготовка до кризових ситуацій є ключовими факторами успіху [27]. Це забезпечує не лише підвищення ефективності роботи, а й здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін.

Важливим елементом забезпечення стійкості організації є і розвиток людського капіталу. На думку Н. Зачосової, Н. Носань та К. Брайка, реалізація лідерського потенціалу є однією з ключових умов формування адаптивності в системі стратегічного управління організацією [28]. Лідери здатні мобілізувати колектив, підвищувати його стійкість та сприяти ефективному прийняттю рішень у кризових умовах.

Цю думку доповнюють А.В. Василик та А.Є. Кравченко, які наголошують, що компанії потребують мотивованих і залучених працівників, зацікавлених у зростанні конкурентоспроможності та успішності організації [29]. У воєнний період саме рівень залученості та внутрішньої мотивації персоналу стає вирішальним чинником здатності підприємства протистояти викликам та забезпечувати стабільну діяльність.

LEAN-технології сприяють прискоренню виробничих процесів і надання послуг, усуваючи зайві операції. Зменшення втрат забезпечує фінансову стабільність підприємств, а система постійних удосконалень (кайдзен) залучає працівників до пошуку рішень та оптимізації робочих процесів. В умовах швидкої трансформації споживчих потреб важливо концентрувати зусилля саме на тому, що створює реальну цінність для клієнта. Завдяки LEAN-методології компанії можуть впроваджувати гнучкі та витривалі операційні системи. Agile-менеджмент, у свою чергу, виник як відповідь на виклики у розробці програмного забезпечення за умов постійної зміни вимог. Принципи цього підходу - поетапність, гнучкість, командна співпраця та швидкий зворотний зв'язок - виявилися універсальними й довели свою ефективність у кризовому управлінні бізнесом. Як відзначають Носань Н.С. та Спільніченко М.О., Agile сьогодні - не просто методологія, а нова культурна парадигма управління, що дозволяє організаціям адаптуватися у світі, де ринкові умови та вимоги швидко змінюються [30]. Завдяки впровадженню цього підходу керівники отримують можливість швидко реагувати на зміни: короткі спринти в плануванні роботи дають змогу оперативно змінювати напрямки розвитку відповідно до нових умов. Регулярна комунікація, аналіз результатів та ретроспективні обговорення підвищують рівень взаємодії в команді, тоді як самостійні групи, які ухвалюють рішення в межах своїх проєктів, забезпечують вищу продуктивність навіть у ситуаціях із обмеженою зовнішньою підтримкою. Agile також сприяє розставленню пріоритетів на користь рішень з найбільшою потенційною цінністю за наявності обмеженого часу та ресурсів. Концепція антикрихкості, запропонована Насімом Талебом [31], виходить за межі стійкості, оскільки вона націлена на зміцнення систем через вплив стресу, невизначеності та хаосу. Згідно з цією концепцією, підприємства створюють кілька напрямів діяльності, щоб знизити ризики, пов'язані з втратою одного з ринків або розривом у ланцюзі постачання. Уникаючи великих довгострокових інвестицій, перевага надається невеликим ініціативам, які можна швидко перевірити на ефективність і масштабувати в разі успішності. Крім того, організації накопичують резерви

ресурсів або розвивають мережі партнерських зв'язків, аби бути готовими до періодів нестабільності. Як зазначають Язвінська Н.В. та Вишницька С.В., підприємства не зупиняються після невдач, а одразу працюють над тим, щоб у подальшому такі помилки стали або незначними, або навіть обернулися позитивним досвідом [32]. Антикрихкість має певні спільні характеристики зі стійкістю, оскільки також передбачає здатність адаптуватися до значних потрясінь та реагувати на зміни в ринковій динаміці. Проте, на відміну від стійкості, яка здебільшого зосереджена на пасивному опорі кризовим явищам, антикрихкість акцентує увагу на активному використанні викликів для стимулювання зростання та забезпечення конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє трансформувати кризові обставини у можливість для розробки нових продуктів або модифікації бізнес-моделі, спрямованої на досягнення стратегічної переваги.

Узагальнення вищезгаданих підходів наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до управління організацією в умовах війни

Підхід	Характеристика	Автор/Джерело
Оборонний	Мінімізація втрат, збереження активів	Мацієвський А.Є., Солонінко В.З., Чорнодольський В.І.
Інноваційний	Переорієнтація на нові ринки, трансформація моделі	Мацієвський А.Є., Солонінко В.З., Чорнодольський В.І.
Партнерський	Співпраця з державою, волонтерами, громадами	Olsén, M.
LEAN / Agile	Гнучкість, мінімізація втрат, швидке прийняття рішень	Денисюк, О., Саннікова, С., Носань Н.С., Спільніченко М.О.
Антикрихкість	Посилення через кризу, перетворення загроз на можливості	Талеб Н. Н., Язвінська Н.В., Вишницька С.В.

Протягом останнього десятиліття підприємницька діяльність в Україні зазнала значних змін під впливом війни. Аналіз офіційних статистичних даних станом на кінець 2022 року показує, що, попри збройний конфлікт, розвиток

бізнесу не зазнав критичних руйнувань. Динаміка основних показників підприємницької активності за період 2012-2022 років демонструє загальну тенденцію до скорочення кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання. Утім, завдяки ефективним тактичним заходам вдалося суттєво пом'якшити масштаби цього скорочення: кількість зареєстрованих підприємств зменшилася лише на 11,5% за рік, чисельність працівників скоротилася на 16%, а обсяги реалізації продукції та послуг впали на 24,6%. Хоча такі показники свідчать про негативний вплив кризи, вони не можуть вважатися критичними для економіки країни. (рис. 1.1).

У контексті затяжного економічного спаду, повномасштабна війна, що розгорнулася у 2022 році, стала новим і значним випробуванням для сектору малого бізнесу. На основі досліджень, проведених Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), визначено, що ключовими факторами, які ускладнюють виживання та розвиток малого підприємництва в умовах воєнного часу, є такі аспекти:

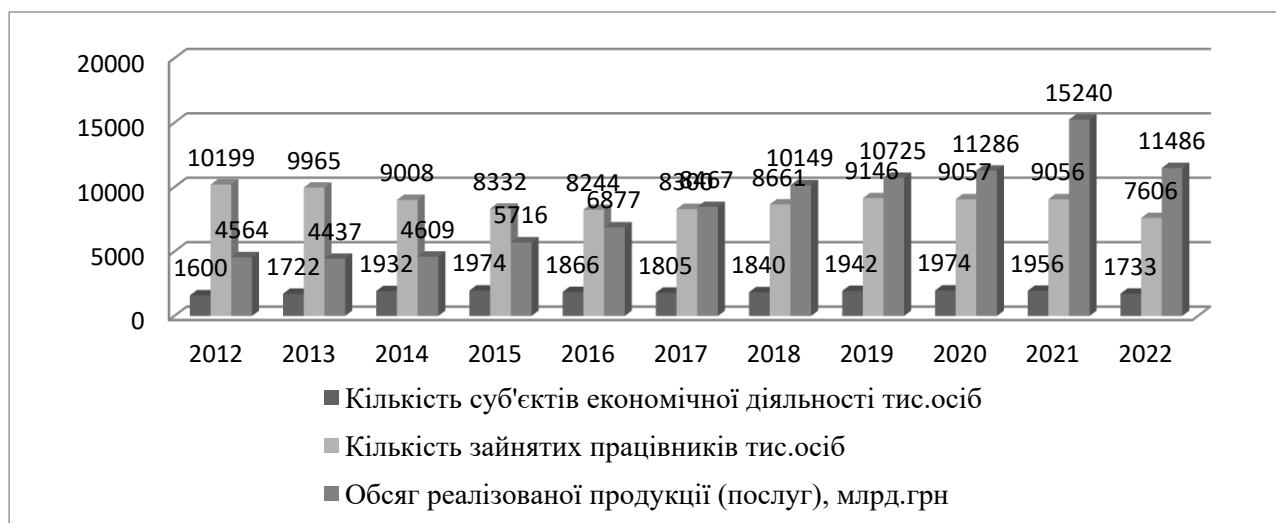


Рис. 1.1 Динаміка основних показників підприємницької діяльності в Україні за період 2012-2022рр.

Джерело: розроблено на основі [3]

- скорочення попиту та втрата традиційних ринків збуту (відзначено 77% опитаних підприємств);
- зростання витрат на ведення бізнесу (70%);

- зниження рівня продуктивності праці (68%);
- неможливість прогнозування та розробки довгострокових стратегій через високий ступінь невизначеності (68%);
- брак можливостей для підвищення заробітної плати працівників (55%).

Для промислових підприємств додатково виникають такі критично важливі проблеми:

- порушення ланцюжків постачання (67%);
- зменшення наявності кваліфікованої робочої сили на ринку праці (55%);
- руйнування енергетичної інфраструктури (36%) [18]. (рис. 1.2).

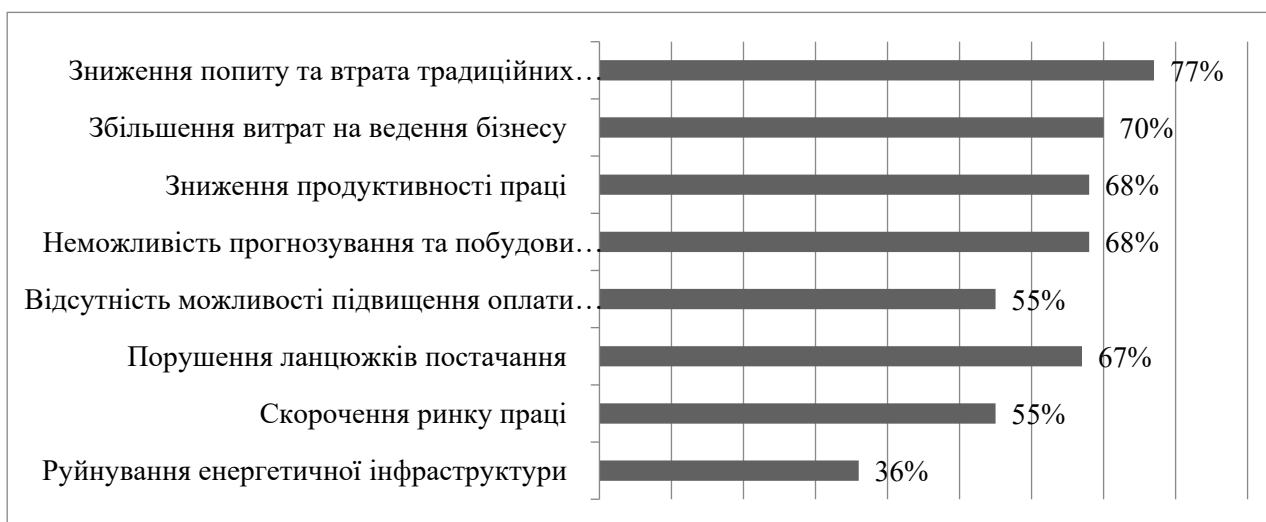


Рис. 1.2 Основні проблеми виживання і розвитку підприємництва в умовах війни.

Джерело: розроблено на основі [33]

За результатами дослідження, яке провела Асоціація експертів зі сталого розвитку, 95,3% компаній мікро-, малого та середнього бізнесу сьогодні потребують фінансової підтримки. Проте, всупереч тяжким обставинам, що склалися, «вітчизняний бізнес поступово відходить від шоку перших днів війни і намагається якомога швидше відновити свою роботу» [34]. На думку С. Михайловської, «відновлення навіть базової роботи компаній зараз є дуже складним завданням в умовах розірваних виробничих та логістичних ланцюжків,

фізичної та матеріальної шкоди, заподіяної активам бізнесу, масовому виїзду людей за кордон» [35].

У сучасних умовах українські підприємці стикаються із необхідністю не лише адаптуватися до загальних економічних змін, але й оперативно реагувати на виклики, зумовлені війною. Це потребує переосмислення існуючих бізнес-моделей, підвищення гнучкості управлінських підходів та активного пошуку нових ринків і можливостей для розвитку.

Сучасні управлінські практики в умовах воєнної нестабільності засновані на інтеграції гнучкості, адаптивності, проєктного підходу та ефективної співпраці партнерів. В таких умовах стабільність більше не розглядається як усталена норма, тож підприємствам необхідно створювати механізми швидкого реагування, які забезпечують довгострокову стійкість. Водночас ключовим фактором ефективного керування залишається людський капітал, який проявляє ініціативність, відповідальність та творчий підхід у вирішенні проблем. У цьому контексті слушною є позиція С.В. Войтка, який наголошує, що війна здатна спричиняти працівникам серйозний стрес і психологічну травму, а тому підприємствам важливо забезпечувати необхідну психологічну підтримку, формувати атмосферу командного єднання та підтримувати моральний дух колективу [36].

Л.І. Чернишова та А.І. Заложнікова підкреслюють, що у воєнних умовах роль кадрового потенціалу суттєво зростає, оскільки саме професіоналізм працівників, їхня здатність долати наслідки непередбачуваних зовнішніх викликів та адаптуватися до змін визначають подальшу траєкторію розвитку підприємства [37]. У цьому зв'язку важливо звертати увагу на безперервну професійну підготовку персоналу, навіть у періоди фінансових обмежень. Як зауважують О.О. Пшик-Ковальська та О.І. Ковальський, попри тенденцію компаній скорочувати або повністю припиняти навчання працівників у кризові періоди, питання професійної підготовки залишається вирішальним для збереження персоналу з належними компетенціями [38].

