

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: «Удосконалення системи управління
малим підприємством в умовах воєнного стану
(на прикладі ТЗОВ «Лариса»)»

"Improving the management system of a small enterprise under
martial law (based on the example of Larisa LLC)"

Виконав

студентка гр. МЕЗ-61м

Підлужна М.Ю.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Динька П.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Говда Г.А.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут	<u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Освітньо-кваліфікаційний рівень	магістр
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА Підлужної Марти Юрїївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. **Тема роботи:** Удосконалення системи управління малим підприємством в умовах воєнного стану (на прикладі ТзОВ «Лариса»)
 2. Керівник дипломної роботи: Динька Павло Кузьмович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- Затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 р. № С-707

2. **Термін подання студентом роботи:** « 10 » грудня 2025 р.

3. **Вихідні дані до дипломної роботи:** установчі та внутрішні нормативні документи ТзОВ «Лариса»; фінансова та управлінська звітність підприємства за останні роки діяльності.

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

Розділ 1. Теоретичні засади управління малим підприємством в умовах воєнного стану.

Розділ 2. Аналізування ринкового середовища та діяльності ТзОВ «Лариса»

Розділ 3. Напрями удосконалення систем управління ТзОВ «Лариса»

5. **Перелік графічного матеріалу:** 1. Організаційна структура підприємства; 2. Основні фінансові показники діяльності; 3. Динаміка доходів і чистого прибутку; 4. Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності; 5. Обсяг надходжень і кількість транзакцій; 6. Динаміка рентабельності активів і власного капіталу; 7. SWOT-аналіз діяльності; 8. Модель цифрової інтеграції бізнес-процесів; 9. Основні види ризиків. 10. Висновки і рекомендації.

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 09 » « вересня » 2025 року.

Науковий керівник

_____ (підпис)

Динька П.К.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір тематики дослідження	12.08 – 15.08.2025	виконано
2.	Збір та опрацювання статистичної інформації підприємства	18.08 – 29.08.2025	виконано
3.	Виконання індивідуального завдання за обраною тематикою	01.09 – 26.09.2025	виконано
4	Написання теоретичного розділу (Розділ 1)	06.10 – 17.10.2025	виконано
5.	Написання аналітико-дослідницького розділу (Розділ 2)	20.10 – 31.10.2025	виконано
6.	Написання рекомендаційного розділу (Розділ 3)	03.11 – 14.11.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків	17.11 – 21.11.2025	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи, перевірка роботи на плагіат	24.11 – 01.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді до захисту магістерської роботи	02.12 – 15.12.2025	виконано

Студент _____ (підпис)

Підлужна М.Ю.

Керівник роботи _____ (підпис)

Динька П.К.

УДК 005.7:005.21

Підлужна М.Ю. «Удосконалення системи управління малим підприємством в умовах воєнного стану (на прикладі ТзОВ «Лариса»)»

Дипломна робота магістра.- Львів: НЛТУ України, 2025. – 63с.

РЕФЕРАТ

Метою дослідження є розроблення напрямів удосконалення системи управління ТзОВ «Лариса» в умовах воєнного стану з метою підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Об'єктом дослідження є система управління малим підприємством в умовах воєнного стану. Предметом дослідження є процес удосконалення управлінських механізмів і структур малого підприємства на прикладі ТзОВ «Лариса», що діє у сфері оптової торгівлі та будівництва у Львівській області.

Результати дослідження: проаналізовано теоретичні засади управління малими підприємствами та специфіку їх роботи у воєнний час. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище ТзОВ «Лариса», оцінено фінансові показники та конкурентні позиції. Результати досліджень дозволять ТзОВ «Лариса» перейти до більш удосконаленої системи управління. Удосконалення організаційної структури передбачає поступовий перехід від суто лінійної до функціональної моделі з розподілом обов'язків за напрямками.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновку, використаної літератури та додатків. Містить 9 таблиць, 5 рисунків та 62 використані інформаційні джерела.

Ключові слова: Система, аналіз, структура, малий бізнес, воєнний стан

UDC 005.7:005.21

Pidluzhna M.Y. "Improvement of the small business management system under martial law (based on the example of Larisa LLC)"

Master's thesis. Lviv: National Forestry University of Ukraine, 2025. – 63 p.

ABSTRACT

The purpose of the study is to develop directions for improving the management system of Larisa LLC under martial law in order to increase its efficiency, competitiveness, and financial stability.

The object of the study is the management system of a small enterprise under martial law.

The subject of the study is the process of improving the management mechanisms and structures of a small enterprise using the example of Larisa LLC, which operates in the field of wholesale trade and construction in the Lviv region.

Research results: the theoretical foundations of small enterprise management and the specifics of their work in wartime have been analyzed. The internal and external environment of Larisa LLC has been analyzed, and its financial indicators and competitive positions have been assessed.

The results of the research will allow Larisa LLC to move to a more sophisticated management system. Improving the organizational structure involves a gradual transition from a purely linear to a functional model with the distribution of responsibilities by area.

The explanatory note consists of three sections: introduction, conclusion, references, and appendices. It contains 9 tables, 5 figures, and 62 sources of information.

Keywords: System, analysis, structure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	10
1.1. Поняття, сутність та особливості управління малим підприємством ..	10
1.2. Вплив воєнного стану на функціонування малого бізнесу в Україні...	14
1.3. Державна підтримка підприємництва у період війни	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ЛАРИСА»	20
2.1. Загальна характеристика підприємства: організаційно-правова форма, види діяльності, структура управління.....	20
2.2. Фінансово-економічний стан підприємства за 2022–2024 рр.....	22
2.3. Аналіз зовнішнього середовища діяльності (PEST-аналіз)	28
2.4. Аналіз конкурентного середовища будівельного ринку	30
2.5. SWOT-аналіз діяльності ТзОВ «Лариса».....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЗОВ «ЛАРИСА»	35
3.1. Визначення стратегічних цілей розвитку підприємства	35
3.2. Удосконалення організаційної структури управління	36
3.3. Диджиталізація та автоматизація бізнес-процесів (CRM, онлайн-продажі, аналітика).....	38
3.4. Оптимізація постачання і логістики в умовах воєнного стану	42
3.5. Управління фінансами та використання державних програм підтримки	44
3.6. Розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації працівників	48
3.7. Система управління ризиками й антикризове планування	51
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються надзвичайною складністю та нестабільністю, зумовленою тривалим воєнним станом, масштабними руйнуваннями виробничої інфраструктури, скороченням платоспроможного попиту та зміною логістичних маршрутів. У цих обставинах малий бізнес, який традиційно є основою соціально орієнтованої ринкової економіки, відіграє ключову роль у підтриманні зайнятості, забезпеченні базових потреб населення і формуванні податкових надходжень. Водночас саме малі підприємства є найбільш уразливими до зовнішніх шоків, оскільки мають обмежені фінансові, кадрові та технологічні ресурси.

Проблема підвищення ефективності управління малими підприємствами в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності, оскільки саме ефективний менеджмент дозволяє забезпечити їхню стійкість, адаптацію до кризових змін і конкурентоспроможність на локальних ринках. У нинішніх умовах значення управлінських рішень зростає, адже вони визначають здатність підприємства не лише вижити, а й розвиватися шляхом оптимізації ресурсів, диверсифікації діяльності, цифровізації бізнес-процесів та залучення державних програм підтримки.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління малим підприємством у кризових умовах, що поєднують класичні принципи менеджменту з сучасними технологічними рішеннями, цифровими платформами та антикризовими інструментами. Важливим є дослідження того, як малий бізнес може забезпечити свою конкурентоспроможність шляхом удосконалення управлінської системи, підвищення ефективності використання ресурсів, запровадження цифрових рішень (CRM, автоматизація обліку, онлайн-продажі) та використання державної підтримки («Робота», «Доступні кредити 5–7–9%» тощо).

Об'єктом дослідження є система управління малим підприємством в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є процес удосконалення управлінських механізмів і структур малого підприємства на прикладі ТзОВ «Лариса», що діє у сфері оптової торгівлі та будівництва у Львівській області.

Метою дослідження є розроблення напрямів удосконалення системи управління ТзОВ «Лариса» в умовах воєнного стану з метою підвищення ефективності його діяльності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні **завдання дослідження**:

1. Узагальнити теоретичні підходи до управління малими підприємствами та виявити їхні характерні особливості в умовах нестабільності.
2. Проаналізувати вплив воєнного стану на діяльність малого бізнесу в Україні та визначити основні виклики для управлінських систем.
3. Дослідити державні механізми підтримки підприємництва у період війни.
4. Проаналізувати ринкове середовище, організаційну структуру та фінансово-економічний стан ТзОВ «Лариса».
5. Визначити стратегічні цілі розвитку підприємства та резерви підвищення ефективності управління.
6. Запропонувати напрями удосконалення системи управління підприємством, включаючи цифровізацію, оптимізацію логістики, фінансове управління, розвиток персоналу та антикризове планування.

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі менеджменту, підприємництва та антикризового управління. Нормативну базу становлять закони України, постанови Кабінету Міністрів, державні програми підтримки малого бізнесу, а також статистичні матеріали Міністерства економіки та Державної служби статистики.

Методологічну основу становлять системний, порівняльний, структурно-функціональний та аналітичний методи, що забезпечують комплексне вивчення теоретичних і практичних аспектів управління підприємством.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління ТзОВ

«Лариса», які можуть бути використані в діяльності підприємства для стратегічного планування, цифрової модернізації, оптимізації ресурсів і підвищення фінансової стійкості у післявоєнний період.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальна кількість сторінок склала 50 сторінок основного тексту. Робота містить 5 рисунків та 9 таблиць. Список літератури містить 62 позицій та включає українські й зарубіжні джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Поняття, сутність та особливості управління малим підприємством

Мале підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання невеликого масштабу, що визначається кількісними критеріями, такими як чисельність працівників та обсяг виручки [1, с. 15]. Законодавство відносить до малих ті підприємства, показники яких не перевищують установлені пороги (зокрема, до 50 працівників) [2, с. 126]. Проте кількісні параметри не розкривають сутності малого бізнесу. За З. Варналієм, мале підприємництво формує конкурентне середовище, забезпечує гнучкість та швидку реакцію на зміни ринкової кон'юнктури [7, с. 35]. Українські дослідники підкреслюють його роль у створенні робочих місць, інноваційному розвитку та заповненні ринкових ніш [3, с. 25]. Отже, управління малим підприємством спрямоване на забезпечення ефективного функціонування цього сегмента з урахуванням його економічної ролі та специфіки діяльності. Важливо підкреслити, що управління малим підприємством не є спрощеною версією менеджменту великої корпорації. Класичне положення про те, що мале підприємство не є «зменшеною копією великого», зберігає актуальність. Зарубіжні дослідники зазначають, що малий бізнес має власну специфіку і вимагає окремих підходів. За спостереженням М. Матейуна, для малих підприємств характерні концентрація управлінських функцій у власника, інтуїтивні рішення, неформальна структура та переважання внутрішніх джерел фінансування [51, с. 191].

Вітчизняні науковці підкреслюють подібні риси. Л. Бедіна і А. Ковалевська вказують на нестабільність малого бізнесу під впливом багатьох чинників, серед яких особливе значення має організація процесу управління [4, с. 395]. З. Шаріпова, узагальнюючи наукові підходи, наголошує, що саме якісний менеджмент є основою зростання та конкурентоспроможності малого підприємства [56, с. 290]. Це узгоджується з позицією Н. Бондар і О. Гетьмана, які у підручниках з економіки підприємства наголошують на важливості

реалізації всіх базових управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) навіть у малих структурах [5, с. 112; 9, с. 201]. Отже, сутність управління малим підприємством полягає у координації всіх аспектів його діяльності, починаючи від стратегічного планування і завершуючи оперативними рішеннями, що забезпечує стійкий розвиток суб'єкта малого бізнесу. У науковому середовищі триває дискусія щодо чіткості поняття «мале підприємство». Зарубіжні аналітики звертають увагу на поширену помилку ототожнення малого і середнього бізнесу, коли їх штучно об'єднують у спільну категорію без достатнього обґрунтування. При цьому практичні документи та законодавство пропонують точніші дефініції саме для малого бізнесу. Це вказує на науково-онтологічну проблему, пов'язану з недостатньою увагою до концептуальної самостійності малого підприємства. Відповідно, управління малим підприємством потребує розгляду з позиції його унікальності, а не лише з урахуванням масштабу діяльності.

Особливості менеджменту малого підприємства визначаються його розмірами, ресурсними обмеженнями та ключовою роллю власника. Більшість малих фірм є власницько-керованими, коли підприємець одночасно виконує функції керівника, фінансиста, маркетолога, юриста і виробничника. Як зазначає Ш. Шаріпова, саме така багатофункціональність робить процес прийняття рішень повністю персоніфікованим [56, с. 291]. Якщо особисті якості власника не відповідають управлінським вимогам, частина функцій може бути делегована найманому менеджеру, але світова практика показує, що виражені підприємницькі здібності мають лише 7–8% людей [56, с. 292]. Тому компетентність керівника і людський фактор відіграють визначальну роль у діяльності малого підприємства. Від особистої відповідальності власника залежить якість управління та загальна ефективність роботи компанії. Керівник малого бізнесу часто працює в умовах обмеженого часу, невеликих фінансових ресурсів і під постійним тиском зовнішнього середовища. Це формує специфічний стиль управління, який вирізняється інтуїтивністю, оперативністю та коротким горизонтом планування. Структура управління на малих

підприємствах зазвичай спрощена і неформальна. Дослідження показують, що у фірмах із чисельністю до 15–20 працівників часто відсутні спеціалізовані менеджери та підрозділи, а управління зводиться до ведення обліку, контролю прибутковості та організації щоденної роботи [53, с. 114]. Тут переважають неформальні комунікації, мінімальна бюрократія та висока гнучкість. Як зазначають Д. Сторі і Ф. Грін, невеликі масштаби дозволяють швидко змінювати напрям діяльності, освоювати вузькі ринкові ніші та підтримувати тісний контакт з клієнтами, що створює конкурентні переваги малого бізнесу [58].

Малі підприємства зазвичай мають вузьку спеціалізацію та працюють на локальних ринках. Вони автономні у прийнятті рішень і не обтяжені складними корпоративними процедурами, що підвищує оперативність управління. Водночас ці особливості формують і слабкі сторони. Обмежені ресурси роблять малий бізнес вразливим до ризиків та фінансової нестабільності, особливо у кризові періоди. Під час COVID-19 багато дрібних підприємців опинилися на межі виживання через малі резерви та низьку диверсифікацію діяльності. Німецькі дослідники К. Отто та ін. відзначають, що власники малих фірм часто працюють у режимі надвисокого навантаження: тривалі робочі години, відсутність можливості взяти лікарняний і постійний стрес від фінансової невизначеності є типовими рисами їхньої роботи [54, с. 342]. Вони перебувають між автономією і незахищеністю: мають свободу дій, але несуть повну відповідальність за результати рішень і стабільність бізнесу. За таких умов система управління повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб підприємство могло швидко перебудовувати процеси відповідно до змін ринку.

