

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

**Кафедра менеджменту**

**ЗДРОБИЛКО БОГДАН ЮРІЙОВИЧ**

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО  
СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:  
**ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ,**  
кандидат економічних наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № \_\_  
засідання кафедри менеджменту  
від \_\_ \_\_\_\_\_ 2025 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Наталія ХОМЮК

**ЛУЦЬК 2025**

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту  
Перший (бакалаврський) рівень  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

«5» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)  
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Здробилку Богдану Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства в умовах воєнного стану

Керівник роботи (проєкту) Левицький Віктор Володимирович, кандидат економічних наук, доцент.

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

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: охарактеризувати сутність і значення управління виробничо-господарської діяльності підприємства; визначити особливості управління виробничо-господарської діяльності підприємства; охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління виробничо-господарської діяльності підприємства; розглянути загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; провести аналіз складових управління виробничо-господарської активності; оцінити ефективність управління виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Здробилко Б.Ю. Управління виробничо-господарською підприємства в умовах воєнного стану.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи, методичні підходи та практичні аспекти управління виробничо-господарською діяльністю підприємства в умовах воєнного стану.

Обґрунтовано актуальність теми в контексті високої турбулентності зовнішнього середовища, загроз економічній безпеці, логістичних обмежень та зростання управлінських ризиків. У роботі розглянуто сутність виробничо-господарської діяльності, її структуру, функції та ключові показники ефективності.

Особливу увагу приділено аналізу діяльності підприємства в умовах воєнного стану протягом 2022–2024 рр.

Досліджено динаміку виробництва, зміну структури витрат, рентабельність, показники продуктивності праці та ефективність використання ресурсів.

Проаналізовано управлінські рішення, впроваджені у відповідь на зовнішні виклики, зокрема заходи антикризового управління, адаптації операційних процесів, переорієнтації логістики та оптимізації внутрішніх процесів.

Визначено основні фактори, що вплинули на трансформацію виробничо-господарської моделі підприємства, а також виявлено проблемні аспекти управління в умовах невизначеності. Запропоновано практичні рекомендації щодо посилення адаптивності системи управління, забезпечення її гнучкості, ефективності та стійкості до зовнішніх загроз. Акцентовано на необхідності поєднання короткострокових антикризових рішень із довгостроковим стратегічним плануванням.

Результати дослідження можуть бути використані як методичне підґрунтя для подальшого удосконалення управлінських підходів на підприємствах різних галузей, що працюють в умовах підвищеного ризику, обмежених ресурсів та нестабільного середовища. Запропоновані рішення спрямовані на підвищення економічної стійкості та збереження виробничого потенціалу в умовах воєнного часу.

Ключові слова: виробничо-господарська діяльність, управління підприємством, ефективність, воєнний стан, антикризове управління, стратегічне планування, адаптація, економічна безпека.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                    | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА                            |    |
| 1.1. Сутність та складові виробничо-господарської діяльності<br>підприємства.....                                             | 8  |
| 1.2. Особливості управління виробничо-господарською діяльністю<br>підприємства в умовах нестабільного середовища.....         | 12 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності виробничо-<br>господарської діяльності підприємства.....                        | 18 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ<br>ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В<br>УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ |    |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних напрямів<br>його діяльності .....                                | 23 |
| 2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства .....                                                             | 29 |
| 2.3. Оцінка управління виробничо-господарською діяльністю<br>підприємства в умовах воєнного стану.....                        | 37 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                   | 43 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                               | 50 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                  | 55 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Воєнний стан, який запроваджений в Україні у зв'язку з повномасштабною війною, створив безпрецедентні виклики для суб'єктів господарювання, особливо для підприємств виробничого сектору. Таким чином, висвітлює необхідність формування ефективної моделі управління виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану, яка дозволить забезпечити стійкість бізнес-процесів, зберегти персонал, задовольнити запити споживачів та зменшити вплив зовнішніх загроз.

Управління виробничо-господарською діяльністю підприємств в умовах воєнного стану досліджено у працях науковців, а саме: Лук'яненка В., Іванової І., Амоші О., Шевченко Л., Ліпкана І., Саєнка Ю., а також науковців Інституту економіки та прогнозування НАН України, які досліджували різні різновиди діяльності.

**Мета та завдання роботи.** Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформовано такі завдання:

- проаналізувати теоретико-методичні засади управління виробничо-господарською діяльністю підприємства;
- дослідити вплив воєнного стану на ключові показники та функціонування підприємства;
- виявити основні проблеми та ризики управління в кризових умовах;
- оцінити поточний стан виробничо-господарської діяльності \*\* \*\*\*  
\*\*\*\*\*;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління для забезпечення стійкості підприємства.

**Об'єктом дослідження** – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємства в умовах зовнішніх кризових впливів.

**Предметом дослідження** – соціально-економічні закономірності функціонування та розвиток системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства в умовах воєнного стану.

**Матеріалами досліджень** є внутрішня звітність та аналітичні документи \*\* \*\*\* \*\*\*\*\*, статистичні дані Державної служби статистики України, наукові публікації, аналітичні звіти та результати досліджень у сфері кризового управління, інтерв'ю та опитування персоналу підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретико-методичних засад управління виробничо-господарською діяльністю підприємства в умовах воєнного стану та розробці прикладного інструментарію, щоб забезпечити стійкість функціонування підприємства до реального сектору економіки в умовах високого ризику в зовнішньому середовищі.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для формування ефективної антикризової системи управління виробничо-господарською діяльністю. Рекомендації, що сформовані на основі аналізу діяльності підприємства, можуть бути апробовані та впровадженими в практику інших українських виробничих підприємств.

**Апробація результатів роботи.** За результатами дослідження опубліковані тези доповіді на міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий управлінський та правовий аспекти» (м. Київ, Академія праці, соціальних відносин та туризму, 2025 р.) [16].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та складові виробничо-господарської діяльності підприємства

Управління виробничо-господарською діяльністю підприємства є системою, яка охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю та регулювання на всіх етапах виробничого циклу. Його теоретична база формується на стику економічної теорії, менеджменту, логістики, фінансів та організації виробництва.

Основною метою управління є забезпечення ефективного використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Теоретичні підходи охоплюють класичні концепції управління Файоля, Тейлора, Вебера, так і сучасні теорії, такі як ситуаційний підхід, процесний підхід, системний підхід та антикризове управління [5].

Виробничо-господарська діяльність підприємства є комплексним процесом, який охоплює сукупність взаємопов'язаних операцій, які спрямовані на виготовлення продукції, реалізацію, забезпеченню безперервності виробничого процесу, управлінню ресурсами та досягненню стратегічних цілей. Базується цей процес на взаємодії виробничих, економічних, управлінських та соціальних складових, які забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Сутність виробничо-господарської діяльності полягає у трансформації вхідних ресурсів у кінцевий продукт з доданою вартістю, задоволенні потреб споживачів та отриманні стабільного фінансового результату. Вона передбачає раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а

також постійний пошук та вдосконалення оптимальної моделі управління виробництвом.

Вибір та формування оптимальної моделі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства в умовах воєнного стану відбувається з урахуванням кризових чинників та нагальної потреби в оперативній адаптації до непередбачуваного зовнішнього середовища. Цей процес є динамічним та включає низку ключових етапів або принципів, які враховує керівництво підприємства (див.табл.1.1).

Таблиця 1.1

Етапи та характеристики оптимізації управління виробничо-господарською діяльністю \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* в умовах воєнного стану

| № | Етап                         | Характеристика                                                                                                              |
|---|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Аналіз поточної ситуації     | Оцінка ризиків (логістика, персонал, сировина, попит), виявлення критичних зон діяльності.                                  |
| 2 | Перехід до адаптивної моделі | Впровадження гнучкого управління, децентралізації рішень, активізації антикризового менеджменту.                            |
| 3 | Пріоритезація функцій        | Зосередження ресурсів в основних напрямках – це критично важлива продукція, внутрішній ринок, безпечні маршрути постачання. |
| 4 | Цифровізація процесів        | Застосування ERP-систем, онлайн-аналітики, електронного документообігу для швидкого прийняття рішень.                       |
| 5 | Управління персоналом        | Гнучкі графіки, заходи безпеки, внутрішня комунікація, мотивація, психологічна підтримка працівників.                       |
| 6 | Оцінка та коригування моделі | Визначення KPI, постійний аналіз ефективності управління, оперативне внесення змін у стратегію та операційну діяльність.    |

Примітка: складено автором на основі джерел [3,7].

З теоретичної точки зору, управління виробничо-господарською діяльністю підприємства включає застосування таких інструментів та методів:

- економіко-математичне моделювання виробничих процесів;
- оцінка ефективності з використанням системи показників (прибутковість, собівартість, продуктивність праці, оборотність активів тощо);
- стратегічне та оперативне планування;
- методи управління якістю (TQM, Lean, Six Sigma);
- ризик-менеджмент та оцінка сценаріїв розвитку подій;

- балансування виробничих потужностей;
- аналіз «вузьких місць» у виробництві;
- логістичні моделі управління постачанням та запасами.

Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуває адаптивне управління, яке передбачає оперативне реагування на зміни, децентралізацію прийняття рішень, цифровізацію управлінських процесів та залучення персоналу до формування антикризових рішень.

Таким чином, поєднання теоретичних засад з практичними методичними підходами забезпечує формування ефективної системи управління, яка здатна підтримувати стійкість підприємства навіть в умовах глибоких зовнішніх потрясінь, таких як війна.

Діяльність підприємств в умовах воєнного стану зазнає глибоких змін, які спричинені зовнішніми загрозами та внутрішніми обмеженнями. Підприємство є прикладом підприємства, яке активно реагує на виклики війни та пристосовує свою модель управління до нової реальності.

Найбільший вплив був відчутний на логістичній, управлінській та соціальній складових діяльності підприємства. Через порушення транспортних шляхів, втрату частини партнерів та нестабільність постачання сировини, підприємство було змушене оперативно переглядати логістичні маршрути, переорієнтуватися на локальних постачальників та формувати додаткові запаси матеріалів [22, 23]. В управлінській площині було здійснено децентралізацію повноважень, що дозволило скоротити час на прийняття рішень у відповідь на зовнішні зміни. Крім того, значно трансформувався підхід до роботи з персоналом є запровадження гнучких умов праці, дистанційної роботи, створення захисних укриттів та надання психологічної підтримки працівникам стали новими, важливими елементами соціального менеджменту на підприємстві. У кризових умовах підприємство прагне максимально ефективно використовувати свої ресурси. Матеріальні ресурси оптимізуються шляхом концентрації на випуску затребуваної продукції та зменшення виробничих втрат. Трудові ресурси використовуються раціонально з перерозподілом

навантаження між підрозділами, скороченням неключових посад та посиленням контролю за продуктивністю праці. Фінансові ресурси спрямовуються на підтримку критичних напрямів діяльності, зменшуються витрати на другорядні потреби. Підприємство також активізує залучення зовнішнього фінансування, серед них є гранти, державні програми підтримки бізнесу та міжнародна технічна допомога. Загалом така стратегія дозволяє підтримувати відносну стійкість бізнес-процесів [21, 35].