Крім того, сучасні виклики підкреслюють значення цифрових компетентностей персоналу. Як доводять В.О. Руденко, О.С. Другова та М.С. Бріль, рівень цифрових навичок безпосередньо корелює з економічними результатами підприємства, що робить підготовку та розвиток персоналу у цьому напрямку стратегічно важливим завданням для компаній у воєнний час [39].

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз засвідчує, що управління діяльністю підприємств у воєнний період потребує принципово нового підходу до організації бізнес-процесів та ухвалення управлінських рішень. На основі опрацьованих наукових джерел і статистичних даних визначено ключові напрями, які забезпечують життєздатність підприємств у критичних обставинах: підтримання безперервності діяльності, збереження та ефективного використання людського капіталу, здатність до швидкої адаптації та переорієнтації бізнес-процесів.

У рамках дослідження виділено та описано сучасні концепції управління - стійкість, антикрихкість, адаптивність та партнерство, які формують теоретичну платформу для функціонування підприємств у період воєнної нестабільності. Особливу увагу приділено трансформації традиційних підходів до управління, адже за умов війни менеджмент набуває багатовимірного характеру та перетворюється на систему кризового лідерства, що охоплює управління ризиками, ефективну комунікацію та безперервне впровадження змін.

Розглянуто різні наукові підходи до організації управління в умовах високої турбулентності, що дало можливість визначити спільні тенденції та унікальні особливості у поглядах дослідників. Встановлено, що ефективне управління підприємством у воєнний період ґрунтується на поєднанні стратегічного бачення з гнучкими управлінськими інструментами, інвестуванні в розвиток персоналу та здатності проактивно реагувати на загрози й виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, результати проведеного теоретичного аналізу підтверджують, що успішна діяльність підприємства у воєнних умовах можлива

лише за умови комплексного, адаптивного та стратегічно виваженого підходу до системи управління.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГОНТАР»В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Характеристика діяльності суб'єкта господарювання

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ГОНТАР», яке здійснює господарську діяльність на території України. Специфіка функціонування такого підприємства зумовлює необхідність врахування ключових засад підприємництва, що визначають особливості його розвитку та управління. Унікальність підприємництва полягає у можливості індивідуальної реалізації здібностей кожного суб'єкта [40]. На думку А.М. Кухарчука, О.Ю. Грачової та М.О. Маслової, фундаментом підприємницької діяльності є орієнтація на отримання прибутку, формування капіталу, системність дій та прийняття ризику підприємцем на себе [41].

Місцезнаходження підприємства: 02130, м. Київ, проспект Алішера Навої, будинок 65, квартира 40.

ТОВ «ГОНТАР» зареєстровано відповідно до вимог чинного законодавства України та провадить діяльність у сфері будівництва, виготовлення металевих конструкцій, меблів, керамічних виробів, а також надання інжинірингових та ремонтно-монтажних послуг.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ГОНТАР» є організація будівництва будівель (код КВЕД 41.10). Вона передбачає управління та координацію проєктів будівництва житлових, громадських, промислових та інших об'єктів - від етапу проєктування до завершення будівельно-монтажних робіт.

Діяльність підприємства є багатoproфільною та охоплює низку взаємопов'язаних сфер, що забезпечують комплексний підхід до реалізації будівельних проєктів. Згідно з даними Єдиного державного реєстру, основні напрями його господарської діяльності включають:

1. Будівельна діяльність

- організація та здійснення будівництва житлових і нежитлових будівель (КВЕД 41.10, 41.20);
 - будівництво інженерних споруд - трубопроводів, водних об'єктів, інших спеціалізованих споруд (КВЕД 42.21, 42.91, 42.99);
 - виконання підготовчих, монтажних, покрівельних, штукатурних, малярних, облицювальних та оздоблювальних робіт (КВЕД 43.11-43.99).
2. Виробництво будівельних матеріалів та конструкцій
- виготовлення будівельних металевих конструкцій і частин споруд (КВЕД 25.11);
 - виробництво інших металевих і керамічних виробів, не віднесених до інших категорій (КВЕД 23.49, 25.99);
 - виробництво меблів для офісів і торговельних підприємств (КВЕД 31.01).
3. Ремонтна та сервісна діяльність
- ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, машин і устаткування промислового призначення (КВЕД 33.11, 33.12);
 - монтаж, установлення та налаштування технічного обладнання (КВЕД 33.20).
4. Торгівельна діяльність
- оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами, меблями, сантехнічними виробами, освітлювальним обладнанням, металевими конструкціями. (КВЕД 46.73–47.59);
 - неспеціалізована оптова та роздрібна торгівля, у тому числі поза магазинами (КВЕД 46.90, 47.19, 47.99).
5. Інжинірингові, архітектурні та дизайнерські послуги
- проєктування, архітектурне планування, геодезичні та інженерно-консультаційні послуги (КВЕД 71.11, 71.12);
 - спеціалізована діяльність із дизайну та технічного консультування (КВЕД 74.10, 74.90).
6. Оренда техніки та транспортні послуги

- надання в оренду будівельних машин, офісної техніки та автомобільного транспорту (КВЕД 77.11–77.39);
- вантажні автомобільні перевезення (КВЕД 49.41).

Як товариство з обмеженою відповідальністю, ТОВ «ГОНТАР» здійснює свою діяльність під керівництвом директора, який приймає основні управлінські рішення, організовує виробничі та адміністративні процеси та відповідає за результати господарської діяльності підприємства в межах, визначених законодавством і статутом товариства. Підприємство також взаємодіє з найманими працівниками та замовниками на договірній основі. Управління діяльністю здійснюється у гнучкій формі - поєднанням ролей власника й керівника; бухгалтерські облікові функції виконуються окремою уповноваженою особою. Л.С. Кутідзе та І.В. Масловець підкреслюють, що гнучка система оперативно-виробничого планування забезпечує швидку реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища. [42]

Таблиця 2.1

Організаційна структура управління діяльністю ТОВ «ГОНТАР»

Посада / Функція	Основний обов'язок	Форма взаємодії	Особливість управління
Підприємець (власник)	Загальне керівництво, стратегічні рішення, фінансовий контроль	Безпосереднє управління	Визначає напрями діяльності та пріоритети; Контролює фінансові показники та ефективність роботи; Підписує договори з клієнтами, постачальниками та партнерами; Узгоджує завдання з інженером, бригадиром та бухгалтерами; Виконує функції організатора, делегуючи конкретні обов'язки іншим.
Інженер-будівельник	Технічний нагляд, проектування, контроль якості робіт	На договірній основі	Отримує завдання від власника; Планує та координує роботу бригад та майстрів; Контролює відповідність робіт

Продовження таблиці 2.1

Посада / Функція	Основний обов'язок	Форма взаємодії	Особливість управління
			проектній документації; Вносить пропозиції щодо покращення технології та матеріалів; Доповідає власнику про хід робіт та проблеми.
Бригадир / виконавець робіт			про використанні матеріали та виконанні роботи; Підтримує зв'язок із постачальниками та власником щодо потреб на об'єкті.
Майстер-будівельник, монтажник	Виконання робіт, звітність	На договірній основі	Виконують завдання за вказівкою бригадира; Дотримуються технологічних інструкцій та правил техніки безпеки; Мають обмежену самостійність у прийнятті рішень (тільки у межах конкретного завдання); Звітують бригадиру про виконану роботу.
Бухгалтер	Ведення обліку, податкова звітність	На договірній основі	Отримує документи та інформацію від власника та Відповідає за точність обліку та своєчасну здачу звітності; Не бере участі в оперативному управлінні будівельними процесами.

Як видно з даних таблиці 2.1, про організаційну структуру управління діяльністю, ТОВ «ГОНТАР» має спрощену, але гнучку організаційну структуру, характерну для малого підприємництва. Ключові управлінські функції зосереджені безпосередньо в руках власника, що забезпечує швидке прийняття рішень і оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Перевагою такої структури є мінімізація управлінських витрат і висока адаптивність у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану. Водночас частина функцій, таких як бухгалтерський облік чи юридичне супроводження, передається на аутсорсинг, що дозволяє сконцентрувати ресурси на основних видах діяльності. За визначенням А. та А. Крисаків, аутсорсинг виступає управлінським механізмом, який передбачає оптимізацію виробничих процесів шляхом передачі повноважень, функцій і відповідальності зовнішній спеціалізованій організації на договірних засадах [43].

Система взаємодії між учасниками процесу має проєктний характер - персонал і підрядники залучаються під конкретні замовлення, а тривалість співпраці визначається обсягом та складністю робіт. Це створює умови для оптимізації чисельності персоналу та ефективного використання трудових ресурсів.

Як стверджують О.С. Трегубов, В.О. Ключковська та О.В. Ключковський, розвиток малого підприємництва є одним із факторів подолання кризових явищ, оскільки він сприяє економічному зростанню та посиленню соціальної стабільності в суспільстві. [44] ТОВ «ГОНТАР» працює у сегменті малого бізнесу, що є ключовим рушієм відновлення економіки України. Його діяльність сприяє:

- забезпеченню зайнятості на локальному рівні;
- реалізації інфраструктурних і соціальних проєктів;
- підвищенню інноваційності у сфері будівництва та виробництва меблів і металоконструкцій.

2.2. Аналіз сучасного стану управління діяльністю суб'єкта господарювання в умовах війни

Аналіз сучасного стану управління діяльністю суб'єкта господарювання в умовах війни є ключовим етапом оцінювання його стійкості та здатності адаптуватися до зовнішніх загроз. Воєнні умови істотно впливають на

господарські процеси, змінюють структуру витрат, рівень ризиків, доступність ресурсів і характер управлінських рішень. Тому комплексне дослідження фінансово-економічних показників підприємства дає змогу визначити, наскільки ефективно воно реагує на кризові виклики, підтримує операційну діяльність та забезпечує стабільність розвитку.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ТОВ «ГОНТАР» за 2023-2024 рр.

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2023/2024	
			+, -	%
Необоротні активи	150 000	310 000	+160 000	+106,7
Чистий дохід від реалізації продукції	523 065,6	3 605 150,5	+3 082 084,9	+589
Оборотні активи	82 000	265 000	+183 000	+223
Поточні зобов'язання	62 000	170 000	+108 000	+174
Дебіторська заборгованість	25 000	95 000	+70 000	+280
Собівартість реалізованої продукції	385 000	2 340 000	+1 955 000	+508
Валовий прибуток	138 065,65	1 265 150,56	+1 127 084,91	+816
Чистий прибуток	112 000	1 020 000	+908 000	+811



Рис. 2.1 Динаміка основних фінансових показників ТОВ «ГОНТАР» за 2023-2024 рр.

Як свідчать дані табл. 2.2, підприємство демонструє суттєву позитивну трансформацію основних фінансово-економічних показників у період з 2023 по 2024 рік. Це стало наслідком переходу від оборонної та адаптаційної моделі управління до системного впровадження інструментів LEAN, цифрової трансформації та аналітичного підходу до прийняття управлінських рішень.

2023 рік став для підприємства періодом виживання та первинної стабілізації діяльності. У цей час суб'єкт господарювання працював в умовах високої невизначеності та постійних воєнних ризиків, що зумовило обережну фінансову політику та необхідність реалізації комплексу заходів, спрямованих на врівноваження ключових бізнес-процесів. Застосування оборонного управлінського підходу базувалося на оптимізації витрат, концентрації ресурсів на основних джерелах доходу та підвищенні фінансової дисципліни.

У 2023 році керівництвом було впроваджено такі заходи:

- мінімізація витрат на другорядні напрями та неприбуткові проєкти;
- запровадження регулярного моніторингу руху коштів і щотижневої фінансової звітності;
- перегляд умов співпраці з постачальниками для скорочення оборотних витрат.
- регулярні консультації та переговори з ключовими замовниками для збереження їх лояльності;
- запровадження короткострокових контрактів із гнучкими умовами оплати;
- визначення пріоритетності виконання робіт для стратегічних клієнтів.
- зосередження управлінських функцій власника на стратегічному плануванні та контролі;
- делегування оперативних рішень бригадиру та інженеру;
- проведення щоденних нарад для швидкої координації дій.

- поетапне планування робіт у коротких спринтах із ретроспективним аналізом;
- формування автономних груп під конкретні проекти;
- встановлення мінімально необхідних запасів матеріалів;
- посилений контроль за дотриманням техніки безпеки на об'єктах.

Отже, 2023 рік заклав фундамент для подальшого розвитку підприємства. Прийняті управлінські рішення забезпечили збереження ліквідності, стабілізацію фінансів і створили основу для масштабування діяльності у 2024 році.

У 2024 році на ТОВ «ГОНТАР» було реалізовано цілісну систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності, масштабування бізнесу та цифрове оновлення операційних процесів. Поєднання адаптивного управління та методології LEAN дозволило оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці й укріпити ринкові позиції.