Ще однією важливою особливістю малого бізнесу є обмеженість спеціалізованих управлінських знань у керівників. На відміну від великих компаній, де існує чіткий розподіл управлінських функцій, у малих фірмах часто відсутній професійний менеджмент. О.В. Половян і К.Г. Петренко підкреслюють, що формування стратегії розвитку малого підприємства повинно враховувати специфічні умови його функціонування та обмежений управлінський досвід багатьох підприємців [34, с. 133]. Власники малих бізнесів

часто зосереджені на операційних питаннях виживання, а не на довгостроковому розвитку [34, с. 29]. Через це в управлінні спостерігається низький рівень формалізації. Стратегії та бізнес-плани можуть не документуватися, а рішення приймаються ситуативно, що знижує передбачуваність діяльності. Українські дослідники наголошують на необхідності професіоналізації менеджменту у секторі малого підприємництва. В. Стрілець у монографії (2019) зазначає, що сталий розвиток малих фірм можливий за умови впровадження сучасних методів стратегічного та інноваційного управління [39, с. 250].

А. Максичка та О. Ковбаса також підкреслюють, що ефективна система управління має бути комплексною. Вона повинна поєднувати стратегічне планування, гнучку організаційну структуру, управління інноваціями і ризиками, оптимізацію ресурсів, розвиток персоналу та культуру безперервного вдосконалення [25, с. 991]. Інтеграція цих елементів підвищує конкурентоспроможність малого підприємства та його адаптивність у динамічному середовищі [25, с. 992]. Підсумовуючи, можна зазначити, що управління малим підприємством має специфічні риси, які виразно відрізняють його від управління великими компаніями. Невеликі масштаби забезпечують гнучкість, швидкість прийняття рішень та близькість керівництва до операційних процесів і персоналу. Водночас малий бізнес залежить від особистості власника, працює з обмеженими ресурсами і є більш вразливим до зовнішніх викликів. Це зумовлює необхідність застосування адаптивних та інноваційних управлінських підходів. Дослідження підтверджують, що універсальної моделі для всіх малих підприємств не існує, адже структура і стиль управління повинні враховувати галузеву специфіку, стадію розвитку та індивідуальні характеристики бізнесу [51, с. 191]. Багатоаспектність і різноманітність сектора МСП формують потребу у пошуку оптимальних управлінських моделей, диференційованих для різних типів малих фірм. Наразі література окреслює лише загальні тенденції та проблеми, і є очевидним, що єдина концепція управління малим підприємством поки не сформована. Виявлені недоліки, серед яких нечіткість термінології, низький рівень

формалізації планування та брак професійних управлінських навичок, створюють підґрунтя для подальших досліджень. У наступних розділах ці аспекти буде розглянуто детальніше з метою підготовки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління малими підприємствами.

1.2. Вплив воєнного стану на функціонування малого бізнесу в Україні

Воєнні дії та воєнний стан завдали українській економіці серйозних збитків: у 2022 році ВВП скоротився майже на 29%, у 2023 році відновлення було частковим (+5,5%) [37]. Для малого бізнесу основні виклики пов'язані з втратою ринків, розривом постачання, падінням попиту, інфляційним тиском та нестачею кадрів. С. Пер'ян та співавт. відзначають зниження попиту, подорожчання ресурсів, труднощі кредитування та загрози для життя підприємців і працівників [32, с. 459–467]. Більшість українських авторів погоджуються, що умови діяльності підприємств різко погіршилися. А. Длігач і А. Ставицький фіксують відновлення роботи 91% фірм після початку вторгнення, але визнають «катастрофічний» обвал ділової активності у 2022 році [46]. Інші дослідники (Н. Шевченко, М. Копитько [42]; С. Бортнік [6]) наголошують на сталій тенденції скорочення малих підприємств через війну, еміграцію та руйнування бізнесу.

Війна суттєво зруйнувала ринки збуту малих підприємств. За спостереженнями С. Пер'ян та співавт., бойові дії знизили попит і погіршили ефективність роботи малих фірм [32]. Багато підприємств призупинили діяльність через втрату клієнтів у постраждалих регіонах. Падіння інвестицій також загострило ситуацію: прямі іноземні інвестиції у 2022 році скоротилися на 60% (World Bank, цит. за [32]). Н. Шевченко і М. Копитько наголошують, що дестабілізація призвела до значного зменшення кількості малих підприємств і зайнятості в них [42, с. 90]. Міжнародні санкції та торговельні обмеження фактично закрили частину експортних ринків для МСБ. Водночас А. Длігач і А. Ставицький зазначають, що у 2023 році часткове відновлення споживання дало можливість повернути попит на частину товарів і послуг [46, с. 11]. Це свідчить про певну адаптивність бізнесу, але потреба у нових стратегіях розвитку ринків

залишається. Усі дослідники підкреслюють, що підтримка малого бізнесу (зокрема інституційна та податкова) є критично необхідною, хоча її механізми досліджено недостатньо.

Під час війни ланцюги постачання зазнали серйозних порушень. Зовнішнє середовище стало значно вразливішим до геополітичних ризиків. За результатами систематичного огляду, Д. Сарвар і С. Рай фіксують масштабні збої у глобальних ланцюгах постачання в харчовій, енергетичній та промисловій сферах [55]. Вони виокремлюють адаптивні стратегії, зокрема диверсифікацію постачань, створення стратегічних запасів та цифровізацію. Українські експерти описують локальні виклики: блокада морських портів та обстріли інфраструктури зруйнували ключові експортні маршрути. А. Длігач і А. Ставицький зазначають, що неможливість експорту зерна через Чорне море ускладнила імпорт матеріалів і обладнання для бізнесу [46]. Загалом усі автори відзначають, що розриви постачань призвели до зростання витрат і затримок. Частина дослідників бачить у цьому поштовх до створення нових логістичних моделей, інші розглядають ці зміни як додатковий бар'єр для МСБ. Недоліком існуючих досліджень є те, що вони мало враховують неформальні або міжрегіональні канали, які частково компенсували б ці порушення.

Війна спричинила різке падіння внутрішнього попиту, що безпосередньо вдарило по малому бізнесу. С. Пер'ян та співавт. фіксують «зниження попиту на товари та послуги» через скорочення доходів і небезпеку у прифронтових регіонах [32, с. 460]. За даними CES, навіть попри часткове відновлення споживання у 2023 році, реальний попит залишається нижчим за довоєнний рівень [37]. Опитування 2023–2024 років показують, що понад половина МСБ відзначають падіння продажів. А. Длігач і А. Ставицький пов'язують часткове покращення з державною підтримкою та пожвавленням ремонтно-будівельного сектору, що сприяло зростанню ВВП у 2023 році [46, с. 111]. Водночас дослідники попереджають, що купівельна спроможність населення може залишатися низькою і надалі. Воєнний стан також посилив інфляційний тиск. До вторгнення інфляція становила близько 10% [37], однак після початку війни

зросла до двозначних значень. В. Астров та ін. пов'язують це з глобальним зростанням цін на енергоносії [43]. За оцінками CES, інфляція в Україні значно перевищила довоєнний рівень [37]. При цьому А. Дюк і В. Чаланов наголошують, що завдяки політиці НБУ вдалося зберегти відносну макро- та цінову стабільність [14, с. 88]. Попри це зростання цін на пальне та сировину суттєво збільшило витрати малих підприємств, а дефіцит валюти ускладнив операційну діяльність.

Одним з найпомітніших наслідків воєнного стану став гострий дефіцит робочої сили. Мобілізація чоловіків і масова міграція призвели до того, що значна кількість робочих місць у МСБ залишилася вакантною. Н. Шевченко і М. Копитько відзначають суттєве скорочення кількості працівників, залучених до малого бізнесу [42, с. 86–93]. Схожі висновки наводять С. Пер'ян та співавт., які фіксують значні втрати трудових ресурсів [32, с. 459–460]. Разом із тим А. Дюк і В. Чаланов повідомляють про часткове відновлення зайнятості у 2023 році у сферах, що отримали грантову підтримку або змогли перекваліфікувати персонал [14, с. 86]. Це свідчить про застосування гнучких рішень, зокрема дистанційної роботи та автоматизації. Однак дослідження поки що не дають чіткої картини того, як змінилася структура зайнятості за спеціальностями і віком працівників, що становить важливий напрям для подальших робіт. Загалом сучасні дослідження показують комплексний негативний вплив воєнного стану на малий бізнес: звуження ринків збуту, розриви постачань, падіння попиту, інфляційний тиск та кадровий дефіцит. Думки авторів переважно узгоджуються, але акценти різняться: одні бачать у кризі стимул для інновацій, інші наголошують на ризиках подальшого скорочення сектора МСБ.

1.3. Державна підтримка підприємництва у період війни

Повномасштабна війна завдала потужного удару по МСП, спричинивши різке падіння ділової активності та фізичні втрати майна. За оцінками ООН, понад 50% українських малих і середніх підприємств були вимушені

призупинити роботу на початку вторгнення [50, с. 67–81]. У цих умовах держава перейшла від традиційних інструментів розвитку (бізнес-клімат, регуляторні стимули) до прямих інтервенцій – грантів, пільгових кредитів, компенсацій тощо. К. Багатська та Н. Білоус підкреслюють, що в розвинених країнах акцент робиться на опосередкованій підтримці, але для України як перехідної економіки під час кризи виправданим є саме прямий державний вплив [44, с. 53–66]. Дослідники зазначають, що гранти, дешеві кредити та дерегуляційні заходи показали швидкий ефект. Українські автори також наголошують на значенні державної підтримки. Ю. Дзюрах та Е. Манукян описують комплекс антикризових інструментів: компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО, цифрову платформу для релокації бізнесу, грантову програму «єРобота», маркетплейс фінансових можливостей, нові експортні ініціативи тощо [12, с. 37–45]. Ці заходи мають зменшити втрати підприємців і активізувати їхній потенціал для економіки воєнного часу. Втім, уже зараз проглядаються й проблеми. Є. Мозговий зауважує, що українські дослідники здебільшого аналізують законодавство та загальні тенденції, але майже не вивчають конкретні труднощі бізнесу під час війни. Він пропонує посилити підтримку постраждалих підприємців шляхом повного або часткового відшкодування державою витрат на відновлення майна та зниження податкового навантаження, що, на його думку, стимулюватиме детінізацію і пожвавлення економіки [28, с. 202–207]. Це підкреслює потребу у критичній оцінці чинних програм і пошуку шляхів їх удосконалення.

Одним із ключових інструментів підтримки у 2022–2023 роках стала грантова програма «єРобота». Уряд запровадив її постановою КМУ №738 від 21.06.2022, передбачивши мікрогранти на започаткування або розвиток бізнесу («Власна справа») та інші напрями. За даними Міністерства економіки, програма охоплює шість видів грантів: мікрогранти до 250 тис. грн, підтримку переробки, садівництва, тепличного господарства, ІТ-стартапів тощо [35]. Заявки подаються через «Дію», а участь доступна і новачкам, і досвідченим підприємцям. У воєнних умовах попит на гранти був дуже високим, а держава розраховує на їх

мультиплікативний економічний ефект. За даними UNDP (2024), програма мікрогрантів демонструє суттєві результати вже з першого року. У 2022 році було схвалено 3 321 заявку на суму близько 777 млн грн, що дало можливість створити понад 8,3 тис. робочих місць. У 2023 році масштаби значно зросли: визначено 9 554 переможців на суму 2,268 млрд грн, очікується понад 20 тис. нових робочих місць. Крім того, окремо профінансовано 241 ветеранський бізнес (100 млн грн) та 269 переробних підприємств (1,428 млрд грн). Загалом у 2023 році через «Робота» було спрямовано близько 5 млрд грн, а кількість виданих грантів перевищила 12 тис. [61].

Дослідники оцінюють ці програми як ефективні. Bagatska та Vilous (2024) підкреслюють, що прямі грантові інвестиції стали дієвим механізмом підтримки МСП у воєнний час [44, с. 53–66]. Подібні висновки подає М. Ситницька, яка відзначає орієнтацію системи підтримки на доступність, прозорість та соціальну відповідальність [57]. Гранти та пільгові програми розглядаються як важливий елемент забезпечення стійкого функціонування бізнесу, розвитку конкуренції, інновацій та зайнятості. Іншими словами, пряме фінансування МСП тлумачиться науковою спільнотою як інвестиція держави у майбутнє економічне відновлення. Водночас програма мікрогрантів має низку обмежень. По-перше, її ресурси обмежені: у 2023 році видатки на бізнес-гранти перевищили 16 млрд грн, а на 2024 рік заплановано 18 млрд [61], що створює значне навантаження на бюджет. По-друге, існують ризики нецільового використання коштів та низької спроможності недосвідчених отримувачів реалізувати бізнес-плани. Потрібен ефективний моніторинг: скільки підприємств реально працюють через рік після отримання підтримки та скільки робочих місць збережено. Є. Мозговий наголошує на потребі поєднання грантів із податковими стимулами, що могло б посилити легальний розвиток МСП [28, с. 202–207]. Отже, мікрогранти є важливим інструментом, але потребують поєднання з іншими заходами підтримки та посиленого контролю. Підсумовуючи, державна підтримка бізнесу у воєнний період сформувалася як динамічна система антикризових інструментів, що продемонструвала ефективність, але потребує подальшої

адаптації. К. Багатська та Н. Білоус наголошують, що в перехідних економіках пряме втручання держави є виправданим у кризові часи, тоді як у період відновлення важливо поступово повертатися до ринкових стимулів [44, с. 53–66]. Накопичений практичний досвід відкриває можливості для оцінювання різних інструментів підтримки — порівняння ефективності грантів і податкових пільг, аналізу соціального впливу житлових програм, а також вивчення мотивів і результативності підприємців, які започаткували бізнес завдяки «єРоботі». Виявлені проблеми — нерівномірне охоплення регіонів, ризики нецільового використання коштів, слабкий моніторинг результативності — мають стати основою для вдосконалення політики. Найефективніші програми вирізняються швидкістю реалізації, простотою подачі заявок через «Дію» та орієнтацією на створення робочих місць. Водночас слабкі сторони, зокрема недостатній контроль, регіональні диспропорції та обмежений доступ для вразливих груп, залишаються актуальними. Таким чином, державна підтримка підприємництва у війні — це не лише антикризове реагування, а й процес формування нової економічної архітектури, у якій малий бізнес стає ключовим учасником відбудови країни.