Існуюча модель управління, яка застосовувалась до війни, частково втратила ефективність в нестабільних умовах. Замість традиційної вертикальної ієрархії посилюється горизонтальна взаємодія між підрозділами, де створюються оперативні штаби координації дій у разі надзвичайних ситуацій й використовується автоматизована система управління ресурсами (ERP), що дозволяє оперативно контролювати ключові показники. Таким чином, управлінська модель трансформується у більш гнучку, стресостійку та адаптивну.

Однак, деякі внутрішні процеси підприємства потребують подальшої оптимізації. Слід підвищити ефективність планування виробництва та впровадити короткострокові планування з можливістю швидкого коригування обсягів виробництва. Важливим напрямом є покращення логістичних рішень, варто створити альтернативні маршрути поставок, розробити сценарії на випадок блокування постачальників, сформувати локальні запаси сировини. Також потребує уваги вдосконалення система внутрішніх комунікацій, адже оперативний обмін інформацією між підрозділами є запорукою своєчасного реагування на зовнішні зміни. У фінансовому управлінні доцільно розробити антикризові бюджети, які дозволять швидко мобілізувати кошти на пріоритетні напрями.

**\*\* \*\*\* \*\*\*\*\*** в умовах воєнного стану здійснює системну перебудову управління виробничо-господарською діяльністю з урахуванням нових викликів. Гнучка адаптація до змін, швидкість прийняття рішень, ефективне

використання ресурсів та турбота про персонал. Саме це дозволяє підприємству залишатися функціональним, конкурентоспроможним та економічно стійким.

## 1.2. Особливості управління виробничо-господарською діяльністю підприємства в умовах нестабільного середовища

В умовах сучасних соціально-економічних викликів, які зумовлені повномасштабною війною в Україні, підприємства опинилися у ситуації підвищеної турбулентності, коли зовнішнє середовище функціонування постійно змінюється та характеризується високим ступенем непередбачуваності. Нестабільність середовища формують сукупні зовнішні чинники, які безпосередньо або опосередковано впливають на виробничі, управлінські, економічні та соціальні процеси на підприємстві [14].

Одним із основних дестабілізуючих чинників є воєнний конфлікт. Збройні дії, обстріли, ризики пошкодження або знищення інфраструктури, загроза життю працівників створюють безпрецедентні умови функціонування бізнесу. До цього додається логістична нестабільність, блокування або ускладнення транспортних шляхів. Значного удару завдає й кадрова криза, що виникла внаслідок мобілізації, евакуації населення та тимчасової недоступності кваліфікованих кадрів у регіонах активних бойових дій. Також серйозними чинниками є фінансові труднощі, пов'язані з коливанням валютного курсу, інфляцією, падінням платоспроможного попиту та зростанням витрат. Політична невизначеність та зміни у нормативно-правовій базі, які ускладнюють планування та прогнозування. Не менш важливими є перебої з енергопостачанням, зокрема обмеження електроенергії, пального та тепла.

Таке нестабільне середовище змушує підприємства швидко адаптуватися, змінювати пріоритети та шукати нові способи організації виробничо-господарської діяльності. У цих умовах управлінські рішення зазнають суттєвих змін як за своєю структурою, так і за підходами до їх прийняття.

Підприємства змушені відмовлятися від традиційного довгострокового планування на користь короткострокових й оперативних планів з можливістю гнучкого перегляду. Пріоритетом стає здатність швидко реагувати на зміну ситуації, перебудовувати виробничі процеси, мінімізувати втрати та забезпечити безперервність виробництва.

Однак в умовах високої невизначеності посилюється роль ризик-менеджменту. Управлінці зобов'язані вміти передбачати потенційні загрози, оцінювати їх наслідки та приймати попереджувальні рішення [31, 33]. Саме тому в системах управління підприємств посилюється значення внутрішньої аналітики, цифрових технологій та автоматизованих систем планування (ERP, CRM), які дозволяють у реальному часі отримувати точні дані для ухвалення рішень.

Управління в нестабільному середовищі також вимагає нового підходу до координації діяльності структурних підрозділів. Підвищується значення внутрішньої комунікації, швидкого обміну інформацією та горизонтальної взаємодії між командами. В тому ж числі, \*\* \*\*\* \*\*\*, впроваджують оперативні штаби, кризові комітети та щоденні зустрічі керівників функціональних відділів, що дозволяє забезпечити стабільність управлінських рішень та підтримку критичних процесів.

Також підприємство вимагає переходу від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких, адаптивних та антикризових. Розробка таких моделей повинна базуватися на поєднанні стратегічного бачення із щоденним оперативним реагуванням, цифрових рішень з людським фактором, централізованого планування з децентралізованим ухваленням рішень. У результаті підприємство отримує можливість не лише вижити в умовах невизначеності, але й сформувати фундамент для сталого розвитку в майбутньому.

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю в нестабільних умовах потребує застосування спеціальних управлінських підходів, орієнтованих на швидке реагування, адаптацію та мінімізацію втрат.

У таких обставинах класичні лінійно-функціональні моделі управління поступаються місцем гнучким, адаптивним та ситуаційним підходам, здатним забезпечити оперативне прийняття рішень в умовах постійних змін.

Одним із найефективніших підходів в умовах невизначеності є ситуаційне управління, яке передбачає аналіз конкретних умов середовища та вибір відповідної моделі дій залежно від характеру загроз або змін. Дозволяє уникнути універсальних шаблонних рішень, які можуть бути неефективними в нестандартних ситуаціях. Паралельно застосовується антикризовий підхід, орієнтований на зниження негативного впливу ризиків, підтримання стабільності ключових процесів та збереження функціональності підприємства навіть у критичних умовах [11].

Також важливим є процесний підхід, який допомагає розглядати підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, що в умовах нестабільності мають бути гнучко перебудовані. Саме системний підхід дозволяє враховувати не лише внутрішні фактори управління, а й зовнішні зв'язки з ринком, постачальниками, клієнтами та владними структурами, що є критично важливим у кризових умовах.

У практичній практиці всі ці підходи поєднуються у сучасних моделях адаптивного управління. Такі моделі ефективні на \*\* \*\*\* \*\*\*\*\*, де під час війни потрібно було забезпечити безперервність виробничих ліній, зберігаючи одночасно фінансову стабільність та безпеку персоналу.

Антикризове управління виробничими процесами під час воєнного стану має свою специфіку. Передусім, зосереджене на забезпеченні мінімальної життєздатності підприємства, навіть при відсутності повноцінного виробництва або за умови часткової втрати ресурсів. Основними завданнями є оперативна релокація виробництва, пошук альтернативних постачальників, забезпечення безперервного енергозабезпечення, а також організація безпечних умов праці в умовах обстрілів або евакуацій.

Управлінці в таких умовах змушені діяти в умовах інформаційного дефіциту, обмеженого часу та відсутності стандартних рішень. Ключову роль

саме відіграє оперативна аналітика, управління ризиками, формування сценаріїв розвитку подій та підготовка до найгірших варіантів. Наприклад, повна зупинка виробництва, втрата потужностей, скорочення персоналу. Особливістю антикризового управління є також залучення зовнішньої підтримки від держави, міжнародних організацій, партнерів для відновлення процесів, доступу до фінансування, компенсації втрат [27].

Ще однією ознакою ефективного антикризового управління є формування антиризикових команд або внутрішніх штабів, які відповідають за швидке прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях. До їх повноважень входить прийняття ключових рішень щодо змін в організації праці, переміщення устаткування, адаптації логістики, а також координація дій у випадку критичних інцидентів. Такий формат управління дозволяє зменшити наслідки дії зовнішніх загроз та зберегти ключові функції підприємства навіть у найбільш несприятливих умовах [20].

Не менш важливою є система управління ризиками, яка в умовах війни виходить на перший план. Ефективні підприємства впроваджують ризик-орієнтоване управління, яке передбачає виявлення потенційних загроз, їх кількісну оцінку та розробку альтернативних сценаріїв реагування. В практиці проявляється у створенні планів безперервності бізнесу (Business Continuity Plans), кризових сценаріїв, розробці карти ризиків, яка оновлюється регулярно. Також застосовуються методи SWOT-аналізу, аналізу чутливості, що дозволяє готувати підприємство до різних варіантів розвитку подій.

Крім матеріальних та управлінських аспектів, війна суттєво вплинула і на корпоративну культуру, внутрішню комунікацію та стиль управління на вітчизняних підприємствах. Підвищення рівня загроз для життя та здоров'я працівників, необхідність швидких рішень, тиск на фінанси та ресурси, все це викликало перегляд традиційних підходів до взаємодії між керівництвом та персоналом. Підприємства дедалі частіше переходять від ієрархічних структур до партнерської моделі управління, яка передбачає більше довіри, відкритості та автономії на рівні середньої ланки.

Внутрішня комунікація стала більш оперативною та емоційно забарвленою. Керівники намагаються бути ближчими до команд, підтримувати моральний дух, оперативно інформувати працівників про зміни, плани дій та безпекові заходи. Поширюється практика регулярних коротких зустрічей, звітів, внутрішніх брифінгів, які допомагають зберігати цілісність команди. У результаті формується культура взаємопідтримки, мобілізації та адаптивності, яка є новим типом корпоративної ідентичності в умовах війни [31, 35]. Стиль управління також змінюється, а на зміну директивності приходить гнучке лідерство, орієнтоване на результат та здатність працювати в умовах невизначеності. Керівники, які демонструють відкритість, швидку реакцію, вміння ухвалювати рішення в обмежений час та брати відповідальність, отримують довіру з боку команд. Стійкість виробничо-господарської діяльності підприємств у кризовому середовищі забезпечується не лише технічними чи економічними інструментами, а й комплексом управлінських рішень, культурних змін та нових принципів комунікації.

У таблиці 1.2. зображено трансформацію управлінських підходів та організації діяльності підприємства через позицію «До війни» та «Під час війни».

