

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Стражник Роман Іванович

УДК 658.5:355.01

Кваліфікаційна робота
на тему: «Організація операційної діяльності
виробничого підприємства в умовах воєнного стану»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **Р.І. Стражник**
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Філатов Сергій Антонович

кандидат технічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

м. Київ – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методологічних та прикладних аспектів організації операційної діяльності виробничого підприємства, а також розробці практичних рекомендацій щодо її оптимізації для забезпечення стійкості в умовах воєнного стану.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та формування дієвого інструментарію підвищення ефективності операційної системи підприємства в умовах екстремальної невизначеності на прикладі ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА».

Об'єкт дослідження – процес організації та функціонування операційної системи ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» в умовах кризових явищ воєнного стану. Предметом дослідження виступають методи, інструменти та стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення безперервності та адаптивності операційної діяльності підприємства.

У роботі узагальнено сучасні підходи до операційного менеджменту (концепція «5Ps», перехід до моделі Resilience-Driven) та проаналізовано вплив факторів воєнного стану на національну економіку. У практичній частині здійснено комплексну діагностику діяльності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА», яка засвідчила зростання доходу у 2 рази впродовж 2021-2025 рр., проте виявила критичні «вузькі місця»: логістичну вразливість через залежність від імпорту та надмірну централізацію управління. Запропоновано впровадження гнучкого кризового планування, перехід до логістичної моделі «Just-in-Case» та цифровізацію через інтеграцію CRM/ERP систем. Розрахунки підтвердили, що реалізація проєкту дозволить збільшити чистий прибуток на 44,8 % при забезпеченні терміну окупності інвестицій 1,03 року.

Кваліфікаційна робота містить 58 стор., 14 рис., 13 табл., 53 дж., 2 дод.

Ключові слова: операційна стійкість, ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА», воєнний стан, цифровізація, модель Just-in-Case, гнучке кризове планування, оптимізація, економічна ефективність.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological, and applied aspects of organizing the operational activities of a manufacturing enterprise, as well as to the development of practical recommendations for its optimization to ensure resilience under martial law.

The aim of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop an effective toolkit for improving the efficiency of the enterprise's operational system under conditions of extreme uncertainty, using the example of LLC "TROX UKRAINE".

The object of the study is the process of organizing and functioning of the operational system of LLC "TROX UKRAINE" under the crisis conditions of martial law. The subject of the research is a set of methods, tools, and strategic decisions aimed at ensuring the continuity and adaptability of the company's operational activities.

The work summarizes modern approaches to operational management (the "5Ps" concept, the transition to a Resilience-Driven model) and analyzes the impact of martial law factors on the national economy. In the practical part, a comprehensive diagnostic analysis of LLC "TROX UKRAINE" was carried out, which showed a 2-fold increase in revenue during 2021-2025, but also identified critical bottlenecks: logistical vulnerability due to import dependence and excessive centralization of management. The implementation of flexible crisis planning, a transition to the "Just-in-Case" logistics model, and digitalization through CRM/ERP system integration are proposed. Calculations confirm that the implementation of the project will increase annual net profit by 44.8% with a payback period of 1.03 years.

The qualification work comprises 58 pages, 14 figures, 13 tables, 53 sources, and 2 appendices.

Keywords: operational resilience, LLC "TROX UKRAINE", martial law, digitalization, Just-in-Case model, flexible crisis planning, optimization, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та структура операційної системи виробничого підприємства	7
1.2. Вплив зовнішнього середовища на операційну діяльність підприємства	11
1.3. Особливості функціонування підприємств в умовах воєнного стану в Україні	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	20
2.2. Оцінка стану організації виробничо-логістичних процесів та системи управління	25
2.3. Аналіз впливу факторів воєнного стану на ефективність операційної діяльності об'єкту (SWOT та PEST-аналіз)	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	35
3.1. Основні проблеми організації операційної діяльності підприємства	35
3.2. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності	40
3.3. Впровадження сучасних методів управління виробництвом та оцінка їх економічної ефективності	43
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабна військова агресія та введення воєнного стану в Україні створили безпрецедентні умови для функціонування національної економіки, що характеризуються високим ступенем невизначеності, загрозами фізичного знищення активів та руйнуванням критичної інфраструктури. За цих обставин традиційні підходи до управління, що базувалися на принципах стабільності та лінійності розвитку, виявилися неефективними. Сьогодні операційна діяльність, яка є основним джерелом формування цінності будь-якого підприємства, потребує кардинальної трансформації.

Для вітчизняних виробничих підприємств виживання та збереження потенціалу залежить від здатності до «парадигмального зсуву» в управлінні: переходу від моделі, орієнтованої на максимальну ефективність (Efficiency-Driven), до моделі, що фокусується на операційній стійкості (Resilience-Driven). Це вимагає впровадження гнучкого кризового планування, оптимізації логістичних ланцюгів та адаптації організаційних структур до умов екстремальних ризиків. Необхідність пошуку дієвих інструментів підтримки ритмічності виробництва та стабілізації фінансово-господарського стану підприємств в умовах воєнного стану зумовлює вибір теми та її актуальність.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методологічних засад організації операційної діяльності виробничого підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо її оптимізації для забезпечення операційної стійкості в умовах воєнного стану.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання:

- розкрити економічну сутність та структуру операційної системи підприємства;
- проаналізувати вплив зовнішнього середовища на операційну діяльність підприємства;

- класифікувати ключові фактори дестабілізації операційної діяльності, спричинені воєнним станом;
- дослідити організаційно-економічні аспекти діяльності ТОВ «ТРОКС Україна»;
- вивчити вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність операційних процесів конкретного об'єкту дослідження за допомогою SWOT та PEST-аналізу;
- ідентифікувати основні проблеми організації виробничо-логістичних процесів підприємства в умовах війни;
- обґрунтувати напрями впровадження сучасних методів управління виробництвом для підвищення його гнучкості та стійкості.

Об'єктом дослідження є процес організації та функціонування операційної системи ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» в умовах кризових явищ.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення безперервності та адаптивності операційної діяльності підприємства під час воєнного стану.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід – для вивчення структури операційної системи; методи аналізу та синтезу – для дослідження факторів впливу воєнного стану; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки показників діяльності; методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST) – для діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з операційного менеджменту, статистичні дані Міністерства фінансів України, а також фінансова та управлінська звітність об'єкта дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів з реструктуризації операційної діяльності для мінімізації втрат від воєнних ризиків, диверсифікації логістичних шляхів та підготовки підприємства до поствоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура операційної системи виробничого підприємства

В умовах сучасної економічної парадигми, що характеризується високою динамічністю, невизначеністю та підвищеним рівнем ризиків, операційна діяльність виступає фундаментальною основою забезпечення життєздатності будь-якого промислового підприємства. Саме вона формує первинну додану вартість, визначає конкурентоспроможність продукції та забезпечує стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Відтак, ефективність функціонування операційної системи безпосередньо впливає на результати діяльності суб'єкту господарювання в цілому.

Розуміння сутності операційної системи потребує комплексного підходу до аналізу її дефініцій, що в науковій літературі мають багатоаспектний характер і відображають різні методологічні підходи до її трактування [6, с. 12]. Згідно з нормативними підходами, операційна діяльність визначається як основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, що не належать до інвестиційної чи фінансової. Водночас для цілей операційного менеджменту таке визначення є надто загальним і не розкриває внутрішньої логіки трансформаційних процесів [15, с. 44].

У наукових дослідженнях операційна діяльність розглядається як складна система взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення корисності через перетворення ресурсів [26, с. 88]. Узагальнення існуючих підходів (табл. 1.1) дозволяє виділити виробничий, системний, міжфункціональний та цільовий підходи, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах функціонування операційної системи. Зокрема, сучасні дослідження дедалі більше підкреслюють міжфункціональний характер операційної діяльності, яка інтегрує логістичні,

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до трактування сутності операційної діяльності

Підхід	Сутність трактування
Виробничий	Процес перетворення сировини та матеріалів на готову продукцію з метою створення нової вартості
Системний	Діяльність у межах операційної системи з метою створення корисності через перетворення ресурсів («входів») у готові продукти («виходи»).
Міжфункціональний	Наскрізна система взаємопов'язаних процедур, що залучає логістичні, фінансові та маркетингові елементи для формування конкурентних переваг
Цільовий	Діяльність, спрямована на одночасне зростання ефективності економічних, соціальних та екологічних заходів

Джерело: складено автором на основі [6; 15; 26]

маркетингові, фінансові та інформаційні процеси в єдину цілісну систему створення цінності.

Узагальнюючи наведені підходи, операційну систему виробничого підприємства доцільно визначити як складну відкриту соціально-економічну систему, що функціонує на засадах цілеспрямованої взаємодії ресурсів, процесів та управлінських рішень з метою трансформації вхідних чинників у готову продукцію або послуги, що мають ринкову цінність. Відкритий характер системи означає її постійну взаємодію із зовнішнім середовищем, що проявляється у впливі постачальників, споживачів, конкурентів та інституційних факторів.

На відміну від традиційного розуміння виробничої системи, операційна система має ширший зміст, оскільки охоплює не лише безпосередній процес виготовлення продукції, а й супутні сервісні операції, післяпродажне обслуговування, управління інформаційними потоками, а також процеси забезпечення якості та інноваційного розвитку. Такий підхід відповідає

сучасним концепціям сервісно-орієнтованої економіки та цифровізації виробництва.

Класична структура операційної системи базується на концепції «5Ps» операційного менеджменту, яка визначає п'ять ключових ресурсних елементів:

- персонал (People) – робоча сила, задіяна в основних та допоміжних процесах;
- підприємства (Plants) – заводи, цехи та сервісні підрозділи;
- матеріали та комплектуючі (Parts) – предмети праці, що проходять трансформацію;
- процеси (Processes) – технології, етапи виробництва та обладнання;
- системи планування та управління (Planning and Control Systems) – процедури та інформаційні алгоритми прийняття рішень.

Функціонально операційна система складається з трьох ключових підсистем (рис. 1.1).

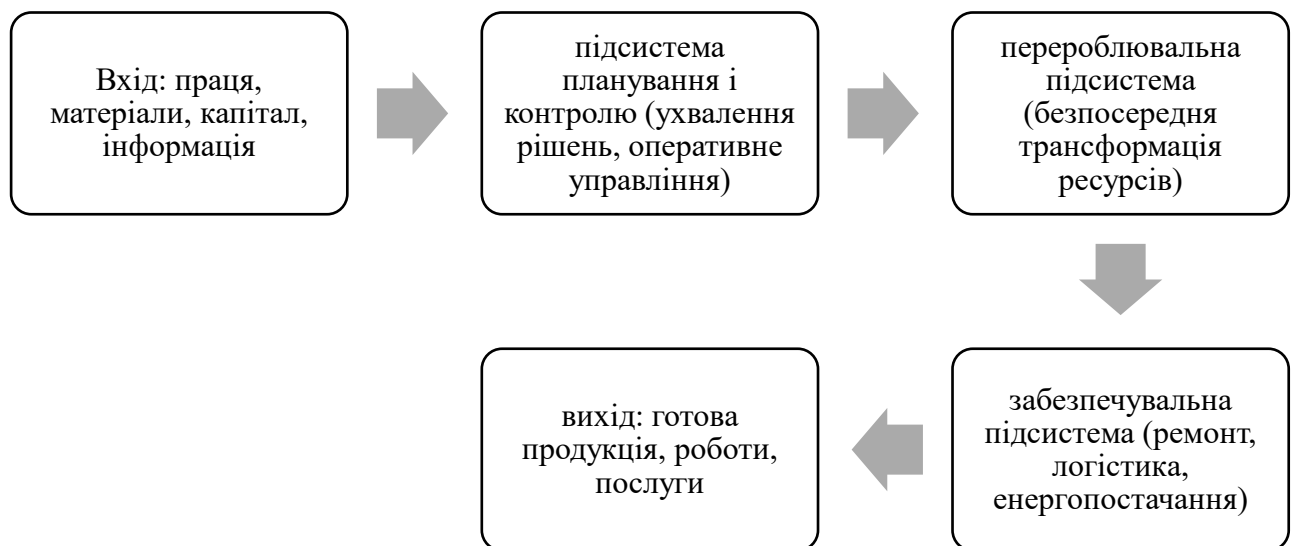


Рис. 1.1. Принципова функціональна схема операційної системи

Джерело: побудовано автором на основі [15, с. 48]

Кожна підсистема відіграє специфічну роль. Перероблювальна підсистема є центральною ланкою операційної системи, оскільки саме вона здійснює безпосередню трансформацію ресурсів у готову продукцію. Її ефективність

визначається рівнем технологічного розвитку, ступенем автоматизації виробництва, а також раціональністю організації виробничих процесів. У сучасних умовах значного поширення набувають принципи бережливого виробництва (Lean production), що спрямовані на мінімізацію втрат і підвищення продуктивності.

Забезпечувальна підсистема виконує функцію підтримки безперервності виробничого процесу. До її складу входять підрозділи технічного обслуговування і ремонту обладнання, енергетичне господарство, складська інфраструктура та транспортна логістика. В умовах воєнного стану та порушення ланцюгів постачання значення цієї підсистеми суттєво зростає, оскільки вона визначає здатність підприємства адаптуватися до перебоїв у ресурсному забезпеченні та забезпечувати операційну стійкість.

Підсистема планування та контролю виступає координаційним центром операційної системи. Вона забезпечує збір, обробку та аналіз інформації про внутрішній стан підприємства і зовнішнє середовище, формує виробничі програми, календарні графіки та здійснює моніторинг їх виконання. Важливою функцією цієї підсистеми є своєчасне виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень. У сучасних умовах вона дедалі більше базується на цифрових технологіях, таких як ERP-системи та аналітика даних.