Висновок до розділу 1

У першому розділі узагальнено теоретичні засади управління малими підприємствами та їх специфіку в умовах війни. Показано, що малі фірми є гнучкими, але ресурсно обмеженими, а ефективність їх роботи значною мірою залежить від компетентності власника та адаптивності менеджменту. Війна ускладнила їх діяльність через падіння попиту, розриви постачань, інфляцію й брак кадрів, хоча багато підприємств продемонстрували здатність до швидкої адаптації. Державна підтримка (гранти, пільгове кредитування, програми «єРобота», «єВідновлення») стала ключовим фактором виживання, однак потребує подальшого вдосконалення. Сучасне управління МСП має поєднувати класичні методи з гнучкістю, цифровізацією та партнерством із державою.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ЛАРИСА»

2.1. Загальна характеристика підприємства: організаційно-правова форма, види діяльності, структура управління

Товариство з обмеженою відповідальністю “ЛАРИСА” (ЄДРПОУ 20833268) — приватне підприємство, зареєстроване 2 листопада 1994 року за адресою: м. Львів, вул. Окружна, 77. Організаційно-правова форма забезпечує самостійність у господарській діяльності та відповідальність у межах статутного капіталу, який становить 26 110,92 грн. Понад 30 років роботи свідчать про стійкість і адаптивність підприємства. ТОВ “ЛАРИСА” є платником ПДВ з 1997 року, податкових та ЄСВ-боргів станом на 2025 рік не має. Основний КВЕД — 46.74 “Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням”. Додатково підприємство здійснює будівельні роботи, оптову та роздрібну торгівлю будматеріалами, сантехнікою та електротоварами, посередницьку діяльність, а також здачу нерухомості в оренду. Отже, ТОВ “ЛАРИСА” має диверсифіковану діяльність і працює одночасно на оптовому, роздрібному та будівельно-сервісному ринках, що підвищує його гнучкість і стабільність у змінних ринкових умовах.

Аналіз даних Prozorro показує, що підприємство активно працює з державними установами Львова, зокрема у 2023–2024 роках серед контрагентів були Львівська національна музична академія ім. М. Лисенка, Національний університет “Львівська політехніка”, ВПУ №29 та Львівський професійний коледж готельно-туристичного та ресторанного сервісу. Суми контрактів становили від 3,6 до 87,7 тис. грн, що підтверджує стабільну діяльність підприємства у постачанні будівельних, сантехнічних і господарських товарів та виконанні ремонтних робіт.

Фінансова звітність свідчить про позитивну динаміку: дохід зріс з 4,83 млн грн у 2020 р. до 9,52 млн грн у 2024 р.; чистий прибуток — від –0,1 млн грн у 2020 р.

до 0,52 млн грн у 2023 р. і 0,09 млн грн у 2024 р.; власний капітал збільшився з 1,26 до 2,20 млн грн. Коефіцієнт поточної ліквідності стабільно перевищує 200 %, ROA у 2023 р. становив 15 %, а ROE понад 27 %. Це вказує на стабільну платоспроможність і фінансову стійкість. Управління має лінійну структуру, а чисельність персоналу у 2024 р. становила 5 осіб, що відповідає масштабу діяльності підприємства.

Безпосереднє керівництво здійснює генеральний директор Тарновецький Володимир Юрійович, який відповідає за стратегічне управління, укладання договорів і представництво підприємства у відносинах з контрагентами. Бухгалтерський облік веде Токай Є. М. Власниками підприємства є троє фізичних осіб — громадяни України: Сарвас В. Г. — частка у статутному капіталі 48%, кінцевий бенефіціарний власник; Тарновецький Ю. Т. — частка 48%, кінцевий бенефіціарний власник; Мазурик І. О. — частка 4%, міноритарний співзасновник. Кінцевими бенефіціарами виступають Сарвас В. Г. та Тарновецький Ю. Т., які здійснюють прямий вирішальний вплив на господарську діяльність. Така модель власності є типовою для сімейних підприємств регіонального рівня, де управління та контроль поєднані в руках засновників. Отже, управлінська структура підприємства є лінійною і відображає чіткий розподіл повноважень. На чолі ТОВ «ЛАРИСА» перебуває генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, приймає стратегічні рішення та несе відповідальність за фінансові результати. Йому безпосередньо підпорядковуються головний бухгалтер, який відповідає за облік та звітність, менеджер із продажу, водій-експедитор, водій та технік-механік. Така структура є оптимальною для малого підприємства, що забезпечує швидкість управлінських рішень і мінімальні витрати на адміністративний апарат

Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: узагальнено за матеріалами підприємства та даними відкритих реєстрів

Таким чином, ТОВ “ЛАРИСА” — діюче приватне підприємство з понад тридцятирічним досвідом роботи на ринку будівельних і господарських матеріалів. Компанія має стабільну структуру власності, дотримується фінансової дисципліни та зберігає позитивну ділову репутацію на регіональному ринку. Разом з тим на підприємстві відсутня формалізована стратегія розвитку: довгострокові цілі не визначені документально, а управлінські рішення ухвалюються переважно ситуативно. Це обмежує можливості системного планування та узгодження пріоритетів. Організаційна структура є лінійною, що забезпечує швидкість прийняття рішень. У складі підприємства працює менеджер із продажу, тоді як функції маркетингу, логістики, аналітики та HR частково виконуються директором або бухгалтером. Такий поділ знижує гнучкість управління і стримує потенційне масштабування діяльності.

2.2. Фінансово-економічний стан підприємства за 2022–2024 рр.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається його фінансово-економічним станом, який відображає здатність суб’єкта господарювання стабільно функціонувати, виконувати зобов’язання, формувати прибуток і забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі. Для оцінювання результатів діяльності ТОВ “ЛАРИСА” використано офіційні дані

аналітичної платформи Clarity Project, що інтегрує інформацію з державних реєстрів, системи публічних закупівель Prozorro та фінансової звітності українських підприємств. Аналіз показників за 2022–2024 рр. свідчить, що підприємство зберігає стабільну господарську активність, демонструє позитивну динаміку доходів і підтримує високий рівень платоспроможності. Основні фінансові показники наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Основні фінансові показники діяльності ТОВ «ЛАРИСА» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхил. %
Дохід, тис. грн	7 790	10 129	9 523	+22,3
Чистий прибуток, тис. грн	191	515	92	-51,8
Активи, тис. грн	2 664	3 416	3 747	+40,7
Власний капітал, тис. грн	1 597	2 112	2 203	+38,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	1 067	1 304	1 544	+44,7
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	248,35	229,53	215,94	-13,0
Рентабельність активів (ROA), %	7,15	15,07	2,44	-4,71
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	12,07	27,77	4,24	-7,83

Джерело: Clarity Project (<https://clarity-project.info>), дані з відкритих державних реєстрів, оброблено автором.

Як видно з табл. 2.1, у 2022–2023 рр. дохід підприємства істотно зріс — із 7,79 млн грн до 10,13 млн грн (плюс 30 %), що стало результатом розширення обсягів торгівлі, активної участі в тендерах та стабільної співпраці з державними установами Львівської області. Діяльність фінансується переважно за рахунок власних обігових коштів, без залучення зовнішніх інвестицій чи пільгових кредитів. Підприємство не використовує грантові програми підтримки малого бізнесу («Робота», «Відновлення»), що обмежує можливості для оновлення основних засобів та розширення діяльності. Залучення зовнішніх фінансових ресурсів могло б підвищити інвестиційну спроможність і гнучкість ТОВ «Лариса». У 2024 р. дохід знизився до 9,52 млн грн (мінус 6 % порівняно з 2023 р.) через сезонне скорочення закупівель і спад державного фінансування ремонтних програм. Чистий прибуток також суттєво зменшився — із 515 тис.

грн до 92 тис. грн, що зумовлено зростанням логістичних витрат, подорожчанням пального та матеріалів, а також інфляційними коливаннями.

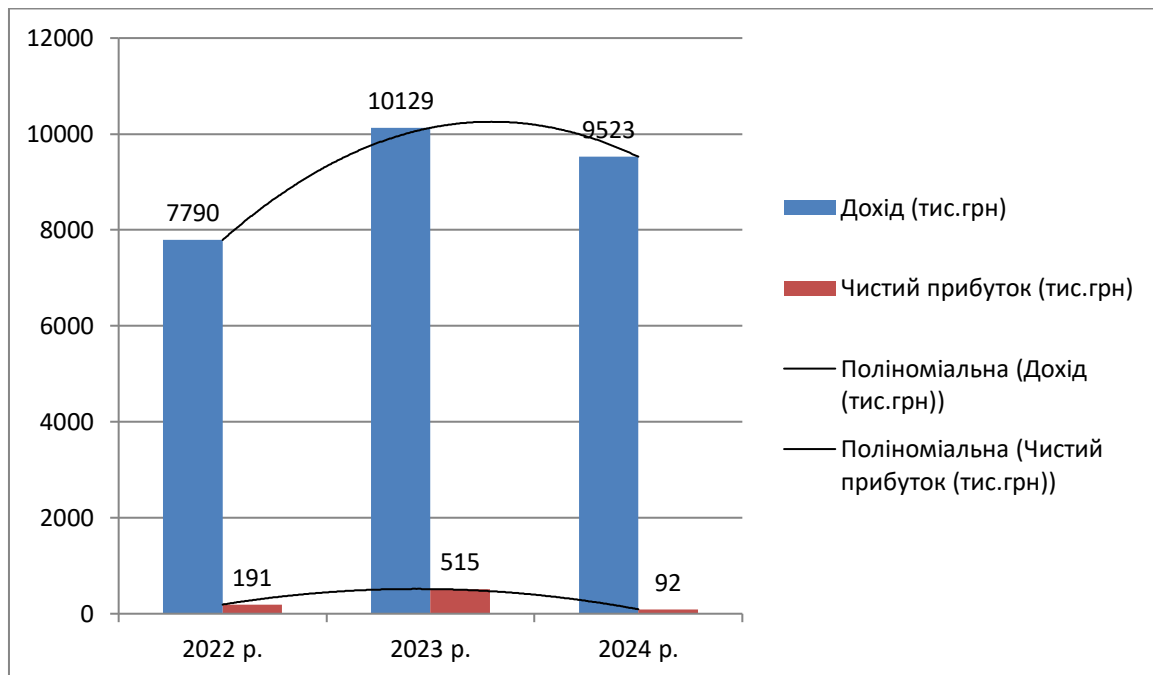


Рис. 2.2. Динаміка доходів і чистого прибутку ТОВ “ЛАРИСА” у 2022–2024 рр.

Джерело: Clarity Project (<https://clarity-project.info>), дані з відкритих державних реєстрів, оброблено автором.

Графік (рис. 2.2) відображає чітку тенденцію до збільшення доходів у 2023 році та спад у 2024-му при різкому скороченні прибутковості. Це свідчить про зростання собівартості реалізованої продукції та послуг, а також про необхідність оптимізації витрат і оновлення цінової політики. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022–2024 рр. зберігається на рівні 215–248 %, що суттєво перевищує норматив (100 %). Це свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання.

Водночас показник має тенденцію до зниження (з 248 % у 2022 р. до 216 % у 2024 р.), що сигналізує про поступове збільшення короткострокових боргів і скорочення запасів грошових коштів.

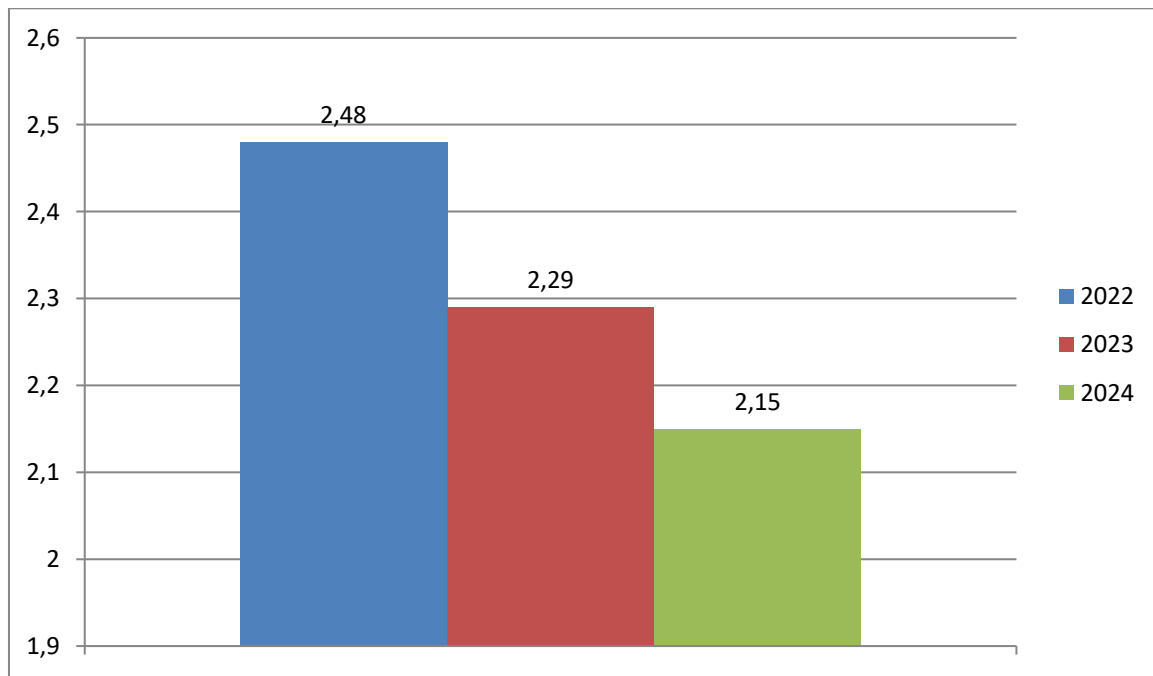


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ “ЛАРИСА” у 2022–2024 рр.

Джерело: Clarity Project (<https://clarity-project.info>), дані з відкритих державних реєстрів, оброблено автором.

Зменшення ліквідності пояснюється не критичними проблемами, а, швидше, активним використанням власних коштів для розвитку: закупівлі матеріалів, фінансування оборотного капіталу та розширення участі у публічних тендерах. Незважаючи на зниження показника, підприємство зберігає високий рівень фінансової гнучкості. За даними Clarity Project, у 2022–2024 рр. ТОВ “ЛАРИСА” отримало коштів на суму 3,97 млн грн за результатами 823 транзакцій. Основними замовниками виступали державні навчальні заклади Львівської області. Підприємство здійснювало постачання господарських, сантехнічних і будівельних матеріалів, а також виконувало ремонтні роботи.