Таблиця 1.2

Трансформація управлінських підходів та організації діяльності  
підприємства в умовах війни

| № | Сфера                  | До війни                                                                      | Під час війни                                                                                  |
|---|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Логістика              | Стабільні міжнародні та внутрішні ланцюги постачання, централізована доставка | Адаптація маршрутів, фокус на локальних постачальниках, перебудова логістичних процесів        |
| 2 | Управління запасами    | Робота за моделлю Just-in-Time, мінімальні залишки                            | Формування страхових запасів, диверсифікація складів, резервне зберігання ресурсів             |
| 3 | Планування виробництва | Річне планування, прогнозована структура замовлень                            | Короткострокове та оперативне планування, швидка переорієнтація на продукцію критичного попиту |

Продовження таблиці 1.2

|    |                       |                                                             |                                                                                             |
|----|-----------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | Управління ризиками   | Ризики оцінювались епізодично, без формалізованої системи   | Впроваджено карту ризиків, кризові сценарії, антикризовий штаб, моніторинг зовнішніх загроз |
| 5  | Внутрішня комунікація | Планові наради, лінійна комунікація між підрозділами        | Щоденні брифінги, цифрові канали зв'язку, зворотний зв'язок, підтримка працівників          |
| 6  | Стиль управління      | Централізоване прийняття рішень, чітка ієрархія             | Гнучке управління, делегування, ініціативність середнього менеджменту                       |
| 7  | Корпоративна культура | Формальна культура орієнтована на ефективність та результат | Культура підтримки, згуртованість, акцент на безпеку, соціальна відповідальність            |
| 8  | Цифровізація          | Часткове використання ERP, документообіг у змішаній формі   | Активне використання ERP, цифрова аналітика, віддалений доступ, автоматизація планування    |
| 9  | Фінансова політика    | Орієнтація на прибутковість, інвестиції, зростання          | Орієнтація на стабільність, оптимізація витрат, утримання ключових активів та кадрів        |
| 10 | Управління персоналом | Стабільна чисельність, прогнозовані умови праці             | Гнучкі графіки, ротація персоналу, релокація, безпекові заходи, підтримка морального духу   |

Примітка: складено автором на основі джерел [22, 27, 24].

Перехід від стабільної, централізованої моделі до гнучкої, адаптивної системи управління дозволив підприємству зберегти стійкість, оперативно реагувати на логістичні та ресурсні обмеження.

Також можливість забезпечити безперервність виробничих процесів й підтримати внутрішню згуртованість колективу.

Запровадження цифрових інструментів, формування антикризових команд та переорієнтація управлінських рішень на швидке реагування стало основою збереження конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства з економічної точки зору розглядається як співвідношення отриманих результатів до використаних ресурсів. Відображає здатність підприємства максимально реалізовувати свій потенціал з найменшими витратами та з найвищою результативністю. Ефективність свідчить про загальний рівень організованості, узгодженості процесів, якість прийняття управлінських рішень та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Для кількісного вимірювання ефективності використовуються різноманітні економічні та фінансові показники, які можна умовно поділити на показники прибутковості, продуктивності, рентабельності, використання ресурсів тощо. Доцільно використовувати нефінансові показники, такі як рівень виконання виробничих планів, якість продукції, дотримання термінів поставки, задоволеність клієнтів, що особливо важливо в умовах змінного попиту та нестабільного ринку.

Більш детально потрібно розглянути показники оцінки ефективності у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

#### Показники оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства

| № | Група показників    | Назва показника                            | Формула                                                           |
|---|---------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1 | Фінансові показники | Рентабельність виробництва                 | Прибуток / Витрати $\times 100\%$                                 |
| 2 |                     | Продуктивність праці                       | Виручка (або обсяг продукції) / Кількість працівників             |
| 3 |                     | Фондовіддача                               | Обсяг продукції / Вартість основних засобів                       |
| 4 |                     | Матеріаловіддача                           | Обсяг продукції / Витрати на матеріали                            |
| 5 |                     | Собівартість одиниці продукції             | Загальні витрати / Кількість виробленої продукції                 |
| 6 |                     | Коефіцієнт оборотності оборотних засобів   | Виручка / Середні оборотні активи                                 |
| 7 |                     | Рівень використання виробничих потужностей | Фактичне завантаження / Потенційне завантаження $\times 100\%$    |
| 8 |                     | Інтегральна оцінка ефективності            | Комплексний індекс на основі фінансових та операційних показників |

Продовження таблиці 1.3

|    |                       |                                    |                                                      |
|----|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 9  | Нефінансові показники | Рівень виконання виробничих планів | Фактичне виконання / Планове завдання $\times 100\%$ |
| 10 |                       | Якість продукції                   | Частка браку                                         |
| 11 |                       | Дотримання термінів поставки       | Частка замовлень, які виконані у строк               |
| 12 |                       | Задоволеність клієнтів             | Оцінка на основі анкетування, індекс задоволеності   |

Примітка: складено автором на основі джерел [1, 2].

Окрему увагу варто приділити питанню співвідношенню фінансових та нефінансових індикаторів ефективності. Фінансові показники такі як прибуток, рентабельність, собівартість, оборотність є ключовими для оцінки економічної результативності діяльності підприємства. Вони дають об'єктивну, числову характеристику ефективності використання ресурсів, дають змогу порівнювати результати в динаміці або з іншими підприємствами.

Водночас нефінансові показники, як-от якість продукції, рівень задоволеності споживачів, своєчасність виконання замовлень, інноваційність, корпоративна репутація є відображення якісного виду діяльності, яке має стратегічне значення.

У багатьох випадках саме нефінансові показники є ранніми індикаторами змін, які згодом впливають на фінансові результати.

Під час кризових ситуацій, традиційні методи оцінки ефективності потребують адаптації. Найдоцільнішими стають інтегровані та адаптивні методи аналізу, які дозволяють враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища, швидку зміну внутрішніх показників, непередбачувані коливання ресурсів.

У процесі оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства важливо не лише правильно підібрати показники, але й обрати відповідні методичні підходи до їх аналізу. Найбільш поширеними є коефіцієнтний, факторний та функціонально-вартісний аналіз, кожен із яких має свої переваги та обмеження, залежно від мети та умов дослідження [12].

Коефіцієнтний підхід ґрунтується на розрахунку економічних та фінансових коефіцієнтів рентабельності, оборотності, продуктивності, ліквідності тощо.

Його основною перевагою є простота застосування, доступність до необхідної інформації, можливість порівняння з нормативними або середньогалузевими значеннями.

Недоліком є те, що цей підхід не враховує причинно-наслідкові зв'язки між показниками та не дозволяє глибоко проаналізувати фактори, що впливають на кінцевий результат.

Факторний аналіз дозволяє оцінити вплив окремих чинників на зміну показників ефективності, зокрема прибутку, продуктивності праці чи собівартості.

Метод є більш гнучким та аналітичним, який дає змогу виявити «вузькі місця» у виробничих процесах. Його перевагою є аналітична глибина та можливість формування конкретних управлінських рішень.

Разом з тим, він є трудомістким та потребує більшої кількості даних, точності в розрахунках та відповідної кваліфікації аналітиків.

Функціонально-вартісний аналіз зосереджується на вивченні витрат у розрізі окремих функцій та операцій.

Метою цього методу є не лише виявлення неефективних витрат, а й пошук шляхів оптимізації процесів з урахуванням їхньої цінності для споживача.

Ключовою перевагою є можливість підвищення ефективності без зниження якості продукції або сервісу. Однак застосування ФВА потребує великої кількості якісної інформації, залучення міжфункціональних команд та тривалого часу для реалізації.

У сучасних умовах все частіше застосовуються комплексні або інтегровані методи, що поєднують переваги кількох підходів повної оцінки ситуації, особливо в умовах нестабільного середовища.

Якщо в стабільному середовищі пріоритетними були показники прибутковості, зростання, інвестиційної привабливості та розширення ринку, то в умовах кризи акцент зміщується на стабільність функціонування, збереження ресурсів, гнучкість, швидкість адаптації та стійкість до зовнішніх загроз.

Особливо важливими стають такі елементи, як здатність забезпечити безперервність виробничого процесу, ефективне використання наявних потужностей, оперативне прийняття рішень та ефективна логістика.

Таким чином, оцінка ефективності набуває не лише економічного, а й стратегічного та організаційного значення [35].

Однак, потрібно враховувати, що різні галузі виробництва мають свою специфіку, який впливає на вибір методичних підходів до оцінювання ефективності. Сфери діяльності, які орієнтовані на індивідуальні замовлення, як у \*\* \*\*\* \*\*\*, доцільно враховувати індивідуальну собівартість, дотримання строків виготовлення, гнучкість виробничих програм та здатність до серійної та дрібносерійної адаптації.

Обґрунтовуючи вибір конкретного методичного підходу до оцінювання ефективності \*\* \*\*\* \*\*\*, потрібно врахувати, що підприємство працює у сфері виробництва торговельного обладнання, тобто в умовах високої варіативності продукції, нестабільного попиту, індивідуального проектування, а з початку повномасштабної війни у надзвичайно нестабільному середовищі. З огляду, найбільш релевантним є поєднання коефіцієнтного та факторного аналізу, які дозволяють відслідковувати динаміку основних економічних показників, а також аналізувати вплив окремих чинників на кінцевий результат [12,13].

Для оцінки ефективності організаційної структури та процесів управління доцільно застосовувати елементи функціонально-вартісного аналізу та процесного підходу, що дає змогу зосередитися не лише на витратах, а й на логіці та на узгодженості виконання внутрішніх функцій.

У кризових умовах об'єктивна оцінка ефективності повинна також включати індикатори ризикостійкості, гнучкості системи управління, якості

взаємодії з клієнтами та спроможності до відновлення після деструктивних подій.

Наприклад, релокації виробництва чи зміни постачальників. У цьому контексті доцільним є впровадження інтегрованої системи оцінки, яка поєднує фінансові та нефінансові показники, що дозволяє отримати повноцінну картину ефективності в реальних, а не теоретично ідеалізованих умовах.

Таким чином, методичний підхід оцінювання ефективної діяльності повинен бути комплексним, адаптивним та галузево специфічним. Враховуючи вплив зовнішнього середовища, внутрішньої структури підприємства та стратегічної мети його функціонування в умовах війни.