Впроваджені заходи включали:

- аналіз кожного етапу виконання робіт для виявлення “вузьких місць”;
- стандартизацію процедур для майстрів і монтажників;
- запровадження щоденних і тижневих звітів для контролю виконання робіт;
- усунення дублюючих операцій для ефективного використання ресурсів.
- створення цифрової бази клієнтів;
- перехід на електронний документообіг.
- збір і аналіз даних щодо доходів, продажів та ефективності робіт;
- визначення пріоритетних напрямів діяльності на основі аналітики;
- коригування тарифів і умов співпраці з клієнтами відповідно до ринкових тенденцій.
- розширення каналів продажу;
- формування стратегічних партнерств із постачальниками матеріалів;
- впровадження програм лояльності для постійних клієнтів.
- регулярний аналіз рентабельності кожного проекту;

Згідно із результатами аналізу основних фінансових показників ТОВ «ГОНТАР» необоротні активи у період з 2023 по 2024 рік зросли зі 150 тис. грн до 310 тис. грн (+106,7%), що свідчить про розширення матеріально-технічної бази та інвестиції в обладнання. Оборотні активи збільшилися з 82 тис. грн до 265 тис. грн (+223%), що відображає збільшення обсягів робіт і прискорення обороту коштів. Дебіторська заборгованість зросла на 280% (з 25 тис. грн до 95 тис. грн) через розширення роботи з корпоративними клієнтами та впровадження програм лояльності. Поточні зобов'язання збільшилися з 62 тис. грн до 170 тис. грн (+174%) у зв'язку з масштабуванням діяльності та збільшенням закупівель. Власний капітал зріс зі 170 тис. грн до 405 тис. грн (+138%) завдяки різкому зростанню чистого прибутку. Чистий дохід збільшився з 523,1 тис. грн до 3,6 млн грн (+589%) внаслідок розширення каналів продажу та застосування аналітичного управління. Собівартість зросла на 508%, але індекс зміни доходів її суттєво випередив. Валовий прибуток зріс на 816% (з 138 тис. грн до 1,265 млн грн). Чистий прибуток збільшився на 811% (з 112 тис. грн до 1,02 млн грн).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів закупівель будівельних матеріалів ТОВ «ГОНТАР» за 2023-2024 рр.

Матеріал	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2023, %	Ціна за одиницю, грн	Сума з ПДВ, грн
Цемент М500, т	120	200	+66,7	4 500	972 000
Металевий профіль, м	3 000	5 500	+83,3	150	936 000
Арматура, т	25	40	+60,0	42 000	1 911 600
Плитка керамічна, м ²	2 000	3 800	+90,0	420	2 016 000
Будівельна фарба, л	1 500	3 000	+100,0	210	680 400
Покрівельний матеріал, м ²	1 000	2 200	+120,0	320	768 000

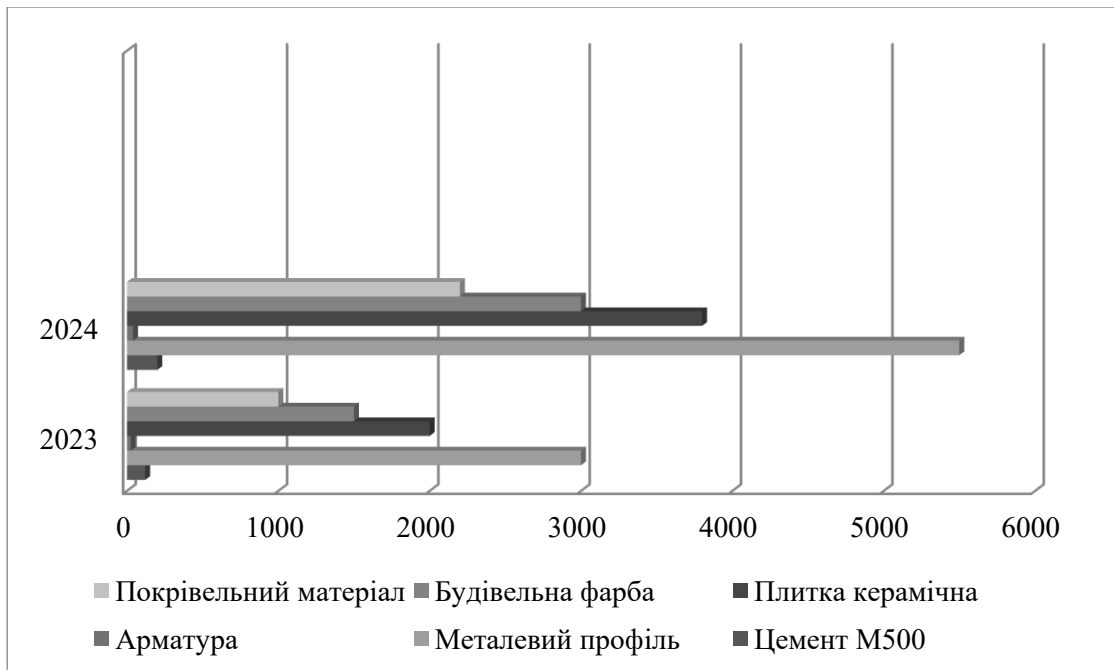


Рис. 2.2 Динаміка обсягів закупівель будівельних матеріалів ТОВ «ГОНТАР» за 2023-2024 рр.

Згідно із даними табл. 2.3 обсяги закупівель будівельних матеріалів у 2023 році були мінімальними через обмеження фінансування, невизначеність ринку та перебої з логістикою. Проте у 2024 році ТОВ «ГОНТАР» вдалося значно наростити обсяги закупівель:

- цемент - збільшення на 66,7 %;
- металевий профіль - на 83,3 %;
- арматура - на 60 %;
- плитка керамічна - на 90 %;
- будівельна фарба - у 2 рази (+100 %);
- покрівельний матеріал - більш ніж удвічі (+120 %).

Такі зміни свідчать про ефективне впровадження LEAN-менеджменту, що дозволив зменшити надлишкові запаси, підвищити оборотність матеріалів і перейти до системи планових закупівель відповідно до фактичного попиту.

Для відслідковування поточної динаміки та тенденцій розвитку підприємства у 2025 році без порушення принципів порівнянності періодів, було додатково проаналізовано дані за два аналогічні неповні періоди - 1 півріччя 2024 та 1 півріччя 2025 років.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів закупівель будівельних матеріалів ТОВ «ГОНТАР» за 1 півріччя 2024 р. та 1 півріччя 2025 р.

Матеріал	1 півріччя 2024	1 півріччя 2025	Відхилення %
Цемент М500, т	90	81	-10
Металевий профіль, м	2 475	2 340	-5,5
Арматура, т	18	17	-5
Плитка керамічна, м ²	1 710	1 800	+5,3
Будівельна фарба, л	1 350	1 215	-10
Покрівельний матеріал, м ²	990	900	-9,1

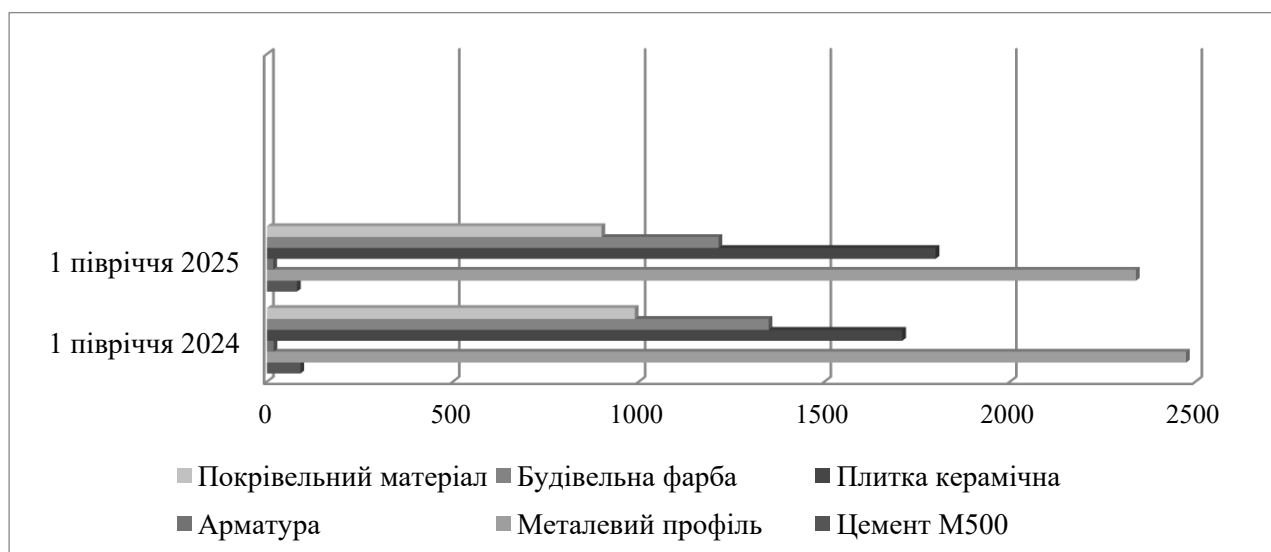


Рис. 2.3 Динаміка обсягів закупівель будівельних матеріалів ТОВ «ГОНТАР» за 1 півріччя 2024 р. та 1 півріччя 2025 р.

Як свідчать дані табл. 2.4 у 1 півріччі 2025 року спостерігається зниження обсягів закупівель більшості будівельних матеріалів порівняно з аналогічним

періодом 2024 року. Зокрема, скоротилися закупівлі цементу М500, металевого профілю, арматури, будівельної фарби та покрівельних матеріалів, тоді як закупівля плитки керамічної зросла, що є результатом коригування пріоритетів підприємства та його адаптації до змін попиту.

ТОВ «ГОНТАР» зберігає стабільність діяльності у 2025 році завдяки застосуванню антикрихких моделей управління: замість пасивної стабілізації підприємство активно шукає вигоду в кризових умовах, розширює асортимент, проводить ребрендинг і підвищує рівень цифрової присутності.

Впровадження ситуаційного підходу дозволяє керівнику підприємства гнучко адаптувати операційну діяльність до змін середовища. Основна увага приділяється не лише підтриманню поточних обсягів закупівель і робіт, а й пошуку нових ринкових ніш, що відповідають актуальним потребам споживачів у кризових умовах. Це проявляється у диверсифікації постачальників, частковому переході на онлайн-продажі та активному використанні цифрових каналів комунікації для збереження лояльності клієнтів.

Таким чином, незважаючи на зниження обсягів закупівель більшості матеріалів, ТОВ «ГОНТАР» підтримує ефективність операційної діяльності та гнучкість управлінських рішень, що забезпечує стійкість розвитку навіть у складних умовах воєнного часу.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів виконаних робіт за основними напрямками діяльності ТОВ «ГОНТАР» у 2023-2024 рр.

Вид робіт	2023 р.	Частка, %	2024 р.	Частка, %	Індекс зміни 2024/2023, %
Будівництво житлових будівель	209,23	40 %	1 442,06	40 %	589,1
Будівництво інженерних споруд	156,92	30 %	1 081,55	30 %	689,0
Ремонтно-оздоблювальні роботи	104,61	20 %	721,03	20 %	689,3
Інші будівельні послуги	52,31	10 %	360,52	10 %	689,3

Продовження таблиці 2.5

Вид робіт	2023 р.	Частка, %	2024 р.	Частка, %	Індекс зміни 2024/2023, %
Разом	523,06	100 %	3 605,15	100 %	689,2

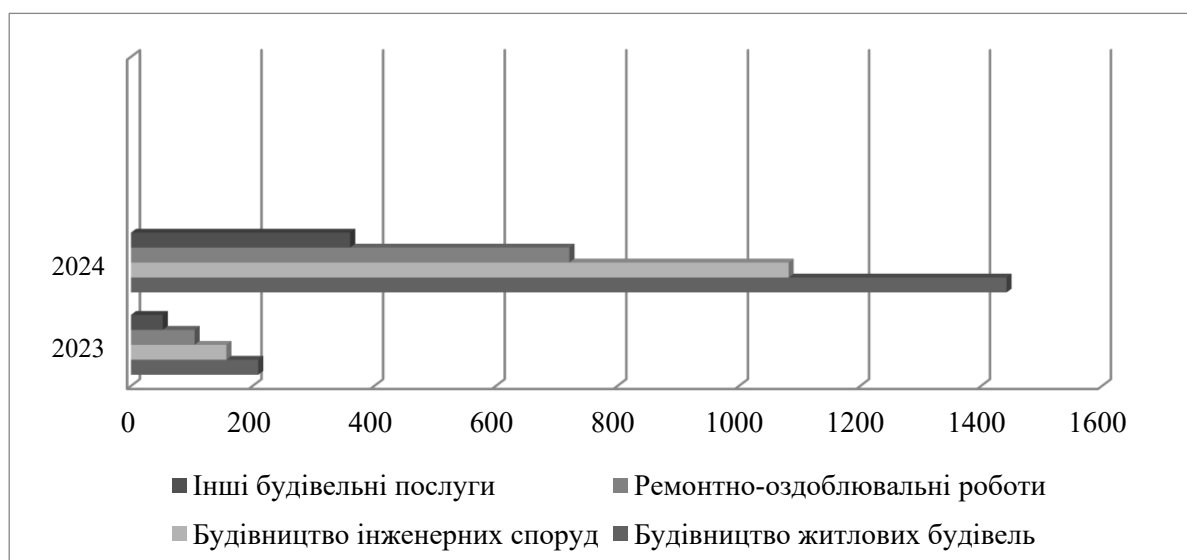


Рис.2.4 Динаміка обсягів виконаних робіт за основними напрямками діяльності ТОВ «ГОНТАР» у 2023-2024 рр.