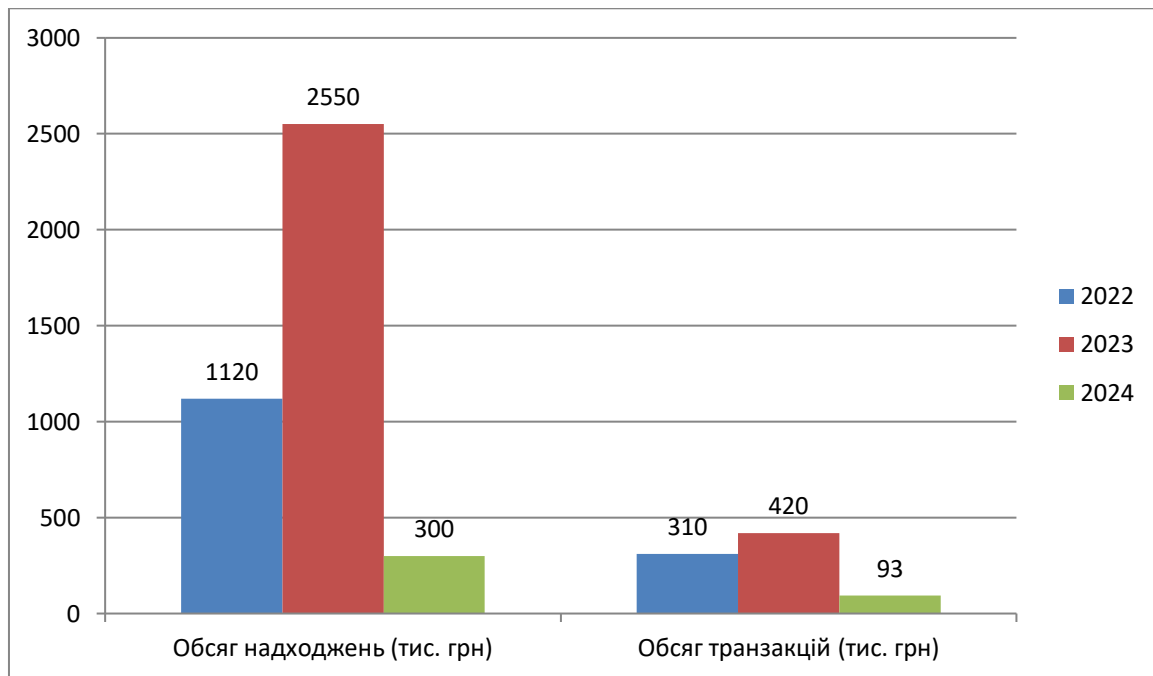


Рис. 2.4. Обсяг надходжень і кількість транзакцій ТОВ “ЛАРИСА” у 2022–2024 рр.

Джерело: Clarity Project (<https://clarity-project.info>), дані з відкритих державних реєстрів, оброблено автором.

Графічні дані показують, що найбільші обсяги платежів припадають на листопад–грудень 2023 року, коли надходження від Львівської національної музичної академії ім. М. Лисенка перевищили 87 тис. грн. У 2024 році кількість транзакцій зменшилася, проте регулярні оплати від львівських професійних коледжів забезпечують стійкість обігових коштів підприємства. У 2023 р. рентабельність активів (ROA) становила 15,07 %, а рентабельність власного капіталу (ROE) — 27,77 %, що є найвищими значеннями за період аналізу. Водночас у 2024 р. ці показники суттєво знизилися (ROA — до 2,44 %, ROE — до 4,24 %), що свідчить про скорочення маржі прибутковості та збільшення витрат на одиницю реалізованої продукції.

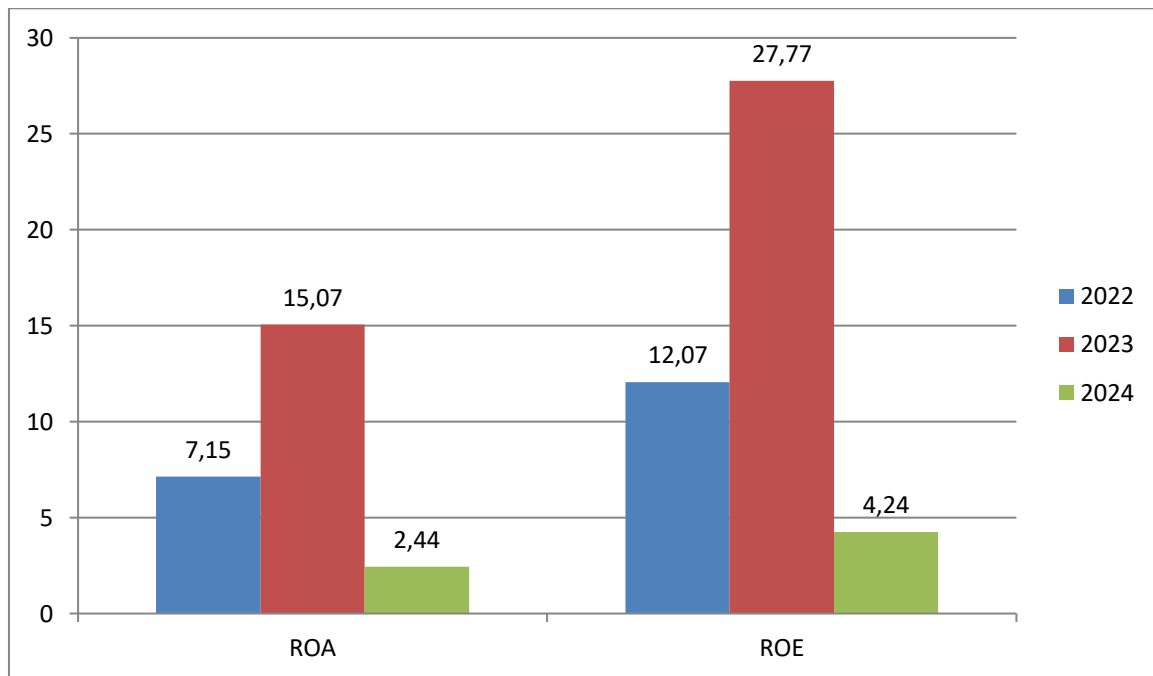


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності активів і власного капіталу ТОВ «ЛАРИСА» у 2022–2024 рр. (дві лінії: ROA і ROE, виражені у %)

Джерело: Clarity Project (<https://clarity-project.info>), дані з відкритих державних реєстрів, оброблено автором.

Проведений аналіз засвідчує, що ТОВ «Лариса» зберігає позитивну динаміку розвитку навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. У 2022–2024 рр. зафіксовано зростання доходів на 22 %, стабільний рівень ліквідності (понад 200 %), активну участь у публічних закупівлях та утримання сталої клієнтської бази. Водночас прибутковість зазнає коливань через підвищення собівартості товарів і логістичних витрат. Активи та власний капітал демонструють поступове зростання, що свідчить про стійкість фінансової моделі. Загалом фінансово-економічний стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний і стабільний, із потенціалом подальшого розвитку за умови оптимізації витрат, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення рентабельності операцій. Вагому частку витрат становлять транспортні та логістичні послуги. Воєнні ризики, подорожчання пального та нестабільність постачань підвищують собівартість і збільшують строки виконання замовлень. Попри наявність власних водіїв і водія-експедитора, у

пікові періоди підприємство змушене залучати зовнішніх перевізників, що зменшує контроль над постачанням і збільшує витрати. Тому оптимізація логістики, планування маршрутів і підвищення ефективності використання автопарку є критично важливими для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Лариса».

2.3. Аналіз зовнішнього середовища діяльності (PEST-аналіз)

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається не лише його внутрішнім потенціалом, а й сукупністю зовнішніх факторів, які формують умови господарювання. Для оцінювання впливу таких чинників на діяльність ТОВ «ЛАРИСА» доцільно застосувати метод PEST-аналізу, який охоплює політичні (P), економічні (E), соціальні (S) та технологічні (T) складові макросередовища.

ТОВ «ЛАРИСА» діє на території України, зокрема у Львівській області, де будівельна галузь та торгівля будівельно-санітарними матеріалами залишаються динамічними навіть в умовах воєнного стану. Дані для аналізу отримано з офіційної платформи Clarity Project (<https://clarity-project.info>) та річних фінансових звітів підприємства за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.2. PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ЛАРИСА»

Фактор	Зміст впливу на підприємство	Хар-р впливу
Політ.і та правові	Підприємство діє у правовому полі України, має чинну реєстрацію, є платником ПДВ із 1997 р. і виконує всі податкові зобов'язання. Відсутні судові спори, санкції чи претензії з боку контролюючих органів. Законодавчі зміни у сфері публічних закупівель (Prozorro) та дерегуляція бізнесу під час воєнного стану створюють сприятливі умови для малого бізнесу.	Поз-й
Економ. умови	За 2022–2024 рр. дохід підприємства зріс із 7,79 млн грн до 9,52 млн грн (+22,3 %), активи — на 40,7 %. Водночас чистий прибуток скоротився з 515 тис. грн до 92 тис. грн, що пов'язано з інфляційним тиском, зростанням собівартості матеріалів, коливанням валютного курсу та подорожчанням енергоресурсів. Рівень ліквідності (2,48 → 2,16 рази) свідчить про стабільну платоспроможність.	Помірно нег-й

Фактор	Зміст впливу на підприємство	Хар-р впливу
Соц.та демогр.тенденції	Унаслідок міграційних процесів до Львова зростає кількість внутрішньо переміщених осіб, що підвищило попит на будівельні та ремонтні послуги. Водночас кадровий дефіцит і збільшення витрат на оплату праці ускладнюють підбір персоналу: кількість працівників зменшилась із 7 до 5. Підприємство підтримує сталі трудові відносини та не має заборгованості із зарплати.	Змішаний
Технологічні можливості та цифровізація	ТОВ «ЛАРИСА» активно використовує електронні платформи для взаємодії з державними замовниками (Prozorro), подання фінансової звітності (SMIDA) та податкової звітності (електронна форма до ДПС). Цифровізація процесів скорочує час обробки замовлень, спрощує участь у тендерах і підвищує прозорість бізнесу. Водночас технологічні інновації вимагають постійного оновлення матеріально-технічної бази.	Помірно поз-й

Джерело: *Clarity Project* (<https://clarity-project.info>), річні звіти ТОВ «ЛАРИСА» за 2022–2024 рр., оброблено автором.

Підприємство працює в умовах воєнного стану, проте державна політика останніх років спрямована на дерегуляцію та підтримку МСП. Спрощені процедури участі у Prozorro та стабільне правове поле створюють для ТОВ «ЛАРИСА» сприятливі умови роботи у сфері постачання будівельних матеріалів бюджетним установам. Відсутність податкових боргів, штрафів і судових спорів свідчить про належну правову дисципліну. У 2023 р. дохід зріс до 10,13 млн грн, але у 2024 р. прибуток скоротився до 92 тис. грн через інфляцію (12–15 %), подорожчання пального й металевих виробів та сезонність бюджетних закупівель. Водночас коефіцієнт поточної ліквідності утримується в межах 2,1–2,5, що вказує на стабільну фінансову стійкість. Таким чином, економічні чинники мають подвійний вплив: ринок розширюється, але зростає собівартість. Соціально-демографічні зміни у Львівському регіоні (збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб) стимулюють попит на будівельні та ремонтні матеріали. Водночас трудова міграція спричинила дефіцит кваліфікованих працівників, що підвищує витрати на оплату праці та потребу в універсальних спеціалістах. Для підприємства важливо підтримувати кадрову стабільність і мотивацію персоналу. Цифровізація державних процесів полегшує взаємодію малого бізнесу з державними структурами: електронний підпис, онлайн-

документообіг і прозора звітність підвищують конкурентоспроможність ТОВ «ЛАРИСА». Проте технологічні виклики вимагають інвестицій у сучасні ІТ-рішення. На підприємстві цифрові інструменти застосовуються переважно для Prozorro та звітності; відсутні CRM-система, аналітичні панелі та інтегрований облік логістичних і складських процесів, що обмежує оперативність управління. PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище є помірно сприятливим: політико-правові та технологічні фактори — позитивні; економічні та соціально-демографічні — змішані й потребують адаптації. Загалом підприємство демонструє здатність підтримувати стабільність і пристосовуватися до викликів воєнного періоду, зберігаючи відкритість до інновацій та цифрових рішень.

2.4. Аналіз конкурентного середовища будівельного ринку Львівської області

На ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами (КВЕД 46.73, 46.74) у Львівській області працюють десятки компаній. За даними сервісів Opendatabot та YouControl Market цей сектор залишається прибутковим навіть в умовах війни. YouControl відзначає, що оптова торгівля залишається одним із найприбутковіших видів діяльності у Львові; компанії цієї сфери продовжують працювати й сплачувати податки, хоча логістика ускладнена, а багато складів були пошкоджені. Оптовий сектор формує товарні потоки, управляє запасами і стимулює виробників до випуску нових категорій товарів. На фоні загальної «зрілості» ринку оптової торгівлі за останні два роки з'явилися великі та середні гравці зі значними оборотами. Поряд із ними існують численні невеликі компанії з виручкою до 10 млн грн. У таблиці 2.3. наведені найбільші конкуренти ТзОВ «Лариса» за даними Opendatabot. Вказано доходи та кількість працівників за 2024 рік.

Таблиця 2.3. Основні конкуренти ТзОВ «Лариса» у львівській області

Конкурент (КВЕД 46.73/46.74)	Виручка 2024 р., млн грн	Персо нал (осіб)	Коментар
ПП «КАПІТАЛПРО МБУД»	123,2	36	Засновано 2009 р.; займається оптовою торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та сантехнічним обладнанням.
Укр-польське СП «ІНВАР»	171,5	29	Діє з 1995 р.; великий постачальник будівельних і сантехнічних матеріалів.
ТзОВ «СМ Цитадель »	142,2	23	Одна з найвідоміших мереж постачання будматеріалів у регіоні; працює з 2008 р.
ПП «Леодім»	164,4	23	Орієнтується на дерево- та пиломатеріали; засноване 2006 р.
ПП «СОБОТО»	282,9	6	Висока виручка при невеликій кількості працівників; постачає широкий асортимент будівельної продукції.
ТзОВ «ТД НІКА-М»	107,0	13	Середній гравець із досвідом роботи з 2010 р.; торгує будматеріалами та сантехнікою.
ПП «Буд КОНТОРА »	59,3	19	Серйозний постачальник, заснований 2011 р.; у фокусі – пиломатеріали й кабельно-дротова продукція.
«Вест-Вуд Ltd»	37,4	11	Молода компанія (2019 р.), спеціалізується на дерево- та будівельних матеріалах.
ТзОВ «Торгова група Укрресурс»	47,7	6	Невеликий, але динамічний гравець; торгує будівельними та сантехнічними матеріалами.
ТзОВ «Trans Raid» (Залізничний район)	126,4	4	Постачальник деревини та будматеріалів; зареєстрований у 2019 р., має високі обороти при малому штаті.
TzOV «RZB» (Залізничний район)	12,0	4	Невеликий оптовий дистриб'ютор.
TzOV «Svit Plitki» (Залізничний район)	20,1	1	Спеціалізується на плитці та оздоблювальних матеріалах, має мінімальний штат.
TzOV «Prana Platinu m Ukraine» (Львів, КВЕД 46.74)	7,7	2	Вузько спеціалізується на вентиляційних системах, торгує оптом.
TzOV «Evelex» (Львів, КВЕД 46.74)	13,0	2	Продає опалювальне обладнання та сантехніку; невелика компанія.