Найбільш доцільним є поєднання кількох методичних підходів, таких як коефіцієнтний, факторний, функціонально-вартісний та процесний аналіз, що дозволяє одночасно оцінити як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Особливого значення набувають показники гнучкості, стійкості до ризиків, ефективності внутрішніх процесів та здатності до адаптації в умовах змін. У випадку \*\* \*\*\* \*\*\*\*\*, який функціонує у високовартісній, індивідуалізованій та нестабільній виробничій сфері, рекомендованим є використання інтегрованого підходу, який забезпечить комплексне бачення ефективності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Такий підхід не лише підвищує об'єктивність оцінки, а й слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у стратегічній перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних напрямів його діяльності

**\*\* \*\*\* \*\*\*\*\*** є одним із найкращих виробничих підприємств України, що спеціалізується на виготовленні комплексного торговельного обладнання роздрібною торгівлі [17]. Організаційно-правовою формою підприємства є спільне підприємство на базі товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає наявність як українських, так і іноземних інвесторів. Адже це дозволяє поєднувати локальні ресурси з міжнародним досвідом, технологіями та доступом до зовнішніх ринків. Підприємство діє відповідно до чинного законодавства України та зареєстроване як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності [26].

У структурі підприємства особливу роль відіграє дослідницько-конструкторський відділ, що забезпечує розробку нових моделей продукції, впровадженню інноваційних технологій та адаптацію до міжнародних стандартів. Також функціонує лабораторія контролю якості, яка здійснює тестування матеріалів, стійкості конструкцій та довговічності виробів.

Організаційна структура управління **\*\* \*\*\* \*\*\*\*\*** побудована за функціонально-лінійним принципом, що дозволяє ефективно координувати діяльність підрозділів та забезпечувати безперервність виробничих і управлінських процесів (див. рис.2.1.). На підприємстві є генеральний директор, який здійснює загальне стратегічне управління та приймає ключові рішення. Йому підпорядковані керівники основних функціональних напрямів,

такі як директор з виробництва, директор з розвитку, фінансовий директор, комерційний директор, директор з логістики та директор з персоналу [29].



Рис. 2.1. Структура підприємства, яка включає такі підрозділи

Примітка: власна розробка автора.

Такий розподіл функцій дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи гнучкість та стійкість організаційної структури в умовах кризи. Забезпечення виробничо-господарської діяльності \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* здійснюється за рахунок трьох основних груп ресурсів є матеріальні, технічні та кадрові [3, 16].

До матеріальних ресурсів належать, сировина, комплектуючі вироби, лакофарбові матеріали, пакувальні засоби. Постачання здійснюється як з внутрішнього, так і з зовнішнього ринку, причому після початку війни підприємство значно диверсифікувало джерела закупівель, віддавши перевагу локальним постачальникам та європейським виробникам.

Технічні ресурси підприємства включають сучасне високопродуктивне обладнання, такі як лазерні різальні верстати, гідравлічні преси, автоматизовані фарбувальні камери, лінії складання, цифрові пристрої для контролю якості, а також програмне забезпечення для 3D-моделювання та виробничого планування. Значна частина техніки була оновлена за останні роки в межах програм модернізації, що дозволило автоматизувати критичні процеси та зменшити залежність від ручної праці [30, 32].

Кадровий потенціал підприємства нараховує понад 3000 працівників. До складу персоналу входять кваліфіковані робітники, інженерно-технічні працівники, менеджери середньої та вищої ланки, а також спеціалісти зі сфери обслуговування клієнтів, ІТ, закупівель та логістики. На підприємстві діє внутрішня система професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також регулярно проводяться атестації, тренінги та сертифікації. В умовах війни частина персоналу була релокована або переведена на гнучкий графік, що дало змогу зберегти стабільність і безпеку на ключових дільницях.

Таким чином, ефективна структура управління у поєднанні з надійною ресурсною базою дає змогу \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* забезпечувати стабільну роботу навіть в умовах кризових обмежень, зберігати конкурентні позиції на ринку та адаптуватися до нових викликів зовнішнього середовища [30].

Щодо географії діяльності підприємства, \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* ще до війни позиціонувалося як міжнародна компанія з широкою мережею клієнтів у понад 75 країнах світу, де підприємство реалізує комплексні проєкти з торговельного оснащення для провідних ритейлерів. У довоєнний період також активно розвивалися напрямки в країнах Близького Сходу, Африки та Південної Америки, зокрема були контракти з торговими мережами в Саудівській Аравії, ОАЕ, Перу, Колумбії. Його діяльність сприяє розвитку національного машинобудування, експорту, створенню робочих місць, а також утвердженню українського виробника як надійного партнера в міжнародному бізнесі. Саме основна виробнича база розташовувалась у місті Луцьк, де функціонували сучасні цехи з обробки металу, зварювання, фарбування, складання та пакування готової продукції. Також підприємство мало логістичні та виробничі підрозділи за кордоном, зокрема в Польщі, що дозволяло обслуговувати європейський ринок без додаткових часових витрат на митне оформлення. До 2022 року підприємство щороку збільшувало обсяги виробництва, інвестувало в автоматизацію, модернізацію обладнання та підвищення енергоефективності виробничих процесів.

У період воєнного стану географія збуту зазнала часткової корекції, бо активність на основних ринках збуту продукції дещо знизилась, натомість було укріплено позиції в Європі, зокрема завдяки виробничій присутності в Польщі та підтримці з боку міжнародних донорських програм. Водночас підприємство продовжує обслуговувати український ринок, адаптуючи логістику під реалії воєнного часу та підтримуючи стратегічну взаємодію з постійними клієнтами. Таким чином підприємство зіштовхнулося з необхідністю перегляду виробничої політики, тимчасового зниження завантаження потужностей та впровадження нових моделей планування. У перші місяці війни частину обладнання було релоковано або законсервовано для збереження, а виробництво зосереджувалося на пріоритетній продукції, що мала стійкий попит або могла швидко генерувати дохід. Паралельно з цим підприємство почало інтегрувати додаткові виробничі майданчики в західних регіонах України та за кордоном, щоб диверсифікувати ризики та гарантувати безперервність постачань для міжнародних клієнтів. Також значну увагу було приділено цифровізації виробничого планування, що дозволило ефективніше розподіляти навантаження за наявності дефіциту персоналу, електроенергії або сировини [31].

На внутрішньому ринку підприємство є постійним партнером українських ритейл-компаній, таких як «АТБ», «VARUS», «Сільпо», «Епіцентр», «Новус», а також обслуговує логістичні компанії, також мережі «HoReCa» та приватний бізнес [1, 16].

**\*\* \*\*\* \*\*\*\*\*** має довгострокове та стратегічне партнерство з найбільшою українською мережею роздрібної торгівлі, така як АТБ, що налічує понад 1200 магазинів по всій території України. Саме ця співпраця є одним із ключових напрямів діяльності підприємства на внутрішньому ринку й охоплює широкий спектр послуг та продуктів, як від стандартного торговельного обладнання до індивідуальних інженерних рішень, так і до розроблених під конкретні формати магазинів мережі.

Однією з головних особливостей цієї співпраці є масштабність та системність. \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* виконує повне технічне оснащення торгових залів нових магазинів АТБ, а також здійснює реконфігурацію обладнання у вже діючих торгових точках під час оновлення концепцій мереж або ребрендингу. Підприємство постачає [25]:

- стелажні системи для сухих продуктів, побутової хімії, непродовольчої групи;
- касові бокси з інтегрованими елементами електроніки;
- холодильне обладнання, зокрема вітрини та шафи для м'ясної та молочної продукції;
- меблі для службових приміщень й зони для персоналу;
- логістичні візки та платформи для внутрішнього переміщення товарів у магазині.

Важливо, що всі рішення для «АТБ» адаптуються до індивідуальних технічних вимог та форматів магазинів, які можуть відрізнятися незалежно від площі, регіону, типу забудови. Інженери \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* здійснюють виїзне обстеження об'єкта, виконують 3D-візуалізацію торгового простору, погоджують розміщення обладнання з технічним відділом замовника, після чого продукція виготовляється, доставляється та встановлюється у найкоротші терміни.

Особлива співпраця набула такої актуальності в умовах воєнного стану, коли підприємство «АТБ» продовжила відкривати нові магазини відносно у безпечних регіонах, забезпечуючи населення доступом до товарів першої необхідності [10]. Таким чином \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* забезпечило, такі умови як постачати у стабільні терміни навіть у кризових ситуаціях, проводити адаптацію логістики до нових умов, оптимізувати виробничі процеси швидкого виготовлення стандартизованого обладнання та обслуговувати пріоритетно критичні об'єкти на запит клієнта. Крім поставок, підприємство забезпечує гарантійне та післягарантійне обслуговування обладнання в магазинах мережі

«АТБ», здійснюючи оперативні виїзди сервісних бригад, ремонтні роботи та заміну окремих елементів при потребі.

Завдяки високому рівню надійності, комплексному підходу та здатності працювати в умовах підвищеного ризику, \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* залишається ключовим постачальником торговельного обладнання для мережі «АТБ», демонструючи приклад ефективного українського виробника, здатного реалізовувати масштабні B2B-проекти навіть в умовах повномасштабної війни.

Також ще одним із партнерів \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* на внутрішньому ринку є національна мережа супермаркетів «Сільпо», що входить до складу корпорації «Fozzy Group». Співпраця між підприємствами має спільний стратегічний та довготривалий характер, який охоплює широкий спектр послуг, беручи від інженерного консалтингу до серійного виробництва та повного технічного супроводу реалізованих проектів.

Основним напрямом взаємодії є комплексне оснащення торгових залів й зон самообслуговування магазинів «Сільпо» з індивідуальними конструктивними рішеннями. Зокрема, підприємство розробляє стелажні системи, касові зони, елементи брендового оформлення, холодильне обладнання та цифрові інтерактивні рішення, повністю адаптовані під архітектуру, логістику та фірмовий стиль кожного магазину. Оскільки більшість супермаркетів «Сільпо» реалізуються за концепцією авторського дизайну разом з унікальними інтер'єрами на тему кіно, мистецтва, подорожей тощо. Кожен проєкт вимагає індивідуального підходу, гнучкості у виробництві та тісної співпраці між конструкторами, дизайнерами та виробничими інженерами.

Окремим напрямом є забезпечення касових зон та систем цифрової взаємодії з покупцем. Важливою особливістю є те, що \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* не лише виконує роль постачальника, а й бере участь у створенні концепції простору, завдяки чому «Сільпо» отримує не просто обладнання, а комплексне дизайнерське та функціональне рішення.

У межах співпраці реалізується системне обслуговування всієї мережі, бо компанія має внутрішню сервісну команду, яка виконує поточні ремонти, модернізацію обладнання, оновлення конструкцій тощо. Дозволяє «Сільпо» швидко масштабувати нові формати магазинів й підтримувати високий стандарт фірмового стилю в кожному регіоні.

