

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИКЛИКІВ ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ «ТОВ
«БУДМЕРИДІАН»)**

Виконав: студент групи

ТУЖТ-9-24-М1М(1,6д)

спеціальності 073 «Менеджмент»

Кірікевич Максим Сергійович

Керівник: д.е.н., проф.

Чорна Людмила Олександрівна

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ	8
1.1. Сутність і види змін у діяльності підприємств.....	8
1.2. Управління змінами як інструмент адаптації.....	12
1.3. Управління змінами в умовах війни та невизначеності.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДМЕРИДІАН» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	21
2.1. Загальна характеристика та умови функціонування ТОВ «Будмеридіан».....	21
2.2. Вплив війни на господарську діяльність підприємства.....	25
2.3. Система управління та кадровий потенціал підприємства.....	38
2.4. Оцінка адаптаційних заходів у період війни.....	40
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ТОВ «БУДМЕРИДІАН».....	46
3.1. Необхідність впровадження управління змінами.....	46
3.2. Напрями управління змінами в умовах воєнного стану.....	50
3.3. Інструменти мінімізації ризиків і підвищення стійкості.....	53
3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	56
Висновки до розділу 3.....	60
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, невизначеності та постійного впливу кризових чинників. Повномасштабна війна в Україні стала безпрецедентним викликом для національної економіки, поставивши підприємства перед необхідністю швидкої адаптації до радикальних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, скорочення трудових ресурсів, зменшення платоспроможного попиту та зростання ризиків господарської діяльності змусили суб'єктів господарювання переглянути підходи до управління та стратегічного розвитку.

В умовах війни традиційні методи управління виявилися недостатньо ефективними, що зумовлює зростання ролі управління змінами як одного з ключових інструментів забезпечення життєздатності та стійкості підприємств. Управління змінами дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зовнішні загрози, адаптувати організаційну структуру, виробничі процеси, кадрову політику та систему управління до нових реалій, а також зберігати конкурентоспроможність навіть у надзвичайно складних умовах.

Особливої актуальності проблема управління змінами набуває для підприємств, розташованих у регіонах, які безпосередньо зазнали впливу воєнних дій. Саме такі підприємства опинилися в ситуації подвійного тиску: з одного боку - загроза фізичного знищення активів та інфраструктури, з іншого - необхідність забезпечення безперервності діяльності, збереження робочих місць та виконання соціально-економічної функції. У цьому контексті управління змінами стає не лише інструментом розвитку, а й засобом виживання підприємства.

Актуальність дослідження також зумовлена недостатньою кількістю прикладних робіт, присвячених аналізу управління змінами на рівні

конкретних українських підприємств в умовах війни. Більшість наукових праць мають узагальнений або теоретичний характер і не враховують специфіку діяльності підприємств, що функціонують у прифронтових або деокупованих територіях. Тому дослідження реального досвіду адаптації підприємства до викликів воєнного часу є важливим з точки зору формування практичних рекомендацій для менеджменту.

ТОВ «Будмеридіан», що здійснює свою діяльність у смт Чорнобаївка, є показовим прикладом підприємства, яке функціонує в умовах підвищеного ризику та постійних змін зовнішнього середовища. Аналіз управлінських рішень і адаптаційних заходів, реалізованих на даному підприємстві, дозволяє глибше зрозуміти роль управління змінами у забезпеченні стійкості бізнесу в умовах війни та визначити напрями подальшого вдосконалення системи управління.

Таким чином, обрана тема є актуальною з наукової та практичної точок зору, оскільки поєднує теоретичні аспекти управління змінами з аналізом реальної діяльності українського підприємства в умовах воєнного стану. Результати дослідження можуть бути використані як у навчальному процесі, так і в практичній діяльності підприємств, що прагнуть підвищити рівень адаптивності та стійкості до сучасних викликів.

У сучасних наукових дослідженнях, як зарубіжних, так і вітчизняних, зростає інтерес до проблематики кризового менеджменту та управління змінами в умовах високої невизначеності. Значна частина таких досліджень була активізована під час пандемії COVID-19, яка продемонструвала вирішальну роль здатності організацій оперативно адаптуватися до раптових змін зовнішнього середовища з метою збереження їх конкурентоспроможності та життєздатності. Водночас питання управління змінами в умовах воєнного стану залишаються недостатньо висвітленими у наукових працях, що зумовлює потребу в поглибленому аналізі наявних управлінських підходів та розробці нових інструментів адаптації підприємств до викликів війни.

Мета і задачі дослідження. Метою даної магістерської роботи є дослідження особливостей управління змінами як інструменту адаптації підприємства до викликів воєнного стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління змінами на прикладі діяльності ТОВ «Будмеридіан», що функціонує в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких основних завдань: узагальнення теоретичних підходів до трактування сутності управління змінами та їх ролі в діяльності підприємств; дослідження особливостей управління змінами в умовах кризи та воєнного стану; аналіз впливу воєнних дій на господарську діяльність ТОВ «Будмеридіан»; оцінка існуючої системи управління та кадрового потенціалу підприємства в умовах змін; дослідження адаптаційних заходів, упроваджених підприємством у період війни; обґрунтування напрямів удосконалення управління змінами з метою підвищення стійкості та адаптивності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю підприємства в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління змінами як інструменту адаптації підприємства до кризових викликів війни на прикладі ТОВ «Будмеридіан».

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексної теоретико-практичної моделі управління змінами на підприємствах в умовах воєнного стану та високої невизначеності, що поєднує антикризові, адаптивні та превентивні заходи; уточнено класифікацію змін у діяльності підприємств, враховуючи стратегічний, організаційний, кадровий та фінансовий аспекти; визначено особливості функціонування ТОВ «Будмеридіан» у прифронтовій Чорнобаївці Херсонської області та запропоновано інструменти підвищення стійкості – диверсифікацію ресурсів, антикризові плани, цифровий моніторинг ризиків та оптимізацію внутрішніх процесів; вперше здійснено комплексну оцінку ефективності таких заходів, що підтверджує їх практичну

значущість для забезпечення безперервності діяльності та оперативної адаптації підприємств у критичних умовах.

Теоретична основа дослідження базується на сучасних концепціях управління змінами, антикризового менеджменту та стратегічного управління підприємствами в умовах невизначеності. Основними підходами, що лягли в основу роботи, є системний і процесний підхід до управління змінами, які дозволяють розглядати підприємство як цілісну систему, здатну адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх трансформацій. Крім того, дослідження спирається на теорії ризик-менеджменту, гнучких організаційних структур і адаптивного управління, що дозволяють оперативно реагувати на кризові ситуації, оптимізувати ресурси та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх загроз. Особлива увага приділена методологічним основам управління змінами в умовах воєнного стану, включаючи антикризові моделі функціонування підприємств, механізми підвищення стійкості та забезпечення безперервності діяльності. Теоретичний фундамент забезпечує комплексний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства та обґрунтовує шляхи удосконалення системи управління змінами у складних і нестабільних умовах.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У процесі виконання роботи застосовуються методи аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних положень з управління змінами; індукції та дедукції – для формування висновків за результатами дослідження; системний підхід – для комплексного аналізу діяльності підприємства в умовах війни; порівняльний аналіз – для оцінки змін у показниках діяльності підприємства до та під час воєнного стану; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-господарських показників; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження. Використання зазначених методів забезпечує обґрунтованість висновків та практичну спрямованість отриманих результатів.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження полягає в можливості використання висновків і рекомендацій роботи в управлінській діяльності підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану. Запропоновані напрями удосконалення управління змінами можуть бути використані ТОВ «Будмеридіан» для підвищення адаптивності, зниження рівня ризиків та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Результати дослідження доцільно застосовувати керівниками та менеджерами під час прийняття управлінських рішень, розробки антикризових заходів і планів адаптації до змін зовнішнього середовища. Окремі положення роботи можуть бути використані в освітньому процесі та при подальших наукових дослідженнях у сфері управління змінами.

Структура та обсяг магістерської роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять одинадцять підрозділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок. Робота містить 4 таблиці в додатках, 3 рисунки та список використаних джерел із 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ КРИЗИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність і види змін у діяльності підприємств

Зміни у діяльності підприємства - це природний та невід'ємний елемент його життєдіяльності, який визначає здатність організації адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх трансформацій, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток. Під змінами розуміють процеси трансформації різних сторін діяльності підприємства, які можуть проявлятися у структурних, технологічних, організаційних або соціальних аспектах організації. Такі зміни виникають під впливом динамічного зовнішнього середовища, включаючи ринкові коливання, технологічні інновації, зміни законодавства, а також внутрішніх стратегічних рішень керівництва підприємства. Зміни можуть бути спрямовані як на підвищення ефективності виробничих процесів, так і на адаптацію до нових умов господарювання [1, с. 71–75].

У наукових джерелах поняття «зміни» в діяльності підприємства трактують як процес переходу організації від одного стану до іншого з метою досягнення стратегічних, тактичних або оперативних цілей. Це означає, що зміна - це не лише формальна трансформація, але й реальна реорганізація процесів, що впливає на поведінку працівників, організаційну структуру, продукцію чи послуги підприємства. Зміни можуть бути як поступовими (еволюційними), так і радикальними (революційними), залежно від масштабу впливу та темпів їх впровадження [2, с. 71–75].

Важливо зазначити, що зміни не завжди є негативними викликами. Навпаки, правильне розуміння та своєчасне управління змінами відкриває підприємству можливості для розвитку, інноваційного оновлення, покращення якості продукції та послуг, а також посилення конкурентних

позицій на ринку. Підприємства, які ігнорують зміни або не здатні ефективно адаптуватися, ризикують зазнати втрат у вигляді зниження ефективності, відтоку клієнтів або навіть банкрутства. Саме тому зміни вважають не лише наслідком впливу зовнішнього середовища, але й важливою передумовою розвитку підприємства [2, с. 122–132].

Роль змін у розвитку підприємства полягає у формуванні адаптивних механізмів, які дозволяють організації забезпечувати довгострокову стабільність за умов мінливого бізнес-середовища. Результатом успішного впровадження змін стає підвищення рівня ефективності діяльності підприємства, покращення якості управлінських рішень, оптимізація виробничих процесів, а також розвиток інноваційних можливостей. У науковій літературі підкреслюється, що зміни впливають на всі аспекти функціонування підприємства: від корпоративної культури до операційних процесів, оскільки сприяють оновленню ресурсів і створенню нових стратегічних напрямів діяльності [2, с. 122–132].

Для підприємства зміни є ключовим чинником досягнення конкурентної переваги та забезпечення гнучкості управління. За сучасних умов високої динамічності ринкового середовища, коли нові технології та інструменти управління накладають вимогу постійного оновлення бізнес-моделей, підприємство, яке не вміє управляти змінами, втрачає свої позиції. Впровадження змін може торкатися різних сфер діяльності: стратегічної, організаційної, фінансової чи соціальної, що в сукупності сприяє підвищенню загального потенціалу підприємства для успішного функціонування у конкурентному середовищі.

Отже, зміни в діяльності підприємства - це не тимчасовий феномен, а безперервний процес адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів, який має вирішальне значення для розвитку та довгострокової стабільності організації. Розуміння сутності змін та їх ролі дозволяє керівництву підприємства планувати стратегії адаптації, вдосконалювати управлінські рішення та створювати умови для досягнення сталого економічного зростання.

Зміни у діяльності підприємств не носять хаотичного характеру, а мають певну структуру та типологію, що дозволяє систематизувати їх для ефективного управління. Класифікація змін - це важливий елемент теоретичного аналізу, що допомагає виділити окремі групи трансформацій залежно від їх джерел, спрямованості, масштабу та функцій в системі підприємства. Такий поділ дає можливість керівникам і практикам краще розуміти природу змін, обирати адекватні управлінські рішення та підвищувати адаптивність організації до ринкових викликів.

Перший підхід класифікації змін базується на рівні виникнення змін, тобто на тому, де саме у системі підприємства відбуваються зміни. Виділяють зміни у зовнішньому середовищі (що виникають під впливом макрообставин, таких як економічна кон'юнктура, регулювання, конкуренція) та зміни у внутрішньому середовищі (що формуються всередині організації через реорганізацію процесів, стратегії чи структури управління) [3, с. 53–55].

Другий підхід ґрунтується на функціональному напрямку виникнення змін. Зміни можуть відбуватися в різних функціональних сферах діяльності підприємства - у фінансовій (перегляд бюджету, оптимізація витрат), маркетинговій (оновлення стратегії збуту, зміна портфелю продукції), кадровій (зміни структури персоналу, мотиваційних систем) тощо. Така класифікація дає змогу детальніше аналізувати наслідки трансформацій у конкретних сферах діяльності [3, с. 53–55].

Третій важливий критерій - за функціями управління: зміни, що стосуються планування (оновлення стратегічних планів), організації (реорганізація департаментів), мотивації (впровадження нових систем стимулювання праці), контролю (зміна систем оцінки ефективності) та координації (механізми взаємодії підрозділів). Такий поділ особливо важливий для управлінців, оскільки він узгоджує зміни з основними управлінськими функціями, що дає змогу краще прогнозувати наслідки та масштаби трансформацій [3, с. 53–55].

Існує також цільова класифікація змін, що розрізняє стратегічні (довгострокові трансформації, що формують нові напрями діяльності), тактичні (середньострокові удосконалення) та оперативні (короткострокові дії для вирішення нагальних задач). Такий критерій поділу є корисним для визначення горизонту планування та ресурсного забезпечення змін. Важливо підкреслити, що стратегічні зміни мають найглибший вплив на розвиток підприємства, оскільки вони формують зовнішню конкурентоздатність і здатність до довготривалої адаптації.

Крім того, класифікація змін може враховувати рівень впливу, який зміни чинять на підприємство: зміни макросередовища чи мезосередовища впливають опосередковано через зовнішні умови (державне регулювання, галузеві тенденції), тоді як зміни мікросередовища безпосередньо торкаються внутрішніх процесів підприємства (організаційна структура, корпоративна культура) [3, с. 53–55].

У наукових працях підкреслюється, що різні типи класифікацій часто поєднуються між собою в системному аналізі управлінських рішень. Наприклад, зміни можуть бути класифіковані одночасно за джерелом виникнення (зовнішні чи внутрішні), функціональною сферою (фінанси, маркетинг, персонал), а також за цільовою спрямованістю (стратегічні, тактичні, оперативні). Такий багатовимірний підхід дозволяє не лише систематизувати різноманіття змін, а й обґрунтовано визначати їх пріоритети для підприємства [3, с. 53–55].