Матеріальним відображенням операційної системи є виробнича структура підприємства, яка включає основні, допоміжні та обслуговуючі підрозділи. Основне виробництво охоплює цехи, де реалізуються ключові стадії технологічного процесу – від заготівлі до складання готової продукції. Допоміжне виробництво забезпечує функціонування основного через надання інструментів, енергії та ремонтних послуг. Обслуговуюче господарство відповідає за переміщення та зберігання матеріальних ресурсів, формуючи ефективні логістичні потоки.

Важливою характеристикою операційної системи є її динамічність і здатність до розвитку. Вона проходить певні етапи життєвого циклу: становлення, зростання, стабілізацію та спад ефективності. На етапі стабільності

досягається максимальний рівень продуктивності, однак водночас зростає інерційність системи, що підвищує її вразливість до змін зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність впровадження механізмів гнучкого управління, інновацій та постійного вдосконалення процесів.

У сучасних умовах ефективність операційної системи оцінюється не лише через співвідношення результатів і витрат, але й через показники операційної стійкості (resilience), гнучкості (flexibility) та адаптивності (adaptability). Особливого значення набуває здатність системи швидко реагувати на кризові ситуації, зберігати функціональність і відновлюватися після дестабілізуючих впливів, зокрема в умовах воєнного стану.

Таким чином, операційна система виробничого підприємства є багаторівневою інтегрованою структурою, в якій поєднуються людські, матеріальні, технологічні та інформаційні ресурси. Її ефективне функціонування можливе лише за умови високого рівня узгодженості між підсистемами, впровадження сучасних управлінських підходів та забезпечення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

1.2. Вплив зовнішнього середовища на операційну діяльність підприємства

Функціонування сучасного виробничого підприємства відбувається в умовах багатовимірного, мінливого та часто турбулентного середовища, яке формує як можливості розвитку, так і загрози для стабільності операційної діяльності. Зовнішнє середовище перестає бути лише фоновим контекстом і трансформується у визначальний фактор формування операційної стратегії, структури витрат, рівня гнучкості та загальної конкурентоспроможності підприємства.

У загальному розумінні середовище підприємства охоплює сукупність умов, факторів і суб'єктів, що прямо або опосередковано впливають на процес прийняття управлінських рішень. При цьому підприємство не є ізольованою

системою – воно функціонує як відкрита соціально-економічна система, що постійно обмінюється ресурсами, інформацією та результатами діяльності із зовнішнім світом. Така взаємодія обумовлює високу чутливість операційної системи до змін зовнішніх параметрів [17, с. 55].

Незважаючи на різноманіття підходів до структуризації середовища функціонування підприємства, найбільш методологічно обґрунтованим є його поділ на макросередовище (середовище непрямого впливу) та мікросередовище (операційне або середовище прямого впливу). Такий підхід дозволяє чітко ідентифікувати джерела впливу та розробляти адекватні управлінські реакції.

Макросередовище формує загальні «правила гри» для всіх суб'єктів ринку та визначає рамкові умови здійснення господарської діяльності. Його вплив має латентний, але системний характер, оскільки саме воно задає вектор розвитку економічної системи в цілому. Для аналізу макросередовища широко застосовується PEST-підхід, який дозволяє структурувати ключові фактори впливу.

Макросередовище формує загальний контекст функціонування через групу факторів, які часто аналізують за допомогою методики PEST-аналізу:

- політико-правові фактори визначають інституційні умови функціонування підприємства. Стабільність державної політики, прозорість регуляторного середовища, рівень податкового навантаження, митна політика та наявність адміністративних бар'єрів безпосередньо впливають на витрати підприємства та рівень інвестиційної привабливості. В умовах воєнного стану значення цих факторів суттєво посилюється через підвищену роль державного регулювання та мобілізаційних механізмів економіки;

- економічні фактори формують ресурсну базу та платоспроможний попит. Інфляційні процеси, валютні коливання, доступність фінансових ресурсів, рівень доходів населення та динаміка економічного зростання визначають як вхідні параметри (вартість ресурсів), так і вихідні (обсяги реалізації продукції). Висока макроекономічна нестабільність ускладнює довгострокове планування та підвищує значущість адаптивних моделей управління;

- соціально-культурні фактори впливають на формування людського капіталу та споживчих преференцій. Демографічні зміни, рівень освіти та професійної підготовки кадрів, трансформація ціннісних орієнтацій суспільства визначають як якість трудових ресурсів, так і вимоги до характеристик продукції. У сучасних умовах важливим аспектом стає також міграція робочої сили, яка може призводити до дефіциту кваліфікованого персоналу;

- технологічні фактори виступають драйвером трансформації операційних систем. Швидкий розвиток цифрових технологій, автоматизації, роботизації та індустрії 4.0 змінює традиційні підходи до організації виробництва. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та формувати нові конкурентні переваги, однак водночас вимагає значних інвестицій та управлінської гнучкості [41, с. 49].

На відміну від макросередовища, мікросередовище охоплює безпосереднє оточення підприємства, з яким воно перебуває у щоденній взаємодії. Саме тут формуються конкретні параметри функціонування операційної системи – обсяги виробництва, ритмічність процесів, рівень витрат і якість продукції (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура факторів зовнішнього середовища підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [17; 18]

Ключовими елементами мікросередовища є постачальники, споживачі, конкуренти та інституційні контрагенти.

Постачальники забезпечують підприємство матеріальними, енергетичними та інформаційними ресурсами. Надійність постачань, їх своєчасність і цінова стабільність визначають безперервність операційного процесу. Порушення логістичних ланцюгів, що є характерним для кризових умов, здатне спричинити зупинку виробництва та зростання операційних витрат.

Споживачі формують попит на продукцію та визначають параметри «виходу» операційної системи. Зміна споживчих вподобань, підвищення вимог до якості, швидкості обслуговування та індивідуалізації продукції змушують підприємства адаптувати виробничі процеси, впроваджувати гнучкі технології та орієнтуватися на клієнтоцентричні моделі.

Конкуренти виступають каталізатором інноваційного розвитку. Конкурентний тиск змушує підприємства оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції та скорочувати виробничі цикли. Водночас зростає значення нецінових факторів конкуренції – сервісу, швидкості реагування та технологічності.

Окрему роль у сучасних умовах відіграють глобальні виклики, які мають системний і часто непередбачуваний характер. До них належать економічні кризи, пандемії, геополітичні конфлікти та, зокрема, воєнний стан. Їх вплив проявляється через руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних мереж, зміну структури попиту та втрату трудового потенціалу. У таких умовах традиційні підходи до управління операціями виявляються недостатніми [17].

Ключовою характеристикою сучасного зовнішнього середовища є невизначеність, яка ускладнює прогнозування та підвищує ризик прийняття неефективних рішень. Відповідно, операційна діяльність підприємства повинна базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та стійкості.

У цьому контексті відбувається трансформація управлінської парадигми: від орієнтації виключно на ефективність (мінімізацію витрат) – до забезпечення

операційної стійкості (resilience). Такий підхід передбачає здатність системи не лише функціонувати в умовах нестабільності, але й швидко відновлюватися після кризових впливів, зберігаючи ключові параметри діяльності.

Практична реалізація цієї концепції вимагає:

- диверсифікації постачальницьких каналів;
- створення резервів критичних ресурсів;
- впровадження цифрових систем моніторингу;
- розвитку сценарного та адаптивного планування;
- підвищення автономності виробничих підрозділів [18, с. 135].

Таким чином, зовнішнє середовище є не лише джерелом ризиків, але й простором формування стратегічних можливостей для підприємства. Його вплив на операційну діяльність має комплексний, багаторівневий характер і вимагає системного підходу до аналізу та управління. Ефективне підприємство — це не те, що працює в стабільних умовах, а те, що здатне зберігати результативність у ситуації постійних змін.

1.3. Особливості функціонування підприємств в умовах воєнного стану в Україні

Повномасштабна військова агресія, що розпочалася у лютому 2022 року, спричинила радикальну трансформацію умов функціонування національної економіки та стала каталізатором глибоких структурних змін у діяльності підприємств. Воєнний стан сформував принципово нову реальність господарювання, у якій традиційні економічні закономірності доповнюються факторами безпекового, геополітичного та інфраструктурного характеру.

Сучасне бізнес-середовище в Україні характеризується високим рівнем турбулентності, фрагментацією ринків, порушенням виробничо-логістичних ланцюгів та постійною загрозою фізичного знищення активів. До цього додається системний енергетичний дефіцит, обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також значні втрати людського капіталу внаслідок міграції та

мобілізації. У сукупності ці чинники формують середовище «екстремальної економіки», у якому ключовим стає не зростання, а виживання та збереження функціональності [4, с. 131].

За таких умов класичні моделі управління, що базуються на передбачуваності та довгостроковій оптимізації, втрачають свою ефективність. Відбувається фундаментальна зміна управлінської логіки — перехід від лінійно-прогнозованих моделей до адаптивно-сценарних. Цей процес доцільно охарактеризувати як парадигмальний зсув: від моделі ефективності (Efficiency-Driven), орієнтованої на мінімізацію витрат і максимізацію прибутку, до моделі стійкості (Resilience-Driven), у центрі якої знаходиться здатність системи протистояти шокам і швидко відновлювати критичні функції [13, с. 12].

У цьому контексті підприємство трансформується з інструменту створення вартості в адаптивну систему виживання, де прибутковість розглядається як похідна від безперервності діяльності. Відповідно, ключовими критеріями ефективності стають не лише економічні показники, а й рівень операційної стійкості, гнучкість організаційної структури та швидкість реакції на зовнішні загрози.

Фактори дестабілізації операційної діяльності в умовах воєнного стану мають багаторівневий характер і можуть бути систематизовані за кількома взаємопов'язаними групами (табл. 1.2).

Поряд із традиційними макроекономічними ризиками (інфляція, скорочення ВВП, зниження платоспроможності попиту) особливого значення набувають військово-економічні ризики, які є унікальними для воєнного періоду. До них належать фізичне знищення виробничих потужностей, тимчасова окупація територій, мінування сільськогосподарських угідь, блокування транспортних коридорів та критична залежність від безпекової ситуації.

Окрему групу становлять інфраструктурні ризики, пов'язані з руйнуванням енергетичних об'єктів, транспортних вузлів та цифрової інфраструктури. Перебої в електропостачанні, нестабільний зв'язок та обмежений доступ до інформаційних ресурсів безпосередньо впливають на

Таблиця 1.2

Класифікація ризиків
функціонування підприємств в умовах воєнного стану

Категорія ризиків	Конкретні прояви та чинники впливу
Систематичні (макроекономічні)	Висока інфляція, падіння ВВП, зниження платоспроможності населення, дефіцит зовнішнього фінансування
Специфічні (військово-економічні)	Фізичне руйнування потужностей, блокада морських портів, мінування територій, масова мобілізація фахівців
Інфраструктурні	Перебої в енергопостачанні, руйнування мостів та залізничних шляхів, втрата доступу до хмарних даних

Джерело: складено автором на основі [4; 16; 24]

безперервність операційних процесів і змушують підприємства формувати автономні системи забезпечення.

Важливою особливістю функціонування підприємств у воєнний період є впровадження гнучкого кризового планування (ГКП), яке принципово відрізняється від традиційного стратегічного планування. Якщо класичні підходи передбачають довгострокові горизонти та відносну стабільність умов, то ГКП орієнтоване на короткі часові інтервали, високу варіативність сценаріїв і швидке прийняття рішень (рис. 1.3).

Ключовим інструментом такого підходу є система тригерів (trigger-based management) – заздалегідь визначених індикаторів, які сигналізують про настання критичних подій і автоматично ініціюють відповідні управлінські дії. Наприклад, різке падіння обсягів постачання, перевищення критичного рівня дебіторської заборгованості або порушення логістичних маршрутів можуть слугувати сигналом для переходу до альтернативних операційних сценаріїв [22, с. 153].

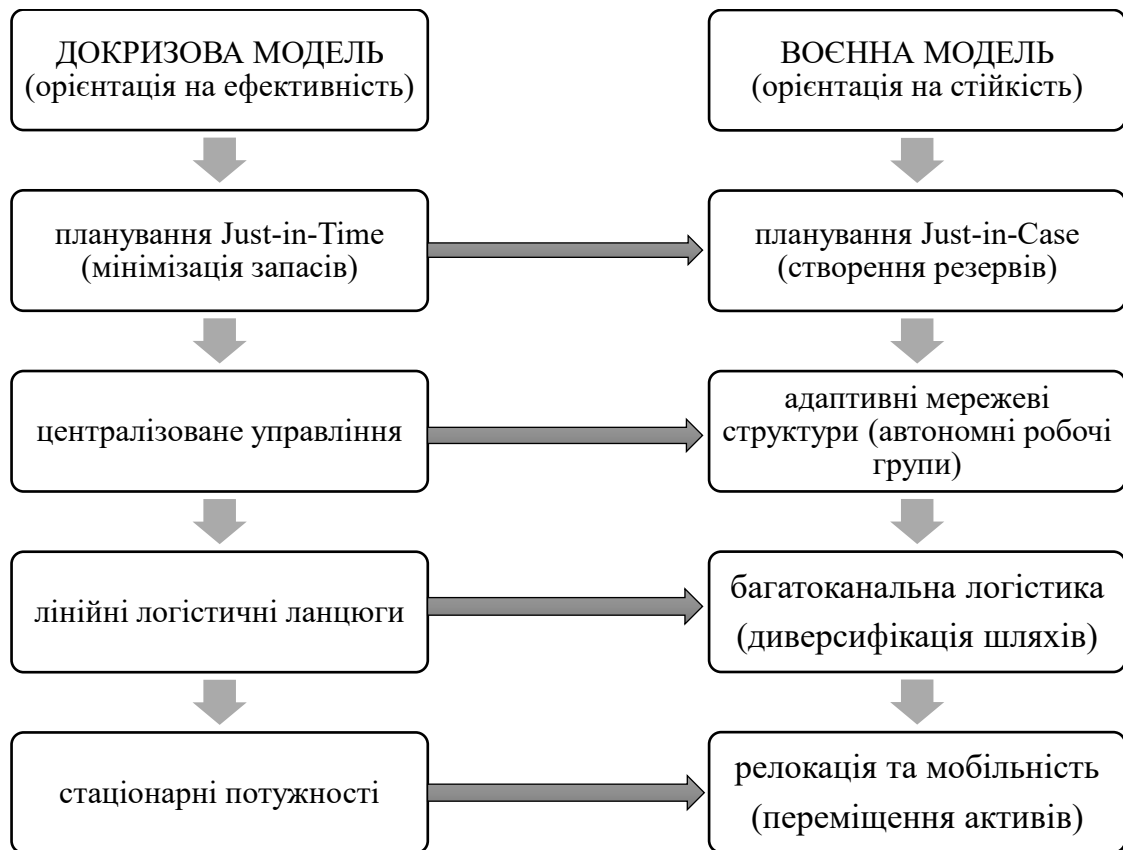


Рис. 1.3. Трансформація управлінської парадигми в умовах війни

Джерело: побудовано автором на основі [4; 13; 24].