Аналіз динаміки обсягів виконаних робіт за основними напрямками діяльності ТОВ «ГОНТАР» у 2023-2024 рр. свідчить про значне зростання масштабів господарської діяльності підприємства. Загальний обсяг доходів збільшився з 523,1 тис. грн у 2023 році до 3 605,2 тис. грн у 2024 році, що відповідає темпу зростання приблизно на 589,2 %. Така позитивна динаміка є наслідком активізації будівельної діяльності, розширення клієнтської бази та підвищення попиту на будівельні послуги в умовах відновлення економічної активності після кризового періоду.

У структурі виконаних робіт найбільшу частку стабільно займає будівництво житлових будівель (40 % від загального обсягу). Це свідчить про високий попит на житлове будівництво, зумовлений відновленням житлового

фонду, внутрішньою міграцією населення та реалізацією програм реконструкції. Друге місце посідає будівництво інженерних споруд (30 %), обсяги якого також істотно зросли, що свідчить про збільшення кількості проєктів із розбудови інфраструктури - комунікацій та технічних об'єктів.

Ремонтно-оздоблювальні роботи становлять приблизно 20 %, демонструючи стабільний попит на внутрішні будівельні та дизайнерські послуги. Інші будівельні послуги (10 %) мають допоміжний характер, однак їхній обсяг також зріс у динаміці, що свідчить про комплексність підходу до виконання будівельних проєктів.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів виконаних робіт за основними напрямками діяльності ТОВ «ГОНТАР» за 1 півріччя 2024 р. та 1 півріччя 2025 р.

Вид робіт	1 півріччя 2024	1 півріччя 2025	Індекс зміни (%)
Будівництво житлових будівель	648,93	486,91	-25
Будівництво інженерних споруд	486,70	365,07	-25
Ремонтно-оздоблювальні роботи	324,46	243,38	-25
Інші будівельні послуги	162,23	121,69	-25
Разом	1 622,32	1 217,05	-25

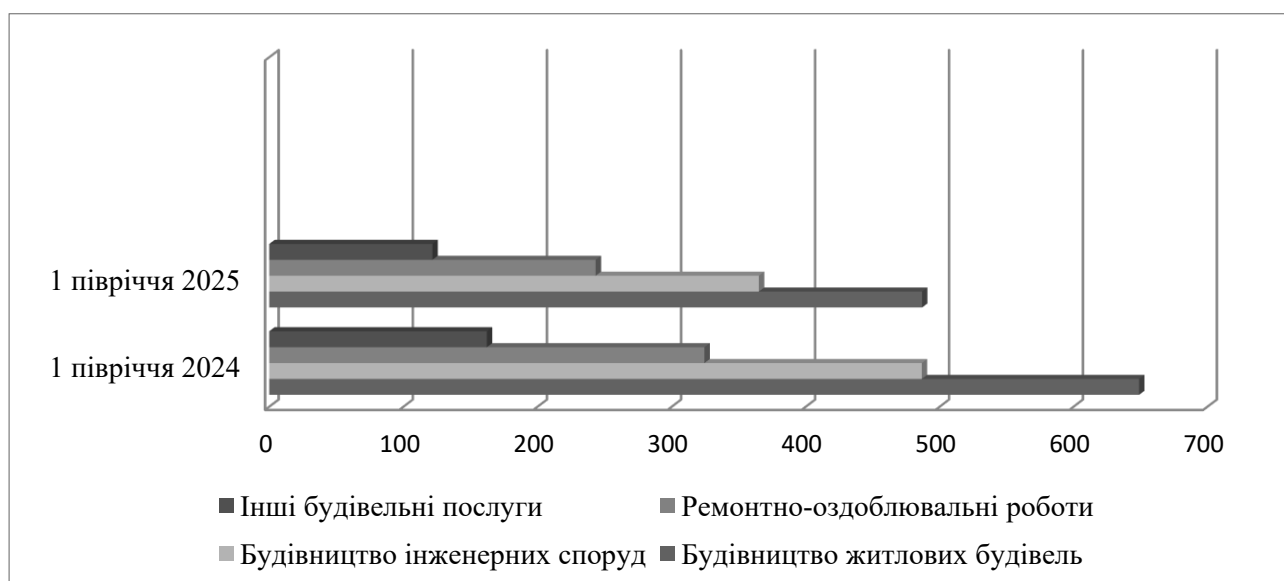


Рис. 2.5 Динаміка обсягів виконаних робіт за основними напрямками діяльності ТОВ «ГОНТАР» за 1 півріччя 2024 р. та 1 півріччя 2025 р.

У 1 півріччі 2025 року спостерігається зниження обсягів виконаних робіт у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року на всіх основних напрямках діяльності: будівництво житлових будівель, будівництво інженерних споруд, ремонтно-оздоблювальні роботи та інші будівельні послуги. Загальна динаміка показує зменшення приблизно на 25%, що обумовлено загостренням військових дій, перебоями у постачанні матеріалів та складною економічною ситуацією.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ефективності праці ТОВ «ГОНТАР» у 2023-2024 роках

Показник	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	11	18
У тому числі:		
– адміністративно-управлінський персонал	1	1
Показник	2023	2024
– інженерно-технічні працівники	1	1
– робітники (майстри, монтажники, підрядники)	9	16
Середня заробітна плата на одного працівника, грн/рік	60 000	83 333
Дохід (обсяг виконаних робіт), грн	523 065,65	3 605 150,56
Продуктивність праці, грн на 1 працівника	47 551,42	200 286,14
Середня тривалість виконання одного проєкту, днів	75	60
Коефіцієнт використання робочого часу	0,72	0,85
Середня кількість годин простоїв на місяць на одного працівника	20	12
Середня кількість виконаних проєктів на рік	4	11
Частка проєктів, виконаних у строк, %	70	82

Динаміка трудових показників ТОВ «ГОНТАР» у 2023-2024 роках демонструє поступовий перехід підприємства від етапу стабілізації діяльності до етапу сталого розвитку в умовах воєнного часу. Позитивні зрушення у сфері продуктивності праці, раціонального використання робочого часу та скорочення

простоїв безпосередньо пов'язані з реалізацією комплексу управлінських заходів, що здійснювалися упродовж аналізованого періоду.

У 2023 році, коли підприємство діяло в умовах високої невизначеності, пріоритетом стало збереження життєздатності бізнесу. Впровадження фінансової дисципліни, контролю витрат і короткострокового планування дозволило уникнути надмірного навантаження на ресурсну базу. С. В. Бардаш наголошує, що контроль за податковими, бюджетними та кредитними ресурсами є критично важливим для стабільного функціонування суб'єкта господарювання, оскільки втрата контролю над їх обсягами та зобов'язаннями може призвести до погіршення умов діяльності або навіть до припинення роботи підприємства. [45] Оптимізація організаційної структури, делегування частини управлінських функцій інженеру та бригадиру, а також застосування принципів Agile-менеджменту сприяли підвищенню узгодженості дій команди та зменшенню втрат часу через неузгодженість. Це відобразилося у коефіцієнті використання робочого часу на рівні 0,72 і продуктивності праці 47,6 тис. грн на одного працівника, що є позитивним результатом для кризового року. Хоча середня тривалість проекту у 2023 році залишалася відносно високою (75 днів), саме завдяки впровадженим підходам підприємство зберегло кадрову стабільність і не допустило зупинки діяльності навіть за умов воєнних ризиків.

У 2024 році спостерігається різке покращення більшості трудових показників, що стало прямим наслідком упровадження LEAN-принципів, цифровізації процесів і системи прийняття рішень на основі даних. Оптимізація робочих процедур, стандартизація дій монтажників та перехід до електронного обліку сприяли значному скороченню тривалості будівельних проектів (до 60 днів) і підвищенню коефіцієнта використання робочого часу до 0,85. Зниження кількості простоїв до 12 годин на місяць на одного працівника свідчить про ефективне усунення внутрішніх «вузьких місць». Завдяки автоматизації планування і звітності зросла точність виконання робіт, що забезпечило 82 % проектів, завершених у строк. Продуктивність праці зросла у 4,2 раза - до 200,3 тис. грн на працівника, що прямо відображає результати

переходу від стабілізаційної до інноваційно-розвиваючої моделі управління. Саме цифровізація управління, формування бази клієнтів і партнерська взаємодія дали змогу підвищити якість комунікації та швидкість прийняття рішень навіть за умов воєнної нестабільності.

Таблиця 2.8

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ГОНТАР» за 2023-2024 рр.

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2023/2024	
			+, -	%
Середньооблікова чисельність персоналу, - всього, осіб	11	18	+7	+63,6
в тому числі:				
керівники	1	1	0	0
Фахівці	1	1	0	0
робітники	9	16	+7	+77,8

Згідно із даними табл. 2.8 ТОВ «ГОНТАР» у 2024 році продемонструвало суттєве зростання чисельності персоналу порівняно з 2023 роком. Загальна кількість працівників збільшилася на 7 осіб, що становить 63,6 % приросту. Це доволі високий темп розширення, який свідчить про активний розвиток підприємства, зростання обсягів робіт та необхідність залучення додаткового трудового ресурсу.

Структурний аналіз показує, що приріст відбувся виключно за рахунок робітничого персоналу - їх кількість зросла на 7 осіб, або 77,8 %. Водночас чисельність керівників і фахівців залишилася незмінною. Така динаміка є результатом того, що підприємство зосереджувалося на нарощуванні операційної потужності, а організаційно-управлінська структура вже була достатньою для обслуговування збільшеного обсягу робіт.

Таблиця 2.9

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ГОНТАР»
за 1 півріччя 2024 р. та 1 півріччя 2025 р.

Показник	Період		Відхилення	
	1 півріччя 2024	1 півріччя 2025	2024/2025	
			+, -	%
Середньооблікова чисельність персоналу, - всього, осіб	18	26	+8	+44,4
в тому числі:				
керівники	1	1	0	0
Фахівці	1	1	0	0
робітники	16	24	+8	+50

Як свідчать дані табл. 2.9, порівняння даних за 1 півріччя 2024 та 1 півріччя 2025 років демонструє подальшу тенденцію до зростання чисельності персоналу ТОВ «ГОНТАР». Загальна кількість працівників збільшилася на 8 осіб, або 44,4 %, що свідчить про продовження активного розширення підприємства.

Як і в попередньому повному періоді (2023-2024 рр.), основний приріст відбувся за рахунок робітничого персоналу, чисельність якого зросла на 50 %.

Водночас чисельність керівників і фахівців залишилася незмінною. Така стабільність управлінського складу свідчить про те, що керівна та спеціалізована структура підприємства вже відповідає потребам його діяльності, а зростання операційних обсягів покривається переважно за рахунок розширення робітничої категорії.

Таблиця 2.10

Поточні забезпечення виплати працівникам ТОВ «ГОНТАР» у 2023-2024 роках

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2023/2024	
			+, -	%
Нарахований резерв невикористаних відпусток	66 000	149 994	+83 994	+127,3
Резерв на виплату річних премій	33 000	180 000	+147 000	+445,5

Продовження таблиці 2.10

Показник	Рік		Відхилення	
	2023	2024	2023/2024	
			+, -	%
Нараховані зобов'язання (за товарами, роботами, послугами наданими, але не відфактурованими тощо)	15 692	216 309	+200 617	+1278,1
Поточні забезпечення, всього	114 692	546 303	+431 611	+376,5

Відповідно до даних табл. 2.10 у 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається суттєве збільшення всіх складових поточних забезпечень, що є прямим наслідком розширення діяльності підприємства та змін у системі управління. Зростання середньооблікової чисельності працівників на 64% у поєднанні з підвищенням середньої заробітної плати на 39% механічно збільшило обсяг резерву невикористаних відпусток. Водночас різке зростання продуктивності праці - у 4,2 раза - свідчить про значне збільшення навантаження на персонал, що сприяло накопиченню більшого обсягу невикористаних днів відпустки та відображає інтенсифікацію праці в умовах масштабування бізнесу.

Найбільш виражене зростання характерне для резерву на виплату річних премій, який збільшився більш ніж у 4,5 раза. Це є результатом переходу підприємства у 2024 році від оборонного режиму роботи, властивого 2023 року, до впровадження LEAN-підходів та адаптивного управління. Різке зростання доходу майже у 7 разів створило можливості для перегляду системи оплати праці та запровадження повноцінної моделі стимулювання продуктивності через премії. Якщо у 2023 році преміювання мало символічний характер, то у 2024 році воно трансформувалося в ключовий інструмент мотивації персоналу.

Помітно зросли також нараховані зобов'язання за наданими, але не відфактурованими роботами - у 12,7 раза. Таке збільшення зумовлене розширенням масштабів виконуваних робіт та переходом до більших за обсягом і тривалістю проєктів, де частина витрат виникає раніше, ніж здійснюється документальне закриття етапів. Упровадження цифрового обліку у 2024 році

забезпечило точнішу та прозорішу фіксацію таких зобов'язань, що також вплинуло на їх загальний обсяг.