Джерело: Clarity Project (<https://clarity-project.info>), оброблено автором

Основними внутрішніми проблемами ТзОВ «Лариса» є обмежені людські ресурси, висока залежність від постачальників і нестабільність прибутковості. Малий штат (5 осіб) підвищує ризики перевантаження, а відсутність власного виробництва обмежує контроль над собівартістю. Водночас державні програми

відбудови та цифровізація ринку відкривають нові ніші збуту, а досвід участі в Prozorro дає змогу виходити на масштабніші регіональні проекти. Зовнішні ризики пов'язані з інфляцією, зростанням витрат, воєнними обмеженнями, конкуренцією та можливим скороченням бюджетного фінансування. Сильні сторони компанії переважають слабкі, а можливості здатні пом'якшити загрози. Відсутність ризик-менеджменту збільшує вразливість підприємства та потребує впровадження антикризових планів.

2.5. SWOT-аналіз діяльності ТзОВ «Лариса»

Для комплексного оцінювання стратегічних позицій підприємства доцільно використати метод **SWOT-аналізу**, який дає змогу визначити сильні (S – Strengths) і слабкі (W – Weaknesses) сторони внутрішнього середовища, а також зовнішні можливості (O – Opportunities) і загрози (T – Threats). Такий підхід дозволяє виявити ключові чинники конкурентоспроможності та напрямки подальшого розвитку ТОВ «ЛАРИСА».

Таблиця 2.4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЛАРИСА»

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
<ul style="list-style-type: none"> • Довгострокова присутність і стабільність: підприємство створено 02.11.1994 р. і понад 30 років діє на ринку, що підвищує довіру клієнтів і партнерів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення державних програм підтримки відновлення (єВідновлення, єОселя), які стимулюють попит на будівельні матеріали.
<ul style="list-style-type: none"> • Диверсифікований портфель діяльності: оптова та роздрібна торгівля, будівництво, посередницькі послуги, оренда нерухомості. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання обсягів будівництва у регіоні через внутрішню міграцію населення та потребу у відновленні інфраструктури.
<ul style="list-style-type: none"> • Фінансова стабільність і відсутність боргів (коефіцієнт поточної ліквідності 2,48 → 2,16; відсутність податкової заборгованості за 2022–2024 рр.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість участі у міжнародних грантах і тендерних проектах із відбудови України.
<ul style="list-style-type: none"> • Стейка клієнтська база: співпраця з державними установами (університети, училища, культурні заклади м. Львова). 	<ul style="list-style-type: none"> • Активна цифровізація торгівлі — розвиток електронних платформ, Prozorro Market, B2B-майданчиків.
<ul style="list-style-type: none"> • Прозора структура власності: два власники по 48 %, відсутність санкцій чи ризикових операцій. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення попиту на енергоефективні матеріали та сантехнічне обладнання у зв'язку з оновленням житлового фонду.
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність налагоджених партнерських зв'язків з постачальниками та клієнтами у Львівській області. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення інвестицій у будівельну сферу завдяки державним кредитним програмам і відновленню логістики у Західній Україні.

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> Сучасна система бухгалтерського обліку, електронна звітність, участь у Prozorro. 	<ul style="list-style-type: none"> Розширення співпраці з освітніми та комунальними установами, які стабільно фінансуються з місцевих бюджетів.
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> Невеликий масштаб діяльності (виручка \approx 9,5 млн грн у 2024 р., проти 282,9 млн грн у ПП «Собото» та 171,5 млн грн у СП «Інвар»). 	<ul style="list-style-type: none"> Посилення конкуренції з боку великих постачальників і торгових мереж (SM Citadel, Soboto, Капіталпромбуд).
<ul style="list-style-type: none"> Обмежені людські ресурси (5 працівників) — менша гнучкість у реалізації масштабних проєктів. 	<ul style="list-style-type: none"> Інфляційні процеси, зростання вартості палива та будматеріалів, що знижує прибутковість.
<ul style="list-style-type: none"> Низький статутний капітал (26 110 грн), що обмежує кредитоспроможність. 	<ul style="list-style-type: none"> Валютні коливання, які впливають на ціну імпортного сантехнічного обладнання.
<ul style="list-style-type: none"> Обмежені власні активи: відсутність великих складів, виробничих площ і транспортної інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> Залежність від постачальників, транспортних і митних затримок.
<ul style="list-style-type: none"> Зменшення чистого прибутку у 2024 р. (-82 %) через зростання собівартості. 	<ul style="list-style-type: none"> Залежність від державних закупівель і сезонності фінансування бюджетних установ.
<ul style="list-style-type: none"> Обмежені можливості масштабування — локальний характер діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> Висока ймовірність перебоїв у логістиці та постачанні через воєнні ризики.
<ul style="list-style-type: none"> Низька впізнаваність бренду за межами регіону, відсутність активного маркетингу. 	<ul style="list-style-type: none"> Потенційне зниження купівельної спроможності населення через економічну нестабільність.

ТОВ «ЛАРИСА» має значний досвід, стабільні ділові зв'язки та високий рівень фінансової дисципліни. Участь у Prozorro й універсальність діяльності (торгівля, будівництво, оренда) забезпечують підприємству гнучкість і позитивну репутацію. Водночас внутрішні обмеження — малий штат (5 осіб), залежність від постачальників і нестабільність прибутковості — ускладнюють контроль собівартості та підвищують ризики перевантаження персоналу. Державні програми відбудови, цифровізація та електронні майданчики відкривають нові ринкові можливості, а досвід у публічних закупівлях дає потенціал для участі у більших регіональних проєктах. Основні зовнішні ризики пов'язані з інфляцією, подорожчанням ресурсів, воєнними обмеженнями, конкуренцією та можливим скороченням бюджетного фінансування. SWOT-аналіз показує перевагу сильних сторін над слабкими й наявність можливостей для пом'якшення загроз. Стратегічні напрями розвитку включають участь у державних і грантових програмах, диверсифікацію доходів через онлайн-канали, розвиток персоналу та цифрову трансформацію. Недоліки кадрової системи — відсутність формалізованої мотивації та навчання — створюють ризики

вигорання. Воєнні, інфляційні та логістичні ризики, а також залежність від державних закупівель підвищують вразливість підприємства, що зумовлює потребу у впровадженні системного ризик-менеджменту й антикризових заходів.

Висновок до розділу 2

Аналіз ринкового середовища та діяльності ТзОВ «Лариса» засвідчив стабільне функціонування підприємства, наявність налагоджених зв'язків із державними установами та позитивну фінансову динаміку. Компанія характеризується диверсифікованою діяльністю, відсутністю боргів і високою платоспроможністю. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з відсутністю формалізованої стратегії розвитку, низьким рівнем цифровізації та обмеженими людськими ресурсами. SWOT- і PEST-аналізи показали, що сильні сторони підприємства (стабільність, репутація, фінансова дисципліна) створюють потенціал для подальшого зростання за умови використання державних програм підтримки, оптимізації логістики й автоматизації бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЗОВ «ЛАРИСА»

3.1. Визначення стратегічних цілей розвитку підприємства

Розроблення стратегічних орієнтирів розвитку ТзОВ «Лариса» є ключовою умовою підвищення ефективності управління в умовах війни та післявоєнного відновлення. SWOT-аналіз засвідчив, що сильні сторони — тривала ринкова присутність, репутація, досвід і сталі партнерські зв'язки — створюють потенціал для зміцнення конкурентних позицій. Слабкі сторони (малий штат, повільне оновлення технологій, залежність від державних закупівель) потребують посилення управління ресурсами. До можливостей належать державні програми підтримки, розвиток онлайн-продажів та цифровізація обліку й логістики, тоді як загрози формують воєнні ризики, інфляція, нестабільність постачань і конкуренція з боку великих гравців. Узагальнення результатів фінансового, організаційного та середовищного аналізу дозволяє визначити головну мету підприємства: забезпечення стійкого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності шляхом диверсифікації діяльності, цифровізації управлінських процесів та оптимізації ресурсів. Для її реалізації доцільно сформуванати систему стратегічних цілей за критеріями SMART та структурувати їх за ключовими напрямками розвитку.

Першим є організаційно-управлінський напрям: підприємству слід розробити п'ятирічну стратегію розвитку з визначеними місією, візією, пріоритетами та показниками ефективності (KPI) [60]. Необхідно вдосконалити структуру управління, розподіливши функції між сферами продажів, маркетингу, логістики, фінансів і кадрової роботи, а також запровадити елементи стратегічного контролінгу для системного моніторингу виконання цілей. Другим пріоритетом є фінансово-економічний напрям, спрямований на зміцнення стійкості підприємства. В умовах зростання витрат важливо оптимізувати собівартість і підтримувати рентабельність на рівні не нижче 10 %. Підприємству

слід активніше використовувати державні інструменти підтримки — гранти «Робота», пільгові кредити — для оновлення техніки й підвищення ліквідності активів. Диверсифікація джерел доходів також є пріоритетом: до 2027 р. частку комерційних продажів доцільно збільшити щонайменше на 20 %, зменшуючи залежність від державних закупівель. Маркетингово-збутовий напрям передбачає посилення ринкової присутності підприємства. Створення електронної бази клієнтів і впровадження CRM-системи забезпечать сегментацію споживачів, автоматизацію продажів і якісний зворотний зв'язок. Активізація онлайн-присутності — запуск сайту з каталогом продукції та інтеграція з торговими платформами (OLX, Prom.ua) — розширить ринки збуту та підвищить впізнаваність бренду. Логістично-виробничий напрям включає оптимізацію транспортних і складських процесів: планування маршрутів із використанням GPS, контроль завантаження та часу рейсів, підвищення коефіцієнта використання автопарку до 80 %. Впровадження принципів FIFO та системи маркування пришвидшить обробку й відвантаження товарів. Кадрово-інноваційний напрям спрямований на підвищення професіоналізму та мотивації персоналу. Доцільно запровадити внутрішнє навчання з цифрових технологій, продажів і комунікацій [48], а також преміювання за досягнення ключових показників результативності. Формування позитивного соціально-психологічного клімату зменшить плинність кадрів і посилить корпоративну культуру.

Цифрова трансформація є ключовим чинником конкурентоспроможності. Підприємству необхідно перейти до комплексної автоматизації бізнес-процесів: упровадити CRM-систему, аналітичні панелі (dashboard), хмарні сервіси та електронний документообіг. Інструменти Power BI або Google Data Studio дадуть змогу отримувати точну аналітику фінансових потоків і витрат.

Соціально-відповідальний та антикризовий напрям орієнтований на довгострокову стійкість підприємства [47]: пріоритетом є безпека персоналу, розроблення антикризових планів (перебої постачання, енергетичні ризики, падіння попиту) [49], а також участь у місцевих соціальних ініціативах.

Комплексне впровадження зазначених заходів підвищить ефективність управління, зміцнить фінансову стійкість і прискорить цифрову модернізацію ТзОВ «Лариса», створивши основу для сталого розвитку у воєнний і післявоєнний періоди.

3.2. Удосконалення організаційної структури управління

Ефективність підприємства значною мірою залежить від організації управління та чіткого розподілу відповідальності. Аналіз показав, що ТзОВ «Лариса» використовує лінійну структуру, яка забезпечує швидкість прийняття рішень і простоту підпорядкування, але має обмеження: брак спеціалізації, перевантаження керівника, слабку горизонтальну комунікацію та низький потенціал масштабування. Для підвищення результативності доцільно модернізувати структуру, зберігаючи її лінійний характер, але доповнюючи функціональним поділом праці. Це підвищить професійну відповідальність, покращить координацію та зменшить навантаження на директора. Удосконалена модель передбачає три ключові напрями: комерційний, операційно-логістичний та фінансово-адміністративний. Директор зосереджується на стратегічному плануванні, контролі та роботі з ключовими клієнтами і партнерами.

Менеджеру із продажу доцільно надати розширені повноваження: формування клієнтської бази, переговори, контроль договорів та супровід замовлень. Він також може виконувати базові маркетингові функції — моніторинг ринку, оновлення цінових пропозицій, ведення сайту чи сторінок компанії. Роботу водія-експедитора і техніка-механіка варто координувати через відповідального за логістику, що створить єдиний центр управління транспортом і постачанням та підвищить ефективність використання ресурсів. Головний бухгалтер, окрім звітності, має здійснювати внутрішній контроль, аналіз витрат і рентабельності та готувати управлінські звіти. У перспективі він може координувати електронний документообіг. За зростання обсягів діяльності доцільно ввести посаду адміністратора або офіс-менеджера для ведення

документообігу і комунікації, що дозволить директору зосередитися на стратегічних завданнях. Оновлена структура поєднує лінійний і функціональний підходи: директор — на верхньому рівні, менеджер із продажу, бухгалтер і відповідальний за логістику — на середньому, технічні працівники — на виконавчому. Це забезпечує баланс між централізацією стратегічних рішень і децентралізацією операційних функцій.

3.3. Диджиталізація та автоматизація бізнес-процесів (CRM, онлайн-продажі, аналітика)

Сучасні умови, що характеризуються конкуренцією, нестабільністю та зростанням інформаційних потоків, вимагають переходу підприємств до цифрових технологій. Для малого бізнесу, зокрема ТЗОВ «Лариса», диджиталізація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й умовою виживання у період війни та післявоєнного відновлення. Аналіз показав, що цифрові інструменти підприємство застосовує переважно для звітності та участі у Prozorro, тоді як сфери маркетингу, логістики, роботи з клієнтами та фінансового контролю залишаються недостатньо автоматизованими. Відсутність інтегрованої інформаційної системи ускладнює моніторинг діяльності й уповільнює ухвалення рішень. Тому доцільно впровадити поетапну стратегію цифрової трансформації, що охоплює автоматизацію взаємодії з клієнтами, розвиток онлайн-продажів, створення аналітичної бази даних та цифровий контроль фінансів.