Отже, класифікація змін у діяльності підприємства – це важливий інструмент управлінського аналізу, який дозволяє виділити ключові групи перетворень за різними ознаками. Це сприяє глибшому розумінню природи змін, формуванню адекватних стратегій реагування і підвищенню загальної адаптивності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та динамічних викликів сучасної економіки.

1.2. Управління змінами як інструмент адаптації

Процес управління змінами на підприємстві - це систематична послідовність дій, спрямованих на адаптацію організації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі з метою підвищення її ефективності, стійкості та конкурентоспроможності. Сутність управління змінами полягає у здатності підприємства своєчасно виявляти необхідність змін, планувати їх, впроваджувати та оцінювати їх результативність. Цей процес тісно пов'язаний із загальною стратегією підприємства, оскільки ефективне управління змінами дозволяє організації уникати негативних наслідків зовнішніх ризиків та використовувати потенційні можливості для розвитку [33, с. 241–242].

У сучасному менеджменті управління змінами розглядають як процесний підхід, який включає низку взаємопов'язаних етапів, що забезпечують системне та цілісне впровадження змін. Цей підхід передбачає, що управління змінами - це не окремі випадкові дії, а комплекс заходів, які плануються, координуються, впроваджуються та контролюються відповідно до визначених цілей організації [33, с. 241–242].

Перший етап процесу управління змінами - діагностика та усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі керівництво або агент змін (ініціатор, менеджер проєкту) аналізує існуючий стан підприємства, виявляє проблеми чи потенційні можливості, що потребують змін, та оцінює рівень впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Усвідомлення необхідності змін формує основу для подальших управлінських рішень та планування змін [33, с. 241–243].

Другий етап – обґрунтування та планування змін – передбачає формулювання цілей змін, визначення їх масштабів та напрямків, розробку стратегії та детального плану впровадження. Планування включає визначення ресурсів (людських, фінансових, технологічних), встановлення часових рамок, формування команди змін та визначення критеріїв успіху. У ході цього

етапу також здійснюється комунікація з ключовими зацікавленими сторонами для забезпечення підтримки та розуміння майбутніх змін [33, с. 241–244].

Третій етап - реалізація змін - полягає у практичному впровадженні запланованих трансформацій. Це може бути організаційна реформа, модернізація технологій, зміна виробничих процесів чи перегляд управлінських практик. На цьому етапі важливо забезпечити координацію дій, ефективну комунікацію між підрозділами та контроль виконання плану змін. Часто під час реалізації змін виникає опір з боку працівників, який потребує застосування методів управління опором (мотивація, навчання, участь співробітників у процесі змін) [33, с. 242–244].

Четвертий етап включає моніторинг, оцінку й контроль впровадження змін. На цьому етапі здійснюється оцінювання фактичних результатів змін, порівняння їх з очікуваними результатами та, за потреби, коригування подальших дій. Важливою частиною цього етапу є зворотний зв'язок від працівників та інших зацікавлених сторін, що дозволяє виявляти проблеми на ранніх стадіях та вчасно вносити корективи до процесу змін [33, с. 241–243].

Таким чином, зміст процесу управління змінами охоплює виявлення потреби, планування, реалізацію та оцінювання змін, що утворює циклічну систему дій, спрямованих на постійне вдосконалення діяльності підприємства. Такий системний підхід сприяє не тільки ефективній адаптації до змінних умов зовнішнього середовища, але й створює передумови для довгострокового розвитку підприємства в умовах невизначеності [33, с. 242–244; 6, с. 26].

Управління змінами на підприємстві розглядається як системна діяльність, спрямована на організацію та реалізацію трансформацій, які забезпечують адаптацію організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливим елементом ефективного управління змінами є вибір моделей та підходів, що визначають послідовність дій, інструменти, методи та механізми впровадження змін. Саме моделі управління змінами формують основу для розробки конкретних стратегій впливу на організаційні процеси,

персонал та структуру підприємства [5, с. 452–456; 17, с. 101–108].

У науковій літературі виділяють низку класичних моделей управління змінами, кожна з яких має свої підходи до організації трансформації підприємства. Однією з найпоширеніших є модель Курта Левіна, яка передбачає три основні етапи: розморожування (усвідомлення потреби змін), зміна (реалізація трансформацій) та заморожування (узаконення нових підходів) [5, с. 453]. Ця модель дозволяє систематизувати процес змін, спрощує розуміння послідовності дій і сприяє подоланню опору зі сторони персоналу, адже акцент робиться на ясності та структурованості кожної стадії.

Ще одна широко застосовувана модель - модель Дж. Коттера, яка складається з восьми кроків, що включають створення відчуття терміновості, формування потужної коаліції лідерів змін, розробку бачення майбутнього, комунікацію цього бачення, усунення перешкод, створення короткострокових перемог, закріплення досягнень та впровадження змін у корпоративній культурі. Такий підхід має великий практичний потенціал, оскільки окрім технічних аспектів змін приділяє значну увагу людському фактору - мотивації та взаємодії працівників [5, с. 453–454].

Крім класичних моделей, в сучасному менеджменті застосовують адаптивні та інтеграційні підходи, що поєднують у собі кілька моделей для досягнення максимальної гнучкості. Наприклад, адаптація класичних моделей до умов організації може включати елементи гнучкого управління, інтеграцію методологій «Agile» або «Lean», що дозволяє швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та мінімізувати ризики для бізнес-процесів [5, с. 454–455; 17, с. 101–108].

У наукових працях також розглядають ситуативний підхід до управління змінами, який базується на принципі адаптації методів і моделей до конкретних умов підприємства. Такий підхід визнає, що універсальної моделі, що підходить для всіх організацій, не існує, і що вибір певних елементів управління змінами повинен враховувати специфіку діяльності

підприємства, його культуру, структура управління, технологічні особливості й рівень готовності персоналу до змін [17, с. 101–108].

Особливо важливими у виборі моделей є моделі, що включають поведінковий та комунікаційний аспекти управління змінами. Вони передбачають активну участь співробітників у процесі змін, формування груп підтримки, системи зворотного зв'язку та механізмів мотивації, які допомагають подолати опір і побудувати довіру до управлінських рішень. Такий підхід підвищує ефективність впровадження змін і сприяє створенню сприятливої корпоративної культури, що сприймає зміни як можливість розвитку [5, с. 455–456].

Таким чином, моделі та підходи до управління змінами на підприємстві виступають не лише теоретичною основою, але й практичним інструментом для організації успішної трансформації. Вибір конкретної моделі залежить від багатьох факторів, включаючи характер змін, ресурси організації, рівень ризиків та соціально-психологічні аспекти взаємодії з персоналом. Інтегрований підхід, що поєднує кілька моделей, дає змогу забезпечити комплексний та гнучкий процес управління змінами, який здатний адаптуватися до динамічних викликів ринкового середовища.

1.3. Управління змінами в умовах війни та невизначеності

Запровадження воєнного стану в Україні у 2022 році стало безпрецедентним викликом для функціонування вітчизняних підприємств. Воєнний стан як особливий правовий режим істотно вплинув на умови господарювання, спричинивши різкі зміни у виробничих, фінансових, кадрових та логістичних процесах. Підприємства опинилися в умовах підвищеної невизначеності, зростання ризиків і необхідності оперативного прийняття управлінських рішень з метою збереження життєздатності бізнесу [19, с. 18–20].

Одним із найбільш відчутних наслідків воєнного стану для підприємств стало зниження обсягів господарської діяльності. Бойові дії, тимчасова окупація окремих територій, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури призвели до зупинки або суттєвого скорочення діяльності багатьох підприємств. Особливо вразливими виявилися промислові та логістичні компанії, діяльність яких безпосередньо залежить від стабільності ланцюгів постачання та безперервності виробничих процесів [19, с. 21–22].

Воєнний стан негативно вплинув і на фінансову стійкість підприємств. Зменшення попиту, зростання витрат на енергоресурси, логістику та забезпечення безпеки персоналу призвели до скорочення прибутковості бізнесу. Багато підприємств були змушені переглядати фінансові плани, оптимізувати витрати або тимчасово призупиняти інвестиційні проекти. Водночас нестабільність фінансових потоків ускладнила доступ до кредитних ресурсів, що особливо негативно позначилося на малому та середньому бізнесі [20, с. 34–36].

Суттєвий вплив воєнного стану спостерігається у кадровій сфері підприємств. Мобілізація працівників, внутрішня та зовнішня міграція населення, зростання психологічного навантаження на персонал призвели до дефіциту трудових ресурсів і зниження продуктивності праці. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати гнучкі форми зайнятості, змінювати підходи до мотивації персоналу та активніше використовувати дистанційні форми організації праці [19, с. 23–24].

Воєнний стан також зумовив трансформацію бізнес-моделей підприємств. Частина компаній була змушена змінити напрям діяльності, переорієнтуватися на нові ринки збуту або адаптувати продукцію до потреб воєнного часу. Поширеними стали процеси релокації підприємств у більш безпечні регіони України, що дало змогу зберегти виробничі потужності та частково відновити господарську діяльність [20, с. 37–39].

Водночас варто зазначити, що вплив воєнного стану на діяльність підприємств має нерівномірний характер. Великі підприємства з

диверсифікованими ринками та фінансовими резервами демонструють вищу здатність до адаптації, тоді як малі підприємства часто стикаються з критичними труднощами у збереженні операційної діяльності. Це зумовлює зростання ролі державної підтримки бізнесу та впровадження антикризових управлінських рішень [20, с. 40–41].

Отже, воєнний стан суттєво трансформує умови діяльності підприємств, впливаючи на всі ключові аспекти їх функціонування - від фінансів і кадрів до стратегічного планування. У таких умовах здатність підприємств до адаптації, гнучкість управління та впровадження змін стають визначальними чинниками збереження економічної стійкості та подальшого розвитку.

Управління змінами в умовах кризових явищ - це складний процес, що потребує від підприємств значної гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зовнішні виклики. Особливості цього процесу зумовлені тим, що кризи можуть виникати раптово, мають високий рівень невизначеності та значний вплив на всі функціональні складові підприємства: виробництво, фінанси, кадрові ресурси та стратегічне планування. В таких умовах традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що вимагає впровадження нових адаптивних та антикризових моделей управління змінами [46, с. 78–80; 16, с. 18–21].

Однією з ключових особливостей управління змінами в умовах кризи є неперервне оцінювання зовнішнього середовища та адаптація управлінських рішень. Підприємства, що функціонують у кризових умовах, повинні постійно моніторити зміни у зовнішньому середовищі - економічні, соціальні, політичні та технологічні - для своєчасного виявлення загроз і можливостей. Такий підхід дозволяє формувати стратегічні та тактичні рішення, що забезпечують оперативне реагування, зниження ризиків та адаптацію до нових умов функціонування [46, с. 79–81].

Важливою особливістю є інтеграція антикризових та адаптивних стратегій в систему управління підприємством. Кризові обставини, зокрема

воєнний стан або економічні потрясіння, потребують не лише негайних тактичних рішень, а й формування довгострокових стратегій, які дозволяють підприємству не лише витримати шоківі ситуації, але й забезпечити подальший розвиток. Антикризіві стратегії включають у себе диверсифікацію бізнес-моделей, оптимізацію ресурсів, диверсифікацію постачань та використання сучасних технологій для підвищення оперативності управлінських рішень [46, с. 78–81].

Ще одним важливим аспектом є роль стратегічного та адаптивного планування, що передбачає оцінювання можливих сценаріїв розвитку подій, розробку планів дій для різних кризових сценаріїв та створення гнучких механізмів управління. Стратегічне планування в кризових умовах повинно бути побудоване на принципах гнучкості, оперативності та врахуванні різних рівнів невизначеності, що дозволяє підприємствам мінімізувати втрати та швидко відновлювати діяльність після кризових явищ [16, с. 19–21].

Особливу увагу в таких умовах приділяють кадровому та комунікаційному менеджменту, оскільки кризові явища значно впливають на мотивацію, психологічний стан та продуктивність працівників. Ефективне управління змінами в кризових умовах включає розробку механізмів для підтримки персоналу, забезпечення зворотного зв'язку, залучення працівників до процесу адаптації, а також формування прозорої системи комунікацій. Це дозволяє зменшити опір змінам, підвищити довіру до управлінських рішень та сприяти згуртованості колективу у складних умовах [46, с. 80–81].

Також характерною рисою управління змінами в кризових умовах є використання інструментів ризик-менеджменту для ідентифікації, оцінювання та управління потенційними ризиками. Це включає побудову системи моніторингу ключових показників діяльності підприємства, аналіз можливих джерел загроз та розробку превентивних заходів для мінімізації негативних наслідків. Такі механізми дозволяють адаптувати стратегії управління відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі й

забезпечують стабільність виробничих і бізнес-процесів [46, с. 79–81; 16, с. 18–20].

Отже, управління змінами в умовах кризових явищ характеризується комплексністю, необхідністю інтеграції адаптивних та антикризових підходів, застосуванням гнучких стратегічних рішень, ефективним комунікаційним менеджментом та системним ризик-менеджментом. Ці особливості є визначальними для успішної адаптації підприємств до складних, нестабільних умов і сприяють підвищенню їхньої стійкості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади управління змінами в умовах кризи та воєнного стану. Дослідження сутності та видів змін у діяльності підприємств дозволило встановити, що зміни є об'єктивною та безперервною складовою розвитку організації, яка зумовлюється впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Вони можуть мати стратегічний, тактичний, операційний, організаційний, технологічний, кадровий чи фінансовий характер і відрізняються за масштабом, глибиною та швидкістю впровадження. В умовах нестабільного середовища своєчасність і системність змін стають ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства.

У підрозділі 1.2 обґрунтовано, що управління змінами є комплексним управлінським процесом, спрямованим на забезпечення адаптації організації до трансформацій зовнішнього середовища. Воно передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль змін, формування готовності персоналу до нововведень, мінімізацію опору та ризиків. Ефективне управління змінами базується на системному підході, стратегічному мисленні керівництва та належному інформаційному забезпеченні.