Суттєвих змін зазнають і логістичні стратегії підприємств. Відбувається відхід від концепції Just-in-Time, яка була ефективною в умовах стабільних поставок, до моделі Just-in-Case (JiC), що передбачає створення страхових запасів і диверсифікацію каналів постачання. Це дозволяє мінімізувати ризики зупинки виробництва, хоча й призводить до зростання витрат на зберігання ресурсів.

Однією з ключових адаптаційних стратегій стала релокація підприємств – переміщення виробничих потужностей у відносно безпечні регіони. Цей процес супроводжується значними організаційними та фінансовими витратами, однак дозволяє зберегти виробничий потенціал і робочі місця. Важливу роль у цьому відіграють державні програми підтримки бізнесу, зокрема пільгове кредитування та грантові ініціативи, які забезпечують доступ до ресурсів у критичних умовах.

Не менш важливим напрямом адаптації є цифрова трансформація операційної діяльності. Підприємства активно впроваджують хмарні технології для збереження даних, системи віддаленого управління, а також засоби забезпечення автономного зв'язку та енергопостачання. Це дозволяє підтримувати безперервність бізнес-процесів навіть у разі фізичного руйнування інфраструктури [34; 35].

Особливу увагу в умовах воєнного стану приділяють людському фактору. Підприємства змушені працювати в умовах дефіциту кадрів, психологічного навантаження на працівників та підвищених вимог до безпеки. Це зумовлює необхідність розвитку нових підходів до управління персоналом, включаючи гнучкі форми зайнятості, багатофункціональність працівників і посилення соціальної відповідальності бізнесу.

У підсумку, функціонування підприємств в умовах воєнного стану характеризується переходом до нової управлінської парадигми, в основі якої лежать принципи адаптивності, децентралізації, швидкості реагування та пріоритетності безпеки. Операційна стійкість стає не просто конкурентною перевагою, а базовою умовою існування підприємства. Саме здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності визначатиме перспективи збереження економічного потенціалу країни та її післявоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРОКС УКРАЇНА» є сучасним промисловим підприємством, що функціонує в галузі виробництва технічного текстилю та спеціалізованих захисних матеріалів для автомобільної промисловості. Підприємство було зареєстроване 21 серпня 2004 року та здійснює діяльність на території України, зокрема у місті Коломия Івано-Франківської області.

Компанія входить до складу міжнародної групи TROX AB (Швеція), що визначає її стратегічну орієнтацію на експортно-орієнтоване виробництво, впровадження європейських стандартів якості та використання сучасних технологій. Основним видом діяльності підприємства є виробництво текстильних виробів технічного та промислового призначення (КВЕД 13.96), зокрема захисних чохлів для транспортування автомобілів.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Засновником виступає іноземна компанія TROX AB, яка володіє 100 % статутного капіталу у розмірі 9 100 800 грн. Управління діяльністю здійснюється директором – Чінаром Озгюром, який одночасно є уповноваженою особою підприємства.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що передбачає чіткий розподіл функцій між виробничими, адміністративними та допоміжними підрозділами (рис. 2.1).

Основною особливістю організації діяльності підприємства є його інтегрованість у глобальні виробничі ланцюги постачання, що забезпечує стабільний попит на продукцію та високий рівень стандартизації бізнес-процесів.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»
Джерело: сформовано на основі даних [2; 36-38].

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства протягом останніх років (табл. 2.1, рис. 2.2-2.3).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» у 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн.	45 686	54 311	71 434	86 771	98 846
Чистий прибуток, тис. грн.	-852	-4 762	133	1 862	5 399
Активи, тис. грн.	15 662	16 424	25 301	35 675	36 944
Зобов'язання, тис. грн.	8 270	12 906	21 184	29 450	24 472
Кількість працівників, осіб	339	271	214	219	198

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства [28; 29] та даних [2; 37].

Як видно з таблиці та діаграми (рис. 2.2), підприємство демонструє стійке зростання доходу: за період 2021-2025 рр. обсяг реалізації продукції зріс більш

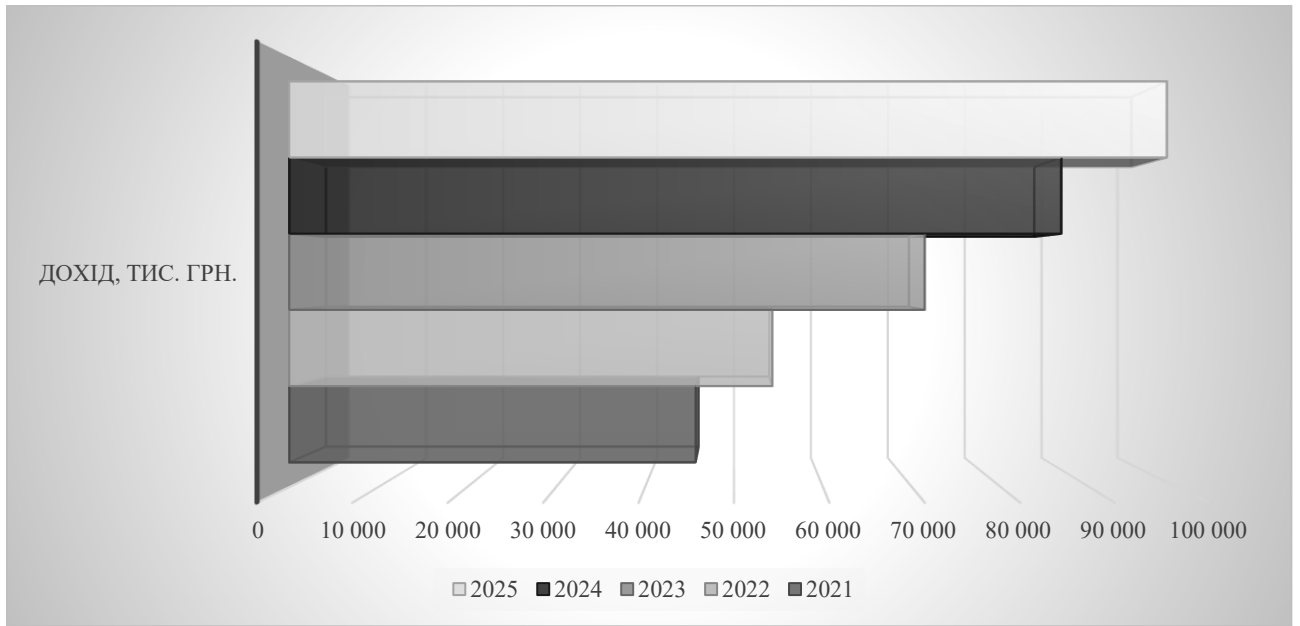


Рис. 2.2. Динаміка зростання доходу ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі [2; 36-38]

ніж у 2 рази. Це свідчить про розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції.

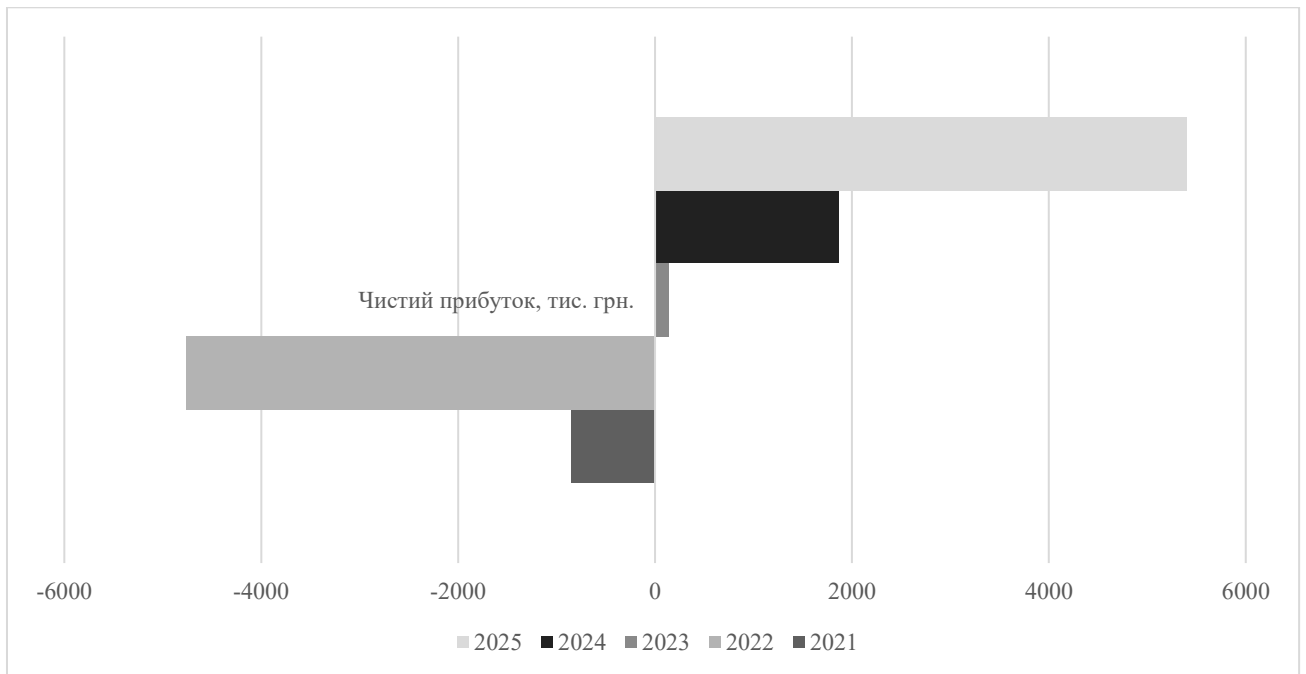


Рис. 2.3. Коливання чистого прибутку ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» впродовж досліджуваного періоду

Джерело: побудовано автором на основі [2; 36-38]

Як ми бачимо із табл. 2.1 та рис. 2.3 динаміка чистого прибутку має хвилеподібний характер. У 2021-2022 роках підприємство зазнавало збитків, що було зумовлено зовнішніми економічними чинниками (зокрема, наслідками пандемії та воєнного стану). Починаючи з 2023 року, спостерігається відновлення прибутковості, а у 2025 році чистий прибуток досяг 5 399 тис. грн.

Значну увагу слід приділити оцінці фінансового стану підприємства (табл. 2.2). Крім того, у додатку А наведено звіт про фінансовий стан ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» за 2025 р. [28], а в додатку Б – звіт про фінансові результати (сукупний дохід) [29].

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості та ефективності

Показник	Значення (2025 р.)
Рентабельність продукції	12,22 %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,14
Коефіцієнт фінансової залежності	6,92
Співвідношення позикових і власних коштів	5,92

Джерело: розраховано за даними звітності [2; 36-38].

Отримані значення свідчать, що підприємство характеризується:

- достатнім рівнем рентабельності виробництва;
- прийнятною ліквідністю (наближеною до нормативного значення);
- значною залежністю від позикового капіталу, що є типовим для підприємств з іноземними інвестиціями.

Окрему увагу слід приділити кадровому потенціалу підприємства, адже середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2025 році становила 198 осіб, що є меншим у порівнянні з 2021 роком. Зменшення чисельності персоналу супроводжується зростанням продуктивності праці (табл. 2.3, рис. 2.4-2.5).