1. Впровадження CRM-системи. Одним із першочергових кроків диджиталізації є створення централізованої бази клієнтів та угод за допомогою CRM (Customer Relationship Management). Така система дозволить автоматизувати процеси продажу, вести облік клієнтських контактів, контролювати виконання замовлень, відстежувати історію співпраці та планувати повторні продажі. Для малого підприємства оптимальним є використання хмарних CRM-рішень (наприклад, Bitrix24, HubSpot, Zoho CRM

або українських аналогів, як-от SalesDrive, Perfectum CRM), що не потребують складної інфраструктури та мають адаптивні тарифи. CRM дає змогу формувати щотижневі звіти, розподіляти завдання між менеджером і директором, контролювати ефективність роботи працівників. Це суттєво зменшить ризики втрати замовлень, забезпечить системність у взаємодії з клієнтами й підвищить якість обслуговування.

2. Розвиток онлайн-продажів та маркетингової присутності. Другим напрямом цифровізації має стати активна інтеграція підприємства у цифровий ринок. Створення корпоративного вебсайту з електронним каталогом продукції, можливістю залишити заявку або замовити консультацію підвищить доступність послуг для клієнтів. Додатково рекомендується представлення компанії на торгових онлайн-платформах (Prom.ua, OLX, All.biz) і у професійних соціальних мережах (Facebook Business, LinkedIn, Instagram), що дозволить розширити цільову аудиторію та підвищити впізнаваність бренду. Упровадження інструментів електронного маркетингу (email-розсилки, онлайн-реклама, контекстні кампанії) дає можливість контролювати ефективність рекламних заходів через аналітичні панелі. Це забезпечить прозорість і вимірюваність результатів кожної маркетингової активності.

3. Автоматизація внутрішніх процесів і документообігу. Цифрова трансформація передбачає перехід до електронного документообігу, що включає підписання документів за допомогою кваліфікованого електронного підпису (КЕП), електронне виставлення рахунків, ведення договорів і накладних у цифровому форматі. Використання систем М.Е.Дос, Вчасно, Paperless або аналогів зменшить витрати часу на оформлення паперових документів, скоротить ризики помилок і спростить взаємодію з контролюючими органами. Крім того, необхідно впровадити автоматизовані інструменти обліку фінансів і логістики, які дозволять керівництву в режимі реального часу контролювати рух коштів, обсяг продажів і залишки на складі. Для цього можуть бути використані інтегровані рішення, що поєднують CRM і бухгалтерський модуль (наприклад, BAS Малий бізнес, 1С:Підприємство, Odoо).

4. Використання аналітичних систем. Важливою складовою цифрової трансформації є розвиток аналітичної функції управління. Застосування систем бізнес-аналітики (Power BI, Google Data Studio, Tableau) дозволяє агрегувати дані з різних джерел — продажів, фінансів, логістики — і створювати інтерактивні панелі моніторингу. Це дає змогу виявляти тенденції, прогнозувати попит, визначати рентабельність кожного напрямку діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інтеграція таких інструментів із CRM-системою забезпечить єдиний аналітичний контур підприємства, який стане основою для стратегічного планування та підвищення прозорості управління.

5. Підвищення цифрової грамотності персоналу. Успішна реалізація процесів диджиталізації неможлива без підготовлених кадрів. Необхідно організувати внутрішнє навчання працівників щодо роботи з CRM, електронним документообігом, системами обліку та онлайн-комунікації. Це сприятиме формуванню корпоративної цифрової культури та зменшить опір змінам. Доцільним є проведення коротких тренінгів або онлайн-курсів із використанням навчальних платформ, таких як Prometheus, Diia.Освіта чи Coursera.

Реалізація зазначених заходів забезпечить комплексну автоматизацію бізнес-процесів, підвищення точності управлінських рішень, скорочення витрат і часу на виконання операцій, покращення взаємодії з клієнтами та партнерами. На підставі проведеного аналізу та визначених завдань диджиталізації розроблено узагальнену модель цифрової інтеграції бізнес-процесів ТзОВ «Лариса». Вона охоплює ключові управлінські сфери діяльності підприємства — взаємодію з клієнтами, фінансовий облік, логістику, аналітику, маркетинг і розвиток персоналу. Для наочності зазначені напрями цифрової інтеграції подано в таблиці 3.1

Таблиця 3.1. Модель цифрової інтеграції бізнес-процесів ТзОВ «Лариса»

Сфера управління	Інструменти цифровізації	Зміст і функції системи	Очікувані результати
Управління клієнтами (CRM)	CRM-система (<i>Bitrix24, SalesDrive, Perfectum CRM</i>)	Облік клієнтів, ведення історії угод, контроль виконання замовлень, аналітика продажів	Систематизація взаємодії з клієнтами, зниження втрат замовлень, зростання повторних продажів
Фінансовий облік і документообіг	<i>BAS Малий бізнес, М.Е.Doc, Вчасно, Paperless</i>	Автоматизація фінансової звітності, виставлення рахунків, електронні накладні, контроль платежів	Скорочення часу на облік, підвищення прозорості фінансових операцій
Логістика і постачання	GPS-трекінг, електронні транспортні накладні, модуль логістики у CRM	Планування маршрутів, контроль завантаження транспорту, моніторинг виконання доставок	Зменшення витрат на паливо, підвищення ефективності використання автопарку
Аналітика та моніторинг	<i>Power BI, Google Data Studio, Tableau</i>	Інтеграція даних з CRM, бухгалтерії й логістики; створення панелей показників	Оперативний аналіз діяльності, прогнозування прибутку та ризиків
Маркетинг і онлайн-продажі	Вебсайт, <i>Prom.ua, OLX, Facebook Business</i>	Розміщення каталогу продукції, реклама, збір заявок онлайн	Розширення ринків збуту, підвищення впізнаваності бренду
Кадрове управління та навчання	<i>Diiia.Osvima, Prometheus, Coursera</i>	Підвищення цифрової грамотності персоналу, навчання роботі з CRM	Зростання кваліфікації, зниження опору до цифрових змін

Отже, запропонована модель цифрової інтеграції дає змогу поєднати окремі інформаційні потоки підприємства в єдину систему управління. Її впровадження сприятиме автоматизації основних бізнес-процесів, підвищенню прозорості фінансових операцій, точності аналітики та покращенню взаємодії з клієнтами. Реалізація такої моделі створює передумови для побудови сучасної гнучкої системи менеджменту, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища й підтримувати стабільний розвиток ТзОВ «Лариса» у цифрову епоху.

3.4. Оптимізація постачання і логістики в умовах воєнного стану

Логістика є одним із найчутливіших елементів роботи підприємства у воєнний час, оскільки визначає своєчасність постачання, стабільність операцій та виконання зобов'язань перед клієнтами. Для ТзОВ «Лариса», що займається оптовою торгівлею будівельними матеріалами, логістика суттєво впливає на конкурентоспроможність, адже значну частку витрат становлять транспортні послуги. Аналіз показав, що війна негативно вплинула на логістичні процеси: порушено звичні маршрути, зросли витрати на паливо та перевезення, ускладнилася доставка у прифронтові райони, частина постачальників змінила місцезнаходження. За таких умов оптимізація логістики стає ключовим напрямом підвищення ефективності управління й скорочення операційних витрат.

1. Створення інтегрованої системи планування постачання. Першим етапом оптимізації має бути впровадження системи планування постачання та розподілу товарних потоків. Для цього слід створити електронну базу постачальників із фіксацією умов співпраці, вартості доставки, строків виконання замовлень та показників надійності. Це дасть змогу швидко порівнювати пропозиції та обирати найвигідніші варіанти з урахуванням ризиків воєнного часу. Запровадження цифрової системи обліку запасів забезпечить контроль залишків і своєчасне поповнення дефіцитних позицій, що скоротить термінові замовлення та витрати на зберігання.

2. Оптимізація транспортної логістики. Підприємство має власних водіїв та водія-експедитора, що створює можливості для ефективнішого використання автопарку. Доцільно впровадити планування маршрутів з урахуванням географії клієнтів, стану доріг і рівня ризику, а також використовувати GPS-трекінг для контролю транспорту, зменшення простоїв і підвищення безпеки. Раціональним є об'єднання доставок у спільні маршрути, що дозволить підвищити завантаження транспорту до 80–85 %. Для віддалених напрямків можна залучати зовнішніх перевізників на конкурентних умовах, оптимізуючи витрати. Також

важливо передбачити резервні маршрути й альтернативних перевізників на випадок блокування основних шляхів.

3. Вдосконалення складського обліку та планування. Сучасна логістика потребує не лише ефективного транспортування, а й раціональної організації складських процесів. Для ТзОВ «Лариса» доцільним є впровадження системи складського планування на основі принципів «First In – First Out» (FIFO), що мінімізує втрати товарів через тривале зберігання. Рекомендується застосування електронних таблиць або спеціалізованого ПЗ для обліку залишків, що дозволить скоротити час інвентаризації та уникнути дублювання закупівель. Також необхідно розробити схему зонування складу з чітким розподілом місць зберігання за типом продукції, частотою відвантажень і рівнем ризику пошкоджень. Це підвищить швидкість комплектації замовлень і скоротить витрати на обслуговування.

4. Партнерська взаємодія з постачальниками. У сучасних умовах важливим напрямом є перехід від тактики одноразових закупівель до довгострокового партнерства з постачальниками. Рекомендується укласти рамкові договори на поставку основних матеріалів із фіксацією граничних термінів і цінових параметрів. Це дозволить уникнути коливань вартості під час інфляційних періодів і забезпечить передбачуваність витрат. Також варто запровадити оцінювання постачальників за критеріями надійності, стабільності поставок, гнучкості в умовах форс-мажору та якості продукції. Такі показники можуть інтегруватися у CRM або внутрішню базу даних, що спростить подальше прийняття рішень.

5. Цифровізація логістичних процесів. Цифрові технології мають бути інтегровані й у логістичні процеси ТзОВ «Лариса». Автоматизація маршрутів, електронні накладні, онлайн-відстеження доставки та зв'язок логістичних даних з фінансовою аналітикою створять єдиний інформаційний простір і підвищать прозорість та оперативність управління. Отже, оптимізація постачання і логістики в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на поєднанні організаційних, технологічних та цифрових рішень, спрямованих на мінімізацію

витрат, забезпечення безперервності матеріальних потоків і гарантування безпеки персоналу. Ключові напрями вдосконалення логістики та очікувані результати узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Основні напрями оптимізації логістики ТзОВ «Лариса» та очікувані результати

Напрямок оптимізації	Заходи реалізації	Очікувані результати
Планування постачання	Створення електронної бази постачальників, оцінка умов співпраці, контроль залишків	Зменшення дефіциту ресурсів, своєчасне оновлення запасів
Раціональне використання транспорту	Планування маршрутів, GPS-контроль, об'єднання доставок за напрямками	Підвищення коефіцієнта завантаження транспорту до 80–85 %, економія пального
Складська логістика	Зонування складу, принцип FIFO, автоматизація обліку	Скорочення часу відвантаження, мінімізація втрат товару
Партнерство з постачальниками	Укладання рамкових угод, оцінка постачальників за надійністю та якістю	Стабільність поставок, передбачуваність цін і умов
Цифровізація логістики	Впровадження електронних накладних, інтеграція CRM із логістичним модулем	Єдиний інформаційний простір постачання, контроль виконання замовлень
Безпекові заходи у воєнний час	Формування резервних маршрутів, дублювання постачальників	Безперервність поставок у кризових умовах

Отже, запропоновані заходи з оптимізації логістики дадуть ТзОВ «Лариса» змогу ефективніше використовувати транспорт, скоротити час постачання та підвищити надійність взаємодії з постачальниками. Цифровізація, плановість і партнерський підхід забезпечать стабільність роботи навіть у кризових умовах. Оптимізована логістична система стане важливою конкурентною перевагою підприємства у післявоєнний період.

3.5. Управління фінансами та використання державних програм підтримки

Раціональне управління фінансовими ресурсами є ключовою умовою стабільності малого підприємства, особливо в умовах війни, коли знижується попит, зростають витрати та ускладнюється доступ до кредитів. Для ТзОВ «Лариса» ефективне фінансове управління означає підтримання ліквідності, безперервність операцій та можливість інвестувати у розвиток. Аналіз фінансового стану показав, що підприємство працює переважно за рахунок

власних обігових коштів, не залучаючи зовнішнього фінансування. Це забезпечує незалежність, але обмежує можливості модернізації й масштабування. Тому підприємству доцільно комбінувати внутрішні та зовнішні джерела фінансування, оптимізувати витрати та використовувати державні програми підтримки МСП.

1. Оптимізація фінансових потоків підприємства. Першочерговим завданням фінансового управління є забезпечення балансу між доходами, витратами та інвестиційними потребами. Для цього доцільно запровадити систему бюджетування та контролінгу, що дасть змогу планувати й контролювати грошові потоки за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Використання електронних систем обліку (BAS Малий бізнес, 1С:Підприємство) забезпечить автоматизацію розрахунків, контроль витрат і аналіз рентабельності окремих напрямів. Регулярний моніторинг прибутковості, ліквідності та оборотності активів допоможе своєчасно виявляти фінансові ризики. З огляду на зростання витрат на енергоносії та транспорт, підприємству варто провести енергоаудит і впровадити заходи зі зниження непродуктивних витрат — оптимізацію маршрутів, запасів та перехід на енергоефективне обладнання. Це сприятиме підвищенню маржинальності операцій.

2. Залучення зовнішніх фінансових ресурсів. У сучасних умовах малий бізнес може залучати пільгові кредити та гранти через державні й міжнародні програми. Для ТзОВ «Лариса» найбільш актуальні такі інструменти. «Доступні кредити 5–7–9 %» — надають фінансування для оновлення обладнання, закупівлі сировини та поповнення обігових коштів. Це дозволяє підприємству зміцнити виробничо-логістичну базу та підтримувати ліквідність за помірною ставкою. Грантова програма «єРобота» — передбачає безповоротне фінансування (до 250 тис. грн для мікробізнесу, до 1,25 млн грн за умови створення робочих місць). Грант може бути використаний для оновлення автопарку, придбання техніки чи розвитку онлайн-каналів збуту. Програми ЄБРР та EU4Business — пропонують мікрокредити, гранти й консультаційну підтримку для підприємств, що впроваджують інновації або екологічно стали діяльність. Використання цих

інструментів дозволить ТзОВ «Лариса» посилити фінансову стійкість, модернізувати інфраструктуру й прискорити цифрову трансформацію.