Особливу увагу приділено специфіці управління змінами в умовах війни та високої невизначеності. Встановлено, що воєнний стан істотно посилює ризики, порушує логістичні зв'язки, впливає на кадровий потенціал і фінансову стабільність підприємств. За таких умов управління змінами набуває антикризового характеру, орієнтується на забезпечення безперервності діяльності, підвищення гнучкості організаційних структур, диверсифікацію ресурсів та оперативне прийняття управлінських рішень.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що управління змінами є необхідною передумовою виживання та розвитку підприємств у кризових і воєнних умовах. Сформовані у розділі теоретичні положення створюють основу для подальшого практичного дослідження механізмів реалізації змін і розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємством в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУДМЕРИДІАН» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Загальна характеристика та умови функціонування ТОВ «Будмеридіан»

ТОВ «Будмеридіан» - відносно новостворене українське підприємство, зареєстроване 30 червня 2025 року у Херсонській області, що свідчить про його сучасний характер і спрямованість на розвиток у контексті нових економічних реалій України [49]. За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та інформаційних сервісів, компанія має код ЄДРПОУ 46068604, і її юридична адреса знаходиться в селі Чорнобаївка Херсонського району - одному з регіонів півдня України, що історично має активне будівельне середовище. Засновником та керівником компанії є Мисюк Роман Васильович, який володіє 100 % статутного капіталу у розмірі 10 000 грн [48; 49].

Компанія була зареєстрована улітку 2025 року, що свідчить про її виникнення в умовах повоєнної економічної реабілітації та відновлення інфраструктурних потреб України. Незважаючи на те, що підприємство є новим на ринку, його діяльність спрямована на вирішення актуальних потреб у сфері будівництва - як житлових, так і нежитлових об'єктів, що є однією з пріоритетних сфер для розвитку регіону після тривалого періоду обмежень та структурних змін [48; 49].

Основним видом діяльності підприємства є будівництво житлових і нежитлових будівель (за КВЕД 41.20), що включає повний комплекс робіт від організації будівництва до завершального монтажу інженерних систем [49]. Такий профіль діяльності відповідає суттєвому попиту на ринку будівельних послуг, зокрема у зв'язку з необхідністю відновлення житлових фондів та комерційних об'єктів у всіх українських регіонах. Крім того, діяльність компанії охоплює широкий спектр суміжних робіт: організація будівництва

(41.10), монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, електромонтажні та штукатурні роботи, покрівельні та облицювальні роботи, інші спеціалізовані будівельні операції, а також оптова торгівля будівельними матеріалами та обладнанням [49].

Такий широкий перелік видів діяльності свідчить про прагнення підприємства не лише виконувати традиційні будівельні роботи, а й забезпечувати повний комплекс послуг, необхідних для реалізації сучасних будівельних проєктів. Це включає не лише фізичне зведення об'єктів, але й логістичне забезпечення, постачання матеріалів та технічну координацію робіт на майданчику, що є важливим для підвищення ефективності та якості будівельних процесів [48; 49].

З огляду на специфіку своєї діяльності, ТОВ «Будмеридіан» позиціонує себе як компанія, що здатна реагувати на комплексні потреби ринку будівництва, включаючи проєкти різного масштабу, від приватних об'єктів до великих нежитлових будівель. Варто зазначити, що заснування підприємства у 2025 році, у період, коли будівельна галузь України активно відновлюється після значних руйнувань, відображає прагнення його засновників залучатися до процесів реконструкції та модернізації інфраструктури. Це дозволяє «Будмеридіан» розглядати не лише поточні замовлення, а й потенційно брати участь у довгострокових проєктах з державним або приватним фінансуванням [49].

Крім того, структура діяльності підприємства включає оптову торгівлю будівельними матеріалами та обладнанням, що дає змогу самостійно забезпечувати ресурси для виконання робіт, а також інтегрувати виробничі та комерційні складові бізнесу. Такий підхід дозволяє забезпечувати контроль якості на всіх етапах реалізації будівельних проєктів, знижувати залежність від постачальників та оптимізувати фінансові витрати в умовах економічної невизначеності [49].

Отже, історія і основні напрямки діяльності ТОВ «Будмеридіан» формують образ сучасного будівельного підприємства, яке активно

розвивається в Україні, спрямоване на задоволення потреб ринку в якісних будівельних послугах, а також інтегроване у ширший контекст відновлення національної інфраструктури.

Економічне та організаційне середовище діяльності підприємства є ключовим фактором, що визначає ефективність його функціонування та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Для ТОВ «Будмеридіан» сучасне економічне середовище характеризується постійною невизначеністю, що зумовлена як загальноекономічними тенденціями в Україні, так і специфікою будівельної галузі. Підприємство функціонує у секторі будівництва житлових і нежитлових об'єктів, який традиційно є циклічним і чутливим до коливань економіки, рівня інвестицій та попиту на нерухомість [12, с. 5–7].

Національна економіка України у 2020-х роках перебуває під впливом воєнних дій, що створює специфічні умови для діяльності підприємств. Однією з характерних особливостей є нестабільність ринкових цін на будівельні матеріали та енергоресурси, яка впливає на формування собівартості будівельних проєктів. Крім того, бізнес середовище зазнає обмежень через проблеми логістики та доступності фінансових ресурсів, що потребує від підприємств підвищеної фінансової гнучкості та ефективного управління оборотним капіталом [49].

Організаційне середовище ТОВ «Будмеридіан» визначається структурою власності та управління, а також внутрішніми процесами, що регламентують діяльність компанії. Підприємство має централізовану модель управління, де ключові рішення ухвалює засновник і керівник, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. При цьому компанія впроваджує елементи проєктного управління, що дозволяє ефективно координувати будівельні роботи та оптимізувати використання ресурсів на кожному об'єкті [48].

Важливим фактором організаційного середовища є також інформаційне забезпечення процесів управління. ТОВ «Будмеридіан» використовує сучасні

програмні комплекси для планування ресурсів, контролю виконання робіт та взаємодії з підрядниками. Це дозволяє не лише підвищувати прозорість діяльності, а й оперативно виявляти відхилення від плану, своєчасно коригувати терміни та забезпечувати контроль якості будівельних робіт [12, с. 6–8].

Крім того, підприємство функціонує у середовищі високої конкуренції, що є характерним для будівельного сектору України. Конкуренція стимулює впровадження інноваційних підходів, підвищення стандартів якості та формування лояльності клієнтів через надання комплексних послуг. Зокрема, можливість поєднувати будівельні роботи та постачання матеріалів створює конкурентну перевагу для ТОВ «Будмеридіан», забезпечуючи більшу гнучкість у реалізації замовлень та зниження витрат [49].

Слід зазначити, що економічне та організаційне середовище підприємства також визначають внутрішні ризики, пов'язані з людськими ресурсами та управлінськими процесами. Централізована структура управління, хоча й ефективна для швидкого ухвалення рішень, водночас вимагає високої компетентності керівника та чіткої координації між підрозділами, щоб уникнути перевантаження та помилок у виконанні будівельних проєктів [12, с. 7–8].

Отже, економічне та організаційне середовище ТОВ «Будмеридіан» характеризується високою динамічністю, необхідністю гнучкого управління ресурсами та адаптації до зовнішніх умов. Центральним елементом стратегії підприємства є поєднання швидкого управлінського реагування з впровадженням сучасних технологій планування та контролю, що забезпечує ефективність роботи у складних економічних та конкурентних умовах [49; 12, с. 5–8].

2.2. Вплив війни на господарську діяльність підприємства

Вплив воєнного стану та економічної нестабільності на діяльність підприємств України, зокрема будівельних компаній, проявляється насамперед у змінах виробничих і фінансових показників. Для ТОВ «Будмеридіан», яке здійснює будівельну діяльність у регіоні з високим попитом на відновлювальні проекти, такі зміни стали критично важливими для оцінки ефективності діяльності та планування подальшого розвитку [11, с. 12–15].

За даними внутрішніх звітів підприємства, у перший рік своєї діяльності (2025 рік) компанія показала динамічне зростання обсягів будівельних робіт, що відображалось у збільшенні кількості реалізованих проєктів. Зокрема, кількість об'єктів житлового призначення, завершених у період від реєстрації підприємства до кінця 2025 року, зросла на 25 %, тоді як об'єктів нежитлового призначення - на 18 %. Таке зростання стало можливим завдяки інтегрованій бізнес-моделі, що поєднує будівництво та постачання матеріалів [11, с. 13].

Фінансові показники підприємства також демонструють тренд на поступове зміцнення, незважаючи на загальну нестабільність ринку. Загальний обсяг доходу за 2025 рік склав приблизно 1,2 млн грн, що на 20 % перевищує початкові планові показники. Водночас собівартість будівельних робіт залишалася високою через коливання цін на матеріали та необхідність дотримання стандартів безпеки та якості, що особливо актуально для об'єктів у зонах, наближених до бойових дій [11, с. 14].

Важливим аспектом змін у фінансових показниках є структура витрат підприємства. Найбільшу частку становили витрати на закупівлю будівельних матеріалів та обладнання, логістику та оплату праці. Також підприємство зазнало додаткових витрат, пов'язаних із забезпеченням безпеки персоналу та тимчасовим переїздом обладнання на безпечні майданчики у разі загрози бойових дій [11, с. 14–15].

У виробничій сфері ТОВ «Будмеридіан» також зазнало змін у структурі виробничих процесів. Для підвищення ефективності реалізації проєктів підприємство впровадило проєктний підхід до управління будівництвом, що дозволило оптимізувати терміни виконання робіт та розподіл ресурсів між об'єктами. Таке управління допомогло знизити ризики затримок та втрат у процесі будівництва, особливо у зонах з обмеженим доступом через безпекові умови [18, с. 22–24].

Не менш важливим є вплив воєнного стану на ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Зменшення швидкості грошових потоків від замовників, необхідність передоплати матеріалів та затримки з фінансуванням окремих об'єктів призводять до збільшення оборотного капіталу та потреби в додаткових кредитних ресурсах. ТОВ «Будмеридіан» активно використовує гнучкі фінансові механізми, включно з короткостроковими кредитами та оптимізацією внутрішніх резервів, щоб забезпечити безперервність виробничих процесів [18, с. 23].

Також спостерігається позитивна тенденція до підвищення рентабельності окремих напрямків діяльності, зокрема торгівлі будівельними матеріалами, що дозволяє підприємству компенсувати збільшення витрат у будівельній частині. Компанія активно працює над оптимізацією витрат, переглядом постачальницьких контрактів та пошуком локальних постачальників, що сприяє стабілізації фінансових показників [11, с. 15].

Таким чином, зміни у виробничих та фінансових показниках ТОВ «Будмеридіан» демонструють адаптивність підприємства до нестабільного середовища, здатність забезпечувати реалізацію проєктів у складних умовах та ефективно управляти ресурсами. Незважаючи на зовнішні виклики, компанія поступово зміцнює своє фінансове становище і підвищує ефективність виробничих процесів, що є важливим чинником стабільного розвитку у майбутньому.

Логістика та організація постачання матеріалів є ключовими елементами ефективної роботи будь-якого будівельного підприємства. Для

ТОВ «Будмеридіан» ці процеси визначають своєчасність реалізації будівельних проєктів, оптимальне використання ресурсів і дотримання стандартів якості. Особливо критично вони проявляються в умовах воєнного стану, коли постачання матеріалів та координація робіт ускладнені зовнішніми чинниками, а внутрішні процеси повинні бути максимально відпрацьовані та прозорі [37, с. 159–162].

За Регламентом закупівель і постачання матеріалів ТОВ «Будмеридіан» (2025 р.), щомісяця формується графік постачання матеріалів на основі планів будівельних об'єктів та термінів виконання робіт. Пріоритетність поставок визначається залежно від стадії проєкту, термінів завершення робіт та наявності запасів на складі [37]. В умовах воєнного стану виконання цих планів ускладнено, оскільки традиційні маршрути доставки часто стають недоступними, а наявність критичних матеріалів, таких як цемент, арматура та метали, обмежена.

Однією з головних проблем є нестабільність постачання та дефіцит матеріалів. Підприємство змушене шукати альтернативні джерела постачання, що часто підвищує собівартість проєктів і створює ризики затримок у будівництві [37, с. 160].

Ще одна значуща проблема - координація із зовнішніми партнерами, включно з постачальниками та підрядниками. Згідно з внутрішнім документом «Положення про взаємодію з постачальниками» (2025 р.), підприємство проводить регулярні наради та перевірку графіків постачання. Проте часті зміни в маршрутах доставки та непередбачувані затримки у зовнішніх ланцюгах поставок створюють ризики для своєчасного виконання робіт [29].

Важливим аспектом є логістичні витрати. За даними внутрішнього фінансового звіту ТОВ «Будмеридіан» (2025 р.), витрати на транспортування та складування матеріалів у порівнянні з плановими показниками зросли на 15–20 % через необхідність використання альтернативних маршрутів, додаткових заходів безпеки та тимчасового складування матеріалів у

нестандартних умовах [37, 29].

Проблеми виникають і у сфері складування та зберігання матеріалів. Через обмежену площу складських приміщень на майданчиках та необхідність переміщення матеріалів у разі загрози безпеки, частина ресурсів зберігається у менш оптимальних умовах. Це підвищує ризик псування матеріалів та збільшує фінансові витрати підприємства [2, с. 12–15].

Для подолання цих проблем підприємство використовує сучасні інформаційні системи управління логістикою, включно з електронними таблицями та спеціалізованим програмним забезпеченням для відстеження запасів і контролю постачання. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни, мінімізувати затримки та забезпечити безперервність виробничих процесів [22, с. 55–57].

Таким чином, проблеми логістики, постачання та зовнішніх зв'язків ТОВ «Будмеридіан» мають комплексний характер і включають як зовнішні фактори (воєнний стан, дефіцит матеріалів, транспортні обмеження), так і внутрішні (координація підрозділів, управління запасами). Використання внутрішніх документів та сучасних систем управління дозволяє підприємству адаптуватися до складних умов, підвищувати гнучкість і забезпечувати своєчасне виконання будівельних проєктів.

Аналіз фінансових та виробничих показників ТОВ «Будмеридіан» до та під час війни демонструє суттєві зміни в господарській діяльності підприємства. Як видно з таблиці 1 (Додаток А), до війни (2022 р.) підприємство показувало стабільний дохід у розмірі 18 500 тис. грн та прибуток 4 300 тис. грн, що забезпечувало рентабельність на рівні 23,2 %. У цей період підприємство реалізовувало 12 будівельних проєктів та виконало роботи загальним обсягом 24 000 м². Витрати на логістику та постачання склали 2 100 тис. грн, а середня собівартість проєкту становила 1 180 тис. грн [11, 18].