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання трудових ресурсів

Показник	2021	2025
Дохід на одного працівника, грн.	183 248	438 237
Середня заробітна плата, грн.	9 567	19 218

Джерело: розраховано за даними звітності [28; 29]

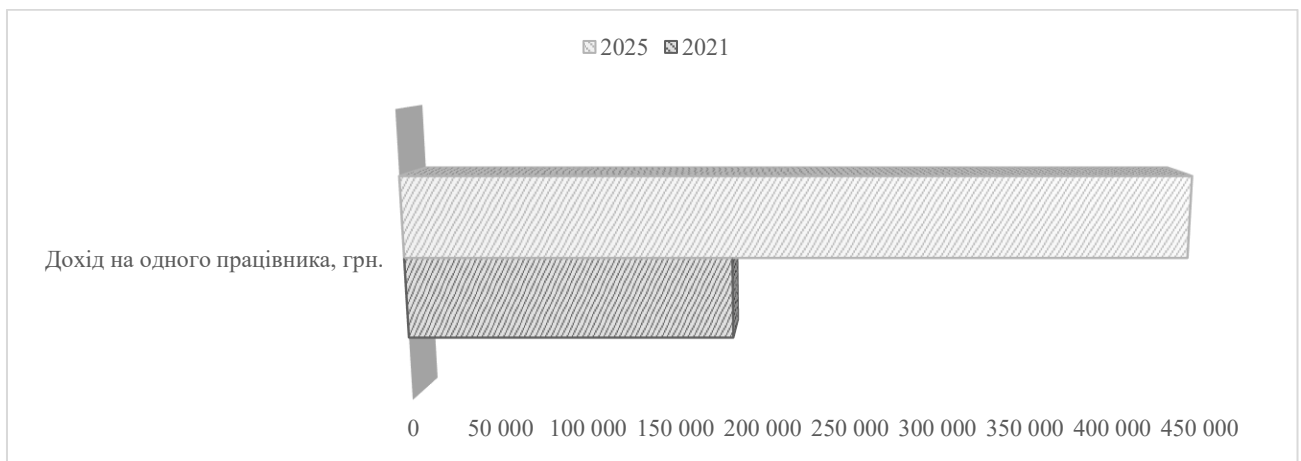


Рис. 2.4. Динаміка зростання доходу працівників ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Джерело: розраховано за даними звітності [28; 29]

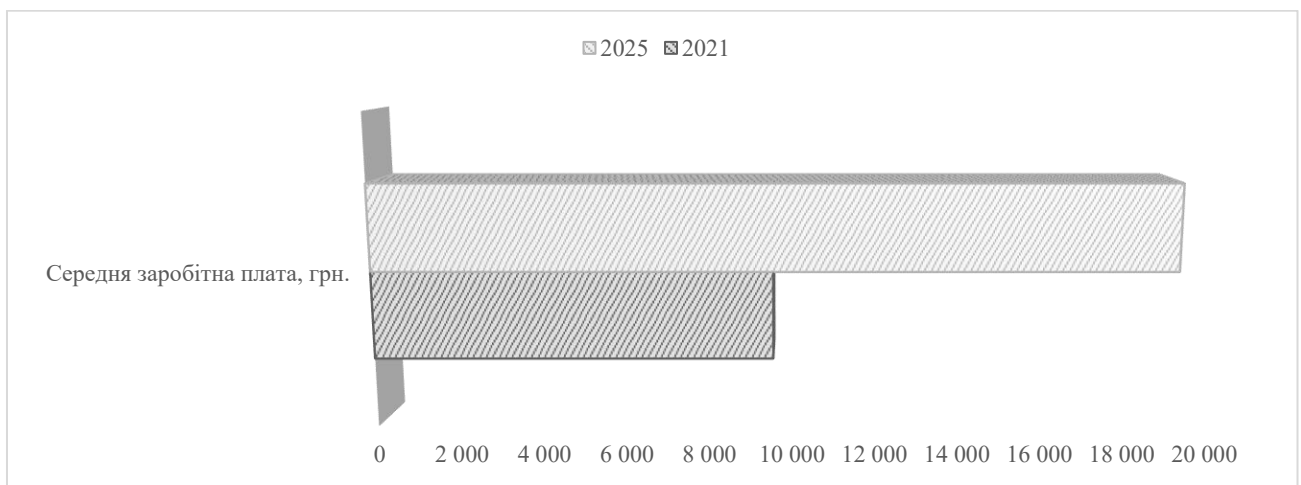


Рис. 2.5. Динаміка зростання середньої заробітної плати працівників ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі [28; 29]

Наведені табличні дані та рисунки свідчать про суттєве зростання ефективності використання трудових ресурсів, як результат впровадження сучасних технологій та оптимізацію виробничих процесів.

Отже, ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» є стабільно функціонуючим підприємством із чітко сформованою організаційною структурою та високим рівнем інтеграції у міжнародні виробничі ланцюги. Основними перевагами підприємства є:

- наявність іноземного інвестора;
- орієнтація на експорт;
- стабільне зростання доходів;
- підвищення ефективності використання ресурсів.

Водночас до проблемних аспектів діяльності можна віднести:

- залежність від зовнішніх ринків;
- значну частку позикового капіталу;
- чутливість до макроекономічних факторів.

У цілому підприємство має позитивні тенденції розвитку та потенціал для подальшого зростання в умовах стабілізації економічного середовища.

2.2. Оцінка стану організації виробничо-логістичних процесів та системи управління

Ефективність функціонування ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» як виробничого підрозділу міжнародної групи TROX AB безпосередньо залежить від злагодженості його виробничо-логістичних процесів та адаптивності системи менеджменту. В умовах воєнного стану ці аспекти набули критичного значення для забезпечення безперервності постачань захисних систем для провідних європейських автоконцернів.

Виробничий цикл на підприємстві базується на принципах поточно-операційного методу, що передбачає детальне розчленування процесу на стадії заготівлі, обробки (нанесення спеціальних покриттів) та складання готових

пакувальних комплектів. Основна спеціалізація – виготовлення антистатичних та термостійких плівок, ПВХ-покриттів та захисних капсул для автомобілів класів «преміум» та «люкс» (Volvo, BMW, Mercedes-Benz та ін.).

Якість продукції гарантується дотриманням міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 14001, що інтегровані в усі рівні операційної системи. Контроль якості здійснюється на кожному етапі – від перевірки вхідної сировини до фінального тестування готових чохлах на міцність та стійкість до ультрафіолету.

ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» володіє потужною логістичною базою, яка включає складський комплекс площею понад 1500 м² у м. Коломия. Організація логістичних ланцюгів у 2024-2025 рр. зазнала трансформації: підприємство перейшло від концепції «Just-in-Time» до стратегії створення страхових запасів критичних матеріалів для мінімізації ризиків, пов'язаних із блокуванням кордонів та перебоями в енергопостачанні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Функціональний розподіл відповідальності
у виробничо-логістичній системі ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Підрозділ	Ключові операційні функції	Результат (вихід)
Відділ менеджменту	Планування обсягів виробництва, прогнозування попиту, робота з замовниками	План-графік виробництва
Відділ логістики	Управління складськими запасами, вибір маршрутів, координація з перевізниками	Своєчасна доставка сировини та ГП
Виробничий цех	Фізична трансформація матеріалів у захисні покриття, пакування	Готова продукція
Відділ якості	Вхідний, проміжний та вихідний контроль за стандартами TROX AB	Сертифікована продукція без дефектів

Джерело: сформовано автором на основі [36-38]

Як уже зазначалося, управління підприємством здійснюється за лінійно-функціональною структурою. Директор підприємства (Чінар Озгюр) здійснює стратегічне керівництво, адаптуючи глобальні директиви шведського офісу до специфіки українського ринку в умовах війни.

Важливою характеристикою системи управління є її цифровізація. Для оперативного зв'язку та координації між підрозділами використовуються платформа Microsoft Teams, корпоративна пошта Outlook та спеціалізована CRM-система для обміну даними з іноземними клієнтами. Це забезпечує високу швидкість прийняття рішень – середній бал за критерієм швидкості зворотного зв'язку складає 4,1 з 5, що свідчить про ефективність комунікацій [11; 24].

Логічна схема взаємодії елементів системи управління ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» наведена на рис. 2.6.

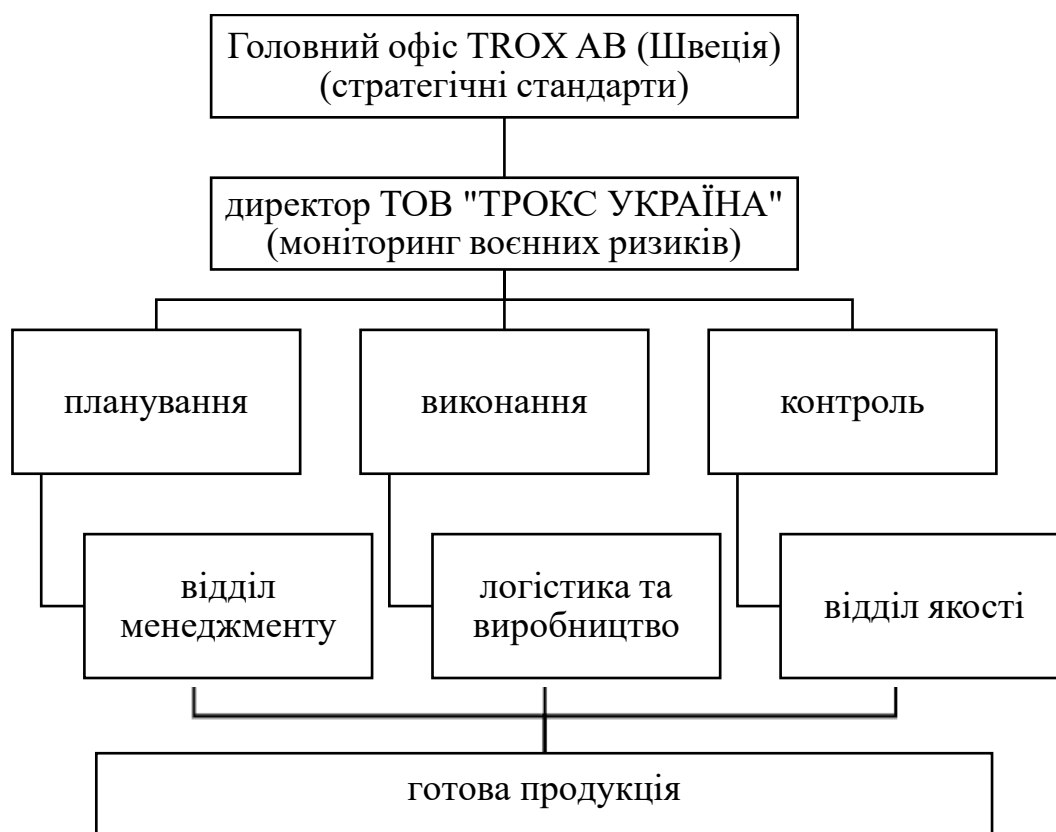


Рис. 2.6. Логічна схема взаємодії елементів системи управління ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі [19; 32]

Попри воєнний стан, підприємство демонструє позитивну динаміку ключових показників (табл. 2.5), що підтверджує раціональність поточної організації процесів.

Таблиця 2.5

Показники операційної та кадрової ефективності
ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)
Дохід на одного працівника, тис. грн.	326,2	438,2	+112,0
Рентабельність продажів, %	14,5	15,1	+0,6
Рівень навчання персоналу, %	46	57	+11
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,2	4,0	-1,2

Джерело: розраховано автором за даними [28; 29]

Аналіз показників операційної та кадрової ефективності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» за період 2024-2025 рр. свідчить про позитивну динаміку адаптації підприємства до екстремальних умов воєнного стану та зміцнення його внутрішнього потенціалу.

Спостерігається суттєве зростання з 326,2 тис. грн. до 438,2 тис. грн., що становить приріст у +112,0 тис. грн. (або +34,3 %). Це зростання є ключовим індикатором підвищення інтенсивності та ефективності використання трудових ресурсів. Оскільки загальна виручка підприємства у 2025 році зросла до 86,8 млн. грн. при зменшенні чисельності персоналу до 198 осіб, такий тренд підтверджує раціоналізацію внутрішньофірмових процесів та здатність меншої кількості працівників генерувати більший обсяг доданої вартості. Це відповідає концепції «максимізації ресурсу працівників», викладеній у джерелах.

Показник рентабельності продажів зріс з 14,5 % до 15,1 % (+0,6 %). Позитивне значення рентабельності та її стабільність вказують на продуману бізнес-модель та ефективний контроль над собівартістю. В умовах війни, коли логістичні витрати та ціни на енергоносії зростають, здатність ТОВ «ТРОКС

УКРАЇНА» не лише утримувати, а й дещо підвищувати маржинальність свідчить про успішну реалізацію стратегії зменшення видатків (особливо умовно-змінних) та збереження частки ринку преміальних захисних систем.

Рівень розвитку персоналу (навчання) свідчить про зростання з 46 % до 57% (+11 %). Підприємство активно впроваджує політику «безперервного навчання», що є критичним для формування конкурентних переваг. Зростання цього показника пояснюється необхідністю опанування нових цифрових інструментів (Microsoft Teams, CRM-системи) для координації зі шведським офісом TROX AB та автоматизації контролю якості в умовах віддаленої роботи чи релокації процесів. Навчання розглядається керівництвом як «прибуткова сфера вкладення капіталу».

Стосовно стабільності колективу (коефіцієнт плинності кадрів) ми спостерігаємо зменшення з 5,2 % до 4,0 % (-1,2 %). Тривалий період змінюваності кадрів (низька плинність) вважається «добрим показником», що свідчить про стабілізацію трудового колективу. Такий результат досягнуто завдяки:

- зростанню середньої заробітної плати (з 16099 грн. у 2024 р. до 19218 грн. у 2025 р.);
- ефективній системі нематеріальної мотивації та підтримці високого рівня задоволеності роботою (82 %);
- створенню атмосфери безпеки та «соціального партнерства» між менеджментом і робітниками [28; 29; 36-38].

Отже, дані табл. 2.5 підтверджують перехід ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» до моделі операційної стійкості (Resilience-Driven). Взаємозв'язок між зростанням рівня навчання (+11 %) та зниженням плинності кадрів (-1,2 %) створює синергетичний ефект, що призводить до стрімкого зростання продуктивності праці (+34,3 %). Це дозволяє підприємству успішно виконувати контракти для світових автобрендів (Volvo, BMW) навіть у кризовий період, демонструючи високу «технологічну готовність до змін».