3. Формування резервів і управління ризиками. В умовах воєнної нестабільності особливо важливою складовою фінансової політики є створення резервних фондів, які забезпечують стабільність роботи в разі непередбачуваних подій. Доцільно формувати резерв у розмірі не менше 10 % від чистого прибутку для покриття ризиків, пов'язаних із коливаннями попиту, перебоями постачання або збоями в логістиці. Крім того, слід розробити фінансову карту ризиків підприємства, де визначатимуться найбільш уразливі напрями (розрахунки з постачальниками, дебіторська заборгованість, коливання валютного курсу). Така система дозволить своєчасно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати втрати.

4. Використання цифрових технологій у фінансовому менеджменті. Цифровізація є невід'ємною частиною сучасного фінансового управління. Для підвищення прозорості та оперативності рішень доцільно впровадити аналітичні панелі Power BI або Google Data Studio, інтегровані з бухгалтерськими системами. Це дасть можливість керівництву в режимі реального часу відстежувати грошові потоки, дебіторську заборгованість, рентабельність окремих підрозділів і проектів. Використання електронного документообігу (сервіси «Вчасно», «Paperless», «М.Е.Дос») спрощує взаємодію з контрагентами, мінімізує паперовий обіг і скорочує адміністративні витрати. Такі інструменти стають важливою складовою корпоративного контролінгу, підвищуючи фінансову дисципліну та достовірність даних.

5. Фінансова стратегія сталого розвитку. Фінансова політика ТзОВ «Лариса» має бути спрямована не лише на підтримання ліквідності, а й на довгостроковий розвиток. Це передбачає реінвестування прибутку, формування фонду розвитку для оновлення техніки та логістики, а також участь у партнерських проєктах із громадами й бізнес-асоціаціями. Такі кроки підвищать фінансову гнучкість і конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління фінансами має поєднувати внутрішній контроль, оптимізацію витрат

і використання зовнішніх джерел фінансування. Важливим напрямом є участь у грантових і кредитних програмах для МСП, які зменшують фінансове навантаження і дозволяють модернізувати діяльність. Основні програми, релевантні для ТзОВ «Лариса», подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Програми державної та міжнародної підтримки МСП та можливості їх використання ТзОВ «Лариса»

Назва програми	Джерело фінансування / організатор	Сутність підтримки	Можливості для ТзОВ «Лариса»	Очікуваний ефект
«Доступні кредити 5–7–9 %»	Державна програма, Мінекономіки України, Фонд розвитку підприємництва	Пільгове кредитування до 60 млн грн для МСП на інвестиції, поповнення обігових коштів, купівлю техніки	Отримання кредиту для оновлення автопарку, закупівлі обладнання чи збільшення запасів товарів	Підвищення ліквідності, модернізація матеріально-технічної бази
Грантова програма «єРобота»	Міністерство економіки України, Дія.Бізнес	Безповоротний грант до 250 000 грн (для мікробізнесу) або до 1,25 млн грн (за умови створення робочих місць)	Фінансування придбання виробничого обладнання, впровадження онлайн-торгівлі	Збільшення обсягів продажів, створення нових робочих місць
EU4Business (ЄС + ЄБРР)	Європейський Союз, ЄБРР, GIZ	Мікрокредити, гранти, консультації, навчання для підприємців	Отримання фінансування на цифровізацію, CRM-системи, аналітику, навчання персоналу	Підвищення ефективності управління та цифрової компетентності працівників
USAID – Програма “Економічна підтримка України”	Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)	Гранти до 35 000 дол. США для МСП у пріоритетних галузях	Можливість модернізації логістичних процесів, розроблення нових видів послуг	Диверсифікація діяльності, посилення експортного потенціалу
Програма «Власна справа – «Відновлення»	Міністерство економіки України, Державна служба зайнятості	Фінансова допомога на відновлення бізнесу у постраждалих регіонах	Отримання фінансування для ремонту приміщень, оновлення складу чи транспорту	Відновлення інфраструктури підприємства після бойових дій
COSME / Single Market Programme	Європейська Комісія	Підтримка інновацій, спрощення виходу МСП на ринки ЄС	Консультаційна допомога, підготовка до експорту товарів і послуг	Розширення ринку збуту, підвищення конкурентоспроможності

Назва програми	Джерело фінансування / організатор	Сутність підтримки	Можливості для ТЗОВ «Лариса»	Очікуваний ефект
				на міжнар. рівні
Програма ООН UNDP «Підтримка бізнесу під час війни»	United Nations Development Programme (UNDP)	Гранти та навчальні програми для малого бізнесу у прифронтових регіонах	Участь у грантових конкурсах на відновлення логістики, закупівлю обладнання	Зменшення впливу воєнних ризиків, фінансова стабільність

Таким чином, участь ТЗОВ «Лариса» у державних і міжнародних програмах підтримки відкриває додаткові можливості для фінансування розвитку підприємства без істотного збільшення боргового навантаження. Залучення грантових коштів і пільгових кредитів дозволить оновити технічну базу, підвищити ефективність логістики, розширити ринки збуту та впровадити цифрові технології управління. Реалізація цих можливостей сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства, посиленню його конкурентних позицій і забезпеченню сталого розвитку в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення країни.

3.6. Розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації працівників

Людський капітал є ключовим чинником успіху малого підприємства, особливо за умов обмежених ресурсів та підвищеної нестабільності. Ефективне управління персоналом забезпечує працездатність колективу, професійне зростання працівників і підвищення конкурентоспроможності. Аналіз показав, що кадровий склад ТЗОВ «Лариса» малочисельний (п'ять осіб), а система мотивації має неформальний характер без чітких показників результативності. Відсутність навчання та підвищення кваліфікації знижує готовність працівників до використання сучасних інструментів. Тому потрібна комплексна система розвитку персоналу, яка охоплює професійне навчання, удосконалення мотивації та формування позитивного мікроклімату.

1. Підвищення кваліфікації та цифрової грамотності персоналу. Впровадження цифрових технологій управління, CRM-систем і електронного документообігу потребує підготовленого персоналу. З цією метою доцільно

створити програму внутрішнього навчання працівників, яка передбачатиме короткі тренінги з таких напрямів: робота з CRM-системою (облік клієнтів, формування звітів, контроль продажів); основи електронного документообігу; використання цифрових сервісів комунікації (електронна пошта, Google Workspace, онлайн-платформи); базові навички фінансової грамотності та управління витратами. Для зручності навчання можна залучати безкоштовні онлайн-курси на платформах «Prometheus», «Дія.Освіта», «Coursera», а також організувати міні-семінари у форматі «внутрішнього наставництва», коли досвідчені працівники навчають колег. Такий підхід не потребує значних фінансових ресурсів і водночас сприяє командній взаємодії.

2. Удосконалення системи мотивації працівників. Для малого підприємства з невеликим штатом особливо важливо створити гнучку мотиваційну систему, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Доцільно запровадити преміальну систему оплати праці, у якій частка винагороди залежатиме від результатів діяльності працівника (KPI): для менеджера з продажу — обсяг реалізації та кількість нових клієнтів; для водія-експедитора — своєчасність і якість виконання рейсів; для бухгалтера — точність і своєчасність звітності. Паралельно варто використовувати нематеріальні стимули. Ефективним інструментом може стати впровадження щомісячної системи оцінювання персоналу, що передбачає аналіз як кількісних (результати роботи), так і якісних показників (дисципліна, комунікабельність, ініціативність). Це дозволить забезпечити об'єктивність у розподілі премій і формуванні кадрового резерву.

3. Формування корпоративної культури та сприятливого мікроклімату. Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі є невід'ємним чинником стабільності та високої продуктивності праці. Для малого підприємства, де працівники тісно взаємодіють, надзвичайно важливими є довіра, відкритість і взаємопідтримка. Керівництву доцільно регулярно проводити короткі робочі наради з обговорення проблем і пропозицій, заохочувати ініціативу працівників, створювати умови для неформального

спілкування (корпоративні заходи, спільні обіди, відзначення професійних подій). Важливо також формувати цінності корпоративної культури.

4. Соціальний захист і підтримка працівників у кризових умовах. В умовах воєнного стану роботодавець має приділяти особливу увагу соціальному захисту персоналу. Доцільно запровадити гнучкі форми зайнятості (дистанційна або змішана робота), забезпечити страхування працівників від нещасних випадків під час перевезень, а також створити резервний фонд для надання матеріальної допомоги у разі надзвичайних ситуацій. Соціальна підтримка підвищує довіру до керівництва та формує відчуття стабільності навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, розвиток персоналу ТзОВ «Лариса» має розглядатися як стратегічна інвестиція у майбутнє підприємства. Основні напрями розвитку кадрового потенціалу, необхідні для практичної реалізації цих завдань, узагальнено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Основні напрями розвитку персоналу ТзОВ «Лариса» та очікувані результати

Напрямок розвитку персоналу	Основні заходи реалізації	Очікувані результати
Підвищення кваліфікації та цифрової грамотності	Внутрішні тренінги з роботи в CRM, електронному документообігу; проходження онлайн-курсів (<i>Prometheus, Дія.Освіта, Coursera</i>); наставництво між працівниками	Зростання професійної компетентності, підготовленість до цифровізації, підвищення ефективності виконання завдань
Розвиток системи мотивації	Запровадження KPI-преміювання; гнучка оплата праці з урахуванням результатів; відзначення досягнень, залучення до прийняття рішень	Збільшення продуктивності, відповідальності та зацікавленості персоналу у кінцевих результатах
Формування корпоративної культури	Регулярні робочі наради, спільні заходи, обговорення ініціатив, створення корпоративних традицій	Підвищення рівня довіри, командної взаємодії та лояльності до підприємства
Психологічний клімат і комунікація	Розвиток внутрішньої комунікації, відкритий діалог між керівником і працівниками, підтримка зворотного зв'язку	Поліпшення соціально-психологічного мікроклімату, зниження конфліктності
Соціальний захист працівників	Гнучкий графік, страхування, матеріальна допомога у кризових випадках, створення резервного фонду підтримки	Підвищення стабільності колективу, довіри до керівництва, зниження плинності кадрів

Напрямок розвитку персоналу	Основні заходи реалізації	Очікувані результати
Кадрове планування та розвиток потенціалу	Формування кадрового резерву, оцінювання результативності працівників, планування кар'єрного зростання	Забезпечення безперервності роботи, розвиток лідерських якостей, підготовка управлінського резерву

Отже, системний розвиток персоналу ТзОВ «Лариса» має стати одним із пріоритетів стратегічного управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню компетентної, мотивованої та згуртованої команди, здатної ефективно працювати в умовах цифрової трансформації й нестабільного ринкового середовища. Розвинений людський потенціал стане основою інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

3.7. Система управління ризиками й антикризове планування

В умовах воєнного стану система управління ризиками є ключовим чинником стабільності ТзОВ «Лариса». Для підприємства, що працює у сфері оптової торгівлі, логістики та оренди, актуальними є ризики перебоїв постачання, валютних коливань, кадрового дефіциту та загроз безпеці майна і персоналу. Ефективне управління включає виявлення ризиків, оцінювання їх впливу та розроблення антикризових заходів. Найсуттєвішими є операційні, фінансові, кадрові, ІТ, безпекові та репутаційні ризики. Вони проявляються через збої постачання, зростання собівартості, плинність кадрів, технічні збої, пошкодження майна та ризики втрати клієнтів. Для контролю ризиків доцільно застосовувати комбінований підхід: кількісну та якісну оцінку, а також матрицю ризиків, що дозволяє визначати пріоритети антикризових дій і планувати резерви. Основні ризики та заходи їх мінімізації узагальнено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Основні види ризиків ТзОВ «Лариса», їх імовірність, наслідки та заходи мінімізації

Вид ризику	Імовірність настання	Можливі наслідки для підприємства	Основні заходи мінімізації
Операційні	Висока	Зрив поставок, затримки замовлень, зниження продажів	Диверсифікація постачальників, GPS-моніторинг транспорту, створення запасів сировини
Фінансові	Середня	Зменшення прибутку, зростання витрат, брак обігових коштів	Формування резервного фонду, контроль дебіторської заборгованості, пільгові кредити 5–7–9 %
Кадрові	Середня	Плинність кадрів, перевантаження персоналу	Мотиваційна система КРІ, навчання персоналу, внутрішній кадровий резерв
Інформац. технологічні	Низька–середня	Збій CRM, втрата даних, порушення звітності	Хмарне резервне копіювання, антивірусний захист, технічна підтримка
Безпекові	Середня–висока	Пошкодження майна, транспорту, складів	Страховання майна, план евакуації, інструктаж персоналу, охоронні системи
Репутаційні	Середня	Втрата клієнтів, зниження довіри партнерів	Контроль якості, швидкий зворотний зв'язок, активна комунікація у кризових ситуаціях

Регулярний моніторинг ризиків і оновлення антикризових заходів мають стати постійними елементами управління ТзОВ «Лариса». Доцільно щоквартально аналізувати виконання планів, визначати критичні загрози та відповідальних осіб за реагування. Для цього пропонується впровадити цифрові інструменти: аналітичні панелі Power BI, CRM-дашборди та хмарні сервіси для захисту даних і безперервності роботи. Важливим є розроблення антикризового плану, який охоплюватиме оперативне реагування, фінансову стабілізацію, комунікацію з клієнтами, відновлення діяльності та підтримку персоналу.

Висновки до розділу 3

Визначено напрями вдосконалення системи управління ТзОВ «Лариса» в умовах воєнного стану. Запропоновано комплекс стратегічних, організаційних, фінансових, кадрових і технологічних заходів, що формують цілісну модель розвитку підприємства. Сформульовано SMART-цілі, орієнтовані на цифровізацію, оптимізацію ресурсів, диверсифікацію доходів і зміцнення конкурентоспроможності. Рекомендовано перехід до функціональної структури управління, упровадження CRM-системи, онлайн-продажів та аналітичних

інструментів для автоматизації процесів і підвищення прозорості. Оптимізація логістики забезпечить контроль витрат і ефективніше використання транспорту. Фінансові заходи включають залучення державних і міжнародних програм підтримки малого бізнесу. У сфері персоналу запропоновано навчання, KPI-систему мотивації та формування сприятливого мікроклімату. Введення ризик-менеджменту та антикризового планування посилить стійкість підприємства. Загалом реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню сучасної цифрової моделі управління та зміцненню позицій ТзОВ «Лариса» на регіональному ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У першому розділі систематизовано теоретичні засади управління малими підприємствами та специфіку їх роботи у воєнний час. Мале підприємство визначено як гнучкий, самостійний суб'єкт з високою залежністю від компетентності менеджменту та здатності до швидкої адаптації. Управління характеризується спрощеною структурою та обмеженими ресурсами. Війна ускладнила діяльність малого бізнесу через падіння попиту, розриви постачань, інфляцію та кадровий дефіцит, однак багато підприємств продемонстрували стійкість та інноваційність. Державні програми («Робота», «Відновлення», гранти, пільгові кредити) стали ключовими інструментами підтримки, хоча потребують подальшого удосконалення. Отже, управління малими підприємствами має ґрунтуватися на поєднанні класичних принципів менеджменту, цифровізації та партнерства з державою.