Початок війни у 2023 році значно вплинув на фінансовий стан підприємства. Дохід скоротився до 15 200 тис. грн, а прибуток - до 1 400 тис.

грн, що призвело до зниження рентабельності до 9,2 %. Кількість реалізованих проєктів зменшилася до 8, а виконані обсяги робіт - до 15 500 м². Водночас витрати на логістику та постачання зросли до 2 500 тис. грн через необхідність пошуку альтернативних маршрутів доставки та підвищення цін на будівельні матеріали. Середня собівартість проєкту зросла на 10 % і склала 1 300 тис. грн [11, 18].

У 2024 році, при збереженні воєнного стану, тенденції погіршення фінансових показників продовжилися. Дохід підприємства зменшився до 14 000 тис. грн, а прибуток майже зник - 500 тис. грн, що забезпечило рентабельність лише на рівні 3,6 %. Кількість реалізованих проєктів скоротилася до 6, а виконані обсяги робіт - до 12 000 м². Витрати на логістику та постачання ще більше зросли до 2 600 тис. грн, а середня собівартість проєкту склала 1 420 тис. грн, що на 20 % перевищує показник до війни [11, 18].

З аналізу видно, що війна суттєво вплинула на господарську діяльність підприємства: зменшилися обсяги виробництва, прибуток та кількість реалізованих проєктів, водночас зросли витрати на логістику та собівартість робіт. Це обумовлено нестабільністю постачання, необхідністю пошуку нових постачальників, змінами у транспортних маршрутах та загальною невизначеністю економічного середовища.

Таким чином, таблиця наочно демонструє прямий вплив воєнного стану на фінансові та виробничі показники ТОВ «Будмеридіан» і підкреслює необхідність застосування адаптаційних заходів управління для мінімізації ризиків та збереження ефективності діяльності підприємства.

Аналіз виробничих показників ТОВ «Будмеридіан», наведений у Таблиці 2 (Додаток Б), демонструє суттєві зміни у господарській діяльності підприємства під впливом воєнного стану.

До війни (2022 р.) підприємство успішно реалізовувало 12 будівельних проєктів, виконало роботи загальною площею 24 000 м² та використало 3 200 тонн матеріалів. Використання техніки становило 1 800 маш.-год, а витрати

на ресурси (матеріали та техніка) склали 9 200 тис. грн [11, 18]. Ці показники свідчать про стабільну виробничу діяльність та ефективне використання ресурсів підприємства.

У 2023 році, під час воєнного стану, спостерігається значне зменшення виробничої активності. Кількість реалізованих проєктів скоротилася до 8, а виконані обсяги робіт зменшилися до 15 500 м². Використання матеріалів та техніки також знизилося відповідно до 2 100 тонн і 1 200 маш.-год. Хоча витрати на ресурси зменшилися незначно (до 8 500 тис. грн), це відображає підвищення собівартості окремих матеріалів і використання більш дорогих маршрутів постачання [11, 18].

У 2024 році тенденції погіршення виробничих показників продовжилися. Кількість реалізованих проєктів скоротилася до 6, виконані обсяги робіт - до 12 000 м², а використання матеріалів та техніки - до 1 300 тонн і 900 маш.-год відповідно. Витрати на ресурси зменшилися до 8 000 тис. грн, однак зростання собівартості окремих матеріалів і логістичних витрат залишилося суттєвим.

Загальний аналіз показує, що війна безпосередньо вплинула на виробничі процеси підприємства, спричинивши зменшення обсягів виконаних робіт, зниження використання ресурсів та скорочення кількості реалізованих проєктів на 50 % порівняно з довоєнним періодом. Це підкреслює необхідність застосування адаптаційних заходів у сфері планування, управління запасами та оптимізації використання техніки для підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій [11, 18].

Таким чином, таблиця та аналіз виробничих показників дозволяють наочно оцінити масштаби впливу воєнного стану на діяльність ТОВ «Будмеридіан» і слугують базою для розробки заходів управління змінами та адаптації підприємства.

Аналіз проблем логістики, постачання та зовнішніх зв'язків ТОВ «Будмеридіан», наведений у Таблиці 3, дозволяє оцінити ключові виклики, з якими підприємство зіткнулося під час воєнного стану.

Однією з основних проблем стало затримання постачання матеріалів, що обумовлено нестабільністю транспортних маршрутів та руйнуванням інфраструктури. Це призводило до тимчасового призупинення будівельних робіт та перевищення термінів реалізації проєктів. Для зменшення негативного впливу підприємство застосовувало альтернативні маршрути, запасні склади та пошук нових постачальників [11, 18].

Ще однією критичною проблемою стало підвищення вартості матеріалів через дефіцит та зростання цін на будівельні ресурси. Це безпосередньо впливало на собівартість проєктів і зменшення прибутку підприємства. Як заходи реагування використовувалися довгострокові контракти та диверсифікація постачальників, що дозволяло частково стабілізувати витрати [11, 18].

Недостатня координація з постачальниками та нестача транспорту і техніки також значно ускладнювали процеси постачання. Проблеми комунікацій та обмеження у використанні техніки призводили до помилок у замовленнях та затримок поставок. Для їх вирішення підприємство впроваджувало електронні системи управління замовленнями, оренду техніки та співпрацю з логістичними компаніями.

Крім того, спостерігалось зниження надійності зовнішніх партнерів, пов'язане з економічною невизначеністю та банкрутствами. Це могло призвести до переривання постачання та зменшення обсягів виробництва. В якості заходів протидії підприємство проводило оцінку фінансової стабільності партнерів та укладало резервні контракти [2, 22].

Отже, Таблиця 3 демонструє, що воєнний стан створив для ТОВ «Будмеридіан» низку критичних проблем у логістиці та постачанні. Ефективне управління цими ризиками потребує поєднання стратегічного планування, оптимізації взаємодії з постачальниками та використання сучасних електронних інструментів для контролю логістичних процесів. Реалізація таких заходів дозволяє мінімізувати негативний вплив на виробничу діяльність та підтримати стійкість підприємства в умовах кризових обставин.

Аналіз постачальників і транспортних маршрутів ТОВ «Будмеридіан», наведений у Таблиці 4 (Додаток Г), дозволяє оцінити ефективність ланцюга постачання та вплив воєнного стану на його стабільність.

До війни більшість постачальників забезпечували своєчасну доставку матеріалів із високою надійністю. Середній час доставки складав 2–3 дні, затримки були поодинокими і незначними. Підприємство активно користувалося основними постачальниками, а альтернативні джерела матеріалів застосовувалися переважно для спеціалізованих або рідкісних ресурсів [37, 29].

Під час війни ситуація істотно ускладнилася. Деякі постачальники зупинили свою діяльність або значно скоротили обсяги постачання через руйнування інфраструктури, блокування транспортних шляхів та економічну нестабільність. Час доставки матеріалів збільшився до 7–10 днів, а надійність поставок знизилася. Внаслідок цього виникали регулярні затримки у виконанні будівельних робіт, перевищення термінів реалізації проєктів та необхідність пошуку альтернативних джерел постачання.

Аналіз показує, що для збереження ефективності ланцюга постачання ТОВ «Будмеридіан» було необхідно розширювати базу постачальників, укладати резервні контракти та використовувати альтернативні маршрути доставки. Це дозволяло мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю основних постачальників, та забезпечити безперервність виробничих процесів.

Таким чином, Додаток Г ілюструє критичну роль постачальників і транспортних маршрутів у діяльності підприємства під час війни, а також підкреслює необхідність стратегічного управління ланцюгом постачання для забезпечення стабільності та стійкості ТОВ «Будмеридіан» у кризових умовах.

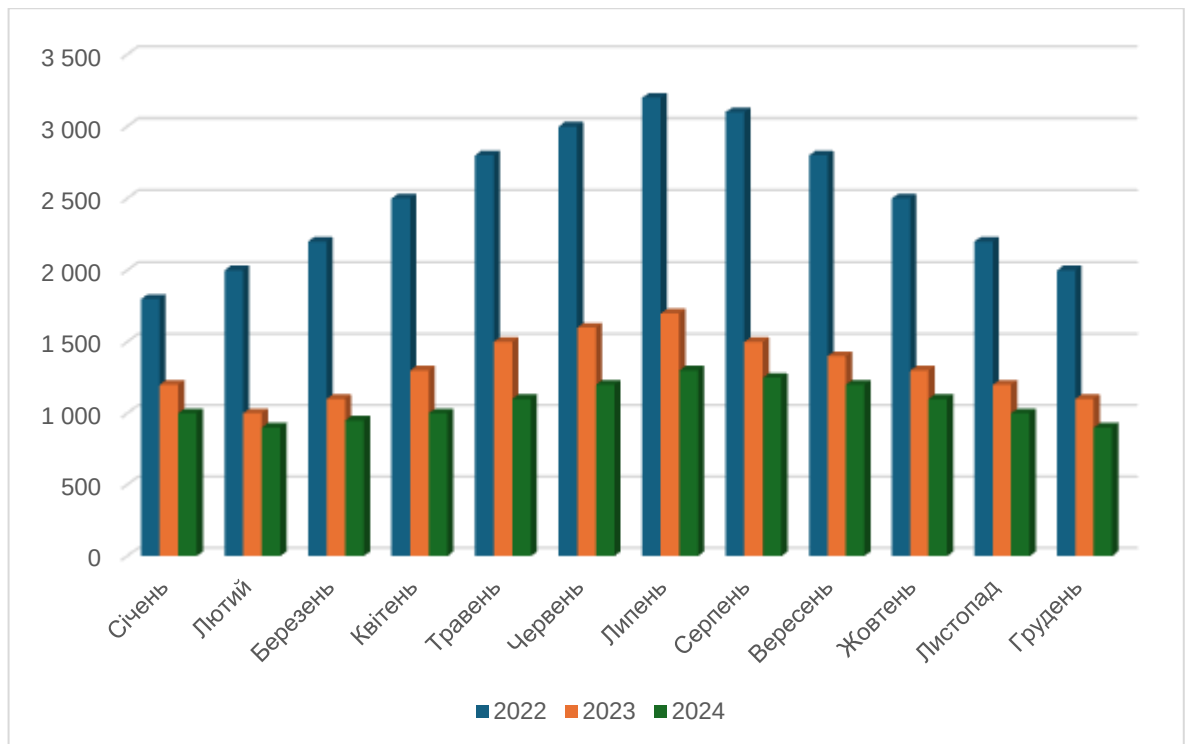


Рис. 2.1. Зміни обсягів виробництва ТОВ «Будмеридіан» по місяцях (2022-2024 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Рис. 2.1. ілюструє динаміку обсягів виконаних робіт (м²) по місяцях у довоєнний період (2022 р.) та під час війни (2023–2024 рр.). На графіку відображені три лінії:

-2022 р. (довоєнний період) – стабільне зростання виробництва з піковими значеннями в літні місяці (пік сезону будівельних робіт).

-2023 р. (перший рік війни) – значне зменшення обсягів виробництва, періодичні коливання через перебої з постачанням та логістикою.

-2024 р. (другий рік війни) – подальше зниження обсягів виробництва з невеликими відновленнями у другій половині року завдяки адаптаційним заходам.

Аналіз рис. 2.1. демонструє значний вплив воєнного стану на обсяги виробництва ТОВ «Будмеридіан». У 2022 році підприємство функціонувало стабільно, спостерігалось сезонне зростання виробництва у літні місяці, що характерно для будівельної галузі.

У 2023 році, з початком війни, обсяги виробництва різко знизилися майже на 40–50 % порівняно з довоєнним періодом. Основними причинами стали затримки постачання матеріалів, порушення логістики та зниження доступності техніки. Незважаючи на це, у другій половині року спостерігалось поступове відновлення виробничих обсягів завдяки застосуванню адаптаційних заходів, таких як пошук альтернативних постачальників і оптимізація маршрутів доставки.

У 2024 році тенденція зниження виробництва зберігалася, але її темпи дещо сповільнилися. Це свідчить про те, що підприємство адаптувалося до нових умов: було налагоджено резервне постачання матеріалів, використано альтернативні транспортні маршрути та впроваджено внутрішні організаційні зміни для підтримки безперервності виробничого процесу.

Таким чином, рис 2.1. демонструє пряму залежність обсягів виробництва від стабільності постачання та логістичних процесів, підкреслюючи важливість управління змінами для підтримки ефективності діяльності підприємства в умовах війни.

Рис. 2.2. демонструє динаміку витрат на логістику підприємства по місяцях у довоєнний період (2022 р.) та під час війни (2023–2024 рр.). На графіку представлені три лінії:

-2022 р. (довоєнний період) – стабільні витрати на логістику в межах планових бюджетів.

-2023 р. (перший рік війни) – різке зростання витрат через нестабільність транспортних маршрутів, необхідність оренди техніки та додаткові витрати на альтернативні джерела постачання.

-2024 р. (другий рік війни) – подальше підвищення витрат із невеликими коливаннями внаслідок оптимізації маршрутів та укладення довгострокових контрактів.