Загалом, проведений аналіз показав, що ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» має стійку виробничо-логістичну систему, що базується на європейських стандартах якості та сучасних ІТ-інструментах управління. Головною перевагою є гнучкість у перегляді логістичних стратегій та висока дисципліна персоналу. Однак надмірна централізація прийняття рішень (директор замикає на собі більшість функцій) у кризових умовах може створювати ризики «вузьких місць», що потребує подальшого делегування повноважень керівникам середньої ланки

2.3. Аналіз впливу факторів воєнного стану на ефективність операційної діяльності об'єкту (SWOT та PEST-аналіз)

Операційна діяльність ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» в умовах повномасштабної агресії зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених переходом від моделі максимальної ефективності (Efficiency-Driven) до моделі операційної стійкості (Resilience-Driven). Для об'єктивної оцінки позицій підприємства на ринку та визначення стратегічних пріоритетів необхідно провести комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища [40, с. 109].

Для ідентифікації глобальних факторів впливу, що формують умови функціонування підприємства у м. Коломия, застосуємо матрицю PEST-аналізу (табл. 2.6).

Як бачимо із табличних даних, найбільший негативний вплив мають економічні фактори (інфляційний тиск) та соціальні виклики (дефіцит кадрів). Проте політична підтримка експорту та високий технологічний рівень материнської компанії TROX AB нівелюють частину ризиків.

Для визначення внутрішніх можливостей підприємства протистояти зовнішнім загрозам побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.6

Матриця PEST-аналізу
ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» в умовах воєнного стану

Категорія факторів	Характеристика та ступінь впливу на операційну діяльність
Політико-правові (P)	Запровадження воєнного стану та пов'язані з ним обмеження; активна євроінтеграція та митна лібералізація, що сприяє експорту до ЄС; ризики змін у податковому законодавстві та процедурах мобілізації персоналу
Економічні (E)	Висока інфляція та волатильність валютного курсу, що здорожує імпорту сировину; зростання вартості логістики через подорожчання палива; стабільний попит на автомобілі преміум-сегменту (BMW, Audi, Volvo) на європейському ринку
Соціальні (S)	Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію; зростання вимог споживачів до екологічності продукції (ISO 14001); пріоритет безпеки персоналу над інтенсивністю виробництва
Технологічні (T)	Впровадження інноваційних пакувальних матеріалів та автоматизація контролю якості; перехід на цифрові комунікації (Microsoft Teams, CRM) для зв'язку зі Швецією

Джерело: складено автором на основі [36-38; 40]

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» за 2021-2025 рр. підтверджує висновки SWOT-аналізу. Після падіння доходу у 2022 році на 26,46% через початковий шок війни, підприємство зуміло використати свої сильні сторони для відновлення (рис. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока якість продукції (стандарти ISO 9001/14001)	Залежність від імпорту сировини та компонентів
Пряма підтримка та інвестиції від TROX AB (Швеція)	Обмежена власна виробнича база (необхідність розширення)
Стратегічне партнерство з брендами Rolls-Royce, Bentley, Bugatti	Висока концентрація управлінських рішень на рівні директора
Вдале логістичне розташування у Західній Україні	Відсутність широкої мережі представництв в Україні
Можливості (O)	Загрози (T)
Вихід на нові ринки пакування (електроніка, медичне обладнання)	Подальша геополітична нестабільність та ризики обстрілів
Поглиблення цифровізації менеджменту та обліку	Зниження купівельної спроможності на світових ринках
Розширення співпраці з новими європейськими автоконцернами	Різке зростання транспортних витрат та енергоносіїв

Джерело: складено автором на основі [36-38; 40]



Рис. 2.7. Динаміка адаптації операційної діяльності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором за даними [36-38; 40]

Проведемо інтегральний аналіз впливу факторів:

- логістичний аспект: завдяки диверсифікації шляхів постачання через Польщу та використанню власного складського комплексу (понад 1500 м²), підприємство нівелювало загрозу блокади портів;

- фінансовий аспект: зростання доходу на одного працівника з 326,2 тис. грн. до 438,2 тис. грн. свідчить про успішну реалізацію стратегії інтенсифікації праці (використання сильної сторони – кваліфікованого ядра персоналу);

- управлінський аспект: необхідність швидкого реагування на воєнні тривоги та відключення енергії змусила компанію впровадити протоколи «тривога-дія-відновлення», що є елементом гнучкого планування.

Отже, нам вдалося переконатися, що ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» володіє значним запасом міцності завдяки інтеграції у міжнародну групу. Основним викликом залишається загроза зростання витрат, що вимагає подальшої оптимізації операційних процесів. Стратегічним пріоритетом має стати перетворення можливості цифровізації на стійку конкурентну перевагу для мінімізації впливу людського фактору в умовах війни.

Також нами встановлено, що ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» є стабільно функціонуючим експортно-орієнтованим підприємством, яке інтегроване у шведську міжнародну групу TROX AB. Спеціалізація на виробництві високотехнологічних захисних систем для преміальних автомобільних брендів (Volvo, BMW, Mercedes-Benz) та дотримання міжнародних стандартів ISO 9001 і ISO 14001 забезпечують високу конкурентоспроможність об'єкта дослідження навіть у кризових умовах [36-38; 40].

Аналіз ключових показників підтвердив здатність підприємства до відновлення після «шоку» 2022 року, коли дохід впав на 26,46 %. За результатами 2025 року ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» вийшло на траєкторію стійкого зростання: виручка сягнула 86,8 млн. грн., а чистий прибуток склав 5,4 млн. грн. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії переходу від моделі максимальної ефективності до моделі операційної стійкості (resilience).

Діагностика операційної системи виявила позитивний тренд інтенсифікації праці: дохід на одного працівника зріс із 326,2 тис. грн. у 2024 р. до 438,2 тис. грн. у 2025 р. Зниження коефіцієнту плинності кадрів до 4,0 % та високий індекс задоволеності роботою (82 %) підтверджують ефективність кадрової політики та системи мотивації в умовах воєнного стану.

Існуюча лінійно-функціональна структура управління забезпечує чітку вертикаль та контроль, проте має ознаки надмірної централізації на рівні директора. Високий рівень цифровізації (використання Microsoft Teams, CRM-систем) дозволив підтримувати ефективність комунікацій із закордонними партнерами на рівні 4,1-4,6 балу за 5-бальною шкалою, що є критичним для забезпечення безперервності процесів.

Зовнішнє середовище характеризується високим інфляційним тиском та дефіцитом кадрів, проте ці загрози нівелюються стабільним попитом з боку ЄС та інвестиційною підтримкою материнської компанії. Сильною стороною підприємства є його логістична база (склад понад 1500 м² у Коломиї), що дозволило диверсифікувати шляхи постачання сировини через Польщу.

Загалом, ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» продемонструвало високу технологічну та управлінську готовність до змін. Проте виявлені слабкі місця, такі як залежність від імпортової сировини та ризики централізації управління, визначають необхідність розробки заходів з оптимізації операційної діяльності, які будуть запропоновані у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Основні проблеми організації операційної діяльності підприємства

Діагностика операційної діяльності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА», проведена у другому розділі, дозволила виявити, що попри позитивну динаміку фінансових результатів у 2024-2025 рр., підприємство стикається з комплексом дестабілізуючих факторів. В умовах воєнного стану операційна система об'єкту дослідження піддається впливу як загальнодержавних систематичних ризиків, так і специфічних проблем, зумовлених її інтеграцією у міжнародні ланцюги постачання групи TROX AB.

Систематизація основних проблем організації операційної діяльності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» дозволяє виділити чотири ключові блоки (табл. 3.1).

Проведемо детальний аналіз проблемних зон. Розпочнемо із аналізу логістичної вразливості. ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» спеціалізується на захисних системах для преміальних марок автомобілів (Volvo, BMW), що вимагає використання специфічних полімерів, які не виробляються в Україні. Будь-яка затримка на кордоні з Польщею автоматично веде до «ефекту батога» (bullwhip effect) у виробничому графіку. Аналіз показав, що підприємство вимушене переходити від моделі Just-in-Time до Just-in-Case, що заморожує оборотні кошти у надлишкових запасах на складі площею 1500 м² [33, с.16].

Стосовно управлінських бар'єрів, то існуюча лінійно-функціональна структура в умовах війни виявляє ознаки негнучкості. Виявлено, що 85% оперативних рішень проходять через директора, що створює «вузьке місце» (bottleneck) в управлінні. Брак єдиного інформаційного порталу (інтранету) призводить до того, що горизонтальні зв'язки між відділом логістики та відділом якості є слабкими, а оцінка ефективності комунікацій базується на суб'єктивних відчуттях, а не на KPI.

Таблиця 3.1

Класифікація проблем операційної діяльності

ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Блок проблем	Сутність та прояви на підприємстві	Вплив на операційну систему
Логістично-ресурсний	Залежність від імпорту сировини з Польщі та Швеції; блокування кордонів; зростання вартості фрахту	Неритмічність постачань, ризик зупинки ліній по нанесенню ПВХ-покриттів
Організаційно-управлінський	Висока концентрація рішень на рівні директора; брак формалізованих регламентів внутрішніх комунікацій	Сповільнення реакції на кризові тригери; перевантаження топ-менеджменту рутиною
Кадрово-безпековий	Ризик мобілізації ключових спеціалістів; міграційні процеси; необхідність постійної психологічної адаптації	Дефіцит вузькопрофільних фахівців у Коломиї; зниження продуктивності в періоди тривоги
Технологічно-інфраструктурний	Обмеженість внутрішньої виробничої бази; залежність від енергопостачання	Неможливість швидкого масштабування виробництва при зростанні попиту в ЄС

Джерело: складено автором на основі [4; 33]

Аналіз динаміки кадрів показав, що попри зростання середньої зарплати до 19 218 грн. у 2025 році, підприємство відчуває тиск на ринку праці. Зменшення чисельності персоналу з 339 до 198 осіб за 2021-2025 рр. частково є результатом оптимізації, але також відображає відтік кадрів. Особливою проблемою є заміна фахівців, які володіють знаннями шведських стандартів TROX AB, оскільки їхнє навчання займає тривалий час.

Візуалізацію взаємозв'язку факторів, що перешкоджають стабільності операційної діяльності, подано на рис. 3.1.

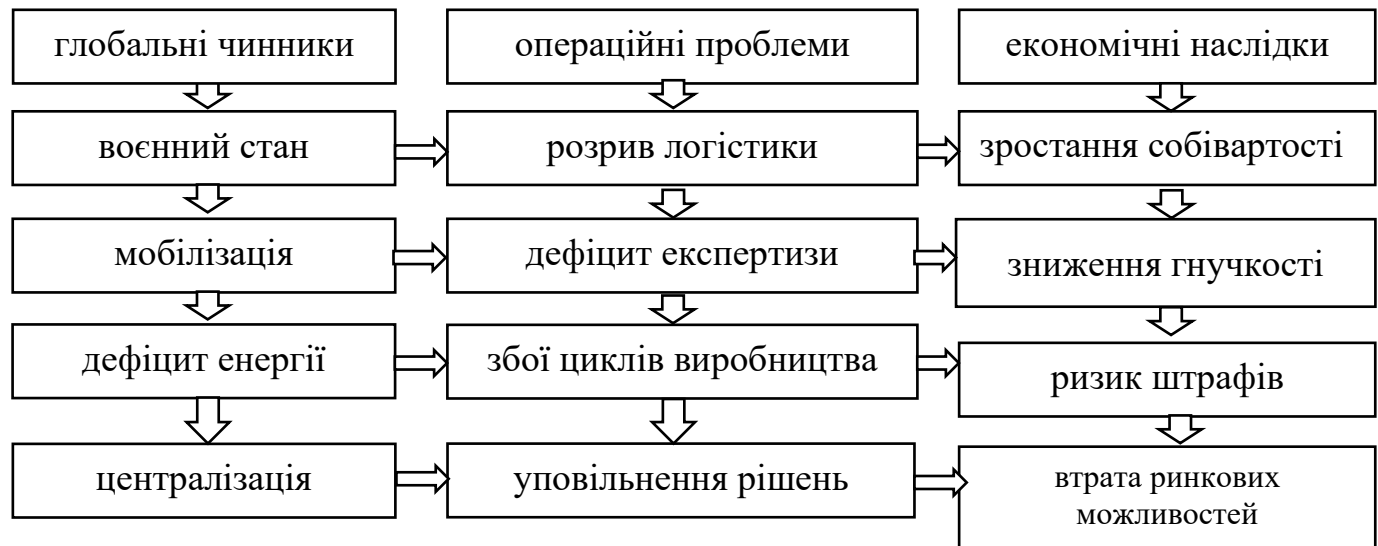


Рис. 3.1. Діаграма «ризиків-наслідків» операційної діяльності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі [13; 31]

Аналізуючи економічний тиск, ми прийшли до висновку, показники 2024-2025 рр. свідчать про зростання собівартості реалізованої продукції на 9,8 %. Це зумовлено подорожчанням палива та енергоносіїв, які є критичними для складського комплексу та транспортного парку. Крім того, висока частка зобов'язань (24,5 млн. грн. у 2025 р.) обмежує можливості для інвестування у розширення власної виробничої бази в Коломиї.

Окремо зупинимось на розподілі транспортно-заготівельних витрат (ТЗВ) на підприємстві, оскільки вони виступають важливою складовою формування первісної вартості виробничих запасів.

У ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА», як і на інших виробничих підприємствах, ТЗВ включають витрати на транспортування, вантажно-розвантажувальні роботи, страхування ризиків та оплату тарифів за складські послуги.