У результаті загальна сума поточних забезпечень зросла на 376,5%. Таке різке збільшення у 2024 році є закономірним і позитивним наслідком масштабування підприємства, переходу до сучасних управлінських підходів, суттєвого зростання продуктивності та перегляду системи мотивації.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження управління діяльністю ТОВ «ГОНТАР» дозволило комплексно оцінити стан його господарської діяльності, виявити особливості функціонування суб'єкта у воєнних умовах та визначити ключові напрями розвитку управлінських процесів. У 2023 році основним завданням було збереження бізнесу, оптимізація витрат і підтримка платоспроможності. Підприємство сфокусувалося на фінансовій дисципліні, контролі витрат і збереженні ключових клієнтів. Впровадження Agile-менеджменту дозволило організувати гнучку комунікацію між учасниками проєктів і забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. 2024 рік позначився переходом від стабілізації до етапу розвитку. У цей період керівництвом було впроваджено інноваційні підходи до управління, що сприяло значному зростанню продуктивності праці, ефективнішому використанню ресурсів і різкому збільшенню доходів. Впровадження data-driven підходів забезпечило можливість прийняття управлінських рішень на основі достовірних аналітичних даних, що позитивно вплинуло на точність прогнозування попиту, вибір пріоритетних напрямів діяльності та формування фінансової стратегії. У 2025 році діяльність ТОВ «ГОНТАР» вийшла на новий рівень - етап зміцнення антикрихкості. Підприємство не лише зуміло втримати стабільні позиції на ринку попри ускладнення зовнішніх умов, а й використало кризу як можливість для розвитку. Ситуаційний підхід до управління дозволив гнучко реагувати на зміни

середовища, а оптимізація внутрішніх процесів забезпечила ефективне використання ресурсів без втрати якості послуг.

Отже, можна зробити висновок, що ефективне управління діяльністю ТОВ «ГОНТАР» базується на поєднанні стратегічної гнучкості, фінансової дисципліни, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до змін середовища. В умовах воєнного стану керівництво забезпечило розвиток та працездатність бізнесу, реалізувавши комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності, оптимізацію витрат і розширення ринкових можливостей.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГОНТАР» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Шляхи удосконалення управління діяльністю суб'єкта господарювання

У сучасних умовах збройного конфлікту українські підприємства змушені діяти в надзвичайно мінливому, ризиковому та ресурсно-обмеженому середовищі. У зв'язку з цим головним завданням системи управління постає не лише забезпечення життєздатності бізнесу, але й розвиток механізмів, що сприяють відновленню, адаптації та прогресу в умовах постійної невизначеності та змін. Результати аналітичного дослідження показали, що управлінська система ТОВ «ГОНТАР» уже базується на поєднанні оборонного, адаптивного та антикрихкого підходів. Однак, подальше підвищення ефективності стане можливим за умови стратегічного посилення трьох основних напрямів управління: інституційної гнучкості, цифрової трансформації та організаційної стійкості.

З огляду на це пропонується запровадити модель управління, що базується на гнучко-антикрихкому підході, який гармонійно інтегрує три ключові

принципи: адаптацію, автоматизацію і антикрихкість. Такий підхід не лише забезпечить ефективну реакцію на воєнні виклики, але й надасть змогу перетворювати ці виклики на поштовх для розвитку.

Таблиця 3.1

Модель розвитку ТОВ «ГОНТАР»

Напрямок розвитку	Сутність	Ключові складові	Очікувані результати
Інституційна гнучкість	Здатність підприємства швидко адаптувати внутрішні правила, структури та процедури для відповіді на зміни середовища.	- Гнучкі організаційні структури - Децентралізоване управління - Адаптивні регламенти та політики - Культура постійних змін	- Підвищення швидкості прийняття рішень - Швидке реагування на ринкові зміни - Зменшення ризиків від дестабілізуючих факторів
Цифрова трансформація	Комплексний процес впровадження цифрових технологій у бізнес-моделі, процеси та клієнтську взаємодію.	- Автоматизація процесів (ERP, CRM, BPM) - Аналітика даних та штучний інтелект - Електронна комунікація та онлайн-сервіси - Кібербезпека	- Зростання продуктивності - Оптимізація витрат - Підвищення якості послуг та клієнтського досвіду - Посилення конкурентоспроможності
Організаційна стійкість	Здатність підприємства зберігати стабільність, функціональність і життєздатність у кризових умовах.	- Система ризик-менеджменту - Фінансова стійкість і резерви - Диверсифікація продуктів та ринків - Кризове та антикризове управління	- Зменшення впливу ризиків - Швидке відновлення після криз - Збереження операційної діяльності - Довгострокова конкурентна перевага

Інституційна гнучкість означає здатність підприємства адаптувати свої управлінські структури, правила, процедури та взаємодію з зовнішнім середовищем відповідно до швидких змін умов. Вона передбачає:

- Оперативну зміну організаційної структури - перехід до більш плоских, адаптивних, проєктних або матричних форм.

- Гнучке регулювання бізнес-процесів - можливість швидко оновлювати процедури, стандарти, регламенти, не знижуючи контроль та якість.
- Формування адаптивного управління - впровадження механізмів швидкого прийняття рішень, делегування повноважень, автономності команд.
- Побудову гнучких комунікацій з державними інституціями, партнерами та міжнародними організаціями, що дозволяє забезпечити стабільність навіть в умовах правових і регуляторних змін.
- Культуру відкритості до змін - підтримку інноваційності, міжфункціональної взаємодії та безперервного професійного розвитку персоналу.

Цифрова трансформація - це системне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси для підвищення продуктивності, прозорості та стійкості. Вона включає:

- Автоматизацію операційної діяльності (ERP-системи, CRM, BPM-платформи).
- Використання аналітики та Big Data для прогнозування попиту, оптимізації витрат, управління ризиками.
- Розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та партнерами (електронні сервіси, омніканальні рішення).
- Кібербезпеку та цифровий захист ресурсів, що особливо важливо під час війни.
- Використання хмарних та edge-технологій, що забезпечують мобільність і безперервність діяльності.
- Інтеграцію штучного інтелекту, який оптимізує планування, логістику, персоналізацію послуг та моніторинг ефективності.

Організаційна стійкість - це здатність підприємства забезпечувати безперервність функціонування під час криз, загроз і невизначеності. Основними складовими є:

- Антикризове та стратегічне планування, яке враховує кілька сценаріїв розвитку подій.

- Ризик-менеджмент, спрямований на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію зовнішніх і внутрішніх ризиків.
- Диверсифікація ресурсів та ринків збуту, що дозволяє уникати залежності від одного сегмента.
- Резервні потужності та запасні ланцюги постачання, які гарантують безперебійність операцій.
- Розвиток людського потенціалу, включно з програмами психологічної стійкості, безпеки праці й підтримки персоналу.
- Формування організаційної культури стійкості та відповідальності, що допомагає ефективно діяти в умовах стресу та невизначеності.

3.2. Розробка рекомендацій щодо поліпшення управління діяльністю суб'єкта господарювання в умовах війни

Для покращення ефективності моніторингу виконання будівельних робіт пропонується впровадження універсальної онлайн-платформи для управління проєктами, адаптованої до потреб будівельної галузі. Як приклад можна використати рішення на базі Trello, Asana або Bitrix24. Такі системи забезпечують централізоване керування завданнями, контроль за дотриманням термінів і бюджетів, а також налагодження взаємодії між усіма учасниками процесу. У контексті воєнного стану подібна цифрова платформа виступає не просто інструментом для організації праці, але й відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Це особливо актуально, коли фізична присутність працівників в офісі або на будівельному майданчику є обмеженою або неможливою.

Онлайн-платформа для управління проєктами працює за принципами візуального управління завданнями, використовуючи Kanban-систему. Кожен проєкт представлений у вигляді віртуальної дошки, яка розділена на основні етапи: планування, виконання, контроль і завершення. На цих дошках створюються окремі картки із завданнями. Для прикладу, для досліджуваного

підприємства такі картки можуть мати наступні назви: “Закупівля цементу для об’єкта №4”, “Монтаж покрівлі”, “Звітність по витратах”.

Кожна картка містить:

- опис завдання;
- відповідального виконавця;
- термін виконання;
- прикріплені документи, фото, креслення;
- коментарі команди.

Для ТОВ «ГОНТАР» така система дасть змогу:

- уникати втрати інформації, оскільки всі дані зберігаються централізовано;
- здійснювати контроль за виконанням робіт дистанційно, навіть за умов переміщення персоналу чи обмеженого доступу до офісу;
- підтримувати безперервну комунікацію у випадках нестабільного зв’язку завдяки автономним режимам роботи системи;
- швидко реагувати на зміни, включно з перебоями у постачанні матеріалів або змінами у вимогах безпеки.

Під час війни, коли працівники можуть бути евакуйовані, а логістичні маршрути порушені, така система фактично перетворюється на цифровий офіс підприємства, що гарантує керованість навіть за умов мінімальної кількості персоналу.

Функція дошок і календарів (Board & Calendar View) дозволяє впорядкувати всі поточні об’єкти та завдання підприємства в чітку і зрозумілу структуру. Кожен об’єкт, такий як житловий будинок, ремонт школи чи облаштування укриття, представлений як окремий проєкт із власним планом і призначеними відповідальними виконавцями.

У календарному режимі, доступному в Asana та Bitrix24, можна відстежувати графік виконання завдань, рівень завантаженості працівників і критичні терміни. Це набуває особливого значення в умовах обмеженого доступу до територій, коли розклади можуть змінюватися через повітряні тривоги,

відключення електроенергії або комендантську годину.

Це надасть підприємству можливість:

- уникати одночасного накладення завдань у часі;
- забезпечувати рівномірне планування робочих ресурсів;
- завчасно ідентифікувати ризики, пов'язані зі зміщенням або відставанням

від встановленого графіка.

ТОВ «ГОНТАР» зможе більш ефективно використовувати трудові ресурси і обладнання, що набуває особливої важливості в умовах обмеженого персоналу та транспорту під час війни. Такий підхід допоможе зберігати стабільність і ритм будівельних робіт, незважаючи на зовнішні виклики.

Усі три інструменти (Trello, Asana, Bitrix24) мають можливості для коментування завдань і внутрішнього спілкування. Bitrix24 додатково пропонує вбудований месенджер та функцію відеозв'язку, що дозволяє організовувати онлайн-наради без необхідності звертатися до сторонніх сервісів.

Для підприємства це забезпечує ряд вагомих переваг:

- відсутність необхідності в застосуванні зовнішніх месенджерів, де робоча інформація може загубитися серед особистих повідомлень;
- збереження повної історії комунікації в контексті конкретного завдання, що сприяє спрощенню процесів контролю та аудиту;
- зменшення часу, необхідного для узгодження рішень, завдяки прив'язці всіх повідомлень до відповідних робіт або документів.

У ситуаціях постійної загрози обстрілів, коли існує ризик пошкодження техніки чи серверів, хмарне зберігання документів та історії комунікацій стає надійною гарантією інформаційної безпеки для підприємства. Така стратегія дозволяє уникнути втрат важливих контрактів, креслень, бухгалтерських даних і результатів виконаних робіт. Завдяки цьому керівник зможе завжди мати доступ до повної картини взаємодії між виконавцями та підрядниками, що сприяє зниженню кількості управлінських помилок і виникнення непорозумінь.

Платформи Asana і Bitrix24 пропонують можливість відстеження витрат часу та ресурсів, а також функції управління бюджетами та фінансовими звітами.

У Bitrix24 ці інструменти інтегровані з CRM-системою, що забезпечує ширший функціонал: крім моніторингу завдань, користувач може здійснювати облік клієнтів, укладених договорів, рахунків та платежів, підвищуючи ефективність управління бізнес-процесами.

Для ТОВ «ГОНТАР» зазначена функціональність набуде значної практичної цінності, оскільки вона дає можливість:

- аналізувати реальну собівартість кожного окремого об'єкта;
- виявляти надмірні витрати матеріалів або затримки у постачанні;
- ефективно планувати рух коштів, що дозволяє уникати дефіциту оборотних ресурсів.

Використання платформи для фінансового моніторингу дозволяє мінімізувати ризики фінансових втрат та покращити точність розрахунків, що особливо важливо в умовах військової нестабільності.

Кожна картка або завдання дає можливість прикріплювати документи, креслення, фото виконаних робіт чи накладні. У системах Asana та Bitrix24 передбачена інтеграція з Google Drive, Dropbox або власним хмарним сховищем, що значно полегшує зберігання та обмін файлами. У цьому контексті можна повністю погодитися з усталеними підходами класиків управління інформаційними ресурсами, які наголошують, що використання хмарних сховищ забезпечує надійне збереження даних і безперешкодний доступ до них. Це особливо важливо для стабільної роботи сучасних організацій, зокрема в умовах високої динамічності бізнес-процесів [47].

Для досліджуваного підприємства ця інтеграція передбачає такі переваги:

- мінімізацію ризику втрати документів, навіть у випадках пошкодження обладнання або офісного приміщення;
- оптимізацію процедур перевірок і звітності завдяки наявності документів у цифровому форматі;
- оперативне надання замовнику підтверджень виконання робіт.