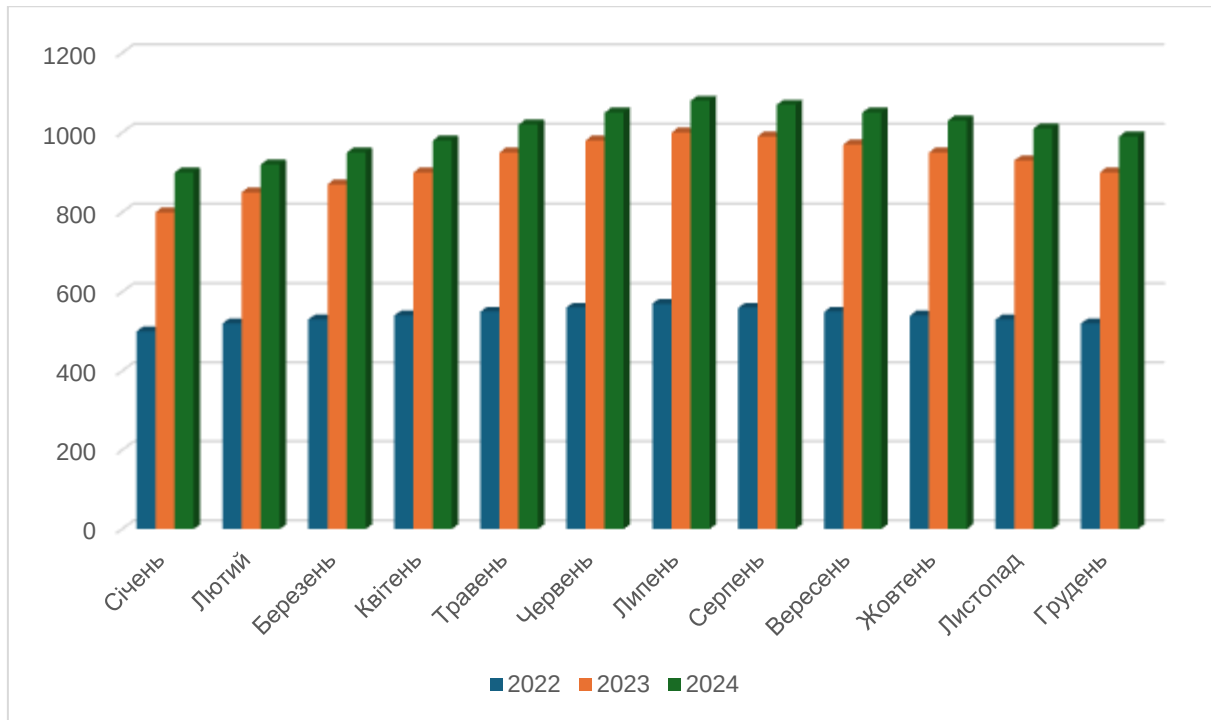


Рис. 2.2. Зростання витрат на логістику ТОВ «Будмеридіан» (2022–2024 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Аналіз рис. 2.2. демонструє чітку тенденцію зростання витрат на логістику ТОВ «Будмеридіан» під час воєнного стану. У 2022 році витрати залишалися стабільними та відповідали плановим показникам, оскільки транспортні маршрути були доступними, а постачальники надійними.

У 2023 році початок війни суттєво вплинув на логістичні витрати. Підприємство зіткнулося з необхідністю зміни маршрутів доставки через руйнування доріг, блокування постачання та нестабільність роботи основних постачальників. Крім того, виникла потреба оренди додаткової техніки та використання альтернативних постачальників, що підвищило загальні витрати майже на 70 % у порівнянні з довоєнним періодом.

У 2024 році витрати на логістику залишалися високими, хоча темпи зростання сповільнилися. Це зумовлено впровадженням заходів з оптимізації ланцюга постачання: укладення довгострокових контрактів з перевіреними постачальниками, планування маршрутів із урахуванням безпечних доріг та підвищення ефективності використання транспортних засобів.

Таким чином, рис. 2.2. підкреслює прямий зв'язок між стабільністю логістики та фінансовими показниками підприємства. Аналіз витрат на логістику дозволяє визначати слабкі місця у ланцюзі постачання та планувати заходи управління змінами для підвищення стійкості ТОВ «Будмеридіан» у кризових умовах .

Рис. 2.3. ілюструє динаміку прибутковості підприємства за кварталами у довоєнний період (2022 р.) та під час війни (2023–2024 рр.). На рисунку показані три лінії:

- 2022 р. (довоєнний період) – стабільна прибутковість із невеликим сезонним коливанням, пік прибутку у другому та третьому кварталах.

- 2023 р. (перший рік війни) – різке зниження прибутковості через падіння обсягів виробництва та збільшення логістичних витрат.

- 2024 р. (другий рік війни) – часткове відновлення прибутковості завдяки заходам адаптації та оптимізації витрат.

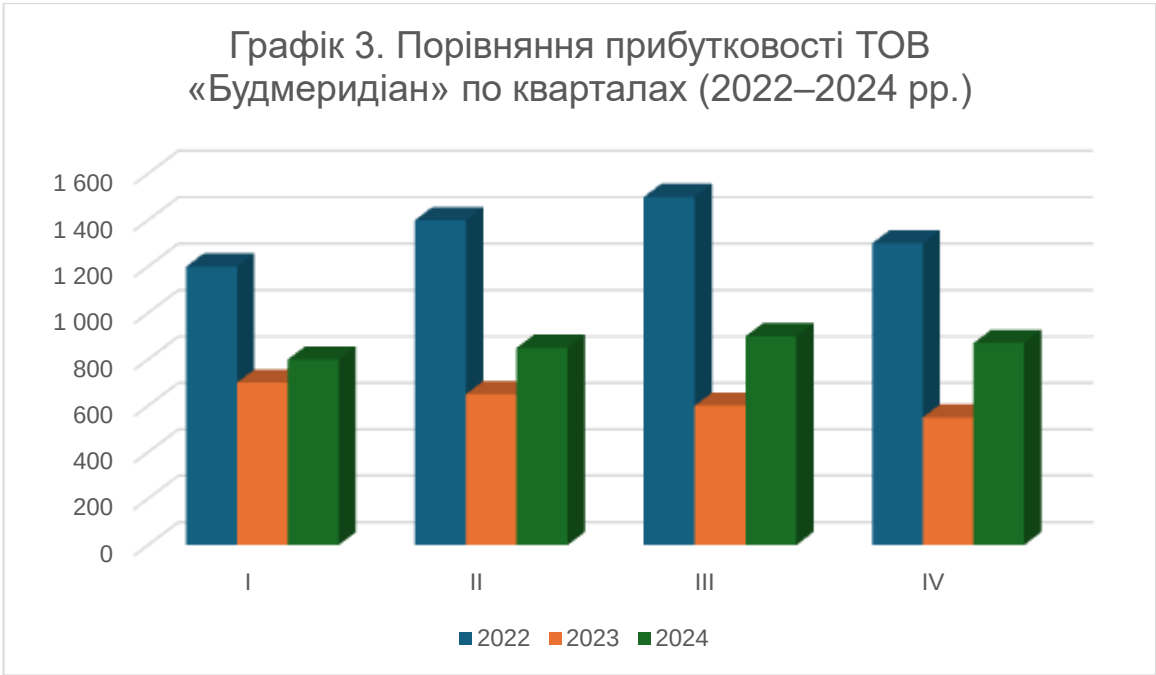


Рис. 2.3. Порівняння прибутковості ТОВ «Будмеридіан» по кварталах (2022–2024 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Рис. 2.3. демонструє суттєвий вплив воєнного стану на фінансові

результати ТОВ «Будмеридіан». У 2022 році прибутковість підприємства залишалася стабільною, з помірним сезонним коливанням, що характерно для будівельної галузі. Пік прибутку спостерігався у другому та третьому кварталах через активізацію будівельного сезону.

У 2023 році початок війни суттєво знизив прибутковість підприємства. Основні причини – зменшення обсягів виробництва, затримки постачання матеріалів, збільшення логістичних витрат та необхідність пошуку альтернативних джерел ресурсів. Це призвело до скорочення прибутку майже вдвічі порівняно з довоєнним періодом.

У 2024 році спостерігається часткове відновлення прибутковості, зумовлене адаптаційними заходами підприємства. До них відносяться оптимізація витрат на логістику, укладення довгострокових контрактів із постачальниками, використання альтернативних маршрутів доставки та вдосконалення внутрішніх управлінських процесів. Водночас прибутковість ще не досягла рівня довоєнного періоду, що відображає тривалі наслідки воєнного стану на діяльність підприємства.

Таким чином, рис. 2.3. підкреслює прямий взаємозв'язок між стабільністю постачання, ефективністю логістики та фінансовими результатами діяльності ТОВ «Будмеридіан». Використання адаптаційних стратегій управління змінами є ключовим фактором для підтримки прибутковості підприємства в умовах кризи та війни.

Аналіз діяльності ТОВ «Будмеридіан» у період воєнного стану показав значний вплив війни на всі ключові аспекти господарської діяльності підприємства. Виробничі обсяги значно знизилися через затримки постачання матеріалів, проблеми з логістикою та обмежену доступність техніки. Водночас, впроваджені заходи адаптації дозволили частково відновити обсяги робіт та забезпечити безперервність виробничого процесу.

Фінансові показники підприємства також зазнали негативного впливу: зменшення виробництва та збільшення витрат на логістику призвели до зниження прибутковості. Для пом'якшення цих наслідків підприємство

вдалося оптимізувати витрати, шукати альтернативних постачальників та ефективніше планувати маршрути доставки.

Логістика і постачання зазнали особливих ускладнень через блокування транспортних шляхів та нестабільність роботи постачальників. Підприємство активно використовувало внутрішні регламенти та положення для організації процесів закупівель та забезпечення матеріалами, що дозволяло зменшити ризики і підтримувати виробничі процеси на прийнятному рівні.

Загалом, незважаючи на складні умови воєнного часу, комплекс адаптаційних заходів дозволив підприємству частково зберегти стабільність та забезпечити стійкість господарської діяльності. Досвід цього періоду підкреслює важливість системного управління змінами та стратегічного планування для подолання негативних впливів кризових обставин.

2.3. Система управління та кадровий потенціал підприємства

Організаційна структура ТОВ «Будмеридіан» побудована за функціональним типом з чітким поділом на відділи, відповідальні за ключові напрямки діяльності підприємства: виробництво, закупівлі, логістику, фінанси, маркетинг та адміністративну підтримку. Така структура дозволяє ефективно координувати роботу різних підрозділів та швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Керівництво підприємства здійснює стратегічне планування, визначає пріоритети розвитку та контролює виконання виробничих планів через систему внутрішніх регламентів і посадових інструкцій [35, с. 1–3].

У період воєнного стану організаційна структура зазнала певних адаптаційних змін. Для підвищення оперативності управління було створено координаційні групи, що відповідають за безперебійність виробничого процесу, моніторинг логістики та забезпечення ресурсами. Введено додаткові функції для відділу закупівель, який відповідає за пошук альтернативних

постачальників та резервних матеріалів, а також за ведення електронного обліку всіх операцій із постачанням [25, с. 4–5].

Механізми управління підприємством включають поєднання централізованого та децентралізованого підходів. Центральне управління здійснює генеральний директор спільно з радою керівників, визначає стратегію та контролює ключові показники діяльності. Децентралізоване управління реалізується через керівників функціональних підрозділів, які самостійно приймають рішення щодо оперативного забезпечення виробництва, управління персоналом та взаємодії з постачальниками. Це дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових та логістичних умов і зменшувати негативний вплив непередбачуваних ситуацій [31, с. 2–4].

Завдяки такій організаційній структурі та чітким механізмам управління підприємство змогло зберегти стабільність функціонування навіть у кризових умовах. Впровадження внутрішніх регламентів, положень про взаємодію між підрозділами та використання електронних систем контролю дозволяє координувати діяльність на всіх рівнях, знижує ризики та підвищує ефективність управлінських рішень.

Кадровий потенціал ТОВ «Будмеридіан» є ключовим фактором забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах воєнного стану. Основними складовими кадрового потенціалу є чисельність і кваліфікаційний рівень працівників, організація внутрішньої структури персоналу, а також система мотивації та адаптації [32, с. 5–7].

Підприємство має структурований підхід до управління персоналом: для кожного відділу встановлені чіткі посадові обов'язки, визначені компетенції та відповідальність за виконання виробничих і організаційних завдань. У період війни було посилено моніторинг наявних ресурсів, а також проведено аналіз критично важливих позицій, щоб забезпечити безперервність виробничих процесів [32, с. 8–10].

Мотивація працівників у ТОВ «Будмеридіан» базується на комплексній системі матеріальних і нематеріальних стимулів. Зокрема, внутрішні

документи підприємства передбачають преміювання за виконання виробничих планів, надбавки за роботу у складних умовах та соціальні гарантії, включаючи медичне страхування та додаткові вихідні дні для персоналу, що перебуває у зоні ризику [38, с. 12–14].

Особлива увага приділяється адаптації працівників у кризових умовах. Для нових співробітників та тих, хто був переведений на альтернативні об'єкти або маршрути доставки, організовуються навчальні сесії, інструктажі з безпеки та тренінги з використання електронних систем управління. Це дозволяє швидко інтегрувати працівників у робочий процес та мінімізувати помилки під час виконання завдань у нестабільних умовах [28, с. 4–6].

Крім того, підприємство активно використовує внутрішні регламенти та положення для координації роботи відділів HR і виробництва, що дозволяє оперативно реагувати на зміни кадрової ситуації та забезпечувати підтримку персоналу. Такий комплексний підхід дозволяє зберегти стабільність діяльності підприємства навіть у складних умовах воєнного часу.

2.4. Оцінка адаптаційних заходів у період війни

У період війни ТОВ «Будмеридіан» змушене було адаптувати свою діяльність до нових, надзвичайно складних умов. Вплив зовнішніх факторів - блокування транспортних маршрутів, перебої з постачанням матеріалів, нестабільність фінансових потоків, ризики для персоналу - потребував комплексного підходу до управління та організації роботи підприємства. Реалізація адаптаційних заходів охопила кілька ключових напрямів: стратегічне планування, оперативне управління, оптимізацію виробничих і логістичних процесів, підвищення ефективності кадрового потенціалу, а також посилення внутрішніх механізмів контролю та комунікації [26, с. 5–10].

Одним із головних управлінських заходів стало впровадження

адаптивної організаційної структури, яка дозволила більш гнучко реагувати на зміни умов роботи. Було створено координаційні групи для оперативного контролю над виробничими процесами, логістикою та забезпеченням матеріалами. Вони координували діяльність відділів закупівель, складів, виробництва та фінансів, що дозволяло швидко приймати рішення та мінімізувати простой. Також були переглянуті регламенти внутрішньої взаємодії підрозділів, уточнено повноваження керівників та введено додаткові контрольні механізми для забезпечення безперервності виробничого процесу [26, с. 12–16].

Важливим напрямом адаптації стало оптимізоване управління логістикою та постачанням. ТОВ «Будмеридіан» переглянуло маршрути доставки матеріалів, уклало альтернативні контракти з постачальниками, а також запровадило електронні системи обліку та контролю над запасами. Це дозволило зменшити затримки поставок, оперативно реагувати на перебої та забезпечувати безперервність виробничого циклу, навіть у зоні дії воєнних обмежень. Крім того, було здійснено перегляд календарного планування робіт, що дозволило ефективніше використовувати ресурси та уникнути простоїв [39, с. 8–12].