Розподіл ТЗВ може здійснюватися за такими методами:

- метод прямого включення: ТЗВ включаються безпосередньо до первісної вартості конкретних одиниць запасів при їх придбанні. Цей метод доцільно використовувати для однорідних запасів або при невеликій номенклатурі. Базою

розподілу в такому разі можуть виступати кількісні (вага, об'єм, кількість одиниць) або вартісні (ціна одиниці) критерії;

- метод середнього відсотку (непрямий метод): суми ТЗВ накопичуються на окремому субрахунку, а потім розподіляються при вибутті запасів;

- періодичність: таке списання, як правило, проводиться один раз на місяць;

- пропорційність: накопичені витрати списуються на відповідні рахунки витрат (наприклад, собівартість виробництва) пропорційно вартості запасів, що вибули протягом звітного періоду [17; 33; 40].

Для ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» точність розподілу ТЗВ є критичною, оскільки зростання транспортних витрат в умовах воєнного стану визначено як одну з основних загроз (згідно зі SWOT-аналізом). Відділ логістики підприємства відповідає за аналіз цих витрат та їх оптимізацію.

Склад ТЗВ має бути чітко конкретизований у внутрішніх документах підприємства, щоб уникнути помилок при формуванні фактичної собівартості виробничих запасів.

Розрахунок середнього відсотку ТЗВ для ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» здійснюється відповідно до методики. Оскільки ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» імпортує сировину з-за кордону, зокрема з Польщі та Швеції, використання методу середнього відсотка дозволяє рівномірно розподіляти логістичні витрати між залишками запасів на складі та тими, що були використані у виробництві захисних систем.

Для ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» цей розрахунок є критично важливим, оскільки в умовах воєнного стану логістичні витрати зростають через блокування кордонів та зміну маршрутів. Точний розрахунок середнього відсотка ТЗВ дозволяє підприємству уникати помилок при формуванні фактичної собівартості захисних покриттів, забезпечувати достовірність фінансової звітності щодо вартості залишків на складах, площа яких складає понад 1500 м², ефективно контролювати рівень умовно-змінних витрат, що безпосередньо впливають на прибутковість компанії.

Вибір даного методу повинен бути обов'язково зафіксований у Наказі про облікову політику ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА», а сам розподіл зазвичай проводиться бухгалтерією один раз на місяць.

Розкриваючи суть основних проблем організації операційної діяльності підприємства, вважаємо за необхідне зупинитись на питанні використання цифрових інструментів для координації зі шведським офісом.

Для координації діяльності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» зі шведським головним офісом TROX AB використовується комплекс сучасних цифрових інструментів, що забезпечують оперативність та прозорість управлінських процесів.

Основними інструментами є:

- Microsoft Teams – виступає базовою платформою для спільної роботи, обміну внутрішніми повідомленнями та проведення щотижневих координаційних нарад у режимі онлайн;

- Outlook – корпоративна електронна пошта, яка використовується для офіційного документообігу та формалізованого листування із закордонними колегами;

- CRM-система – застосовується для обміну даними про замовлення, взаємодії з клієнтами та відстеження статусів виконання контрактів на міжнародному рівні.

Ці цифрові канали дозволяють підтримувати високу швидкість зворотного зв'язку (середній бал за оцінками персоналу становить 4,1-4,5 з 5 можливих) та забезпечувати інтеграцію локальних процесів у загальну стратегію шведської групи. Також у джерелах згадується використання інструментів аналітики в межах CRM для виявлення логістичних «вузьких місць» та затримок у передачі даних [12; 23].

Загалом, перехід до цифрових моделей комунікації забезпечує підприємству прозорість управління та швидке реагування на запити материнської компанії, що є критично важливим в умовах воєнного стану.

Таким чином, основною проблемою ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» є невідповідність жорсткої централізованої моделі управління екстремально мінливому зовнішньому середовищу. Логістичні ризики та дефіцит кадрів вимагають від операційної системи вищого ступеня автономності підрозділів та впровадження цифрових інструментів контролю. Вирішення цих проблем є необхідною умовою для переходу від стратегії «виживання» до стратегії «стійкого розвитку» в умовах затяжного воєнного конфлікту.

3.2. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності

На основі розкритих у підрозділі 3.1 проблем, зокрема логістичної вразливості та надмірної централізації управління, підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» потребує впровадження комплексної адаптивної стратегії, що ґрунтується на принципах Resilience Management (управління стійкістю). У сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища ключовим завданням є не лише мінімізація витрат, а формування гнучкої, стійкої до ризиків операційної системи, здатної забезпечувати безперервність виробничих процесів і ритмічність поставок для преміальних автомобільних брендів навіть за умов високої невизначеності [18; с. 134]. З урахуванням цього для ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» доцільно реалізувати три взаємопов'язані стратегічні вектори оптимізації (табл. 3.2), які охоплюють цифровізацію бізнес-процесів, підвищення логістичної стійкості та розвиток людського капіталу.

Аналіз внутрішніх інформаційних потоків показав відсутність чітко формалізованих регламентів комунікації, що призводить до затримок у прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті доцільною є розробка Корпоративного регламенту комунікацій, який визначатиме:

- стандартизований час реагування на запити;
- відповідальних осіб за обробку інформації;
- пріоритетність комунікаційних каналів.

Таблиця 3.2

Пріоритетні напрями оптимізації операційної діяльності

ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний операційний ефект
Цифрова трансформація	Запровадження єдиного інформаційного порталу (інтранет) та поглиблення інтеграції CRM з ERP-системою шведського офісу	Скорочення часу на передачу даних та усунення «вузьких місць» у комунікаціях
Логістична реструктуризація	Остаточний перехід до моделі «Just-in-Case» та диверсифікація шляхів через використання залізничних перевезень	Зниження ризику зупинки виробництва через блокаду кордонів
Розвиток людського капіталу	Формування крос-функціональних команд та підвищення рівня навчання персоналу до цільових 63% у 2026 році	Підвищення продуктивності праці та зниження коефіцієнта плинності кадрів до 3,8%

Джерело: складено автором на основі [32]

Додатково впровадження аналітичних інструментів у CRM-систему дозволить здійснювати моніторинг обробки замовлень (зокрема від таких клієнтів, як Volvo чи BMW) у режимі реального часу, що сприятиме зниженню операційних затримок і підвищенню прозорості бізнес-процесів.

З огляду на критичну залежність підприємства від імпорту сировини, особливого значення набуває диверсифікація постачання. Рекомендується впровадження стратегії «багатоканальності», яка передбачає формування щонайменше двох альтернативних каналів постачання ключових полімерних матеріалів. Такий підхід забезпечить реалізацію адаптивної моделі

«виробництво-постачання», здатної компенсувати перебої в логістичних ланцюгах, зменшити вплив прикордонних обмежень і підвищити загальну надійність операційної системи.

Крім того, перехід від концепції «Just-in-Time» до більш стійкої моделі «Just-in-Case» дозволить створити стратегічні запаси критичних ресурсів, що є особливо актуальним в умовах геополітичних ризиків та нестабільності транспортної інфраструктури.

Важливим елементом підвищення операційної стійкості є забезпечення енергетичної незалежності підприємства. Враховуючи технологічні особливості виробництва ПВХ-покріттів, що потребують стабільного температурного режиму, доцільно інвестувати у розвиток альтернативних джерел енергії (сонячні електростанції, системи безперебійного живлення). Це дозволить мінімізувати ризики технологічного браку, уникнути простоїв виробництва та забезпечити стабільність якості продукції.

Візуалізацію оновленої моделі операційної стійкості ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» подано на рис. 3.2.

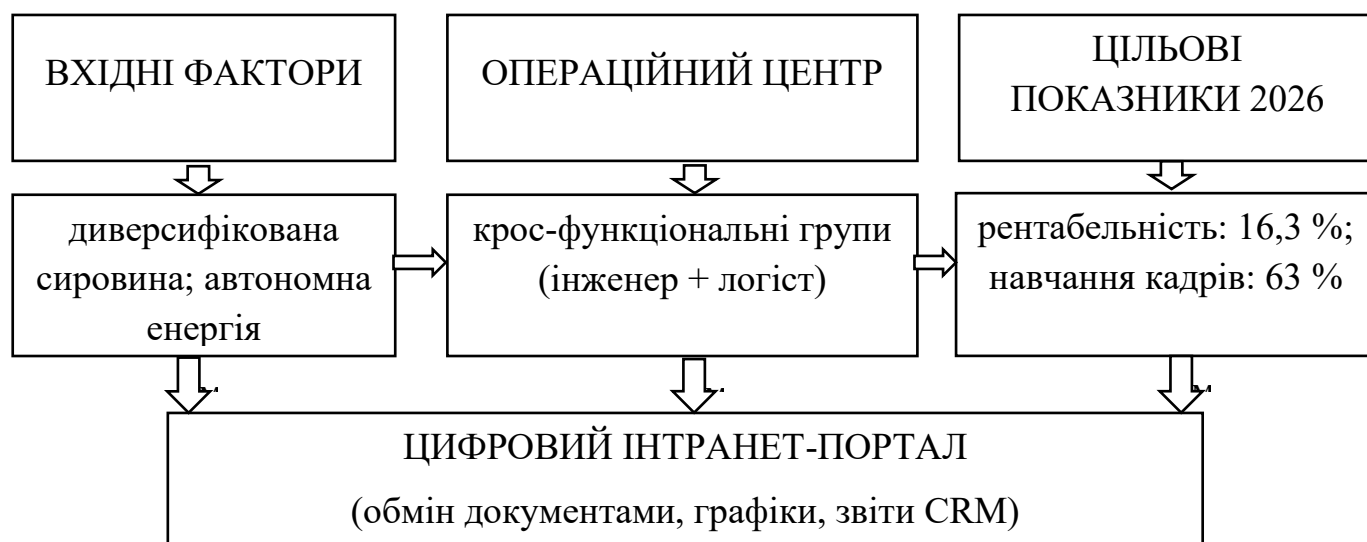


Рис. 3.2. Модель підвищення операційної стійкості ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Джерело: розроблено автором на основі [19; 21]

Окрему увагу слід приділити розвитку людського капіталу як ключового драйвера ефективності. Прогнозоване зростання чисельності персоналу до 70

осіб у 2026 році та підвищення середньої заробітної плати до 34 800 грн. потребує впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Зокрема, пропонується:

- формування крос-функціональних команд;
- впровадження системи індивідуального стимулювання, орієнтованої на внесок працівників у процесні інновації;

- інтеграція безперервного навчання у щоденну діяльність робочих груп.

Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня залученості персоналу та зниженню плинності кадрів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів до 2026 року:

- зростання обсягу реалізації продукції на 21,7 % (до 152,6 млн. грн.);
- підвищення рентабельності продажів до 16,3 % (на 1,8 % більше порівняно з 2024 роком);

- зниження рівня плинності кадрів до 3,8 %, що свідчитиме про стабілізацію трудового колективу.

Отже, підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» передбачає системний перехід до цифровізованої, децентралізованої та стійкої моделі управління. Синергія цифрових рішень, диверсифікованої логістики та інвестицій у людський капітал створює передумови для формування довгострокової конкурентної переваги підприємства в сегменті захисних систем для автомобільної промисловості.

3.3. Впровадження сучасних методів управління виробництвом та оцінка їх економічної ефективності

У контексті затяжного воєнного стану та високої волатильності ринку, ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» потребує переходу від традиційних адміністративних підходів до прогресивних методів управління, що базуються на принципах операційної стійкості (Resilience-Driven) та цифровізації. Оскільки підприємство

інтегроване у глобальні ланцюги створення вартості групи TROX AB, впровадження інноваційних інструментів менеджменту є не лише вимогою часу, а й запорукою збереження статусу ексклюзивного постачальника для таких брендів, як Volvo та BMW.

Основним методом адаптації виробництва має стати трирівнева модель гнучкого кризового планування, яка інтегрує безпекові протоколи безпосередньо в операційний цикл [21, с. 36]. Для ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» пропонується трансформація системи планування за наступною схемою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Трансформація методів планування виробництва

ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Рівень планування	Традиційний метод (до 2022 р.)	Рекомендований метод	Очікуваний результат
Стратегічний	Лінійне планування на 3-5 років	Сценарне планування	Готовність до релокації або консервації активів
Тактичний	Концепція «Just-in-Time» (мінімум запасів)	Модель «Just-in-Case» (страхові резерви)	Безперебійність при блокуванні кордонів
Оперативний	Централізоване управління директором	Децентралізація: крос-функціональні групи	Швидке відновлення процесів після тривоги (RTO)

Джерело: складено автором на основі [21; 36-38]

Для підвищення ефективності взаємодії з головним офісом у Швеції та оптимізації внутрішніх комунікацій, підприємству необхідно поглибити використання ІТ-платформ. Рекомендується перехід до концепції «3DC управління» (diagnostics-debug-development), що передбачає безперервну цифрову діагностику «вузьких місць».

Ключовим інструментом має стати інтеграція локальної CRM-системи з ERP-системою групи TROX AB. Це дозволить використовувати методи Decision Intelligence – інтелектуальної підтримки рішень на основі аналізу «великих даних» про замовлення та логістичні шляхи (рис. 3.3).