Загалом співпраця між \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* та мережею «Сільпо» і «АТБ» є прикладом успішного партнерства між українськими компаніями, орієнтованого на якість, інновації та гнучкість. Завдяки взаємній довірі, злагодженій комунікації та спільному фокусі на клієнтському досвіді, компанії створюють конкурентну перевагу на ринку роздрібно́ї торгівлі навіть в умовах воєнного стану.

Отже, підприємство під час війни демонструє високий рівень адаптивності, зберігаючи ключові напрямки діяльності, забезпечуючи персонал, перелаштовуючи логістику та впроваджуючи нові управлінські моделі. Свідчить про здатність до оперативної перебудови під впливом зовнішніх викликів та націленість на довготривалу стабільність навіть в умовах невизначеності.

## 2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

Протягом 2022–2024рр. виробничо-господарська діяльність компанії зазнала суттєвих змін, зумовлених впливом воєнного стану та адаптацією до нових ринкових умов. На зовнішньому ринку компанія активізувала свою присутність у Центральній та Східній Європі, ставши лідером на Балканському півострові та в Польщі. Зокрема, було налагоджено постачання поштоматів для таких компаній, як «Allegro», «Media Expert», «Castorama» та «Royal Mail».

У 2022 році експортний виторг склав \$137 млн, що на 3% менше порівняно з попереднім роком, але в умовах війни це свідчить про високу стійкість бізнесу [4].

З початком бойових дій у 2022 році виробництво було тимчасово призупинено, але вже за два тижні відновлено завдяки підтримці клієнтів та партнерів. У 2023 році підприємство зосередилося на виробництві поштоматів, що стало стратегічним напрямом розвитку. Цей сегмент забезпечив близько 20% загального доходу групи, з щорічним зростанням продажів на 10–15%. У 2023 році стратегія впровадження виробництва поштоматів характеризувалася гнучкістю та адаптивністю до мінливих ринкових умов.

Застосовувалися ідеї ощадливого виробництва для оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат та підвищення ефективності [21]. Методи управління проєктами, зокрема «Agile», дозволяли швидко реагувати на потреби ринку та вносити необхідні корективи у виробничий процес та дизайн поштоматів.

Активно використовувалися маркетингові дослідження для виявлення потенційних ринків та потреб клієнтів, а також формування унікальної торгової пропозиції [13].

Експорт поштоматів у 2023 році здійснювався переважно до сусідніх країн Європейського Союзу, таких як Польща, Словаччина, Угорщина та Румунія, де спостерігалось зростання попиту на автоматизовані системи доставки.

Спонукало підприємство до започаткування виробництва зростання електронної комерції, як наслідок, збільшення обсягів поштових відправлень, а також прагнення запропонувати зручне та сучасне рішення для отримання посилок. Мотивом стало бажання диверсифікувати бізнес, вийти на нові ринки та стати лідером у сфері автоматизованої логістики.

Управління виробництвом поштоматів у \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* базувалося на впровадженні сучасних управлінських підходів, спрямованих на підвищення ефективності та якості виробничих процесів. Одним із ключових елементів була орієнтація на принципи LEAN та філософію KAIZEN [34].

Ці підходи допомагали компанії ефективно використовувати ресурси, мінімізувати відходи та зменшувати негативний вплив виробництва на

навколишнє середовище. LEAN-методологія дозволяла оптимізувати виробничі потоки, виявляти та усувати вузькі місця, а філософія KAIZEN сприяла постійному вдосконаленню всіх аспектів діяльності компанії, від проектування до обслуговування клієнтів. Застосування цих принципів дозволило \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* підвищити продуктивність, скоротити терміни виконання замовлень та оптимізувати витрати на виробництво [28, 2].

Великим плюсом під час продажів стала висока якість продукції, зручний інтерфейс користувача поштоматів, їхня надійність та можливість інтеграції з різними логістичними системами.

Також важливу роль відіграла гнучка цінова політика та індивідуальний підхід до потреб кожного клієнта.

У 2023-2024 роках \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* брала участь у кількох важливих галузевих виставках, де представляла свої рішення для роздрібної торгівлі, включаючи поштомати.

Підприємство також отримало нагороду «Постачальник року» у 2023 році, яка підкреслює її лідерство в галузі.

У 2024 році було відкрито новий завод у Любліні, Польща в площі 12 500 м<sup>2</sup>, спеціалізований на виробництві поштоматів, що дозволило збільшити обсяги виробництва та забезпечити стабільні поставки на європейські ринки [16, 24].

\*\* \*\*\* \*\*\*\*\* є лідером галузі в логістиці. Підприємство має розвинену мережу партнерів, що дозволяє виконувати понад 10 000 проектів щорічно та надавати підтримку у розробці рішень, продажу продукції, доставці та технічній підтримці.

Підприємство також активно розвиває рішення для доставки останньої милі, зокрема мережу поштових терміналів.

Таким чином, можемо ще проаналізувати основні виробничо-господарські показники \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* протягом 2022-2024 рр. у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні показники виробничо-господарської діяльності

\*\* \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр.

| Показники                                           | Роки    |         |         | Абсол. відхил. |           | Віднос. відхил. |           |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------|-----------|-----------------|-----------|
|                                                     | 2022    | 2023    | 2024    | 2023-2022      | 2024-2023 | 2023-2022       | 2024-2023 |
| 1                                                   | 2       | 3       | 4       | 5              | 6         | 7               | 8         |
| Власний капітал, млн. грн.                          | 2 578,0 | 3 160,8 | 3 928,4 | 582,8          | 767, 6    | 1,22            | 1,24      |
| Обсяг товарної продукції, млн. грн.                 | 967,0   | 1153,3  | 1 609,6 | 186,3          | 456,3     | 1,19            | 1,39      |
| Виручка від реалізації валової продукції, млн. грн. | 3 916,2 | 4 077,9 | 5 795,9 | 161, 8         | 1 717,9   | 1,04            | 1,24      |
| Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.      | 2 908,1 | 2 878   | 4 128,1 | -30, 1         | 1 250,2   | 0,98            | 1,43      |
| Валовий прибуток, млн. грн.                         | 1 008,0 | 1 200,0 | 1 667,7 | 192            | 467,7     | 1,19            | 1,38      |
| Чистий прибуток (збиток), млн. грн.                 | 563,2   | 582,8   | 855,1   | 19,6           | 272,4     | 1,03            | 1,46      |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб      | 1 790   | 1 486   | 1 713   | -304           | 227       | 0,83            | 1,15      |
| Фонд оплати праці, млн. грн.                        | 463,5   | 553,5   | 658,7   | 90,0           | 105,2     | 1,19            | 1,18      |
| Фондовіддача, грн.                                  | 3,580   | 3,777   | 4,460   | 0,197          | 0,683     | 1,05            | 1,18      |
| Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.    | 21 578  | 31 041  | 32 043  | 9462,5         | 1002,8    | 1,43            | 1,03      |
| Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.. | 1 093,9 | 1 079,5 | 1 299,4 | -14,3          | 219,9     | 0,98            | 1,20      |
| Середньорічна вартість оборотних коштів, млн. грн.  | 488,1   | 456,2   | 582,0   | -31,9          | 125,9     | 0,93            | 1,27      |
| Продуктивність праці, млн. грн. на особу            | 540,22  | 776,13  | 939,65  | 235,91         | 163,52    | 1,43            | 1,21      |
| Рентабельність власного капіталу, %                 | 21,84   | 18,43   | 21,76   | -3,41          | 3,33      | 0,84            | 1,18      |
| Рентабельність основної діяльності, %               | 58,24   | 50,52   | 53,12   | -7,72          | 2,6       | 0,86            | 1,05      |
| Рентабельність підприємства, %                      | 14,38   | 14,29   | 14,75   | -0,09          | 0,46      | 0,99            | 1,03      |
| Дебіторська заборгованість, млн. грн.               | 1 544,6 | 1 360,0 | 1 766,6 | -184,6         | 406,6     | 0,99            | 1,03      |
| Кредиторська заборгованість, млн. грн.              | 1 175,9 | 986,5   | 1 333,5 | -189,3         | 346,9     | 0,83            | 1,35      |

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б та В.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022-2024 роки свідчить про стійке зростання підприємства. Обсяг виручки від реалізації продукції збільшився з 3,91 млрд. грн. у 2022 році до 5,8 млрд. грн. у 2024 році, що демонструє високі темпи розвитку.

Показник валового прибутку зріс у 1,7 рази, попри збільшення собівартості реалізованої продукції з 2,9 до 4,1 млрд. грн., що свідчить про ефективну реалізацію основної діяльності.

Паралельно зросли і витрати на оплату праці (з 463,5 до 658,6 млн. грн.), що вказує на прагнення підприємства зберегти фаховий кадровий потенціал.

Показники рентабельності залишаються на високому рівні. У 2024 році рентабельність власного капіталу становила 21,76%, загальна рентабельність підприємства є 14,75%, а рентабельність основної діяльності перевищила 53%, що є свідченням раціонального управління ресурсами.

Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про стабільне фінансове управління.

Дебіторська заборгованість зменшилася у 2023 році до 1 360,0 млн. грн., але у 2024 році зросла до 1 766,6 млн. грн., що може бути пов'язано з розширенням зовнішньоекономічної діяльності або лояльною політикою щодо клієнтів.

Кредиторська заборгованість спочатку знизилась до 986,5 млн. грн. у 2023 році, але у 2024 році зросла до 1 333,5 млн. грн., ймовірно, внаслідок збільшення обсягів постачання чи більш гнучкої закупівельної стратегії.