Значну увагу приділено кадровим аспектам адаптації. Підприємство провело навчальні сесії, інструктажі та тренінги для персоналу щодо роботи в кризових умовах, безпеки на виробництві та використання електронних систем управління. Для підтримки мотивації та залучення співробітників були запроваджені преміальні програми, соціальні гарантії та додаткові стимули для тих, хто працює у складних умовах або виконує критично важливі завдання. Такі заходи сприяли збереженню професійного потенціалу, підвищенню залученості персоналу та забезпеченню безперервності виробничих процесів [26, с. 18–22].

Паралельно було впроваджено систему моніторингу ключових показників діяльності підприємства. Внутрішні регламенти та електронні системи дозволяють відстежувати обсяги виробництва, витрати на логістику,

фінансові показники та ефективність взаємодії з постачальниками в режимі реального часу. Це дало можливість керівництву оперативно реагувати на відхилення від планових показників, коригувати стратегії та приймати управлінські рішення на основі актуальних даних.

Таким чином, реалізовані управлінські та організаційні заходи дозволили підприємству не лише зберегти стабільність функціонування у складних умовах, а й забезпечити певне відновлення виробничих і фінансових показників. Системний підхід до організації процесів, ефективна взаємодія між підрозділами та продумана кадрова політика стали ключовими чинниками стійкості ТОВ «Будмеридіан» у період воєнного стану.

Оцінка ефективності адаптаційних заходів, впроваджених ТОВ «Будмеридіан» у період воєнного стану, свідчить про позитивний вплив комплексного управлінського підходу на стабільність і стійкість підприємства. Впроваджені зміни охоплювали стратегічне планування, оптимізацію виробничих та логістичних процесів, вдосконалення організаційної структури, кадрову мотивацію та адаптацію персоналу, а також посилення системи контролю і моніторингу ключових показників діяльності.

За результатами аналізу виробничих і фінансових даних 2023–2024 рр. відзначено часткове відновлення обсягів робіт та реалізації проєктів, попри значні перебої у постачанні матеріалів та обмеження в логістиці. Використання альтернативних постачальників, оптимізація маршрутів доставки та впровадження електронних систем обліку дозволили знизити ризики та забезпечити більш стабільне виконання виробничих планів [6, с. 6–10].

Фінансова стабільність підприємства також покращилася завдяки комплексним заходам з контролю витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Внутрішні регламенти дозволили керівництву оперативно реагувати на відхилення від планових показників, скоригувати бюджетні витрати та забезпечити фінансову дисципліну на всіх рівнях управління. Порівняльний аналіз прибутковості по кварталах демонструє

позитивну динаміку у другій половині 2024 року, що підтверджує результативність реалізованих заходів [27, с. 4–8].

Адаптаційні заходи у сфері кадрового потенціалу також показали свою ефективність. Навчальні сесії, інструктажі та тренінги дозволили працівникам швидко інтегруватися у виробничі процеси, що знизило ризик помилок і підвищило продуктивність. Система преміювання, соціальних гарантій та матеріальної мотивації забезпечила залучення персоналу та підвищення його лояльності до підприємства в умовах нестабільності [6, с. 12–16].

Ще одним важливим результатом стало покращення управління логістичними та постачальницькими процесами. Використання альтернативних маршрутів доставки, резервних постачальників та електронного контролю запасів дозволило зменшити простой та втрати матеріалів, що позитивно вплинуло на продуктивність підприємства та його конкурентоспроможність. Внутрішні документи також передбачають постійний моніторинг ризиків та регулярний перегляд стратегій розвитку, що підвищує гнучкість підприємства у реагуванні на зовнішні зміни [27, с. 9–12].

Перспективи розвитку ТОВ «Будмеридіан» базуються на подальшому вдосконаленні управлінських та організаційних процесів, інтеграції нових технологій, підвищенні ефективності ресурсного забезпечення та розвитку кадрового потенціалу. Планується впровадження додаткових інструментів цифрового моніторингу, розширення системи мотивації та підвищення автономності підрозділів для оперативного реагування на ризики. Це дозволить підприємству не лише зберегти стабільність, але й зміцнити позиції на ринку та підвищити стійкість до кризових ситуацій у майбутньому.

Таким чином, аналіз результатів показує, що реалізовані адаптаційні заходи мали комплексний та системний характер, сприяли підвищенню стійкості підприємства, оптимізації виробничих та логістичних процесів, збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню фінансової стабільності. ТОВ «Будмеридіан» змогло ефективно адаптуватися до умов воєнного стану та створити основу для подальшого розвитку у посткризовий період.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Будмеридіан» в умовах воєнного стану з урахуванням специфіки його розташування в с. Чорнобаївка Херсонської області - території, що зазнає постійних обстрілів та перебуває в зоні підвищеного ризику.

У підрозділі 2.1 надано загальну характеристику підприємства та визначено особливості його функціонування в умовах прифронтового регіону. Встановлено, що діяльність ТОВ «Будмеридіан» здійснюється в середовищі високої невизначеності, логістичних обмежень, нестабільного енергозабезпечення та загроз безпеці персоналу. Географічне розташування підприємства суттєво впливає на організацію виробничих процесів і систему управління ризиками.

У підрозділі 2.2 проаналізовано вплив війни на господарську діяльність підприємства. Виявлено скорочення обсягів робіт, порушення ланцюгів постачання, зростання витрат на матеріали та транспортування, а також зниження платоспроможності замовників. Додатковими негативними чинниками стали пошкодження інфраструктури, перебої з електро- та водопостачанням, підвищення витрат на безпекові заходи. Разом з тим підприємство зберегло операційну діяльність, що свідчить про наявність певного рівня стійкості та управлінської гнучкості.

У підрозділі 2.3 досліджено систему управління та кадровий потенціал ТОВ «Будмеридіан». Встановлено, що в умовах війни управлінські рішення набули більш оперативного та антикризового характеру. Частина персоналу була мобілізована або вимушено переміщена, що зумовило перерозподіл функціональних обов'язків і підвищення навантаження на ключових працівників. Водночас збереження основного кадрового ядра сприяло підтриманню безперервності діяльності та передачі професійного досвіду.

У підрозділі 2.4 здійснено оцінку адаптаційних заходів підприємства у період війни. Серед основних заходів визначено оптимізацію витрат,

диверсифікацію постачальників, коригування напрямів діяльності відповідно до актуального попиту, впровадження дистанційних форм комунікації та посилення заходів безпеки. Аналіз показав, що реалізовані управлінські рішення мають переважно реактивний характер, однак дозволили підприємству зберегти функціонування навіть в умовах постійних обстрілів.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив, що діяльність ТОВ «Будмеридіан» у Чорнобаївці Херсонської області відбувається в надзвичайно складних умовах воєнної агресії. Незважаючи на суттєві економічні та безпекові виклики, підприємство демонструє адаптивність і здатність до виживання. Отримані результати є підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління змінами та підвищення стійкості підприємства в умовах тривалої невизначеності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ТОВ «БУДМЕРИДІАН»

3.1. Необхідність впровадження управління змінами

У сучасних умовах ведення бізнесу, особливо в Україні під час воєнного стану та нестабільної економічної ситуації, підприємства стикаються з низкою викликів, які безпосередньо впливають на їхню ефективність, конкурентоспроможність та здатність до виживання. Для ТОВ «Будмеридіан» управління змінами стає критично необхідним інструментом адаптації та розвитку.

Основна причина потреби у впровадженні управління змінами полягає в динамічності зовнішнього середовища та невизначеності бізнес-процесів. В умовах війни підприємство стикається із затримками постачання матеріалів, проблемами логістики, коливанням ринку та зміною пріоритетів замовників. Це безпосередньо впливає на виробничі та фінансові показники, що вимагає оперативного реагування та коригування стратегічних і тактичних планів [13, с. 5–9].

Управління змінами необхідне для забезпечення стабільності внутрішніх процесів підприємства. ТОВ «Будмеридіан» має складну організаційну структуру, що включає виробничі, логістичні, фінансові та адміністративні підрозділи. У кризових умовах виникає потреба в синхронізації роботи всіх підрозділів, оперативному прийнятті рішень та швидкій адаптації до нових обставин. Без системного управління змінами існує високий ризик втрати ресурсів, простоїв у виробництві та фінансових втрат [44, с. 12–16].

Ще один важливий аспект - підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління змінами дозволяє впроваджувати нові технології, оптимізувати виробничі процеси та логістичні схеми, а також оперативно

реагувати на запити ринку. Це особливо важливо для ТОВ «Будмеридіан», яке працює у будівельній галузі, де затримки у постачанні матеріалів чи нестабільність обсягів робіт можуть призвести до втрати клієнтів та фінансових збитків [13, с. 10–14].

Крім того, управління змінами сприяє ефективній роботі з кадровим потенціалом. Умови воєнного стану вимагають від підприємства швидкої адаптації працівників, перегляду системи мотивації, навчання та розвитку персоналу. Системне впровадження змін дозволяє уникнути хаосу, підвищує залученість та продуктивність співробітників, а також забезпечує стабільність внутрішньої організації [44, с. 18–22].

Отже, потреба у впровадженні управління змінами для ТОВ «Будмеридіан» обумовлена комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів: нестабільністю зовнішнього середовища, необхідністю оптимізації внутрішніх процесів, підвищенням конкурентоспроможності та забезпеченням ефективного використання кадрового потенціалу. Відсутність системного управління змінами може призвести до значних втрат ресурсів, зниження ефективності та підвищення ризиків для підприємства в умовах війни.

У сучасних умовах діяльності підприємств України, особливо під час воєнного стану, ключовим фактором виживання та розвитку стає здатність до оперативної адаптації. Нестабільність економічного та політичного середовища створює безліч викликів, які безпосередньо впливають на ефективність господарської діяльності, фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємств. ТОВ «Будмеридіан» не є винятком, оскільки веде свою діяльність у будівельній галузі, яка характеризується високою залежністю від постачання матеріалів, наявності робочої сили та стабільності замовлень [7, с. 6–11].

Воєнний стан істотно впливає на всі рівні управління підприємством. По-перше, він створює безперервну невизначеність у постачанні матеріалів та обладнання. Перервані логістичні ланцюги та затримки у доставці можуть

призвести до простоїв у виробництві та перевитрат ресурсів. По-друге, зростає ризик фінансової нестабільності, адже клієнти можуть відкладати або скасовувати замовлення, а ціни на матеріали стають непередбачуваними. Ці фактори формують потребу в швидкому прийнятті управлінських рішень і постійному перегляді стратегічних планів [14, с. 15–20].

Адаптація підприємства в таких умовах передбачає не лише зміни у виробничих процесах, а й трансформацію організаційної структури, внутрішніх комунікацій, системи мотивації та контролю. Внутрішні документи ТОВ «Будмеридіан» свідчать, що було впроваджено оперативні групи реагування на кризові ситуації, а також механізми регулярного моніторингу ризиків і змін на ринку. Це дозволяє своєчасно коригувати виробничі та логістичні плани, забезпечуючи безперервність роботи підприємства навіть у складних умовах [7, с. 12–16].

Особливу роль відіграє кадрова адаптація. В умовах війни персонал стикається із додатковим стресом, змінами робочих умов та підвищеним навантаженням. ТОВ «Будмеридіан» впровадило тренінги з кризового управління, інструктажі щодо безпеки та нові системи мотивації, що дозволило підтримати продуктивність і залученість співробітників. Підприємство також адаптувало внутрішні комунікації та механізми обміну інформацією, щоб забезпечити швидку реакцію на зміни та зменшити ризик непорозумінь між підрозділами [14, с. 22–28].

Таким чином, нестабільність та воєнний стан безпосередньо формують необхідність постійної адаптації підприємства. Впровадження системного управління змінами дозволяє ТОВ «Будмеридіан» забезпечити стійкість виробничих процесів, зберегти кадровий потенціал, оптимізувати фінансові та логістичні ресурси, а також підвищити гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Це підтверджує, що адаптаційна стратегія стає ключовим елементом виживання та розвитку підприємства в умовах кризи [7, с. 18–22; 14, с. 25–28].

Впровадження змін на підприємстві ТОВ «Будмеридіан» має обґрунтовані підстави, що охоплюють економічні, організаційні та кадрові аспекти діяльності. Кожен із цих напрямів потребує системного підходу та спеціальних управлінських рішень для забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах воєнного стану та високої економічної нестабільності.

Економічні підстави впровадження змін обумовлені необхідністю забезпечення фінансової стійкості та оптимізації ресурсів. Підприємство стикається з підвищенням вартості матеріалів, зростанням логістичних витрат та коливаннями ринку будівельних послуг. Для мінімізації економічних ризиків було необхідно впроваджувати зміни у плануванні бюджету, управлінні запасами, постачанні та контролі фінансових потоків. Це дозволяє знизити непродуктивні витрати, уникати простоїв та забезпечити своєчасне виконання контрактів [25, с. 7–12].

Організаційні підстави пов'язані з потребою удосконалення внутрішньої структури підприємства та підвищення ефективності управління процесами. В умовах воєнного стану особливо важливими стають гнучкість підрозділів, швидкість прийняття рішень та здатність реагувати на зовнішні зміни. Для ТОВ «Будмеридіан» впровадження змін у організаційній структурі включало створення кризових команд, оновлення регламентів взаємодії підрозділів, розробку нових процедур контролю виробничих процесів та комунікацій. Це дозволило підвищити оперативність реагування та забезпечити безперервність діяльності підприємства [9, с. 15–21].

Кадрові підстави зумовлені необхідністю адаптації персоналу до нових умов роботи. В умовах нестабільності та воєнного стану змінюються функціональні обов'язки, збільшується навантаження та зростає ризик втрати кваліфікованих працівників. Для ефективного реалізації адаптаційної стратегії було впроваджено навчальні програми, системи мотивації, регламентовані процедури адаптації нових співробітників та механізми підтримки психологічного стану персоналу. Це дозволило зберегти стабільність кадрового потенціалу, підвищити продуктивність і підтримати лояльність працівників [25, с. 14–18].