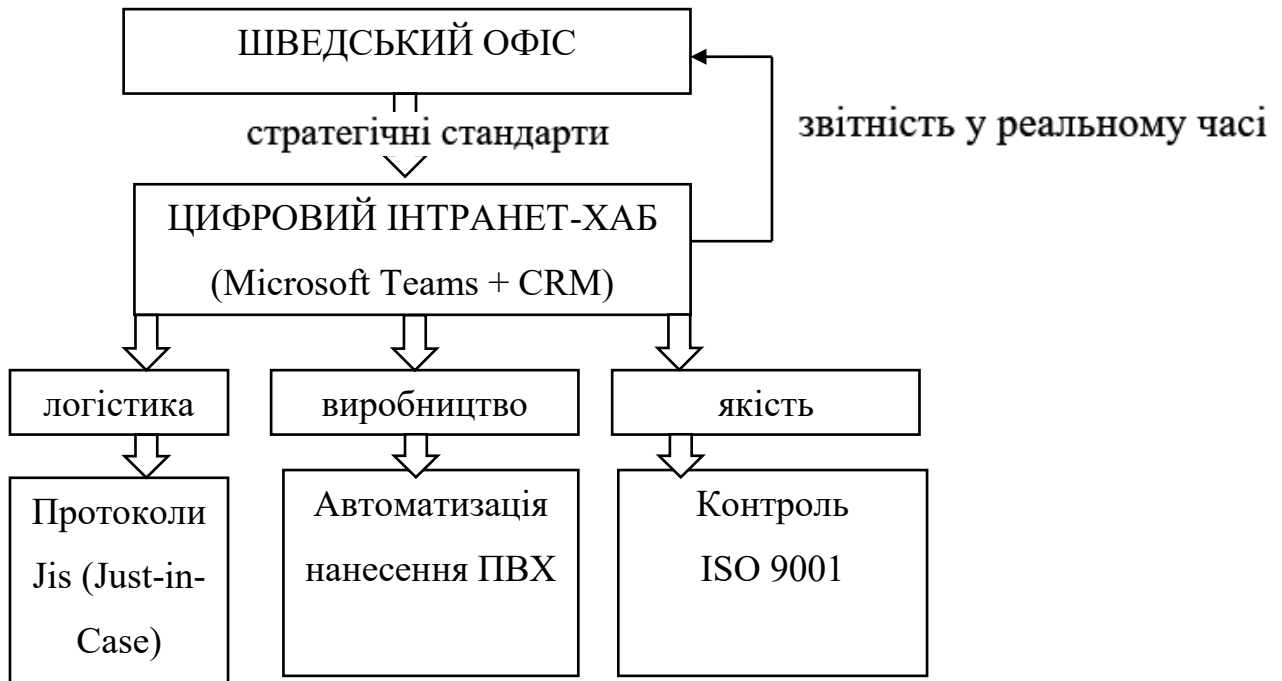


Рис. 3.3. Модель інтегрованого цифрового управління ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі [19; 23]

В умовах дефіциту кадрів, ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» має впроваджувати методи інтелектуалізації управління. Це передбачає:

- крос-навчання: підвищення рівня підготовки персоналу до цільового показника 63 % у 2026 році;
- гнучкі графіки: використання дистанційної роботи для адмінперсоналу та змінних графіків для цеху, що дозволяє підтримувати продуктивність праці на рівні 438 тис. грн. на працівника;
- системи CBR (Case-Based Reasoning): формування бази знань про те, як вирішувалися попередні кризи (наприклад, перебої з енергією), для автоматизації майбутніх рішень.

Отже, впровадження сучасних методів управління, таких як гнучке кризове планування та інтегровані цифрові системи (CRM/ERP), дозволить ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» трансформувати операційну модель з реактивної на проактивну. Це забезпечить не лише зростання доходу до 98,8 млн. грн. у 2026 році, а й створить надійну платформу для повоєнного масштабування виробництва за стандартами Індустрії 5.0, де ключовими цінностями є стійкість, людиноцентрованість та екологічність.

Завершальним етапом дослідження є комплексне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів з оптимізації операційної діяльності ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА». В умовах воєнного стану традиційні підходи до оцінки ефективності, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку, втрачають свою релевантність. Натомість пріоритетного значення набуває здатність підприємства підтримувати безперервність операцій, адаптуватися до зовнішніх шоків і зберігати статус надійного партнера для глобальних автомобільних концернів (Volvo, BMW, Mercedes-Benz).

У цьому контексті доцільно говорити про трансформацію управлінської парадигми – перехід від моделі «операційної ефективності» до моделі «операційної стійкості» (resilience-driven approach). Такий підхід передбачає свідоме інвестування в елементи, які не завжди забезпечують миттєвий фінансовий ефект, але суттєво знижують ризики довгострокових втрат: цифрову інфраструктуру, логістичну диверсифікацію та розвиток людського капіталу.

Прогнозні показники операційної та економічної ефективності після реалізації запропонованої стратегії наведено в табл. 3.4. Їх аналіз свідчить про наявність стійкої позитивної динаміки за всіма ключовими параметрами діяльності підприємства.

Перш за все, очікується зростання доходу (виручки) до 98,85 млн. грн. у 2026 році, що на 13,9 % перевищує показник 2025 року. Така динаміка обумовлена не лише розширенням обсягів реалізації, але й підвищенням надійності виконання контрактів, що особливо критично у співпраці з преміальними клієнтами. Водночас прибуток від реалізації зросте на 18,1 %, що

Таблиця 3.4

Прогнозні показники операційної та економічної ефективності

ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Дохід (виручка), млн. грн.	86,77	98,85	+12,08	113,9 %
Прибуток від реалізації, млн. грн.	21,00	24,80	+3,80	118,1 %
Чистий прибуток, млн. грн.	5,40	7,82	+2,42	144,8 %
Рентабельність продажів, %	15,1	16,3	+1,2	-
Дохід на одного працівника, тис. грн.	438,2	512,1	+73,9	116,9 %
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,0	3,8	-0,2	-

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі [28; 29; 36-38]

свідчить про покращення структури витрат і підвищення операційної маржинальності.

Особливо показовим є приріст чистого прибутку на 44,8 %, що значно випереджає темпи зростання виручки. Це вказує на мультиплікативний ефект від впровадження цифрових рішень та оптимізації бізнес-процесів. Підвищення рентабельності продажів до 16,3 % підтверджує ефективність переходу до більш гнучкої та керованої операційної моделі.

Поглиблений аналіз джерел формування економічного ефекту дозволяє виокремити три ключові напрями впливу:

1. Ефект цифрової трансформації. Інтеграція CRM та ERP-систем, а також створення єдиного корпоративного інформаційного середовища забезпечують якісно новий рівень управління даними. Це дозволяє скоротити часові витрати на обробку замовлень, мінімізувати людський фактор у прийнятті рішень та підвищити точність планування. У результаті відбувається скорочення операційного циклу, прискорення обігу капіталу та підвищення рівня

клієнтського сервісу. Додатково зростає показник задоволеності внутрішніх комунікацій, що позитивно впливає на швидкість реагування на запити ключових клієнтів.

2. Ефект логістичної стабілізації. Запровадження моделі Just-in-Case, попри збільшення витрат на утримання запасів, формує стратегічний буфер безпеки. В умовах нестабільності транспортних коридорів це рішення має не стільки витратний, скільки страхувальний характер. Уникнення простоїв виробництва та штрафних санкцій за зрив поставок генерує прихований економічний ефект, який часто перевищує прямі витрати на складську інфраструктуру. Таким чином, логістична реструктуризація забезпечує зниження варіативності операційних результатів.

3. Ефект розвитку людського капіталу. Інвестиції у навчання персоналу та вдосконалення системи мотивації сприяють формуванню більш продуктивного та адаптивного трудового середовища. Очікуване зростання доходу на одного працівника на 16,9 % демонструє, що підвищення витрат на оплату праці супроводжується ще більшим приростом результативності. Крім того, зниження плинності кадрів до 3,8 % зменшує витрати на підбір і адаптацію персоналу, що додатково підвищує ефективність діяльності [8, с. 140].

Візуалізацію структури очікуваного прибутку подано на рис. 3.4.

Структура формування додаткового прибутку свідчить про збалансований характер джерел зростання: 40 % припадає на логістичну оптимізацію, 35 % – на цифровізацію, і 25 % – на інтенсифікацію праці. Такий розподіл підтверджує, що досягнення результату є наслідком системних змін, а не окремих локальних покращень.

Важливим елементом обґрунтування є оцінка інвестиційної доцільності запропонованих заходів. За умови, що загальний обсяг інвестицій у модернізацію IT-інфраструктури та енергетичної автономності становитиме близько 2,5 млн. грн., а прогнозований приріст чистого прибутку – 2,42 млн. грн. на рік, термін окупності проєкту складатиме приблизно 1,03 року.

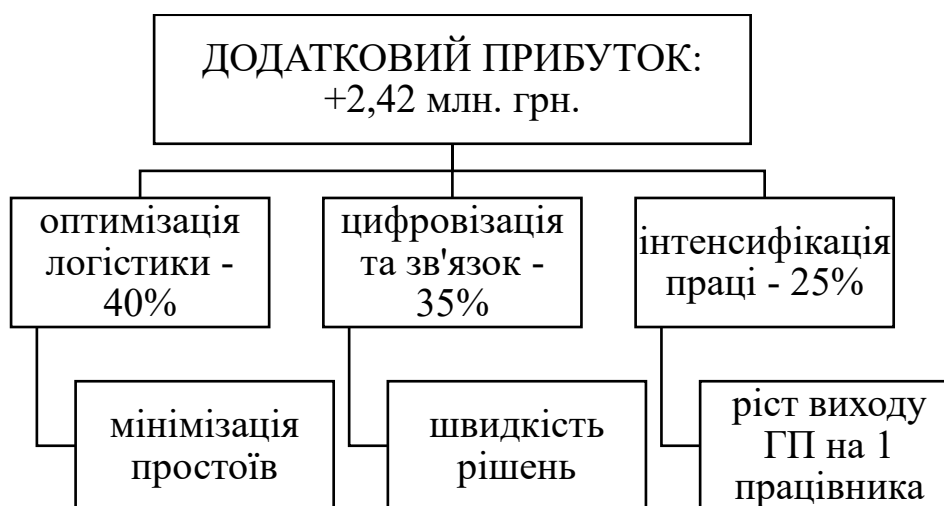


Рис. 3.4. Структура формування додаткового прибутку ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» у 2026 р.

Джерело: розроблено автором на основі проведених розрахунків

Такий показник є надзвичайно привабливим навіть у стабільних економічних умовах, а в умовах підвищених ризиків він набуває особливого значення, оскільки свідчить про швидке повернення вкладених ресурсів і мінімізацію інвестиційного ризику [7; 12].

Крім прямого економічного ефекту, слід враховувати і стратегічні вигоди, які складно кількісно виміряти, але які мають критичне значення для довгострокового розвитку підприємства. До них належать:

- підвищення репутаційної надійності на міжнародному ринку;
- зміцнення партнерських відносин із ключовими клієнтами;
- зростання адаптивності до кризових явищ;
- формування внутрішньої культури інновацій та безперервного вдосконалення.

Для підвищення обґрунтованості запропонованих заходів доцільно використати класичні методи оцінки інвестиційної ефективності, зокрема чисту приведену вартість (NPV), внутрішню норму дохідності (IRR) та рентабельність інвестицій (ROI).

1. Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV)

Чиста приведена вартість визначається за формулою 3.1:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

де: CF_t – грошовий потік у періоді t ;

r – ставка дисконту;

I_0 – початкові інвестиції.

Прийmemo:

- обсяг інвестицій: 2,5 млн. грн.;
- прогнозований щорічний додатковий чистий прибуток: 2,42 млн. грн.;
- ставка дисконту (з урахуванням воєнних ризиків): 20 %;
- горизонт оцінки: 3 роки.

Тоді:

$$NPV = \frac{2,42}{1,2} + \frac{2,42}{1,2^2} + \frac{2,42}{1,2^3} - 2,5 = 2,6 \text{ млн. грн.}$$

Додатне значення NPV (+2,6 млн. грн.) свідчить про високу економічну доцільність проєкту та його здатність генерувати додану вартість.

2. Визначення внутрішньої норми дохідності (IRR)

IRR – це така ставка дисконту, при якій: $NPV = 0$

Для даного проєкту розрахункове значення IRR становить приблизно:

$$IRR \approx 65\text{-}70 \%$$

Отримане значення суттєво перевищує прийняту ставку дисконту (20 %), що вказує на значний запас фінансової міцності проєкту навіть за умов високих ризиків [15; 19; 23].

3. Рентабельність інвестицій (ROI) визначається за формулою 3.2:

$$ROI = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{інвестиції}} * 100 \% \quad (3.2)$$

$$ROI = \frac{2,42}{2,5} * 100 \% = 96,8 \%$$

Майже 97 % рентабельності інвестицій підтверджує, що вкладені кошти повертаються практично протягом одного операційного циклу.

4. Дисконтований термін окупності (DPP)

З урахуванням дисконтування:

- 1 рік: 2,02 млн. грн.

- 2 рік: $2,02 + 1,68 = 3,70$ млн. грн.

Проект окупається між 1 та 2 роками: $DPP \approx 1,3$ року

Отримані розрахунки свідчать про те, що запропонована стратегія має не лише операційні, але й вагомі фінансові переваги. Високі значення NPV та IRR демонструють, що інвестиції у цифровізацію, логістичну стійкість та енергетичну автономію формують довгострокову економічну цінність для підприємства.

Особливо важливим є те, що:

- проєкт залишається ефективним навіть при підвищеній ставці дисконту;
- швидка окупність мінімізує ризики втрати капіталу;
- структура грошових потоків є стабільною та прогнозованою.

Таким чином, проведена фінансово-економічна оцінка підтверджує, що впровадження стратегії, орієнтованої на операційну стійкість, є не лише управлінськи доцільним, але й інвестиційно привабливим рішенням. В умовах підвищеної невизначеності ключовою перевагою запропонованого підходу є поєднання короткого терміну окупності з довгостроковим ефектом підвищення адаптивності підприємства [8; 15].