У другому розділі проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище ТЗОВ «Лариса», оцінено фінансові показники та конкурентні позиції. Підприємство працює понад 30 років, має стабільну структуру власності, прозору звітність і добру репутацію на ринку Львівської області. Діяльність диверсифікована: оптова та роздрібна торгівля матеріалами, будівництво, оренда нерухомості, посередницькі послуги — що забезпечує стійкість до коливань попиту. Фінансовий аналіз за 2022–2024 рр. засвідчив зростання доходу на 22 %, активів — на 40 %, власного капіталу — на 38 %, а також високу платоспроможність (ліквідність понад 200 %). Водночас у 2024 р. прибутковість знизилася через інфляцію та підвищення логістичних витрат, що підкреслює потребу в оптимізації витрат і оновленні цінової політики. PEST-аналіз виявив сприятливі політико-правові й технологічні умови (дерегуляція, Prozorro, цифровізація), але економічні та кадрові ризики залишаються значними. Соціально-демографічні зміни у Львові, зокрема зростання кількості ВПО, формують додатковий попит на ремонтно-будівельні товари.

Конкурентний аналіз засвідчив високу насиченість ринку: великі компанії (виручка понад 100 млн грн) конкурують із численними малими фірмами. ТЗОВ «Лариса» посідає позицію стабільного нішевого постачальника завдяки фінансовій дисципліні, тривалим партнерствам і диверсифікації діяльності. Слабкими сторонами залишаються невеликий масштаб, обмежений штат, низький рівень цифровізації та відсутність формалізованої стратегії рSWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони ТЗОВ «Лариса» переважають слабкі, а можливості — загрози. Головні резерви розвитку пов'язані з цифровою трансформацією (CRM, аналітичні системи), оптимізацією логістики, залученням державних і міжнародних програм підтримки та розвитком кадрового потенціалу. Загалом фінансово-економічний стан підприємства є стабільним і перспективним, проте потребує стратегічного оновлення управління, підвищення рентабельності та активнішої цифровізації бізнес-процесів. Саме ці напрями стали основою рекомендацій третього розділу.

У третьому розділі сформовано комплекс заходів з удосконалення системи управління ТЗОВ «Лариса» в умовах війни та майбутнього відновлення. Рекомендації охоплюють стратегічні, організаційні, фінансові, кадрові та технологічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності та стійкості підприємства. Визначено стратегічні цілі за принципами SMART — цифровізація, диверсифікація доходів, зміцнення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та розвиток корпоративної культури.

Удосконалення організаційної структури передбачає поступовий перехід від суто лінійної до функціональної моделі з розподілом обов'язків за напрямками (маркетинг, фінанси, логістика, кадри, ІТ). Такий підхід підвищує гнучкість, швидкість управлінських рішень і якість координації. Особливу увагу приділено розвитку інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують прозорість та ефективний контроль виконання завдань.

У напрямі диджиталізації обґрунтовано необхідність впровадження CRM-системи, автоматизації обліку, онлайн-продажів та аналітичних панелей (Power BI, Google Data Studio). Це забезпечить єдине інформаційне середовище,

підвищить якість роботи з клієнтами, скоротить час обробки замовлень і підвищить точність управлінських рішень. Оптимізація логістики передбачає застосування GPS-трекінгу, планування маршрутів і цифровий контроль транспорту та складів, що зменшить витрати й забезпечить безперебійність постачань навіть у воєнних умовах. Модернізація фінансового управління включає впровадження бюджетування та контролінгу, формування резервних фондів і активне залучення зовнішнього фінансування через програми «5–7–9 %», «Робота», «Відновлення», а також ініціативи EU4Business, UNDP, USAID. Це створює можливості для оновлення техніки, цифровізації та розширення ринків. У сфері кадрового менеджменту акцент зроблено на розвитку людського капіталу: підвищенні кваліфікації, цифрової грамотності, удосконаленні мотивації (KPI), формуванні позитивного мікроклімату та впровадженні гнучких форм зайнятості. Це сприятиме зростанню професійності, стабільності колективу й підсиленню корпоративної культури. Система управління ризиками включає матрицю ризиків, резервні фонди, страхування активів, антикризові сценарії та цифровий моніторинг. Такий підхід підвищує адаптивність підприємства, фінансову стійкість і готовність до роботи в кризових ситуаціях.

Узагальнюючи, реалізація запропонованих заходів дозволить ТЗОВ «Лариса» зміцнити конкурентні позиції, підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити фінансову стабільність і сформувати сучасну модель управління, засновану на стратегічності, цифровізації та соціальній відповідальності. Отримані результати можуть бути використані для подальшого стратегічного планування та практичного впровадження інноваційних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрищенко Г.О. Малі підприємства: критерії визначення // Формування ринкових відносин. 2008. №10. С. 13–18.
2. Балакірева О.М., Сидорова А.В. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні // Економіка: реалії часу. 2012. №1(2). С. 126–132.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Тужик К.Л. Особливості функціонування малого підприємництва в Україні // Інноваційна економіка. 2012. №8 (34). С. 22–31.
4. Бедіна Л., Ковалевська А. Особливості управління малим підприємством // Молодий вчений. 2018. №11(63). С. 395–402.
5. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: А.С.К., 2004. 399 с.
6. Бортнік С. (2022). *Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку*. Економіка та суспільство. №36, С.46–54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
7. Варналій З.С. *Мале підприємництво: основи теорії і практики: [монографія]*. – 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2003. 302 с.
8. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві. Управління персоналом. 2016. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33 (дата звернення:17.10. 2025)
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 487 с.
10. Голишева Є.О. Принципи формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. 7. Електронний ресурс : <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1294>.
11. Дзюбик Ю. Особливості управління малим підприємством. у Збірник матеріалів доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного

- управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 4 травня 2023 року). С. 125.
12. Дзюрах Ю. М., Манукян Е. А. Державна політика підтримки та розвитку підприємництва в Україні у воєнний період: ключові аспекти в контексті мобілізації ресурсів та продовольчої безпеки // *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 1. С. 37–45. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.6>
13. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 58–66.
14. Дюк А.А., Чаланов В.М. (2025). *Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції та виклики під час дії воєнного стану*. Економіка та суспільство. №74, С.86–95. DOI:10.32782/2524-0072/2025-74-95.
15. Закон України №2923-IX (23.02.2023). Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна... – Відомості Верховної Ради, 2023, №25, ст.245. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2923-20> (законодавча основа програми «ЄВідновлення»).
16. Клименко І.А. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами. [Електронний ресурс] : http://www.economy.nauka.com.ua/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm (20.09.2025).
17. Коваленко Н. «ЄОселя»: хто та як може отримати пільгову іпотеку на житло // *Свій Дім (media)*. – 20.10.2022. – Режим доступу: <https://sviydim.media/pilghova-ipoteka-yeoselia/> (огляд умов запуску програми «ЄОселя»).
18. Козин Л. Корпоративна соціальна відповідальність як основа сучасної парадигми управління бізнесом. 2011. № 3. С. 53–63.
19. Колот А.М., Грішнова О.А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку. Київ. КНЕУ, 2011, 567 с.

20. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.
21. Корсікова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. №3. С. 8-11.
22. Кубова Р. М. Дослідження взаємозв'язку витрат праці і інвестицій у виробництво сільськогосподарської продукції на основі використання функції Кобба-Дугласа. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2005. Вип. 4. С. 95–98.
23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 414 с.
24. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис. *Вісник Черкаського університету*. 2017. № 4, Ч. 1. С. 55 – 62.
25. Максимчик А.Ю., Ковбаса О.М. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку // *Економіка та суспільство*. 2024. №62. С. 989–996.
26. Мамалуй О. О., Гриценко О. А., Гриценко Л. В. Основи економічної теорії: навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2006. 479 с.
27. Михайлова Л. І., Харченко Т. М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 87–92.
28. Мозговий Є. В. Державна підтримка підприємців під час війни // *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 202–207.
29. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. виправ. та доповн. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
30. Новини Комітетів ВРУ. В Україні стартувала програма «єВідновлення» (26.05.2023) // *Сайт Верховної Ради України*. – Режим доступу:

<https://www.rada.gov.ua/news/razom/236710.html> (офіційна інформація про початок виплат за програмою компенсації зруйнованого житла).

31. Пашкова А. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та держава*, 2005. № 5. С. 69-72.
32. Пер'ян С.А., Оліярник В.В., Мельник В.В., Озарко О.П., Даньків Н.І. (2023). *Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в Україні в умовах російсько-української війни*. Наукові записки ЛУБП. Серія економічна. Вип.36, С.459–467. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8214887>
33. Погуда Н.В., Павловська К.Ю. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?or=1&z=7103> (дата звернення: 24.10.2025).
34. Половян О.В., Петренко К.Г. Особливості управління малим підприємством // *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №6 (96). С. 131–135.
35. Постанова КМУ №738 (21.06.2022). Деякі питання надання грантів бізнесу // *Урядовий портал*. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/738-2022-п> (правовий акт про запуск програми «єРобота»).
36. Постанова КМУ №856 (02.08.2022). Деякі питання забезпечення ПрАТ «Укрфінжитло» доступного іпотечного кредитування громадян України // *Урядовий портал*. ежим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/856-2022-п> (правовий акт про програму «єОселя»).
37. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни [Електронний ресурс] // Центр економічної стратегії. 2025. 24 жовтня. Режим доступу: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
38. Соціальне підприємництво. Електронний ресурс. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальне підприємництво](https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальне_підприємництво) (дата звернення 10.10.2025).
39. Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 457 с.

40. Управління персоналом: навч. Посібник. За ред О. В. Крушельницька. К.: Кондор, 2003. 296 с.
41. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник За ред. В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
42. Шевченко Н.О., Копитько М.В. (2023). *Функціонування малих підприємств в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів*. Вчені записки Університету «КРОК» (ІАУ) / Серія «Управління та адміністрування». №4(72), С.86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-86-93>
43. Astrov, V.I., Ghodsi, M., Grieveson, R., Holzner, M., Kochnev, A., Landesmann, M., Pindyuk, O., Stehrer, R., & Tverdostup, M. (2022). Russia's Invasion of Ukraine: Assessment of the Humanitarian, Economic and Financial Impact in the Short and Medium Term. *wiiw Policy Notes No. 59*. Retrieved from <https://wiiw.ac.at/russia-s-invasion-of-ukraine-assessment-of-the-humanitarian-economic-and-financial-impact-in-the-short-and-medium-term-dlp-6132.pdf>
44. Bagatska K., Bilous N. State support for entrepreneurship during wartime: the case of Ukraine // *Journal of Public Governance*. 2024. Vol. 69, No 3. P. 53–66. DOI: 10.15678/PG.2024.69.3.01 <https://doi.org/10.15678/PG.2024.69.3.01>
45. Clarity Project: інформаційна система пошуку даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info> (дата звернення: 27.10.2025).
46. Dligach A.V., Stavytskyu A.O. (2024). *Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business*. *Economies*, 12(12), 319. <https://doi.org/10.3390/economies12120319>
47. Fedyk M. Strategic management in times of crisis // *European Scientists Journal*. – 2024. – Vol. 3, No. 2. – P. 45–52. – Available at: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/65>.
48. Holovnia Y. Management as a factor of socio-economic development of small and medium-sized businesses of Ukraine in conditions of instability // *International Journal of Housing and Sustainability*. – 2024. – Vol. 3, No. 4. –

- P. 62–71. – Available at: <https://housingscience.org/2024%28issue%203%29/20243-04-IJHSA.pdf>.
49. Hrebeshkova O. M. Emergent approach to business resilience: a study of small and medium-sized enterprises in Ukraine // *Business: Theory and Practice*. – 2025. – Vol. 26, No. 1. – P. 102–117. – DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>.
50. Kostruba A. Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war // *Business Horizons*. — 2025. Vol. 68, No. 1. P. 67–81. DOI: 10.1016/j.bushor.2024.01.003
51. Matejun M. The Ordinarity and Denaturation of Small Business: Conceptual Framework and Empirical Evidence from the European Union // *European Research Studies Journal*. 2023. Vol.26, №2. P. 189–214.
52. Ministry of Economy of Ukraine. *ЄОселя: механізм компенсації для ВПО та мешканців прифронтових територій*. – Прес-реліз Міністерства економіки від 10.09.2025. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail/54b88eb2-5dc9-4930-bf17-f2f37f1c2618> (роз'яснення щодо оновлення програми «ЄОселя» у 2025 р.)me.gov.ua
53. Nosal N., Yakuimenko T., Panchenko R. Стратегічне планування діяльності підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. №56. С. 112–119.
54. Otto K., Baluku M.M., Hünefeld L. *et al.* Caught between autonomy and insecurity: A work-psychological view on resources and strain of small business owners in Germany // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol.11. P. 1–11.
55. Sarwar D., Rye S. (2025). *The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review*. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 9:1648918. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1648918>
56. Sharipova Z. Specific features of management in small business enterprises // *Economics and Education (Uzbekistan)*. 2023. Vol.24, №6. P. 287–293.
57. Sitnicki M. W., Horbas I., Derkach O., Flowers A., Wielewska I., Tucki K., Zuzek D. K., Pimenov S. Development and Support of Ukrainian Domestic Entrepreneurship in the Knowledge Economy // *Sustainability*. 2023. Vol. 16(13). Article 5682. <https://doi.org/10.3390/su16135682>

- 58.Storey D.J., Greene F.J. Small business and entrepreneurship. Essex: Pearson Education Limited. New York, NY : Financial Times Prentice Hall. 2010.
- 59.Transforming Housing Policy in War-Affected Ukraine: A Blueprint for Progressive Recovery. – Vienna: Renner Institute, 2023. – 43 p. (*Аналітичний звіт про житлову політику в Україні під час війни*) renner-institut.atrenner-institut.at
- 60.UNDP. *Assessment of the Impact of War on Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine*. – Kyiv : United Nations Development Programme in Ukraine, 2024. – 85 p. – Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/UNDP-UA-assessment-war-impact-enterprises-ukraine-summary.pdf>.
- 61.United Nations Development Programme (UNDP). Assessment of the impact of the war on MSMEs in Ukraine. Kyiv: UNDP, 2024. 85 p. (*Оцінка впливу війни на мікро-, малий та середній бізнес в Україні*) undp.orgundp.org
- 62.Zozulinskyy A. (2024). *The Financial, Economic and Social Consequences of the Russo-Ukrainian War: Bibliometric Analysis*. Financial Markets, Institutions and Risks, 8(3), 134–162. DOI:10.61093/fmir.8(3).134-162.2024.