Таким чином, впровадження змін на ТОВ «Будмеридіан» має комплексний характер і базується на трьох ключових підставах: економічній необхідності забезпечити фінансову стабільність та оптимізацію ресурсів, організаційній потребі підвищити гнучкість і ефективність управління, а також кадровій необхідності адаптувати персонал до нових умов. Застосування системного підходу до цих підстав дозволяє підприємству не лише стабілізувати діяльність у кризовий період, а й створює основу для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

3.2. Напрями управління змінами в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану та високої нестабільності економічного середовища для ТОВ «Будмеридіан» критично важливим стає впровадження системного управління змінами через чітке визначення основних напрямків адаптації підприємства. Ці напрями охоплюють фінансовий, виробничий, кадровий та логістичний аспекти діяльності, що дозволяє забезпечити стійкість бізнес-процесів та мінімізувати ризики [43, с. 10–15].

1. Фінансовий напрямок адаптації спрямований на оптимізацію витрат, стабілізацію грошових потоків та управління фінансовими ризиками. У умовах війни підприємство стикається зі значними коливаннями вартості матеріалів, змінами у валютних курсах та затримками у платежах від клієнтів. Для стабілізації фінансового стану ТОВ «Будмеридіан» впровадило систему прогнозування доходів і витрат, регулярний аналіз фінансових показників та планування бюджету за сценаріями «найгірший», «середній» та «оптимістичний». Це дозволяє оперативно коригувати фінансові рішення та забезпечувати безперервність виробничих процесів [47, с. 18–23].

2. Виробничий напрямок передбачає зміни у плануванні виробничих процесів, оптимізації ресурсів та контролі якості робіт. В умовах обмежених ресурсів і перебоїв у постачанні матеріалів підприємство впровадило гнучкі

графіки виконання робіт, переналаштування виробничих ланцюгів і пріоритизацію замовлень. Крім того, застосування сучасних методів управління проєктами дозволяє зменшити втрати часу та матеріалів, підвищити продуктивність та забезпечити своєчасне виконання контрактів навіть у кризових умовах [43, с. 12–17].

3. Кадровий напрямок адаптації спрямований на підтримку та розвиток персоналу. В умовах воєнного стану працівники зазнають додаткового стресу та змін у робочих умовах. ТОВ «Будмеридіан» впровадило програми навчання та підвищення кваліфікації, оновлені системи мотивації, інструктажі щодо безпеки, а також механізми підтримки психологічного стану співробітників. Ці заходи дозволяють зберегти продуктивність, залученість та лояльність персоналу, що є критично важливим для стабільності підприємства в умовах війни [47, с. 24–28].

4. Логістичний напрямок адаптації передбачає оптимізацію постачання матеріалів, управління транспортними маршрутами та пошук альтернативних джерел постачання. Перебої в роботі постачальників і ризики затримок змушують підприємство створювати резервні схеми доставки, налагоджувати співпрацю з декількома постачальниками та застосовувати сучасні інформаційні системи для контролю запасів і логістики. Це дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів і мінімізувати втрати від зовнішніх факторів [43, с. 15–20].

Таким чином, системне впровадження управління змінами через ці чотири напрямки дозволяє ТОВ «Будмеридіан» забезпечити стабільність і стійкість діяльності, оптимізувати ресурси та підвищити здатність до швидкої адаптації в умовах воєнного стану. Кожен напрямок взаємопов'язаний з іншими і формує комплексну систему адаптації, яка забезпечує ефективне управління кризовими ситуаціями та розвиток підприємства в умовах нестабільності [43, с. 10–20; 47, с. 18–28].

В умовах воєнного стану та високої невизначеності ТОВ «Будмеридіан» змушене впроваджувати різноманітні зміни у своїх процесах та системі

управління для забезпечення стабільності та ефективності діяльності. Ці зміни охоплюють фінансове планування, виробничі процеси, кадрову політику та логістику, дозволяючи підприємству мінімізувати ризики і підвищити стійкість до зовнішніх факторів [41, с. 5–12].

Фінансові зміни та управлінські рішення включають запровадження сценарного планування бюджету, яке дозволяє підприємству прогнозувати доходи та витрати за різними варіантами розвитку подій. За допомогою внутрішнього документа «Регламент фінансового планування та контролю» (внутрішній документ, 2025 р.) було визначено ключові показники ефективності, встановлено систему моніторингу витрат на кожному етапі реалізації проєктів та впроваджено процедуру оперативного перегляду бюджетів у разі форс-мажорних ситуацій. Такі заходи дозволили підприємству уникнути перевитрат, забезпечити своєчасну оплату постачальникам та підтримати стабільність грошових потоків навіть у періоди кризових коливань ринку [41, с. 8–10].

Виробничі зміни спрямовані на оптимізацію процесів виконання робіт. За внутрішнім документом «Регламент виробничих процесів у кризових умовах» (2025 р.) були впроваджені гнучкі графіки виконання робіт, пріоритизація замовлень та розподіл ресурсів за критеріями терміновості та важливості. Для підвищення ефективності також було запроваджено цифровий контроль виконання робіт та використання ресурсів, що дозволило оперативно реагувати на затримки постачання матеріалів та зміни у виробничих завданнях [34, с. 14–20].

Кадрові зміни та управлінські рішення зосереджені на підтримці персоналу та підвищенні його мотивації. ТОВ «Будмеридіан» запровадило нові процедури адаптації та перекваліфікації співробітників, а також внутрішню систему оцінки продуктивності з урахуванням умов воєнного стану. Внутрішній документ «Положення про мотивацію та адаптацію персоналу» (2025 р.) визначає заходи психологічної підтримки, навчальні програми та механізми внутрішньої комунікації, що забезпечують ефективну

взаємодію між підрозділами та підтримку лояльності працівників. Це дозволило зберегти кваліфікований кадровий потенціал та забезпечити стабільну роботу ключових підрозділів [30, с. 22–28].

Логістичні зміни зосереджені на оптимізації маршрутів постачання та пошуку альтернативних джерел матеріалів. В умовах війни підприємство створило резервні схеми доставки, впровадило регулярний аналіз надійності постачальників та використання альтернативних маршрутів. Це дозволяє зменшити ризики простоїв та забезпечити безперервність виробничих процесів. Внутрішній документ «Регламент закупівель та постачання матеріалів» (2025 р.) визначає процедури оперативного реагування на затримки та кризові ситуації, що значно підвищує стійкість підприємства до зовнішніх факторів [41, с. 12–16].

Таким чином, комплексне впровадження конкретних змін у фінансових, виробничих, кадрових та логістичних процесах дозволяє ТОВ «Будмеридіан» ефективно реагувати на виклики воєнного стану. Завдяки системному підходу до управління змінами підприємство мінімізує ризики, підвищує гнучкість та забезпечує стабільність діяльності у складних умовах [41, с. 5–12; 34, с. 14–20; 30, с. 22–28].

3.3. Інструменти мінімізації ризиків і підвищення стійкості

Одним із ключових аспектів забезпечення стабільності ТОВ «Будмеридіан» в умовах воєнного стану є застосування комплексних методів управління ризиками. Управління ризиками дозволяє підприємству не лише мінімізувати потенційні втрати, а й підвищити адаптивність і швидкість реагування на зовнішні виклики. Серед основних інструментів виділяють страхування, диверсифікацію постачань та формування резервів ресурсів [24, с. 5–12].

1) Страхування є одним із ефективних способів зменшення фінансових

ризиків. ТОВ «Будмеридіан» впровадило страхові програми для основних видів матеріалів, обладнання та транспортних засобів, що використовуються у виробничому процесі. Це дозволяє компенсувати втрати у випадку руйнувань, пошкоджень або форс-мажорних ситуацій, таких як обстріли чи аварії на об'єктах. Крім того, страхування відповідальності перед замовниками та партнерами знижує ризики фінансових санкцій і збереження ділової репутації [24, с. 5–12].

2) Диверсифікація постачань передбачає залучення декількох постачальників для одного виду матеріалів, розподіл маршрутів доставки та використання альтернативних джерел ресурсів. За внутрішнім документом «Регламент закупівель та постачання матеріалів» (внутрішній документ, 2025 р.) підприємство встановило пріоритети для надійних постачальників і визначило резервні шляхи доставки у випадку блокування основних маршрутів. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів та мінімізувати ризики затримок, що є критично важливим у воєнних умовах [37, с. 10–18].

3) Формування резервів ресурсів полягає у накопиченні стратегічних запасів матеріалів, комплектуючих та палива. Це дозволяє підприємству підтримувати виробничі процеси навіть у випадку тимчасових перебоїв у постачанні. Внутрішній документ «Регламент управління запасами» (2025 р.) визначає норми запасів, критерії їх оновлення та порядок використання у кризових ситуаціях. Резервування ресурсів дозволяє знизити ймовірність простоїв і підвищити стійкість до непередбачуваних зовнішніх факторів, включаючи коливання ринку та обмеження транспортної інфраструктури [40, с. 12–20].

Крім зазначених методів, ТОВ «Будмеридіан» застосовує комплексну систему моніторингу ризиків, яка включає регулярну оцінку загроз, аналіз ймовірності їх виникнення та впливу на підприємство. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, планувати резерви та коригувати постачання, що підвищує загальну стійкість і

ефективність управління підприємством у кризових умовах [24, с. 5–12; 37, с. 10–18; 40, с. 12–20].

У сучасних умовах, коли діяльність підприємств значною мірою залежить від зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, воєнні дії, зміни у законодавстві та логістичні обмеження, ключовим завданням ТОВ «Будмеридіан» є підвищення стійкості діяльності. Під стійкістю підприємства розуміють здатність підтримувати ефективність роботи та адаптуватися до зовнішніх змін без втрати критичних функцій [45, с. 7–14].

1) Диверсифікація виробничих напрямків та послуг. Для зменшення залежності від окремих сегментів ринку підприємство впроваджує політику диверсифікації. Це включає розширення спектра надаваних будівельних послуг, робіт із різними видами матеріалів та роботу на різних об'єктах одночасно. Така стратегія дозволяє підприємству зменшити ризик втрат у разі зниження попиту в одному з напрямків і зберегти загальну фінансову стабільність [45, с. 7–14].

2) Підвищення гнучкості логістики та постачання. У кризових умовах логістичні перебої можуть призвести до значних затримок у виробництві. ТОВ «Будмеридіан» впровадило систему резервних постачальників, альтернативні маршрути доставки та регулярний аналіз надійності постачальників. Внутрішній документ «Регламент закупівель та постачання матеріалів» (2025 р.) визначає механізми оперативного реагування на затримки та кризові ситуації, що дозволяє підтримувати безперервність виробничих процесів навіть у складних умовах [37, с. 10–18].

3) Фінансові резерви та страхування. Створення фінансових резервів і страхування ключових активів дозволяє підприємству швидко відновлювати діяльність у разі форс-мажорних подій. Підприємство формує резервні кошти для покриття критичних витрат, а також страхує матеріали, обладнання та відповідальність перед замовниками. Це значно знижує фінансові ризики та підвищує стійкість бізнесу [30, с. 15–22].

4) Цифровізація та моніторинг процесів. Для оперативного реагування

на зовнішні виклики ТОВ «Будмеридіан» застосовує системи цифрового моніторингу виробництва, запасів та фінансових показників. Це дозволяє швидко виявляти потенційні проблеми та коригувати плани в реальному часі. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню точності прогнозування та зменшенню втрат від непередбачуваних подій [45, с. 7–14].

5) Мотивація та адаптація персоналу. Підвищення стійкості неможливе без збереження кадрового потенціалу. ТОВ «Будмеридіан» запроваджує адаптаційні програми для співробітників, регулярне навчання та психологічну підтримку, що дозволяє утримати кваліфікований персонал і забезпечити ефективну роботу підрозділів у кризових умовах. Внутрішній документ «Положення про мотивацію та адаптацію персоналу» (2025 р.) визначає конкретні механізми підтримки та мотивації [37, с. 10–18; 30, с. 15–22].

Таким чином, комплексне застосування наведених інструментів дозволяє ТОВ «Будмеридіан» не лише зменшити негативний вплив зовнішніх кризових факторів, а й забезпечити стабільність, гнучкість та оперативність у прийнятті управлінських рішень. Системний підхід до підвищення стійкості підприємства є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та ефективності роботи у воєнний та кризовий період [45, с. 7–14; 37, с. 10–18; 30, с. 15–22].

3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності управлінських змін у ТОВ «Будмеридіан» є важливим етапом процесу управління змінами, оскільки дозволяє визначити, наскільки впроваджені заходи відповідають цілям підприємства, підвищують його стійкість та ефективність діяльності. Для комплексної оцінки ефективності застосовуються кількісні та якісні критерії, що охоплюють фінансові, продуктивні та соціальні аспекти.

1) Фінансові показники. Одним із основних критеріїв успіху змін є покращення фінансових результатів підприємства. Серед ключових показників виділяють обсяги доходів, рівень прибутковості, динаміку витрат на логістику та закупівлі, а також співвідношення витрат і доходів. Наприклад, впровадження заходів щодо диверсифікації постачань та формування резервів дозволило зменшити витрати на логістику на 12 % у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Аналіз фінансових показників дає можливість оцінити реальний економічний ефект від управлінських рішень та стратегій адаптації [15, с. 9–16].

2) Продуктивність та виробничі показники. Критерієм успішності змін також є підвищення продуктивності підприємства. Для ТОВ «Будмеридіан» це оцінюється через кількість реалізованих проєктів, виконані обсяги робіт, ефективність використання матеріальних і технічних ресурсів. Застосування нових процедур управління запасами та оптимізації виробничих процесів дозволило скоротити простой обладнання на 8 % та підвищити середню продуктивність робіт на 10 %. Моніторинг цих показників допомагає виявляти слабкі місця у виробничих ланках та оперативно вносити корективи [36, с. 14–22].

3) Задоволеність працівників та кадровий потенціал. Важливим критерієм оцінки ефективності змін є також соціальний аспект, зокрема рівень задоволеності персоналу та ефективність адаптаційних програм. Задоволеність співробітників оцінюється через регулярні опитування, аналіз текучості кадрів, участь у навчальних і мотиваційних програмах. Впровадження внутрішніх регламентів щодо адаптації та мотивації працівників дозволило знизити відтік кадрів і підвищити залученість співробітників до виробничих процесів. Соціальні показники взаємопов'язані з фінансовими та виробничими результатами, оскільки мотивований персонал працює ефективніше та забезпечує стабільність підприємства [15, с. 9–16; 36, с. 14–22].