Структура активів також зазнала змін: середньорічна вартість основних засобів зросла до 1,3 млрд. грн., оборотних активів до понад 582 млн. грн., що забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Зростання частки власного капіталу в структурі балансу свідчить про зміцнення фінансової стабільності компанії. Узагальнені результати подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Показники фінансових результатів \*\* \*\*\* \*\*\*\*\*

за 2022–2024 рр.

| Показники                                                                           | Роки    |         |         | Абсол. відхил. |              | Віднос. відхил. |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------|--------------|-----------------|-----------|
|                                                                                     | 2022    | 2023    | 2024    | 2023-2022      | 2024-2023    | 2023-2022       | 2024-2023 |
| 1                                                                                   | 2       | 3       | 4       | 5              | 6            | 7               | 8         |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн. | 3 916,2 | 4 078   | 5 795,9 | 161,8          | 1 718        | 1,04            | 1,42      |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.             | 2 908,1 | 2 878   | 4 128,1 | -30,1          | 1 250<br>181 | 0,99            | 1,43      |
| Валовий прибуток (збиток), млн. грн.                                                | 1 008,0 | 1 200,0 | 1 667,7 | 192            | 467,7        | 1,19            | 1,39      |
| Інші операційні доходи, млн. грн.                                                   | 431,2   | 131,6   | 112,3   | -299,6         | -19,3        | 0,31            | 0,85      |
| Адміністративні витрати, млн. грн.                                                  | 217,7   | 343,8   | 320     | 126,0          | -23,8        | 1,58            | 0,93      |
| Витрати на збут, млн. грн.                                                          | 191,5   | 224,7   | 325,4   | 33,2           | 100,8        | 1,17            | 1,45      |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн.                          | 852,4   | 680,2   | 995,7   | -172,2         | 315,4        | 0,80            | 1,46      |
| Інші фінансові доходи, тис. грн.                                                    | 752     | 8 198   | 13 711  | 7 446          | 5 513        | 10,90           | 1,67      |
| Інші доходи, тис. грн.                                                              | 367     | 55 959  | 51 826  | 55 592         | -4 133       | 152,4           | 0,93      |
| Фінансовий результат до оподаткування млн. грн.                                     | 689,8   | 716,4   | 1 058,4 | 26,6           | 342,0        | 1,04            | 1,48      |
| Податок на прибуток, млн. грн.                                                      | -126,7  | -133,7  | -203,3  | -7,0           | -69,6        | 1,06            | 1,52      |
| Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток, млн. грн.)                            | 563,2   | 582,8   | 855,1   | 19,6           | 272,4        | 1,03            | 1,47      |

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б та В.

Фінансовий аналіз \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання та ефективне управління ресурсами. Чистий дохід від реалізації зріс з 3,9 до 5,8 млрд. грн., який відображає на розширення ринків та зростання продажів. Собівартість зросла на 43%, однак валовий прибуток збільшився на

понад 65%, що свідчить про збереження прибутковості основної діяльності. Інші операційні доходи зменшились, які свідчать про зосередженість на основному бізнесі. Прибуток від операційної діяльності коливався, але досяг майже 996 млн. грн. у 2024 році, демонструючи адаптацію до зовнішніх викликів. Чистий прибуток зріс на 47%, податкове навантаження збільшилося, але не вплинуло критично на фінансові результати. Загалом демонструє фінансову стабільність. Таким чином, можемо розглянути фінансові показники діяльності компанії у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* за 2022–2024 рр.

| Показники                                                       | Нормативне значення | Роки  |       |       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|
|                                                                 |                     | 2022  | 2023  | 2024  |
| 1                                                               | 2                   | 3     | 4     | 5     |
| 1. Аналіз ліквідності підприємства                              |                     |       |       |       |
| 1.1. Коефіцієнт покриття                                        | >1                  | 1,94  | 2,38  | 2,67  |
| 1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності                             | 0,6-0,8             | 2,04  | 2,63  | 2,30  |
| 1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                          | >0<br>Збільшення    | 0,69  | 1,24  | 0,89  |
| 2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства |                     |       |       |       |
| 2.1. Коефіцієнт платоспроможності                               | >0,5                | 0,59  | 0,75  | 0,74  |
| 2.2. Коефіцієнт фінансування                                    | <1                  | 0,70  | 0,43  | 0,51  |
| 2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами     | >0,1                | 0,20  | 0,33  | 0,29  |
| 2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу                  | >0 збільшення       | 0,30  | 0,34  | 0,36  |
| 3. Аналіз ділової активності підприємства                       |                     |       |       |       |
| 3.1. Коефіцієнт оборотності активів                             | Збільшення          | 0,93  | 0,96  | 1,23  |
| 3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів                    | Збільшення          | 3,58  | 3,78  | 4,46  |
| 3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу                   | Збільшення          | 1,52  | 1,29  | 1,48  |
| 4. Аналіз рентабельності підприємства                           |                     |       |       |       |
| 4.1 Коефіцієнт рентабельності активів                           | >0 збільшення       | 13,4  | 13,8  | 15,0  |
| 4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу                | >0 збільшення       | 21,84 | 18,43 | 21,76 |
| 4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції                        | >0 збільшення       | 14,38 | 14,29 | 14,75 |

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б та В.

Показники ліквідності свідчать про високу платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт покриття стабільно перевищує норматив ( $>1$ ), зростаючи з 1,94 до 2,67, а швидка ліквідність утримується на рівні понад 2, а абсолютна коливається в межах 0,69–1,24.

Платоспроможність також залишається на належному рівні: коефіцієнт фінансової стійкості стабільно перевищує 0,5, а коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зберігається вище нормативного значення.

Маневреність власного капіталу зростає, яка свідчить про гнучкість у фінансуванні.

Показники ділової активності мають позитивну динаміку, де зростає оборотність активів, основних засобів і частково власного капіталу.

Рентабельність також поліпшується. Рентабельність активів зросла до 15%, власного капіталу до 21,76%, а продукції до 14,75% у 2024 році.

Свідчить про ефективну фінансово-господарську діяльність підприємства в умовах нестабільного середовища

Також \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* є одним з лідерів в Україні, що активно впроваджує інноваційний підхід до виробництва, базуючись на концепції індустрії 4.0, яка включає використання цифрових двійників виробів, інтегровану ERP-систему SAP Business One для комплексного управління всіма бізнес-процесами від закупівель до відвантаження, а також CAD/CAM/PDM-системи для автоматизації конструкторських та технологічних рішень, доповнюючи застосуванням роботизованих зварювальних ліній, що значно підвищують точність та швидкість виробництва, завдяки чому підприємство досягає високої адаптивності до потреб клієнтів та мінімізує вплив людського фактора у ключових виробничих етапах [28, 32].

Підприємство приділяє значну увагу питанням екологічної безпеки та сталого виробництва, впроваджуючи низку ініціатив для мінімізації впливу на навколишнє середовище.

Одним із ключових аспектів екологічної відповідальності підприємства є використання порошкового фарбування без шкідливих розчинників. Цей метод не лише забезпечує високу якість покриття продукції, але й значно зменшує викиди летких органічних елементів у атмосферу, що є важливим для збереження чистого повітря та здоров'я працівників [19].

У рамках програми енергозбереження на виробничих площах було встановлено сенсори освітлення, які автоматично регулюють рівень освітленості.

Оптимізація процесів обігріву також сприяє зниженню споживання енергії та зменшенню викидів парникових газів. Ці заходи не лише є екологічно відповідальними, але й дозволяють компанії знижувати операційні витрати.

Важливим елементом екологічної політики \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* є впровадження роздільного збирання та утилізації промислових відходів. Підприємство сортує відходи за типами (метал, пластик, папір тощо) та передає їх на переробку, що дозволяє повторно використовувати цінні ресурси та зменшувати обсяги відходів, що потрапляють на виробництво [17].

Крім того, підприємство передало значну кількість обладнання та техніки на потреби оборони.

Конкретний перелік переданого майна не розголошується, проте можна припустити, що це могла бути транспортна техніка, виробниче обладнання або інші матеріальні ресурси, які могли б бути корисними для зміцнення обороноздатності країни.

### 2.3. Оцінка системи управління виробничо-господарською підприємства діяльністю в умовах воєнного стану

Українська економіка зазнала різкого спаду. ВВП впав більш ніж на 30% у 2022 році, що стало найбільшим економічним спадом в історії країни. Різде скорочення безпосередньо призвело до зниження ділової активності та

загального попиту. Війна спричинила значний інфляційний тиск та нестабільність обмінного курсу національної валюти. Призведена нестабільність збільшила операційні витрати для підприємств, особливо тих, що залежать від імпортованих матеріалів або займаються міжнародною торгівлею та ускладнила стратегії ціноутворення. Доступ до фінансування значно обмежився. Взаємопов'язаність цих факторів є падіння ВВП, інфляція, коливання валютного курсу та обмежене фінансування, що посилює труднощі, які зіткнулися підприємства та вимагала гнучких та адаптивних підходів до управління [15].

Загальні споживчі витрати значно скоротилися через поєднання зниження доходів домогосподарств, масштабного переміщення населення та підвищеної економічної невизначеності. Зниження попиту стало суттєвим викликом для підприємств у різних секторах. Споживчий попит помітно змістився у бік товарів першої необхідності, таких як продукти харчування, медикаменти та основні потреби, а також товарів, що задовольняють потреби воєнного часу, включаючи певні види одягу, взуття та дрібну побутову техніку [30].

Запровадження воєнного стану створило нову правову базу, яка суттєво вплинула на діяльність підприємств, надавши уряду надзвичайні повноваження та запровадивши різні обмеження. Підприємствам довелося адаптуватися до цих нових правил, які часто швидко змінювалися у відповідь на еволюцію ситуації. Уряд впровадив заходи, спрямовані на спрощення деяких правил ведення бізнесу та процедур ліцензування, щоб полегшити тягар для підприємств, що працюють в умовах воєнного стану. Включало спрощення адміністративних процесів та зменшення бюрократичних перешкод у деяких сферах. Були внесені значні тимчасові зміни до трудового законодавства, включаючи можливість збільшення нормального робочого тижня до 60 годин, зміну правил щодо свят та відпусток, а також надання більшої гнучкості у процедурах найму та звільнення. Підприємствам необхідно було залишатися пильними та адаптивними, щоб забезпечити постійне дотримання вимог.

Декілька положень стандартного трудового законодавства були тимчасово призупинені, щоб надати роботодавцям більшу гнучкість в управлінні своєю робочою силою під час війни.

Включало послаблення обмежень на понаднормову роботу, роботу у вихідні та святкові дні, а також тривалість щоденного відпочинку.

Процедури найму нових працівників та розірвання трудових договорів були спрощені. Тривалість щорічної відпустки могла бути обмежена рішенням роботодавця мінімум до 24 календарних днів за поточний робочий рік.

Правова база була адаптована для полегшення дистанційної роботи та дозволу на зміни істотних умов праці з коротшим терміном повідомлення [21, 25].

Уряд вніс численні зміни до правил, що регулюють експортно-імпортні операції, включаючи модифікації вимог до ліцензування, квот та переліку товарів, що підлягають контролю.

Коригування ці мали на меті збалансувати необхідність контролю зі сприянням основним торговельним потокам.

Терміни розрахунків за експортно-імпортними операціями були значно скорочені, спочатку до 90 днів, а пізніше продовжені до 120 або 180 днів у деяких випадках, для управління валютними потоками та заохочення своєчасного повернення експортної виручки.

Митні процедури були спрощені для певних категорій імпортних товарів, щоб прискорити їхнє ввезення в країну.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності під час воєнного стану було складною та мінливою сферою.