Система забезпечить не тільки оперативність, але й надійність збереження інформації, що відповідає вимогам управління в умовах війни. У період таких

викликів створення системи, здатної не лише адаптуватися до стресових ситуацій, а й швидше відновлюватися порівняно з конкурентами, набуває критичної значущості для бізнесу.

Аналітичні панелі в Asana та Bitrix24 будуть корисними для автоматичного збору статистики щодо виконання завдань, середнього часу їх виконання, кількості прострочень, а також оцінки ефективності працівників. Trello, хоча й пропонує спрощену аналітику, також надає можливість відстежувати загальний прогрес завдяки кольоровому позначенню етапів.

Для ТОВ «ГОНТАР» це створює можливості:

- швидко оцінювати ефективність роботи команди;
- виявляти критичні точки у процесі будівництва;
- приймати рішення, спираючись на об'єктивні дані.

У результаті система управління трансформується з інструменту контролю в засіб стратегічного аналізу, що дозволяє прогнозувати результати та будувати реалістичні плани розвитку.

Платформи Trello, Asana та Bitrix24 функціонують у хмарному середовищі, що забезпечує доступ до них з будь-якого пристрою. Це особливо актуально на даний час, оскільки частина співробітників може працювати з різних регіонів України або навіть перебувати за кордоном.

Додаткові переваги включають:

- підтримку різних рівнів доступу;
- автоматичне збереження всіх змін;
- масштабованість, яка дозволяє адаптувати систему залежно від кількості проєктів чи об'єктів.

Цифрова платформа не лише полегшить управління, але й створить умови для стабільної роботи підприємства в кризових умовах, забезпечуючи гнучкість та стійкість системи.

Впроваджуючи цифрову систему управління проєктами на базі Trello, Asana або Bitrix24, ТОВ «ГОНТАР» отримає такі переваги:

- скорочення витрат на управління приблизно на 20-25%;

- збільшення швидкості координації роботи приблизно на 30-40%;
- зменшення втрати інформації або дублювання завдань;
- повна прозорість статусу кожного проекту;
- підвищення фінансової дисципліни та довіри з боку партнерів і клієнтів.

Зрештою, така система стане основою цифрової трансформації компанії, забезпечуючи її ефективну роботу навіть в умовах воєнної невизначеності.

Враховуючи посилення військової загрози в Україні, суб'єкту господарювання також було б доцільно формалізувати процес управління ризиками за такими етапами:

1. оцінка рівня їх імовірності та впливу;
2. розробка планів реагування;
3. регулярний моніторинг.

Для полегшення оцінки ризиків в умовах воєнної невизначеності пропонується зробити матрицю ризиків, яка визначатиме критичні процеси, потенційні загрози та заходи реагування. Це допоможе керівництву визначити, яким ризикам слід надати пріоритет зараз, щоб уникнути найсерйозніших наслідків у майбутньому. Наприклад, якщо ризик втрати ключового постачальника є високим і має значний вплив, це сигналізуватиме про нагальну необхідність пошуку альтернативних варіантів. Матриця ризиків дозволить ТОВ «ГОНТАР» проактивно оцінювати потенційні фінансові втрати у разі зростання обмінного курсу, збоїв обладнання або затримок платежів клієнтів. У таких випадках можна буде створити резервний фонд, оптимізувати витрати або укласти контракти, що враховують страхові положення. Така структура забезпечує комплексне уявлення про ситуацію, допомагаючи приймати важливі стратегічні рішення. Матриця ризиків дозволить оптимізувати щоденну роботу, уникнути перевантаження та правильно делегувати завдання. Наприклад, керівник може зробити висновок, що помилки у виборі постачальника мають середню ймовірність, але високий вплив, тому варто серйозно поставитися до остаточного рішення та провести додаткову перевірку. Матриця ризиків також служить інструментом комунікації, демонструючи, що компанія свідомо оцінює

загрози і має план їх пом'якшення. Такий підхід підвищить довіру партнерів та клієнтів. У надзвичайних ситуаціях матриця ризиків допоможе компанії забезпечити передбачуваність та керованість процесів навіть у динамічно мінливій ситуації, зменшити хаос у прийнятті рішень, замінивши його систематичним аналізом, та забезпечити готовність до непередбачених подій - від перебоїв у постачанні до загроз безпеці персоналу.

До того ж, ТОВ «ГОНТАР» рекомендується впровадити електронну систему фінансового контролю, таку як Finmap, Faigo або власну модель Excel. Така система дозволить постійно контролювати рух грошових коштів, структуру витрат та прогнозувати фінансові розриви. Для малого бізнесу електронний фінансовий контроль особливо важливий у воєнний час, коли зростає ризик нестабільності доходів, затримок платежів та непередбачених витрат, наприклад, пов'язаних з ремонтом пошкодженого обладнання або логістикою в обхід небезпечних та окупованих територій.

Окрім цього, ТОВ «ГОНТАР» варто було б створити резервний фонд у розмірі не менше 5% від річного доходу для забезпечення безперервності бізнесу в кризових ситуаціях, а також планувати бюджети за принципом «нульового бюджетування». Цей принцип дозволяє забезпечити розумне скорочення витрат без шкоди для ефективності. У цьому аспекті можна погодитися з усталеним підходом фахівців у сфері бюджетного менеджменту, які наголошують, що використання бюджетування на нульовій основі - завдяки відкритості процесів прийняття рішень, належному методичному забезпеченню та орієнтації на досягнення результатів - суттєво підвищує ефективність управління фінансовими ресурсами [48]. У результаті підприємство отримує вищу фінансову дисципліну, зменшення ризику дефіциту оборотного капіталу та зростання прибутковості проєктів.

У відповідності до партнерського підходу, суб'єкту господарювання важливо вибудовувати рівноправні та взаємовигідні стосунки з місцевими громадами. Локальна взаємодія стає не просто корисною опцією, а елементом виживання: громади нині контролюють значну частину ресурсів, оперативно

реагують на кризові події та формують довіру всередині регіону. Для ТОВ «ГОНТАР» таке партнерство означає шанс посилити свою присутність у місцевому економічному просторі, здобути репутацію надійного виконавця та отримати підтримку. Громади схильні обирати тих підприємців, які не обмежуються лише комерційною діяльністю, а долучаються до вирішення регіональних проблем і демонструють відповідальність перед жителями. Оскільки саме місцевий рівень у воєнний час став «першою лінією оборони» у реагуванні на загрози, налагоджені зв'язки з органами самоврядування дають можливість підприємству отримувати оперативні попередження, узгоджувати безпечні маршрути транспортування матеріалів чи швидко переміщувати техніку у разі небезпеки. На додаток, багато громад сьогодні активно розробляють програми підтримки малого бізнесу за рахунок місцевих бюджетів або міжнародної допомоги. Зміцнивши співпрацю, ТОВ «ГОНТАР» зможе претендувати на грантове фінансування, часткові компенсації витрат, пільгову оренду комунального майна, участь у спільних технічних чи інфраструктурних проєктах, консультації від місцевих центрів розвитку підприємництва та включення до переліків надійних підрядників.

Органи місцевого самоврядування постійно мають потребу у виконанні таких робіт, як:

- ремонт та реконструкція шкіл, дитсадків, лікарень;
- облаштування громадських просторів, парків, зупинок, доріг;
- відновлення будівель після воєнних руйнувань;
- будівництво соціального житла чи укриттів.

Співпраця з громадою відкриває двері до отримання прямих замовлень через систему “Prozorro”. Така стратегія забезпечить стабільне завантаження роботою та зменшить залежність від нестійкого приватного попиту.

Для будівельного сектору особливо важливим є спрощення дозвільних процедур. Взаємодіючи з органами місцевого самоврядування, підприємство може прискорити отримання дозволів на будівництво чи реконструкцію, легко узгоджувати технічну документацію, бачити перспективні ділянки під інвестиції

та уникати непорозумінь із контролюючими структурами. Це істотно скорочує витрати часу та мінімізує ризики затримок робіт. Варто зауважити, що громади часто мають центри зайнятості та навчання, які допомагають шукати кваліфікованих працівників або стажерів. Співпрацюючи з ними, суб'єкт господарювання може отримувати працівників за програмами часткового фінансування зарплат, залучати місцевих фахівців, зменшувати витрати на логістику та підвищувати власну соціальну відповідальність, створюючи робочі місця для місцевих мешканців. У цьому контексті можна погодитися з напрацьованими підходами у сфері розвитку малого підприємництва, які підкреслюють, що діяльність малих підприємств робить значний внесок у формування робочих місць, наповнення місцевих бюджетів та зміцнення самозайнятості населення, позитивно впливаючи на соціально-економічний розвиток територій [49].

Ще одним привабливим напрямом для зростання є кооперація з невеликими підрядними підприємствами. Такі партнери здатні швидко розширювати чи зменшувати масштаби залучення ресурсів, що є особливо корисним у пікові періоди. Підрядники, які спеціалізуються на конкретних видах робіт, мають глибоку експертизу і забезпечують можливість впровадження технологічних новацій, підвищення якості проєктів та реалізації комплексних рішень «під ключ». Об'єднавшись у кластер, малі підприємства можуть брати участь у масштабних тендерах і державних замовленнях, які індивідуально є недосяжними. Це підсилить позиції ТОВ «ГОНТАР» і сформує імідж багатофункціонального виконавця. Кооперація підвищує стійкість системи: навіть якщо один із партнерів тимчасово припинить роботу, інші можуть його підстрахувати. Спільне використання техніки, транспорту чи складів створює «мережевий ефект», що дозволить переживати кризові періоди з мінімальними втратами. За таких умов підприємство зможе поступово переходити до мережевої моделі управління, де центральна ланка відповідає за координацію та контроль, а виконання розподіляється між спеціалізованими партнерами.

З огляду на значення людського капіталу в малому бізнесі, важливим інструментом розвитку є внутрішня система навчання. Враховуючи це, розробка програми внутрішнього навчання дозволить підвищити компетентність працівників, зміцнити їхню психологічну стійкість, сформувати навички роботи з цифровими інструментами та забезпечити безпечну організацію праці у воєнних умовах. Освітня програма може складатися з блоку про безпеку та реагування на надзвичайні ситуації, модуля з цифрових навичок для роботи з онлайн-інструментами управління, а також курсу з командної взаємодії та лідерства. Результати навчання підвищать продуктивність, зменшать кількість помилок і простоїв, скоротять непрямі витрати та сприятимуть формуванню кадрового резерву.

У першому модулі працівники вивчатимуть алгоритми дій у разі тривоги чи обстрілу, правила евакуації з об'єкта, основи надання першої медичної допомоги, а також методи збереження матеріалів і техніки. Особливу увагу буде приділено розвитку психологічної стійкості та здатності зберігати спокій у кризових ситуаціях.

Під час другого модулю працівники отримають знання щодо використання таких цифрових інструментів, як Trello, Bitrix24, Google Workspace, а також розвинути навички роботи із електронним документообігом. Важливою складовою буде ознайомлення з принципами кібербезпеки та захисту даних.

Третій модуль сприятиме навчанню учасників програми принципам Agile-лідерства, ефективної роботи в автономних командах та вирішенню конфліктів. Багато уваги буде приділено мотивації співробітників та підтримці командного духу. Важливою частиною навчання буде розвиток ініціативності та відповідальності кожного працівника.

Очікується, що реалізація програми навчання матиме позитивний вплив на декілька напрямів діяльності підприємства. З організаційної точки зору, це дозволить створити систему постійного професійного розвитку, що підвищить компетентність персоналу щонайменше на 20-30 відсотків. З операційного боку, навчання допоможе скоротити втрати часу, раціоналізувати процеси та

підвищити продуктивність праці на 15-25 відсотків. У фінансовому аспекті очікується зниження непрямих витрат на простої, травматизм і помилки приблизно на 10-12 відсотків. Соціально-психологічний ефект полягатиме у зміцненні корпоративної культури, зростанні довіри й лояльності працівників, що сприятиме зниженню плинності кадрів. Іміджевий результат проявиться у підвищенні репутації ТОВ «ГОНТАР» як сучасного та відповідального роботодавця, що дбає про розвиток і безпеку своїх працівників.

Програма навчання має бути впроваджена поетапно. Спочатку керівник повинен провести аналіз потреб, який допоможе визначити слабкі місця в знаннях і навичках персоналу. На основі цього аналізу будуть розроблені навчальні матеріали. Далі відбуватиметься безпосереднє проведення тренінгів і семінарів. Навчання передбачається у змішаному форматі - онлайн та офлайн. Після завершення буде проведено оцінювання результатів за допомогою тестів, контрольних завдань та аналізу ефективності виконання робіт. Передбачається, що у майбутньому програма буде постійно оновлюватися відповідно до потреб підприємства. Для управління навчальним процесом буде доцільним використовувати цифрову базу знань або CRM-систему, яка фіксуватиме результати кожного етапу.

Внутрішня навчальна програма органічно інтегрується з сучасними підходами управління, які вже використовуються у ТОВ «ГОНТАР». Зокрема, бережливе управління підтримується шляхом навчання раціональному використанню ресурсів і усуненню втрат. Гнучке управління реалізується через розвиток командної гнучкості, швидкого прийняття рішень і самоорганізації працівників. Управління на основі даних, у свою чергу, підтримується навчанням співробітників використанню цифрових інструментів для аналізу та збору даних.