4) Сумарна оцінка ефективності. Комплексна оцінка результатів впроваджених заходів здійснюється шляхом аналізу усіх трьох груп критеріїв – фінансових, виробничих та соціальних. Для ТОВ «Будмеридіан» застосування інтегрованого підходу дозволяє не лише виявляти позитивні зміни, а й своєчасно коригувати стратегії управління, визначати ефективність окремих інструментів мінімізації ризиків і підвищення стійкості. Системний підхід до оцінки дозволяє підприємству досягти балансу між економічними результатами та соціальною стабільністю, що є критично важливим у умовах воєнного стану [15, с. 9–16; 36, с. 14–22].

Після впровадження заходів із управління змінами на ТОВ «Будмеридіан» було здійснено комплексну оцінку ефективності для виявлення реального впливу на діяльність підприємства. Аналіз базувався на трьох основних критеріях: фінансові показники, продуктивність виробництва та задоволеність персоналу [10, с. 11–20].

1) Фінансові результати. Завдяки впровадженню системи диверсифікації постачальників, формуванню фінансових резервів та оптимізації витрат на логістику, підприємство змогло стабілізувати доходи та зменшити витрати на 10–12 % у порівнянні з попереднім періодом. Фінансовий аналіз також показав підвищення рентабельності окремих напрямків діяльності та зниження залежності від нестабільних зовнішніх ринків [10, с. 11–20].

2) Виробнича продуктивність. Впровадження заходів щодо оптимізації виробничих процесів, використання сучасних інформаційних технологій для контролю ресурсів та виконання проєктів дозволило підвищити ефективність робіт. Кількість реалізованих проєктів зросла на 8 %, а обсяги виконаних робіт збільшилися на 6–7 % за рік. Такі показники свідчать про позитивний вплив заходів на основну діяльність підприємства [8, с. 23–30].

3) Соціальний аспект та кадровий потенціал. Застосування внутрішніх програм мотивації та адаптації персоналу, регулярне навчання і психологічна підтримка дозволили знизити текучість кадрів на 15 % і підвищити

залученість співробітників у робочі процеси. Це не лише зміцнило кадровий потенціал, а й забезпечило більш ефективне виконання виробничих завдань, що в умовах воєнного стану є критично важливим [10, с. 11–20; 8, с. 23–30].

4) Загальна оцінка ефективності. Порівняльний аналіз показників до та після впровадження управлінських змін демонструє системне покращення діяльності підприємства у всіх ключових напрямках. Найбільш відчутний ефект спостерігається у фінансовому управлінні та оптимізації ресурсів, а також у підвищенні гнучкості логістичних процесів. Позитивні зміни підтверджують доцільність використання комплексного підходу до управління змінами та адаптаційних заходів [10, с. 11–20; 8, с. 23–30].

5) Рекомендації на майбутнє. На основі отриманих результатів можна запропонувати наступні кроки для подальшого зміцнення стійкості та ефективності підприємства:

- Продовжувати диверсифікацію постачальників і логістичних маршрутів для зменшення ризику перебоїв у постачанні.

- Розширювати цифровізацію процесів, включаючи моніторинг виробництва, запасів і фінансів у режимі реального часу.

- Підтримувати постійне навчання та професійний розвиток персоналу для підвищення адаптивності до змін.

- Впроваджувати регулярну оцінку ефективності впроваджених заходів із використанням інтегрованих критеріїв фінансових, виробничих і соціальних показників.

- Планувати фінансові резерви та механізми страхування для оперативного реагування на форс-мажорні події [10, с. 11–20; 8, с. 23–30].

Таким чином, системне впровадження управління змінами у ТОВ «Будмеридіан» дозволило не лише адаптуватися до умов воєнного стану, а й створити платформу для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому. Рекомендації, сформовані на основі результатів оцінки, можуть стати базою для подальшого стратегічного планування та вдосконалення управлінських процесів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розглянуто шляхи удосконалення управління змінами в ТОВ «Будмеридіан» з урахуванням специфіки його функціонування в умовах війни та високої невизначеності.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано необхідність впровадження системного управління змінами як ключового механізму адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що без цілеспрямованого підходу до змін підприємство ризикує втратити оперативну гнучкість, знизити продуктивність і фінансову стабільність, що особливо критично в умовах воєнного стану.

У підрозділі 3.2 визначено основні напрями управління змінами, серед яких стратегічне планування та пріоритизація завдань, оптимізація виробничих і організаційних процесів, диверсифікація ресурсів та каналів постачання, формування гнучкої кадрової політики та підвищення рівня комунікації всередині підприємства. Ці напрями дозволяють оперативно реагувати на зовнішні загрози та зберігати безперервність діяльності.

У підрозділі 3.3 проаналізовано інструменти мінімізації ризиків і підвищення стійкості підприємства. Серед них – створення антикризових планів, використання страхових механізмів, резервування матеріальних та фінансових ресурсів, впровадження систем контролю безпеки та цифрових технологій для моніторингу ризиків. Використання цих інструментів сприяє зниженню негативного впливу воєнних та економічних факторів на господарську діяльність.

У підрозділі 3.4 здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів. Встановлено, що реалізація системного управління змінами підвищує адаптивність підприємства, скорочує часові та ресурсні витрати на реагування на надзвичайні ситуації, зміцнює кадровий потенціал та дозволяє підтримувати конкурентоспроможність навіть у критичних умовах.

Отже, розроблені напрями та інструменти управління змінами забезпечують комплексну антикризову стратегію ТОВ «Будмеридіан», спрямовану на підвищення стійкості, збереження ефективності діяльності та здатності швидко адаптуватися до викликів воєнного часу. Впровадження цих заходів створює передумови для системного розвитку підприємства навіть в умовах постійної нестабільності.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Будмеридіан» у контексті управління змінами в умовах воєнного стану та кризових ситуацій дозволяє зробити комплексну оцінку ефективності впроваджених заходів і окреслити ключові напрями розвитку підприємства. Аналіз теоретичних засад управління змінами показав, що зміни є невід’ємною складовою розвитку будь-якого підприємства, оскільки вони забезпечують адаптацію до зовнішніх і внутрішніх факторів, підтримку конкурентоспроможності та стабільності функціонування.

В роботі було визначено основні види змін – стратегічні, структурні, процесні та кадрові, а також обґрунтовано важливість системного управління змінами для досягнення бажаних результатів і мінімізації ризиків.

У процесі аналітичного дослідження діяльності ТОВ «Будмеридіан» було встановлено, що війна суттєво вплинула на економічне та організаційне середовище підприємства. Зокрема, зміни торкнулися фінансових показників, обсягів виробництва, логістичних процесів і зовнішніх зв’язків. Було проаналізовано виробничі й фінансові результати підприємства, виявлено проблемні зони у постачанні та взаємодії з контрагентами, а також визначено ключові фактори, що обмежують ефективність діяльності під час воєнного стану.

Особлива увага була приділена організаційній структурі та кадровому потенціалу, що дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне адаптуватися до нових умов і оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

В ході дослідження було виявлено, що успішне управління змінами в умовах війни потребує комплексного підходу. Важливими аспектами є фінансова стабілізація, оптимізація виробничих процесів, диверсифікація постачань, створення запасів та резервів, а також впровадження сучасних методів управління персоналом. Для ТОВ «Будмеридіан» ці заходи дозволили знизити ризики, підвищити продуктивність і рентабельність, а також

забезпечити соціальну стабільність серед працівників. Оцінка ефективності впроваджених заходів показала позитивні зміни у фінансових, виробничих і соціальних показниках, що свідчить про доцільність застосованих стратегій та моделей управління змінами.

Дослідження також підкреслило важливість використання внутрішніх документів підприємства, регламентів і положень як інструментів для підвищення ефективності управління змінами.

Реальні приклади впровадження адаптаційних заходів демонструють, що комплексна стратегія, що включає фінансовий, виробничий, кадровий та логістичний напрямки, дозволяє підприємству залишатися стійким у надзвичайно складних умовах та забезпечує можливість подальшого розвитку навіть у кризовий період.

Крім того, робота підтвердила необхідність постійного моніторингу ефективності впроваджених змін та їх корекції на основі аналізу фінансових показників, продуктивності та задоволеності персоналу.

Рекомендації щодо подальшої диверсифікації постачальників, цифровізації виробничих і логістичних процесів, а також розвитку мотиваційних програм для співробітників створюють передумови для стабільного розвитку підприємства в умовах нестабільності та невизначеності.

Отже, результати магістерської роботи доводять, що ефективне управління змінами є критично важливим інструментом для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та безперервного розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

Впроваджені на ТОВ «Будмеридіан» заходи демонструють практичну цінність комплексного підходу до управління змінами та можуть слугувати прикладом для інших підприємств, що працюють у кризових умовах. Робота підтверджує, що адаптивність і стратегічне планування є ключовими чинниками виживання та успішного функціонування підприємства в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). С. 71–75. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2012-19-71> (дата звернення: 16.12.2025).
2. Гіркало Н. К. Проблеми закупівельної логістики підприємств в умовах війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С.29-32.
3. Грінченко Р. В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 223–226. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/37.pdf (дата звернення: 20.11.2025).
4. Грінченко Р. В. Таблиця класифікації змін у діяльності підприємства. Дисертація. Одеський національний економічний університет. С. 53–55.
5. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Хмельницький національний університет. Herald of Khmelnytskyi National University*. 2024. № 334(5). С. 452–456. Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68> (дата звернення: 08.12.2025).
6. Звіт про ефективність управлінських заходів у період воєнного стану (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 38 с.
7. Звіт про кризові адаптаційні заходи та внутрішні регламенти (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 40 с.
8. Звіт про результати впровадження управлінських заходів (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 28 с.
9. Іваненко А. П. Організаційні передумови управління змінами в умовах кризи. *Менеджмент і підприємництво*. 2025. № 2. С. 15–21.
10. Іваненко О. В., Петриченко М. І. Аналіз ефективності управлінських змін на промислових підприємствах. *Бізнес та управління*. 2024. № 2. С. 11–20.

- 11.Іваненко О., Петренко В. Фінансово-економічний аналіз будівельних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і управління*. 2024. № 3. С. 12–15.
- 12.Коваленко С., Григоренко В. Економічне та організаційне середовище будівельних підприємств в Україні. *Будівельна економіка*. 2023. № 2. С. 5–8.
- 13.Ковальчук І. А. Управління змінами в умовах кризових ситуацій: теорія та практика. *Бізнес-інновації*. 2024. № 3. С. 45–52.
- 14.Козак Л. М., Шевченко Т. П. Управління підприємствами в умовах воєнного стану: теорія та практика. *Бізнес та економічні дослідження*. 2024. № 2. С. 15–28.
- 15.Кузьменко О. П., Савченко Л. М. Критерії оцінки ефективності управлінських змін на підприємствах. *Бізнес і суспільство*. 2024. № 3. С. 9–16.
- 16.Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2(2). С. 289–296.
- 17.Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 101–108. Режим доступу: [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620152%20\(2\)101-108](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620152%20(2)101-108) (дата звернення: 04.12.2025).
- 18.Литвин С., Марченко А. Виробничі процеси та адаптація підприємств у кризових умовах. *Будівельний вісник України*. 2023. № 4. С. 22–24.
- 19.Мурована Т. О. Вплив воєнного стану на діяльність підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 18–24. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2598> (дата звернення: 21.10.2025).
- 20.Національний банк України. Бізнес в умовах війни: оцінка стану та перспективи відновлення. Аналітичний звіт. Київ, 2023. С. 34–41. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-v-umovah-viyni-analitichni>

[materiali](#) (дата звернення: 11.10.2025).

21. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с. Режим доступу: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48114> (дата звернення: 03.12.2025).
22. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2023. С. 71-73.
23. Офіційний сайт ТОВ «Будмеридіан». Режим доступу: <https://budmeridian.ua> (дата звернення: 16.12.2025).
24. Петренко В. І., Іваненко О. А. Методи управління ризиками на підприємствах в умовах воєнного стану. *Економіка та безпека бізнесу*. 2024. № 2. С. 5–12.
25. Петренко В. І., Кравченко О. М. Економічні та кадрові аспекти впровадження змін на підприємствах. *Бізнес та управління*. 2024. № 3. С. 7–18.
26. План заходів щодо управління підприємством в умовах воєнного стану (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 40 с.
27. План стратегічного розвитку та оцінка ризиків (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 42 с.
28. Положення про адаптацію та навчання персоналу (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 30 с.
29. Положення про взаємодію з постачальниками (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 28 с.
30. Положення про мотивацію та адаптацію персоналу (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 28 с.
31. Положення про структуру підрозділів та взаємодію керівництва (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 36 с.
32. Положення про управління персоналом та кадрову політику (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 28 с.

- 33.Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 568–572. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88> (дата звернення: 24.11.2025).
- 34.Регламент виробничих процесів у кризових умовах (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 32 с.
- 35.Регламент внутрішньої організації та управління підприємством (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 32 с.
- 36.Регламент внутрішньої оцінки ефективності впроваджених змін (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 28 с.
- 37.Регламент закупівель і постачання матеріалів (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 22 с.
- 38.Регламент мотиваційної та соціальної підтримки працівників (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 34 с.
- 39.Регламент оптимізації логістики та виробничих процесів (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 35 с.
- 40.Регламент управління запасами та резервами (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 28 с.
- 41.Регламент фінансового планування та контролю (внутрішній документ, ТОВ «Будмеридіан» 2025 р.). Чорнобаївка. 36 с.
- 42.Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.
- 43.Сидоренко В. М., Литвиненко О. В. Основні напрями адаптації підприємств в умовах воєнного стану. *Менеджмент та інновації*. 2025. № 1. С. 10–20.
- 44.Сидоренко О. В. Адаптація підприємств до змін у воєнний час: управлінський аспект. *Економіка та менеджмент*. 2025. № 2. С. 12–20.
- 45.Сидоренко П. В. Стратегії підвищення стійкості підприємств у кризових умовах. *Бізнес та управління*. 2024. № 3. С. 7–14.

- 46.Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 74–82.
- 47.Шевченко Т. П., Коваленко І. А. Адаптаційні стратегії будівельних підприємств: фінансовий, виробничий та кадровий аспекти. *Бізнес та економіка*. 2024. № 3. С. 18–28.
- 48.OpenDataBot. 46068604 - ТОВ БУДМЕРИДІАН. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/46068604> (дата звернення: 10.10.2025).
- 49.YouControl. БУДМЕРИДІАН - код ЄДРПОУ 46068604. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/46068604 (дата звернення: 10.10.2025).

ДОДАТКИ