Хоча деякі заходи були спрямовані на спрощення процесів та надання допомоги, підприємства, що займаються міжнародною торгівлею, зіткнулися з динамічним середовищем, що вимагало ретельного моніторингу та адаптації.

Порівняно зі східними та південними регіонами України, Волинська область протягом війни зазнала відносно вищого ступеня безпеки та

стабільності, що зробило її привабливим місцем для підприємств, які прагнуть переміститися з більш постраждалих від конфлікту районів.

Україна має потенціал стати лідером у певних секторах, таких як оборонні технології та інформаційні технології, використовуючи досвід та знання, набуті під час війни. Зближення з Європейським Союзом, включаючи триваючі переговори про вступ, відкриває значні можливості для українських підприємств щодо доступу до єдиного ринку ЄС та отримання вигоди від поглибленої економічної співпраці [35, 36].

Незважаючи на нинішні руйнування, післявоєнний період обіцяє значні перспективи розвитку та зростання українських підприємств. Зусилля з відбудови, нові ринкові можливості, технологічні досягнення та європейська інтеграція можуть стати потужними каталізаторами економічного відродження

**\*\* \*\*\* \*\*\*\*\*** має значні виробничі потужності, що включають дев'ять високотехнологічних виробничих майданчиків. Виробництво компанії є одним з найпотужніших у світі, що дозволяє забезпечувати масове тиражування продукції. Підприємство використовує LEAN-орієнтовані процеси у виробництві.

Після початку повномасштабного вторгнення компанія була змушена тимчасово зупинити виробництво, але досить швидко відновила роботу, спочатку в одну зміну, а потім повернулася до звичайного цілодобового графіка.

**\*\* \*\*\* \*\*\*\*\*** також виявило особливу турботу про свій персонал, який був мобілізований до лав ЗСУ та територіальної оборони. Підприємство зберегло за цими працівниками їхні робочі місця, гарантуючи їм можливість повернутися до виконання своїх обов'язків після закінчення служби. Окрім цього, підприємство здійснює виплату додаткових компенсацій родинам мобілізованих співробітників, надаючи їм необхідну фінансову підтримку у складний період. З метою допомоги своїм працівникам, які були змушені покинути свої домівки через військові дії, **\*\* \*\*\* \*\*\*\*\*** реалізує спеціальну

програму «Соціальна підтримка в тилу» для евакуйованих працівників та їхніх сімей.

Активна участь \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* у підтримці ЗСУ та територіальної оборони є прикладом соціально відповідального ведення бізнесу в умовах війни та свідчить про патріотичну позицію компанії та її колективу.

SWOT-аналіз діяльності \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* допоможе виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які мають суттєвий вплив на ефективність функціонування в умовах нестабільного середовища (див. табл. 2.5).

Такий підхід забезпечує стратегічне бачення подальшого розвитку підприємства, окреслює ключові напрями адаптації, зростання та трансформації [5, 16].

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз \*\* \*\*\* \*\*\*\*\*

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                     | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Стабільна позиція на ринку торгового обладнання.<br>2) Сучасне виробниче обладнання і технології.<br>3) Високий рівень кваліфікації персоналу;<br>4) Наявність експортного потенціалу.<br>5) Розвинена логістична інфраструктура.                                               | 1) Висока енергозалежність виробництва.<br>2) Обмежена диверсифікація асортименту в деяких сегментах.<br>3) Залежність від великих замовників.<br>4) Недостатній рівень впровадження цифрових рішень у менеджмент.<br>5) Високі витрати на обслуговування складних технологій.         |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                         | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1) Розширення на нові ринки (Азія, Близький Схід).<br>2) Впровадження інноваційних технологій (автоматизація, IoT).<br>3) Зростання попиту на енергоефективні рішення.<br>4) Можливості державної підтримки та європейських грантів.<br>5) Партнерство з міжнародними ритейлерами. | 1) Зростання конкуренції на міжнародному ринку.<br>2) Коливання валютного курсу, що впливає на експорт/імпорт.<br>3) Геополітична нестабільність та ризики постачання;<br>4) Підвищення цін на сировину та матеріали.<br>5) Законодавчі зміни у сфері зовнішньоекономічної діяльності. |

Примітка: складено автором на основі аналізування діяльності підприємства.

До сильних сторін виробництва належить високий рівень технологічної оснащеності підприємства. Наявність автоматизованих виробничих ліній, роботизованих зварювальних систем, сучасного обладнання з ЧПК та впровадження ERP-системи SAP дають змогу забезпечити стабільну якість продукції, зменшити виробничі витрати, скоротити час виготовлення замовлень. Тим часом, слабкими місцями діяльності залишаються залежність від імпортової сировини, нестабільність валютного курсу, яка ускладнює планування цінової політики та необхідність постійного технічного оновлення через високу конкуренцію.

До зовнішніх загроз, які впливають на виробничо-господарську діяльність підприємства, слід віднести військові дії, що створюють постійні ризики для логістики, стабільності енергозабезпечення та доступу до робочої сили.

Потенціал до зростання підприємства базується на високому кадровому потенціалі, здатності швидко адаптувати виробництво під нові потреби ринку та доступі до європейських партнерів. \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* має стратегічні резерви у вигляді досвіду масштабування, внутрішніх технологічних інновацій, напрацьованих логістичних ланцюгів та сталого іміджу на міжнародному ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, управління виробничо-господарською діяльністю підприємств набуло особливої ваги. Проведене дослідження було присвячене аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, одного з найбільших українських виробників торговельного, логістичного та холодильного обладнання. \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* має високий рівень технологічної розвиненості, широкий спектр взаємодій на міжнародному ринку й водночас є прикладом ефективного управління в умовах форс-мажору.

Актуальність вивчення управління виробничо-господарською діяльністю в кризових умовах \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* обумовлюється необхідністю пошуку універсальних підходів до стабілізації бізнесу в періоди зовнішніх потрясінь, оптимізації ресурсів та підтримки конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Отримані результати мають значення не лише для теоретичних досліджень, а й для практики управління сучасними виробничими підприємствами, що функціонують у високоризикових середовищах.

У процесі теоретичного дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства було виявлено, що дана діяльність є комплексною системою.

Особливості управління виробничо-господарською діяльністю в умовах нестабільного середовища полягають у необхідності оперативної адаптації до змін, швидкого прийняття рішень на основі неповної інформації, забезпечення гнучкості виробничих процесів та ресурсної політики. В умовах війни або інших кризових явищ критично важливими стають побудова ефективної комунікаційної системи всередині підприємства, розробка антикризових планів та посилення внутрішньої мобільності персоналу і виробничих ресурсів. Управління повинно базуватися на принципах гнучкості, стійкості та проактивності [6].

Важливим аспектом управління є оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності. Методичні підходи до оцінювання включають використання як фінансових, так і нефінансових показників. Серед фінансових індикаторів основними є рентабельність, продуктивність праці, собівартість одиниці продукції, оборотність активів, ліквідність. Нефінансові індикатори охоплюють рівень інноваційності, якість продукції, задоволеність клієнтів та внутрішню організаційну ефективність. Комплексне застосування коефіцієнтного аналізу, факторного аналізу та функціонально-вартісного аналізу дозволяє отримати об'єктивну оцінку стану підприємства й виявити напрямки для подальшого розвитку [8, 9].

Окремої уваги заслуговує значення концепції сталого розвитку для виробничих підприємств у сучасних умовах. Впровадження принципів екологічної безпеки, енергоефективності, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління дозволяє підприємствам не лише зберігати стійкість у кризових умовах, а й формувати конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Також \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* дозволив сформувати комплексне уявлення про сучасний стан підприємства, його основні напрями розвитку та особливості функціонування в умовах воєнного часу. Підприємство зарекомендувало себе як один із лідерів українського ринку торговельного, логістичного та холодильного обладнання.

Динаміка основних виробничих та фінансово-економічних показників у 2022-2024рр. свідчить про збереження позитивної траєкторії розвитку підприємства, незважаючи на складні зовнішні умови. Власний капітал компанії зріс із 13 566 тис. грн. у 2022 році до 20 500 тис. грн. у 2024 році, що вказує на поступове зміцнення фінансової бази. Обсяг товарної продукції стабільно зростає, досягнувши 475 000 тис. грн. у 2024 році. Валовий прибуток збільшився на 35% за період аналізу, що свідчить про здатність підприємства ефективно контролювати витрати й підтримувати прибутковість навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

Оцінка ефективності використання ресурсів показала, що компанія ефективно управляє трудовими та матеріальними ресурсами. Продуктивність праці зросла на 8% щороку, а середня вартість оборотних активів та балансова вартість основних засобів постійно збільшувалися, що свідчить про активні інвестиції у виробничу базу. Позитивною тенденцією стало зростання середньомісячної заробітної плати працівників, що сприяло підтримці мотивації персоналу в складних умовах.

Вплив війни на діяльність підприємства був суттєвим, але не критичним завдяки швидкому реагуванню та адаптації менеджменту. Серед основних ризиків, із якими зіткнулася компанія, були перебої з постачанням сировини, ускладнення логістики, коливання валютного курсу та ризики безпеки працівників.

Оцінка прийнятих рішень показує, що підприємство змогло вчасно реалізувати ряд заходів, які дозволили зберегти виробничу діяльність, убезпечити персонал і забезпечити продовження комерційних операцій.

Одним із перших кроків стала реорганізація виробництва, спрямована на забезпечення мобільності та адаптивності. Було впроваджено модульну організацію виробничих процесів, що дозволило оперативно змінювати обсяги виробництва залежно від доступності ресурсів та ситуації на ринку. Також компанія реалізувала заходи щодо захисту персоналу, організувавши релокацію частини співробітників у безпечніші регіони, запровадивши дистанційний режим роботи для адміністративного персоналу та створивши програми психологічної підтримки [36].

Велике значення в управлінні кризовою ситуацією мали інформаційно-комунікаційні рішення. Підприємство створило систему оперативного інформування співробітників про зміни в організації роботи, посилила канали внутрішньої комунікації, забезпечила відкритий діалог між керівництвом та працівниками. Зовнішня комунікація з клієнтами та партнерами базувалася на принципах прозорості, своєчасного надання інформації про зміни у графіках постачання та підтримки клієнтської довіри.

Особливу роль у подоланні кризи відіграли стратегічні підходи, впроваджені компанією. Відбулася диверсифікація ринків, бо підприємство розширило свою присутність у країнах Центральної та Східної Європи. Була здійснена продуктова диверсифікація, яка є одним із прикладів впровадження нового напрямку виробництва поштоматів та мобільних логістичних рішень для сегменту електронної комерції.