Принципи антикрихкості розвиваються завдяки формуванню здатності персоналу адаптуватися до змін і перетворювати кризу на можливість для зростання. Нарешті, ситуаційний підхід проявляється у підготовці працівників до прийняття рішень, виходячи з конкретної ситуації і наявних умов.

Для ТОВ «ГОНТАР», який здійснює будівельні та інжинірингові роботи, буде доцільним впровадити “зелену” політику управління ресурсами. У цьому контексті варто погодитися з усталеним підходом у сфері сталого розвитку бізнесу, який підкреслює, що впровадження «зеленої» стратегії позитивно пов’язане зі зміцненням фінансових ресурсів підприємства. Орієнтація на екологічні поліпшення та раціональне використання витрат відіграє важливу роль у довгостроковому розвитку підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності [50]. Для уникнення перевитрат матеріалів доцільно впровадити електронну систему їх обліку, яка фіксуватиме рух запасів та залишки після завершення кожного проєкту. Це дасть підприємству змогу повторно використовувати частину матеріалів з попередніх проєктів і зменшити обсяги закупівель. Використання енергоощадного обладнання, наприклад LED-освітлення та автономних джерел живлення, дасть змогу зменшити споживання електроенергії на 20-25 %. Альтернативні джерела енергії дозволять підтримувати безперервність роботи об’єктів у разі відключень електроенергії через обстріли. Додатково підприємцю варто запровадити графік роботи техніки та автоматичне відключення живлення у неробочий час. Рекомендовано також раціоналізувати сортування відходів, повторно їх використовувати або передавати на переробку, що допоможе зменшити кількість будівельного сміття на 30-40 %. Повторне використання вже наявних матеріалів та зниження потреби у частих закупівлях є особливо важливими при перебоях логістики. ТОВ «ГОНТАР» варто було б налагодити співпрацю з місцевими пунктами прийому вторсировини або громадами, що мають інфраструктуру для переробки відходів. Зменшення транспортних витрат, у свою чергу, буде досягнуто через оптимізацію маршрутів, консолідацію поставок і співпрацю з локальними постачальниками. Така стратегія посприє скороченню витрат на паливо на 10-12 %, зменшенню ризиків зриву поставок та зниженню шкідливих викидів у повітря. Перехід на сертифіковані екологічні матеріали, наприклад фарби на водній основі, теплоізоляційні плити з переробленої сировини або цемент з мінеральними добавками, забезпечить підвищення якості виконання

проектів і безпеки працівників. До того ж, це відкриє доступ суб'єкту господарювання до “зелених” тендерів і грантових програм.

В умовах воєнного стану особливого значення для суб'єктів господарювання набуває доступ до актуальної, перевіреної та оперативної інформації. Ефективність діяльності підприємця багато в чому залежить від його здатності швидко орієнтуватися в змінах законодавства, податкових пільгах, державних програмах підтримки, грантах, процедурах тендерної участі та можливостях співпраці з донорами. З огляду на це, важливим напрямом підвищення ефективності роботи суб'єкта господарювання є налагодження системи доступу до інформаційних і консультаційних ресурсів, а також формування власної стратегії взаємодії з державними структурами, бізнес-асоціаціями та центрами підтримки підприємництва. Воєнні дії створюють високий рівень невизначеності у підприємницькому середовищі, бо провокують часті зміни нормативної бази і нестачу ресурсів. Таке становище вимагає від керівника гнучкості, адаптивності та обізнаності.

У цих умовах інформаційна підтримка виконує кілька ключових функцій:

- зменшує ризики прийняття неефективних управлінських рішень завдяки своєчасному доступу до актуальних даних;
- підвищує конкурентоспроможність через знання про нові ринки, партнерів і можливості фінансування;
- сприяє цифровізації бізнесу, допомагаючи інтегрувати сучасні ІТ-рішення;
- забезпечує правову безпеку, особливо під час виконання державних або гуманітарних замовлень;
- допомагає у відновленні діяльності після бойових дій за рахунок консультацій з отримання компенсацій, грантів або участі у проєктах реконструкції.

Для будівельного підприємства інформаційно-консультаційна підтримка є особливо важливою, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни у тендерних процедурах, отриманні дозвільних документів, нормах безпеки праці та

енергозбереження. Сьогодні в Україні функціонує розгалужена система державних та регіональних ресурсів, які надають підприємцям інформаційну і консультаційну допомогу. ТОВ «ГОНТАР» може ефективно використовувати їх для підвищення власної стійкості. Серед державних інформаційних ресурсів, які можна використати варто виділити офіційний портал “Дія.Бізнес”, який надає інформацію про програми підтримки бізнесу, гранти, податкові пільги, консультації експертів, а також містить базу навчальних курсів і можливостей для підприємців. Окрім цього, існує портал “Гранти від держави”, який забезпечує доступ до інформації про державні та донорські програми фінансування, у тому числі для будівельного бізнесу, який займається відновленням об’єктів. Єдиний портал відкритих даних України містить статистичні, фінансові та економічні показники, які можуть бути використані для аналізу ринку. До того ж, ТОВ «ГОНТАР» має можливість звернутися до регіональних та місцевих джерел. Наприклад, центри підтримки підприємництва при обласних військових адміністраціях проводять консультації з питань оподаткування, трудового законодавства, відновлення бізнесу та участі у грантових програмах. Бізнес-асоціації та торгово-промислові палати надають інформацію про партнерів, можливості кооперації та спільні навчальні програми. Багато міжнародних структур також реалізують програми підтримки українського бізнесу під час війни. Керівник може звернутися до таких структур, як USAID (програма “Економічна підтримка України”), GIZ (гранти на розвиток малого бізнесу у сфері будівництва та відновлення інфраструктури), UNDP, EU4Business, EBRD (навчальні програми, консультації, кредити під низький відсоток). Для отримання підтримки йому достатньо лише зареєструватися на офіційних вебсайтах цих організацій, подати коротку заявку про вид діяльності, потреби у фінансуванні та опис проєкту. Для ефективного використання доступних ресурсів ТОВ «ГОНТАР» доцільно розробити власну інформаційно-комунікаційну стратегію, яка включатиме регулярний моніторинг державних порталів, підписку на інформаційні розсилки від регіональних бізнес-центрів, торгово-промислової палати та міжнародних донорів, участь у вебінарах та онлайн-консультаціях,

використання цифрових каналів зв'язку, ведення власного цифрового архіву інформації.

До речі, ТОВ «ГОНТАР» може відігравати активну роль не лише як отримувач допомоги, але й як ініціатор партнерських відносин. Для цього керівництву варто поміркувати над долученням до місцевої бізнес-асоціації чи спілки підприємців, які зможуть представляти інтереси малого бізнесу перед органами влади. Для підвищення шансів підприємству варто подати офіційні пропозиції до місцевих рад і військових адміністрацій щодо створення інформаційних хабів для бізнесу або локальних платформ підтримки, брати участь у консультаційних групах при Міністерстві економіки, торгово-промисловій палаті чи обласних адміністраціях. На додаток, публічне висвітлювати потреб малого бізнесу через соціальні мережі, бізнес-ЗМІ та форуми підвищить видимість проблем і буде спонукати державу до дій. Така ініціатива дозволить підприємству отримувати більш релевантну допомогу, адаптовану до його потреб у конкретному проєкті.

Активне залучення до інформаційно-консультаційної підтримки дозволить оперативно отримувати доступ до необхідних фінансових ресурсів, що стане важливим чинником стабілізації діяльності в умовах воєнного часу. Стратегічне планування покращиться завдяки систематичному вивченню ринкових процесів, змін у законодавстві та економічної динаміки. До того ж, адміністративний тиск на бізнес зменшиться, оскільки підприємство краще орієнтуватиметься в регуляторних процедурах і вимогах державних інституцій. Одночасно розшириться мережа партнерських зв'язків через взаємодію з місцевими та міжнародними організаціями, що сприятиме зростанню інноваційного потенціалу та розвитку підприємства.

Для ТОВ «ГОНТАР» доцільно також сформувати дієву маркетингову систему, яка виконуватиме не лише функцію залучення клієнтів, а й виступатиме інструментом адаптації до кризових умов, підтримки ділової репутації та забезпечення стабільного попиту на послуги. Маркетингова стратегія підприємства має бути гнучкою, орієнтованою на цифрові рішення та потреби

клієнтів, поєднуючи традиційні підходи з активною присутністю в онлайн-просторі.

Формування бренду у випадку будівельного бізнесу набуває вирішального значення, адже він ґрунтується на довірі, що виникає завдяки стабільній якості виконаних робіт, позитивним відгукам, соціальній відповідальності та здатності підприємства діяти результативно навіть у складних умовах. У час війни бренд стає своєрідною гарантією безпеки, що особливо важливо для клієнтів, які прагнуть передбачуваності в нестабільному середовищі.

Одним із ключових завдань у даному випадку є створення офіційного вебресурсу з повною інформацією про діяльність підприємства: опис послуг, портфоліо проєктів, контактні дані, сертифікати, відгуки клієнтів. Не менш важливо розвивати активність у соціальних мережах - Facebook, Instagram та інших платформах, публікуючи різноплановий контент: знімки будівельних процесів, реальні історії клієнтів, приклади відновлених об'єктів. Необхідним є також регулярний аналіз поведінки аудиторії та ефективності рекламних кампаній. Такий підхід дозволить підприємству своєчасно коригувати маркетингову стратегію й підвищувати її результативність. Очікуваним наслідком стане збільшення кількості запитів від потенційних замовників і зміцнення іміджу підприємства як сучасного та надійного партнера.

Важливим елементом маркетингової політики є формування унікальної ціннісної пропозиції, яка чітко окреслюватиме конкурентні переваги бізнесу. У випадку ТОВ «ГОНТАР» варто акцентувати увагу на оперативності виконання робіт, відповідальності, використанні локальних матеріалів, підтримці українських виробників та взаємодії з громадою. Така стратегія підвищить рівень довіри клієнтів, зокрема у регіонах, що постраждали від бойових дій.

Наявність сформованої клієнтської бази, дієвих цифрових інструментів та партнерської мережі забезпечить підприємству можливість швидко переорієнтовуватися на сегменти ринку, де зберігається попит у воєнний період. У даному випадку прикладами виступають ремонт пошкодженого житла та відновлення об'єктів критичної інфраструктури. Використання онлайн-продажів

та цифрових каналів комунікації зменшить ризики зупинки діяльності навіть за умов фізичних обмежень, пов'язаних з руйнуванням офісних приміщень, мобільністю працівників чи нестабільністю зв'язку. Завдяки цифровому бренду та онлайн-взаємодії ТОВ «ГОНТАР» зможе охоплювати аудиторію не лише у власному регіоні, а й у сусідніх областях та потенційно залучати міжнародних партнерів у сфері відбудови.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «ГОНТАР» в умовах воєнного стану. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління визначено цифрову трансформацію підприємства через впровадження онлайн-платформ управління проєктами, які забезпечують координацію роботи навіть у ситуаціях, коли фізична присутність персоналу неможлива. Важливим елементом системи управління запропоновано зробити матрицю ризиків, яка дозволяє оцінювати ймовірність та наслідки потенційних загроз, планувати заходи реагування й забезпечувати превентивне управління ризиками. Удосконалення фінансового контролю через використання електронних систем сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства. Особливу увагу приділено розвитку партнерських зв'язків із місцевими громадами та малими підприємствами. Така стратегія сприяє формуванню стабільної кількості замовлень, розширенню ресурсної бази, зміцненню репутації підприємства та участі у спільних проєктах із відновлення інфраструктури. Розроблена програма внутрішнього навчання персоналу спрямована на формування компетентностей, необхідних для ефективної роботи у воєнних умовах: безпечна організація праці, цифрова грамотність, командна взаємодія, лідерство та психологічна стійкість. Окремий акцент зроблено на впровадженні “зеленої” політики управління ресурсами, що включає енергоощадні технології, повторне використання матеріалів, оптимізацію логістики та перехід на екологічні будівельні рішення. В умовах високої невизначеності особливе

значення має інформаційно-консультаційна підтримка, яка забезпечує підприємцю оперативний доступ до державних, регіональних і міжнародних програм допомоги, а також навчальних і грантових можливостей. Завершальним елементом стратегії виступає розвиток маркетингової системи та бренду підприємства. Побудова цифрової присутності сприятиме збереженню клієнтської бази й залученню нових замовників навіть під час війни.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було комплексно досліджено особливості управління діяльністю підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «ГОНТАР». Проведена робота дала змогу поєднати сучасні теоретичні підходи до менеджменту з практичним аналізом функціонування підприємства, а також сформуванати набір системних рекомендації, спрямованих на підвищення його стійкості та ефективності. Усі поставлені в роботі завдання виконано, мети дослідження досягнуто.

Теоретичне узагальнення свідчить, що управління організацією в умовах високої невизначеності потребує відходу від традиційних моделей на користь більш гнучких, адаптивних, ризик-орієнтованих та цифровізованих підходів. Наукові джерела акцентують на важливості організаційної стійкості, здатності підприємства швидко перебудовувати операційні процеси, оцінювати ризики та приймати рішення, що враховують реальний стан ресурсів. Таким чином адаптивне управління виступає ключовою умовою забезпечення безперервності діяльності бізнесу в період воєнних загроз.