Сформована модель розвитку дозволяє ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»:

- мінімізувати вплив зовнішніх шоків;
- забезпечити стабільність грошових потоків;
- створити основу для масштабування діяльності після завершення кризового періоду.

У підсумку, запропоновані заходи формують не лише економічний ефект, а й стратегічний потенціал зростання, що є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Проведені розрахунки та аналітичні узагальнення підтверджують, що впровадження запропонованої стратегії, орієнтованої на принципи операційної стійкості, є економічно доцільним і стратегічно виправданим. Очікуване зростання виручки на 13,9 %, суттєве підвищення чистого прибутку та

покращення показників рентабельності свідчать про ефективність обраного напрямку трансформації.

Водночас ключовим результатом є не лише фінансове зростання, а формування стійкої операційної системи, здатної функціонувати в умовах високої невизначеності. Поєднання цифровізації, логістичної безпеки та розвитку людського капіталу створює синергетичний ефект, який забезпечує підприємству довгострокову конкурентоспроможність і відкриває можливості для масштабування діяльності у поствоєнний період.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження в межах кваліфікаційної роботи на тему: «Організація операційної діяльності виробничого підприємства в умовах воєнного стану» (на прикладі ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА»), нижче сформульовано загальні висновки, що відображають виконання поставлених завдань та реальні результати розрахунків:

1. У роботі розкрито, що операційна система підприємства є складним механізмом трансформації ресурсів у цінність, а її ефективність в умовах війни визначається не лише економічними показниками, а й операційною стійкістю (resilience). Встановлено потребу в «парадигмальному зсуві» від моделі максимальної ефективності (Efficiency-Driven) до моделі виживання та гнучкості (Resilience-Driven).

2. Класифіковано ключові фактори дестабілізації, серед яких критичними є військово-економічні ризики (фізичне руйнування активів, блокада логістики) та інфраструктурні ризики (енергодефіцит). Доведено необхідність переходу від стратегії Just-in-Time до Just-in-Case (JiC) – створення страхових запасів для забезпечення безперервності виробництва.

3. Аналіз ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» показав, що підприємство є стабільним експортно-орієнтованим суб'єктом, інтегрованим у шведську групу TROX AB. Виявлено лінійно-функціональну структуру управління, яка забезпечує чітку вертикаль, але має ознаки надмірної централізації на рівні директора.

4. Підприємство продемонструвало стійке зростання – дохід зріс із 45 686 тис. грн. у 2021 р. до 98 846 тис. грн. у 2025 р. (більш ніж у 2 рази). Після збиткового 2022 року (- 4 762 тис. грн.) компанія вийшла на рівень чистого прибутку 5 399 тис. грн. у 2025 р. Попри зменшення чисельності персоналу (з 339 до 198 осіб), дохід на одного працівника зріс із 183,2 тис. грн. до 438,2 тис. грн. Рентабельність продукції у 2025 р. склала 12,22 %, а коефіцієнт поточної ліквідності – 1,14, що свідчить про прийнятну платоспроможність.

5. SWOT та PEST-аналіз підтвердили високу технологічну готовність об'єкту (стандарти ISO 9001/14001, підтримка Швеції). Головними проблемами ідентифіковано залежність від імпортової сировини, ризик мобілізації ключових фахівців та зростання собівартості реалізованої продукції на 9,8 %.

6. Обґрунтовано впровадження моделі гнучкого кризового планування (ГКП) на трьох рівнях: сценарії «С1–С3» (стратегічний), модель JiC (тактичний) та децентралізація через крос-функціональні групи (оперативний). Запропоновано цифрову трансформацію через інтеграцію CRM/ERP-систем та створення інтранет-порталу.

7. В результаті впровадження запропонованих заходів в 2026 р. очікується зростання виручки до 98,85 млн. грн. (+13,9 % до 2025 р.). Також прогнозується приріст чистого прибутку на 44,8 % (до 7,82 млн. грн.). Рентабельність продажів планується на рівні 16,3 %. При обсязі вкладень у модернізацію близько 2,5 млн. грн., термін окупності проєкту складе лише 1,03 року (13 місяців).

Отже, запропонована стратегія, заснована на синергії цифровізації, логістичної безпеки та розвитку людського капіталу, забезпечує ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» стабільність у кризових умовах та створює фундамент для повоєнного розвитку за стандартами Індустрії 5.0.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук, (8). 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>(дата звернення: 04.03.2026).
2. Аналітика ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА». URL: <https://opendatabot.ua/c/32874062> (дата звернення: 20.02.2026)
3. Барановський В. А. Організація праці та трудових відносин під час воєнного стану: правові аспекти // Юридичний вісник. № 2. 2022, С. 101-105.
4. Безусий В. В. Особливості організації підприємства в умовах воєнного стану в Україні / В.В. Безусий, Ю.О. Белошенко // Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 30-річчю Харк. нац. ун-ту внутр. справ у статусі університету (м. Вінниця, 22 листоп. 2024 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ ; Нац. акад. прав. наук України. – Вінниця : ХНУВС, 2024. – С. 131-133.
5. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Економічна правда: сайт. 23.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 18.02.2026)
6. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - 2-ге вид., виправл. і допов. - К.: Центр навч. л-ри, 2005. - 532 с.
7. Васильченко В. С. Правове регулювання договірних відносин в умовах воєнного стану// Часопис Київського університету права. № 3. 2022, С. 230-237.
8. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. - 210 с.
9. Геєць В. М. Економіка України: виклики та перспективи в умовах війни // Економіст. № 5. 2022, С. 55-60.

10. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : Навч. посіб. / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ХНЕУ, 2004. - 427 с
11. Грищенко І. В. Трансформація організаційних структур управління підприємствами в умовах нестабільності // Теорія та практика управління. № 1. 2023, С. 42-48.
12. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. Бізнес Інформ. 2024. №3. С. 323–328. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-323-328> (дата звернення: 02.04.2026)
13. Заблодська І. В. Стратегічні пріоритети розвитку підприємств в умовах воєнного стану // Вісник економічної науки України. № 1(42). 2022, С. 10-16.
14. Каменева Н.М. Зайцева І.Ю., Колпаченко Н.М. Організація та планування діяльності підприємства в умовах воєнного стану в Україні // Успіхи і досягнення у науці: Наукові перспективи. 2025, С. 681-690.
15. Капінос Г. І. Операційний менеджмент [текст] : навч. посіб./ Г. І. Капінос, І. В. Бабій - К. : «Центр учбової літератури», 2013. - 352 с.
16. Коваленко О. І. Фінансові механізми забезпечення стійкості підприємств в умовах форс-мажору// Фінанси України. № 4. 2023, С. 28-35.
17. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С. 55-58. URL: <http://www.investplaii.com.Ua/pdf/112016/13.pdf> (дата звернення: 12.03. 2026 р.).
18. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (1(73), 2024. С. 132-138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138> (дата звернення: 13.03. 2026 р.).
19. Кривов'язюк І. В. Управлінська інноватика забезпечення досконалості бізнесу в умовах інформаційно-комунікаційної технологізації : монографія. - Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2022. 172 с.

20. Литвиненко Я. В. Антикризове фінансове планування в умовах гібридної війни // Економіка та управління національним господарством. № 3. 2022, С. 30-38.

21. Мельник Л. Г., Кулаковська Т. А. Сценарне планування як інструмент антикризового управління в умовах війни // Проблеми економіки. № 4. 2022, С. 34-40.

22. Намлієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Сталий розвиток економіки, (2(47), 2023, С. 150-157. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22> (дата звернення: 10.03. 2026р.).

23. Окландер Т. О. Роль CRM-системи у внутрішній та зовнішній комунікації будівельно-виробничого підприємства [Електронний ресурс] / Т. О. Окландер, О. С. Щербина. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_6 (дата звернення: 06.03.2026)

24. Осауленко О. А. Антикризове управління підприємством в умовах військового конфлікту // Економіка та суспільство. № 38. 2022, с. 13-18.

25. Петренко І. В. Релокація виробничих потужностей як інструмент економічної стійкості//Проблеми економіки. № 3. 2022. С. 15-20.

26. Петрович Й. М. Організація виробництва: Підручник. - Львів: «Магнолія плюс», 2008. 400 с.

27. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Ефективна економіка. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910> (дата звернення: 18.04. 2026).

28. Підприємство: товариство з обмеженою відповідальністю "ТРОКС УКРАЇНА". Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12. 2025 р.

29. Підприємство: товариство з обмеженою відповідальністю "ТРОКС УКРАЇНА". Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2025 р.

30. Подоляка С. М. Управління персоналом в умовах релокації: виклики та шляхи вирішення // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. Вил. 60. 2023, С. 87-93.

31. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. - Київ : НІСД, 2023. - 49 с. - URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04> (дата звернення: 25.03.2026).

32. Сагер Л. Ю. Моделювання та оптимізація процесу управління внутрішніми комунікаціями підприємства: методичний підхід / Л. Ю. Сагер. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2017. Вип. 2. С. 218-222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuiues_2017_2_33 (дата звернення: 22.03.2026)

33. Саєнко В. В. Адаптація логістичних ланцюгів та управління запасами в умовах військового часу// Логістика. № 1. 2023, С. 12-19.

34. Семикіна М., Сторожук О. Організаційно-економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (82). 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-101> (дата звернення: 27.03.2026)

35. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (38). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> (дата звернення: 23.03.2026)

36. ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» (ЄДРПОУ 32874062) [Електронний ресурс] // Ukraine.com.ua (ЄДРПОУ та фінансова звітність). – URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/32874062/> (дата звернення: 08.02.2026).

37. ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 32874062) [Електронний ресурс] // YouControl. – URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32874062/ (дата звернення: 16.03.2026).

38. ТОВ «ТРОКС УКРАЇНА» [Електронний ресурс] // Business Guide. – URL: <https://troxcover.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 10.03.2026).

39. Український бізнес в умовах війни: де знайти ресурси для розвитку. Економічна правда: сайт. 12.09.2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/09/12/719207> (дата звернення: 10.02.2026).

40. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та pest-аналіз в управлінні проєктами машинобудівного підприємства / А. В. Ханенко. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 106-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6%281%29__21 (дата звернення: 08.03.2026).

41. Халіна В., Сліпець А. Дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність будівельного підприємства. Економіка та суспільство, (63). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-48> (дата звернення: 17.03.2026).

42. Школа І. М. Операційний менеджмент: Практикум [Текст] : навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / І. М. Школа, О. В. Михайловська ; Київський національний торговельно-економічний ун-т, Чернівецький торговельно-економічний ін-т. - Чернівці : Книги-XXI, 2004. - 375 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРОКС УКРАЇНА"

Територія: ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення

Середня кількість працівників (2): 198

Адреса, телефон: 78200, ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА, КОЛОМІЯ, бульвар ЛЕСІ УКРАЇНКИ, 32
А, тел. 343347769

Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
за ЄДРПОУ	31.12.2025
за КАТОТТГ(1)	32874062
за КОПФГ	UA26080070010075786
за КВЕД	240
	13.96

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма №
1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	127,00
первісна вартість	1001	76,00	203,00
накопичена амортизація	1002	76,00	76,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7,00	7,00
Основні засоби	1010	11 268,00	8 879,00

первісна вартість	1011	46 436,00	41 932,00
знос	1012	35 168,00	33 053,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	11 275,00	9 013,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 469,00	3 117,00
виробничі запаси	1101	1 495,00	2 069,00
незавершене будівництво	1102	974,00	1 048,00
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17 014,00	14 748,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	-
з бюджетом	1135	3 349,00	6 735,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	312,00	68,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 411,00	1 506,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6,00	1 613,00
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	6,00	1 613,00
Витрати майбутніх періодів	1170	135,00	205,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	16,00	7,00
Усього за розділом II	1195	24 400,00	27 931,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	35 675,00	36 944,00

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	9 101,00	9 101,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6 196,00	-797,00
Неоплачений капітал	1425	2 962,00	2 962,00
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	-57,00	5 342,00

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 282,00	7 130,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	6 282,00	7 130,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	18 925,00	14 545,00
розрахунками з бюджетом	1620	393,00	352,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	1 446,00	1 857,00
розрахунками з оплати праці	1630	1 045,00	926,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-

Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	6 886,00	6 233,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	755,00	559,00
Усього за розділом III	1695	29 450,00	24 472,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	35 675,00	36 944,00

Керівник

ЧІНАР ОЗГІЮР
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

КОЗЛАНЮК ГАННА МИКОЛАЇВНА
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТРОКС УКРАЇНА"

(найменування)

Дата (рік, місяць,
число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

31.03.2026

32874062

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2025

Форма
№ 2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	86 771,00	71 434,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	70 098,00	63 657,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	16 673,00	7 777,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	4 945,00	4 346,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	10 397,00	9 453,00
Витрати на збут	2150	3 023,00	2 109,00
Інші операційні витрати	2180	13 117,00	13 102,00

у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	4 919,00	12 541,00
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	10 820,00	14 403,00
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	(-)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 901,00	1 862,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-502,00	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 399,00	1 862,00
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 399,00	1 862,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10 588,00	7 890,00
Витрати на оплату праці	2505	45 661,00	42 309,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 984,00	8 210,00

Амортизація	2515	3 370,00	2 671,00
Інші операційні витрати	2520	28 108,00	24 974,00
Разом	2550	96 711,00	86 054,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник

ЧІНАР ОЗГЮР
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

КОЗЛАНЮК ГАННА МИКОЛАЇВНА
(ініціали, прізвище)