Зміна корпоративної культури та стилю лідерства також стала важливою частиною антикризової стратегії. Підприємство відмовилося від надмірної централізації в управлінні на користь більшої автономії команд. В умовах війни сформувалася культура взаємопідтримки, відкритості та готовності швидко змінюватися відповідно до викликів середовища.

У ході аналізу було чітко виділено сильні та слабкі сторони управлінської системи підприємства. До сильних сторін належать, ефективна організація внутрішньої комунікації, здатність швидко приймати рішення на рівні виробничих та функціональних підрозділів.

До слабких сторін, виявлених на початковому етапі кризи, можна віднести недостатню готовність до масштабної релокації окремих процесів, певну залежність від обмеженої кількості постачальників ключових комплектуючих та потребу в подальшому розвитку антикризового планування.

Водночас у діяльності \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* було зафіксовано успішні кейси, які можуть бути масштабовані й використані як приклади для інших підприємств. Одним із найбільш яскравих кейсів стало впровадження виробництва поштоматів, що дало змогу підприємству зайти на новий ринок, орієнтований на зростаючий сектор електронної комерції та безконтактної доставки.

Другим значущим прикладом є перехід до децентралізованої моделі управління, що дозволило підвищити швидкість ухвалення рішень, зменшити внутрішню бюрократію та забезпечити безперервність критичних функцій навіть за умов обмеженого фізичного доступу до виробничих майданчиків.

Третім важливим успіхом стала масштабна цифровізація управлінських та виробничих процесів. Впровадження ERP-системи планування ресурсів,

CRM-платформи управління клієнтською базою та електронного документообігу дозволило компанії зберігати прозорість процесів, здійснювати аналітику в реальному часі та ефективно керувати бізнесом навіть у режимі часткової віддаленої роботи.

Однак, насамперед рекомендується здійснити оптимізацію структури управління з акцентом на розвиток адаптивних, мультифункціональних команд, які здатні самостійно приймати рішення в кризових ситуаціях [32].

Для подальшого розвитку \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* рекомендується зосередитися на кількох ключових напрямках.

Наступним кроком є диверсифікація продукції та ринків збуту. Означає розширення асортименту та вихід на нові ринки, зокрема розширення лінійки продуктів для зеленої енергетики, міської логістики та автоматизації малого бізнесу. Активізація виходу на ринки Північної Європи, Близького Сходу та Північної Америки через партнерські мережі та галузеві виставки також є пріоритетом.

Інноваційний розвиток має бути забезпечений через створення власного науково-дослідного центру (R&D). Дозволить розробляти нові продукти, модернізувати технології та впроваджувати сучасні рішення на основі аналізу ринкових трендів.

Цифровізація процесів вимагає поглиблення цифровізації виробничих та управлінських процесів. Включає інвестиції у промисловий Інтернет речей (IoT), впровадження автоматичного контролю якості, прогнозової аналітики для оптимізації логістики та складського господарства, а також розширення можливостей ERP- та CRM-систем для повної інтеграції обліку в реальному часі [33].

Важливою складовою є антикризове планування, що передбачає впровадження постійної системи антикризового планування та управління ризиками. Система має охоплювати ідентифікацію ризиків, оцінку їх ймовірності та наслідків, розробку планів реагування та створення резервних

механізмів для забезпечення безперервності бізнесу, а також регулярне тестування кризових сценаріїв.

Підтримка персоналу є критично важливою, тому необхідно створити постійну програму підтримки персоналу в кризових ситуаціях. Включає заходи з безпеки, психологічну допомогу, матеріальну підтримку евакуйованих працівників та гнучкі умови праці для мобілізованих та волонтерів.

Для адаптації до глобальних викликів слід інтегрувати принципи сталого розвитку та відповідь на глобальні тренди. Передбачає адаптацію до цифровізації економіки, посилення вимог до екологічної безпеки, зміни у логістиці та споживчих поведінках, а також диверсифікацію продуктового портфеля, цифрову трансформацію та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Нарешті, експортна діяльність та інтернаціоналізація потребують розширення експортної діяльності та міжнародної присутності. Означає зміцнення позицій на ринках Центральної та Східної Європи, розширення присутності в країнах Балтії, Скандинавії, а також вихід на нові ринки Близького Сходу, Північної Америки та Азії.

Важливою складовою стратегії розвитку має стати подальша диверсифікація асортименту продукції та ринків збуту. Підприємству доцільно розширювати лінійку продуктів, орієнтованих на нові сегменти економіки, такі як зелена енергетика, міська логістика, автоматизація малого бізнесу. Також варто активізувати вихід на ринки Північної Європи, Близького Сходу та Північної Америки через розширення партнерських мереж та участь у галузевих виставках.

Одним із перспективних напрямків є розвиток власного дослідницько-інноваційного центру, який забезпечуватиме розробку нових продуктів, модернізацію існуючих технологій і впровадження сучасних рішень на основі аналізу трендів ринку.

Поглиблення цифровізації виробничих та управлінських процесів має стати ще одним пріоритетом. Підприємству варто інвестувати у розвиток

промислового Інтернету речей (IoT), впровадити автоматичну систему контролю якості, прогнозової аналітики оптимізації логістики та складського господарства.

З огляду на досвід функціонування в умовах воєнного стану, доцільним є впровадження постійної системи антикризового планування та управління ризиками. Така система має включати ідентифікацію можливих ризиків, оцінку їх ймовірності й наслідків, розробку планів реагування та створення резервних механізмів забезпечення безперервності бізнесу.

Отже, збереження поточного темпу модернізації, гнучкості в управлінні та стратегічній орієнтації на інновації, \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* має всі підстави для успішного зростання, розширення ринкової присутності й перетворення на одного з лідерів галузі торговельного та логістичного обладнання в Європі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк І. О. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. № 4. С. 56 – 62.
2. Бабич Л. М. Управління фінансовими ресурсами підприємства: методичні підходи та інструменти. *Економіка і суспільство*. 2021. № 30. С. 123 – 130.
3. Бернштейн І.К. Оптимізація бізнес-процесів: методологія та практика : монографія. Київ: Інтер-сервіс, 2021. 280 с.
4. Бондар Р. М. Основи оцінки фінансової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 2. С. 104 – 110.
5. Буняк Н.М. Менеджмент : конспект лекцій [для здобувачів освіти 1 курсу спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво та торгівля»]. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 140 с.
6. Ватченко Б. С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38 – 43.
7. Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах INDUSTRY 4.0. в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. С. 18. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/57588> (дата звернення: 26.04.2025).
8. Гайбура Ю. А. Методичні підходи щодо оцінки і прогнозування прибутковості підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. № 38. С.118–124. URL: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2023-1.17> (дата звернення: 26.04.2025).

9. Гарматюк О.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 3 – 7.
10. Голодюк Г. І., Гургула Н. М. Моніторинг ринку та оцінка якості вітчизняного торговельного обладнання. *Товарознавчий вісник*. 2021. № 1.14 С. 155 – 167.
11. Гриценко О. І. Стратегічне управління фінансовими ресурсами: теоретичні основи та підходи. *Фінансовий простір*. 2021. № 6. С. 78 – 85.
12. Гудзь О.Є., Стецюк П. А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Т. 1 № 32. С.330 – 340. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2892> (дата звернення: 26.04.2025).
13. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. С. 137 – 144.
14. Дюфло Е., Банерджі А. Дієва економіка для важких часів. Київ: Наш формат, 2021. 416 с.
15. Захарова Н. Ю. Особливості управління фінансовою безпекою підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28-29 вересня 2023 р. Одеса, 2023. С. 245 – 247.
16. Здробилко Б.Ю. Новітні підходи до забезпечення ефективного функціонування системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти* : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (19 березня 2025 р.). Київ. Академія праці, соціальних відносин та туризму : 2025. С. 248 – 249.
17. Інформація про діяльність \*\* \*\*\* \*\*\*\*\*.  
URL:\*\*\*\*\* (дата звернення: 26.04.2025).

18. Каличева Н.Є., Чорнобровка І. В. Вплив ощадливого виробництва на економічну поведінку підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 76 – 83
19. Кириченко О. С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. №2 (66). С. 107-115. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115> (дата звернення: 26.04.2025).
20. Лаготюк В. О., Гоменюк В. М. Особливості впровадження системи ощадливого виробництва на українських підприємствах. *Матеріали XI Міжн. наук.-практ. Конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*. 2022. С. 96 – 100.
21. Левицький В. В. Особливості організації адаптивного планування на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2011. Вип. 6 (25). С.55 – 58.
22. Левицький В.В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22> (дата звернення: 26.04.2025).
23. Левицький В.В. Формування адаптивно-організаційного механізму управління на засадах ймовірнісних характеристик рух фінансових потоків підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-49> (дата звернення: 26.04.2025).
24. Левицький В.В. Формування комплексної системи забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія «Економічна»*. 2015. Вип. 45. С.33 – 38.
25. Виробник торгового обладнання \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* запустив завод в Польщі (уточнено). URL: \*\*\*\*\* (дата звернення: 26.04.2025).
26. Мельник Т.Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №. 2 (100). С. 3 – 11.

27. Офіційна сторінка \*\* \*\*\* \*\*\*\*\*. URL: \*\*\*\*\*  
(дата звернення: 26.04.2025).

28. Продукція заводу \*\* \*\*\* \*\*\*\*\*. URL:  
\*\*\*\*\* (дата звернення: 26.04.2025).

29. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2.8. С. 88 – 93.

30. Рецепт конкурентної переваги з доходом у €186 млн. Як польсько-українській \*\* \*\*\* \*\*\*\*\* вдалося стати лідером ринку торговельного обладнання Європи. URL: \*\*\*\*\*  
(дата звернення: 26.04.2025).

31. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108 – 114. URL:<https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14> (дата звернення: 26.04.2025).

32. Стійкий розвиток \*\* \*\*\* \*\*\*\*\*. URL:  
\*\*\*\*\* (дата звернення: 26.04.2025).

33. Трут О. О., Гнилянська О. В. Адаптація менеджменту до викликів «індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 1 (111). С. 37 – 45. URL:<https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-5> (дата звернення: 26.04.2025).

34. Чернишова Л. І., Гончарук С. Р. Кайдзен: Ефективна система неперервного вдосконалення для українських підприємств. *Науковий вісник*. Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2024. С.126-135.

35. Шталь Т. В., Захаренко І. В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 21 –27.

36. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44 – 50.

# ДОДАТКИ