Практичний аналіз діяльності ТОВ «ГОНТАР» у 2023-2025 роках демонструє, що підприємство активно впроваджує принципи адаптивного та процесного менеджменту, що проявляється у гнучкій перебудові бізнес-процесів, раціональному використанні ресурсів, диверсифікації діяльності та поступовій цифровій трансформації. У динаміці останніх років простежується еволюція від оборонних стратегій до більш проактивних моделей розвитку, які включають оптимізацію процесів, пошук нових каналів збуту, зміцнення партнерств та елементи антикрихкого управління. У 2023 році ключовим було збереження життєздатності бізнесу, але вже в 2024 році підприємство перейшло до активної модернізації. У 2025 році, попри погіршення зовнішніх умов, ТОВ «ГОНТАР» зберіг стійкість завдяки елементам антикрихкого управління, що дало змогу не лише компенсувати ризики, а й сформуванати нові можливості для розвитку. Така

стратегія дозволила підприємству зберегти витривалість попри ускладнення зовнішніх умов.

На основі виявлених тенденцій та проблем сформовано комплекс рекомендацій, спрямованих на подальше вдосконалення системи управління діяльністю ТОВ «ГОНТАР». Вони охоплюють інструменти, які є логічним продовженням уже існуючих підходів підприємства та відповідають визначеним у дослідженні проблемам. Запропоновані заходи передбачають: розширення цифровізації управлінських процесів шляхом впровадження універсальної онлайн-платформи для моніторингу виконання будівельних робіт та комунікації з учасниками проєктів; посилення ризик-менеджменту через використання матриці ризиків; удосконалення фінансового контролю за допомогою електронних систем обліку; розвиток партнерських зв'язків - як із місцевими громадами, так і з підрядними організаціями; інвестування у людський капітал. Значна увага приділена формуванню резервних ресурсів, застосуванню нульового бюджетування, удосконаленню комунікацій та екологізації операційної діяльності, що сприяє підвищенню стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «ГОНТАР» загалом відповідає сучасним підходам до управління в умовах воєнного середовища. Поєднання адаптивних, ситуаційних, процесних та антикрихких підходів із цифровими інструментами та системним контролем ризиків забезпечує здатність підприємства не лише утримувати стабільність, а й формувати потенціал для подальшого розвитку. Запропоновані у роботі рекомендації мають практичну значущість і можуть бути використані для зміцнення конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності у майбутньому.

Окремі результати дослідження пройшли апробацію у вигляді тез «Цифрові рішення для стійкості підприємств у період війни», опублікованих у матеріалах

посібнику IX Всеукраїнської студентської наукової конференції «Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики».

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'HJ' followed by a long horizontal stroke.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грузіна, І. А., Кінас, І. О., Перерва, І. М., та ін. (2021). *Теорія управління [Електронний ресурс]: навчальний посібник*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, С. 6. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27798/1/2021-%D0%93%D1%80%D1%83%D0%B7%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%86%20%D0%90%2C%20%D0%9A%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%81%20%D0%86%20%D0%9E%2C%20%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B0%20%D0%86%20%D0%9C%20%D1%82%D0%B0%20%D1%96%D0%BD.pdf>
2. Грабовська, І. (2024). Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 336(6). С. 105 – 106. <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1159>
3. Феєр, О., Хаустова, К., & Густі, С. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, (4). С. 90-91 <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/224>
4. Сусіденко, В., Болманенко, О., & Хащініна, Г. (2024). Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
5. Іванова, Н. (2025). Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*, (75). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6199>
6. Sankaran, S., Killen, C. P., & Pitsis, A. (2023). How do project-oriented organizations enhance innovation? An institutional theory perspective. *Frontiers of Engineering Management*, 10, С. 436-437. <https://link.springer.com/article/10.1007/s42524-023-0258-0>

7. П'ятничук, І. (2022). Інформаційні системи в управлінні проєктами: онлайн-платформи і сервіси. *Економіка та суспільство*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-21>
8. Мозговий, Є. (2025). Сучасні технології використання платформних рішень у бізнесі. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-153>
9. Сметанюк, О. А., & Бондарчук, А. В. (2020). *Особливості системи управління проєктами в ІТ-компаніях*. Агросвіт, (10), 105. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.10.105](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105)
10. Khusnul, R. N., & Ratya, S. A. (2024). Organizational resilience in times of crisis: Its relation with work-life balance and work engagement. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 19(1), С. 1–3. <https://doi.org/10.37301/jmubh.v19i1.24142>
11. Баша, І., & Ремезь, Ю. (2021). Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22>
12. Prakash, D. (2024). Data-driven management: The impact of big data analytics on organizational performance. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 3(2), С. 19-20. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v3i2.74>
13. Чернявський, Н. В., & Шахіна, І. Ю. (2024). Інновації в робочих процесах внаслідок використання онлайн інструментів. У *Modernization of innovative development of professional education* (стор. 219). Матеріали конференції, 22–25 жовтня 2024. https://www.google.com.ua/books/edition/MODERNIZATION_OF_INNOVATIVE_DEVELOPMENT/E6YyEQAAQBAJ?hl=ru&gbpv=0
14. Верховна Рада України. (n.d.). *Господарський кодекс України*. https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-62.htm
15. Кабінет Міністрів України. (2022, квітень 29). *Постанова №521 "Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань*

надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва".
<https://ips.ligazakon.net/document/KP220521?an=9>

- 16.Кобеля-Звір, М. (2023). Використання грантових інструментів державної програми підтримки підприємництва Єробота для посилення конкурентоспроможності бізнесу на прикладі ММСП: перспективи і труднощі. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-5>
- 17.Русин-Гриник, Р., Гриновець, М., Борсук, О., & Фтемов, Е. (2023). *Сутність та види інформаційного забезпечення підприємства* (стор. 8). [10.30888/2663-5712.2023-22-03-013](https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-22-03-013)
- 18.Передерій, Т. С. (2024). Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*, (8). С. 151 – 155. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tatiana-Perederii-146-158.pdf
- 19.Балдинюк, В. (2023). Ризик - менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
- 20.Steen, R., Patriarca, R., & Haug, O. J. (2023). Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(4). С. 3-6. [10.1111/1468-5973.12501](https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501)
- 21.Ткачук, В. О., & Шиманська, К. В. (2021). *Хмарні сервіси в бізнесі: Практикум* (електронне видання). Державний університет «Житомирська політехніка», 5. <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/20.6-Tkachuk.pdf>
- 22.Мацієвський, А. Є., Солонінко, В. З., Чорнодольський, В. І., та ін. (2024). Innovative strategies for the development of enterprises in crisis situations. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (41), 321–327. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1283>

23. Olsén, M. (2023). Exploring collaborative crises management: A model of essential capabilities. *Safety Science*, (162)
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106092>
24. Воскобоєва, О., & Ромащенко, О. (2021). Стратегічне партнерство як основа сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (29).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-48>
25. Кулиняк, І., Копець, Г., & Горбенко, Т. (2022). Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, (35).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16>
26. Інститут економіки та прогнозування НАН України. (2023). *Економічна динаміка в умовах війни: аналітичний звіт*.
<https://ief.org.ua/files/activity/204/zvit-2023.pdf>
27. Денисюк, О., & Саннікова, С. (2022). LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*, (46). С. 5-6. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>
28. Зачосова, Н., Носань, Н., & Брайко, К. (2025). Роль соціальних (м'яких) навиків і мотиваційних механізмів для розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*, (74).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-56>
29. Василик, А. В., & Кравченко, А. Є. (2020). Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *БізнесІнформ*, (4), 400.
https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-4_0-pages-398_403.pdf
30. Носань, Н. С., & Спільніченко, М. О. (n.d.). Сутність та принципи Agile-менеджменту в управлінні проектами на сучасному підприємстві. *Інфраструктура ринку*, (77). С. 99. http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/77_2024/19.pdf
31. Талєб, Н. Н. (2021). *Антикрихкість: про (не)вразливе у реальному житті* (пер. з англ.). Київ: Наш Формат. <https://nashformat.ua/products/antykryhkist.-pro-ne-vrazlyve-u-realnomu-zhytti-nova-obkl.->

709425?srsId=AfmBOooxAVOl11MFsT3VIhJgSDjTZ_U1bkdklDbJsLnqBFT
FQ-Jc3qtW

32. Язвінська, Н. В., & Вишницька, С. В. (2022). Формування антикрихкої конкурентоздатності підприємства – маркетинговий підхід. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*, (22). С. 109.
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f97aa886-1205-43e0-8958-6867f411e279/content>
33. Європейський банк реконструкції та розвитку. (n.d.). *Дослідження ринку МСБ на замовлення ЄБР*. : <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2023/03/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf>
34. Казюка, Н. П., & Шекета, Є. Ю. (2022). Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 18(2). С. 257. <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12648>
35. Михайловська, С. (2022). Як держава може допомогти бізнесу. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/8/690156/>
36. Войтко, С. В., & Мельниченко, А. А. (2021). *Лідерство та антикризовий менеджмент* (електронний ресурс). КІП ім. Ігоря Сікорського, 48. <https://ela.kpi.ua/items/6fdfaa44-afac-4d1d-a6b5-e84e15dfe0de>
37. Чернишова, Л., & Заложнікова, А. (2023). Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>
38. Пішик-Ковальська, О. О., & Ковальський, О. І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 4(2), 90. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
39. Руденко, В. О., Другова, О. С., & Бріль, М. С. (2025). Діджитал-компетентність персоналу як фактор цифрової ефективності підприємства.

- Трансформаційна економіка*, (2 (11), 100-106. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-16>
- 40.Марченко, В. М. (ред.). (2022). *Основи підприємницької діяльності* (с. 10). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка». [Марченко-В.М.-Основи-підприємницької-діяльності.pdf](#)
- 41.Кухарчук, А. М., Грачова, О. Ю., & Маслова, М. О. (2022). Особливості правового статусу фізичної особи під час здійснення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*, (9), 225. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/380b82c9-ecae-429e-9460-563a90f5a59d/content>
- 42.Кутідзе, Л. С., & Масловець, І. В. (2025). *Необхідність вдосконалення системи оперативного планування. У Technologies for improving old methods, theories and hypotheses* (стор. 221). Матеріали конференції, 7–10 січня 2025. https://www.google.com.ua/books/edition/TECHNOLOGIES_FOR_IMPROVING_OLD_METHODS_T/z1IDEQAAQBAJ?hl=ru&gbpv=0
- 43.Крисак, А., & Крисак, А. (2023). Управління аутсорсингом: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-23>
- 44.Трегубов, О. С., Ключковська, В. О., & Ключковський, О. В. (2022). Державне регулювання розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, (43), 2. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1744/1680>
- 45.Бардаш, С. В. (2024). *Роль фінансового контролю в забезпеченні фінансової стабільності підприємств в умовах воєнного стану* (стор. 7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.2>
- 46.Кібік, О., Слободянюк, О., & Кузнецова, Л. (2024). *Ризик-менеджмент* (навчально-методичний посібник, електронне видання). Фенікс. <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72e0b2b3-f60a-41fc-a00d-8deaf4afbf6c/content>

- 47.Осокін, М., & Осокіна, А. (2024). Цифрові комунікації в системі управління бізнесом. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-31>
- 48.Качула, С. В., Лисяк, Л. В., & Добровольська, О. В. (2022). *Бюджетний менеджмент: Навчальний посібник в схемах і таблицях*. Моноліт, 67. [Качула_БЮДЖЕТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ_посібник.pdf](#)
- 49.Михайленко, Д. (2024). Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>
- 50.Букреева, Д., Коваленко, Т., & Манукян, А. (2023). «Зелені» стратегії для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-121>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	-	150.00
первісна вартість	1011	-	180.00
знос	1012	-	30.00
Усього за розділом I	1095	-	
II. Оборотні активи Запаси	1100	-	82.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	25.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	27.00
Усього за розділом II	1195	-	82.00
Баланс	1300	-	232.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	-	170.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	112.00
Усього за розділом I	1495	-	282.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	-	62.00
розрахунками з бюджетом	1620	-	7.00
розрахунками зі страхування	1625	-	
розрахунками з оплати праці	1630	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	-	15.00
Усього за розділом III	1695	-	62.00
Баланс	1900	-	232.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	523.00	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	385.00	-
Інші витрати	2165	40.00	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	523.00	-
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	425.00	-
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	125.00	-
Податок на прибуток	2300	13.00	-

Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	112.00	-
---	------	--------	---

Фінансова звітність за 2024 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	150.00	310.00
первісна вартість	1011	180.00	260.00
знос	1012	30.00	50.00
Усього за розділом I	1095	150.00	310.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	82.00	265.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	25.00	95.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	27.00	80.00
Усього за розділом II	1195	82.00	265.00
Баланс	1300	232.00	575.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	170.00	405.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	112.00	1 020.00
Усього за розділом I	1495	282.00	1 425.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	62.00	170.00
розрахунками з бюджетом	1620	7.00	20.00
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Інші поточні зобов'язання	1690	15.00	30.00
Усього за розділом III	1695	62.00	170.00
Баланс	1900	232.00	575.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 605.00	523.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 340.00	385. 00
Інші витрати	2165	210.00	40. 00
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	3 605.00	523.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	2 550. 00	425. 00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 100.00	125. 00
Податок на прибуток	2300	80.00	13.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	1 020.00	112.00